

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLERİN YENİLİK VE YARATICILIK PERFORMANSINA ETKİSİ

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
akdogana@erciyes.edu.tr

Dr. Emine KALE

Nevşehir Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
ekale@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli görülen örgüt içi faktörlerin, personelin yaratıcılık performansı ve işletmenin yenilik performansına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İç Anadolu Bölgesi'ndeki dört, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmelerinde, üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Evrenin tamamının araştırma kapsamına alındığı çalışmada, 257 anket ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yenilik ve yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörlerin boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapılan faktör analizi ile 7 faktör grubu belirlenmiştir.

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, yenilik ve 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

INTERNAL FACTORS IN ORGANIZATIONS AND THE IMPACTS ON CREATIVE AND INNOVATIVE PERFORMANCE IN HOSPITALITY COMPANIES

ABSTRACT

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 whole universe was included into 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 and seven factors are determined.

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.

Keywords: Hospitality Companies, Internal Factors in Organizations, Innovation Performance, Creativity Performance.

GİRİŞ

Son yıllarda gerek ulusal ve uluslararası turizm hareketlerinin artması, gerekse turistlerin özellikleri, tercihleri ve beklentilerinin birbirinden farklılaşması sonucu, turistik çekim merkezleri ve işletmeler arasındaki rekabet artmıştır. Politik, ekonomik, doğal, sosyolojik vb. pek çok faktörden hızlıca etkilenen turizm sektöründe rekabet edebilme her zamankinden daha zor hale gelmiştir. Turizm işletmelerinin aynı ürün ve hizmetleri sunarak başarılı olmaları ise artık zor görünmektedir. Bu çerçevede, literatürde, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde en kritik faktörlerden birisi yenilik ve yaratıcılık olarak ifade edilmektedir (Porter, 1991).

Yenilik ve yaratıcılığa gereken değeri göstererek kendilerini sürekli yenileyebilen işletmeler, küreselleşmenin arttırdığı belirsiz çevre koşullarından daha az etkilenmekte ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmektedirler (Tierney et al., 1999; Wong and Pang, 2003a). Yaratıcılık yeni ve yararlı fikirlerin üretimi, yenilik ise yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanmasıdır (Amabile et al., 1996; Amabile 1998). Yaratıcılıkla ortaya konulabilen yeni fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler için kullanılabilir bir sonuca dönüşmektedir.

Ancak, yenilik ve yaratıcılık kolaylıkla ulaşılabilecek unsurlar değildir. Bir işletmede yenilik ve yaratıcılığın oluşumunu belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin; risk alma, katılımcılık, hata ve başarısızlık toleransı, güven ortamı, fikir çekişmesi, eğlence, mizah gibi örgütsel iklim ve kültürle ilgili örgüt içi faktörler söz konusudur (Amabile et al., 1996; Anderson and West 1998, Ahmed 1998; Bates and Khasawneh, 2005;

Ismail, 2005). 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 da bir işletmede yenilik ve yaratıcılığın oluşmasını destekleyen diğer etkenlerdir. (Amabile et al., 1996; Wong and Pang 2003a; Martins and Terblanche 2003). Buna karşın, literatürde, yenilik ve yaratıcılığı engelleyen zaman ve iş baskısı, katı kurallar, aşırı bürokrasi, yetersiz ödül sistemi, yetersiz kaynak dağıtımı, kararlara katılım ve inisiyatif kullanma desteğinin olmaması gibi unsurlardan da söz edilmektedir. (Amabile 1998; Wong and Pang 2003b). Bir işletmede yenilik ve yaratıcılığı etkileyen faktörler ne ölçüde artırılır, engelleyen unsurlar ise ne ölçüde düzeltilebilirse, işletmenin başarılı olma ve rekabet avantajı elde etme ihtimali yükselecektir.

Bu noktada, çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın incelenmesi, yenilik ve yaratıcılık için önem teşkil eden örgüt içi faktörlerin boyutlarının ortaya konulması ve bu faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisinin, örnek kapsamında, belirlenmesidir. Çalışmada, öncelikle, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık konusu, örgüt içi faktörlerle yenilik-yaratıcılık performansı ilişkisi literatüre dayalı olarak incelenmiş, sonra da İç Anadolu bölgesinde, örnek kapsamındaki Turizm işletmelerinde yapılan uygulama sunulmuştur.

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YENİLİK VE YARATICILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuczarski tarafından yenilik; “işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutum” olarak tanımlanmıştır (Kuczarski, 1996:3). West ve Farr’a (1992:9) göre yenilik, “bir grup, örgüt ya da geniş topluluklar içinde, o grup, birey ve topluluğa yararlı olacak şekilde tasarlanmış, yeni süreç, ürün ve prosedürlerin ortaya konması ve uygulamasıdır”. OECD’nin Oslo Kılavuzunda yer alan TUBİTAK (2010) 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” şeklindedir.

Yaratıcılık ise; “bireyler veya gruplar tarafından yeni ve yararlı fikirlerin, süreçlerin ve prosedürlerin üretimi, kavramsallaştırılması ve geliştirilmesidir” (Shalley et al. 2000:215). Woodman ve arkadaşlarının (1993:293) bakış açısına göre yaratıcılık; “karmaşık sosyal sistemde bireylerin beraber çalışması ile değerli ve kullanılabilir yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç yaratmadır”.

Yenilik ve yaratıcılık kavramları genelde birlikte kullanılmasına ve benzer olarak algılanmalarına rağmen, bu kavramlar arasında bazı temel farklılıklar söz konusudur. Yaratıcılık yeni fikirleri oluşturma, yenilik bunları harekete geçirmedir. Yaratıcılık tek başına yeterli değildir, oluşturulan fikirlerin uygulamaya dönüştürülmesi gereklidir (Zaleznick, 1988; Gurteen, 1998; Cook 1998).

Konaklama işletmelerinde, yaratıcılığın geliştirilmesi ve başarılı yeniliklerin ortaya çıkması için önemli bulunan boyutlar, çeşitli çalışmalarla belirlenmiştir. Jong vd. (2003) hizmet yeniliği için dört ana başlıkta 17 başarı faktörü belirtmişlerdir. Bunlar;

- 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),
- Bağlantılar (müşterilerle etkileşim, dış odaklılık, iş birliği, ön test, pazara giriş, reklam) dir.

Konaklama işletmelerinde yaratıcılıkla ilgili önemli çalışmalar Wong ve Pang'in çalışmalarıdır. Wong ve Pang, (2003b) otel endüstrisinde yaratıcılığı engelleyen unsurları, yönetici ve şeflerin bakış açısıyla belirledikleri çalışmalarında, işle ilgili 25 yaratıcılık engelini dört faktör altında incelemişlerdir. Yaratıcılığı 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 bir yanda konaklama endüstrisindeki iş koşulları (her an cevap verilmesi gereken bir müşteri talebi olması) ve diğer yandan bu sektörde çalışanların özellikleri (düşük eğitim düzeyi-yüksek devir hızı...) ile uyumludur. Yaratıcılığı destekleyen unsurlara yönelik çalışmalarında ise işle ilgili 27 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 (Wong and Pang, 2003a).

2. ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER- YENİLİK VE YARATICILIK PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Literatür incelendiğinde yenilik ve yaratıcılık performansını etkileyen 6 örgüt içi boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar;

1- *Örgüt Kültürü ve İklim*: Yenilik ve yaratıcılık performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri örgüt kültürü ve iklimidir. Örgüt kültürü

ve iklimi ile yenilik ve yaratıcılık arasındaki ilişki yapılan farklı çalışmalarla açıklanmaktadır. Örneğin; Miron vd. (2004) yenilikçi örgüt kültürü ve yaratıcılık etkileşiminin yenilik performansını etkilediği bulmuşlardır. Onlara göre; yüksek özerklik, risk alma, hataların toleransı, düşük bürokrasi gibi boyutlar, yenilikçi kültürün en önemli özellikleridir. Chang ve Lee (2007) çalışmalarında bürokratik kültüre karşı destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürünün, bilginin toplanması ve dağıtılmasında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Subramaniam (2005) Avustralya otel endüstrisinde yaptığı araştırma da örgütsel yenilik ve örgütsel iklim arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Ekvall ve Ryhammar (1999)'ın araştırma sonuçlarına göre ise, örgütsel iklimin yaratıcı sonuçları etkilediğini görülmektedir.

2- *Strateji*: Yenilik ve yaratıcılık performansı için diğer önemli husus stratejidir. Yenilik merkezli örgütsel stratejiler, uzun dönemli yenilik bakış açısının oluşmasını (risk almanın cesaretlendirilmesi, yeni fikirlerin üretilmesi) ve kısa dönemli proje planlarının oluşmasını etkilemektedir (Alves et al.,2007) Ayrıca; işletmenin tüm çalışanlarınca anlaşılabilir ve paylaşılan misyonu ve vizyonu, yenilik ve yaratıcılığın işletmede sağlanması açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir (Anderson and West 1998 , Pearce and Ensley 2004; Mathisen vd. 2006; Powell and Dodd 2007).

3- *Liderlik*: Liderlik ve lider desteği de yenilik ve yaratıcılık performansı için önemlidir. Elenkov vd.(2005) stratejik liderlik- yenilik arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur. Amabile ve Conti (1995,1999) ise çalışmalarında örgütsel yaratıcılığı destekleyen bir unsur olarak lider cesaretlendirmesini belirtmiştir. Liderlik tarzı da yenilik ve yaratıcılığı etkilemektedir. Destekleyici liderlik yaratıcılığı artırırken, kontrol edici liderlik yaratıcılığı öldürmektedir (Oldham and Cummings, 1996).

4- *İletişim*: İletişim, yenilik ve yaratıcılık performansını etkileyen bir diğer örgüt içi faktördür. Kivimaki vd.(2000)' nin yaptıkları araştırmaya göre; örgütsel iletişim yenilik performansı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışmada, katılımcı iklim ve üretim, pazarlama ve ar-ge departmanları arasındaki iletişimin yenilik etkinliği ile direkt ilgili olduğu belirlenmiştir. Kratzer vd. (2004) 44 yeni ürün geliştirme takımı üzerine yapmış olduğu araştırmalarında, takım-üyeleri iletişiminin takım yaratıcılığına etkisini incelemişler, etkileşim sıklığı ve iletişimin alt-gruptaki şekli ile takım yaratıcılığı arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Dolayısıyla, iletişimin kalitesi ve sıklığı da yaratıcılık açısından önemlidir.

5- *Örgütsel Yapı*: Önceki çalışmalara göre, örgütsel yapı da yenilik ve yaratıcılık performansını etkilemektedir. Örneğin Arad vd. (1997) çalışmasına göre; düz yapı, özerklik ve takım çalışması yeniliği destekler, uzmanlaşma, formalleşme ve standartlaşma ise yeniliği engeller. Başka bir deyişle, esneklik, özgürlük, işbirlikçi takım çalışması gibi değerler yeniliği ve yaratıcılığı desteklerken, katı, kontrolcü, durağan değerler taşıyan

hiyerarşik yapılar yeniliği engellemektedir. Brand'ın (1998) 3M'deki araştırma sonuçlarına göre ise; yaratıcı örgüt yapısı, kuralların ve iş tanımlarının az olduğu, yüksek özerkliğe sahip ve esnek yapıdır. Brand, kritik kararları bütün düzeylerde alınmasına izin veren basık bir yapının yaratıcı örgütler için uygun olacağını belirtmiştir.

6- Destek Mekanizmaları: Bir örgütte yenilik ve yaratıcılığın gerçekleşmesinde, destek mekanizmalarının önemli rolü vardır. Bunlardan biri ödüllendirme mekanizmasıdır. Bir araştırmaya göre; yeni ve üstün performans için ödüllendirme iç motivasyon ve yaratıcılığı arttırmasına karşın, geleneksel performans için ödüllendirme iç motivasyon ve yaratıcılığı engellemektedir (Eisenberger and Shanock 2003). Yaratıcılık motivasyonu, ödüllerle yükselmektedir, böylece yenilik performansı artmaktadır. Abbey ve Dickson'un (1983) 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.

Bir diğer destek unsuru yeterli kaynaktır. Burnside vd. (1988) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, işgörenler yaratıcılık ve yeniliği destekleyen birinci unsur olarak yeterli kaynağı görmektedirler. Onlara göre yaratıcılık engellerinden en önemlisi de yetersiz zamandır. Naktiyok (2007) araştırmasında; yüksek yenilikçi örgütlerin düşüklere oranla yeniliğe daha fazla kaynak ayırdığını ortaya çıkarmıştır. Akdoğan ve Cingöz (2006)' ün çalışmasında ise en önemli faktörler, örgütsel destek, ödül ve teşvik sağlama ve kaynak desteği olarak sıralanmıştır.

Bilgi yönetimi, örgütte yenilik ve yaratıcılık için diğer bir destek unsurudur. 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. Bilginin elde edilebilirliği yaratıcı sürecin önemli bir değişkenidir. Örgütte bilgi ve iletişim üzerine sınırlamaların yaratıcılık üzerine negatif bir etkiye sahip olacağı beklenmektedir (Woodman et al., 1993; Basadur and Gelade, 2006; Chang and Lee, 2007).

Sonuç olarak, yapılan tüm çalışmalarda yenilik ve yaratıcılıkla örgüt içi faktörlerin çeşitli boyutları arasında ilişkiler görülmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini, İç Anadolu Bölgesi'ndeki dört, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticileri

oluşturmaktadır. Bu araştırmada evrenin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Turizm İl Müdürlüklerinden alınan bilgilere göre, İç Anadolu Bölgesi'nde dört, beş yıldızlı ve özel belgeli toplam 87 otel işletmesi olduğu görülmüştür. Bu nitelikteki otel işletmelerinin organizasyon şemalarından yararlanarak üst yönetim ve departman yöneticisi sayısı tahmini 691 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın uygulama bölümü için veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından bırak-topla tekniği ile uygulanmıştır. 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.

3.2. Ölçekler ve Verilerin Analizi

Araştırma formunda üç farklı ölçek kullanılmıştır. Birinci bölümdeki örgüt içi faktörler ölçeği hazırlanırken literatürdeki araştırmalardan yararlanılarak ve örgüt içi faktörlere ilişkin boyutlar dikkate alınarak öncelikle madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada, konunun uzmanı akademisyenler görüşleri alınarak ve turizm sektöründe 35 üst düzey yönetici ile ön test sonucunda 34 maddelik ölçek geliştirilmiştir. Katılımcıların ifadelerine katılma dereceleri 5 boyutlu likert ölçeğiyle ölçülmektedir (1 = Kesinlikle Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Bu ifadelerin oluşturulmasında; Amabile vd. (1996) tarafından geliştirilen KEYS (yaratıcı iklimin değerlendirilmesi) ölçeği, Anderson ve West (1998) tarafından geliştirilen TCI (takım iklimi envanteri) ölçeği, Zdunczyk ve Blenkinsopp'un (2007) yenilik ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel faktörlere yönelik çalışmaları, Wong ve Pang'in (2003a, 2003b) konaklama işletmelerinde yaratıcılığı destekleyen ve engelleyen unsurlara yönelik çalışmaları ve Prajogo ve Ahmed'in (2006) yeniliği etkileyen unsurlara yönelik çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha=0,8952 olarak bulunmuştur.

İkinci bölümde çalışanların yaratıcılık performanslarının düzeyini ölçmeye yönelik 8 ifade yer almaktadır. Çalışanların yaratıcı performans düzeyi 5 boyutlu likert ölçeğiyle ölçülmektedir.(1: çok zayıf, 5: çok iyi) Bu bölümdeki ifadeler Zhou ve George'nin (2001) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu bölümde yöneticiler çalışanlarının yaratıcılık performans düzeylerini değerlendirmektedirler. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha=0,8718 olarak bulunmuştur.

Üçüncü bölümde işletmenin yenilik performansını ölçmeye yönelik 10 ifade yer almaktadır. İşletmenin yenilik performans düzeyi 5 boyutlu likert ölçeğiyle ölçülmektedir (1: çok zayıf, 5: çok iyi) İfadelerin

oluşturulmasında Prajogo ve Ahmed (2006) ile Chen ve Huang'ın (2009) çalışmalarından yararlanılmıştır. Yöneticiler endüstrideki en önemli rakibini dikkate alarak işletmenin yenilik performans düzeyini değerlendirmektedirler. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha=0,9278 olarak bulunmuştur.

Araştırma verilerinin analizinde tanımlayıcı istatistikler, 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. BULGULAR

Tablo 1'de araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri görülmektedir. Yöneticilerin yaşlarına bakıldığında büyük bir bölümünün 35 yaş ve altı (%54) genç yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Erkek yöneticiler (%71,6), kadın yöneticilerin (%28,4) iki katından biraz fazladır. Eğitim durumları incelendiğinde; Meslek Yüksekokulu %21,8, Yüksekokul/Fakülte %49,8, Master/Doktora %2,7 olmak üzere büyük bir çoğunluğunun yükseköğrenim mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %51,8'i departman müdürü, %33,9'unun departman şefi, %14,4'ünün genel müdürden oluşmaktadır. Yöneticilerin buldukları işletmedeki çalışma yılları incelendiğinde; 1-5 yıl arası çalışanlar %49,8 ile ilk sırada yer almaktadırlar. Yöneticilerin çoğunluğunun (% 30) önbüro departmanında çalıştığı, bunu sırasıyla yiyecek-içecek (%24,5) ve yönetim (%15,5) bölümünün izlediği görülmektedir. Yöneticilerin buldukları konumdaki çalışma yıllarında bakıldığında ise %43,6 sınıfın 1-5 yıl arası; %22,2'sinin 10 yıl ve fazlası, %20,6'sının 6-10 arası olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bilgiler

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
Yaş			İşletmedeki çalışma yılı		
25 yaş ve altı	28	10,9	1 yıldan az	31	12,0
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
Cinsiyet			Çalışılan Departman		
Kadın	73	28,4	Yönetim	40	15,5
Erkek	184	71,6	Önbüro	77	30,0
Eğitim			Yiyecek İçecek	63	24,5
İlköğretim	3	1,2	Kat Hizmetleri	31	12,1
Lise ve dengi okul	63	24,5	Muhasebe	20	7,8
Meslek Yüksekokulu	56	21,8	Satış	16	6,2
Yüksekokul/Fakülte	128	49,8	Diğer	10	3,9
Master/Doktora	7	2,7	Bulunulan Konumda		
Çalışılan Konum			Çalışma Yılı		
Yönetici	37	14,4	1 yıldan az	35	13,6
Departman müdürü	133	51,8	1-5 yıl arası	112	43,6
Departman şefi	87	33,9	6-10 yıl arası	53	20,6
			10 yıldan fazla	57	22,2

4.1. Yenilik ve Yaratıcılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörlerin Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi

Yenilik ve yaratıcılık için önemli görülen örgüt içi faktörleri belirlemeye yönelik geliştirilen 34 adet ifadeyi belli boyutlar altında toplamak için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de yer almaktadır. Araştırmada KMO örneklem yeterliliği oranı %84 olarak tespit edilmiştir ve Barlett testi anlamlı bulunmuştur (χ^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 örgüt içi faktörlere ilişkin boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda ilk olarak 10

faktör elde edilmiştir. Değişkenler 11 kez rotasyona tabi tutulmuştur. 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. Oluşan 7 faktör toplam varyansın %63,35'ini açıklamaktadır. Tablo 2'de her bir faktöre ait değişkenlere karşılık gelen faktör yükleri verilmiştir ve faktörler en yüksek faktör yükü değerinden başlayarak sıralanmıştır.

Tablo 2. Örgüt İçi Faktörler İlişkin Boyutlar

Faktörler	Faktör Yükü	Varyans	Özdeğer	Cronbach Alpha
Faktör 1: Yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma		30,318	7,276	,8684
S27.Çalışanların kararlara katılımına önem verilmesi	,742			
S29.Çalışanlara problemlere çözüm geliştirici yeterli zaman verilmesi	,697			
S26.Çalışanların farklı yeteneklere sahip kişilerden oluşması	,671			
S28.Yaratıcı ve yenilikçi fikirler için kaynak imkanı	,654			
Faktör 2: Yenilik odaklılık ve proje üretme		7,023	1,686	,8535
S23.Çalışanlar arasında aktif fikir alışverişi	,777			
S24.Proje fikirlerini tartışmak için bir araya gelme	,775			
S25.Yeni projelerin ödüllendirilmesi	,600			
S12.Vizyon ve misyonun yenilik odaklı olması	,524			
Faktör 3: Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon		5,825	1,398	,8220
S3.Çalışanların yaratıcı fikirleri geliştirme çabalarının desteklenmesi	,722			
S1.Örgüt içi yaratıcı fikirleri destekleyen mekanizmaları varlığı	,702			
S2.Çalışanların risk üstlenmesinin desteklenmesi	,657			
S4.Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için motivasyon	,534			
Faktör 4: Bilgi paylaşımı ve iletişim		5,689	1,365	,8632
S32.İşletme mevcut durumu ve amaçlarının	,779			

paylaşımı ve tartışılması				
S30.Çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması	,759			
S31.Bölmüler arasında doğal bilgi akışının olması	,699			
Faktör 5: Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler		5,130	1,231	,8105
S15.İşletme amaçlarının belirgin olması ve çalışanlarca bilinmesi	,712			
S14.Bölmülerin hedefe ulaşma konusundaki istekliliği	,640			
S5.Çalışanların birbirlerine yardım ve desteği	,544			
S34. Ekiplerin tamamlayıcı yetenekler dikkate alınarak oluşturulması	,504			
Faktör 6: Bürokratik Yapı		4,947	1,187	,7614
S18.Karar alma sürecinin resmi olması (R)	,732			
S21.Bürokratik kuralların işlenmesi(R)	,699			
S33.Çalışanların sıkı şekilde denetlenmesi(R)	,605			
Faktör 7: Takım Ruhü		4,418	1,060	,8458
S10.Çalışanlar arasında olumlu mizah anlayışı	,703			
S9.Çalışanlar arasında yapıcı fikir çekişmesi	,654			
Açıklanan Toplam Varyans		63,350		

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. KMO: 0,844; Bartlett küresellik testi: χ^2 : 1921,977, s.d.:276, $p<0.0001$; 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 (Alpar, 2003:386). Çalışmada ulaşılan bu değerler araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunu ve daha ayrıntılı istatistiksel analiz yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 2'den de görüleceği üzere; faktör analizi sonucu oluşan 7 faktör, bu faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak şu şekilde isimlendirilmiştir: Yaratıcılığı 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).

4.2. Örgüt İçi Faktörlerin Yaratıcılık Performansı ve Yenilik Performansına Etkisi

Örgüt içi faktörlerin, yaratıcılık performansına etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Öncelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığını incelemek amacıyla Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors-VIFs) değerleri hesaplanmış ve sorun olmadığı görülmüştür.

Tablo 3'de görüldüğü gibi açıklayıcı faktör analizi sonucu tespit edilen 7 faktörün 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.

Tablo 3. 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)	
	β	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,777	,304		3,874	,000		
Yaratıcılığı Geliştirme ve İnişiyatif Kullanma	,029	,029	,049	1,003	,317	,943	1,061
Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme	,090	,039	,120	2,292*	,023	,812	1,231
Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	-,017	,038	-,023	-,452	,651	,848	1,180
Bilgi Paylaşımı ve İletişim	,110	,048	,125	2,279*	,024	,740	1,351
Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	,282	,058	,286	4,871**	,000	,649	1,542
Bürokratik Yapı	-,150	,045	-,175	-3,369**	,001	,826	1,211
Takım Ruhu	,225	,046	,266	4,838**	,000	,738	1,355
R					,667		
R²					,445		
Düzeltilmiş R²					,429		
Tahmini standart hata					,48946		
F					28,399		
Anlam düzeyi					,000		
Durbin-Watson					1,619		

Bağımlı Değişken: Yaratıcılık Performansı

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Bağımlı değişken olan 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. Bu sonuçlarla paralel olarak, 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**. Literatürdeki takım ruhu-yaratıcılık ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak takım ruhu değişkeninin bir 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 yapı”dır ve negatif etkiye sahiptir ($\beta=-0,175$; $p< 0.01$). 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 etkileyen diğer değişkenler; “bilgi paylaşımı ve iletişim” ile “yenilik odaklılık ve proje üretme”dir ($p< 0.05$). 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. İşletmenin yenilik odaklı olması ve proje üretmeye verilen destek işgörenlerin yaratıcılık performansına olumlu katkı sağlamaktadır.

Beklentilerin aksine, “yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma”nın yaratıcılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($\beta=0,049$; $p> 0.05$). Bu bulgu, konaklama işletmeleri personelinin, yeterli kaynak ve inisiyatif kullanma olanağı olmasa bile gerektiğinde yaratıcılıklarını gösterebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

“Tepe yönetimi desteği ve motivasyon”un da yaratıcılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir ($\beta=-0,023$; $p> 0.05$). Bu bulguya göre; konaklama işletmelerinde personelin yaratıcılığının ortaya çıkmasında üst yönetim desteği ve motivasyonun önemli bir rolü bulunmamaktadır.

Tablo 4, örgüt içi faktörlerin yenilik performansına etkilerine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Varyans Büyütme Faktörü (VIF) (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.

Tablo 4. 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)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,289	,351		3,677	,000		
Yaratıcılığı 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			
R²							
				,414			
Düzeltilmiş R²							
				,398			
Tahmini standart hata							
				,56543			
F							
				25,172			
Anlam düzeyi							
				,000			
Durbin-Watson							
				1,797			

Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı

*p< 0.05, **p< 0.01

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 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 değişkendirdeki varyansın %41,4'ünü açıklamaktadır.

Bağımlı değişken yenilik performansı üzerinde en fazla etkiye sahip değişken **yenilik odaklılık ve proje üretmedir**. Yenilik odaklılık ve proje üretme, işletmenin yenilik performansı üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir ($\beta=0,327$; $p< 0.01$). İşletme misyon ve vizyonunun yenilik odaklı olması ve proje çalışmalarına verilen önem, işletmede yeni projelerin üretilmesini sağlayarak 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 yeteneklerdir** ($\beta=0,220$; $p< 0.01$). Bu bulgu daha önceki araştırmalarla paraleldir. Bir araştırmada, ürün ve süreç yeniliği odaklı insan kaynakları yönetiminin yenilik performansını pozitif etkilediği ortaya konulmuştur (Gloet ve Terziovski 2004).

“Bilgi paylaşımı ve iletişim” ($p< 0.01$), “bürokratik yapı” ($p< 0.01$) ve “takım ruhu” ($p< 0.05$) işletmenin yenilik performansını pozitif olarak etkileyen diğer faktörlerdir. “Bilgi paylaşımı ve iletişim” ve “takım ruhu” yenilik performansını arttırırken, “bürokratik yapı” azaltmaktadır.

Beklentilerin aksine, “yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma”nın, yenilik performansı üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Bu bulgudan farklı olarak, literatürde yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanmaya yönelik unsurların yenilik performansını arttırdığına yönelik sonuçlar vardır. Yapılmış 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).

Araştırma sonucunda “tepe yönetimi desteği ve motivasyon” un yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu bulgu 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).

SONUÇ

Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, örgüt içinde yenilik ve yaratıcılık için önemli 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; örgüt içi faktörlerin işletmenin yenilik performansı ve çalışanların yaratıcılık performansına etkisinin tespiti bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Örgüt içi faktörlerin boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapılan faktör analizi sonucu yedi boyut oluşmuştur. Bu boyutlar; 1-yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma, 2-yenilik odaklılık ve proje üretme, 3-tepe yönetimi desteği ve motivasyon, 4-bilgi paylaşımı ve iletişim, 5-hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, 6-bürokratik yapı, 7-takım ruhu şeklinde belirlenmiştir. Bu bağımsız değişkenlerin, 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 üretme”dir. Bürokratik yapı, yaratıcılık performansını negatif olarak etkilerken, diğer faktörler pozitif olarak etkilemektedir.

“Yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma” ile “tepe yönetimi desteği ve motivasyon”un, yaratıcılık performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. 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, çalışılan koşullara bağlı olarak 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 ruhu”dur.

Yaratıcılık performansında olduğu gibi; “yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma” ile “tepe yönetimi desteği ve motivasyon”un, yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma ile tepe yönetimi desteği ve motivasyonun 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 nedeni olarak ifade edilebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarından yararlanarak, yenilik ve yaratıcılık performansının artırılması açısından konaklama işletmelerine önerilerde bulunulabilir. 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. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi odaklı motivasyon ve teşvik sistemleri kurulmalı, yaratıcı çalışmalar takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bilginin toplanması, depolanması, değerlendirilmesi ve paylaşılmasını sağlayan bilgi yönetim sistemi kurulmalı ve departmanlar arası bilgi alışverişi kolaylaştırılmalıdır. İşletmede yenilikçi ve yaratıcı bir kültür ve iklim oluşturularak, personelin yaratıcı faaliyetlerinin artırılması ve onların yaratıcı performanslarından maksimum düzeyde yararlanılması sağlanmalıdır.

Bu araştırmanın sınırlı bir alanı kapsadığı dikkate alınarak, gelecek araştırmalarda strateji ve yenilik odaklılık ile bilgi yönetimi boyutlarının yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmaların yapılması yararlı olabilir. Ayrıca, konaklama işletmelerinde takım ruhu ve takım ikliminin, yaratıcılık ve yenilik performansına etkisi irdelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abbey, A. and Dickson, J. W. (1983). R&D Work Climate and Innovation Semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-367.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Akdoğan, A. ve Cingöz A. (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Uluslar arası Girişimcilik Kongresi içinde (s.49-64), Kırgızistan: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi.*

A. Akdoğan, E. Kale / NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (2011) 165-186
 A. Akdoğan, E. Kale / Nevşehir University Journal of Social Sciences 1 (2011) 165-186

- Alphar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Alves, J., Marques M. J., Saur I. et Al. (2007). Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16 (1), 27-35.
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, September- October, 77-87.
- Amabile, T. M. and Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 630-640
- Amabile, T. M. and Conti, R. (1995). What Downsizing Does To Creativity. *Issues & Observations*, 15 (3), 1-6.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon H. et Al.(1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Anderson, N. R. and West, M.A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of The Team Climate Inventory, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Arad, S., Hanson M. A. and Schneider R. (1997). A Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organization Innovation, *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42-58.
- Baer, M. and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Basadur, M. and Gelade, G. A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process, *Creativity and Innovation Management*, 15 (1), 45-62.
- Bates, R. and Khasawneh, S. (2005). Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations, *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 96-109.
- Brand, A. (1998). Knowledge Management and Innovation at 3M, *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), 17-22.
- Bucic, T. and Gudergan, S. P. (2004). The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances, *Management*, 7 (3), 257-273.
- Burnside, R. M., Amabile, T. M. and Gyskiewicz, S. S. (1998). Assessing Organizational Climates for Creativity and Innovation, *New Directions in Creative and Innovative Management* (Ed: Yuji Ijiri, Robert L. Kuhn), USA: Ballinger Publishing Company.
- Chang, Su-Chao. and Lee, M. (2007). The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan, *The Business Review*, 7 (1), 295-301.
- Chen, C. and Huang, J. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance- The Mediating Role of Knowledge Management Capacity, *Journal of Business Research*, 62, 104-114.

- Cook, P. (1998). The Creativity Advantage – Is Your Organization the Leader of the Pack?, *Industrial and Commercial Training*, 30(5),179–184.
- Eisenberger, R. and Shanock, L.(2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation, *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130
- Ekvall, G. and Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University, *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.
- Elenkov, D. S., Judge, W. and Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study, *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004). Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 402–409.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, Creativity and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), 5-13.
- Huang, E. Y. and Lin, S. (2006). How R&D Management Practice Affects Innovation Performance, *Industrial Management & Data Systems*, 106 (7), 966-996.
- Isaksen, S. G. and Lauer, K. J. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams, *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74-86.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. et Al. (2000–2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire, *Creativity Research Journal*, 13(2), 171–184.
- Ismail, M. (2005). Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.
- Jong, J.P.J., Bruins A., Dolfsma W. et Al. (2003). Innovation in a Service Firms Explored: What, How, Why? Literature Review, *EIM Business&Policy Research*, Zoetermeer.
- Kivimaki, M., Lansisalmi, H., Marko E. et Al. (2000), Communication as a Determinant of Organizational Innovation, *R &D Management*, 30 (1), 33-42.
- Kratzer, J., Leenders, R.A.J. and van Engelen, J.M.L. (2004). Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams, *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-71.
- Kuczmariski, T.D. (1996). *Innovation Leadership Strategies for the Competitive Edge*, USA: NTC Business Books.
- Martins, E.C. and Terblanche F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74

A. Akdoğan, E. Kale / NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (2011) 165-186
 A. Akdoğan, E. Kale / Nevşehir University Journal of Social Sciences 1 (2011) 165-186

- Mathisen, G.E., Torsheim T. and Einarsen S. (2006), The Team-level Model of Climate for Innovation: A Two-level Confirmatory Factor Analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 23–35.
- Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.
- Mostafa, M. (2005). Factors Affecting Organizational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation, *Journal of Management Development*, 24 (1), 7-33.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 211-230.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work”, *Academy of Management Journal*. 39(3), 607-634.
- Pearce, C. L. and Ensley, M. D. (2004). A Reciprocal And Longitudinal Investigation of The Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product And Process Innovation Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 259-278.
- Porter, M. E. (1991), Towards A Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Powell, S. and Dodd, C. (2007). Managing Vision and the Brand within the Creative Industries, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 394-413.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2006). The Integration of TQM and Technology/R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance, *Omega*, 34, 296-312.
- Prajogo, D. I. and Sohal A.S. (2003). The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- Prajogo, D. I. and Ahmed, P. K. (2006). Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance, *R&D Management*, 36(5), 499-515
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. and Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Song, M., Dyer, B. and Thieme, R. J. (2006). Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 341-356.
- Subramaniam, R. (2005). A Multivariate Study of the Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in the Australian Hotel Industry, Swinburne University of Technology.

- Thamhain, H. J. (2003). Managing Innovative R&D Teams, *R&D Management*, 33(3), 297-311.
- Tierney, P., Farmer, S. M. and Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, *Personnel Psychology*, 52 (3), 591-620.
- Tubitak, *Ulusal Yenilik Stratejisi (2008-2010)*. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/strateji_belgeleri/Ulusal_Yenilik_Stratejisi_2008_2010.pdf, erişim tarihi: 19.08.2010
- West, M. A. and Farr, J. L. (1992). *Innovation and Creativity at Work*, England: John Wiley and Sons.
- Wong, S. and Pang, L. (2003a). Motivators to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors, *Tourism Management*, 24, 551-559.
- Wong, S. and Pang, L. (2003b). Barriers to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 29-37.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Zaleznick, A. (1998). Making Managers Creative: The Psychodynamics of Creativity and Innovation, *Handbook Creative and Innovative Managers*, (Ed: Robert Lawrence Kuhn), USA: McGraw –Hill Book Company.
- Zdunczyk, K. and Blenkinsopp, J. (2007). Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 25-40.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice, *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.