



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞININ BİREYSEL
YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE İŞ KURUMU
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şaban Selim BELADA

Danışman
Doç.Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Nevşehir
Ağustos - 2023



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞININ BİREYSEL
YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE İŞ KURUMU
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şaban Selim BELADA

Danışman
Doç.Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Nevşehir
Ağustos – 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

şaban Selim BELADA

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Katılımcı Yönetim Anlayışının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Türkiye İş Kurumu Örneği” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Şaban Selim BELADA

Danışman
Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

İşletme Anabilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES danışmanlığında, Şaban Selim BELADA tarafından hazırlanan “Katılımcı Yönetim Anlayışının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Türkiye İş Kurumu Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../2023

JÜRİ

Danışma : Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Üye :

Üye :

İMZA

.....

.....

.....

ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih vesayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim sürecim boyunca; hoşgörülü ve mütevazı kişiliği ile destek ve yardımlarını esirgemeyen kıymetli hocam ve danışmanım sayın Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES'e şükranlarımı sunarım. Yine yüksek lisans ders dönemim boyunca derslerine katıldığım; Prof. Dr. Şevki ÖZGENER, Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU, Prof. Dr. Metin KAPLAN, Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU hocalarıma bana edindikleri değerli bilgilerinden ve katkılarından dolayı teşekkür ederim. Bünyesinde bulunmaktan mutluluk duyduğum Türkiye İş Kurumu'nun kıymetli yöneticilerine, emektar merkez ve taşra çalışanlarına vermiş oldukları katkı nedeniyle teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitim sürecim boyunca hep olumlu yönde telkinde bulunarak beni isteklendiren değerli ağabeyim Muharrem ÇALIK'a ve tez yazım aşamasında yol gösterici akademik tecrübesi ile yardımlarını esirgemeyen değerli ağabeyim Dr. Muhammed ÇİFTÇİ'ye teşekkür ederim. Ayrıca bu günlere gelmeme vesile olan kıymetli annem Meryem BELADA, kıymetli babam Recep BELADA'ya ve sevgili kardeşlerime teşekkür ederim. Özellikle bugüne kadar bana olumlu veya olumsuz yönde etki ederek fikrî gelişme sürecime katkı sağlayan herkese şükranlarımı sunarım. Son olarak bu süreçte bana hep destek olan ve beni hep olumlu yönde teşvik eden kıymetli eşim Gülhan Katmakaya BELADA'ya ve kızlarım Rümeyşa Beril, Sümeyra Asya ve Hifa Ceren'e sevgilerimle...

Şaban Selim BELADA
Nevşehir, Ağustos 2023

KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞININ BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE İŞ KURUMU ÖRNEĞİ

Şaban Selim BELADA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans,
Ağustos 2023

Danışman: Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

ÖZET

Günümüzde örgütler, hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ortamı ve değişen tüketici tercihlerinin bulunduğu küresel pazarlarda hizmet vermektedirler. Bu nedenle örgütler, insan faktörünün önemli bir unsur olduğunu fark ederek, çalışanların yönetimde söz sahibi olmasını ve yönetime katılımını sağlayarak bireysel yaratıcılıklarını artırmaya yönelik uygulamalara yönelmektedirler. Bununla birlikte alan yazınında katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyen yeterli sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında bu konuda bazı görgül çalışmalar olmasına karşın Türkiye İş Kurumu özelinde de bu konuyu ele alan araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu çalışma alandaki bulgu eksikliğini gidermek için, katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılığı nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya koymaya odaklanmaktadır. Araştırmanın evrenini, Türkiye İş Kurumu çalışanları oluşturmaktadır (n=8882). Araştırmada veriler, Gümüslüoğlu ve İlsev (2007) tarafından Zhou ve George'in (2001) yaratıcılık ölçeğinden uyarlanan 13 maddelik ölçek ve Öğretici (2006) tarafından tasarlanan katılımcı yönetim ölçeğini kapsayan bir anket formuyla toplanmıştır. Araştırmanın model ve hipotezlerini test etmek amacıyla toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik programı kullanılarak; korelasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda; katılımcı yönetim ve katılımcı yönetimin alt boyutları olan, vizyon belirleme, çalışma gruplarının oluşturulması, karar alma, çalışanların eğitimi, yaratıcı ortam, motive, değişim ve iletişimin, bireysel yaratıcılık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Son olarak bu araştırmanın bazı sınırlılıklarına yer verilmiş, bu çalışmadaki tespitlerden yola çıkarak yöneticilere ve kuruluşlara yönelik bazı öneriler sunulmuş ve gelecekte konu ile ilgili araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Katılımcı Yönetim Anlayışı, Yaratıcılık, Bireysel Yaratıcılık.

THE EFFECT OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT PERSPECTIVE ON INDIVIDUAL CREATIVITY: THE CASE OF TURKISH EMPLOYMENT AGENCY

Şaban Selim BELADA

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Business Administration, Science of Management and
Organization M.B.A., August 2023**

Supervisor: Assoc. Prof. Durdu Mehmet BİÇKES

ABSTRACT

Organizations today, serve in global markets with rapidly developing technology, increasing competition environment and changing consumer preferences. For this reason, organizations have realized that the human factor is an important element and they are turning to practices to increase their individual creativity by ensuring that employees have a say in the management and participate in the management. However, there is not enough research in the literature examining the effects of participatory management approach on individual creativity. Although there are some empirical studies on this subject in public institutions and organizations, there is no research evaluating this issue in the Turkish Employment Agency. Our study focuses on revealing how and in what way the participatory management approach affects individual creativity in order to eliminate the lack of findings in the field. The universe of the research consists of employees of the Turkish Employment Agency (n=8882). In the study, data were collected with a questionnaire form consisting of a 13 item scale adapted from the creativity scale of Zhou and George (2001) by Gümüşlüoğlu and İlsev (2007) and a participatory management scale designed by the Tutor (2006). The data collected in order to test the models and hypotheses of the research, using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) statistical program; correlation, simple regression and multiple regression analyzes were performed. As a result of the analyzes made; it has been found that the participatory management and sub-dimensions of participatory management, determining vision, forming working groups, decision making, training of employees, creative environment, motivation, change and communication, have a statistically significant and positive effect on individual creativity behavior. Finally, some of the limitations of this research are given, and some suggestions for managers and organizations are presented based on the findings in the study, and some suggestions for researchers related to the subject in the future are included.

Keywords: Participatory Management Perspective, Creativity, Individual Creativity.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI	6
1.1.1. Katılımcı Yönetim Kavramı ve Tanımı	6
1.1.2. Katılımcı Yönetim Anlayışının Boyutları.....	7
1.1.2.1. Vizyon Belirleme	8
1.1.2.2. Çalışma Gruplarının Oluşturulması	9
1.1.2.3. Karar Alma.....	10
1.1.2.4. Çalışanların Eğitimi	11
1.1.2.5. Yaratıcı Ortam	11
1.1.2.6. Motive	13
1.1.2.7. Değişim	13
1.1.2.8. İletişim	14
1.1.3. Katılımcı Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi	15
1.1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim.....	16
1.1.3.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı.....	16

1.1.3.1.2. Yönetim Süreçleri Kuramı.....	17
1.1.3.1.3. Bürokratik Örgüt Kuramı.....	18
1.1.3.2. Neo-klasik Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim.....	19
1.1.3.3. Modern Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim.....	20
1.1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı	20
1.1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	21
1.1.4. Katılımcı Yönetimi Etkileyen Faktörler	21
1.1.4.1. Yetki Devri.....	21
1.1.4.2. Komitelerle Yönetim	23
1.1.4.3. Paylaşılmış Liderlik	24
1.1.4.4. Örgütün Karar Verme Tarzı.....	24
1.1.4.5. Liderlik Tarzı	25
1.1.4.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları	26
1.1.4.5.1.1. Otokratik Liderlik	26
1.1.4.5.1.2. Liberal Liderlik	26
1.1.4.5.1.3. Demokratik Liderlik	26
1.1.4.5.2. Çağdaş Liderlik Tarzları	27
1.1.4.5.2.1. Karizmatik Liderlik	27
1.1.4.5.2.2. Etkileşimci Liderlik	27
1.1.4.5.2.3. Dönüşümcü Liderlik	28
1.1.5. Yönetime Katılma Türleri.....	28
1.1.5.1. Dolaylı Katılma Türleri.....	28
1.1.5.1.1. İşçi Temsilcisi Yoluyla Katılım	28
1.1.5.1.2. Sendikal Katılım	29
1.1.5.1.3. İşletme Konseyleri	29
1.1.5.2. Doğrudan Katılım Türleri	29
1.1.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	29
1.1.5.2.2. Müşterek Karar Verme	30
1.1.5.2.3. Takım Çalışması	30
1.1.5.2.4. Kalite Çemberleri.....	31
1.1.5.2.5. Z Teorisi.....	31
1.1.5.2.6. Toplam Kalite Yönetimi	32
1.1.5.2.7. Öneri Sistemleri	33

1.1.5.2.8. Kendi Kendini Yöneten Ekipler	33
1.1.5.2.9. Açık Defter Yönetimi	34
1.2. BİREYSEL YARATICILIK	34
1.2.1. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı	34
1.2.2. Yaratıcılığın Gelişimi.....	36
1.2.3. Yaratıcılığın Önemi	39
1.2.4. Yaratıcılık İle İlgili Kavramlar	39
1.2.4.1. Sezgi.....	39
1.2.4.2. Özgünlük.....	40
1.2.4.3. İnovasyon (Yenileşim).....	41
1.2.4.4. İcat (Buluş).....	42
1.2.4.5. Kişilik.....	43
1.2.4.6. Zekâ.....	45
1.2.5. Yaratıcılık Aşamaları	45
1.2.5.1. Hazırlık	46
1.2.5.2. Kuluçka	47
1.2.5.3. Fikrin Doğuşu	47
1.2.5.4. Uygulama ve Geliştirme	48
1.2.6. Yaratıcılık Teorileri.....	48
1.2.6.1. Hümanist (İnsancıl) Yaklaşım	48
1.2.6.2. Pragmatik (Yararcı) Yaklaşım	49
1.2.6.3. Çağrışım Yaklaşımı	50
1.2.6.4. Gestalt (Şekil) Yaklaşımı	51
1.2.6.5. Algı Yaklaşımı	52
1.2.6.6. Kognitif (Bilişsel) Yaklaşım	53
1.2.7. Bireysel Yaratıcıların Genel Özellikleri	54
1.2.7.1. Akıcılık	54
1.2.7.2. Esneklik.....	54
1.2.7.3. Orijinallik.....	55
1.2.7.4. Ayrıntılandırma.....	55
1.2.8. Bireyi Yaratıcılığa Yönelten Faktörler	57
1.2.8.1. Bilgi ve Beceri	57
1.2.8.2. Tecrübe ve Esneklik.....	58

1.2.8.3. Hırs ve Risk Alma.....	58
1.2.8.4. Düşünme, Destek ve Motivasyon	58
1.2.9. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler.....	59
1.2.9.1. Bireysel Faktörler.....	59
1.2.9.2. Ailesel Faktörler.....	60
1.2.9.3. Toplumsal ve Kültürel Faktörler.....	61
1.2.9.4. Öğrenilmiş Engeller	62
1.3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	63

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

2.1. METODOLOJİ	65
2.1.1. Araştırmanın Konusu	65
2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
2.1.3. Araştırmanın Varsayımları.....	66
2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
2.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	67
2.1.6. Evren ve Örneklem	68
2.1.7. Veri Toplama Araçları	69
2.1.8. Veri Analiz Yöntemleri.....	69
2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI	70
2.2.1. Veri Eleme Aşaması	70
2.2.2. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	70
2.2.3. Katılımcılara Dönük Bulgular	72
2.2.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	73
2.2.5. Regresyon Analizi Sonuçları	74
2.2.5.1. Katılımcı Yönetimin Bireysel Yaratıcılığa Etkisine İlişkin Gerçekleştirilen Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
2.2.5.2. Katılımcı Yönetimin Alt Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	76
2.2.6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	78

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	80
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	99
Ek 1: Anket Formu.....	100
Ek 2: Etik Kurul Onay Belgesi	104
Ek 3: İntihal Belgesi.....	105
ÖZ GEÇMİŞ	



KISALTMALAR VE SİMGELER

Akt.	: Aktaran
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
S.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Programı
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor – Varyans etkileme faktörü

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri	44
Şekil 1.2. Yaratıcılık Aşamaları.....	45
Şekil 1.3. Yaratıcı Kişide Bulunan Özellikler	56
Şekil 1.4. Yaratıcılığı Engelleyen Bireysel Faktörler	59
Şekil 1.5. Yaratıcılığı Engelleyici Toplumsal ve Kültürel Faktörler	61
Şekil 1.6. Yaratıcılığı Engelleyici Çevre Faktörleri	62
Şekil 2. 1. Araştırma Modeli.....	67



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 2. 2. Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
Tablo 2. 3. Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik ve Korelasyon Katsayıları.....	73
Tablo 2. 4. Katılımcı Yönetimin Bireysel Yaratıcılığa etkisine ilişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 2. 5. Katılımcı Yönetimin Alt Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 2. 6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	79



GİRİŞ

Rekabet artışına daha fazla şahit olduğumuz günümüz çalışma hayatında, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, çağın gelişmelerine uyum sağlayarak sürekli yenilenmeleri ile mümkün olduğu görülmektedir. Genel olarak kurum ve kuruluşları bir adım öne çıkaran unsur, kullanılan araç gereçler ve ortaya konulan ürün ya da hizmetlerin yenilenmesi olarak görünse de, tüm bunların arkasında yenilenmiş, çağın gerekleriyle donatılmış insan faktörünün bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla kurum ve kuruluşların çalışanlarına yatırım yapmaları, gelişmeyi, büyümeyi ve rekabet üstünlüğünü beraberinde getirebilecektir. Ayrıca küreselleşmeyle birlikte sürekli değişen müşteri veya vatandaş talepleri de, bireyi ve bireyin nasıl yönetildiğini çok daha önemli hale getirmiştir. Organizasyonlar arasındaki rekabetçi ortam, daha önce olmayan ürünleri ve hizmetleri keşfetmek ve halihazırdaki ürünleri ve hizmetleri geliştirmek için güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Kendisini yeni yöntemlerle donatabilen, elinde bulunan ürünleri geliştirebilen, sunduğu hizmeti geliştiren kuruluşlar rekabet avantajı elde edebilirler (Terzi, 2010: II). Yeniliklere kapı aralayan yaratıcılık, rekabetçi bir ortamda, başarı için esastır. Başarıya götüren bireysel yaratıcılıkta, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak elverişli bir organizasyon iklimine dayanır. Yeteneğini ön plana çıkarabilen insan, aktif bir şekilde yaratıcılığa katkı sunabilmekte, edindiği özgüvenle birlikte bulunduğu örgütü taklit edilmesi güç bir konuma taşıyabilmektedir (Altuntuğ, 2009: 456).

Günümüz dünyasında rekabet; savunma, çevre ve şehircilik, kültür ve turizm, adalet, enerji, spor, eğitim, sağlık, tarım ve orman, ulaştırma ve altyapı, sanayi ve teknoloji alanındaki hizmetleri ile var olsa da, tüm bu hizmetlerin ekonomik güç ve gücü yöneten insan faktörü ile mümkün olduğu görülmektedir. Bu anlamda ise karşımıza çıkan en önemli hizmet alanı, çalışma ve sosyal güvenlik alanıdır. Türkiye’de de bu alandaki faaliyetler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı aracılığıyla yürütülmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın bu konudaki ilgili kuruluşu ise Türkiye İş Kurumu’dur. Türkiye İş Kurumu’nun ülkemiz iş dünyasındaki hâkimiyeti ve oluşturacağı hizmet kalitesi, Türkiye’nin rekabet avantajı anlamında, büyük bir potansiyel olarak önümüzde durmaktadır. Bu potansiyel, yapılan bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Hizmet kalitesi ve rekabet

unsurlarının belirlenmesindeki fiziksel ve beşeri ölçütler, sektörlere, ülkelere ve hedef kitlelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak değişmeyen şu ki; her zaman, müşteriler veya vatandaşlar iyi bir hizmet almayı beklemektedirler (Şahin, 2014: 39). İyi bir hizmeti ise esasında, hizmet sunucu konumunda olan insan faktörü belirlemektedir. Günümüzde bunu bilen organizasyonlar beşeri unsurlara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Devletlerin fiziksel ölçütleri aynı olsa dahi bu ölçütleri kullanan beşeri faktörlerin farklı olması, farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır ve bu da rekabet avantajını belirlemektedir. Beşeri faktörler içerisinde de nitelikli iş gücü ve bu iş gücünün moral ve motivasyonu önem arz etmektedir (Arslan, 2019: 69). İnsanın mutlu olduğu, motive olduğu her işte, zincirleme olarak başarı yakalanması olasıdır. Ne kadar donanımlı olursa olsun bireyden; mutsuz olduğu, kendisini baskı altında hissettiği, değer görmediği, kendisini ifade edemediği ve fırsat verilmediği ortamda verim beklenemeyecektir.

Kurumlarda fırsat verilen çalışanlar, işine saygı duyarak verimi artırmak için pratik yöntemler bulacak ve kendisinde hep daha iyisini yapma isteğini uyandıracaktır. Hem kendi mutluluğunu, hem takım arkadaşlarının, hem de yöneticilerinin mutluluğunu sağlayabilecektir (Erhan, 2021: 5699). Bu çalışmanın değişkenlerinden olan bireysel yaratıcılık da, nitelikli işgücünün moral ve motivasyon düzeyi ile doğrudan ilgilidir. Yaratıcı güç ve yeteneğe sahip olan bireyler, yaratıcı gücü az olan bireylere göre daha orijinal düşünceler ortaya koymaktadırlar. Aynı zamanda bu yetiye sahip bireyler diğerlerine göre daha özgür düşünce ve esnek davranış gösterebilme eğilimindedirler. Dolayısıyla yaratıcı birey, bulunduğu hizmet alanında rekabet avantajına dönüşen önemli bir beşeri faktör durumundadır (Yıldız, 2022: 5). Bireyin özgür düşünce ve esnek davranış gösterebilmesi ise bu çalışmanın bir diğer değişkeni olan katılımcı yönetim anlayışı ile doğru orantılıdır. Çalışma ortamında, yöneticiler tarafından iş görenlere sağlanan yönetime katılma fırsatı, yaratıcılığı ortaya çıkaran en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin çalışanlarına tanıdığı serbestlik ortamı, çalışanların güven duygusunu ve iş tatminini yükselten ve bunlara bağlı olarak üste saygıyı da artıran bir unsurdur (Kınık, 2007: 21). Katılımcı yönetim anlayışı olarak ifade edilen bu düşünce ile karar almada çalışanların fikirleri alınır, fikirlere saygı duyulup önemli kabul edilir ve nihayetinde yürürlüğe konulabilir. Katılımcı yönetim anlayışı ile çalışanların bireysel

yaratıcılıkları geliştirilmeye çalışılır ve “en doğru olan benim kararım” dan ziyade “birlikte en doğru kararı verebiliriz” düşüncesi hâkim olur. Katılımcı yönetim anlayışının sergilendiği çalışma alanında birey; kendini ifade edebilir, kararlara katılabilir, rekabet avantajlarını görebilir, teşvik ve uyarı fırsatı bularak bireysel yaratıcılığını ortaya çıkarabilir. Günümüzde, değişime karşı yaratıcı tepkiler ortaya koyarak bu değişimleri fırsatlara çevirmek maksadıyla, devamlı yenilik arayışları içinde olan kurumlar artık, çalışanların yönetime katılması düşüncesini geliştirmeye başlamışlardır. Bugünün iş dünyasında çalışanlar, kendi görüşlerinin alındığı, fikirlerine saygı duyulduğu, yönetim kararlarına aktif olarak katılımlarının sağlandığı bir çalışma ortamını talep etmektedirler (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 125). Sadece hedef kitle olarak bilinen müşterilerin ya da hizmet alanların görüşlerini ve geri bildirimlerini dikkate alan çalışma hayatı, artık çalışanların da memnuniyet düzeylerini önemseyen, çalışma düzenleri ile ilgili görüşlerinin alındığı, yaratıcı fikirlerinin desteklendiği bir platform haline dönüşmeye başlamıştır. İşverenler artık büyük oranda, ilk önce personel seçiminde yapmış oldukları mülakatlar ile işe alındıktan sonra ise, yapmış oldukları anket veya diğer iletişim yolları ile çalışanlarının görüşlerine başvurmaktadırlar.

Geleneksel psikolojik yaklaşımın yaratıcılığa bakışı, yaratıcı bireylerin özelliklerine odaklanırken, modern yaklaşım, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgular. Kişinin ortalama bir yaratıcı potansiyele sahip olduğunu ve içinde bulunduğu ortamda yaratıcı sonuçlar üretebileceğini kabul eder (Yalçın, 2013: 17). Bu noktadan hareketle birçok araştırmacı, birlikte yönetimin yaratıcılıktaki rolünü incelemiş ve yaratıcılığı destekleyen katılımcı bir yönetim ikliminin yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Ulutaş, 2003: 9). Organizasyonlarda yenilikçi ve yaratıcı sonuçlar, büyük ölçüde insanların içinde buldukları ruhsal duruma, çalışma ortamına ve yönetilme biçimlerine bağlıdır. Bu doğrultuda yaratıcılığı artırmak isteyen yöneticiler, personelinin kararlara katılımını sağlamalı, iletişim kanallarını açık tutmalı, takım çalışmasını önemsemeli, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme faaliyetlerini hayata geçirmeli, gerekli kaynakları sağlamalı, hedef belirlemeli, çalışan motivasyonunu artırıcı çalışmalar yapmalı, teşvik edici olmalıdır (Yıldırım, 2007: 110).

Sorunları analiz ederek, astlarının önerileri ile karar alan ya da onların önerileriyle kararlar almaya çalışan, iş görenlerin karar alırken karar vericiye etki etmesine fırsat veren bir hiyerarşik düzen, yaratıcı niyeti artırmaktadır. Yöneticinin, karar alma aşamasında çalışanlarının görüşlerine başvurmayı göz ardı ettiği, çalışanlara mutlu ve huzurlu iş görecekları çalışma ortamı kurmadığı takdirde ise, o organizasyonda katılımcı ortamdaki söz edilemeyeceği ve iş görenlerin çalışma ortamlarına daha az bağlılığı olacağı bilinmelidir. Nitekim, katılımcı ortamın olmadığı örgütlerde yüksek düzeyde yaratıcılığın söz konusu olamayacağı veya yaratıcılıktan hiç söz edilemeyeceği yönünde bulgular alan yazında yer almaktadır (Ulutaş, 2011: 612). Katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerinde negatif etki oluşturduğuna dair bir bulguya alan yazında rastlanılmamıştır. Yine yapılan alan yazın taramasında katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini (Lombardo ve Roddy, 2011; Mumford, 2002; Sosik vd., 1998; Amabile, 1997) inceleyen çalışmalar olmakla birlikte Türkiye özelinde, katılımcılığın yaratıcılığa etkisini (Ulutaş, 2011; Sözbilir ve Yeşil, 2015; Acuner, Baki ve Cengiz, 2004; Eren ve Gündüz, 2002; Çekmecelioğlu, 2006; Çekmecelioğlu ve Gökkaya, 2019) inceleyen çalışmaların olduğu görülmüştür. Rekabette ön plana çıkma ve hizmet kalitesini yükseltmede önemli bir unsur olan katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini, Türkiye İş Kurumu üzerinde inceleyen ampirik araştırmalara henüz rastlanmamaktadır. Türkiye İş Kurumu'nun ülkemiz iş dünyasındaki hâkimiyeti ve hizmet kalitesi oluşturma potansiyeli düşünüldüğünde bu çalışmanın, öncü ve özgün bir niteliğe sahip çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, Türkiye İş Kurumunda katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini değerlendirmek amacı ile yapılmış olsa da, Türkiye İş Kurumu özelinde, kamu kurumlarında katılımcı yönetimin, bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi açısından yol gösterici niteliğe haiz olması da hedeflenmiştir. Ayrıca araştırma, yine Türkiye İş Kurumu özelinde yapılmış olmakla birlikte, kamu kurumlarında mevcut yapı ve işleyiş değiştirilmeden, katılımcı yönetim uygulanarak, bireysel yaratıcılığın artırılmasında ne kadar etkili olacağı konusunda fikir verecektir. Bu araştırmanın; hem iş arayan hem işveren kesimi ile diyalog halinde olan ve çalışma hayatına dokunan kamu kurumu konumunda olan, toplumun hemen hemen her kesimine etki edebilecek özellikteki Türkiye İş Kurumu örneğinde, özel sektör kuruluşlarına ve kamu kurumlarına ivme kazandıracak bir çalışma olması

umulmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini test etmek için ihtiyaç duyulan veriler Türkiye İş Kurumu'nun merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan kurum çalışanlarından derlenmiştir.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. “Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması” başlığını taşıyan ilk bölümde öncelikle araştırmanın değişkenleri olan “Katılımcı Yönetim” ve “Bireysel Yaratıcılık” kavramları üzerinde durulmuş, sonrasında ise alan yazındaki teorik ve uygulamalı çalışmalar ışığında değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Türkiye İş Kurumu'nda katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik araştırma sonuçlarını ortaya koyan “Metodoloji ve Araştırma Bulguları” başlığını taşıyan ikinci bölümde ise araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Sonrasında ise, katılımcıların demografik özellikleri ve araştırma hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilmiş olan analiz bulguları aktarılmıştır. Çalışmanın sonuç, tartışma ve öneriler başlığı altında ise araştırma bulguları çerçevesinde yapılan teorik ve yönetsel çıkarımlara yer verilmiştir. Ayrıca gelecekte konu üzerinde çalışma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle “katılımcı yönetim anlayışı” ve “bireysel yaratıcılık” kavramları detaylı şekilde ele alınmıştır. Sonrasında ise değişkenler arasındaki ilişkiler teorik zeminde ve alan yazındaki araştırma bulguları çerçevesinde irdelenmiştir.

1.1. KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI

1.1.1. Katılımcı Yönetim Kavramı ve Tanımı

Örgütler insan ihtiyaçlarının karşılanması konusunda, fayda sağlayan ve ihtiyaç gideren yapılardır. Örgütler, temel amaçları olan verimlilik unsurunu gerçekleştirirken, insan kaynaklarını kullanmaktadır. Kullanılan insan kaynağı, insan ihtiyacının ne olduğu konusu üzerinde yapılan saptamaların ürüne dönüştürülmesindeki temel etkidir. Bu olay gerçekleştirilirken, üretimi sağlayan insan kaynaklarının da ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Ürper, 2018: 6). İnsan davranışları ihtiyaçlara göre şekillenmektedir. Kurumların insan kaynakları, toplumun birer parçası ve yapı taşı olan kişilerdir ve bu bireyler kurum için birçok ihtiyaç arzusunda. Bu ihtiyaçların kurumlarca karşılanması ise, organizasyonların yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda katılımcı yönetim anlayışı öne çıkmaktadır.

Çeşitli örgütlenmelerde farklı fonksiyonları olmakla birlikte genellikle mevcut düzen içerisinde ilgili tarafların yönetim süreçlerine dâhil edilmesi işlemi olarak nitelendirilen katılım kavramını, kamu hizmetleri konusunda başlıca kararların verilerek uygulanması aşamalarında kararlardan etkilenen kişilerin süreç içinde yer

alması şeklinde ifade etmek mümkündür (Yediren, 2023: 20). Yönetim ise insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların birlikte yaşama arzusu ve ortak amaçları hedeflemeleri, yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunun nedeni, ortak hedeflere ulaşmanın yolunun bireysel çabalardan geçmesi ve birlik halindeki bu bireysel çabaların yönetilmek zorunda olmasıdır (Arıkboğa, 2010: 7). Farklı yetenek ve algılara sahip bireylerin ortak bir alanda, ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışmaları, bu çalışmaların belli bir metod ile düzene sokulması ve en verimli faydanın ortaya çıkartılması, en doğru ve en tutarlı yönetim biçimi ile gerçekleşmektedir. Bu yönetim biçimlerinden birisi olan katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların organizasyon için alınan kararlara katılım sürecini ifade etmektedir (Topaloğlu, 2011: 256).

Karar verme, bir problemin çözümü ya da bir uygulamanın hayata geçirilmesi sürecinde, bilgilerin birlikte ya da tek başına toplanıp analiz edilmesi ve bunların ışığında ortaya çıkan verilerin içinden en uygun olanının seçilerek, o yönde tek veya grup halinde karara bağlanması anlamına gelmektedir (Şen, 2014: 3-4).

Katılımcı yönetim anlayışı ise bu kararların grup halinde, yani yönetici ve daha alt kademe çalışanlarca ortak bir irade ile alındığı bir örgütsel ortamın adıdır. Katılımcı yönetim anlayışı, demokratik yönetim anlayışı olarak da tanımlanmaktadır ve yöneticilerin kararları kendi başlarına verdikleri ya da çalışanların kararları kendi başlarına verdikleri yönetim modellerinden tamamen ayrılmaktadır. Chris Argyris, Warren Bennis ve Rensis Likert katılımcı yönetim anlayışının felsefi dayanağını; çalışanların aidiyet duygusunu ve iş tatminini artırdığı ve bunlara bağlı olarak üretkenliğin ve verimliliğin arttığı sonuçları ile ifade etmişlerdir (Ocak, 2017: 24). Katılımcı yönetim anlayışının üretime kazandırdığı dolaylı katkı, insan faktörünün ön planda tutulması ile mümkün olmaktadır. Çalışanın aidiyet hissi, devamsızlık veya presenteizm oranını düşürdüğü gibi yarattığı devamlılık, potansiyel verimin açığa çıkmasını sağlamaktadır. Alınan kararlarda her çalışanın iradesinin bulunması, örgüt içi çatışmayı azaltacağı gibi üretim kalitesinde artış ve maliyetlerde de azalma sağlamaktadır.

1.1.2. Katılımcı Yönetim Anlayışının Boyutları

Katılımcı yönetimin boyutları olarak adlandırılacak ve katılımcı yönetime katkı sağlayan unsurlar; vizyon belirleme, çalışma gruplarının oluşturulması, karar alma,

çalışanların eğitimi, yaratıcı ortam, motive, değişim ve iletişim başlıkları altında incelenebilir (Paşaoğlu vd., 2013: 203).

1.1.2.1. Vizyon Belirleme

Vizyon, hedefinde yeni bir örgüt anlayışı geliştirmek, değişimi yakalamak olan organizasyon için bir dönüm noktasıdır. İyi belirlenmiş bir vizyon kurum birlikteliğini sağlarken, motive kaynağı da olabilir. Yol göstericidir. Kurumlar, vizyonunu oluşturduktan sonra tüm yönetim sürecini ve alınan kararları oluşturulan vizyona göre geliştireceklerdir. Vizyon belirlemenin en ideal yöntemi, vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulmasıdır. Lider veya yöneticinin belirlediği vizyon tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyona dönüşmelidir (Ülgen ve Mirze, 2018: 55).

Belirlenmiş vizyon, tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenen umut verici bir ideal anlamındadır. Devam eden bir yönetim anlayışı içerisinde sıradanlık olası iken, örgüt üyelerinin hedefe yönelerek bir şeyler başarmak isteği yaratıcılık kabiliyetlerini ortaya çıkarabilecektir. Örgüt üyelerini güdüleyen, onları görevlerine bağlayan özellikte bir vizyon basma kalıp uygulamaların dışına çıkarabilecektir (Şimşek, 2002: 427).

Etkin bir lider olabilmek için belirlenen vizyon ve bu vizyonu gerçekleştirebilmek çok önemlidir. Belirlenen vizyonun ise ulaşılabilir olması, amaca ve hedefe uygun olması, mevcut düzeni değiştirebilmesi, örgüt üyelerinin beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Kırkayak, 2019: 28).

Ortak vizyona sahip örgütler için bugünden ziyade yarın daha önemlidir. Yani bugünün iyi olmasından ziyade yarının bugünden daha iyi olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu düşünce örgütlerin yönetim felsefesinin gelişmiş olduğunu gösterir ve geleceklerinin parlak olmasında önemli bir göstergedir. Ortak bir vizyon için esasları belirlenmiş bir fikir birliğine varan örgütler tahmin edilen geleceğe yönelik tüm üyelerin fikrini alarak onların kendilerine olan güveninin artıracak ve örgütün vazgeçilmez birer unsuru oldukları kanısını oluşturacaktır (Şimşek, 2002: 427).

1.1.2.2. Çalışma Gruplarının Oluşturulması

Çalışma gruplarının oluşturulması; örgütlerde bulunan üyelerin kendi sahip oldukları bilgi, tecrübe, yapmış oldukları iyi uygulamaları ve örgütün hedefi ve problemleri ile ilgili kendi bakış açılarını paylaşmak niyetiyle işbirliği yapmaları ve bunun için çalışma takımı veya takımları kurmalarıdır. Örgütler, çalışma hayatında günden güne değişen çevresel koşullara uyum sağlayıp sağlamama durumlarına göre, piyasada kalmak veya yok olmak arasında kalmışlardır. Günümüz dünyasında örgütler rekabet avantajı sağlamak için değişen ve gelişen ortama çabuk adapte olmalı, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmalı ve tehditlerden kaçınmalıdır. Örgütsel olarak çalışmak ve mücadele vermek tehditlerden kaçınmak ve fırsatları yakalamak için en çok tercih edilen uygulama haline gelmiştir (Tınaztepe, 2016: 35).

Çalışma grubu oluşturma ve grup çalışması konularında araştırmaları bulunan Smith ve Katzenbach, çalışma grubunu, ortak bir hedefe doğru yönelmiş, hedefe ulaşmak için performanslarını yükselten, sorumluluk bilinci ile kendini adanmış, bir bütünün parçaları gibi olan birbirini tamamlayıcı insan topluluğu olarak tanımlamaktadır (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 107).

Grubun görevi, hedefleri saptandıktan sonra, grup lideri verimi en üst düzeye çıkaracak ve gruptaki her bireyin yaratıcı potansiyelini teşvik edecek bir ortam yaratmalıdır. Gerçek bir takım ortamı, açık iletişimi, kapsamlı ve katılımlı bir yönetim felsefesini gerektirir (Bulut, 2014: 28).

Sosyal ve ekonomi alanındaki gelişmeler, kurumlarında stratejik yaklaşımlarında değişiklikler meydana getirmiştir. Çalışma alanlarında bazı yenilikler belirlenmiştir. Bunlardan biriside grup çalışmasıdır. İş hayatında çalışma grupları oluşturma uygulamaları hızla yaygınlaşmıştır (Tınaztepe, 2016: 35). Organizasyonlar grup çalışmasına ihtiyaç duyarlar. Örgüt çalışanları koordinasyon halinde bilgi ve fikir paylaşımı yapmalıdırlar. Örgüt üyeleri birlikte çalışarak problemlerin üstesinden gelmekte ve üretken olabilmektedirler. Birlikte çalışmak iyi bir kurumun göstergesi olmakla birlikte başarı kazanmak içinde bir zorunluluk olabilmektedir (Kaya, 2009: 31).

Çalışma grubu oluşturarak takım ruhunu ön plana çıkaran örgütlerin klasik örgüt yapılarından farkları şu şekilde sıralanabilir (Bulut, 2014: 4):

- Tek kişinin karar verdiği yapı sona ermiştir.

- İnisiyatif alma, yetki dağılımı ve güç artmıştır.
- Tek düze yönetim yerini değişime ve rekabet avantajı sağlayabilen hesaplı risk almaya bırakmıştır.
- Bireysel yaratıcılık anlayışı artmıştır.
- İşbirliği artarak bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme ortaya çıkmıştır.
- Sorumluluk örgütçe paylaşılmıştır.
- Bilgi alışverişi ve kaynak paylaşımı artmıştır.
- Örgüt üyeleri arasındaki rekabet yerini işbirliği ve güç birliğine bırakmıştır.
- Örgüt üyeleri arasında bağıllık ve bağımlılık yükselmiştir.
- Bireysel çalışma yerini ortak çalışma ve fikir birliğine bırakmıştır.
- Merkeziyetçilik kaldırılmış hiyerarşik sınırlamalar azaltılmıştır.

1.1.2.3. Karar Alma

Karar alma yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. Bu nedenle genelde yönetici karar alan kişi olarak tanımlanır. Yönetimsel faaliyetler yerine getirilirken etkili kararların alınması, alınan kararların icrasının takip edilmesi ve amaçlara ulaşılmasının sağlanması yönetimin asıl fonksiyonlarından (Efil, 2013: 23).

Yönetim, karar alırken farklı kaynaklardan derlediği bilgileri kullanır. Minzberg'e göre yönetimsel kararlar alınırken yöneticinin rolü dört grupta toplanabilir (Şimşek, 2002: 22):

- Müteşebbis rolü ile yönetici; bulunduğu örgütü değişime adapte etmek, genişletmek ve geliştirmek için çabalar. Örneğin yönetici bulunduğu örgütün geleceği ile ilgili iyi bir teklif aldığında ya da fikirle karşılaştığında bunu yerine getirmek için hemen bir proje başlatır. Gönüllü olarak değişim sürecini başlatır ya da buna ön ayak olur.
- Öte yandan uyuşmazlıkları (rahatsızlıkları) çözümleyici rolünde yönetici; işbirliği içerisinde olduğu diğer örgüt veya şahıslarla ilgili olarak ortaya çıkan anlaşmazlıklarda kendisinin denetimi dışındaki durumlara tepki koyarak cevap vermeye çalışır ve çözüm üretir.
- Kaynak dağıtıcısı olarak yönetici; mantık süzgecinden geçirerek mevcut kaynakların kime ve nasıl dağıtılacağına karar verir. Ayrıca uygulama aşamasına

geçmeden önce başkaları tarafından alınan tüm önemli kararları inceler, son şeklini verir.

- Yöneticinin karar almaya ilişkin dördüncü ve sonuncu rolü, müzakerecilik şeklinde ifade edilebilir. Yönetici örgütün herhangi bir işi ile ilgili danışma firması ile konuşarak karar verebilir. Örgütün yönetim tabakasındaki diğer amirlerde astları ile görüşerek karar verebilir.

1.1.2.4. Çalışanların Eğitimi

Her örgüt için eğitim ihtiyacı vazgeçilmezdir. İşlerin yerine getirilmesinde gerekli olan kuralların öğrenilmesinde, bilgi ve beceri geliştirmede eğitim hayati önemdedir (Çoban, 2022: 35).

Çalışanların eğitilmesi en üst kademedan en alt kademeye kadar kuruluştaki yer alan bütün çalışanları kapsamalıdır. Eğitimler, çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırır ve kuruluşun yükselmesine katkı sağlar. Eğitimlerde amaç çalışanlara farkındalık yaratmak, bilgi ve beceri kazandırmaktır. Böylelikle çalışanların iş performansı artar ve hata yapma oranları azalır (Safran, 2022: 35).

Bilimin gelişmesi ile birlikte teknolojik gelişmeler hızlanmaktadır. Dolayısıyla mevcut bilgi ve teknolojide eskimektedir. Bu nedenle eğitim faaliyetlerinin de güncellenmesi, değişen ihtiyaçlara cevap verebilmesi gerekmektedir (Kaya, 2019: 25).

Kurumların kalite hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarının geliştirilmesi önemlidir. Hedeflere ulaşmak için çalışanların motivasyonunun artırılması, çalışanların örgüt ile ilgili alınan kararlara katılmaları ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bunlarda ancak örgüt çalışanlarının sürekli eğitimi ile gerçekleştirilebilir (Kaya, 2019: 25).

1.1.2.5. Yaratıcı Ortam

Modern örgütler, çalışanlarının yaratıcılık kapasitelerinden yararlanmanın yollarını arayış içerisindeyler. Ayrıca bireysel yaratıcılık performansını düşüren ve yükselten unsurları belirlemeye yönelik faaliyetlerde bulunurlar (Akyüz, 2015: 207). Bireysel yaratıcılığın örgüte yayılarak benimsenmediği sürece ve örgütsel yaratıcılığa çevrilmedikçe kurumsal sermayeye dönüşmesi mümkün değildir (Yıldırım, 2007:

110). Bu açıdan modern organizasyonlarda bulunduğu konuma bakılmaksızın her bir çalışanın yaratıcılığına ve üretkenliğine değer verilir (Akyüz, 2015: 213). Kurumsal yaratıcılığın yenilikçiliği aralayan kapı olması ve gelişme ve rekabetçi üstünlük sağlamada büyük rolü olması nedeniyle, örgütler kurumsal yaratıcılığı destekleyici faktör olan yaratıcı ortamı geliştiren unsurlara gereken önemi ve ilgiyi göstermelidirler (Sözbilir ve Yeşil, 2015: 20). Bu bakımdan kurumlarda bireysel yaratıcılığı engelleyen ve teşvik eden uygulamaların belirlenmesinin ve gerekli tedbirlerin alınmasının önem kazandığını söylemek gerekir (Akyüz, 2015: 207). Bu düzeyde en büyük sorumluluk ise yönetime ait olmaktadır. Yöneticilerin geniş kapsamlı yaklaşımlarda bulunma, fikirleri ve sorunları farklı açılardan inceleme, takım çalışmasına önem vererek yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt ortamı kurma, bireysel yaratıcılığı takım yeteneğine çevirme, nihayetinde örgüt içi yaratıcılığı gerçekleştirip örgütün dinamiği haline getirmekten sorumlu olduklarını söylemek mümkündür (Yıldırım, 2007: 110).

Doğru bir biçimde yapılandırılan yaratıcılık, organizasyonların orijinal fikirler üretmesini ve gelişmeyi engelleyen problemleri çözmesini kolaylaştırabilir. Küresel pazarda kurumlarını yaratıcı kılmak için kurum yöneticileri insan gücünden en iyi şekilde yararlanmak için çalışanlarına yönetimde söz sahibi olma fırsatı sunmalıdır. Yaratıcı bireyler örgütlerin ve toplumun gelişimine katkı sunabilirler. Normal zekâda bir insanın yaratıcı olma potansiyeli vardır ve önemli olan bu potansiyelin açığa çıkarılması, kullanılması ve geliştirilmesidir. Örgütlerin vazgeçemediği insan kaynağını yaratıcı bireyler oluşturmaktadır. Bundan dolayı başarı ve sürdürülebilirlik açısından kurumların yaratıcı bireyleri kendi bünyesine katma ve istihdamının devamı konusunda özel çaba sarf etmeleri gereklidir. Ayrıca yaratıcılık potansiyeli olan çalışanların bu potansiyellerini kullanabilecekleri ortamın ve olanakların sağlanması gereklidir (Akdeğirmen, 2015: 34).

Yöneticilerin örgüt ortamında yaratıcılığı sağlayabilmeleri için bireysel yaratıcılıkları takım yetenekleri haline getirmeleri, takım çalışmasını teşvik etmeleri, devamında örgütsel yaratıcılığı geliştirerek yaratıcılığı örgüt dinamiğine dönüştürmekten sorumlu olduklarını belirtmek mümkündür (Yıldırım, 2007: 110). Yaratıcı ortamda çalışanların yaratıcılığı ortaya çıkacak, yaratıcılığı ortaya çıktıkça da kendisine olan güveni artacak ve hem iş anlamında hem de karar almada daha verimli hale gelecektir.

1.1.2.6. Motive

Motivasyon günümüzde organizasyonların bireysel başarı ve örgütsel verimliliği artırmalarında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt çalışanlarını maddi olarak ve manevi yönden etkileyerek onları, örgütün hedefleri ve amaçları için yönlendirebilirsiniz. Motivasyon zamana bağlı bir durum olmadığından çalışanları çalışma hayatı boyunca zinde tutabilirsiniz (Güney, 2020: 21). Motivasyon tüm bireyler için geçerli olan bir durumdur. Örgütlerde çalışan bireylerin, grupların hatta toplumun ve kurumların amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için motive edilmesi gerekir. Çünkü bireyin ve çalıştığı örgütün verimliliğinin olumlu yönde etkilenmesi kişinin motive edilip edilmemesiyle doğru orantılıdır (Güney, 2020: 21).

Örgütlerin hangi kademesinde olduğuna bakılmaksızın her yöneticinin motivasyon konusuna önem vermesi gerekir. Çünkü yönetsel faaliyetlerin başı inşalarla beraber çalışmak ve insanı çalıştırmaktır. Örgütü oluşturan ast-üst tüm çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda kendi isteği ile çalışmaları, bilgi, beceri ve yeteneklerini bu doğrultuda harcamalarını sağlamak yöneticinin görevleri arasındadır. Yöneticinin başarısı ekibinin kendi isteği ile yüksek performans sergilemesi ile ölçülür. Motive edilmeyen ekibinde performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2020: 637).

Yöneticinin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyması gerekir (Tunçer, 2013: 91):

- Astların başarılı yönlerini veya başarısız gördüğü durumlarını belirtmek ve bu hususta çözüm üretmek. Onlara örnek olmak.
- Çalışanların problemleriyle ilgilenmek.
- Çalışanlar arasında ayırım yapmamak, onlara başkaları yanında rencide edici davranışlarda bulunmamak.
- Çalışanlarını sürekli eğitmek.
- Başarılı olan çalışanların yükselmesine fırsat vermek.
- Çalışanlara gereken değeri gösterip, onları teşvik ederek cesaretlendirmek.

1.1.2.7. Değişim

Değişim; çağdaş performans ölçütlerinden olan hız, maliyet, hizmet ve kalite gibi unsurların iyileştirilmesi için yönetsel eylemlerin gözden geçirilmesi ve çağa uygun biçimde kökten düzenlenmesidir (Efil, 2013: 282).

Bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye taşımakta değişimi ifade eder. Bu örgütün tamamı olabileceği gibi bireysel özelliklerde olabilir. Değişim planlı veya plansız olabilir. Planlanan değişim neyin, neden değiştirileceği, hangi yöntemle ne zaman değiştirileceğinin hesaplandığı ve uygulandığı bir değişimdir. Plansız olan değişim ise, önceden herhangi bir araştırması olmayan şartların gerektirdiği şekilde kendiliğinden ortaya çıkan bir değişimdir. Değişen teknoloji, pazar koşulları, siyasal, sosyal ve ekonomik koşullar değişimi zorlayan unsurlardandır (Şimşek, 2002: 339). Örgütlerde başarılı bir değişimin sağlanabilmesi için aşağıdaki temel koşulların gerçekleşmiş olması gerekir (Şimşek, 2002: 345):

- Üst düzey yönetimin destekleyici tutumu ve katkısı; üst kademe tarafından benimsenen, desteklenen ve politikalaştırılan değişim faaliyetlerinin başarı şansı yüksektir. Burada önemli olan yönetimin söylediği ile yaptığının birbirine uymasındır.
- Amaçların açıkça belirlenmesi; her değişim faaliyetinin amacı açık ve seçik olarak belirlenmelidir. Bunun için değişim kriterleri tayin edilmelidir.
- Etkili iletişim ve geri bildirim; değişime konu olan bütün ilgililer değişimin amacı, beklenen davranışlar, yeri vs. konularında önceden haberdar edilmeli ve değişimin sonuçları konusunda kendilerine bilgi verilmelidir.
- Değişimden etkileneceklerin, kararlara katılımının sağlanması; değişim ile ilgili kişilerin, değişimin çeşitli evrelerindeki kararlara katılımlarının sağlanması haberleşmeyi kolaylaştırdığı gibi kişileri değişime karşı olumlu bir tutum almaya sevk edecektir.

1.1.2.8. İletişim

İletişim, ortaklaşa bir anlaşma ortamının kurularak karşılıklı etkileşimin sağlandığı, kişi, grup veya örgütler arasında bilgi, duygu ve düşünce aktarımı olarak ifade edilebilir (Efil, 2013: 195). Başka bir tanıma göre iletişim, kişiler arasında sözlü, yazılı, görsel vb. araçlarla belli sonuçlara ulaşmak ve davranışları etkilemek amacıyla ortaya konulan anlayıştır. Kurumlarda iletişim kurmanın iki türlü yararı vardır. İlki hedeflerin gerçekleştirilebilmesine yönelik eylemleri koordine edebilmek, ikincisi ise örgüt üyelerine iletişim ile birlikte örgüt planlarını hevesle yapmaları için bir canlılık kazandırmaktır (Efil, 2013: 195).

İnsan vücudunu oluşturan organlar arasındaki iletişimi sağlayan sinir sistemine benzer şekilde örgüt içerisinde de birimlerin bilgi, veri ve fikir aktarımında dikey ve yatay kanallar oluşturularak haberleşmenin sağlanması iletişim olarak ifade edilir. Kurum yöneticisi diğer çalışanlara iş yaptırarak kurum hedeflerine ulaşmaya çalışan kişi olduğundan, onun başarısı ve faaliyette bulunduğu örgütün etkinliğinde rol oynayan en önemli faktörlerden birisi iletişim sürecidir (Şimşek, 2002: 198).

Hayatın ayrılmaz bir parçası ve insan ilişkilerinde temel unsur iletişimdir. Bireylerin psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenen iletişim sistemi verimliliği olumlu yönde etkileyerek moral sağlayacaktır. Yani bireyin duygularını ve düşüncelerini iletme ihtiyaçları, anlama ve öğrenme istekleri göz önünde bulundurularak iletişim sistemi kurulursa, kişiler sosyal hayat içinde daha mutlu olacaklardır (Güney, 2020: 17).

1.1.3. Katılımcı Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi

Katılımcı yönetim olgusu 19.yy sonu ve 20.yy başlarında ortaya çıkmıştır. Sanayileşmenin yeni başladığı bu dönemde küçük örgütler için emir komuta dışında yönetime katılma gibi bir uygulamaya gerek duyulmamıştır. Bu durum farklılaşma ve yabancılaşmada beraberinde getirerek, çalışanla çalıştıran arasındaki manevi, duygusal bağı bitirmiştir. Sadece beden gücüne dayanan ve ücret karşılığı çalışanların sayısı giderek artmaya başlamıştır. Çalışma hayatında aktif olarak bulunan çalışanların çoğunluğu birtakım sözleşmelerle hukuki olarak serbest, iktisadi açıdan serbest olmayan biçimde iş hayatında yer almıştır (Gündüz, 1994: 8). İşçilerin, iş yerlerinde kendi kendilerini yönetebilmeleri düşüncesi; marksizm yani bilimsel sosyalizm fikrinin ortaya çıktığı yıllarda sıklıkla kullanmaya başlanan "fabrika işçilerindir" gibi sloganlardan doğmuştur. 1848 Avrupa halk hareketleri esnasında, 1871 Paris Komünin'de ve 1917 Sovyet ekim ihtilâli esnasında barikatlarda "fabrika işçilerindir" sloganının sıkça dile getirilip haykırıldığına şahit olunmuştur. İşçilerin işyerlerinde kendi kendini yönetmesi (öz yönetim), 1871 yılındaki Paris Komünin'de ve 1919 yılında Macaristan'daki Belâ Kun hareketi esnasında kısa sürelerde de olsa uygulanmaya konulmuştur (Turan, 1973: 168). Katılımcı yönetim; klasik yönetim teorisi ve modern yönetim teorisi olarak iki başlık altında incelenebilir.

1.1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim

Klasik yönetim teorisi, örgütlerde insan faktörünü arka planda tutmuş, insan dışı faktörleri vurgulamış ve maddi unsurlar düzenlendiği takdirde kişinin öngörülen davranışı sergileyeceğini varsaymıştır. Bu nedenle klasik yönetim teorisine mekanik örgütsel yapılar denir (Koçel, 1998: 12).

İnsan ve makine arasındaki ilişki ve tasarımın rasyonalitesi ve eserlerin kombinasyonu vurgulanmaktadır. İnsan faktörü ile ilgili faktörler modelde dikkate alınmamakta ve ayrıntılı olarak çalışılmamaktadır. Ekonomik rasyonellik fikrine odaklanan bu yaklaşımda insan, kendisinden isteneni yapan pasif bir varlık olarak görülür.

Klasik yönetim yaklaşımında insanlara önem verilmemiş, sadece modelin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. İş yerinde geçirilen zaman ile işyeri dışında geçirilen zamanın farklı olduğu varsayılırsa, kişisel sorunların işyerine yansımayaacağı varsayılır. Bu anlayışla çalışanların yönetime dâhil edilmesinin imkânsız olduğu açıktır (Fişek, 1977: 21). Klasik yönetim teorisi; bilimsel yönetim kuramı, yönetim süreçleri kuramı ve bürokratik örgüt kuramı olarak üç temel yaklaşımdan oluşur.

1.1.3.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı

Öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'un yaptığı ve Taylor'un 1911 yılında bilimsel yönetim ilkeleri eseri ile ortaya koyduğu teoridir. Taylor iyi olan yönetimin gerçek bir bilim olduğunu ve sağlam temellere oturtulmuş kural ve yasalara dayandığını ifade eder. Taylor'un bilimsel yönetim teorisi fabrikada işlerin yapılmasında bilimsel yöntemlerin kullanılarak analize tabi tutulabileceğini ve çıkan sonuca göre en verimli çalışma biçiminin tespit edilerek standardize edilebileceğini ileri süren, bir teoridir. Taylor bilimsel yönetim düşüncesini teorileştirirken üç temel soru sormuştur. Bunlardan ilki, bilimsel yönetimin ilkelerinin diğer klasik anlayışlardan nerede farklılaştığıdır. İkincisi bilimsel yönetimde diğerlerine göre neden ve nasıl daha iyi sonuç alınacaktır? Üçüncüsü ise şirketin başına doğru insanı getirmek en önemli sorun mu, değil mi (Özer, 2014: 49).

Taylor teori üzerine çalışırken, rutin faaliyetlerde verimsizliğin ülkenin bütününe ne ölçüde kayba uğrattığını bir takım örneklerle açıklayabilmek ve bu verimsizlik ortamında çözümün doğaüstü güçlere sahip insan bularak değil, sistemli bir yönetim

sayesinde çözüm üretilebileceğini ortaya koymak için çabalamıştır. Bunun içinde en iyi yönetimin iyi tanımlanmış, kanun ve kurallarla donatılmış bilimle mümkün olduğunu savunmuştur (Aykaç ve Yüksel, 2003: 355).

1.1.3.1.2. Yönetim Süreçleri Kuramı

Gelişen yönetim bilimi ile birlikte yönetim anlayışında ve yorumlamasında da farklı yönetsel tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim teorisyenleri yönetim süreçlerinden bahseden öncülerdendir (Demir, 2019: 44). Henri J. Fayol Yönetimi; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme fonksiyonlarından oluşan, günümüzde de yönetim süreçleri olarak bilinen yönetim fonksiyonlarına dayandırmıştır. Gregg yönetim sürecine karar verme ve etkileme fonksiyonlarını da ekleyerek; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme den oluşan yedi ögeli eylemler bütünü olarak tanımlamıştır. Yine Luther Gulick ve Lyndall Urwick, Fayol'un yönetim süreçlerini; planlama, kadrolama, yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme olarak sınıflandırmıştır (Demir, 2019: 44). Fayol'un ortaya koyduğu yönetim süreçleri şu şekilde tanımlanabilir:

Planlama: Prosedürlerin bir araya gelmesiyle oluşan planlama, bugün veya gelecekte yapılması gereken eylemlerin belirlenerek, yerine getirilecek yol haritasının sıraya dizilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanır (Polat, 2022: 7).

Örgütleme: Örgütleme, planlama sürecinin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan işlerin belirlenerek bu işlerin gruplara ayrılması, gruplara ayrılan bu işleri yerine getirecek çalışanların verimli bir biçimde ve etkin çalışmasını sağlayacak bir iş bölümü ve uzmanlaşma alanının sağlanması, işin daha az emek ve zaman tasarrufu sağlanarak yapılmasını olanaklı kılan araçların tespit edilmesi ve etkili bir çalışmayı sağlayacak politika, kural ve yöntemlerin belirlenmesi gibi işleri kapsayan süreçtir (Uçkun, 1999: 75).

Yöneltme: Yöneltme süreci, kurum kaynaklarının kurumsal hedef doğrultusunda etkili şekilde kullanılarak, oluşturulan sistemin daha önce planlandığı gibi yerine getirilmesini sağlamak için yöneticiler tarafından kararlar alma ve alınan kararları emir komuta ile somut hale getirip çalışanları kurum hedeflerine doğru yönlendirmesi sürecidir (Dindaroğlu, 2007: 55).

Eşgüdümleme: Kurum çalışanlarının yaptıkları faaliyetlerde aynı amaç etrafında toplanarak işbirliği yapmaları ve birbirlerinin yaptığı işlerden haberdar olmaları olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle eşgüdümleme; örgüt içerisinde iletişim ağları kurma, örgüt kaynakları ve örgüt çalışanlarının örgüt hedefine ulaşmak için koordine edilmesi ve örgüt üyelerinin yetkilerinin ve yapacağı görevlerin uyumlu bir biçimde örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlamaya yönelik koordine edilmesi olarak ifade edilebilir (Karaoğlan, 2020: 27).

Denetleme: Yönetimin sürekli olan son süreci denetlemedir. Denetleme süreci kurum hedeflerine ulaşmada öngörölmüş olan planın gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanması, çalışanların verimliliğinin ölçülmesi ve yönetim sürecinin tamamlanabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasının sağlanmasıdır (Sağır, 2022: 49).

Evrensel özellikte yönetsel örgütlenme ilkelerini belirlemeye çalışan Fayol, belirlemiş olduğu yönetim süreçleri fonksiyonunun kamu veya özel örgütlerin tamamında uygulanabileceğini belirtmiştir (Eroğlu, 2022: 105).

1.1.3.1.3. Bürokratik Örgüt Kuramı

Bürokratik örgüt kuramı, Max Weber isimli sosyolog ve düşünür tarafından ileri sürölen bürokrasi alanında en sistemli ve detaylı bir kuramdır. Weber bu örgüt modelini oluştururken gelişmiş sanayi toplumlarında bulunan kamu bürokrasilerini izlemiş ve bunlardan esinlenmiştir. Günümüz devletlerinde özellikle bürokrasilerde weber tarafından ileri sürölen bürokratik örgüt kuramından yararlanılmaktadır (Akçakaya, 2016: 284). Weber'e göre bürokrasi, çağdaş ekonomilerin ve gelişmiş teknolojinin getirdiği makine üretiminin, geleneksel üretim yöntemlerine karşı kazandığı üstünlük gibi idari örgütlenmelerdeki gelenekçiliğe karşı üstünlük sağlayan bir araçtır (Kocaman, 2022: 41). Weber, devletin varlığı için iktidar sahiplerinin otoritesine yönetilenlerin itaat etmesinin şart olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple siyasal egemenliklerin tamamının temelinde emir ve itaat ilişkisi bulunmaktadır. Weber devleti ülke üzerinde fiziki şiddet ve baskıyı tekelinde bulunduran beşeri bir topluluk olarak tasarlamıştır (Dursun, 1992: 136-137).

Bürokrasi anlayışının gelişmesinde büyük katkısı olan Weber'in bürokratik örgüt kuramı; yazılı kurallar, disiplinli bir yapı, hiyerarşi, iş bölümü, gayri şahsilik, otorite, yazışmaların ve yapılan faaliyetlerin dosyalanması ve resmi makamlardan oluşun

örgütsel yapıyı savunmaktadır (Akçakaya, 2016: 276). Bu modelde her makamın ve personelin görevi, yetkisi ve otoritesi yazılmış olan biçimsel kurallarla belirlenmektedir. Böylece örgüt istikrarlı bir çalışma düzenine kavuşmaktadır (Denek, 2022: 23).

1.1.3.2. Neo-klasik Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim

Neo-klasik yönetim kuramı klasik yönetim teorisinin ilke ve görüşlerini temel almakla birlikte insan unsurunu ön plana çıkararak, insanın örgüt içindeki davranışlarının nasıl olduğu, davranışının nedenleri ve örgütün yapısı ile insan davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu sebeple neo-klasik yönetim kuramı davranışsal yönetim kuramı adıyla da anılmaktadır. Neoklasik dönemde rasyonellik, verimlilik, iş ve düzen gibi kavramlar yerine motivasyon, katılım, memnuniyet gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. (www.aof.com.tr, 2023).

Neo-klasik yönetim teorisine göre fiziksel iyileştirmelerle verimlilik arasındaki ilişkinin az olduğu, bunun yerine verimliliğin sosyal faktörlerle daha fazla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kuram her organizasyonda bir sosyal sistem bulunduğunu ve bu sistemde en önemli unsurunda insan olduğunu ortaya koymuştur. İnsanların hedefleri, inançları, değer yargıları, alışkanlık, tutum, gelenek ve görenekleri, kendi aralarında oluşturmuş oldukları grupların verimliliği etkilediğini savunmaktadır (Arslan, 2019: 35).

Neo-klasik yönetim teorisine göre fiziksel iyileştirmelerle verimlilik arasındaki ilişkinin az olduğu, bunun yerine verimliliğin sosyal faktörlerle daha fazla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kuram her organizasyonda bir sosyal sistem bulunduğunu ve bu sistemde en önemli unsurunda insan olduğunu ortaya koymuştur. İnsanların hedefleri, inançları, değer yargıları, alışkanlık, tutum, gelenek ve görenekleri, kendi aralarında oluşturmuş oldukları grupların verimliliği etkilediğini savunmaktadır (Arslan, 2019: 35).

Likert başarılı olmak için planlı sistem değişiminin şart olduğunu vurgulayarak neo-klasik yönetim teorisini sistem 3 ve sistem 4 olarak iki sistemde ele almıştır (www.avys.omu.edu.tr, 2023).

Sistem 3. Üst yönetimle astlar arasında kesintisiz iletişimin olduğu, çalışanların ödüle dayalı olarak motive edilmeye çalışıldığı, kararların genellikle yöneticilerle birlikte alındığı, katılımcı yönetim,

Sistem 4. Yöneticilerin çalışanlara güven duyduğu, çok yönlü iletişimin bulunduğu, ekip çalışması ve bilgi paylaşımının üst seviyede olduğu organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımının teşvik edildiği, örgüt vizyonu ve amaçları tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmeye çalışıldığı sistemdir.

1.1.3.3. Modern Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim

Modern yönetim teorisi, duruma ve sisteme göre davranışla ilgilenir. Yönetim birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve yönetimin dış çevre ile ilişkilerini ele alır. Bütün temelde önemlidir ve bütünün amacının gerçekleştirilmesi gereklidir. Parçalar bütüne katkıda buldukları ölçüde önemlidir ve insanlar bu sistemin ayrılmaz bir parçasıdır (Koçel, 1998: 12).

Durumsal yaklaşımda örgüt, iç ve dış koşullar arasındaki ilişkiye uygun olarak oluşturulmuş bir yapıdır. Başarılı yönetim, farklı ortamlarda farklı yöntem ve davranışlar gerektirir. Klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik örgütlenme hiçbir koşulda başarılı olamaz. En iyisi kavramı her duruma bağlı olarak değişebilir. Durumsal yaklaşım, kuruluşun bulunduğu ortama odaklanır. Bu yaklaşımı vurgulayan en önemli faktörlerden biri teknolojik faktördür. Farklı bir organizasyon yapısına duyulan ihtiyaç her teknolojik farklılıkta anlaşılmaktadır (Filiz, 2001, www.biymed.com, Erişim: 30.01.2022). Modern yönetim teorisi; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki temel yaklaşımdan oluşur.

1.1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, toplum, bilim alanı ve doğadaki bütün olayları inceleyen bir çerçeve olarak kabul edilebilen disiplinlerarası bir kuramdır. Aynı sistemde bulunan ögeler birbirleri arasında devamlı suretle ilişki içerisindedirler. Sistem içerisinde bulunan parçaların aralarındaki ilişki sistemin sürekli canlı tutulmasını sağlar. Bir sistem içindeki unsurların birbirleriyle devamlı etkileşimde bulunmalarına karşılıklı bağımlılık denmektedir. Aralarındaki bu bağımlılık olmadığı durumlarda sistem özelliğini yitirerek işlevsiz hale gelecektir (Yüksel, 2016: 56).

Sistem yaklaşımında örgütlerin alt sistemleri arasındaki iletişim önemlidir. Sistemin işlevselliği açısından alt sistemler arasındaki bilgi akışında herhangi bir kesinti olmaması önemlidir. Alt sistemler diğer alt sistemlerin istekleri doğrultusunda ne

yapmaları gerektiği ile ilgili sadece bilgi akışından yararlanabilirler. Sistem yaklaşımı ile birlikte kurumlar çevre ilişkilerinde açık yapılara bürünmeye başlar. Bununla birlikte sistemi meydana getiren öğelerin etkileşimi ön plandadır. Yöneticilerin kuruma bir bütün olarak bakabilmelerine olanak tanınmıştır (Şimşek ve Çelik: 2009: 125).

Yöneticiler, karar verme süreci olan yönetimin en önemli misyonunu yerine getirirken sistem yaklaşımından yararlanır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak karar verirken yönetici, yönetim alanındaki birçok unsurun ilişkilendirilmesi sorununa yönelik bir çerçeve sunar (Yamak, 1994: 304).

1.1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı örgüt yapısını biçimlendirirken iç ve dış koşulların göz önünde bulundurularak bunlarla ilişki durumuna göre karar verilmesini önermiştir. Bu yaklaşım temel olarak sistem yaklaşımı üzerine inşa edilmiş olmakla birlikte sistem yaklaşımı tüm örgütler için doğrudan bir model oluşturmakta, durumsallık yaklaşımı ise her örgütün tek ve benzersiz olduğunu yönetimde sadece kendisine has özelliklerin dikkate alınması gerektiğini savunur (avys.omu.edu.tr, Erişim: 08.06.2023). Durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak Lawrence ve Lorsch tarafından yapılan araştırmada, durgun çevre şartlarında ve hızlı ilerlemeyen teknolojik gelişmelere sahip endüstrilerde klasik yetki biçimleri ve klasik örgütün olduğu, farklılaşan çevre şartlarında katılımcılığın ön plana çıktığı, yaratıcılığın önemli hale geldiği, esnek, organik ve komite şeklinde yaklaşımların önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım, 2011: 103).

1.1.4. Katılımcı Yönetimi Etkileyen Faktörler

Katılımcı yönetimi etkileyen faktörler yetki devri, komitelerle yönetim, paylaşılmış liderlik, örgütün karar verme tarzı ve liderlik tarzı olarak beş başlık altında incelenecektir (Efil, 2013: 320-326).

1.1.4.1. Yetki Devri

Yetki devri (göçerimi) ile kastedilen, yöneticilerin sahip olduğu karar verme yetkisini kullanmayarak kendisine bağlı olan astlara devretmesidir. Yönetici kendisinde

bulunan emir komuta yetkisini örgüt içerisinde bir alt kademede görev yapan yöneticiye devretmesi olarak da ifade edilebilir.

Yetki devretme niyetinde olan bir yöneticiye aşağıdaki sorular ve cevapları yardımcı olabilir (Koçel, 2020: 239):

- Bir başkası bu işi yapabilir mi?
- Bir başkası bu işi daha iyi yerine getirebilir mi?
- Bir başkası bu işi çok daha kısa bir sürede ve ekonomik olarak yapabilir mi?
- Bu iş, işi yapanın gelişmesini sağlar mı?

Eğer bu sorulara verilen cevaplar evetse yetki devri için uygun bir iş söz konusudur (Şimşek, 2002: 241). Organizasyonlarda yöneticiler her konu hakkında bilgi sahibi olamayabilir, uygulayamayabilir veya tek başlarına karar veremeyebilir. Yöneticiler işin daha hızlı ve profesyonelce yapılmasını temin etmek için görevlerinin bir kısmını yetkileriyle birlikte astlarına devretmek zorundadırlar. Böylece yönetim işleri sekteye uğramadan işleyecek, kararlar daha sağlıklı alınabilecek, problemlerin çözümüne katkı sunacaktır. Nihayetinde organizasyonda kısımlara ayırma ve kademeleşme daha da anlamlı hale gelecektir. Bu durumda organizasyon olmaktan bahsedilebilecektir. Bu açıdan bütün yöneticilerin yetki devrini; organizasyondaki görevleri dağıtma, çeşitli kademelerde bireylerin yeni görevleri yüklenebilmeleri için onları yetkili kılma ve astları denetleme olarak anlamaları gerekir. Zaten iyi bir yöneticide yetki devrine sıcak bakan ve bunu gerçekleştiren yöneticidir (Efil, 2013: 324).

Yetkisini devrederek yönetici daha fazla vakti kendisine ayırabilecek ve astlarına fırsat verip onların yetişmesine katkı sağlayacaktır. Bazı yöneticilerin astlarına belli konularda sorumluluk verdiği halde buna denk yetkiyi vermedikleri veya yetkisini devrederek sorumluluktan kurtulacağı düşüncesi vardır. Bu düşünce şekli doğru değildir (Efil, 2013: 47-48). Yetki devri organizasyonlarda çeşitli konularda karar verme hakları (yetkileri) olan yöneticilerin bu haklarından bazılarını astlarına devretmelerini ancak bu konularda alınacak sonuçlardan ilk planda kendilerinin sorumlu olacaklarını ifade etmektedir. Bir organizasyonda bütün kararların tepe yönetimi tarafından alınmasına imkân ve gerek yoktur. Bu gibi durum maliyetli olacaktır (Koçel, 2020: 239). Ayrıca, bürokratik bir organizasyon yapısının

sınırlayıcı etkisi, daha fazla yetki devri ve daha fazla karara katılım yoluyla azaltılabilir.

Yetki devrinde en önemli husus, orta ve alt kademedeki yöneticilerin yeteneklerini geliştirme, onları sorumluluk sahibi yapma, üst yöneticiyi anlama fırsatı sunma, bütünü kavramalarını sağlama ve hata yapma hakkı tanıyarak kendilerini yetiştirmelerini sağlamaktır (Efil, 2013: 223).

1.1.4.2. Komitelerle Yönetim

Organizasyonlarda bir takım konularda resmi olarak kurulmuş gruplardan ya da komitelerden yararlanılmaktadır. Bu tür birimler yöneticiye yardımcı olmak, kurmay fonksiyon görme gibi görevler icra edebileceği gibi karar verme yetkisi de kullanabilirler. Organizasyonların bazısında gündelik kararlar belirlenen komitelerce alınırken, bazılarında sadece belirli konularda veya önemli bir hususla ilgili kararlar komitelere bırakılmaktadır (Koçel, 2020: 200).

Komiteler çeşitli şekillerde kurulabilir bunlara karar verme komitesi, danışma komiteleri, öneri komiteleri, bilgi verme komiteleri örnek olarak gösterilebilir. Yetişmekte olan yöneticiler komiteler sayesinde katılımı, olgunluğu, karar verme yeteneğini ve görgü kapasitelerini geliştirirler. Bu yöneticiler eski yöneticilerin eksik veya üstün yönlerini bizzat görür. Kendi fikir ve düşünceleri ile öneri sunar. Örgütün daha verimli bir şekilde çalışmasına katkı sunar. Böylece hem komite vasıtasıyla adayların katılımı sağlanmış olur hem de bir eğitim safhası olarak problemlerin çözümüne katkı sunma ve raporlama gibi avantajlar elde edilmiş olur (Efil, 2013: 222-223).

Türk ticaret kanunu madde 366-(2)'de yönetim kurullarının rapor hazırlama, işlerin gidişatını izleme, iç denetim veya kararların uygulanması gibi işlerde komite veya komisyonlar kurulabileceği, yönetim kurulu üyelerinin de bu komite veya komisyonlarda yer alabileceği belirtilmiştir. Yönetim kurulları bünyesinde ve yönetim kurulu düzeyinde oluşturulan komiteler, organizasyonların karşılaştığı ana hedef ve problemlere odaklanmada etkili bir yoldur. Çünkü problemlerin çözümüne odaklanabilen, ana hedefle ilgili özel bir yaklaşım sergileyebilen kaynak ve dikkati bu komiteler sağlayabilir. Bu sebeple komiteler hedefi ve problemleri doğru analiz eden en doğru kararları alabilecek yeterlilikte ve tecrübeye kişilerden seçilir.

Komiteler genel olarak böl ve yönet mantığı ile kurulur. Problemi küçük parçalara ayırarak ele almak bütünü ele almaktan daha kolaydır.

1.1.4.3. Paylaşılmış Liderlik

Paylaşılmış liderlik, örgütlerde çalışanların güçlendirildiği, onlara uzmanlık alanlarına göre liderlik fırsatının verildiği bir yöntemdir. Paylaşılmış liderlikte, liderlik tekelleşmeden çıkarılıp örgüt içinde bulunan paydaşların tamamının alınan kararlara katılımının sağlandığı demokratik bir süreç olarak tanımlanabilir (Özmuş, 2018: 95).

Demokratik olan bu liderlikte kararlar grup üyelerinin tamamı ile alınmaktadır, liderlik paylaşılmıştır. Tek başına karar verme uygulaması son bulmuştur. Grup üyeleri arasında fikir tartışması özgürlüğü vardır. Lider konumundaki kişi kararları genel hatlarıyla gruba getirir. Grupta bulunanlarda liderin yardımıyla gelen kararı tartışır ve genel bir yaklaşım belirlenir. Sonrasında lider kararlarla ilgili en az iki seçeneği ortaya atar ve grup üyelerinin bunlardan birini seçmesini sağlar. Lider sorumluluğu toplamaktan ziyade yaymaya önem verir (Güney, 2020: 383-384).

Birden fazla çalışanın bir araya gelip paylaşımında bulunması, çaba göstermesi; ortak çalışma, yardımlaşma ve hedefe ulaşmada yardımcı bir unsurdur. İşbirliği yapan kişiler arasında bir iş bölümü kurulacağı gibi bir uzmanlaşmada meydana gelecektir (Efil, 2013: 32).

1.1.4.4. Örgütün Karar Verme Tarzı

Karar verme, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için son derece önemli olan bir süreçtir. Kararın doğru ve zamanında verilmesi örgütsel başarıyı olumlu yönde etkiler. Uygun ve etkili karar, örgütsel ya da bireysel amaçları karşılayan, uygun zamanda alınan ve çalışanlar tarafından kabul edilen karardır. Uygun karara varmak için yöneticiler çeşitli teknik ve modellerden yararlanabilirler. Örgütün yönetim anlamında karar verme tarzını bireysel kararlar ve grupsal kararlar olarak ikiye ayırabiliriz (Güney, 2020: 87).

- Bireysel kararlar; karar verme sürecinde eğer tek bir kişi söz sahibi ise bu şekilde verilen kararlara bireysel kararlar denir. Bireysel kararlarda karar

vericinin bilgisi, tecrübesi, yeteneği ve otoritesi etkilidir. Sosyal yaşamda kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda verdikleri kararlar bireyseldir. Bireysel kararlar genellikle basittir ve sonucu yalnızca bir kişiyi ilgilendirir.

- Grupsal kararlar; tek bir kişi yerine bilgisi, tecrübesi ve yeteneği fazla olan birden çok kişinin herhangi bir konuda karar vermesine grupsal kararlar denir. Bazı durumlarda karar verirken birden fazla kişinin uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulabilmektedir. Farklı uzmanlık bilgisine sahip olan kişilerin bir araya gelerek verdikleri kararlar grupsal kararlara örnektir. Bazen karar verme birden fazla bölümü ilgilendirebilir. Böyle durumlarda ilgili kişiler çağrılır ve kararlar alınır. Bu şekilde alınan kararlarda grupsal kararlardır.

Karar alma örgüt üyelerinin yetkileri ve sorumluluklarına göre üst kademedeki alt kademelere doğru indikçe farklılaşır. Bu farklılaşma merkezci olmayan organizasyon yapısına göre değişiklik gösterir. Fakat genel olarak üst yönetimin aldığı kararlar stratejik, orta tabaka yönetimin aldığı kararlar taktik, alt kademedeki yöneticilerin aldığı kararlarda küçük kararlar olarak nitelendirilebilir (Efil, 2013: 81).

Karar alma, katılmaya ilişkin kararlar ve üretime ilişkin kararlar olarak iki kısımda incelenmiştir. Katılmaya ilişkin kararlar bireylerin çalışmasını kolaylaştırıcı bir fonksiyondur. Üretime ilişkin kararlar ise çalışanın tutumu ve örgütün hedefi arasındaki etki ve ilişki derecesinin belirtisidir yani çalışan ne kadar teşvik edilirse o derece üretim çabasına katkı sunacaktır. Karar alma örgütün yapısı, çalışanların beklentisi, işin niteliğine göre farklılaşır. Nihayetinde çalışanları yeteneklerine göre örgütsel kararlara dahil ederek motivasyon sağlamak ve örgüt içi etkinliğini yükseltmek asıl amaç olmaktadır (Efil, 2013: 82).

1.1.4.5. Liderlik Tarzı

Grup hedefi belirlemek, grupta iletişimi sağlamak, örgütlemek ve örgütü düzenli kılmak liderin görevidir (Güney, 2020: 26). Literatür taramasında liderlik tarzlarına genelde iki başlık altında tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bunlar geleneksel liderlik tarzları olarak nitelendirilen; otokratik liderlik, liberal liderlik ve demokratik liderlik ve çağdaş liderlik tarzları olarak nitelendirilen; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliktir (Gül, 2016: 35-48).

1.1.4.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları; otokratik liderlik, liberal liderlik ve demokratik liderlik başlıkları altında incelenecektir (Elbasanlı, 2023: 13).

1.1.4.5.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik; örgüt içinde kararların lider tarafından alındığı, astların görüşünün alınmadığı ya da nadiren görüşleri alınsa dahi kararlar üzerinde etkilerinin ve astlarca sağlanan girdilerin olmadığı ya da az olduğu bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilir (İmamoğlu, 2022: 86). Otokratik liderlikte, grup üyelerinin fikirlerine başvurulmadan kararların yalnızca lider tarafından alınması grup üyeleri arasında hoşnutsuzluğa neden olabilir. Otokratik liderlik, yönetim eğitimi almış bu alanda birikim elde etmiş insanlar için bir liderlik stildir. Lider, duygu ve düşüncelere önem vermeksizin yetkiyi tamamen kendinde tutarak işleri yürütmektedir (Elbasanlı, 2023: 13).

1.1.4.5.1.2. Liberal Liderlik

Bu liderlik tarzında liderler yönetim gücüne çok az ihtiyaç duyarlar. Bu tarz liderler çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için yapabilecekleri her türlü plan ve program çalışmalarında onları serbest bırakarak özgür çalışmalarına ortam sağlar (İmamoğlu, 2022: 68).

Liberal liderlik modelinde kararların tamamı topluluklarda grup tarafından alınır ve liderler izleyicilerin bu kararlarına herhangi bir müdahalede bulunmaz. Bu durumun sonucunda güç ve otorite takipçilere geçer ve takipçiler birlikte lideri de yönlendirirler (İmamoğlu, 2022: 68). Bu liderlik stilinde lider, elindeki yetkiyi neredeyse hiç kullanmaz bu sebeple astlar kendi halinde işleri yürütmektedir. Lider, astların çözemediği durumlarda konuya dâhil olmaktadır onun dışında astlar tüm sorunları kendi imkânlarıyla çözmeye çalışmaktadırlar (Elbasanlı, 2023: 13).

1.1.4.5.1.3. Demokratik Liderlik

Bass demokratik liderlik tarzının en temel özelliğini “katılım” olarak belirtmekte ve bu özelliğe vurgu yapmaktadır. Hackman ve Jackson’a göre demokratik liderlik artan takipçi verimliliği, memnuniyeti, katılımı ve bağlılığı ile ilişkilidir. Katılım,

demokratik liderlik tarzının temel özelliğidir (İmamoğlu, 2022: 84). Bu liderlik stilinde lider, yönetim faaliyetlerini astları ile gerçekleştirir. Örgütün işleyiş planlamalarını, denetimini ve yönetimini katılım ilkesinden yola çıkılarak birlikte gerçekleştirirler. Örgüt amaçlarının belirlenmesi ve amaçların gerçekleştirme yolları örgüt üyeleri içerisinde serbest tartışmalarıyla belirlenirken lider sadece alınacak kararlarda yönlendirici rolündedir (Elbasanlı, 2023: 13).

1.1.4.5.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Çağdaş liderlik tarzları; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik başlıkları altında incelenecektir (Koçel, 2020: 609).

1.1.4.5.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, kendi enerjisini, şevk ve heyecanını takipçilerini güdülemek için kullanır. Bununla birlikte çalışan performansını da yükseltir. Birlikte çalışma hevesini, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlığı artırır (Erkutlu, 2018: 202). House, karizmatik liderliğin özünü, liderle takipçileri arasında meydana gelen duygusal bağ olarak nitelendirmiştir (Günçavdı, 2017: 23). Lideri takip edenlerin kendi ihtiyaçlarını ikinci planda tutarak örgüt ihtiyaçlarını üstün tutması ve kendisini örgüt için feda etmeye hazır olması, karizmatik liderin takipçilerin bireysel değerleri ile örgütün değerleri arasında bağlantı kurarak, onlara yaptıkları işin ne kadar önemli ve anlamlı olduğunu vurgulamasına bağlıdır. Lider böylece toplumsal özdeşleşmeyi de sağlamış olacaktır (Günçavdı, 2017: 26).

1.1.4.5.2.2. Etkileşimci Liderlik

Lider bir işi yerine getirmek amacıyla grubun başına geçer. Grup üyeleri ile karşılıklı olarak iş ilişkisine girer ve hedefe odaklanır. Lider ile çalışan grup arasındaki ilişkinin işe dayandığından hareketle “işlemsel liderlik”, “yönetimsel liderlik” olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2020: 609). Çalışanlar kurumlarında genelde bireysel beklentilerinin karşılanması niyetiyle verilen görevleri yerine getirirler. Görevlerini yerine getiren ve kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yardım eden çalışanlar aynı zamanda kendi kişisel amaçlarını da yerine getirmiş olurlar. Çalışanların kişisel amaçları maddi ya da maddi olmayan beklentilerdir. Lider konumundakiler bu

sebeple kurum hedefleri ve çalışan beklentileri arasında bir bağ kurar. Böylece kendi beklentilerinin de kurum amacıyla orantılı olduğunu gören çalışan örgütün hedefi için daha fazla çabalayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018: 382).

1.1.4.5.2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider takipçilerinin gereksinimlerini, değer yargılarını ve inançlarını değiştiren kişidir (Erkutlu, 2018: 202). Dönüşümcü lider örgütleri yenilenme ve değişim sağlayarak üstün performansa ulaşmasını sağlayan kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takipçilerine kabul ettirmesi ile oluşabilecektir. Dönüşümcü liderlik bireyin kendi amacı dışında, grubun amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanılmasını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler birey, toplum ya da grubun ortak hedef doğrultusunda harekete geçmesini sağlar. Dönüşümcü liderlikte liderin izlediği yüksek hedeflerle, bireylerin hedef ve ihtiyaçları birleşmiştir (Çelik, 1998: 427). Dönüşümcü liderliği teori olarak geliştiren Bernard Bass'a göre dönüşümcü liderler organizasyonlarda misyon ve vizyon bilincini sağlar. Organizasyonun amaçlarına yönelerek iş görenleri de bu doğrultuda heveslendirir. Dönüşümcü liderler bireysel çıkarlarından ziyade organizasyonun amaçlarına ulaşmasına odaklanır.

1.1.5. Yönetime Katılma Türleri

Yönetime katılma türleri dolaylı katılma ve doğrudan katılım türleri olarak iki başlık altında incelenecektir (Karakurt, 2019: 12-13).

1.1.5.1. Dolaylı Katılma Türleri

Dolaylı katılma türleri işçi temsilcisi yoluyla katılım, sendikal katılım ve işletme konseyleri olarak üç başlık altında incelenecektir (Karakurt, 2019: 12-13).

1.1.5.1.1. İşçi Temsilcisi Yoluyla Katılım

Örgütün bütün kademelerinde, çalışanların, belirledikleri temsilcileri vasıtasıyla yönetim süreçlerine katılabilme hakkı dolaylı katılım türlerinden olan işçi temsilcisi yoluyla katılma olarak ifade edilebilir. Belirli sayıda işçi çalıştıran kurumlarda, işçilerin belirlediği temsilciler, yönetim tabakasına karşı işçilerin hakkını savunmak,

işçilerin fikir, öneri ve düşünceleri ile taleplerini üst yönetimle paylaşmak, işçilerin örgütlenmesi ile ilgili yönetimle fikir alışverişi yapmaktan sorumludurlar (Karakurt 2019: 12).

1.1.5.1.2. Sendikal Katılım

Dolaylı katılım türlerinden sendikal katılımıla işyerinde bulunan sendika temsilcilikleri, çalışanlar adına söz sahibidir. Ayrıca temsilci belirlenmesine gerek bulunmamaktadır. Çalışanlar sendika bütünlüğü dâhilinde yönetime karşı tek ses olarak yönetime katılır. Hakkını savunmuş olur. Fikir, öneri ve beklentilerini sendika temsilcileri sayesinde işverene ulaştırır ve takibini bu temsilci vasıtasıyla yapar (Karakurt, 2019: 12).

1.1.5.1.3. İşletme Konseyleri

Dolaylı katılım türlerinden işyeri konseylerinde, çalışanlar adına temsilciler belirlenir ve oluşturulan konseyde çalışanların tümünün temsili konusunda bu konsey yetkilendirilir. İşverenler veya işveren temsilcileri oluşturulan bu konseye katılım sağlayamamaktadır. İşletme konseyleri yapısı gereği, geniş danışma ağı ve bilgi ağına sahiptir. İşletme konseyleri aynı zamanda yönetim hakkına da sahiptir. Çalışan sağlığı, çalışanların ücret, fazla mesai, dinlenme saatleri, mesleki eğitimleri gibi sosyal haklarında ve işyeri güvenliği gibi konularda işverenle birlikte kararlar alabilmektedir (Karakurt, 2019: 12-13).

1.1.5.2. Doğrudan Katılım Türleri

Doğrudan katılım türleri, amaçlara göre yönetim, müşterek karar verme, takım çalışması, kalite çemberleri, Z teorisi, toplam kalite yönetimi, öneri sistemleri, kendi kendini yöneten ekipler, açık defter yönetimi olarak dokuz başlık altında incelenecektir (Eroğlu, 2006: 194-200).

1.1.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, örgüt yöneticilerinin son yıllarda çoğunlukla kullanmaya başladığı ve ilgi duyduğu çağdaş bir yönetim tekniği ve felsefesi haline gelmiştir. Amaçlara göre yönetim, ödüllendirme, motive etme, kararlara katılım, planlama,

personel eğitimi, personel değerlendirme, yönetici geliştirme gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Peter F. Drucker ekip çalışması yaratarak uğraşı ve görüşlere ortak bir yön çizen, bireysel amaçları kurumsal amaçlarla uyumlaştıran yönetim ilkesini amaçlara göre yönetim olarak nitelendirmektedir (Şimşek, 2002: 279-280).

Amaçlara göre yönetim, kurumların gelişme hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gereken imkânlarla, yöneticinin katkı sağlayabilmesi ve kendisini geliştirebilmesi için ihtiyaç duyulan gereksinmeyi birleşmeye yarayan dinamik bir sistemdir. Amaçlara göre yönetim yöneticinin ne yapacağını bildirir. Yöneticinin gerektiği gibi işini yapmasını, örgütlenebilmesini mümkün kılar. Denetleme işlevinin yerine getirilmesinde de bir araç olarak kullanılabilen yönetim tekniğidir (Şimşek, 2002: 280). Amaçlara göre yönetim organizasyon içinde üstlerin ve astların birlikte amaç belirlediği, ulaşılması istenen hedef ve herkesin sorumluluk alanının birlikte kararlaştırıldığı, zaman zaman hedef ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin birlikte kontrol edildiği bir süreçtir (Karakurt, 2019: 14).

1.1.5.2.2. Müşterek Karar Verme

Katılımcı yönetimde, örgütün adaptasyon süreci tek bir merkezden, yani liderlikten kontrol edilmez. Her çalışan uyum sürecinin bir parçasıdır. Kararlar fikir birliği ile alınır ve değişime direnç gibi olumsuz durumlar neredeyse hiç gerçekleşmez. Yönetimde yer alan kişi, karar alma sürecinde görüş, öneri ve gereksinimlerini ifade eder. Bu görüşler birlikte değerlendirilir ve karar kuruluşun müşterek kararı haline gelir. Şirketlerde kararlar münferiden tek bir imza ile alınabileceği gibi, birden fazla kişinin imzasıyla müştereken de alınabilir. Müşterek verilen kararlarda katılımcı yönetimden söz edilebilmektedir (Karakurt, 2019: 14).

1.1.5.2.3. Takım Çalışması

Takım çalışması Carnegie'ye göre, belirlenmiş olan vizyona ulaşmak için çalışma birlikteliği gösterme yeteneğidir. Kişisel yetenek ve başarıları örgütün hedeflerine yöneltme yeteneğidir (Ceylan, 2006: 33). Takım çalışması, kurumlarda iyileştirme süreçlerinin ve problem çözüm faaliyetlerinin yürütülmesinde gönüllülük isteyen bir çalışma kültürüdür (Arslan, 2019: 4). Takım çalışması, ortak değer kavramına sahip,

aynı hedeflere odaklanmış, rollerin doğru paylaşıldığı, birbirini anlayan ve yapılan işi sonuçlandırma becerisine sahip bireylerin çalışma sürecidir (İzğören, 2015: 121).

1.1.5.2.4. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri; kalite kontrol halkaları, geliştirme grupları, yaratıcı ekipler, kalite kontrol çevrimleri, sorun çözme grupları ve geliştirme çemberleri gibi adlarla da anılmaktadır. Tüm bu adlandırmalar aynı anlamı taşımaktadır (Özbay ve Sarıışık, 2015: 710-711). Kalite çemberleri, organizasyonda aynı işi yapan veya aynı bölümde çalışan kişilerin kendi istekleri ile kurdukları grup sayesinde, karşılaşmış oldukları problemlerde sebep ve sonuçlarını değerlendirerek çözüm konusunda inceleme yapıp, beraberce çözüm yolu üretme ve bunu üst tabaka yönetimle paylaşmalarıdır. Oluşturdukları bu grupla çalışanlar düzenli toplantılar ve araştırmalar yaparlar (Moç, 2008: 22).

1.1.5.2.5. Z Teorisi

William Ouchi (1993), yüksek üretim gerçekleştiren örgütlerin ortak noktalarının neler olduğunu keşfetmek için bir araştırma yapmıştır. Ouchi, bu örgütlerin başarısını açıklamak için Z Teorisini geliştirmiştir. Z Teorisi, Douglas McGregor'un (1960), insanların çalışmaya ve iş yaşamına bakışları hakkında birbirine zıt varsayımlar ortaya koyan iki farklı anlayış olan X Teorisi (olumlu) ve Y Teorisi (olumsuz) kavramlarının bir uzantısıdır. Temel fark, McGregor'un X teorisi ve Y teorisi, bireysel olarak çalışanla ilgilenirken, Z teorisinin "tüm organizasyonun kültürü" ile ilgilenmesidir. Yani, Z Teorisi, bireysel olarak yöneticinin tutumları veya davranış kalıpları ile değil, daha çok organizasyon kültürünün tüm örgütün bir araya getirilme ve yönetilme biçiminde yarattığı farkla ilgilenir. Z teorisi kültürü, uzun vadeli istihdamı, rızaya dayalı karar vermeyi, bireysel sorumluluğu, yavaş değerlendirmeyi ve terfiyi, açık performans ölçütlerine sahip gayri resmi bir kontrol sistemini, kısmen uzmanlaşmış kariyer yollarını ve aile dâhil çalışanın hayatının tüm yönlerini kapsamlı inceler (Lunenburg, 2011: 5).

1.1.5.2.6. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışında kalite, kurumun tamamını kapsamalıdır. Bu yüzden toplam kalite yönetiminin ilk aşaması tam katılımdır. Kurumun tamamının katılımı için, kurumsal amaçların anlaşılır biçimde açıkça kurumun tamamına iletilmesi, katılımı engelleyebilecek hususların engellenmesi gerekmektedir (Yavuz, 2022: 215). Toplam kalite yönetimi çalışanların ortak bir hedef etrafında yetkilendirildiği ve kaliteye yaklaşma durumuna göre ödüllendirildiği bir sistemdir. TKY, pratikte uygulanmaktadır. Felsefede ya da sözde kalmayan bir işlemdir. TKY uygulamasında üç unsur bulunmaktadır. Birincisi işle ilgili mantıklı bir düşünce ortaya koymaktır. İkincisi, çalışanları kaliteyi geliştirmeye odaklamaktır. Üçüncüsü de şirket kültürünü pazarlama yönelimi davranışını vurgulayan kültür haline getirmektir (Özgener, 2019: 7). TKY, örgütte sürekli gelişmeyi sağlayan bir ortam kurmayı hedefler. TKY gücünü insanlardan alan mükemmelliğe ulaşmada örgüt içinde ekip çalışmasının yaratılması ve tüm bireylerin bu konuda sorumlu olduğunu savunan, ortak hedef belirleyerek hizmet alanlara en üstün değerler sunmayı, değişikliği desteklemeyi ve yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinen bir yönetim felsefesidir (Özgener, 2019: 7).

TKY, “toplam”, “kalite” ve “yönetim” unsurlarına dayanarak açıklanmaktadır. Toplam kavramı; örgüt içindeki tüm mal ve hizmetlerle birlikte, örgüt üyelerinin tamamının ilgilendiği bir konuyu ifade eder. Kalite kavramı; üretilen mal veya hizmetin müşteriler ya da hizmet alanlar nezdinde beklentilerine uygun nitelikte olduğunu ifade eder. Yönetim ise; kurumların ortaya çıkardığı tüm mal ve hizmetlerin istenildiği şekilde olması için örgüt çalışanlarının bunu bir örgüt felsefesi olarak benimsemesi olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002: 375).

Toplam kalite yönetimi müşterilerin kalite anlamında beklenti ve isteklerini karşılama hedefine odaklanan örgütün uzun vadede faaliyetlerini ve taahhütlerini yerine getirdiği bir yönetim hamlesidir. Müşteri ve müşteri beklentileri üzerinde çalışarak kaliteye dayanan bir örgüt kültürü yaratmayı hedeflediği, örgüt çalışanı tüm bireyleri kalitesi yüksek mal ve hizmet ortaya çıkarma yönünde motive etmeyi amaçladığı, grup çalışmasına dayanan ve müşteri tatminini yükseltmede sürekli gelişmeyi öngördüğü şekilde ortak özellikleri hususunda fikir birliği içindedirler (Şimşek, 2002: 375).

1.1.5.2.7. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri iş görenleri yaptıkları işe ilişkin hususlar öncelikli olmak üzere, farklı konularda öneri sunabilmelerine fırsat tanımak niyetiyle hazırlanmaktadır. Öneri sistemlerinde yüz yüze iletişim olmadan sadece yazılı olarak uygulama yapılmaktadır. Öneri sistemleri, çalışanlara edilen kardan pay verme yönteminin sakıncalarını giderebilmek niyetiyle ortaya konulan Scanlon planı ile ortaya çıkmıştır. Öneri sistemleri, Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiştir. Yaratıcı fikirlerin yönetime aktarılması ve geliştirilmesi amacıyla ortaya çıkan Scanlon planı örgütün tüm kademelerinde çalışanlara yer verilen öneri komitelerine dayanır. Örgüt üyeleri istek, ihtiyaç ve fikirlerini sistemli olarak üst tabaka yönetime ulaştırmaktadır. Böylece asttan üste doğru etkin bir haberleşme imkânı doğmaktadır (Karakurt, 2019: 14). Öneri sistemleri, çalışanların bizzat yaptıkları iş ile ilgili tüm uzmanlığa sahip olması yatmaktadır. Öneri sistemleri çalışanların sorunların çözümünde ve iyileştirmeye yönelik tüm uygulamalarda fikir beyan etmesi, sunulan önerilerin örgüt kültür ve hedeflerine uygun olanlarının hayata geçirilmesi ve karşılığında katma değer yaratılmasını sağlayan bir sistematik olarak tanımlanmaktadır. Öneri sistemleri aynı zamanda, çalışanların yönetim ile ilgili fikirlerinin alınması ile başlayan alınan önerilerin değerlendirilmesi ve uygulanması ile devam eden sürece denilmektedir (Galipoğlu, 2014: 10).

1.1.5.2.8. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler; örgütlerde çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin planlanması, işi yaparken meydana gelen problemlerin çözülmesi ve işin kontrolü aşamasında, yani bir işin en başından tamamlanma sürecine kadar tüm aşamalarında tam bir yetki ve sorumlulukla çalışan ekipleri ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten ekiplerde yönetim işlevlerinin ekip üyeleri tarafından yürütülmesi ve ayrıca bir yöneticilerinin olmaması geleneksel ekiplerden farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel ekiplerde planlama, örgütlenme, yönlendirme v.s gibi yönetim işlevleri ilk kademe yöneticisinin görevidir (İslamoğlu, 2001: 45).

1.1.5.2.9. Açık Defter Yönetimi

İşletmede bulunan herkes, işlerin gidişatından, sorun varsa bunların kaynağını ve bu sorunları çözmek için ne gerektiğinden sorumludurlar. İşletmenin ekonomik ve psikolojik, ödül ve riskleri herkesçe paylaşılır. Açık defter yönetimi, bütün çalışanlara örgüt defterlerini açar ve çalışanların örgütün para kazanma çabasını ve bireysel çabalarının kurum başarısına ne derecede etki ettiğini anlamalarını kolaylaştıran bir eğitimi sürekli kılma ilkesinde olan bir felsefedir. Açık defter yönetimi, ast-üst tüm kurum çalışanlarının kazanç sağlama hedefine yöneldiği, örgütlerin çalışanları bilgi ve yetki ile güçlendirdiği, patron bilir anlayışını yıkan şeffaf ve demokratik bir katılımcı yönetim anlayışıdır (Aydemir, 1999: 68).

1.2. BİREYSEL YARATICILIK

1.2.1. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı

Yaratıcılık kavramına literatürde çok çeşitli anlamlar verilmiştir. Genel anlamıyla yaratıcılık kavramı; kişinin mevcut bilgi, belge ve araçları kullanarak yeni bir anlam üretmesi, pratik ve kolaylaştırıcı yöntemler ortaya çıkarması ve bir fikrin parlayarak ışıldaması, kullanılabilirliğinin kanıksanıp, heyecan vermesi olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2007: 110). İlahi bir güç olan “yok iken var etmek” anlamındaki yaratıcılığın, mecazi bir anlamı olarak kullanılmaktadır. Yaratıcılık, sözlük anlamı olarak; o zamana kadar bilinmeyen görülmeyen yepyeni şeyler ortaya koymak ve yapmak niyetiyle zekâyı da kullanarak, hayal ve düşünce gücünü kullanabilmek olarak ifade edilebilir. Bir diğer anlamda ise; ortaya çıkmasına, olmasına, yol açmak, sebep olmak olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle; yaratıcı olma durumu, yaratma yeteneği ve her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık olarak tanımlanmaktadır. Gordon, yaratıcılık öğrenilebilen, geliştirilebilen bir güçtür der (Çellek, 2003: 6). Naylor yaratıcılığı, gelecekte olması muhtemel şeyleri bugünden görebilmeyi becerabilmektir demiştir (Ulutaş, 2003: 108). Torrance’e göre yaratıcılık; sorun, aksaklık, bilgi eksikliği ve uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tespit edip çözüm arama ve tahminde bulunmadır (Öncü, 2003: 222). Özçer (2005: 13) tarafından yaratıcılık; olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesi olarak tanımlanmıştır. Simon’a göre yaratıcılık, çoğunlukla bilişsel çaba gerektiren ve potansiyel çıktısı yaratıcı davranış olan bir

entelektüel düşünce sürecidir (Işıldaklı, 2019: 3). Özçer (2005: 13) yaratıcılığı, olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Amabile (1997) yaratıcılığı, herhangi bir alanda faydalı ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması olarak tanımlamıştır. Düşünme yeteneği, olay ve kavramlar arasında ilişki kurma ve bunlardan sonuç çıkarma yetisi olarak, insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden birisi yaratıcılıktır (Yıldırım, 1998: 11-18). Yaratıcılıkta ana unsur, birden fazla fikrin bir araya gelerek ortaya yeni bir fikir çıkarılmasıdır (Yıldırım, 2007: 110). Taylor yaratıcılık ile ilgili olarak; günümüzde insanlık, fikirler arası bir rekabetin içindedir. Bu yarışta kazandıracak olan en önemli fikri faktörlerden birisi yaratıcılıktır. Küresel rekabet ortamında eğer hayatta kalmak istiyorsak, hayati olan insan gücü sorununa getireceğimiz en ümit verici çözüm, çeşitli çalışan profiline belirlenip yetiştirilmesini teşvik etmek ve desteklemek yerinde olacaktır. Bu profillerden birisi maksimum düzeyde yaratıcı kişilerdir (Yıldırım, 2007: 111) diyerek yaratıcılığın önemine vurgu yapmaktadır. Yaratıcılık, bilgi eksikliği, yetersizlik, problem, mevcut olmayan elemanlara, uyumsuzluklara karşı duyarlılık, güçlükleri belirleme, problemlere çözüm üretme, tahmin etme ve eksiklikler için hipotezler kurma, değiştirme, bir çözüm yolu bulma, bu çözüm yolunu deneme, yeniden deneme ve sonuçlarını ortaya koyma olarak tanımlanabilir (Kaygın ve Çetinkaya, 2015: 2). Yaratıcılık altı faktörün bir araya gelmesiyle ortaya çıkar (Köksal, 2010: 22):

- Sorunlara karşı genel bir duyarlılık,
- Akışkan düşünce,
- Sabit görüşlü olmama, görüş esnekliği,
- Kişisel cevaplar verme veya özgünlük eğilimi,
- İhtiyacı tekrardan tanımlayabilme yeteneği,
- Anlam kazandırma yetisi.

Amabile (1983), yaratıcılık işlevinin her insanda üç bileşenden meydana geldiğini öne sürer. Kişinin yaratıcı özelliğinin özünde bulunan bu bileşenler; “göreve yönelik motivasyon (isteklendirme)”, “yaratıcı düşünme” ve “uzmanlık” olarak tanımlanabilir. Yaratıcı bütün işlerin temelinde uzmanlık bulunmaktadır. Uzmanlık bir sorunun çözümünde veya verilen bir işi yaparken izlenen mantıksal çözümün

gerekliliği olarak görülebilir. Başka bir deyişle; sorun çözümünün olası çözüm yollarını kullandığı ağıdır. Bu bileşen, teknik yeterlilik, hafıza, iş alanında uzmanlaşma, alanı ile ilgili özel kabiliyetleri barındırır (Amabile, 1983: 357-376). Yaratıcılığı kişisel çeşitliliklerle bağdaştıran Turgut ve Baykul (2012: 310-311); üretirek, üretileni devam ettirmek ve ortaya çıkarmak olarak tanımlamıştır. Yaratıcılık kavramına yapılan tanımları beş başlıkta maddeleyebiliriz. Bunlar (Aslan, 2001: 15-20):

- Bireysel özellikler ve kişilik; yaratıcılığın bireysel bir özellik olduğunu savunmaktadır kişilik yapısı ile doğrudan ilgili olduğunu vurgulamaktadır.
- Mantıki olmayan taraf; yaratıcılığın özgün bir bakış açısında bulunma hali olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli bilim alanlarının birbirleriyle olan etkileşimini inceler.
- Kişilerarası ve sosyal faktörler; bu yaklaşıma göre yaratıcılığın meydana gelmesinde çevrenin rolünün etkisini anlatmaktadır.
- Akılcı yaklaşım; yaratıcılık zihinsel ve bilişsel faaliyetlerdir fikrini savunmaktadır
- Hayat tarzı; yaratıcılığın; bireyin kişisel gelişimi, kendini gerçekleştirme ve benlik algısı ile ilgili olduğunu savunmaktadır.

1.2.2. Yaratıcılığın Gelişimi

Yaratıcılığın, insanlığın başlangıcıyla başladığı söylenebilir. İnsanların üzerlerini örtecek kıyafetler yapması, ateşi yakması, tekerlerin icadı, çeşitli yiyecek ve içecekleri üretmesi, teşkilatlanması, hayvanları işlerinde kullanması gibi eylemler yaratıcılığın hep var olduğunu ve süregelen olduğunu göstermektedir. Yaratıcılıkla ilgili ilk fikirlerin Plato'ya kadar uzandığı görülmektedir (M.Ö. 427-347). Plato'ya göre bir şairi üreticilik sürecine sevk eden, duygu ve mantık değil, esinlenmedir. Plato, esasında yaratıcılığın dile getirilebilecek bir olgu olmadığını söylemiştir (Köksal, 2010: 3). Aristo ise yaratıcı çıktılarını, esinlemeler ve benzersiz süreçlerle meydana getirildiğini, yaratıcılık faaliyetlerinin, tabiat kanunlarıyla ahenkli olduğunu vurgulamıştır (M.Ö.384-M.Ö.322). Maslow'un yaratıcılık ile ilgili görüşünü belirtirken, geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin etkisinde kaldığı

söylenbilir. Yaratıcılık; güvenlik, fiziksel, saygı ve bireysel gereksinimlerini karşılamış bireylerin, kendini gerçekleştirme safhasında tecrübe ettikleri bir süreç olarak incelenmektedir. Maslow'a göre iki çeşit yaratıcılık bulunmaktadır (Köksal, 2010: 8):

- Kendini gerçekleştiren yaratıcılık,
- Bireysel kabiliyet yaratıcılığı.

Kendini gerçekleştiren yaratıcılık, dâhilerde çokça mevcut bulunduğu söylenen bir yaratıcılık çeşididir. Kendini gerçekleştiren yaratıcılık ise bireysel nitelikleriyle alakalı ve sağlığı yerinde kişilerde ortaya çıkan yaratıcılık çeşididir. Böyle bir yaratıcılık daha çok kendini gerçekleştirmeyle alakalıdır ve sanat, bilim, kişinin evi ya da mutfağı gibi yerlerde ortaya çıkabilmektedir (Köksal, 2010: 9). Kendini gerçekleştiren yaratıcılık çoğunlukla bir yönelme eylemi gibidir ve bu yaratıcılıkta daha tabii bir yöntemle piyasaya çıkmaktadır. Yaratıcılığı artıran ve azaltan bazı etkenler vardır. Literatürde yaratıcılığı çoğaltan etkenler olarak “kurumsal destek”, “yönetici ve çalışma takım desteği”, “kaynak yeterliliği” ve “serbestlik” kavramları karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcılığı azaltan etmenler ise; “kurumsal engeller”, “iş yükü baskısı” ve “işin iddialı olması” olarak belirtilmiştir. (Sözbilir ve Yeşil, 2015: 3). Düşünmek ve yaratıcılık bireyseldir fakat güven ve işbirliği ortamında daha çabuk gelişir. Bireysel bir beceri olmanın yanı sıra örgütler; işbirliği ve dayanışmaya dayanan grup etkisi oluşturarak, ortak amaç ve hedefler belirleyip, belirli bir sistem ve modelle bireysel yaratıcılığı geliştirip meydana getirir ve kullanır (Yıldırım, 1998: 123). Graham Wallas (1926) yaratıcılığa dört farklı unsurlu bakış açısı getirmiştir. Bunlara 4P modeli denilmektedir. 4P modeli; ürün (product), kişi (person), süreç (process) ve çevreyi (press) temsil etmektedir (Özaşkın ve Bacanak, 2016: 216-219).

- Ürün (Product); bireyin yaratıcılığı ile ilgili düşüncelerini başka kişilere aktarmak amacıyla ortaya çıkmış olan yaratıcı ürün, bireyin yaratıcılık özelliği hakkında olabildiğince malumat edindirir.
- Birey veya kişi (Person); yaratıcı kişilerde bulunan bireysel özellikleri açıklamaktadır. Yaratıcı bireyde bulunan niteliklerin neler olduğu konusunda geçmiş literatürde bazı yanlış düşüncelerin var olduğu bilinmektedir. Bunlardan birisi IQ düzeyi arttıkça, yaratıcılık kabiliyetinin de artış

göstereceği fikridir. Konu üzerine gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar zekâ düzeyi ve yaratıcılık arasında kayda değer bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Özetle, yaratıcılıkla ilgili araştırmalar, yaratıcılığın IQ düzeyinin yüksekliğiyle veya özel bir kişi olmakla alakalı olmadığı konusunu açığa çıkarmıştır. Normal zekâ seviyesinde bulunan bireylerin de yerine getirdikleri göreve karşı hissetmiş oldukları haz seviyesinde yaratıcı eylemde bulunabilecekleri ifade edilebilmektedir.

- Bir diğer 4P Model konusu olarak süreç (process) kavramı; yaratıcı düşünce oluşurken zihni düşünceler dizisini idrak etmekle alakalıdır. Bu zihni düşünce süreci veri ve bilgiyi çözümlene safhasından ayrı bir biçimde yaratıcı zihin üretime katılırken, süregelen duruma bakılmaktadır ve ruhsal nedenler gibi çok fazla dış etmen aracılığıyla müdahaleye uğrama ihtimali üzerinde durulmaktadır.
- 4P modelinin diğer başlığı çevre (press) ile ürünün (product) birbirine etki eden unsurlar olduğunu ifade edebiliriz. Yaratıcılığın gelişme sürecinde bulunulan ortamın değer yargıları, sosyal, siyasal, manevi ve kültürel algıları, meydana gelen yaratıcılığa etki etmektedir.

1990 yılında 4P Modeline, ikna (persuasion) ve 2000’li yıllarda potansiyel (potential) olarak yeni iki kavram daha ilave edilmiştir. Bu bakış açısına göre meydana gelen yaratıcılık durumu ile ilgili bireylerin bakış açısının ikna yoluyla değiştirilebilir niteliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kişinin gündelik yaratıcılık sahasında bir gizli gücünün var olduğu ve bu gücün dikkate alınarak bireyin yaratıcı yönünün değerlendirilmesinde yarar sağladığı düşünülmektedir (Özaşkın ve Bacanak, 2016: 219). Parnes (1981), yaratıcılığı daha eski zamanlarda yaşananlardan yola çıkılarak, uyaranlara karşı bir reaksiyon gösterme ve tek noktada birleşen aksettirme ve düşünme safhası olarak tanımlamıştır. Sorunları ortaya koymak, yeni düşünceler ortaya çıkarmak ve farklı çözümler geliştirip uygulamak amacıyla bir örnek geliştirmiştir. Bu örnek; “problemi bulma”, “düşünceyi bulma”, “kabul edilmiş” olanı bulma, “karişikliği bulma”, “gerçeği bulma” ve “çözümü bulma” olarak altı aşamadan oluşmaktadır (Güler ve Çakır, 2021: 268).

1.2.3. Yaratıcılığın Önemi

Yaratıcılığın hayatın vazgeçilmez ve önemli bir unsuru olduğu söylenebilir. İnsan olmanın gereği olarak günlük yaşamda yeme, içme, barınma, güvenlik gibi ihtiyaçların karşılanabilmesi bir anlamda yaratıcılıkla paraleldir. Yiyeceklerin hazırlanması, neyin neyle katılacağı, nasıl pişirileceği ve bunlar için gerekli araç gereçler hep yaratıcılık ürünüdür. Güvenliğin neyle nasıl sağlanacağı gibi unsurlarda yaratıcılıkla ilgilidir. Malloch ve O'Grady'e göre, yaratıcılığı korku sona erdirir. Hata yapmak, eksiklik sayılmaz. Birey, doğrusunu yaptığından çok daha fazlasını hatalı yaptıklarından öğrenmektedir. Yanlış yaparak öğrenmede esas olan, yanlışın bireye ne kattığıdır, yanlışını tekrar yapmamak önemlidir. (Ulutaş, 2003: 87). Rekabet arttıkça, yaratıcı düşünmenin de artması ve gelişmesi beklenir. Çalışma hayatı, stratejik seviyede ve öne geçme yarışının kızıştığı ortamda yaratıcı düşünmeyi gerekli kılmaktadır. İşte bu, çağımız çalışma dünyasının rekabet yarışına dayalı koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla yöneticilikten liderliğe geçiş için atılması gerekli önemli bir adımdır. Kurum ve kuruluşlar için yaratıcılıktan söz edilemez, yaratıcı olan bireydir. Bir kurum ya da kuruluşun, yenilikçilik ve yaratıcılık niteliklerini ortaya koyabilmesi ise, iş görenlerinin kendilerinde bulunan yaratıcılık özelliğini yeterince diriltebilmiş olmasıyla ilgilidir (Bentley, 2008: 101-103). Yaratıcı özelliklerin iş hayatında fark yarattığı, kurum ve kuruluşları öne geçirdiği, rekabet avantajı sağladığı, verimli çalışmayı beraberinde getirerek tasarruf sağlayan bir unsur olduğu ifade edilebilir.

1.2.4. Yaratıcılık İle İlgili Kavramlar

Literatürde yaratıcılıkla ilgili olarak; sezgi, özgünlük, inovasyon (yenileşim), icat (buluş), kişilik, zekâ kavramları öne çıkmaktadır (Yeşilyurt, 2020: 3879-3880).

1.2.4.1. Sezgi

Kelime anlamı olarak; gerçeğin, deneye veya akla vurulmadan doğrudan doğruya kavranması olarak ifade edilen sezgi ve duygu, yaratıcılığı ortaya çıkaran iki önemli kavramdır. Yaratıcılık yönü güçlü olan insanların sezgilerinin ve duygularının da yüksek olduğu görülmektedir. Yaratıcı yöne ihtiyaç duyanlar, sezgi ve duyguları ön plana çıkarmayı başarmalıdır (www.abayayin.com, 2022). Latince "intuito"

kelimesinden gelen sezgi kavramı “görme faaliyeti” anlamına gelmektedir. Felsefe literatürüne ise, bir şeyin aniden açılması, bir bağlantının doğrudan doğruya aracısız bulunması yani keşfedilmesi olarak bilinmektedir. Dolaylı düşünme ve akıl yürütmenin aksine, bir bakışta dolaysız olarak bir bütünün kavranabilmesi, doğrudan bilme tarzı, kalp gözüyle görme anlamlarının bütünüdür (Kök, 2001: 36). Yaratıcılık içinde sezgiyi barındırır. Bilinen bir sanatkâr, meşhur bir bilim adamına “Biz sezgilerimizle yaratıyoruz. Siz icatlarınızı nasıl buluyorsunuz?” diye sorar. Bilim adamı da; “bizde sizin gibi sezgilerimizle gerçekleştiririz” der (Çellek, 2001: 18-19). Bilgi, birikim, araştırma yaratıcılık için çok önemli kavramlardır ancak sezgide bir o kadar geçerli ve önemlidir. Yaratıcı düşünce her an vardır, yaratmanın tatili yoktur. Bazen rüyada iken, bazen uykudan uyanınca, bazen doğada yeşilliklerin içinde yatıp gökyüzüne bakarak hayal kurarken, bazen yolculukta, bazen sıkıntılı durumdan çıkış ararken, bazen refah içindeyken, bazen de izbe bir büroda ya da küçük bir atölyede yaratıcılık gelişir. Sezgi, tasarımcının yaratma eylemi içindeyken yararlandığı esas kaynakların başında gelmektedir. İşin özü sezgiyi yaratıcılığa dönüştürebilmektir. Sezgiyi eyleme dönüştürmek, yaratıcılık kapsamındadır. Sezgi, hangi alanda olursa olsun bilinçaltından gelen bir değer yapısıdır. Bunun oluşturduğu süreç izlenip eğitilebilir (Çellek, 2003: 7). Bergson, “Saf Yaratıcılık Olarak Metafizik” başlıklı kitabının on altıncı bölümünde sezgiyi; şeyleri anlamlandırmaya yönelik en genel bir girişim olarak tanımlar. Moore’da sezgiyi; yeni kavramları ve şeyleri anlamlandırmanın yeni yollarının evrimi için hem yeti hem de yöntem olarak tanımlar. Bergson sezginin ortaya çıkışını üç kısma ayırmıştır. Sezginin ortaya çıkışının ilk aşaması, kavramlardan yola çıkılarak bilginin bireye sağladığı kaynaklardır. Bu kaynak ve kavramlar gerçekliği dış dünya gözüyle bireye verir. İkinci aşama, kaynak ve kavramların birey tarafından değerlendirildiği içsel süredir. Son aşaması da çabadır. Bergson her zaman sezginin aktif ve canlı olduğunu vurgulamıştır (Şener, 2004: 42).

1.2.4.2. Özgünlük

Marşap’a göre yaratıcı kişilerde bulunan özellikler şunlardır; yüksek anlayış ve tolare becerisi, sorunlara karşı çözüm arayışları olan, ilgi duyan ve araştırmacı özelliği olan, faydalı fikirler ortaya çıkaran, fikirler arası ilişki kurabilen, sentezleme yeteneğine sahip, karmaşık beraberlikleri denetleyebilen ve bu beraberlikleri çözümlene

aşamasında aktif olarak görev alabilen, yorumlama yeteneği kuvvetli bireylerdir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233). Literatür taramasında yaratıcı bireylerin özgün tavırları ile ilgili karşılaşılan bazı özellikler şöyledir;

İşe bağlılık; kendi ortamında yaratıcı buluşlar yapan birey, ortamı daha çok severek, işine bağlılığını sağlayacak ve işini benimseyecektir. Bununla paralel olarak; Pıma (1968), Chambers (1964) ve Roe (1953) yapmış oldukları çalışmalarda yaratıcı bireylerin daha fazla çalıştıklarını tespit etmişlerdir (Alkış, 2021: 30).

Bağımsızlık; yaratıcı özelliğe sahip kişiler aksiyoner ve düşünsel özgürlüğü tatma eğilimindedirler. Karar verirken daha bağımsız olma istekleri bulunmaktadır. Chambers'ın (1964) bilim insanları üzerinde, Mac Kinnon'un (1961) mimarlar üzerinde, Ypma'nın (1968) de öğrenciler üzerinde gerçekleştirdikleri incelemelerde kreatif bireylerin dış müdahaleden bağımsız ve özgün çalışmaya başlama eğilimlerinin daha çok olduğu tespit edilmiştir (Alkış, 2021: 30).

Çalışma hayatı özgün düşünmeyi teşvik edip, ezbercilikten uzaklaştığı sürece yaratıcılığa olumlu etki sağlayacaktır (Okakın ve Ayvacioğlu, 2014: 286).

Esnek olma; kalıba sığmama, makro açı ile yeri geldiğinde farklı taraflardan görebilme, çözüme dönük olarak, seçeneklerin birinden diğerine geçişi kolay olan yaratıcı bireyde ortaya çıkan müsamaha durumu olarak tanımlanmaktadır (Köksal, 2010: 30). Özgün bireyin basmakalıp dışında kendi baktığıyla kendi gördüğü durum karşısında fikir üretmesi, yorum yapması, soruna çözüm üretmesi olarak ifade edilebilir.

1.2.4.3. İnovasyon (Yenileşim)

Yaratıcı bir fikir, genellikle hiç ulaşılmayan zihinsel bağlantıların kurulması veya yeni bir bağlantının kurulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yaratılan bu fikirlerin veya icatların ticari ve başarılı bir ürün, hizmet veya sürece dönüştürülmesi inovasyon olarak ifade edilmektedir. Yaratıcı fikirler kişi ve kurumu özel kılmaktadır ancak inovasyona dönüşmeyen yaratıcı fikirler değerini kaybetmektedir (Batal, 2021: 1).

İnovasyon, latince bir kelime olan innovatus sözcüğünden türetilmiştir. Sosyal, kültürel ve idari ortamda daha önce kullanılmamış olan yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamında kullanılmaktadır. Yaratıcılık, olan bilgiyi kullanarak olmayan bilgiyi üretmek, yenileşim, yeni bir fikir ya da yeni uygulamanın kullanımının yaygınlaştırılarak pratiğe geçilmesidir (Özçer, 2005: 13). İnovasyon yaratıcılığın

kullanma ve uygulama kısmıdır. Yaratıcılık yeni fikirleri düşünme sürecidir. İnovasyon fiziki ortamla sınırlandırılmayan, her ortamda bir düşüncenin iktisadi kıymetle sonuçlanmasıdır. Yönetimde, toplumsal ortamda, örgütlerde, süreçlerde, pazarlamada ve benzeri alanlarda inovasyon yapılabilir (Günay ve Çalık 2017: 8). Çağımızda tüm organizasyonel etkinliklerin nihai amacı, bireyler tarafından faydalı ve değerli olarak düşünülebilecek inovasyonlar meydana getirmektir (Biçkes, 2011: 71). İnovasyon, en geniş anlamıyla, bireyin çok daha iyi ve yaşanabilir bir dünya beklentisinin neden olduğu bitmeyen bir yenilik dizisidir. İçinde bulunduğumuz ve 4. Sanayi devrimi olarak adlandırılan çağımızda, kurumların rekabet gücü; teknoloji üretme kapasitesi ve bilim ile insan yetiştirme gücü ve inovasyon yapma kabiliyetine dayandırılmaktadır (Günay ve Çalık, 2017: 1). İnovasyon mevcut fikirlerin dışında değişik, farklı yepyeni fikirler üretmek, geliştirmek ve bu fikirleri uygulamaktır. Üretilen veya geliştirilen fikirler, öncesinde çözülmemiş problemleri çözmek için veya daha önceden karşılanmayan ihtiyaçları karşılamak amacıyla geliştirilebilir. Başka bir ifadeyle, zaten mevcut olan birçok ürün veya görevi çok daha iyi, daha kullanılabilir, bireyin işine daha da faydalı hale getirmeyi amaçlayan yeni fikirlerin piyasaya çıkarılması ile hizmet, ürün, iş yapış yöntemlerinin bulunması ve ortaya çıkan bu yeniliklerin satılması veya uygulamaya konulması ile inovasyon yapılmış olmaktadır. Nihai olarak yaratıcılık, yeni fikirlerin ortaya çıkarılması; inovasyon ise, ortaya çıkan bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreci olarak tanımlanabilir (Aslantaş, 2021: 343).

1.2.4.4. İcat (Buluş)

Fikir icadın başlangıç noktasıdır. Fakat fikirleri biz bulamayız. Heidegger fikir hakkında: “Fikirler bize gelir biz fikirlere asla varamayız” der. Bu sebeple; “aklıma bir fikir geldi” denilir. Bir fikir buldum denilmez. Dil düşünmenin ikametgâhıdır. Fikrin kaynağı, içgörü, sezgi, kaygı ve deneyimin sentezlenmesinden meydana gelen, yaratıcı kabiliyetin kapalı bilgisinden meydana geldiği düşünülebilir. İcat, buluş ve sanatın kaynağı bu kapalı bilgi denilebilir (Günay ve Çalık, 2017: 8). Benzer teknik sorunların her bir değişik çözümü farklı bir icattır (www.turkpatent.gov.tr, 2017). İcat (buluş), teknik ilerleme sağlayabilecek nitelikte olup, dış dünyaya yansıtılabilecek bir fikir olmalıdır. Bilimsel olarak icat (buluş) kavramı, en kısa tabiriyle, kafamızda tasarladığımız fikri bağlantılarımız (neural network) yani

tecrübelerimiz ve bilgiyle ilgili donanımlarımız arasında oluşturduğumuz yan düşüncelerdir (lateral thinking). İcat etme sanılanın dışında aniden meydana çıkan bir çözüm veya fikirden ibaret değil, aslında belirli safhaları olan bir süreçtir. Yine sanılanın dışında her zaman için tespiti veya ulaşması çok zor olan veya çok karmaşık bir hedeften ziyade yaratıcı icatlar, temelde kullanışı en kolay olanlardır. “Basit olan güzeldir” sözünden yola çıkarak yeni karşılaştığımız bir hizmet ya da ürün eğer size “Ben bunu daha önce nasıl düşünemedim?” dedirte biliyorsa işte o gerçek anlamda çok yaratıcı bir icattır (Rakıcı, 2011: 1). İcat, beşerî bir gereksinim sonunda meydana gelen probleme, fikir üretmekle getirilen çözüm yoludur. Bu çözüm, teknik alana girmekle birlikte uygulanabilir bir öğretici ile getirilmelidir (Polater, 2019: 395-426). İcat ile tabiat olaylarının kontrol altına alınması açısından bir ilerleme gerekmekte olup, eğer bu anlamda bir ilerleme bulunmuyorsa icat yani buluşta söz edilemez denilebilir.

Bruner’e göre gelişmede temel amaç, bireye dünyanın ve gerçeğin bir modelini sunmaktır. Bu model bireyin çevresinde bulunan kişiler, sözcükler, fikirler ve nesnelere etkileşim kurarak, geçirmiş olduğu deneyimler sonucu bilgilerin hafızada depolanması ile meydana gelir. Modeller kişilerin hayatında karşı karşıya kaldığı sorunları çözmeye yardımcı olur. Bruner, öğreticinin esas görevinin bireyin kendi modelini oluşturmasına yardımcı olmak, icada teşvik etmek olduğunu savunmaktadır (Akman ve Erden, 2007: 170).

1.2.4.5. Kişilik

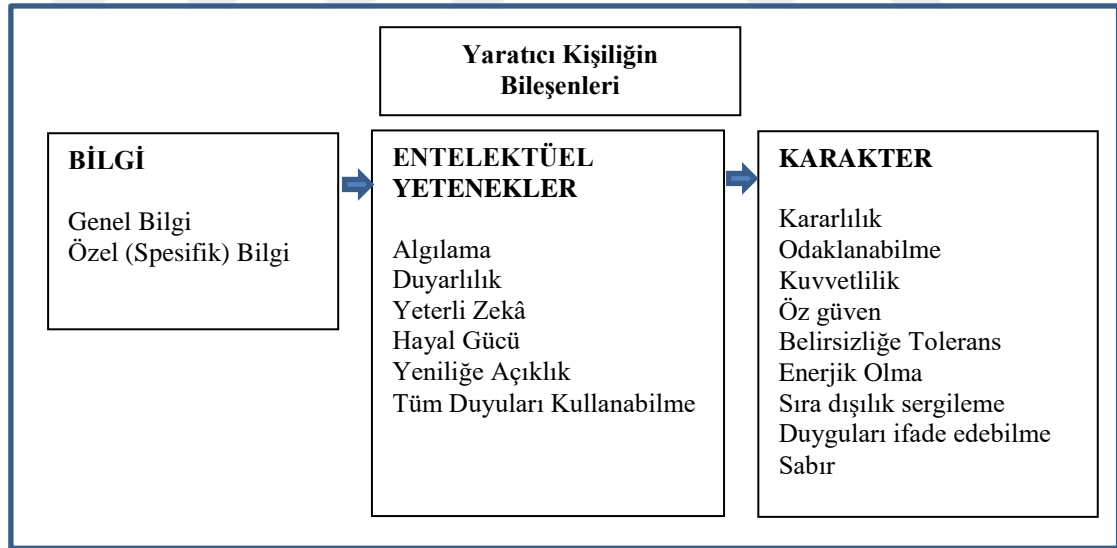
Kişilik, bireylerin düşünce, duygu ve davranış gibi psikolojik tepkilerindeki ve farklılıkları belirleyen sadece yaşanan an, içinde bulunulan biyolojik durum veya sosyal ortam ile açıklanamayan biçimde süreklilik gösteren özellikler ve eğilimler olarak tanımlanabilir (Taymur ve Türkçapar, 2012: 155).

Kurt Lewin’in alan teorisinden esinlenen ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına etki eden kişilik durumları üç temel maddede sayılabilir (Özçer, 2005: 35).

- Bilgi: Kişide bulunan özel ve genel bilgiler; yeni bağlantılar kurabilmek için ve özgür düşünerek, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkeler bütünü ile birlikte yaratıcılığı ortaya çıkarır.

- Entelektüel yetenekler: Bilgiyi etkili bir biçimde kullanabilmek, yeni anlamlar verebilmek için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir.
- Kişilik ve karakter yapısı: Kişiyi enerjilendiren duygusal yönü, usul ve tarzı, aktiviteleri, kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübelerini kullanabilmek için riski göze alması ve tüm bunları kullanırken özgün ve yeni fikir üretebilme kabiliyetidir.

Kurt Lewin (1951)'e göre bilgi; genel ve özel (spesifik) bilgi olarak özgün düşünmeyi sağlayıcı olgu ve ilkelerin depolanmasını sağlar (Yeşil, 2018: 315). Entelektüel yetenekler; bilgiyi etkili olarak kullanabilme yeteneği, mevcut olana daha önce bilinmeyen yeni anlamlar kazandırmak için gereken zihinsel yetenekleri içermektedir. Karakter yapısı ve kişilik ise; kişiyi enerjilendiren duygusal boyutu, aktiviteleri, kişinin bilgisini ve becerilerini kullanabilme cesaretini kendinde bularak bu anlamda risk alabilmesi ve bilgi, becerilerini kullanırken yeni özgün fikirler ortaya koyabilme yeteneğini içerir (Özçer, 2005: 36-37). Bu bileşenler aşağıda Şekil 1.1. ile açıklanmıştır.



Şekil 1.1. Yaratıcı Kişiliğin Bileşenleri
Kaynak: (Özçer, 2005: 36-37).

Şekil 1.1.'de yaratıcı kişiliğin bileşenleri olan bilgi, entelektüel yetenekler ve karakter özellikleri tasniflenmiş olup bilgi; genel bilgi ve özel bilgi olarak ayrılmıştır.

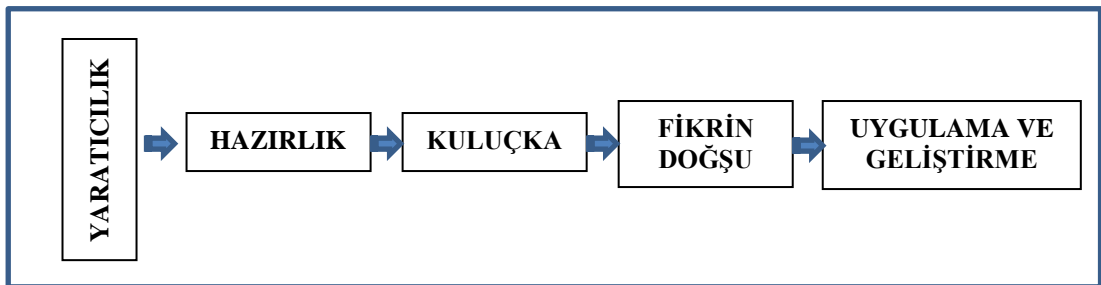
Entelektüel yetenekler; algılama, duyarlılık, yeterli zekâ, hayal gücü, yeniliğe açıklık, tüm duyuları kullanabilme olarak sınıflandırılmıştır. Karakter; kararlılık, odaklanabilme, kuvvetlilik, özgüven, belirsizliğe tolerans, enerjik olma, sıra dışılık sergileme, duyguları ifade edebilme ve sabır olarak maddelenmiştir.

1.2.4.6. Zekâ

Zekâ ve yaratıcılık çoğunlukla kişilerin doğuştan sahip olduğu bir kabiliyettir. Zekâda, yaratıcılıkta eğitimle birlikte ve çevre koşullarının uygun olduğu durumlarda keşfedilip geliştirilebilir (Tekin, 2008: 38). Zekâ ve yaratıcılık ilişkisi ile ilgili olarak Jackson ve Getzels (1962) yaratıcılık ve zekânın doğru orantılı olduğunu dile getirerek zekâ düzeyi arttıkça bireylerin yaratıcı etkinliklerde dahada başarılı olduklarını vurgulamaktadır (Yaşar, 2009: 36). Özerbaş (2011), yaratıcılık için kişilerin yeterli seviyede bir zekâ seviyesinde olmaları gerekmektedir birlikte yaratıcılık özelliği bulunan her bireyinde zekâ düzeylerinin de üst seviyede olduğunu söylemek zordur demiştir (Özerbaş, 2011: 679). Bu iki değişken arasında az ilişki olduğunu ya da ilişki olmadığını belirten araştırmacılar olduğu gibi, araştırmaların çoğu yaratıcılık ve zekâ arasındaki ilişkinin belirli bir zekâ seviyesine kadar geçerli olduğunu, belli bir zekâ düzeyinden sonra ise bu ilişkinin kaybolduğunu ortaya koymaktadır. Bu duruma aynı zamanda “eşik kuramı” denilmektedir (Yeşilyurt, 2020: 3887).

1.2.5. Yaratıcılık Aşamaları

Yaratıcılık aşamaları temel olarak, hazırlık, kuluçka fikrin doğuşu, uygulama ve geliştirme olarak sıralanabilir (Keskin, 2012: 20). Yaratıcılığın aşamaları Şekil 1.2’de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Yaratıcılık Aşamaları
Kaynak: (Keskin, 2012: 20).

1.2.5.1. Hazırlık

Alan yazında yaratıcılık modellerinden hazırlık aşaması ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir: Wallas (1926)'a göre; problem veya ihtiyaç durumu, beyin fırtınasıdır (Atakan, 2019: 18). Rossman (1931)'a göre; problem ya da sorunu gözlemlemektir (Aslan, 2001: 16). Osborn (1953)'a göre; yönlendirme ve problemi göstermedir (İncebacak ve Ersoy, 2018: 5-6). Isaksen ve Treffinger (1985)'e göre; hedefi bulmak olarak tanımlanmaktadır (Keskin, 2012: 20).

Marcinia (2005)'e göre yaratıcılığın gelişmesi için öncelikle hazırlık aşamasında yönetimin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım, 2007: 116):

- Gelişme sağlanabilecek bir ortam tesis etmek,
- Fiziksel çevreyi yaratıcılığı destekleyici biçimde kurmak,
- Örnekler seçerek organizasyonda iş görenlerin davranış biçimlerini değiştirebilmelerini sağlamaya yönelik teşvik edici uyarılar belirlemek,
- Beyin fırtınası gibi yöntemlerle yeni fikirler üreterek fikirleri geliştirerek uygulanmasını sağlamak,
- Çalışanların ortaya koyduğu yenilikçi fikirleri ve teklifleri dikkate almak ve değerlendirilmesine olanak tanımak,
- Fikir tartışması yapmak, gerektiği zamanlarda özgürce fikirleri reddedebilmeli ve bu tartışmaları tamamen organizasyonun iyiliği anlamında yapmak,
- Personeli işe boğmamak, düşünme, fikir üretme, soluklanma imkânı vermek,
- Yönetim sistemini, personeli kendilerini yönetebilir gruplar haline getirmek,
- Yeni, orijinal fikirlerin oluşturulabilmesine meydan veren yöntemler araştırmak,
- Yaratıcılığı örgüt için kıymetli bir olgu olarak görüp ödüllendirmek.

Yaratıcılığın ilk aşaması olan hazırlık, ham verilerin bireyin aklında olması karşılaştığı sorun veya yapmakta olduğunun daha iyisini yapma fikrinin canlandığı an olarak ifade edilebilir. Bu aşamada birey, yaratıcılıkla sonuçlanacak fikirleri kafasında tasarlayarak ortaya çıkarma halindedir. Aşamanın en önemli unsuru; yaratıcılığa götürecek bilgi ve tecrübelerin bireyin hafızasında olmasıdır.

1.2.5.2. Kuluçka

Alan yazında yaratıcılık modellerinden kuluçka aşaması ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir; Wallas (1926)'a göre fikri düşünceleri hazmetme, düşünsel süreçleri inceleme, bilgileri tasnif etme, bilgi süreçlerini kullanarak belli bir aşamaya getirme durumu kuluçka olarak tanımlanır (Atakan, 2019: 18). Rossman (1931)'a göre kuluçka; rota tasarımı ve ihtiyacın mental didaksiyonu olarak tanımlanır (Aslan, 2001: 16). Osborn (1953)'a göre kuluçka; hazırlık ve uygun veriyi toplama olarak ifade edilir (İncebacak ve Ersoy, 2018: 6). Isaksen ve Treffinger (1985)'e göre kuluçka; gerçeği bulma olarak tanımlanır (Keskin, 2012: 20). Birey topladığı bilgileri zihninde bir süre tutar ve problem üzerinde aktif olarak çalışmamaya çaba sarf eder ama zihin bilinçaltında problemle meşgul olmayı sürdürür. Bireyin sahip olduğu bilgiler kaynama noktasına ulaştığında manalı yeni paradigmlar haline gelmeye de başlamıştır (Ulutaş, 2011: 600). Kuluçka aşaması bireyin mevcut bilgi ve tecrübelerini kullanarak kendi içsel dünyasında tasarlamalar, planlar ve tasnifler yaptığı an olarak tanımlanabilir. Bireyin, olaylar ve durumlar arasında karşılaştırma yaptığı, derin düşüncelere daldığı, çözüm yolları aradığı yaratıcılık aşamasının kuluçka aşaması olduğu söylenebilir.

1.2.5.3. Fikrin Doğuşu

Alan yazında yaratıcılık modellerinden olan fikrin doğuşu aşaması ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir; Wallas (1926)'a göre; aydınlanma, fikrin doğuşu, daha önce bulunmayan bir fikrin meydana geldiği an, yenilikçi bir fikrin ya da zm önerisinin birden bire ortaya çıkması olarak tanımlanmıştır (Atakan, 2019: 18). Rossman (1931)'a göre; mevcut bilgilerin tasnif ve tahlili olarak tanımlanmıştır (imşir, 2019: 288). Osborn (1953)'a göre fikrin doğuşu; analiz ve konu ile ilgili materyal dağıtmak olarak tanımlanmıştır (İncebacak ve Ersoy, 2018: 6). Isaksen ve Treffinger (1985)'a göre; fikrin doğuşu; problemi bulma, ortaya çıkarma olarak tanımlanmıştır (Keskin, 2012: 20). Birey artık ilk iki aşama olan hazırlık ve kuluçka aşamasını geçerek yaratıcı fikrini bulmuştur. Mevcut bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanarak, elekten geçirdiği, hayatını kolaylaştıracak, fark yaratacak yeni ve pratik yöntemi ortaya çıkarır.

1.2.5.4. Uygulama ve Geliştirme

Alan yazında yaratıcılık modellerinden uygulama ve geliştirme aşaması ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir; Wallas (1926)'a göre; doğrulama, uygulama, kontrolünü sağlama, ihtiyaca cevap veren çözüm bulunmuşsa bu çözümün genellemesi ve uygulanabilirliği olarak tanımlanmıştır (Onur ve Zorlu, 2017: 1542). Rossman (1931)'a göre uygulama ve geliştirme; formasyonel çözüm arayışı olarak ifade edilmiştir (Çimşir, 2019: 288). Osborn (1953)'e göre; düşünce ve düşüncelerle alternatifleri yığmak, uygulama ve geliştirme olarak tanımlanmıştır (Atakan, 2019: 18). Isaksen ve Treffinger (1985)'e göre uygulama ve geliştirme aşaması; düşünceyi bulma olarak tanımlanır (Keskin, 2012: 20).

1.2.6. Yaratıcılık Teorileri

Yaratıcılıkla ilgili literatürde karşımıza çıkan teoriler; hümanist (insancıl) yaklaşım, pragmatik (yarararcı) yaklaşım, çağrışım yaklaşımı, gestalt (şekil) yaklaşımı, algı yaklaşımı, kognitif (bilişsel) yaklaşım olarak sıralanabilir (Yamak, 2020: 11).

1.2.6.1. Hümanist (İnsancıl) Yaklaşım

Maslow, Rogers ve Fromm gibi bilginlerin öncülüğünü yaptığı hümanist yaklaşım teorisi; temellerini Adler'in oluşturduğu bireyin daha iyisine varma gayreti düşüncesinden almaktadır. Çözümcü düşünürlerin tersine insancıl (hümanist) düşünceyi ortaya atan düşünürler, insanın, iyimser içgüdüyü içinde barındırdığını ve geçmiş olaylarda takılı kalmadığını savunmaktadır (Onur, 2016: 33-36). Hümanist (İnsancıl) kuram, yaratıcılığı kişisel bazda incelemektedir. Yaratıcılık her bireyde doğuştan gelen bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Parsıl, 2012: 5). İnsancıl kuram bireyi odak noktaya alan bir yaklaşım olarak, bireyin özgürlüğe sahip olduğu şart ve durumlarda yaratıcılığını ortaya çıkarabileceğini öne sürmektedir. Korku ve endişe barındıran alanların, yaratıcılığa negatif olarak etki ettiği savunulmaktadır (Yavuzer, 1994: 103). Bunun yanısıra hümanist yaklaşımçılar açısından yaratıcılık kötü veya iyi olarak sınıflandırılmamaktadır. Bireyden bireye çeşitlilik gösteren bir vaziyettir. Birisi insanlığın faydasına olacak yaratıcı ürünler meydana getirirken diğeri yaratıcılığını bireylerin zararına olacak şekilde kullanabilmektedir. Ancak yaratıcılık böyle durumlarda bireye mahsustur ve sınır koyulamaz. Nihayetinde ikiside kreatif

ürün meydana getirmektedir. Hümanist kuram için yaratıcı düşünceyle ortaya çıkan ürünün kullanılma amacı değil, bireyin yaratıcılığını ortaya koymasının mühim olduğu savunulmaktadır (Yamak, 2020: 15-16). Maslow (1968) yaratıcılığın kendi başına meydana geldiğini savunmaktadır (Yamak, 2020: 15). Bunun yanı sıra bireyin hayatı süresince gereksinim duyduğu durumları ifade etmek amacıyla ortaya çıkardığı hiyerarşik düzende, yaratıcılığı öncelikli sıraya koymuştur ve bu sırayı “kendini gerçekleştirme” olarak tanımlamıştır. İnsancıl yaklaşımın bir diğer önde gelen kişilerinden olan Fromm (1959) ise yaratıcılığı bireyin bir gereksinimi olarak ifade etmektedir (Yamak, 2020: 15). Fromm, insanın yaratıcı duyguya gereksinimi olan bir varlık olduğunu ve yaratma durumunun bireyin bu duygusunun sonucu olarak meydana geldiğini iddia etmektedir. Fromm ayrıca, bir yaratıcı birey türü tespiti yapmıştır. Bu türe göre; yaratıcı bireyler bireysel menfaatleri kadar başka bireylerinde menfaatlerini koruyan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı özelliği bulunmayan bireyleri ise daha kişisel, benmerkezci ve daha çok alma eğilimli bireyler olarak ifade etmiştir. Fromm’a göre yaratıcı özellik insanın bireysel duygu ve düşüncelerinden türemektedir. Bireyin mizahı ve davranışları, yaratıcı ürün boyutunda incelenebilir. Kişi sosyal alandaki adaptasyonu ve tutumlarını geliştirme usulleri doğrultusunda bir kişilik niteliğine sahip olmaktadır. Bu doğrultuda yaratıcılık, insanın toplumun tekdüzeliğinin dışına çıkması ve sosyal hayata ürün kazandırmayla ilgili olduğu savunulmaktadır (Altıntaş ve Gültekin, 2005: 91). Hümanist kuram bireyi ve bireyin iyi olmasını odağına almaktadır. Doğumla birlikte elde etmeye başladığı iyi olma halini, yaşadığı müddetçe devam ettirmesinin bireyin iradesiyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

1.2.6.2. Pragmatik (Yararcı) Yaklaşım

Yaratıcılık bireyin herhangi bir sorun karşısında, bu sorunun çözümüyle ilgili olarak daha önce denenmemiş bir yöntem oluşturması; daha önce bulunmayan bir şeyler üretmesi, yararcı, orijinal ve yenilikçi bir sonuç meydana getirmesi biçiminde tanımlanır (Onur ve Zorlu, 2017: 1545). Pragmatizm, Antik Yunan’da Sokrates ile birlikte ortaya çıkan, “Bir kişi nasıl yaşamalıdır?” sorusuna cevap aramaktadır. Pragmatik fikrini savunanlar çözümü; bireyin var olmasının rutin dertlerinin dahada iyi anlaşılabilir kavranmasını sağlayacak biçimde bireye özgü inançların pratik sonuçlarında görmektedir (Yıldırım, 2011: 189). Pragmatizm Peirce’ye göre;

öncelikle yeni olan bir düşünce, davranış biçimi ve iletişim olup; her nevi doğaötesi bakış ve yaklaşımlarla mücadele eden, bu bakış ve yaklaşımları yok etmek amacını güden, yepyeni ve modern felsefi bir metoddur (Çelik, 2008: 28). Pragmatik yaklaşım, objektif bir realite algısına ya da en iyi olan yolun tek yol olduğu düşüncesini reddetmektedir. Pragmatik yaklaşıma göre bir kavramı, düşünceyi, yöntemi ya da kuramı, var eden, hususi olarak kendi varlığı değildir; hayattaki pratik karşılıkları ya da fayda veren sonuçlarıdır. Nasıl ki pragmatik yaklaşıma göre bir düşünce veya kuramı, salt kendi başına varlığı değil, hayattaki pratik karşılıkları veya faydalı çıktılarını var ediyorsa, yeni yönetim anlayışında da uygulama ile kavramlar arasında bir bağlantı kurmaya çalışılmış ilke ve kurallardan çok; neticesi, performansı ve verimlilik gibi olgular üzerinde durulmaktadır. Pragmatik yaklaşımın, kalıcı ve sağlam prensiplerle hedefe götüreceği, işe yarayan yöntem ve araçlarla ilgilenmesi gibi, yeni yönetim anlayışında da kurum ve kuruluşların bir takım ilke ve kurallara değişmez bir bağlılıkla tekdüze olarak değil, değişimin gerektirdiği dinamik, yaratıcı, uygun ve yenilikçi bir yöntemle yaklaşarak, faaliyet göstermeleri amaçlanmıştır (Yıldırım, 2011: 197). Pragmatik yaklaşımda esas olan ortaya konulan yepyeni bir düşünme ve davranış biçimidir. Çalışma hayatında da bu yaklaşımın pratik ve kullanışlı olması beklenir.

1.2.6.3. Çağrışım Yaklaşımı

Mednick (1962) yaratıcı düşüncenin, birey veya toplum için faydalı bir öneri geliştirmek için farklı unsurların yeni düşüncelerle bir araya gelen süreç olduğunu savunarak, farklı biçimlerdeki yaratıcılıklarda hâkim olan sürecin, çağrışımsal (associative) düşünce olduğunu savunmuştur (Köksal, 2010: 26). Mednick, yaratıcılığı, kendi arasında ilgili gibi görünmeyen ama esasında uzaktan birbiriyle ilgisi bulunan öğeleri kullanarak kıymetli ve daha önce olmayanı ortaya çıkarma olarak ifade etmiştir. Kendi arasında ilgili durmayan veya uzaktan ilgisi bulunan elementler arasında ilgi kurma kabiliyeti gerçek anlamda yüksek düzeyli bir yaratıcı gizil gücün tezahürüdür. Mednick (1962)'e göre yaratıcı düşünce ortaya koymanın üç türlü yöntemi vardır (Köksal, 2010: 26):

- Bir şeyi tesadüfi olarak ortaya çıkarma (şans): Gelişigüzel olarak çevrede bulunan uyarıcılarının bütüncül olan yapıya hareket kazandırması halidir.

- Benzerlik: Çağrışımsal bileşenlerin, uyaranların arasında bulunan benzerlikler sebebiyle bütünlüğü sağlayacak biçimde organize hale gelmesi durumudur.
- Aracılık: Çağrışımsal elementlerin, arasında ortaklık bulunan hususlarla ya da dış uyaranlar vasıtasıyla bir bütün olarak canlandırılması durumudur.

Yaratıcı biliş teorilerinin birçoğu çağrışım süreçlerine dayanmaktadır. Bu teoriler fikirlerin nasıl üretilip nasıl ilişkilendirildiğine yoğunlaşmaktadır. Psikoloji tarihine baktığımızda, çağrışımsal görüşün, Hume, Locke ve arkadaşlarının araştırmalarıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Serin, 2017: 125-136). Fakat bu bakış çağdaş psikolojiye, Mednick'in (1962) teorisi olan; yaratma evresinin birleştirici yönü ile dâhil olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken unsurlardan birisi; birey belleğinin özgün fikirlerden kaçınma isteğinde olduğudur. Kişilerin fikirleri genellikle herkesin bildiği, orijinal olmaktan uzak kavramlar olarak ifade edilmektedir. Yaratıcı düşüncenin ortaya çıkışı, tekdüze düşünce durumunun sona ermesiyle meydana çıkacağı varsayılmaktadır (Köksal, 2010: 25). Mednick (1962) yaratıcı düşünme ölçümü yapmak için Uzak İlişkiler Testini (RAT) kullanmaktadır. Bu çalışma yaratıcı buluş ile ilgili olarak test edilebilir tahminler ortaya koyduğundan, kayda değer bir araştırma olduğu ifade edilmektedir. Mednick (1962), düşüncenin bilişsel süreçleri ve yaratıcılığa ilişkin yaptığı araştırmada aynı anda ortaya çıkan iki fikrin, kişilerin belleğinde aynı anda hatırlandığını savunmaktadır (Köksal, 2010: 25). Bu düşüncesini, süreklilik ve benzerlik yasası ile ifade etmektedir. Mednick'e göre yaratıcı düşünce; kişi ve toplum için fayda veren kombinasyonların neticesi olarak tanımlanmaktadır. Fikirler bireylerin belleğinde, kavramlar ile uzak ve yakından ilişkili olarak konumlandırılmaktadır. Çağrışım yaklaşımında yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarma yöntemleri, olumlu tesadüfi durumlar, meditasyon ve benzerlik durumları ile ilişkilendirilmektedir.

1.2.6.4. Gestalt (Şekil) Yaklaşımı

Gestalt yaklaşımındaki temel düşünce, birey davranışlarının bir bütün olduğu ve parçalardan oluşmadığı yönündedir. Bu yaklaşımda, birey davranışları bileşenlere ayrılma durumunda, bu bileşenlerin tümden gelen kaynak yapısıyla alakalı olduğu savunulmaktadır (Yılmaz, 2015: 3-32). Gestalt yaklaşımçıları, bu kuram sınırları

içerisinde yaratıcılık kavramını; çözümlenmesi gereken durumların veya sorunların fonksiyonellik kazandırılması olarak, yani o durumu veya problemi bütünlük sağlamamış, parçalı bir biçimde görmektedirler ve değişik bir bütünlükte yeniden ortaya çıkarmak olarak ifade etmişlerdir. Yaratıcılık kavramı yerine “sorun çözme” ve “üretken düşünce” tabirlerini kullanmayı seçmişlerdir (Çelebi, 2015: 202). Bu yaklaşımı savunanlar, yaratıcılığı diğer yaklaşımlardan farklı bir biçimde değerlendirerek tanımlamalarına rağmen yaratıcılık süreci ile ilgili herhangi bir açıklama ortaya koymamışlardır (Yavuzer, 1989: 17-23). Gestalt yaklaşımının en önemli savunucularından olan Wertheimer’in (1945) ölümünün ardından yayımlanan “Üretken Düşünce” adlı eserinde problem çözmenin, iki farklı türü olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar; A türü ve B türü sorun çözme yöntemidir. A türü sorun çözme, kişinin kendisine ait, kalıcılığı uzun süren, problemin özünü idrak etme ve iç görüye dayanan bir sorun çözme şeklidir. B türü sorun çözme ise, ezbere dayanan, problemin özünü idrak etmeden uzak olan sorun çözme çeşididir. Bunun yanısıra Wertheimer, B türü sorun çözme yöntemini tenkit etmiş ve tekrar etmenin bazı dönemlerde kullanışlı olduğunu ancak sürekli bir şekilde uygulanmasının, üretici fikri yani kişinin yaratıcılığını körelteceğini vurgulamıştır (Senemoğlu, 2010: 149). Şekilci yaklaşımda yaratıcılık, bir problemin çözümü için uygulanan düşünce çeşidi olarak algılanmaktadır. Sorun tüm yönleriyle değerlendirmeye alınmalı, kısımlara ayırarak kaynak tespiti yapılmalı ve yeniden yapılandırılarak yeni bir bütün ortaya çıkarılmalıdır. Gestaltçı yaklaşım savunucuları için yeniden yapılandırma, kişinin yaratıcılık yönünü ortaya çıkarmaktadır.

1.2.6.5. Algı Yaklaşımı

Ernest Schachtel tarafından geliştirilen algı yaklaşımı kuramına göre, bireyin dış dünya ile ilişki kurma gereksinimi, yaratıcılık için gerekli güdülenmeyi ortaya çıkarır. Schachtel’e göre yaratıcılık bir nesneyi farklı bakış açılarıyla değerlendirebilmeye yarayan algısal bir açıklıktan kaynaklanmaktadır. Algıyla ilgili olarak bu faaliyet yoğun bir ilgi ile bir aradadır ve gelenekçi düşünceye yön veren kurallar tarafından sınır koyulamaz (Sungur, 1997: 37). Bireyin ilgileri, güdülere, kültürden kaynaklı nitelikleri, dikkat ve duyarlılığı; sorunların seçici algı yoluyla bilinmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle kişinin idrak etme yeteneği arttıkça yeni formları ve sorunları algılama ve tanımlama şansı yükselir (Çolakoğlu

ve Örnek, 2016: 606-610). Bireyler çevrelerinde olan olgu, olay ve kavramlara ilgili bilgilerini algılı yoluyla kazanırlar. Algılar duyumlarla birlikte oluşturulur ve bu bir bilgi kazanma sürecidir. Algı, bireylerin var oldukları ortamı şekillendirme ve duysal olguların tasnif edilmesine dayanan, idrak etme ve fark etme sürecidir. Bireyler algıları ile ilgili vasıflarına dayalı olarak buldukları ortamlardan kazandıkları uyaranları, algılama süreci sonunda kendileri için anlam ifade eder hale getirmektedirler (Demirel ve Ün, 1987: 93). Algı, kişilerin duyumlar kanalıyla meydana getirdiği fiziki uyaranlarla birlikte, bireyle alakalı ve bireyi kuşatan etkenlerle ilişki kurulan bir tanımlama sürecidir. Algılama safhasında birey en önemli etkendir. Bireyler, algıladıkları benzer kavramlarla ilgili birbirinden değişik algısal nitelikler piyasaya çıkarabilirler. Bunun sebebi algılama safhasında meydana gelen seçici algısal değişkenler, seçici dikkat ve algıda seçiciliktir (Erişti vd., 2013: 48). Bireylerin bilgi, edinim ve tecrübeleri ile olgu ve olaylara bakış açıları bir araya gelerek, çevresinin farkına varmasını sağlar. Farkındalık oluşuktan sonra ise bireyi yaratıcılığa götüren algısal süreç başlamış olur.

1.2.6.6. Kognitif (Bilişsel) Yaklaşım

Bilişsel kuram, bu alanda Piaget (1931)'in ortaya koyduğu araştırmaları temel alarak; bilginin edinilmesi, işlenmesi ve tekrar çağrılması gibi zihni evrelerle ilgilenmiştir. Bilişsel yaklaşıma göre, zihni evreler ışığı altında birey davranışlarının temelini, bireyin kendisi ile alakalı kanaatları, öğrenme yoluyla elde ettikleri tecrübeleri ve çevresiyle ilgili etmenler oluşturmaktadır. Kognitif yaklaşımın savunucuları, bireyin bilişsel yetenekleri nedeniyle başka varlıklara göre çok daha nitelikli olduğunu vurgulamaktadır. Kişinin bu nedenle dış dünyada meydana gelen olayları özümseyebildiği ve anlamlandırabildiği ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 1993: 73-78). Feldman (1999) tutumların özünde bulunan biliş, geçmiş deneyimler, eğitim evreleri, çevresel faktörler ve öğrenmelerin bireyin yaratıcılığına da etki ettiğine vurgu yaparak, Piaget'in bireyin yaş gruplarına göre sınıflandırdığı bilişsel gelişme safhaları ve yaratıcı başarı arasında bir takım benzerlikler olduğunu savunmaktadır. Bunlar; problemin çözümüne verilen tepkilerin bazı zamanlar beklenmedik olduğu, bir sorun etrafında çalışırken, çekilme duygusunun çözüme yaklaşıldıkça meydana geldiği, bir kez çözüm bulduktan sonra durumun daha da netleşeceği ve varılan çözümün önemini kaybedeceği fikridir. Bununla birlikte bu yaklaşıma göre soruna

çözüm bulma aşamasının nihayetinde yaratıcı bir ürün piyasaya çıkmalıdır (Çelebi, 2015: 88). Bilişsel yaklaşımın en önemli isimlerinden birisi olan Galton (1869), zekâ ile yaratıcılığın birbiri arasında bir bağlantı bulunduğunu; yüksek zekâ sahibi kişilerin yaratıcılık eylemlerinin de buna bağlı olarak yükseleceği fikrini savunmaktadır (Onur, 2016: 39-40). Yaratıcılık ile zekâ arasındaki ilişki durumunu inceleyen Barron ve Feist (2003), Galton'un söylediğinin tersine, zekâ seviyesi yüksek olan herkesin zekâyla paralel bir yüksek yaratıcılığa sahip olmadığı sonucuna varmışlardır. Başkaca yapılan araştırmalarda Barron ve Feist'in tespit ettiği sonucu destekleyerek, yaratıcılığın geliştirilebilen bir kabiliyet olduğunu ifade etmektedir (Onur, 2016: 41).

1.2.7. Bireysel Yaratıcıların Genel Özellikleri

Bireysel yaratıcıların genel özellikleri; akıcılık, esneklik, orijinallik, ayrıntılandırma başlıkları altında toplanmıştır (İşleyen ve Küçük, 2013: 203).

1.2.7.1. Akıcılık

Yaratıcı düşünmenin bir boyutu olan akıcılık, hafızamızda bulunan bilgilerin gereksinim duyulduğu anda çabuk ve akıcı bir biçimde kullanılmasıdır (Demirtaş ve Baltaoğlu, 2010: 2208). Tespit edilmiş olan, gerginlik ve stres yaratan, çözme gereği duyulan, hususlarla alakalı çözüme dönük fikir sayısı olarak da ifade edilebilir. Daha yüksek yaratıcı özelliğine sahip olanlar, daha düşük düzeyde yaratıcılığa sahip olanlara oranla daha yüksek sayıda düşüncüyü hızla ve farklı biçimde kurgulayabilmektedirler (Yıldırım, 2007: 110-113). Akıcılık insan zihninde üretilen süreğen fikir zinciri olarak tanımlanabilir. Bireysel yaratıcıların durum ve olaylara farklı bakış açıları ile bakıp, zihninde kaynayan ve hep yenilenen düşünceleri de akıcılık olarak ifade edilebilir. Bireysel yaratıcı özelliklerinden akıcılık ile ilgili olarak; kişinin düşüncelerinin kesintiye uğramaması, durağan olmaması, sürekli yenilenmesinin gerektiği söylenebilir.

1.2.7.2. Esneklik

21.Yüzyılda organizasyonların başarısı; bireysel ve örgütsel problemlere beraberce çözüm bulma kabiliyetleri ile mümkün olacaktır. Problem çözümü, yönetici

kademesinin, organizasyonda Şu iki hususda kendilerini geliŐtirmelerine bağlıdır (Düren, 2000: 108):

- Değişime uyum sağlayabilecek stratejik kıvraklık, esneklik yeteneklerinin artırılma kapasitesi ve yaratıcı zekâ,
- Teknolojik, sosyal ve yapısal hususlarda yenilikçi davranabilme kapasitesidir.

Bireylerin geliŐimlerinin ve yaratıcılıklarının önündeki en büyük engellerden birinin mevcut konfor alanının, fikir ve düşüncesinin dışına çıkamaması olduğu kabul edilebilir. Farklı fikir ve düşünelere açık olan, duruma göre yöntem değişikliği uygulayabilen, esneklik gösterme kabiliyetine sahip bireylerin yaratıcılığa daha meyyal olacağı söylenebilir. Sıradan, rutin olarak aynı Şekilde kullanılan yöntemlere ve çizgisinden çıkmayan, tekdüze fikir ve eylemlere yenilik getirmek mümkün olmayacağı için yaratıcılıktan da söz edilemeyecektir. Esnek olmayan bireyin, mevcut olan düşünce ve uygulamaları aynı Şekilde devam ettirmekten öteye gidemeyeceği bir gerçekliktir.

1.2.7.3. Orijinallik

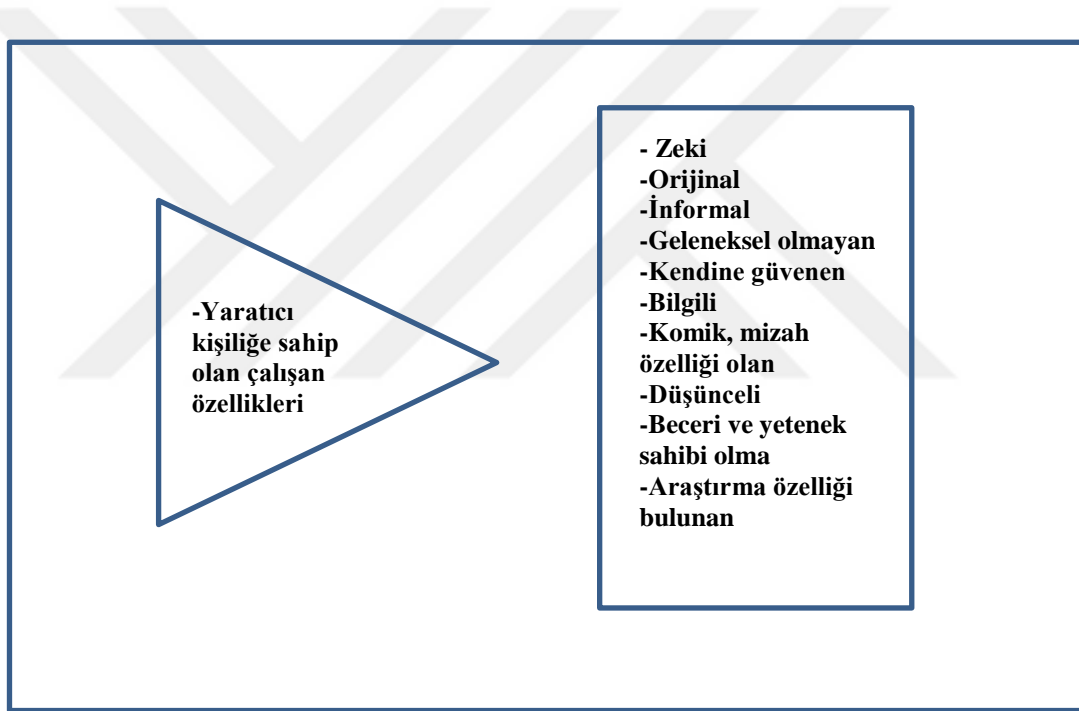
Orijinallik ortaya çıkarılan ürün ya da fikrin, özgünlüğu, eşsiz oluşu olarak nitelendirilir. Yaratıcı düşünme çalışmalarının en önemli boyutlarından birisi orijinalliktir. Farklı, olağan dışı ve özgül tepkiler biçiminde ortaya çıkan orijinallik çoğu zaman uyumsuzluk olarakta görülebilmektedir. Orijinallik daha önce denenmemiş yolları bulma ve yenilikleri deneme cesaretini ortaya koyma olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık, hazır olarak verilmiş olanın kolay bir biçimde kanıksanmadığı, yeni ve değişik çözüm yöntemlerini deneyen, orijinal düşünce ve fikirler ortaya çıkarabilmeyi içeren zengin bir icat, bilimsel bir yaklaşım, geliŐtirilmiŐ bir ürün, edebi bir çalışmadır (Öncü, 2003: 222). Orijinallik ile alışılmıŐın dışında, yeni ve örneğine az rastlanır fikirler üretilir. Benzersizdir ve kurtarıcıdır.

1.2.7.4. Ayrıntılandırma

Ayrıntılandırma, düşünceenin tamamlanmasından sonra geliŐtirilme, ayrıntıları ekleyebilme yeteneğidir (Yeşilyurt, 2020: 3884). Üretilen ürün ve fikirlere ayrıntılar

katmak, problemi bir bütün olarak algılayıp, çözümle ilgili geliştirilen fikirlere detaylar ekleyerek detaylar konusunda sınırsız olmaktır. Burada dikkat edilmesi gereken; eklemelerle, kartopu gibi büyüyen çözüm fikrinin, gerçeğe uygun, problemle uyumlu ve tutarlı olması esastır (Ünver, 2018: 1). Birey bir durum karşısında yaratıcı düşünceye dalar. Zihninde canlandırdığı fikirleri en ince detayına kadar irdeler, yaratıcı fikrin arkasını, önünü, sonuçlarını etraflıca düşünür ve pratik, verimli, uygulanabilir olduğuna ikna olduktan sonra yürürlüğe koyar.

Bunun yanı sıra Çekmecelioğlu tarafından belirtilen yaratıcı kişilerin genellikle taşıdığı özellikler şekil 1.3.'te gösterilmiştir (Çekmecelioğlu, 2002: 556).



Şekil 1.3. Yaratıcı Kişide Bulunan Özellikler
Kaynak: (Çekmecelioğlu, 2002: 556)

Ayrıntılandırma; fikre zenginlik katmak, detaylandırmak olarak ifade edilebilir. Üretilmiş olan fikirlere detaylar katarak, problemi bütün olarak görme ve çözüm için geliştirilen fikirlere yeni eklemeler yapma sürecinde denilebilir. Ayrıntılandırma sürecini sınırsız olarak görebiliriz. Fakat bu noktada ayrıntılandırma yaparken, ana

fikirden kopmamanın, özden ayrılmamanın süreci yaratıcılığa götürebileceği düşünülebilir.

1.2.8. Bireyi Yaratıcılığa Yönelten Faktörler

Bireyi yaratıcılığa yönelten faktörler literatürde genel olarak, bilgi ve beceri, tecrübe ve esneklik, hırs ve risk alma, düşünme, destek ve motivasyon olarak sıralanmaktadır (Öncü, 2010: 18).

1.2.8.1. Bilgi ve Beceri

Bireyin sahip olduğu bilgileri ve becerilerine dayanarak yeni bilgiler ve fikirler üretilebilir (Çam ve Turgut, 2015: 82). Bireylerin bilgi sahibi olmadığı bir konu hakkında, yaratıcı düşünce geliştirmesi düşünülemeyecektir. Yaratıcılığın, yeni ve faydalı bir ürünün meydana getirilmesi süreci tanımından yola çıkarak mevcut ürün ve hizmetin daha orijinali, daha yenisini ortaya çıkarabilmek için o hizmet veya ürün hakkında bilgi sahibi olmanın gerekliliği söylenebilir. Akgün (2017: 293); “deneyim ve bilgi yaratıcılığı teşvik eder” demektedir. Eason, vd., (2009) ise yaratıcı bir birey olabilmek için, peşin yargısı olmayan, tekdüze sıradanlaşmış tavırlar sergilemek için uğraşmayan, eksik durumların farkında olan, kendisi farklı olan, sorunların özüne inmeyi başarabilen ve problemlere uygulanabilir çözümler sunabilecek deneyime ve bilgiye sahip olunması gerektiğini vurgular (Gayret, 2021: 2). Hakkında hiçbir bilgi ve fikir sahibi olmadığı konuda insanların fikir yürütmesi, yenilik getirmesi, çözüm üretmesi yani katkı sağlaması beklenmeyecektir. Bilgiyle birlikte beceride, yaratıcılık için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanat, bilim ya da iş dünyasındaki yaratıcı bireyler incelendiğinde, onların bireysel yetenekleri ile beraber bazı ortak eylem ve metodlar uyguladıkları görülmektedir (Çiçekler, 2016: 47). Literatürde, bilgi ve becerinin bireyi yaratıcılığa yönelttiği ile ilgili dahada fazla tanım bulunabileceği gibi öz olarak; bilgisayar bilgisi olmayan ve yazılımla ilgili beceri sahibi olmayan bir kişinin Microsoft Office programlarına yenilik getirecek, yaratıcı bir yama yapmasının beklenemeyeceği örneklendirmesini yaparak, yaratıcılıkta bilgi ve becerinin önemine vurgu yapılabilir.

1.2.8.2. Tecrübe ve Esneklik

Yaş ilerledikçe tecrübeninde artması beklenir. Bu tecrübeler özellikle yaratıcı düşünme teknikleriyle alakalıysa yaratıcılığı olumlu olarak etki edebilir (Rıza, 1999: 27). Olgular arasında ilgi kurma kabiliyeti, esnek düşünme, bilgi üretirken akıcı davranma, genelleme ve hayal kurmak önemlidir. Esneklik; olgulara farklı biçimlerden yaklaşmak ve farklı fikirler meydana getirmektir. Düşünme yönü ve çizgisini, bir çizgiden ya da yönden diğerine değiştirebilme kabiliyetidir. Diğerlerinin takip ettiği yolun dışına çıkmaktır. Alışılmış gelenin dışına çıkabilmektir (Çam ve Turgut, 2015: 82). Öğrenilmiş olan bilgiler, davranış şekilleri, edinilen tecrübeler, hangi durumlarda hangi şekilde düşünülebileceği ile ilgili bireye yön vermektedir. Sözlük anlamı olarak; “tutum ve görüşlerinde sabit fikirli olmayan”, “farklı yorumlamalara müsait olan” anlamına gelen esneklik kavramından yola çıkarak, sıradanın dışında, farklı olay ve durumları kabul edebilen ve bu konuda tutuculuktan uzak bireylerin yaratıcılığının ortaya çıkabileceği savunulabilir.

1.2.8.3. Hırs ve Risk Alma

Yaratıcılık; denemek, icat etmek, risk almak, büyümek, hata yapmak, kuralları çiğnemek ve zevk almaktır. Aynı zamanda bu sayılanlar, işinizi büyütme ve başarılarınızı artırmak istiyorsanız çok sık yapmanızı gerektiren yaratıcı edinimlerdir (Burak ve Atabek, 2023: 40-42). Rutinin dışına çıkmadan, tek düze, önceden geldiği gibi devam ettirilen eylemlerden, yeni ve farklı bir düşünce ya da uygulama beklenemeyecektir. Dolayısıyla yenilik, pratiklik ve mevcut olanın üzerine koyma, hırs ve risk alma ile olabilecektir. Hırs; daha iyisini yapma, daha verimli olma, en üst düzeyde başarı yakalamak için tüm benliği ile mücadeleyi ifade ederken, risk alma; bu mücadele sürecinde hayal kırıklıklarını, başarısızlığı, beklenenin olmaması durumunu göze alma olarak ifade edilebilir.

1.2.8.4. Düşünme, Destek ve Motivasyon

Düşünmek ve düşünmeyi yaratıcılığa çevirmek bireyseldir; fakat güven ve işbirliğine dayalı bir grup ortamında çok daha çabuk serpilir. Hangi seviyede olursa olsun esasında yaratıcılık kişisel bir yetenektir. Kurum ve kuruluşlar, dayanışmaya ve işbirliğine dayalı grup etkisi ortamı kurarak, ortak misyon ve vizyon belirlerler.

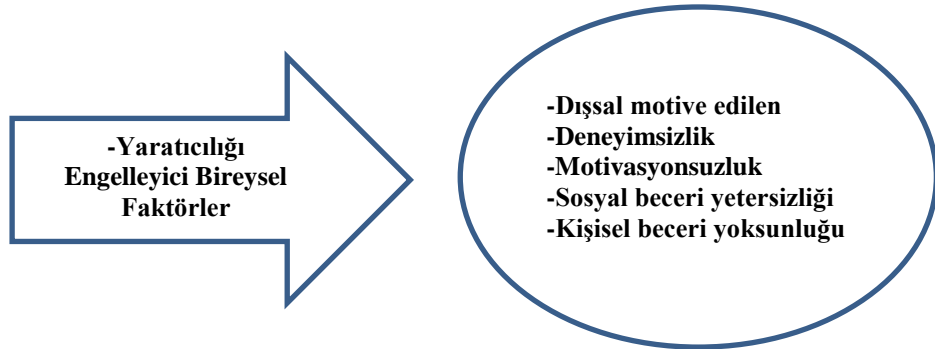
Belirli model ve sistemler vasıtasıyla bireylerin yaratıcılığını ortaya çıkarıp geliştirerek kullanıma sunarlar (Yıldırım, 1998: 123). Bireysel yaratıcılığın ortaya çıkması için kişinin düşünmeye fırsat bulması, bulunduğu ortamda huzurlu ve kendini ispatlamış olması, yeni fikir ve önerilerinin desteklenmesi gerekmektedir. Kişisel sıkıntılarıyla baş etmeye çalışan, moral ve motivasyon düşüklüğü nedeniyle yaptığı işe odaklanamayan, özgür düşünme imkanından yoksun ve yenilikçi düşünce ve eylemleri desteklenmeyen hatta kısıtlanan bireyden yaratıcılık beklenemeyecektir.

1.2.9. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

Yaratıcılığı engelleyici faktörler genel olarak; bireysel faktörler, ailesel faktörler, toplumsal, kültürel faktörler ve öğrenilmiş engeller şeklinde gruplandırılabilir (Köksal, 2010: 3).

1.2.9.1. Bireysel Faktörler

Çekmecelioğlu (2002) tarafından ortaya konulan yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörler aşağıdaki şekil 1.4.'te gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Yaratıcılığı Engelleyen Bireysel Faktörler

Kaynak: (Çekmecelioğlu, 2002: 564)

Davranışın bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyon çeşidi olan dışsal motivasyon ile kişi; içsel doyum kazanmak amacıyla değil, mükafat kazanmak ya da cezadan kurtulmak amaçlı davranışlar sergiler ki, bunlar dışsal motivasyonla ilgili durumlardır (Tasman ve Aydoğmuş, 2022: 297). Çalışma ortamında belli bir yol katetmemiş, deneyimsiz bireyden, motivasyonu düşük olan kendisini rahat

hissetmeyen, değişime, yeniliğe kapalı ve esnek olmayan kişiden yaratıcılık beklenemeyecektir. Kişinin kendini ifade etme, içinde bulunduğu gruba uyum sağlama, sosyal sorumluluklarını yerine getirme amacıyla sergilemesi gereken davranışların tamamını ifade eden toplumsal becerinin de yaratıcılığa etki eden bir unsur olduğu söylenebilir.

1.2.9.2. Ailesel Faktörler

Yaratıcılık deneyiminde yetersizlik; bireyin otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişmesi ve fikirlerinin değer görmemesi nedeniyle yaratıcılığın gelişmeye başladığı aile ortamından başladığı söylenebilir. Bireyin ilk konuşması, ilk adım atması, kendisini ilk ifade etmesi, büyük oranda ailesinin yanında başlamaktadır. İlerleyen yaşlarda da çoğunlukla birey; başarılarını, hayal kırıklıklarını, planlarını, fikirlerini öncelikle ailesiyle paylaşmaktadır. Ailesinden değer görmeyen, fikirlerine saygı duyulmayan, baskılanan, yaratıcı fikirleri saçmalık olarak değerlendirilen bireyin, iş hayatında veya dış çevrede yaratıcılığa yönelmesi düşünölemeyecektir. Yaratıcılığı engelleyen ailesel faktörler çoğunlukla bireyin (Dursun ve Ünüvar, 2011: 111-126):

- Fikirlerinin aile içinde değer görmemesi,
- Konuşmasına fırsat verilmemesi,
- Baskıcı aile üyelerinin bulunması,
- Yeni olana ve yeniliğe aile üyelerinin kapalı olması,
- Aile bireylerinin otoriter olması,
- Ailenin yeterince deneyim sahibi olmaması,
- Çabaların aile bireylerince görmezden gelinmesi durumlarıyla ilgilidir.

Yaratıcılığı engelleyen ailesel faktörlerin, bireyin özgüven yetersizliği ile bağlantılı olduğuda söylenebilir. Ailesi tarafından konuşmasına fırsat verilen, yeniliğe ve gelişime açık aile fertlerinin, bilgi ve tecrübeleri ile bireyi desteklediği ortamda bireysel yaratıcılığın gelişme sağlayacağı değerlendirilebilir.

1.2.9.3. Toplumsal ve Kültürel Faktörler

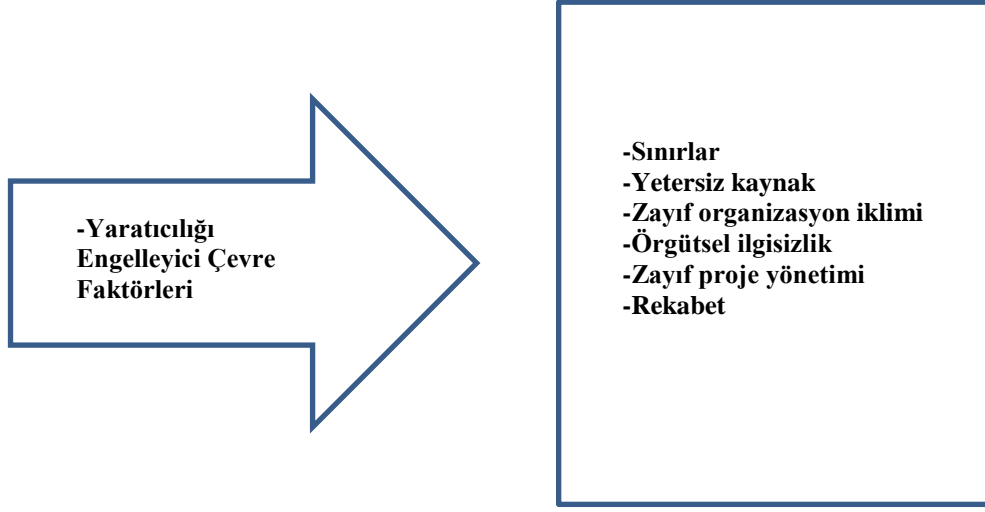
Bebeklik döneminden sonra birey dış dünya ile tanışmaya başlar, eğitim öğretim hayatı ile başlayan tanışma süreci, iş hayatı, yeni arkadaşlar ve yeni akrabalıklarla devam eder. Dış dünyada bireyi yaratıcılığa yönelten ya da bireyin yaratıcılığını engelleyen bir takım toplumsal ve kültürel faktörler ortaya çıkar. Birey bu durumla karşı karşıya kalır. Bireyin yaratıcılığı; bazen standartın dışına çıkanların engellenmesi, bazen fikir üretmeye yeterli zaman verilmemesi, bazen ilgisizlik, bazen fikirlere değer verilmeme çoğunlukla da yaftalanma olarak bireyin karşısına çıkar. Yaratıcılık nesne ve olaylara farklı bakış açılarıyla, değişik bir pencereden, kültürel ve sosyal sınırlandırmaların dışından bakmayı ve değerlendirme yapmayı gerektirir. Bu özellikleriyle var olan birey; kültürel ya da toplumsal olanı yani gelenekseli reddeder; özgür düşünceyle ve sıra dışı olanı keşfetme ihtiyacı hisseder. Aileyle ilgili veya toplumla ilgili engeller, eğitimle ilgili ya da kültürel şablonlar, bireysel ya da sosyal önyargılar yaratıcı düşünmenin önünde duran engellerdir (Karaosmanoğlu ve Adıgüzel, 2017: 90-91). Coon (1983)'ün ifade ettiği, yaratıcılığı engelleyici toplumsal ve kültürel faktörler şu şekildedir (Kara ve Şençiçek, 2015: 94).

Yaratıcılığı Engelleyici Toplumsal ve Kültürel Faktörler	Hayal kurma ve fikir üretmeye kısır bakış
	Yaratıcı unsurların nesilden nesile aktarılmaması
	Toplumsal ilgisizlik
	Değişime karşı gelenek göreneklere sıkı sıkıya bağlılık
	Toplum ve kültürün otoriter figürlere değer vermesi

Şekil 1.5. Yaratıcılığı Engelleyici Toplumsal ve Kültürel Faktörler

Kaynak: (Coon, 1983, akt. Kara ve Şençiçek, 2015)

Yaratıcılığı engelleyen toplumsal ve kültürel faktörlerle ilişkili olan çevresel faktörleri Çekmecelioğlu (2002) aşağıdaki şekil 1.6.'da gösterildiği gibi maddelendirmiştir.



Şekil 1.6. Yaratıcılığı Engelleyici Çevre Faktörleri

Kaynak: (Çekmecelioğlu, 2002: 564)

Bireysel yaratıcılığın benimsenmediği toplum ve kültürlerde adeta kural haline gelmiş olan, bireysel yaratıcılığı engelleyici, öğütücü bir nevi değirmen mevcuttur. Yaratıcı girişimde bulunan bireyi öğüterek sıradan, herkes gibi olmasını sağlar. Adı konulmamış bu sistemin bireyi sürekli törpülediği söylenebilir.

1.2.9.4. Öğrenilmiş Engeller

Öğrenilmiş engeller çoğunlukla bireyin farklı uyaranlara anlam verme, kutsallaştırılmış tabuların varlığı, eşyaların kullanımı (işlevsel kalıplaşma) gibi konularda deneyimler sonucu oluşmuş olan engellerdir. Örneğin (Köksal, 2010: 14):

- Bir eşyanın yalnızca bir amaç için kullanılabileceği başka kullanımının olmayacağı fikri,
- İlk kez görülen bir objeyi anlamlandırırken daha önceki öğrenmelere göre anlam verme,
- “Yaratıcı kişiler delidir” gibi öğrenilen tabuların varlığı.

Durum ve olayları bir kalıp olarak görerek, kalıpsal anlamlar yüklenmesi, aynı durum ve olaylara aynı şekilde yaklaşmaya alışma, fobi ve tabular bireysel yaratıcılığı engelleyen öğrenilmiş faktörlerdir. Baskılanmanın da bir sonucu olarak

düşülebilecek öğrenilmiş engeller; bireyi en başından pes etmeye götüren, yenilik ve değişime karşı içten gelen bir direnç olarak tanımlanabilir (Çimşir, 2019: 289).

1.3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Katılımcı yönetim, gelenekçi yönetim felsefesi ile gelenekçi örgüt yapısının çalışanlar üzerinde oluşturduğu negatif etkileri azaltmak, siyasal demokrasinin uygulama alanını sanayi örgütlerini de kapsayacak şekilde genişletmek ve çalışanlara çalıştıkları kurumların yönetim süreçlerine katılım imkânını tesis etmek amacıyla geliştirilen modern yönetim düşüncelerinden birisidir (Dicle, 1980: 40). Katılımcı yönetim, iş görenlerin, aracısız olarak kendisi ya da temsilcileri vasıtasıyla, özellikle kendileriyle ilgili hususlarda alınacak olan kararlara sözlü olarak veya oy kullanma yolu ile katılım sağlamalarıdır. Katılımcı yönetimle iş görenler, stratejik bazı kararları alırken, kendilerinde danışılmış olmanın kazandırdığı özgürlük duygusunu tadacaklardır (Özkalp ve Kırel, 2001: 444). Özellikle karar verme aşamasında iş görenlerin rolleri belirlenirken dikkat edilmesi gerekli öncelikli ilke, örgütün yapısı oranında, iş görenlere kararlara katılım sağlama fırsatının verilip verilmediğidir. Karar aşamasına katılım sağlamak suretiyle astlar, yönetim tabakasının almış olduğu kararları dahada iyi anlayarak uygulama yapabilir. Yönetici tarafından düşünüldüğünde, bu tür bir katılma, kararların doğru olduğunu, astların moralini ve bağlılığını, sonuç olarak ta örgütün verimliliğini yükseltir (Argon ve Eren, 2004: 105). Düşünme eylemi ve dolayısıyla yaratıcılık bireysel bir yetenektir; fakat güvene ve işbirliğine dayalı bir grup ortamında çok daha çabuk filizlenir. Bunun yanısıra yaratıcılık hangi seviyede olursa olsun kişisel bir beceri olmakla birlikte, organizasyonlar dayanışma ve işbirliği ortamı yani grup etkisi oluşturarak, ortak amaç ve hedefler ortaya koyarak belli modeller ve sistemler kullanarak bireysel yaratıcılığı açığa çıkarır, geliştirir ve uygularlar (Yıldırım, 1998: 123). Katılımcı yönetim anlayışı ile bireysel yaratıcılık arasında teorik zeminde ifade edilen bu ilişki, sınırlı sayıda araştırma bulgusuyla da desteklenmiştir. Ulutaş (2011) tarafından, Konya ve Aksaray civarındaki imalat sektöründe faaliyette bulunan altı kurum çalışanları ve yöneticileri arasında yapılan araştırmada, katılımcı yönetim ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İlgili çalışma katılımcı yönetim ile yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre, sorunları ortaya çıkaran, karar alırken astlarının

önerilerini dikkate alan, astların verdiği önerilerden hareket ederek karar veren ve astlarının kararlarını etkilemesine fırsat tanıyan bir yönetim tipi, yaratıcılığı artırmaktadır. Alan yazında bireysel katkılara değer veren yönetici desteğinin bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşan araştırmalar (Lombardo ve Roddy, 2011: 2; Mumford, 2002; Sosik vd., 1998: 117-118; Amabile, 1997) ve kurumsal yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşan araştırmalar (Rasulzada, 2007: 64-65; Zhou, George, 2001: 694) bulunmaktadır (Sözbilir ve Yeşil, 2015: 93- 106). Yine; Acuner, Baki ve Cengiz (2004)'in Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Trabzon Yurdu Müdürlüğünde çalışan 150 personel üzerinde yapmış oldukları araştırmada, katılımcı yönetimin yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Acuner vd., 2004: 334). Eren ve Gündüz (2002)'ün Türkiyede bulunan en büyük 500 firmadan 126 firma yöneticisi üzerinde yapmış oldukları araştırmadan elde ettikleri bulgulara göre, örgütsel cesaretlendirme ve teşvik (katılımcılık) unsurunun, yaratıcılık üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu ve bu değişkenlerin örgütsel yaratıcılığı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Eren ve Gündüz, 2002: 80). Çekmecelioğlu (2006), kimya sektöründe, Gebze, Dil Ovası bölgesinde faaliyette bulunan dört boya imalat firmasında çalışan 130 beyaz yakalı personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada, örgütsel cesaretlendirme (katılımcı yönetim) değişkeninin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır (Çekmecelioğlu, 2006: 305). Çekmecelioğlu ve Gökkaya (2019), Kocaeli bölgesinde Kimya sektöründe faaliyet gösteren 13 kurumdan toplam 107 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma bulguları, katılımcılık anlamında yönetici desteğinin yaratıcılıkla olan pozitif ilişkisini desteklemektedir (Çekmecelioğlu ve Gökkaya, 2019: 198-200).

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

Bu bölüm, araştırma metodolojisi ve araştırma bulgularını içermektedir. Bölüm kapsamında öncelikle araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları ve araştırmanın sınırlılıkları aktarılmıştır. Sonrasında ise araştırma modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analiz yöntemlerine yer verilmiştir. Son olarak katılımcıların demografik özellikleri ve araştırma hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilmiş analiz bulguları aktarılmıştır.

2.1. METODOLOJİ

2.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinin, Türkiye İş Kurumu merkez ve taşra teşkilatında görev yapmakta olan personeli üzerinde incelenmesidir.

2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, Türkiye İş Kurumunda katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek maksadı ile yapılmıştır. Araştırmanın ekinde bulunan ankete katılan işkur personeline, kurumda katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılıklarına etkilerinin nasıl olduğuna dair sorular sorulmuştur. Bu araştırmanın Türkiye İş Kurumu özelinde, kamu kurumlarında katılımcı yönetimin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi açısından yol gösterici

niteliğe haiz olması hedeflenmiştir. Ayrıca araştırma, yine Türkiye İş Kurumu özelinde kamu kurumlarında mevcut yapı ve işleyiş değiştirilmeden katılımcı yönetim uygulanarak, bireysel yaratıcılığın artırılmasında ne kadar etkili olunacağı konusunda fikir verecektir. Değişen ve gelişen dünyada rekabet unsurunun yüksek öneme sahip olduğu günümüzde, özel sektör ve kamu sektörü arasında güçlü bir ilişkinin olması kaçınılmaz durum olarak karşımızda durmaktadır. Ülkeler arası rekabette özel sektörün küresel değişime ve yeniliğe duyduğu ihtiyacın kat be kat fazlası, bu sektöre alan açması açısından, kamu tarafından da benimsenmesi, gelişme ve değişimlere kayıtsız kalmaması beklenmektedir. Ülke içinde değişim ve gelişmeye katkı sağlayan örgüt sayısı arttıkça; topyekûn gelişmenin, ilerlemenin ve muasırlaşmanın ivme kazanması düşünülebilecektir. Bireylerin el birliği ve akıl akıldan üstündür prensibi ile hareket ederek, yönetim ve kararlara katılımın artırılması neticesinde, yaratıcı bireylerin ve farklı, parlak fikirlerin ortaya çıkması teşvik edilebilecektir. Bu araştırma; hem iş arayan hem işveren kesimi ile diyalog halinde olan ve çalışma hayatına dokunan kamu kurumu konumunda olan, toplumun hemen hemen her kesimine etki edebilecek özellikteki Türkiye İş Kurumu örneğinde, özel sektör kuruluşlarına ve kamu kurumlarına ivme kazandıracak bir çalışma olması umulmaktadır.

2.1.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

- Ankete cevap veren katılımcılar, soruları doğru bir biçimde algılayarak sorulara doğru bir biçimde cevap vermişlerdir.
- Kullanılmış olan ölçekler ve uygulanan araştırma yöntemi bu çalışmanın maksadına ve sorun çözümüne uygundur.
- Verilerin değerlendirilme aşamasında kullanılmış olan teknikler, araştırmanın amacına uygun tekniklerdir.

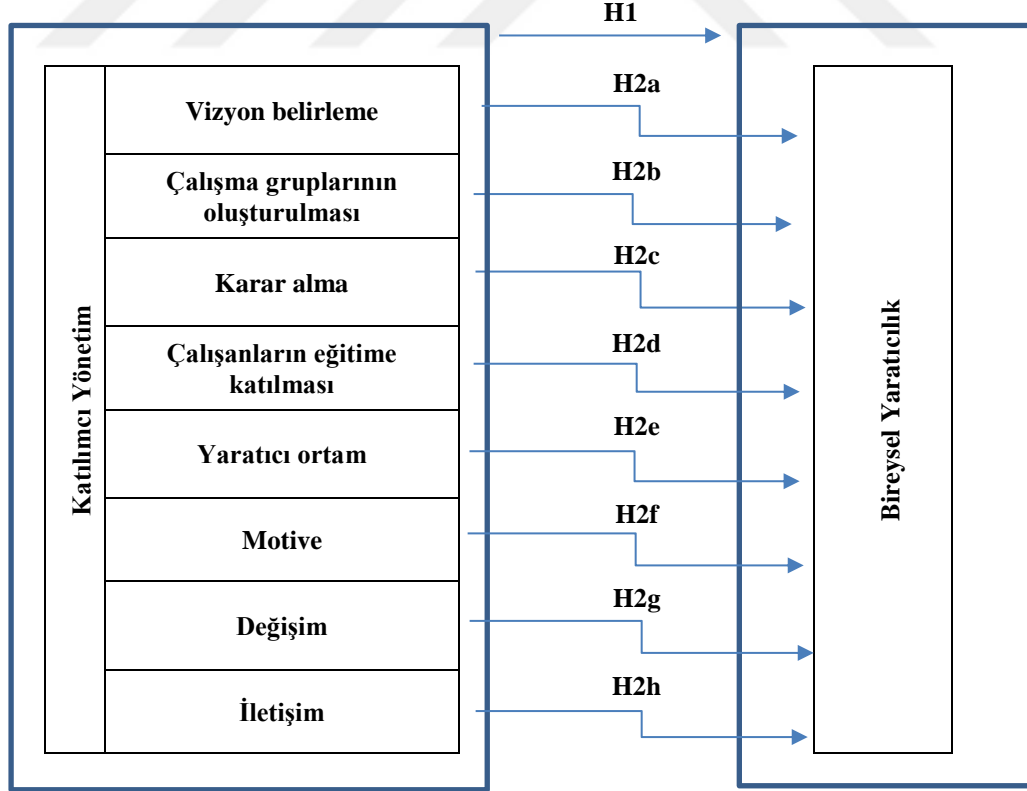
2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Araştırma, Türkiye İş Kurumunun merkez ve taşra çalışanları ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, bireysel yaratıcılığı etkileyen katılımcı yönetim anlayışı değişkeni ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma verileri 2022 Ocak-Şubat aylarında toplanmıştır. Bu durum araştırmanın zaman sınırlılığı olarak değerlendirilebilir.

2.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı ve alan yazındaki katılımcı yönetim anlayışı ile bireysel yaratıcılık (Lombardo ve Roddy, 2011; Mumford, 2002; Sosik vd., 1998; Amabile, 1997; Ulutaş, 2011; Sözbilir ve Yeşil, 2015; Acuner, Baki ve Cengiz, 2004; Eren ve Gündüz, 2002; Çekmecelioğlu, 2006; Çekmecelioğlu ve Gökkaya, 2019) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma bulgularına dayanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 2. 1. Araştırma Modeli

Hipotez 1: Katılımcı yönetim anlayışı, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Katılımcı yönetim anlayışının alt boyutları bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2a: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından vizyon belirleme, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından çalışma gruplarının oluşturulması, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından karar alma, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2d: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından çalışanların eğitime katılması, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2e: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından yaratıcılık, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2f: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından motive, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2g: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından değişim, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2h: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından iletişim, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

2.1.6. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini; Türkiye İş Kurumunun merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapmakta olan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına Türkiye İş Kurumunun tüm personeli dâhil edilmiştir. Diğer bir deyişle örneklem seçimine gidilmemiş, verilerin derlenmesinde tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Türkiye İş Kurumu merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapmakta olan 8882 personele online anket linki, mail ortamında gönderilmiştir. Uygulama sonucunda 727 adet geri dönüş sağlanmıştır. Bu anketlerden kullanılabilir 709 adet anket elde edilmiştir.

2.1.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak derlenmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak katılımcı ve kuruma ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın değişkenine ait katılımcı algılarını belirlemek için kullanılan ölçekler yer almaktadır.

Katılımcıların bireysel yaratıcılık düzeyleri, Zhou ve George (2001) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. İlgili ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlilik güvenilirlik çalışması Gümüşlüoğlu ve İlsev (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, tek faktörden ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler örnek olarak, “İşimde orijinallik gösteririm” ve “İşe ilişkin yeni ve uygulanabilir fikirler üretirim” ifadeleri verilebilir. Katılımcılardan ölçeğin her bir ifadesine ilişkin cevaplarını, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5 noktalı ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

Katılımcıların katılımcı yönetim anlayışı düzeylerini ölçmek için Öğretici (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, tek faktörden ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler örnek olarak, “Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması” ve “Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabaların mevcut olması” ifadeleri verilebilir. Katılımcılardan ölçeğin her bir ifadesine ilişkin cevaplarını, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5 noktalı ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

2.1.8. Veri Analiz Yöntemleri

Anket tekniği ile örneklemden derlenen verilerin çözümlenmesi SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilere tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Anket seçeneklerinin veri çözümlemedeki puanlamaları 5= Kesinlikle katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum,

1=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde tespit edilmiş ve bu açıdan yorumlamaya tabi tutulmuştur.

2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Örneklemden derlenen verilerin ilgili istatistik programı aracılığıyla analizleri sonucunda ulaşılan bulgular, bu başlık altında aktarılmıştır.

2.2.1. Veri Eleme Aşaması

Veri eleme aşamasında ilk olarak kayıp değer olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda herhangi bir kayıp değer olmadığı görülmüştür. Veri eleme aşamasında ikinci olarak uç değer tespiti için Mahalanobis uzaklığı test edilmiştir. Katılımcı sayısının 100 veya daha az olduğu örneklerde Mahalanobis uzaklık değeri 2.5, daha büyük örneklerde ise 4'e kadar olabileceği belirtilmektedir (Hair vd., 2013). Bu çalışmada Mahalanobis uzaklık değeri 4'ten büyük (Mahalanobis D (40) < 156.232; p<.01) olan bir adet anket analizlerden çıkarılmıştır. Ayrıca hep aynı şık işaretlemesi yapılmış olan 17 ankette analizlerden çıkarılmıştır. Analizler 709 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Veri eleme aşamasında verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak analiz edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin farklı aralıklarda değerlendirildiği söz konusu olsa da ± 3 aralığındaki değerlerin normal dağılımın bir yansıması olduğu kabul edilmektedir (Gügerçin ve Ay, 2017: 62). Bu çalışmada çarpıklık değerlerinin -1.286 ile 1.150 aralığında olduğu, basıklık değerlerinin ise -.802 ile 2.800 değerleri arasında olduğu ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

2.2.2. Geçerlik ve Güvenilirlik

Bu araştırmada uzman kişilerin konu ile ilgili görüşleri alınarak, "içerik geçerliliği" uygulanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanması bağlamında ise Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Bireysel yaratıcılık ölçeğinde toplam 13 soru bulunmaktadır. Bu ölçeğin cronbach alpha değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir. Katılımcı yönetim ölçeğinde toplam 27 soru bulunmaktadır. Bu ölçeğin cronbach alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. Katılımcı yönetim ölçeğinin 8 alt boyutu

bulunmaktadır. Bunlardan vizyon belirlemede 3 soru bulunmaktadır. Cronbach alpha değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir. Çalışma grupları oluşturma ölçeği 5 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alpha değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir. Karar alma ölçeği 2 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alpha değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların eğitimi ölçeği 2 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alpha değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir. Yaratıcı ortam ölçeği 5 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. Motive ölçeği 5 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. Değişim ölçeği 3 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. İletişim ölçeği 2 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alpha değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Bireysel Yaratıcılık	13	0.96
Katılımcı Yönetim	27	0.93
Vizyon Belirleme	3	0.94
Çalışma Grupları oluşturma	5	0.94
Karar Alma	2	0.94
Çalışanların Eğitimi	2	0.94
Yaratıcı Ortam	5	0.93
Motive	5	0.93
Değişim	3	0.93
İletişim	2	0.94

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.70’in üzerindedir ve oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

2.2.3. Katılımcılara Dönük Bulgular

Araştırma kapsamında anket uygulanan Türkiye İş Kurumu çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 2.2.’de verilmiştir.

Tablo 2. 2. Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Katılımcı sayısı (727)	% (100)	Özellikler	Katılımcı sayısı (727)	% (100)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	389	53,5	Evli	572	78,8
Kadın	338	46,5	Bekâr	155	21,2
Yaş Aralığı			İşteki Deneyim Süresi		
25 yaş ve aşağısı	4	0,6	5 yıl ve daha az	188	25,9
26-35 yaş arası	237	32,5	6-10 yıl arası	322	44,3
36-45 yaş arası	409	56,3	11-15 yıl arası	116	15,9
46-55 yaş arası	60	8,3	16-20 yıl arası	35	4,8
56 yaş ve üzeri	17	2,3	21 yıl ve üzeri	66	9,1
Görevi			Çalıştığı Departman		
Büro Personeli	64	8,8	İş ve Meslek Danışmanlığı	372	51,2
Memur/VHKİ	75	10,2	İşsizlik Sigortası	60	8,3
İş ve Meslek Danışmanı	417	57,4	Çalışma İlişkileri	25	3,4
Şef	42	5,8	Kurslar/TYP	56	7,7
Şube Müdürü	32	4,4	İdari İşler/Personel İşleri	43	5,8
İl Müdür Yrd./İl Müdürü	64	8,8	İş Başlı Eğitim Programı	39	5,4
Diğer	33	4,6	Muhasebe	38	5,2
			Diğer	94	13
Eğitim Düzeyi			Kadro Durumu		
İlköğretim-Lise	9	1,2	Kadrolu	549	75,6
Önlisans-Lisans	497	68,5	Sözleşmeli	178	24,4
Lisansüstü	221	30,3			
Gelir Düzeyi					
5000 TL ve daha az	109	14,9	7501TL-10.000TL arası	51	7
5001 TL-7500TL arası	544	74,9	10.001 TL ve üzeri	23	3,2

Tablo 2.2'deki çalışanların demografik özelliklerine ait sonuçlar incelendiğinde; erkek katılımcının daha fazla olduğu (%53,5), katılımcıların çoğunluğunun evli (%78,8) ve yükseköğretim eğitime (%68,5) sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, en büyük oranın %56,3 ile 36-45 yaş aralığında olduğu, bu oranı sırasıyla %32,5 ile 26-35 yaş aralığının ve %8,3 ile 56 yaş ve üzerinin takip ettiği anlaşılmaktadır. %74,9'u 5001-7500 TL arası gelire ve %14,9'u 5000 TL ve daha az gelire sahip olan katılımcıların çoğunluğunun (%44,3), 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip oldukları Tablo 2.2'deki verilerden anlaşılmaktadır. Katılımcıların %75,6'sını kadrolu çalışanlar oluştururken, %24,4'ünü sözleşmeli çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%57,4) İş ve Meslek Danışmanı görevini yürütmektedir. Bu oranı %10,2 ile Memur/VHKİ görevini yapanlar takip ederken, İl Müdür Yrd./İl Müdürü görevini yürüten katılımcılar ile Büro Personeli görevini yürütenler %8,8 ile üçüncülüğü paylaşmaktadırlar. Katılımcıların yaklaşık yarısı (%51,2), İş ve Meslek Danışmanlığı departmanında çalışmaktadır. %8,3'ü ise İşsizlik Sigortası departmanında çalışanlardan oluşmaktadır.

2.2.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi ve değişkenlerin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik düzeylerine ilişkin değerler Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2. 3. Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Art.	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ort.	Sap.										
1- Bireysel	3,15	0,68	(0,96)									
Yaratıcılık												
2-Katılımcı	3,55	0,55	,276**	(0,93)								
Yönetim												
3-Vizyon	3,04	0,66	,327**	,173**	(0,94)							
Belirleme												
4-Çalışma	3,09	0,66	,336**	,102**	,410**	(0,94)						
Gruplarının												
5-Karar Alma	3,28	0,94	,415**	,134**	,141**	,128**	(0,94)					
6-Çalışanların	2,99	0,80	,384**	,119**	,095*	,119**	,258**	(0,94)				
Eğitimi												

7-Yaratıcı ortam	3,45	0,72	,534**	,362**	,137**	,125**	,283**	,332**	(0,93)	
8-Motive	3,30	0,94	,523**	,100**	,156**	,108**	,308**	,321**	,692**	(0,93)
9-Değişim	3,07	0,68	,548**	,130**	,230**	,213**	,284**	,284**	,319**	,332** (0,93)
10-İletişim	2,95	0,73	,272**	,170**	,290**	,295**	,103**	,138**	,141**	,137** ,118** (0,94)

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 2.3'deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; bireysel yaratıcılık ile katılımcı yönetim anlayışı arasında ($r= 0.276$; $p< 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, bireysel yaratıcılık ile katılımcı yönetimin alt boyutlarından vizyon belirleme ($r= 0.327$; $p< 0,01$), çalışma gruplarının oluşturulması ($r= 0.336$; $p< 0,01$), karar alma ($r= 0.415$; $p< 0,01$), çalışanların eğitimi ($r= 0.384$; $p< 0,01$), yaratıcı ortam ($r= 0.534$; $p< 0,01$), motive ($r= 0.523$; $p< 0,01$), değişim ($r= 0.548$; $p< 0,01$), iletişim ($r= 0.272$; $p< 0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

2.2.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılığa etkisi ve katılımcı yönetimin alt boyutları olan vizyon belirleme, çalışma grupları oluşturma, karar alma, çalışanların eğitime katılımı, yaratıcı ortam, motive, değişim ve iletişimin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Regresyon modelinde en yüksek VIF değeri üst sınır olarak kabul edilen 10'dan küçük olmalıdır (Büyükörsal ve Öz, 2016: 112). En düşük tolerans değeri en alt sınır değeri olan 0.10'dan büyük olmalıdır (Bozkurt ve Tan, 2019: 10).

2.2.5.1. Katılımcı Yönetimin Bireysel Yaratıcılığa Etkisine İlişkin Gerçekleştirilen Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 2.4.'te sunulmuştur.

Tablo 2. 4. Katılımcı Yönetimin Bireysel Yaratıcılığa etkisine ilişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Standartlaştırılmış katsayılar	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Katılımcı Yönetim	0,343	0,276	7,622	0,000	1,000	1,000
F		58,101				
Düzeltilmiş R2		,075				
R2		,076				
Standart Tahmin Hatası		,65778				
Durbin-Watson		1,986				
Anlamlılık Düzeyi		,000				

Bağımlı Değişken: **Bireysel Yaratıcılık**

Tablo 2.4.'teki bulgulardan tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı görülmektedir. VIF değeri 1,00'dır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan küçüktür (Büyüküysal ve Öz, 2016: 112). Tolerans değeri 1,00 dır. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10'dan büyüktür (Bozkurt ve Tan, 2019: 10). Bunun yanında, regresyon analizinde değişkenler arasında otokorelasyon da bulunmamalıdır. 1,5 ile 2,5 arasındaki Durbin Watson değeri değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını gösterir (Tekin, Öztürk ve Sungur, 2020: 271). Analiz sonuçları, Durbin Watson katsayısının 1,986 olduğunu ve değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Katılımcı yönetim bağımsız değişken ve bireysel yaratıcılık ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak anlamlıdır ($R^2=0.076$; $F=58,101$; $p=0.276 < 0.01$). Analiz sonuçları, katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,276$; $p < 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 1 Kabul edilmiştir. Ayrıca

bireysel yaratıcılık düzeyindeki 1 birimlik değişimin %7,6'sının katılımcı yönetimden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, hipotez 1 kabul edilmiştir.

2.2.5.2. Katılımcı Yönetimin Alt Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Sağlıklı bir regresyon modeli oluşturmak için modelde çoklu bağımlılık test edilmelidir. Çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını görmek için tolerans ve varyans etkileme faktörüne (VIF) bakılmalıdır. Aşağıdaki çoklu regresyon modelinde en yüksek VIF değeri 2.030'dur. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan küçüktür (Büyüküysal ve Öz, 2016: 112). En düşük tolerans değeri 0.493'tür. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10'dan büyüktür (Bozkurt ve Tan, 2019: 10). Bu sonuçlardan hareketle modelde çoklu bağıntı problemi olmadığı ifade edilebilir. Analiz sonuçlarına göre modeldeki Durbin-Watson katsayısı 1.985'tir. Bu sonuca göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı ve verilerin regresyon analizi açısından bir sorun oluşturmadığı ifade edilebilir. Katılımcı yönetimin vizyon belirleme, çalışma grupları oluşturma, karar alma, çalışanların eğitime katılımı, yaratıcı ortam, motive, değişim ve iletişim boyutlarının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda tablo 2.5.'te verilmiştir.

Tablo 2. 5. Katılımcı Yönetimin Alt Boyutlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standartlaştırılmış katsayılar	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Vizyon Belirleme	0,096	0,094	3,296	0,001	0,777	1,286
Çalışma Grupları oluşturma	0,136	0,132	4,67	0,000	0,782	1,278
Karar alma	0,114	0,158	5,773	0,000	0,843	1,186
Çalışanların Eğitime katılımı	0,087	0,103	3,721	0,000	0,824	1,213
Yaratıcı ortam	0,201	0,211	5,95	0,000	0,499	2,003

Motive	0,113	0,156	4,373	0,000	0,493	2,030
Değişim	0,297	0,295	10,46	0,000	0,79	1,266
İletişim	0,083	0,089	3,308	0,001	0,865	1,156
F		111,477				
Düzeltilmiş R2		,555				
R2		,560				
Standart Tahmin Hatası		,45603				
Durbin-Watson		1,985				
Anlamlılık Düzeyi		,000				

Bağımlı Değişken: **Bireysel Yaratıcılık**

Tablo 2.5.'teki bulgular (tolerans ve VIF değerleri) incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı görülmektedir. Bunun yanında, regresyon analizinde değişkenler arasında otokorelasyon da bulunmamalıdır. 1,5 ile 2,5 arasındaki Durbin Watson değeri değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını gösterir (Tekin, Öztürk ve Sungur, 2020: 271). Analiz sonuçları, Durbin Watson katsayısının 1,985 olduğunu ve değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Katılımcı yönetimin alt boyutları olan; “vizyon belirleme, çalışma grupları oluşturma, karar alma, çalışanların eğitime katılımı, yaratıcı ortam, motive, değişim, iletişim” bağımsız değişken ve “bireysel yaratıcılık” ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($R^2=0.560$; $F=111,477$; $p=0.000 < 0.01$). Bu modelde katılımcı yönetimin alt boyutları, bağımlı değişken olan bireysel yaratıcılık davranışındaki değişimin % 56'sını açıklamaktadır.

Analiz sonuçları, katılımcı yönetimin alt boyutlarından “vizyon belirleme” nin bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,094$; $p < 0.05$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2a kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetimin alt boyutlarından “çalışma grupları oluşturma” nın bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,132$; $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2b kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetimin alt boyutlarından “karar alma” nın bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,158$; $p < 0.01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2c kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetimin alt boyutlarından “çalışanların eğitime katılımı” nın bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,103$; $p < 0.01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2d kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetimin alt boyutlarından “yaratıcı ortam” ın bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,211$; $p < 0.01$) pozitif yönlü ve anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2e kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetimin alt boyutlarından “motive” nin bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,156$; $p < 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2f kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetimin alt boyutlarından “değişim” in bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,295$; $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2g kabul edilmiştir.

Katılımcı yönetimin alt boyutlarından “iletişim” in bireysel yaratıcılık üzerinde ($\beta=0,089$; $p < 0.05$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre Hipotez 2h kabul edilmiştir.

2.2.6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Türkiye İş Kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen ve katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla kurulan hipotezlere ilişkin sonuçlar bir bütün halinde Tablo 2.6’da aktarılmıştır.

Tablo 2. 6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuçlar
Hipotez 1: Katılımcı yönetim, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2: Katılımcı yönetimin alt boyutları, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir	KABUL
Hipotez 2a: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından vizyon belirleme, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2b: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından çalışma gruplarının oluşturulması, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2c: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından karar alma, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2d: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından çalışanların eğitime katılması, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2e: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından yaratıcılık, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2f: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından motive, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2g: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından değişim, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2h: Katılımcı yönetimin alt boyutlarından iletişim, bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	KABUL

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Dünya genelinde iş hayatında yaşanan gelişim ve dönüşüm ile birlikte birçok alanda değişim zorunlu hale gelmiştir. Klasik yönetim modeli olan emir komuta sonucu ortaya çıkan ürün veya hizmet anlayışı değişmeye başlamış ve insanlar yönetim tarzına göre çalışıp çalışmama veya verimli çalışıp çalışmama özelliği ortaya koymaya başlamıştır. Yine klasik çalışma modelinde ağırlıklı olarak beden gücü ile çok çalışanın çok ürettiği yöntem artık teknolojininde gelişmesiyle birlikte akıllı çalışanın çok ürettiği yöntem haline gelmiştir. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar organizasyonlarında bulunan bireylerin daha akıllıca nasıl çalışabilirin cevabını aramaya başlamışlardır. Bu arayış; mülakatlar, mesai saati düzenlemeleri, tatil olanakları, sosyal yardımlar, çalışan eğitimi, kararlara katılım sağlama gibi çalışan aidiyetini artırıcı faaliyetleride beraberinde getirmiştir. Katı yönetici anlayışı yerini dönüşümcü liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik, babacan liderlik gibi çeşitli liderlik anlayışlarına bırakmaya başlamıştır. İkna edilmeyen bir çalışan çalıştığı yere bir şey katmayacaktır. Aidiyet duygusundan yoksun, sıkı sarılınmamış, ruhsuz bir çalışmanın faydadan çok zarar açma olasılığı yüksek olacaktır. Dolayısıyla her bir çalışanın kendini bulduğu, söz hakkı olduğu, kararlara katılım sağladığı çalışma hayatı, kendisini daha özgür hissettiği, çalıştığı kuruma karşı aidiyetinin arttığı, verimli çalışmayı beraberinde getiren ve yaratıcı özelliğini artırdığı bir ortam halini alacaktır. Yapılmış olan bu çalışmanın desteklemiş olduğu yönetime katılım sağlayan çalışanların, bireysel yaratıcılıklarını artırdıkları sonucu Türkiye İş Kurumu gibi kamu kurumlarında hizmet alanında gelişmeyi sağladığı gibi, üretim alanında çalışan kuruluşlarda da üretim anlamında gelişmeyi ve artışı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan katılımcı yönetimin bağımlı değişken olan yaratıcılık üzerindeki etkilerini analiz etmek için ihtiyaç duyulan veriler anket tekniği ile derlenmiştir. Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan literatür taraması ve araştırma bulgularına dayanılarak bir takım teorik ve yönetsel çıkarımlar yapılmıştır.

Teorik Çıkarımlar

Araştırma bulguları çeşitli teorik çıkarımlar ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları katılımcı yönetim anlayışı ve alt boyutları olan; vizyon belirleme, çalışma gruplarının oluşturulması, karar alma, çalışanların eğitimi, yaratıcılık, motive, değişim ve iletişimin, bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgu alan yazındaki benzer araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ulutaş (2011), Konya ve Aksaray civarındaki imalat sektöründe faaliyet gösteren altı kurumun yönetici ve çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada katılımcı yönetimin yaratıcılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Lombardo ve Roddy (2011), Mumford (2002), Sosik vd. (1998), Amabile (1997) bireysel katkılara değer veren yönetici desteğinin yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Rasulsada (2007), Zhou ve George (2001)'in bireysel katkılara değer veren yönetici desteğinin kurumsal yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Sözbilir ve Yeşil, 2015: 93-106). Yine; Acuner, Baki ve Cengiz (2004)'in Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Trabzon Yurdu Müdürlüğünde çalışan 150 personel üzerinde yapmış oldukları araştırmada, katılımcı yönetimin yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Eren ve Gündüz (2002), Türkiye'nin en büyük 500 firmasında yer alan 126 firma yöneticisinden elde ettiği araştırma sonuçlarına göre örgütsel cesaretlendirme ve teşvik (katılımcı yönetim) unsurunun yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ve bu değişkenlerin örgütsel yaratıcılığı artıracığı sonucuna ulaşmıştır. Çekmecelioğlu (2006), Gebze-Dil ovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında çalışan 130 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada, örgütsel cesaretlendirme (katılımcı yönetim), değişkeninin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Çekmecelioğlu ve Gökkaya (2019), Kocaeli bölgesinde Kimya sektöründe faaliyet gösteren 13 kurumdan toplam 107 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada katılımcılığa önem veren yönetici desteğinin yaratıcılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yönetime katılma konusunda pasif katılımdan aktif katılıma geçiş önemli bir değişimdir. Yeni yönetim anlayışı, yönetme ve yöneltimede aktif katılımı savunmakta ve demokrasinin yalnız seçkinlerin değil, tüm bireylerin demokratik siyasal bir kültür edinmesine izin

vermesi gereğine işaret etmektedir (Eroğlu, 2006: 202-203). Çalışanların karar alma sürecine katılımı üretim potansiyelini ve iş tatminini artıran en önemli etken olarak kabul edilir. Çalışanların kararlara katılması, işine daha sıkı bağlanmasına, moral ve motivasyonunu artmasına olumlu katkı sağlar (Kyly e Gündüz, 2019: 282). Dolayısıyla katılımcılar, moral ve motivasyon unsuru olarak gördükleri yönetime katılmalarının sağlandığı organizasyonlarda bireysel yaratıcılıklarını artırabilirler.

Yönetsel ıkarımlar

Günümüzde örgütlerin başarılı olması, organizasyonlarını güçlü kılması, rakiplerine fark atması ve en önemlisi piyasada tutunulabilmesi için iş gören memnuniyetinin yüksek olması gerekmektedir. Moral ve motivasyon düzeyi yüksek çalışan hem kendisine, hem çalıştığı yere, hem ülkesine daha faydalı bir birey olacaktır. Bireyin moral ve motivasyonunu artırıcı unsurlar olarak ise karşımıza; adem-i merkeziyetçilik (decentralization), amaçlara göre yönetim (management by objectives), katılımcı yönetim (participative management), yetki devri (delegation of authority), personeli güçlendirme (empowerment) ve iş zenginleştirme (job enrichment) gibi yöntemler çıkmaktadır (Yüksel, 1998: 144). Fikir alışverişine önem veren, en doğru kararın birlikte verilebileceğine inanan yöneticiler, çalışanların karar almaya katılmalarını sağlamaktadırlar. Katılımcı yönetim anlayışının çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri üzerine yapılmış olan araştırma bulguları, uygulayıcılara yönelik bazı çıkarımların ve önerilerin geliştirilmesine neden olmaktadır. Bu neriler maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır:

- Kurum ve kuruluşların var olma mücadelesi ve rekabeti, sürekli var olacaktır. Piyasada tutunabilmek, söz sahibi olabilmek ve iş hayatında ilerleyebilmek için organizasyonların, katılımcı yönetim stratejisini geliştirmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Örgütlerin sürdürülebilir biçimde büyümelerinin sağlanması, yol gösterici olması ve çalışanlara ilham vermesi açısından açık ve anlaşılır Şekilde vizyon belirlemesi yapmasının önemli olacağı düşünülmektedir.
- Örgütlerin ortak g ve ortak akıl olarak ifade edilen sinerji ortamını kurabilmeleri için takım ruhunu ön plana çıkaran çalışma grupları oluşturmalarının yerinde olacağı düşünülmektedir.

- Verilen kararda görüşü olan iş görenin, organizasyona aidiyetinin artarak, sahiplenme duygusuyla daha faydalı ve verimli çalışacağı düşünülmektedir.
- Çalışanların eğitiminin, yetkinlik oluşturma yanısıra, çalışanlar tarafından organizasyona karşı olumlu tutum geliştirilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Devlet eliyle kurum ve kuruluşlara müdahale edilerek, katılımcılığın sağlanması ve bireysel yaratıcılıkların önünün açılması üzerine politikalar geliştirmesinin, ülke menfaati açısından gelişmiş ülkelerle rekabet edilebilir sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.
- Örgütlerde motivasyon unsurlarına önem verilerek, çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarıyla uyumlu ve sıcak bir ilişki içerisine girmesi sağlanabilir. Böylece çalışanın örgüt çıkarımını kendi çıkarımından farklı tutmaması sonucunu doğurabileceği düşünülmektedir.
- Çalışan motivasyonu, zincirleme olarak toplum memnuniyetini sağlayabilme etkisine sahiptir. Organizasyonların çalışan memnuniyetini artırıcı faaliyetlerde bulunmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.
- Değişime yönelik katılımcı yaklaşımla, çalışanların değişim politikalarını sadece kabul etmesini değil; şekillendirebilmesini sağlayarak onları değişimin bir parçası haline getirmek değişime karşı direnci kırabilecektir.
- Örgütlerde iletişim kanalları açık tutularak örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt kimliği yaratılıp örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesi kurumsallığı ve verimliliği artırabilir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Katılımcı yönetim anlayışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkilerini Türkiye İş Kurumu merkez ve taşra birimlerinde çalışmakta olan personel üzerinde inceleyen bu çalışmada bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Aynı zamanda bu sınırlılıklar gelecekte konu özelinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için dile getirilecek önerilere temel oluşturacağı düşünülmektedir. Sınırlılıklardan ilki, bu çalışma kapsamında ortaya konulan bulguların genelleştirilemeyeceği gerçeğidir. Araştırma verilerinin derlendiği sektör ilk sınırlılığın sebebin oluşturmaktadır. Konu üzerinde çalışacak olan araştırmacılar, değişkenler arasındaki ilişkileri farklı örnekler üzerinde

ve farklı sektörlerde inceleyebilirler. Bu sayede değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik ortaya konan farklı araştırma bulguları konu hakkında genel bir eğilimin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Çalışmanın sınırlılıklardan ikincisi, araştırma kapsamındaki verilerin sadece anket tekniğinden yararlanarak toplanmış olmasıdır. Konu üzerinde çalışacak olan araştırmacılar verileri farklı tekniklerden yararlanarak inceleyebilirler. Bir başka sınırlılık ise, çalışmanın kesitsel bir araştırma olmasıdır. Kesitsel araştırma, değişkenler arasındaki ilişkilerin belli bir andaki katılımcı algılarına dayanılarak ölçülmesidir. Katılımcı yönetim anlayışı ve bireysel yaratıcılık değişkenlerinin her birinin bir süreç sonucunda ortaya çıkması ve değişken yönlerinin bulunması nedeniyle, konu özelinde yapılacak gelecekteki çalışmaların boylamsal tarzda yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acuner T, Baki B, Cengiz E (2004) Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(2): 325-338.
- Akçakaya M (2016) Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(8): 275-295.
- Akdeğirmen E (2015) Sosyal Medya Kullanımının İnovasyon, Bireysel Yaratıcılık ve Çalışan Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgün F (2017) Öğretim Elemanlarının Bireysel Yenilikçilik Özellikleri ve Öğretim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri, *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)* 8(3): 291-322.
- Akman Y, Erden M (2007) *Gelişim-öğrenme-öğretme eğitim psikolojisi (16. Baskı)* (Arkadaş Yayınevi, Ankara).
- Akyüz B (2015) Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 44: 207-216
- Alkış Ö (2021) Kobi İşletmelerde Tepe Yöneticinin Liderlik Tarzının Çalışanların Yaratıcı Davranışları Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Mersin.
- Altıntaş E, Gültekin M (2005) *Psikolojik danışma kuramları* (Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul).
- Altuntuğ N (2009) Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 14(3): 445-460.
- Amabile TM (1983) The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* 45(2): 357–376.
- Amabile TM (1997) “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”. *California Management Review* 40(1): 39-58.
- Argon T, Eren A (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Yayınevi, Ankara).

- Arıkboğa Ş (2010) *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul).
- Arslan M (2019) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Birecik MYO. Yayınları, Şanlıurfa).
- Aslan AE (2001) Kavram boyutunda yaratıcılık. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 2(16): 15-21.
- Aslantaş T (2021) İnovasyon Kapasitesini Değerlendirmeye Yönelik Bir Uygulama. *Gazi University Journal of Science Part A: Engineering and Innovation* 8(3): 339-360.
- Atakan G (2019) Mekân Tasarımında Konsept Geliştirilmesi Aşaması İçin Yaratıcı Düşünme Eğitim Modeli. Sanatta Yeterlilik Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, İçmimarlık ve Çevre Tasarımı Anabilim Dalı, Ankara.
- Aydemir M (1999) Açık Defter Yönetimi (Open Book Management) Yeni Bir Yönetim Modası mıdır?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(1): 67-80.
- Aykaç B, Yüksel Ö (2003) *Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesine Yeni Bir Yaklaşım Türkiye'de Kamu Yönetimi* (Yargı Yayınevi, Ankara).
- Bakan İ, Kelleroğlu H (2003) Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8(1): 103-127.
- Batal MS (2021). *Yaratıcı Düşünme ve İnovasyon*. <https://tr.linkedin.com/> (09 Haziran 2023).
- Bentley T (2008) *Yaratıcılık (creativity)* (Hayat Yayınları, İstanbul).
- Biçkes DM (2011) Örgütsel Öğrenme, inovasyon ve firma Performansı arasındaki ilişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli işletmelerde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Bozkurt İ, Tan A (2019) Hastaların Belirsizlik Algısının Memnuniyet Ve Sadakatle İlişkisi Ve Hizmetin Şekli Ve Hastane Türüne Göre Karşılaştırılması (Gaziantep Örneği). *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 6(1): 1-14.

- Bulut Y (2014) Meslek yüksekokulu öğrencilerinin yaratıcılık açısından kendilerini değerlendirmeleri ile yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Burak S, Atabek O (2023) Yaratıcılık Öz yeterliliği ve Tasarım Öz yeterliliğinin Müziksel Davranışlar ve Kişisel Değişkenler ile Olan İlişkileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* 13(1): 35-57.
- Büyükuysal MÇ, Öz İİ (2016) Çoklu Doğrusal Bağını Varlığında En Küçük Karelere Alternatif Yaklaşım: Ridge Regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi* 6(2): 110-114.
- Ceylan SD (2006) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasına ilişkin algıları (Balıkesir İli Burhaniye Örneği). Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Cüceloğlu D (1993) *İnsan ve Davranışı* (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Çam O, Turgut EÖ (2015) Yaratıcılık. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi* 31(2): 78-85.
- Çavuş MF, Akgemci T (2008) İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20: 229-244.
- Çekmecelioğlu HG (2006) Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2: 295-310.
- Çekmecelioğlu HG, Gökkaya H (2019) İşin Önemi ve Yönetici Desteğinin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 37: 195-215.
- Çekmecelioğlu HG (2002) Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kocaeli, Mayıs 10-11.
- Çelebi E (2015) *Erken çocukluk döneminde yaratıcılık ve geliştirilmesi*. (Pegem Akademi, ANKARA).
- Çelik S (2008) *Pragmatizm: Pratik Bir Felsefe Seçme Yazılar* (Doruk Yayınları, İstanbul).
- Çelik V (1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16): 423-442.

- Çellek T (2001) Yaratıcılık: Eğitim sistemindeki boyutu. *Cumhuriyet Bilim ve Teknik Dergisi* 741: 18-19.
- Çellek T (2003) *Yaratıcılığın Eğitimdeki Yeri*. (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Çiçekler CY (2016) Yaratıcı Beceriler Ölçeği (Ybö)'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Konya.
- Çimşir S (2019) Temel Eğitimde Yaratıcı Düşünme Becerisinin Kazandırılmasının Önemi. *Sınırsız Eğitim ve Araştırma Dergisi* 4(3): 283-299.
- Çoban M (2022) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Bir Havayolu İşletmesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce.
- Çolakoğlu T, Örnek AŞ (2016) Üstlerin Sahip Olduğu Duygusal Zekâ Yetilerinin, Astlar Tarafından Algılanması ve Astların Motivasyonları Üzerinde Etkisi: ÇOMÜ Öğretim Elemanları ve Öğrencileri Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 14(27): 605-642.
- Demir E (2019) Yönetim Süreçleri Bağlamında Bilgievlerinin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demirel Ö, Ün K (1987) Eğitim terimleri sözlüğü. (Şafak Matbaası, Ankara).
- Demirtaş VY, Baltaoğlu MG (2010) Öğrenme Stillere Göre Öğrencilerin Yaratıcılık Düzeyleri. *e-Journal of New World Sciences Academy* 5(4): 2206-2215.
- Denek S (2022) Yeni Kamu Yönetimi Sonrası Türk Kamu Yönetiminde Arayışlar. Doktora Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Dicle İA (1980) *Endüstriyel Demokrasi ve Katılımcı Yönetim* (ODTÜ Yayınları, Ankara).
- Dindaroğlu AK (2007) Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katımlı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektörü Uygulaması. Yüksek

- Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Dursun D (1992) Bürokrasi Teorisi ve Yönetim. *Journal of Social Policy Conferences* 38: 133-149.
- Dursun MA, Ünüvar P (2011) Okulöncesi Eğitim Döneminde Yaratıcılığı Engellenen Durumlara İlişkin Ebeveyn ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 1(21): 110-133.
- Düren AZ (2000) *2000'li Yıllarda Yönetim* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Efil İ (2013) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Dora Basım Yayım, Bursa).
- Elbasanlı E (2023) Fitness Merkezi Yöneticilerinin Krize Karşı Örgütsel Tepkilerine Göre Liderlik Stillerinin İncelenmesi: Covid-19 Salgını Vakası. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Manisa.
- Eren E, Gündüz H (2002) İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1: 65-84.
- Erhan T (2021) İşyeri Mutluluğu: Bir Kavram İncelemesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 17(38): 5686-5712.
- Erişti SD, Uluuysal B, Dindar M (2013) Görsel Algı Kuramlarına Dayalı Etkileşimli Bir Öğretim Ortamı Tasarımı ve Ortama İlişkin Öğrenci Görüşleri. *Anadolu Journal of Educational Sciences International* 3(1): 47-66.
- Erkutlu HV (2018) *Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).
- Eroğlu E (2022) Örgüt-Yönetim Kuramlarının Askeri Kökleri ve Öncülleri Üzerine Bir Değerlendirme. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Eroğlu HT (2006) Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 6 (11): 190-206.
- Filiz A (2001) *Katılımcı Yönetim*. PAGEV Plastik Dergisi Sayı 58 <https://www.biymed.com/pages/makaleler/makale13.htm> (30.01.2022).
- Fişek K (1977) *Yönetime Katılma* (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara).
- Galipoğlu Ö (2014) İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkılar Üzerine Sektörlerden

- Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.
- Gayret H (2021) Okul Öncesi Eğitim Kurumuna Devam Eden 60-72 Aylar Arasındaki Çocukların Motivasyon Düzeyleri İle Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Temel Eğitim Anabilim Dalı, Konya.
- Gügerçin U, Ay Ü (2017) Etik Konum Ölçeği'nin Faktör Analitik Yapısı: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 35(4): 53-78.
- Gül R (2016) Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Kamu Kurumunda Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars.
- Güler K, Çakır Ç (2021) Üniversite Öğrencilerinde Yaratıcı Kişilik Özellikleri ile İdeal ve Gerçek Benlik Kavramları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar* 5(18): 267-278.
- Gümüşlüoğlu L, İlsev A (2007) Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research* 62(4), 461-473.
- Günay D, Çalık A (2017) İnovasyon, İcat, Teknoloji ve Bilim Kavramları Üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi* 1: 1-11.
- Günçavdı G (2017) Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi* 1(1): 21-34.
- Gündüz N (1994) Yönetime Katılma Ve Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Siyaset Programı, İstanbul.
- Güney S (2020) *Liderlik* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Hair JF, Black W, Babin BJ, Anderson RE (2013) *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (Pearson Education, Harlow, UK)
- Işıldaklı Z (2019) Öğrenilebilir Yaratıcı Düşünce Kavramına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İmamoğlu DK (2022) Demokratik Ve Otokratik Liderlik Tarzlarının Bütünleşik Kalkınmaya Etkisinde Yönetim Niteliğinin Rolü. Doktora Tezi, Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- İncebacak BB, Ersoy E (2018) Creative Problem Solving Skills Of Secondary School Students. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi* 12(1): 1-24.
- İslamoğlu G (2001) Kendi Kendini Yöneten Ekipler (Örgütlerde İlk Örnekler). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi* 39: 45-52.
- İşleyen T, Küçük B (2013) Öğretmen Adaylarının Yaratıcı Düşünme Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10(21): 199-208.
- İzğören AŞ (2015) *Takım Çalışması* (Elma Yayınevi, Ankara).
- Kara Ş, Şençiçek S (2015) Yaratıcı Çocuk Yetiştirmede Problemler ve Çözüm Önerileri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(2): 90-97.
- Karakurt Z (2019) Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Pilot Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Karaoğlu M (2020) Kreş ve Gündüz Bakımevlerinin Yönetim Süreçleri Bağlamında İncelenmesi (Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kilis.
- Karaoğlu G, Adıgüzel Ö (2017) Yaratıcılık Engellerinin Yaratıcı Drama ile Fark Edilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yaratıcı Drama Dergisi* 12(1): 87-104.
- Kaya A (2019) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Düzce İlinde Bir Kamu Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce.
- Kaya V (2009) Bireyselci Ve Toplumsalçı Değerlerin İş Takımları Üzerine Etkileri: Üretim Firmalarında Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Kocaeli.
- Kaygın B, Çetinkaya Ç (2015) Yaratıcılığın Değerlendirmesinde Yeni Yaklaşımlar . *Journal of Gifted Education and Creativity* 2 (1): 1-11.

- Keskin G (2012) Mikro yaşam tasarımı: mikroorganizmalarla ilgili deney tasarımlarının öğretmen adaylarının yaratıcılıkları, akademik başarıları ve bilimsel süreç becerileri üzerindeki etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Eğitimi Anabilim dalı, Muğla.
- Kılınç T, Akkavuk E (2001) Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım. *Akdeniz İİBF Dergisi* 1 (2): 103-120.
- Kınık S (2007) Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir
- Kırkayak F (2019) Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma). Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kocaman MA (2022) Karl Marx ve Max Weber'in Bürokrasi Kavramına Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Bursa.
- Koçel T (a) (1998) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar* (Beta Yayın Basım, İstanbul).
- Koçel T (b) (2020) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar* (Beta Yayın Basım, İstanbul).
- Kök M (2001) *Mistik Dünya Görüşü ve Bergson* (Dergâh Yayınları, İstanbul).
- Köksal MS (2010) Yaratıcı Kişilerin Özellikleri ve Ürünleri. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. Sunumu* s.1-30 Ankara.
- Köylü D, Gündüz Y (2019) Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(15): 279-299.
- Lombardo BJ, Roddy DJ (2011) *Cultivating Organizational Creativity in An Age of Complexity: A Companion Study to The IBM 2010 Global Chief Human Resource Officer Study, IBM Institute for Business Value-Executive Report.* <https://www.ibm.com/workingbeyondborders> (18.05.2023).
- Lunenburg FC (2011) Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management* 15(1): 1-6.

- Moç T (2008) Kalite Çemberlerinin Performansa Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars.
- Mumford MD (2002) "Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research". *Creativity Research Journal* 15(2-3): 107-120.
- Ocak Y (2017) Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetim Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okakın N, Ayvacioğlu M (2014) Kurumlarda Yaratıcılık Üzerine Bir Çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 11(41): 283-300.
- Onur D (2016) Tasarım Eğitiminde Farkındalık ve Yaratıcılık Gelişimine Yönelik Bir Öneri. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Onur D, Zorlu T (2017) Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 3: 1535-1552.
- Öğretici R (2006) Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Öncü EÇ (2010) *Çocukluk Döneminde Sanat ve Yaratıcılık*, (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul).
- Öncü T (2003) Torrance Yaratıcı Düşünme Testleri-Şekil Testi Aracılığıyla 12-14 Yaşları Arasındaki Çocukların Yaratıcılık Düzeylerinin Yaş ve Cinsiyete Göre Karşılaştırılması. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 43(1): 221-237
- Özaşkın AG, Bacanak A (2016) Eğitimde yaratıcılık çalışmaları: Neler biliyoruz?. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* 5: 212-226.
- Özbay DG, Sarıışık PD (2015) Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *International Conference On Eurasian Economies* 6: 709-716.
- Özçer N (2005) *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik* (Rota yayınları, İstanbul).
- Özer A (2014) Frederick Taylor'un görüşlerini 21. Yüzyıl yönetim mantığı ile yeniden okumak. *Verimlilik Dergisi* 2: 41-72.
- Özerbaş MA (2011) Yaratıcı düşünme öğrenme ortamının akademik başarı ve bilgilerin kalıcılığa etkisi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31(3): 675-705.

- Özgener Ş (2019) *Toplam Kalite Yönetimi*, Aykut Bedük (Ed.) Modern Yönetim Teknikleri (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Özkalp E, Kirel Ç (2001) *Örgütsel Davranış* (Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir).
- Özmuş M (2018) Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi* 1(2): 94-103.
- Parsıl Ü (2012) *Sanatta yaratıcılık* (An Kitap, İstanbul).
- Paşaoğlu D, Tokgöz N, Şakar N, Özler DE, Özalp İ (2013) *Yönetim ve Organizasyon* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Polat E (2022) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Polater S (2019) Patent hakkının birden fazla kişi tarafından ihlali ve açılacak davalar. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi* 28(119): 395-428.
- Rakıcı (2011). *Dört Adımda Buluş Yapma ve Bir Analiz: Facebook*. https://www.surekligelisim.com.tr/dosya/makale/Arif_Gokhan_Rakici_Dort_Adimda_Bulus_Yapma_1316.pdf (25 Temmuz 2022).
- Rıza ET (1999) *Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri* (Anadolu Matbaası, İzmir).
- Safran F (2022) Yerel Yönetim Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi: Kastamonu İli Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kastamonu.
- Sağır A (2022) Vakıflarda Kurumsallaşma ve Bir Vakıf Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Senemoğlu N (2010) *Gelişim Öğrenme ve Öğretim* (Pegem Akademi, Ankara).
- Serin FN (2017) Hume'da Ben İdesinin Bilgi kuramsal Temellerinin Bir Çözümlemesi. *Kaygı Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi* 29: 125-138.
- Sosik JM, Kahai BJ, Avolio B (1998) Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer Mediated Groups, *Creativity Research Journal* 11(2): 111-122.

- Sözbilir F, Yeşil S (2015) Kurumsal Yaratıcılık: Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Açısından Türkiye’de Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 33(4): 1-111.
- Sungur N (1997) *Yaratıcı düşünce* (Evrinm Yayınevi, Ankara).
- Şahin Ö (2014) Vatandaş Odaklı Yönetim İçin Vatandaş Odaklı Denetim, *Sayıştay Dergisi* 92: 35-63.
- Şen S (2014) Farklı Ağırlıklandırma Tekniklerinin Denendiği Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Türkiye’deki Mevduat Bankalarının Mali Performans Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şener H (2004) Bergson’un Bilgi Anlayışının Mustafa Şekip Tunç’a Yansıması. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.
- Şimşek MŞ (2002) *Yönetim ve Organizasyon* 7.Baskı (Günay Ofset, Konya).
- Şimşek MŞ, Çelik A (2009) *Yönetim ve Organizasyon* (Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya).
- Tasman DR, Aydoğmuş, ME (2022) İlişki Kalitesinde Temel Psikolojik İhtiyaçların Önemi: Öz Belirleme Kuramı ve Temel İlişki Türleri Temelinde Bir Derleme. *Nesmen Psikoloji Dergisi* 10(24): 294-315.
- Taymur İ, Türkçapar MH (2012) Kişilik: Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar. Current Approaches in Psychiatry* 4(2): 154-177.
- Tekin M (2008) Orta öğretimde öğrenim gören öğrencilerden spor yapan ve yapmayanlar arasındaki yaratıcılık ve çoklu zekâ alanlarının araştırılması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tekin M, Öztürk D, Sungur KP (2020) Statü tüketiminin toplumsal sosyal kabul üzerine etkisi *The Journal of International Scientific Researches* 5(3): 267-274.
- Terzi S (2010) Teknolojinin Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisinin İşletme Performansı Çerçevesinde Analizi ve Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Tınaztepe C (2016) Sanal Ve Geleneksel Takımlarda Kullanılan Güç Temellerinin Pozitif Örgütsel Çıktılara Etkisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Topaloğlu C (2011) Yönetim Kuramları ve Örgütsel Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 6(1): 249-265.
- Tunçer P (2013) Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi* 88: 87-108.
- Turan K (1973) *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması* (Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara).
- Turgut MF, Baykul Y (2012) *Yaratıcılıkta Temel Kavramlar ve Yaratıcılığın Doğasını Anlamak Erken Çocukluk Döneminde Yaratıcılık ve Güçlendirilmesi* (Pegem Yayınları, Ankara).
- Uçkun S (1999) Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kâğıt Sanayiinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Ulutaş M (2003) Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Ulutaş M (2011) Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 11(21): 593-615.
- Ülgen H, Mirze SK (2018) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Beta Yayın Basım, İstanbul).
- Ünver G (2018). Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme <https://gembakademi.com/yaraticilik-ve-yaratıcı-dusunme/> (23 Kasım 2022).
- Ürper Y (2018) *Genel İşletme-İşletme ve Özellikleri* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Yalçın B (2013) Yaratıcı Ve Yenilik Odaklı Kültürel Stratejinin İş Dünyası Açısından Önemi Ve Yaratıcı Birey Teorisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 5(2): 11-24.

- Yamak AM (2020) Yaratıcı Düşünce Kuramları. Tezsiz Yüksek Lisans Programı Mezuniyet Projesi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü, İstanbul.
- Yamak O (1994) İşletmelerde Bilginin Karar Vericilere İletilmesi Sorununa Kavramsal Bir Çerçeve: Sistem Yaklaşımı. *Marmara İletişim Dergisi* 6(6): 303-308.
- Yaşar MC (2009) Anasınıfına devam eden altı yaş çocuklarının yaratıcı düşünme becerilerine drama eğitiminin etkisinin incelenmesi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz E (2022) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Gücüne Etkisinin Turizm Sektörü Açısından Değerlendirilmesi: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. *New Era International Journal Of Interdisciplinary Social Researches*, 7(16): 215-238.
- Yavuzer H (1994) *Yaratıcılık* (Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul).
- Yavuzer HS (1989) *Yaratıcılık* (Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul).
- Yediren G (2023) Yerel Kamu Hizmetlerinin Önceliklerinin Belirlenmesinde Katılımcı Bütçeleme Anlayışı Ve Türkiye'deki Belediyeler Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Ankara.
- Yeşil A (2018) Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(5): 307-323.
- Yeşilyurt E (2020) Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması. *Uluslararası toplum araştırmaları Dergisi* 25: 3374-3915.
- Yıldırım E (2007) Bilgi Çağında Yaratıcılığın Ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi* 12(9): 109-120.
- Yıldırım M (2011) Pragmatizm ve Yeni Kamu İşletmeciliği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29(1): 187-208.
- Yıldırım R (1998) *Yaratıcılık ve Yenilik* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Yıldırım S (2011) Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Organizasyonel Konumlandırma: Türk Lojistik Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

- Yıldız B (2022) Yaratıcı Sınıfın Türkiye’de Bölgesel Dağılımı. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız D, Uzunsakal E (2018) Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi* 2(1): 14-28.
- Yılmaz PŞ (2015) Gestalt Psikolojisi, Gestalt Terapi Kuramını Nasıl Etkilemiştir?. *Temas: Gestalt Terapi Dergisi* 2(1): 3-32.
- Yüksel AH (2016) İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi* 6(6): 15-63.
- Yüksel Ö (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi II. Baskı*, (Gazi Kitabevi, Ankara).

EKLER



Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “*Katılımcı Yönetim Anlayışının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Türkiye İş Kurumu Örneği*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler bütünsel olarak değerlendirilecek ve bilimsel yayın dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Şaban Selim BELADA
NEVÜ SBE

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES
NEVÜ İİBF

SORULAR

KATILIMCI VE KURUMA İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2. Medeni durumunuz? <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
3. Yaşınız? <input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 26-35 yaş arası <input type="checkbox"/> 36-45 yaş arası <input type="checkbox"/> 46-55 yaş arası <input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri	4. İşinizdeki deneyim süreniz? <input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16-20 yıl arası <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
5. Eğitim düzeyiniz? <input type="checkbox"/> İlköğretim-Lise <input type="checkbox"/> Önlisans-Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü	6. Göreviniz? <input type="checkbox"/> Büro Personeli <input type="checkbox"/> Memur/VHKİ <input type="checkbox"/> İş ve Meslek Danışmanı <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Şube Müdürü <input type="checkbox"/> İl Müdür Yrd./İl Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer
7. Görev yaptığınız departman? <input type="checkbox"/> İş ve Meslek Danışmanlığı <input type="checkbox"/> İşsizlik Sigortası <input type="checkbox"/> Çalışma İlişkileri <input type="checkbox"/> Kurslar/TYP <input type="checkbox"/> İdari İşler/Personel İşleri <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> İş Başı Eğitim Programı <input type="checkbox"/> Diğer	8. Kadro Durumunuz? <input type="checkbox"/> Kadrolu <input type="checkbox"/> Sözleşmeli 9. Gelir düzeyiniz? <input type="checkbox"/> 5000 TL ve daha az <input type="checkbox"/> 5001 TL-7500TL arası <input type="checkbox"/> 7501TL-10.000TL arası <input type="checkbox"/> 10.001 TL ve üzeri

KONU YA İLİŞKİN SORULAR

1. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

<u>İFADELER</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1 = Kesinlikle KATILMIYORUM 2 = Katılmıyorum 3 = Ne Katılıyor Ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle KATILIYORUM					
1. İşimde orijinallik gösteririm.	1	2	3	4	5
2. Mevcut yöntem ve araçlar için yeni kullanım alanları bulurum.	1	2	3	4	5
3. Yeni ürün ya da süreçler için uygun alanlar araştırırım	1	2	3	4	5
4. İşe ilişkin yeni ve uygulanabilir fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
5. Yaratıcılık için iyi bir örnek oluştururum.	1	2	3	4	5
6. Hedeflere ulaşmada yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
7. Performansı iyileştirmek için yeni ve uygulanabilir fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
8. Yeni teknolojiler, süreçler, teknik veya ürünler araştırırım.	1	2	3	4	5
9. Kaliteyi yükseltmek için yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
10. Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağım.	1	2	3	4	5
11. Yeni fikirleri diğerlerine aktarır ve savunuculuğunu yaparım.	1	2	3	4	5
12. Yeni fikirlerin uygulanmasında uygun plan ve programları geliştiririm.	1	2	3	4	5
13. Problemlere yaratıcı çözümler bulurum.	1	2	3	4	5

Lütfen arka sayfaya geçiniz...!!!

2. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

<u>İFADELER</u>					
	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1 = Hiçbir zaman					
2 = Çok seyrek					
3 = Ara sıra					
4 = Sık sık					
5=Her zaman					
1. Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması	1	2	3	4	5
2. Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması	1	2	3	4	5
3. Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi	1	2	3	4	5
4. Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması	1	2	3	4	5
5. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması	1	2	3	4	5
6. Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi	1	2	3	4	5
7. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi	1	2	3	4	5
8. Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması	1	2	3	4	5
9. Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması	1	2	3	4	5
10. Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması	1	2	3	4	5
11. Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması	1	2	3	4	5
12. Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması	1	2	3	4	5
13. Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi	1	2	3	4	5
14. Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması	1	2	3	4	5
15. Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması	1	2	3	4	5
16. Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi	1	2	3	4	5
18. Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi	1	2	3	4	5

19. Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması	1	2	3	4	5
20. Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi	1	2	3	4	5
21. Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, iş görenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi	1	2	3	4	5
22. Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabaların mevcut olması	1	2	3	4	5
23. Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması	1	2	3	4	5
24. Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması	1	2	3	4	5
25. Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi	1	2	3	4	5
26. Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması	1	2	3	4	5
27. Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması	1	2	3	4	5

İŞBİRLİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...

Ek 2: Etik Kurul Onay Belgesi



Ek 3: İntihal Belgesi



ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı : Şaban Selim BELADA
Uyruğu : T. C.
Doğum Yeri ve Tarihi :
Telefon :
E-posta :
Yazışma Adresi :

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üni./İşletme	2013
Önlisans	Nevşehir MYO./Büro Yön. ve Sekr.	2007
Lise	2000 Evler Y.D.A Süper L.	2004

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2019-	Nevşehir İŞKUR	Şef
2018-2019	Personel Dai.Bşk.lığı İŞKUR	Şef
2013-2018	Nevşehir İŞKUR	VHKİ
2011-2013	Nevşehir İŞKUR	Memur
2010-2011	Nevşehir İŞKUR	Büro Personeli

YABANCI DİL

- İngilizce