T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT YAPISININ YARATICILIĞA ETKİSİ: YILDIZ TEKNOPARK ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SANEM KAPTANOĞLU
14712010

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT YAPISININ YARATICILIĞA ETKİSİ: YILDIZ TEKNOPARK ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SANEM KAPTANOĞLU
14712010

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN

İSTANBUL
2017

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT YAPISININ YARATICILIĞA ETKİSİ: YILDIZ TEKNOPARK ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SANEM KAPTANOĞLU
ÖĞRENCİ NUMARASI
14712010

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.07.2017
Tezin Savunulduğu Tarih: 03.08.2017
Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Esin CAN	
Jüri Üyeleri	: Yrd. Doç. Dr. Esin ERTEMSİR	
	Prof. Dr. F. Şebnem ARIKBOĞA	

İSTANBUL
AĞUSTOS 2017

ÖZ

ÖRGÜT YAPISININ YARATICILIĞA ETKİSİ: YILDIZ TEKNOPARK ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sanem Kaptanoğlu

Ağustos, 2017

Bu çalışmada, Yıldız Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yıldız Teknopark'ta faaliyet gösteren işletmelerde örgüt yapısının yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada örgüt yapısı mekanik ve organik yapı bağlamında incelenmiş olup, algılanan örgütsel yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Yıldız Teknopark kapsamında faaliyet gösteren 272 teknoloji firması ile 85 kuluçka firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada yapının formalliği sebebi ile kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin bir kısmı online anket linkinin e-mail yoluyla firmalar ile paylaşılmasıyla, bir kısmı da çalışanlar ile yüz yüze görüşmeler yapılarak doldurulmuştur. Çalışma kapsamında toplam 152 geçerli anket elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucu araştırma modeli kurgulanmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın analizleri SPSS istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda örgüt yapısı ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki nedensellik içermektedir. Diğer bir deyişle işletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi algılanan örgütsel yaratıcılık düzeyini arttırmaktadır. Bu bulgu ilgili alanyazın ile paralellik göstermektedir. Ayrıca çalışma sonucunda katılmcıların şirketlerinin örgüt yapılarını organik yapıya daha yakın algıladıkları anlaşılmıştır. Demografik değişkenler ile çalışanların yaratıcılık algıları arasında ilişki olmadığı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yapısı, Mekanik Örgüt, Organik Örgüt, Yaratıcılık, Teknopark

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A STUDY IN YILDIZ TECHNOPARK COMPANIES

Sanem Kaptanoğlu
August, 2017

The aim of this study is to analyze the effect of organizational structure on creativity in the workplace. In the study, it is investigated that how the type of the organizational structure (mechanistic / organic) influences perceived organizational creativity level. The research data has been collected from Yıldız Technopark companies which consist of 272 technology firms and 85 incubators. In this study, survey method was used as data collection technique. In total, 152 valid questionnaires were collected. Some of these questionnaires were conducted face to face and some of them were collected online. After the literature review, research model and hypotheses were developed. To measure the relations between variables in the research model, correlation and regression analysis were used. Analyses were conducted on SPSS software program.

The findings of research show that there is a significant and positive relationship between organizational structure and organizational creativity. In addition, it is revealed that organizational structure affects organizational creativity. It is found that the participants believe that organizational structures of their firms are closer to organic structure. Also, there is no relationship between demographic variables and participants' perceptions of creativity.

Key Words: Organizational structure, Mechanistic structure, Organic structure, Creativity, Technopark

ÖN SÖZ

Öncelikle sadece tez sürecimde değil akademik kariyerimin her anında deneyimi, öngörüleri ve bilgi birikimi ile bana yol gösteren, daima desteğini hissettiğim, sabrını ve güleryüzünü benden hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım ve hocam Prof. Dr. Esin CAN'a her şey için teşekkür ederim.

Tez jürimde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. F. Şebnem ARIKBOĞA ve Yrd. Doç. Dr. Esin ERTEMSİR'e tez değerlendirme sürecime yaptıkları katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın veri toplama sürecindeki yardımları için Hakan Arpacıoğlu'na teşekkür ederim.

Çalışmanın analiz bölümüne verdiği desteğin yanı sıra, ona ihtiyaç duyduğumda anlarda beni asla yalnız bırakmayan iş arkadaşım ve dostum Arş. Gör. Mehmet ÇAĞLAR'a yardımları ve anlayışı için teşekkür ederim.

Hayatım boyunca elde ettiğim bütün başarıların asıl mimarı ve en büyük şansım olan aileme, annem, babam ve kardeşime, bana her zaman inandıkları ve yanımda oldukları için teşekkür ederim.

İstanbul; Ağustos, 2017 Sanem Kaptanoğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
1. GİRİŞ 1
2. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMLARI 3
2.1. Örgüt Kavramı 3
2.1.1. Örgüt Tanımı 3
2.1.2. Örgüt Çalışmaları 5
2.2. Örgüt Yapısı Kavramı 8
2.2.1. Örgüt Yapısı Tanımı 8
2.2.2. Örgüt Yapısının Ögeleri 10
2.2.3. Örgüt Yapısı Modelleri 12
2.2.3.1. Weber'in Bürokrasi Modeli 12
2.2.3.2. Minzberg'in Örgüt Yapısı Modeli 13
2.2.3.3. Burns ve Stalker'ın Mekanik – Organik Örgüt Modeli 17
2.2.4. Geleneksel ve Modern Örgüt Yapıları 19
2.2.4.1. Geleneksel Örgüt Yapıları 19
2.2.4.2. Modern Örgüt Yapıları 22
3. YARATICILIK KAVRAMI VE ÖRGÜT YAPISI İLE İLİŞKİSİ 27
3.1. Yaratıcılık Kavramı 27
3.1.1. Yaratıcılık Tanımı 27

3.1.2. Bireysel Yaratıcılık 30
3.1.3. Örgütsel Yaratıcılık 36
3.2. Yaratıcılık ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki 38
4. ARAŞTIRMA 42
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 42
4.2. Araştırmanın Varsayımları 42
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 43
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 43
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 44
4.6. Analiz ve Bulgular 45
4.6.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler 45
4.6.2. Faktör Analizi 47
4.6.3. Güvenilirlik Analizi 54
4.6.4. Veri Analizi 55
4.6.5. Korelasyon Analizi 56
4.6.6. Regresyon Analizi 58
4.6.7. Demografik Değişkenler ile Yaratıcılık Boyutları Arasındaki İlişki 59
4.6.8. Bulguların Değerlendirilmesi 63
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 66
KAYNAKÇA 69
EKLER 81
ÖZ GEÇMİŞ 85

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt Tanımları 4

Tablo 2: Örgüt Yapısı Tanımları 9

Tablo 3: Örgüt Yapısının Ögeleri 10

Tablo 4: Mintzberg'e Göre Örgüt Yapıları 16

Tablo 5: Yaratıcılık Tanımları 29

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Bilgileri 46

Tablo 7: KMO Değeri Açıklamaları 48

Tablo 8: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi Sonuçları 48

Tablo 9: Yaratıcılık Değişkeni - Özdeğer İstatistiğe Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi 50

Tablo 10: Örgüt Yapısı Değişkeni - Özdeğer İstatistiğe Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi 51

Tablo 11: Yaratıcılık Değişkeni – Dönüştürülmüş Faktör Matrisi 52

Tablo 12: Örgüt Yapısı Değişkeni –Faktör Matrisi 54

Tablo 13: Değişkenlerin Cronbach Alpha Değerleri 54

Tablo 14: Değişkenlerin Ortalama Skorları ve Standart Sapma Değerleri 55

Tablo 15: Bağımlı İki Örnek t Testleri Sonuçları 56

Tablo 16: Korelasyon Matrisi 57

Tablo 17: Personel Sayısı – Örgüt Yapısı Korelasyon Tablosu 57

Tablo 18: Regresyon Modeli 1 58

Tablo 19: Regresyon Modeli 2 58

Tablo 20: Regresyon Modeli 3 59

Tablo 21: Cinsiyete Göre Alt Boyutların Ortalama Skorları ve Standart Sapma Değerleri..... 59

Tablo 22: Bağımsız İki Örnek T Testi..... 60

Tablo 23: Yaş – Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi 61

Tablo 24: Eğitim– Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi..... 62

Tablo 25: İşletmedeki Tecrübe– Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi..... 62

Tablo 26: Toplam Tecrübe– Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi..... 63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt (Organizasyon) Çalışmaları 6

Şekil 2: Örgütün Temel Parçaları 14

Şekil 3: Organigraph (Organigraf) Örneği 17

Şekil 4: Fonksiyonel Örgüt Yapısı 20

Şekil 5: Mal / Hizmet Temelli Yapı 21

Şekil 6: Coğrafi (Yer / Bölge) Temelli Yapı 21

Şekil 7: Müşteri Temelli Yapı 22

Şekil 8: Matriks Örgüt Yapısı 24

Şekil 9: Şebeke Örgüt Yapısı 25

Şekil 10: Birey Düzeyinde Yaratıcı Davranışın Etkileşimci Modeli 33

Şekil 11: Yaratıcı / Yaratıcı Olmayan Birey Farkı 35

Şekil 12: Araştırma Modeli 43

KISALTMALAR

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İK : İnsan Kaynakları

IT : Information Technology

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

SPSS : Statistical Package for the Social Science

1. GİRİŞ

Dünyada neredeyse her alanda değişim hızı katlanarak artarken, işletmeler hayatta kalabilmek için bu hıza ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için, ortaya çıkan değişikliklere cevap verebilmenin ötesinde proaktif davranmaları gerekmektedir. Bu da en azından değişimin kendisi kadar hızlı olmayı, hatta zaman zaman değişim trendini gerçekleşmeden öngörerek pozisyon almayı zorunlu kılmaktadır. Dünya böylesine yoğun bir değişimi yaşarken; işletmelerin mevcut ürün, iş yapış şekilleri ve uygulamalar ile hayatta kalması beklenemez. Sonuç olarak işletmelerin her alanda yeni ve yararlı fikirlere duyduğu ihtiyaç artmakta, bu durum bireylerin ve işletmelerin yaratıcılık kavramına ilgisini arttırmaktadır. Kişiler "Ben yaratıcı mıyım?", "Nasıl daha yaratıcı olabilirim?" gibi sorulara yanıt ararken; işletmeler de kendilerine "Bazı çalışanlar doğuştan diğerlerinden daha mı yaratıcı, yoksa herkesin içinde bir yaratıcılık potansiyeli var mı?", "İşletme içinde yaratıcılık nasıl teşvik edilebilir?" gibi sorular sormaktadırlar.

Firma içerisinde yaratıcı fikirlerin üretilebilmesi, dile getirilebilmesi ve hayata geçirilebilmesi ancak buna imkân veren bir yapı var ise mümkün olabilecektir. Örgüt yapısı işletmelerdeki merkezileşme derecesi, hiyerarşi düzeyi, iş bölümü ve uzmanlaşma, görev, yetki ve sorumluluk dağılımı gibi unsurları ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle örgüt yapısının bir işletmenin belkemiği olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple bir örgütteki mevcut yapı ve o yapı çerçevesinde geliştirilen kural, prosedür, süreç ve uygulamaların işletmedeki yaratıcılık düzeyini olumlu veya olumsuz etkilemesi beklenebilir.

Bu bakış açısı ile bu çalışmanın amacı işletmelerde yapının yaratıcılık üzerindeki etkisinin saptanması olarak belirlenmiştir. Çalışmada örgüt yapısı mekanik ve organik yapı bağlamında incelenmekte olup algılanan örgütsel yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çalışma toplamda 5 bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde örgüt ve örgüt yapısı kavramları incelenerek örgüt yapısının ögeleri, teorik modelleri ve geleneksel /

modern örgüt yapısı sınıflandırmaları ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde yaratıcılık kavramı araştırılmış ve örgüt yapısı ile ilişkisini göstermek amacıyla alanyazın taraması yapılmıştır. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi, analizler ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise çalışmanın sonucu ve sonraki çalışmalara yönelik öneriler yer almaktadır. Çalışmada elde edilen bulguların literatüre katkı sağlamasının yanı sıra, artan yenilik ve yaratıcılık baskısı ile baş etmeye çalışan işletmelere, yaratıcılığı arttırmak için ihtiyaç duyabilecekleri yapısal değişiklikler konusunda yol gösterici olacağına inanılmaktadır.

2. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümde öncelikle örgüt kavramının tanımı ve bu kavram üzerine yapılan çalışmalar incelenecektir. Ardından çalışmanın değişkenlerinden biri olan örgüt yapısı kavramı tanımlanarak; örgüt yapısının ögelerine, farklı örgüt yapısı modellerine ve sınıflandırmalarına yer verilecektir.

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı dilimizde önceleri teşkilat olarak isimlendirilmiş, zamanla yabancı alanyazının etkisi ile organizasyon olarak anılmaya başlanmıştır. Son dönemlerde ise, yabancı terimlerden uzaklaşıp anadildeki karşılıklarına yönelme amacı ile örgüt ifadesi daha çok tercih edilir hale gelmiştir (Koçel, 2014). Sosyoloji, siyaset, yönetim gibi farklı bilim dallarının da konusu olan örgüt kavramına ilişkin tanımlar 2.1.1.'de paylaşılacaktır.

2.1.1. Örgüt Tanımı

Rainey örgütü bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan insanların toplamı olarak tanımlamaktadır (Rainey, 2009). Campbell ve Craig'e göre ise örgütler kişilerin beraber yerine getireceği hedeflerin bulunduğu, bu kişilerin birtakım roller üstlendiği ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ölçümlemek için performans kriterlerinin kullanıldığı varlıklardır (Campbell ve Craig, 2005'den aktaran, Akdağ, 2010). Daha kapsamlı bir tanıma göre ise örgüt, *"*belirli amaçları bulunan ve bu amaçlara ulaşma yolunda koordinasyon içinde faaliyetlerini yürüten, çevre ile ilişkileriyle işlerlik gösteren ve detaylı şekilde yapılandırılmış sosyal topluluk*"*lardır (Daft, Murphy ve Wilmott, 2010'dan aktaran Can ve diğ., 2016). Örgütü, iki veya daha çok sayıda kişinin belirledikleri ortak amaçlara erişme yolunda, yetenek ve kaynaklarını düzenleştirme süreci sonrası oluşturdukları yapı olarak da tanımlamak mümkündür (Aşkun ve Tokat, 2003). Tablo 1'de farklı örgüt tanımları kronolojik olarak görülmektedir:

Tablo 1: Örgüt Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Gans, 1936	Üzerinde anlaşılmış amaçlara erişmek için fonksiyon ve sorumlulukların paylaştırılması ile çalışanların konuşlandırılması
Barnard, 1938	İki veya daha çok bireyin sahip olduğu güçlerin ve eylemlerinin eşgüdümlenmesi ile oluşan sistem
March ve Simon, 1958	Etkileşim halindeki insanların bir araya gelmesi ile oluşan sosyolojik bir birim
Blau ve Scott, 1962	Belirli amaçlara ulaşmak için açık niyetle kurulmuş bir yapı
Etzioni, 1964	Belli hedeflere yönelik olarak kurulan ve yeniden üretilen sosyal birliktelikler

Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramının temelleri. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1), 111-129'daki tanımlardan uyarlandı.

Leavitt'in 1965 yılında ortaya koyduğu ve "Leavitt Elması" olarak bilinen model örgütlerin birleşme noktalarını yani ortak yanlarını ortaya koymaktadır. Leavitt'e göre tüm örgütler yapı, insanlar, görevler ve teknoloji unsurlarının birleşiminden meydana gelir ve bu ögeler arasında nedensellik bağı vardır. Yani herhangi bir unsurda meydana gelen değişim diğer unsurları da etkilemektedir (Leavitt, 1965'den aktaran, Leblebici, 2008). Örgüte dair yapılan tanımların geneline bakıldığında ise kolektif amaçlar ve bir araya gelen bireyler en göze çarpan ortak noktalar olarak görülmektedir.

Tarih boyunca örgüt ve toplum birbirinden ayrı düşünülemeyen kavramlar olmuştur. Toplumdan örgüt unsuru çıkarıldığında geriye kalan yalnızca amaçsız, rastgele bir insan topluluğu yani kuru kalabalık olacaktır (Aşkun ve Tokat, 2003). Örgütleri bu kadar önemli ve vazgeçilmez kılan şey bireylerin kişisel çabaları ile ulaşamayacakları amaçlara erişmelerini sağlamalarıdır. Bu nedenle dünya üzerindeki her toplumun örgütsel nitelik taşıdığı söylenebilir (Koçel, 2014).

Örgütler bireylerin bir grubun parçası olma, ait hissetme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra; kişilerin tek başına gideremeyecekleri yeme, içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarının doyurulmasına da yardım eder. (Aşkun ve Tokat, 2003). Ayrıca örgütlerin etki alanı yalnızca kendi fiziksel sınırları içinde kalmayıp çevrelerini de kapsamaktadır. Bu durum hem dünyadaki değişimlerin örgütleri etkilemesi, hem de örgütlerin yarattıkları etki ile bir anlamda dünyayı değiştirmesi anlamına gelmektedir. Sınırların ortadan kalktığı küresel bir dünyada örgütlerin erişebilecekleri etki alanının boyutlarını kestirmek imkânsızdır. Bu sebeple örgütlere yönelik çalışmaların her zaman önemini koruduğu söylenebilir.

2.1.2. Örgüt Çalışmaları

Teorisyenlerin örgüt kavramına yönelik çalışmalarını üç ana kategori altında incelemek mümkündür. Bu kategoriler:

1. Rasyonel Örgüt
2. Doğal Örgüt
3. Açık Sistem

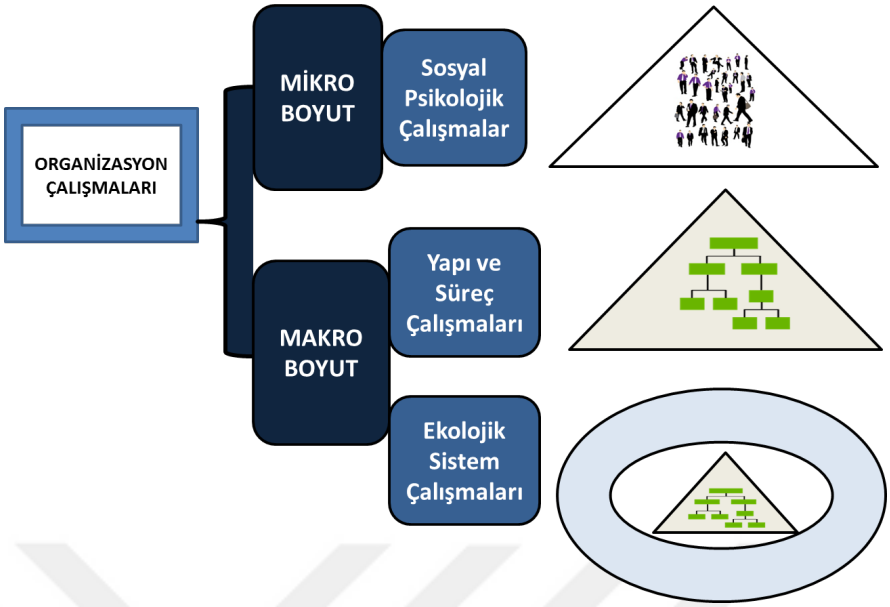
yaklaşımlarıdır (Scott, 2003'den aktaran Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

Rasyonel örgüt yaklaşımında örgütler "belli hedeflere ve yüksek formelleşme düzeyine sahip rasyonel yapılar" olarak tanımlanmaktadır (Kesin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

Doğal örgüt yaklaşımı ise örgütün formel (biçimsel) yönünden ziyade, bireylerin ihtiyaçları ile kendiliğinden ortaya çıkan gayriresmi yapı ve süreçlere odaklanmaktadır (Alıç, 1995). Bu yaklaşımda örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal yönleri ön plandadır.

Açık Sistem yaklaşımı, örgütleri içinde bulundukları çevredeki aktörlerden etkilenen ve onları etkileyen sistemler olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler, kendi içinde alt sistemlere sahip olan ve dış çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan yapılardır (Can ve diğ., 2016).

Diğer yandan örgütleri inceleyen çalışmalar mikro ve makro boyutta 3 başlık altında da toplanabilmektedir (Scott, 2003'den aktaran, Mirze, 2016). Bu başlıklar Şekil 1'de gösterilmiştir:



Şekil 1: Örgüt (Organizasyon) Çalışmaları

Mirze, S. K. (2016). İşletmelerde Organizasyon tasarımı ve Yapılandırma. Beta Yayıncılık.

Bu sınıflandırmaya göre örgütlere mikro boyutta bakan çalışmalar, işletmelerin sosyal psikolojik yönüne odaklanmaktadır. Bu çalışmalar örgüt üyelerinin davranışlarını ve üyeler arasındaki ilişkileri temel alır. Örgütleri makro boyutta inceleyen çalışmalardan yapı ve süreç çalışmaları ise; işler, görevler, hiyerarşik düzen, biçimselleşme düzeyi vb. gibi örgütü oluşturan yapısal faktörleri ve süreçleri incelemektedir. Ekolojik sistem çalışmaları ise örgütü içinde bulunduğu çevrenin bir alt sistemi olarak görmekte ve örgütü çevresi ile beraber değerlendirmektedir. Ayrıca literatürde mikro ve makro düzey unsurlarını birlikte inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır (Mirze, 2016).

Hatch ve Cunliffe örgüt çalışmalarının işletmelere katkılarını fonksiyonlar bazında şu şekilde açıklamaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2012) :

Strateji / Finans:

- İşletmenin değerini arttırmak için stratejik hedeflere ulaşma yolunda nasıl örgütlenmek gerektiğini öğretir.

- Performansı denetlemek ve kontrol etmek için faaliyetlerin nasıl yapılandırılacağına ışık tutar.

- Örgüt kültürü ile uyumlu, kişisel gelişim ve yaratıcılık için alan yaratacak örgütsel süreçlerin ne şekilde tasarlanacağını gösterir.

Pazarlama:

- Örgütün marka kimliği ve stratejisi ile aynı çizgide ilerlemesini ve başarılı markalar yaratmasını sağlamanın yolu, örgütlerin ne şekilde davrandıklarını anlamaktan geçmektedir.

Bilgi İşlem (IT):

- Bilginin örgüt içerisindeki akış şekli iş süreçlerini ve çıktılarını etkilemektedir. Örgüt teorisi bilmek bilgi işlem uzmanlarının örgütün ihtiyaçlarını belirleyip anlamasına yardımcı olur ve bu ihtiyaçları karşılayacak bilgi sistemleri tasarlamalarını ve uygulamaya koymalarını sağlar.

Operasyonlar:

- Değer zinciri yönetimi, yöneticilerin örgüt süreçlerini tedarikçiler, distribütörler ve müşteriler ile bağlantılı hale getirmesini gerektirir. Örgüte dair çalışmalar, örgüt içi sistemler ile değer zinciri entegrasyonunun yalnızca teknik yönünü değil; politik, sosyal ve kültürel yönlerini de açıklar.

İnsan Kaynakları (İK):

- Tüm İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) uygulamalarının örgütsel yönü bulunduğundan, İK'nın örgüt çalışmalarından elde edilen bilgilerden yarar sağlaması şaşırtıcı olmayacaktır. Özellikle örgütsel gelişim ve değişim yönetimi gibi İK'nın önemli odak noktaları, örgütlere ve örgütlenmeye yönelik derin bilgi birikimi gerektirmektedir.

- Ayrıca örgüt çalışmaları, yönetici eğitim programları için içerik sağlamaktadır.

İletişim:

- Kurumsal iletişim uzmanları, iletişim sistemlerini tasarlarken çalışanların ve diğer paydaşların bilgiyi yorumlama süreçlerine hassasiyet göstermelidir. Örgüt çalışmaları, bireylerin birbirleri ve çevre ile nasıl etkileşime

geçtiklerini anlamaya yardımcı olurken; bilginin yayılımı ve paylaşımına yönelik de bilgi sağlar.

Görüldüğü üzere örgüt çalışmaları hem işletmeleri incelemek ve anlamak isteyenler için bir çerçeve oluşturmakta, hem de örgütün en etkin şekilde işlemesi için yönetici ve çalışanlara yol göstermektedir (Koçel, 2014). Yöneticiler ve çalışanlar ancak örgütlerin doğasını ve işlevlerini anladıklarında işletmeleri daha verimli kılabileceklerdir (Leblebici, 2008).

2.2. Örgüt Yapısı Kavramı

Örgüt (organizasyon) kavramını bir yapı veya bir süreç olarak düşünmek mümkündür. Kavram süreç olarak örgütleme (organizasyon / organize etme) şeklinde isimlendirilen ve yönetim sürecinin 2. aşamasında yer alan bir fonksiyonu ifade ederken; yapı olarak örgüt (organizasyon) ise işletmedeki ilişkileri gözler önüne sermektedir. Bu ilişkiler yalnız insanlar arası değil; iş-insan ve iş-iş ilişkilerini de kapsamaktadır. Yani yapının aslında örgütün çerçevesi olduğunu söylemek mümkündür (Mirze, 2016). Örgütlerde yapıya dair sınıflandırma ve tanımlar 2.2.1'de paylaşılacaktır.

2.2.1. Örgüt Yapısı Tanımı

İşletmelerde yapı fiziksel ve sosyal yapı olarak iki ana başlıkta sınıflandırılabilir. Fiziksel yapı; binalar, tesisler, coğrafi lokasyonlar gibi örgütün maddi varlıkları arasındaki zamansal-mekansal ilişkiler anlamına gelirken; sosyal yapı ile anlatılmak istenen kişiler arası ilişkiler ve örgüt içerisinde kişilere yüklenen roller ve görevlerdir (Hatch ve Cunliffe, 2012). Sosyal yapı, bireylerden bağımsız şekilde pozisyonlar arası ilişkileri açıkça belirleyen formel (resmi) sosyal yapı ve kişisel özellikler ve ilişkiler ile şekillenen informel (resmi olmayan) sosyal yapı olarak iki alt kategoride incelenebilir. Diğer bir ayrım ise şu şekildedir (Mirze, 2016):

1) Normatif Yapı: Hedeflere ulaşmaya yönelik davranış biçimlerini açıklayan standartlar, diğer bir deyişle normlar.

2) Kültürel – Bilişsel Yapı: Bireylerin örgüte dair paylaştıkları inançlar, beklentiler, yorumlar.

3) Davranışsal Yapı: Normların ve inançların ötesinde örgüt üyelerinin gerçek davranış şekilleri.

Örgütte yapılandırma çalışmalarının ilk basamağı normatif ve formel sosyal yapının oluşturulmasıdır. Sosyal yapının oluşturulmasının ardından, nitelikli ve uygun işgücü örgüte çekilerek (İK planlaması, seçme, yerleştirme vb.) **insani yapılandırma** ve işletmenin kaynak ve varlıklarının fiziki konumlandırması yapılarak (lokasyon seçimi, yerleşim düzeni vb.) **fiziki yapılandırma** ile süreç tamamlanır (Mirze, 2016). Örgüt yapısı kavramına dair alanyazında yer alan farklı tanımları özetlemek üzere Tablo 2 hazırlanmıştır:

Tablo 2: Örgüt Yapısı Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Dalton ve diğ., 1980	İşletme içerisindeki bireylerin davranışlarının ve aktivitelerinin temel belirleyicisi
Skivington ve Daft, 1991	Görevlerin ve etkinliklerin devamlı şekilde düzenlenmesi
Campbell ve Craig, 2005'den aktaran, Akdağ, 2010	Farklı birey (çalışan) ilişkilerinin ve bu ilişkilerin örgütteki yerlerinin modellenmesi
Keats ve O'Neill, 2001	İşletmede resmi raporlama ilişkilerinin, prosedürlerin, kontrol ve karar verme süreçlerinin ve hiyerarşinin belirlenmesi
Schermorn, 2011	Benzer işlerin bir araya getirilerek gruplandırılması
Mintzberg 1979'dan çeviren Aypay, 2014	Kendine has görevlere bölünen çalışanları eşgüdümlendiren yolların tamamı
Koçel, 2014	İşlerin, iş yapış biçimlerinin, ilişkilerin ve pozisyonlarının form (şekil) aldığı düzenleme

2.2.2. Örgüt Yapısının Ögeleri

Örgüt yapısını meydana getiren ögeler, diğer bir deyişle örgüt yapısının bileşenleri çalışmadan çalışmaya farklılık göstermektedir. Pugh ve arkadaşları (1968) örgüt yapısının 5 ana bileşeni olduğunu ileri sürmüş, bu bileşenleri uzmanlaşma, standardizasyon, formalleşme, merkezileşme ve biçimselleşme olarak adlandırmışlardır. Minzberg ise örgütün ögelerini; karşılıklı uyum, doğrudan denetim (nezaret), iş süreçlerinin standartlaştırılması, çıktıların standartlaştırılması, becerilerin standartlaştırılması ve ideoloji olarak isimlendirmiştir (Mintzberg, 1979'dan çeviren Aypay 2014, Mintzberg, 1989). Koçel (2014) ise İşletme Yöneticiliği kitabında örgüt yapısını belirleyen unsurları amaç, iş bölümü ve uzmanlık (ihtisaslaşma) derecesi, formalleşme derecesi, kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık (komplekslik) derecesi, departmanlaşma (bölümlere ayırma), emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması, komite ve gruplar ile iletişim kanalları ve şekli olarak belirtmiştir. Tablo 3'de alanyazında sıkça karşılaşılan örgüt yapısı unsurları ve açıklamaları yer almaktadır:

Tablo 3: Örgüt Yapısının Ögeleri

Örgüt Yapısının Ögeleri	Açıklama ve Ölçüm Kriteri
Büyüklük	Örgütteki çalışan sayısı.
Yönetsel unsur	Yönetsel sorumlulukları olan çalışanların tüm çalışanlara oranı. Organizasyonda çıktıların üretimine doğrudan katkı sağlayan departmanlar (temel faaliyetler). Temel fonksiyonları destekleyen ve danışmanlık veren stratejik planlama, finans, muhasebe, işe alım, eğitim gelişim gibi departmanlar (destek faaliyetler).
Farklılaşma	Dikey farklılaşma: Hiyerarşideki seviyelerin (kademelerin) sayısı.

	Yatay farklılaşma: İşletmedeki departman ve bölümlerin sayısı, bir yöneticiye bağlı (rapor veren) ortalama çalışan sayısı (kontrol alanının büyüklüğü) .
Bütünleşme (Entegrasyon)	Aktivitelerin yükümlülükler, kurallar, prosedürler, bağlantı rolleri, çapraz fonksiyonel takımlar veya doğrudan iletişim ile koordine edilmesi.
Merkezileşme	Karar verme yetkisinin tepe yönetimin elinde bulunma ölçüsü. Karar verme yetkisinin hiyerarşinin tüm kademelerine yayıldığı yapı- merkezkaç yapı.
Standartlaşma	İşletmenin operasyon ve aktivitelerinin, bireysel yargılar ve duruma göre değişen kişisel teşebbüsler yerine yerine standart prosedürler ile yürütülme düzeyi.
Formalleşme	Organizasyonun resmi olmayan, yüzyüze etkileşime dayalı iletişim ve ilişkiler yerine; yazılı (resmi) iş tanımları, kurallar, prosedürler ve iletişim kanalları kullanma durumu (ölçüsü).
Uzmanlaşma	İşletmede işlerin dar kapsamlı görevlere (ufak parçalara) indirgenme ve bu görevlerin belirli kişilere ve iş birimlerine atanma derecesi.
Kontrol alanı	Örgütte bir üste bağlı olan (raporlayan) ast sayısı.
Çapraşıklık (Karmaşıklık)	Örgütün dikey, yatay veya coğrafi olarak yayılma derecesi.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford University Press, 95'den ve Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. Baskı). Beta Yayıncılık:İstanbul, 217-218'den uyarlandı.

2.2.3. Örgüt Yapısı Modelleri

Yıllar içerisinde yönetime dair geliştirilen farklı yaklaşımlar, farklı örgüt yapısı modellerinin ortaya konmasına neden olmuştur. Bu bölümde yıllar içerisinde araştırmacılar tarafından ortaya konan örgüt yapısı modellerinden alanyazında sıkça karşılaşılan 3 model olan Weber'in Bürokrasi Modeli, Minzberg'in Örgüt Yapısı Modeli ve Burns ve Stalker'ın Mekanik – Organik Örgüt Modeli üzerinde durulacaktır.

2.2.3.1. Weber'in Bürokrasi Modeli

Bürokrasi kavramı günümüzde kişilere çağrıştırdığı olumsuz anlamın ötesinde bir örgütlenme ve yönetim biçimi olup, 1900'lerin başında Max Weber tarafından ortaya konmuştur. Bir örgütsel yapı veya model olarak bürokrasi *"ideal anlamda bir örgütü yönetim biçimi ve düzeni"* ni ifade eder. Weber'e göre, bireyler geniş gruplar halinde bir arada çalıştıklarında belli büyüklüğe ulaşılması halinde, bu kişilerin rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenip yönetilmeleri gerekmektedir (Robbins ve De-Cenzo, 2004'den aktaran Can ve diğ., 2016).

Weber'in ideal bürokrasi modelinin özellikleri şunlardır (Wren ve Bedeian, 2009; Hatch ve Cunliffe, 2012)

- Bütün çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmiş olduğu bir işbölümü hakimdir. İleri derecede uzmanlaşma vardır.
- Eğitimli ve gerekli teknik yetkinliklerine sahip kişiler işe alınırlar. Seçme-yerleştirme ve terfi süreçleri liyakat ve uzmanlığa bağlı olarak ilerler. Ölçütler adildir.
- Hiyerarşik bir düzen vardır.
- Bütün çalışanlar işlerini yaparken formal kurallara ve kontrollere tabidir. Bu kurallar ve kontroller kişinin kim olduğundan bağımsız şekilde ve her durumda uygulanırlar. Böylece örgütte keyfi uygulamaların önüne geçilir.
- Geleneksel veya karizmatik yetki yerine yasal – ussal yetkiyi temel alır. Bu durum tüm çalışanların eşit fırsatlara ve aynı muameleye tabi olması anlamına gelmektedir.

Bürokrasi, ortalama becerilere sahip çalışanları etkin ve tarafsız şekilde görev yapan rasyonel karar vericilere dönüştüren bir model önerisidir (Hatch ve Cunliffe, 2012) .

Bürokratik yapının getirebileceği dezavantajların başında örgütte kuralların amaçların önüne geçmesi gelmektedir. Ayrıca kurallara aşırı bağlılık sebebi ile şartlar değişse dahi işletme çalışanları geçmiş uygulama ve kararlara körü körüne bağlı kalma eğillimi gösterebilirler. Formal kontrol kriterleri çalışanlara örgütte istenmeyen davranışları ve arzu edilen minimum performans düzeyini gösterir. Bu durumda çalışanlar istenen asgari performans kriterlerini sağladıkları müddetçe kendilerini güvende hissederek daha fazlasını yapmak için çaba sarf etmeyebilirler (Wren ve Bedeian, 2009).

2.2.3.2. Minzberg'in Örgüt Yapısı Modeli

Henry Mintzberg, örgütlerin üç temel boyutta birbirinden ayrışabileceğini öne sürmektedir. Bunlar; örgütün temel (kilit) parçası, yani işletmenin başarı veya başarısızlığının belirlenmesinde büyük rol oynayan bölümü; örgütün temel koordinasyon mekanizması, yani organizasyonun faaliyetlerini koordine etmek için kullandığı başlıca yöntem ve kullanılan âdemi merkezileşme (yerelleşme) tipi, yani örgütün astları karar verme sürecine dâhil etme derecesidir (Lunenburg, 2012).

Örgütün 6 temel parçası şunlardır (Mintzberg, 1989) :

1) Operasyonel çekirdek: Mal ve hizmetin üretiminin yapıldığı birim, üretim hattı.

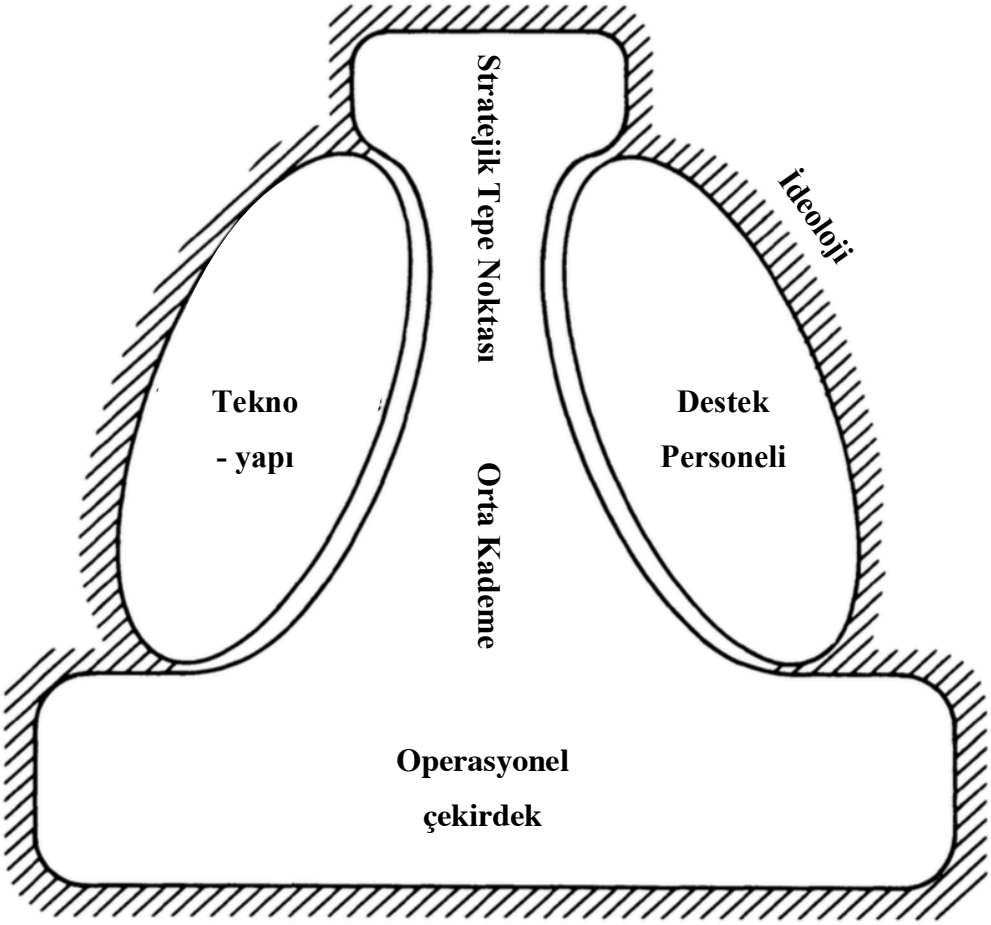
2) Stratejik tepe noktası: Örgütün genel bir perspektif ile yönetildiği üst yönetim kademesi.

3) Orta kademe: Tepe yönetim ile üretim birimi arasındaki doğrudan hat üzerinde yer alan ve bu kademeleri emir komuta zinciriyle birbirine bağlayan yöneticiler.

4) Tekno-yapı: İş süreçlerinin tasarlandığı ve kontrol edildiği sistemleri tasarlayan analistler.

5) Destek personeli: Temel mal / hizmet üretim sürecinin dışında kalan, örgüte dolaylı şekilde destek veren çalışanlar.

6) İdeoloji: Örgütü çevreleyen inanç ve gelenekler.



Şekil 2: Örgütün Temel Parçaları

Mintzberg H. (1989) The Structuring of Organizations. In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management. Palgrave, London.

Örgütün temel koordinasyon mekanizmaları ile kast edilen ise 2.2.2. bölümde bahsedilmiş olan örgüt yapısı ögeleri olup, bu ögeler örgütte işlerin nasıl koordine edildiğini açıklar. 6 kooordinasyon mekanizması şu şekilde adlandırılmaktadır (Mintzberg, 1979'dan çeviren Aypay, 2014; Mintzberg, 1989):

1) Karşılıklı uyum: İşlerin informal (resmi olmayan) iletişim kanalları ve süreçleri ile koordine edilmesidir. Çalışanlar işlerin koordinasyonunu sağlamak için birbirleri ile etkileşime geçerler.

2) Doğrudan denetim: Bir kişinin diğerlerine emir ve talimatlar vererek koordinasyonu sağlamasıdır. Bir işi yapmak için birden çok insan gerektiğinde ve bu kişileri idare edecek bir lidere ihtiyaç duyulduğunda devreye girer.

3) İş süreçlerinin standartlaştırılması: İşin içeriği ve takip edilecek prosedürlerin belirlenmesidir. Koordinasyonun sağlanması için farklı insanların işlerinin programlanmasını içerir.

4) Çıktıların standartlaştırılması: Neyin yapılacağının ötesinde sonuçta neyin ortaya konacağının yani çıktıların (ürün özellikleri vb.) belirlenmesidir.

5) Çalışanların becerilerinin standartlaştırılması: Beceri ve bilginin çalışanlarda vücut bulduğu ve sonuçta bu birikimin işe aktarıldığı düşünülür. İşi yapmak için gereken eğitim standartlaştırıldığında bilgi ve beceriler de standartlaşır.

6) Normların standardizasyonu: Çalışanların koordinasyonun sağlanmasına yönelik temel bir inanç kümesini paylaştığı anlamına gelir.

Örgüt yapısını belirleyen 3. boyut olan ademi-merkezilik ise üç tipe ayrılmıştır (Mintzberg, 1979'dan çeviren Dönmez, 2014; Lunenburg, 2012) :

1) Dikey âdemi merkezilik (merkezileşmeme) : İşletmede karar verme gücünün hiyerarşide üst yönetimden orta kademeye kadar aşağı yönde dağılımı anlamına gelmektedir.

2) Yatay âdemi merkezilik (merkezileşmeme) : Yönetici olmayan personelin karar almaya katılma derecesi yani gücün yöneticilerden yönetici olmayanlara aktarılması demektir.

3) Seçmeli âdemi merkezilik (merkezileşmeme): Karar verme gücünün işletme içinde değişik birimlere delege edilme derecesidir.

Bu üç faktörün göz önüne alınması sonucunda Tablo 4'te açıklanan örgüt yapısı türleri ortaya çıkmaktadır:

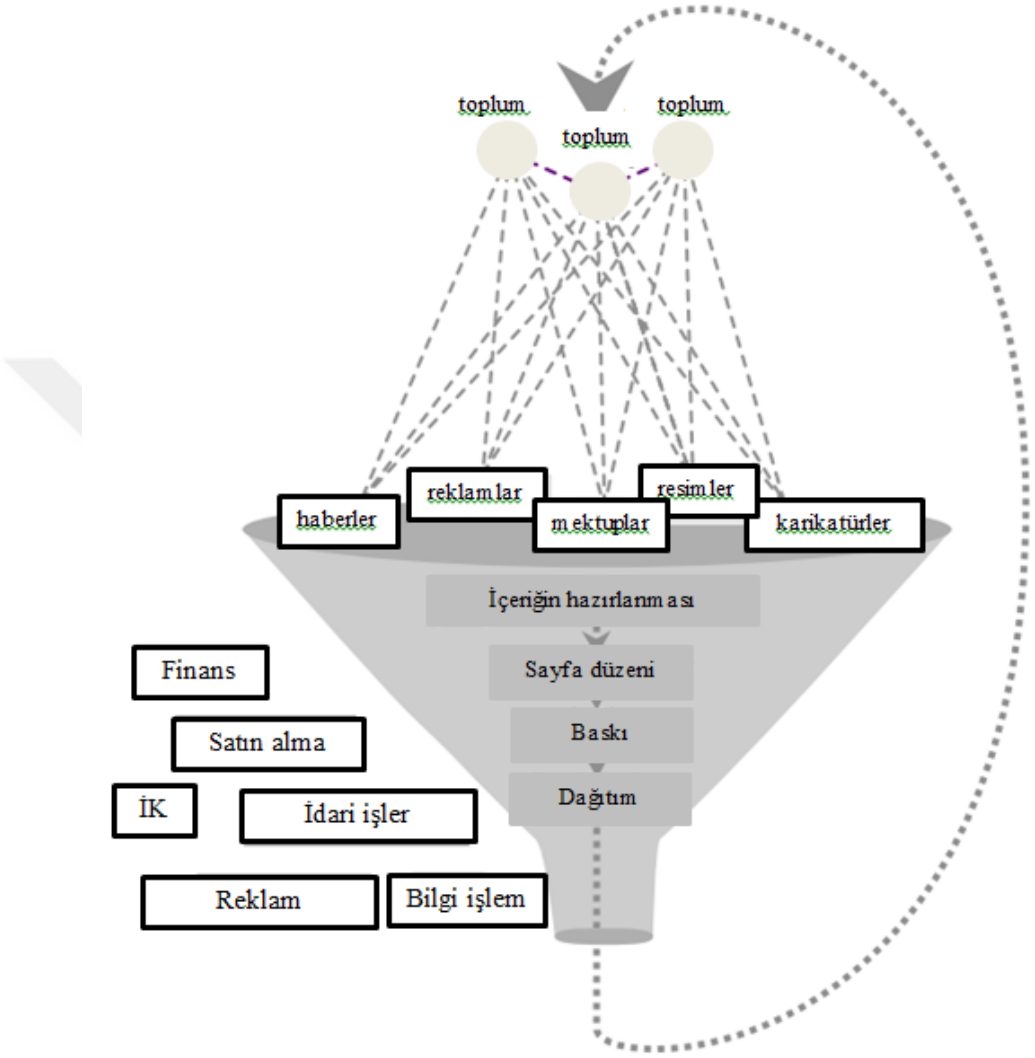
Tablo 4: Mintzberg'e Göre Örgüt Yapıları

Yapısal Biçim	Temel Koordinasyon Mekanizması	Örgütün Temel Parçası	Âdemi merkezilik Tipi
Basit Yapı (Girişimci Örgüt)	Doğrudan denetim	Stratejik tepe noktası (Üst Yönetim)	Dikey ve yatay merkezileşme
Makine Bürokrasisi	İş süreçlerinin standartlaştırılması	Tekno-yapı	Sınırlı yatay âdemi merkezilik
Profesyonel Bürokrasi	Çalışanların becerilerinin standartlaştırılması	Ürün – hizmet üretim birimi (operasyonel çekirdek)	Dikey ve yatay âdemi merkezilik
Bölümlenmiş Form	Çıktıların standartlaştırılması	Orta kademe	Sınırlı dikey âdemi merkezilik
Adhokrasi (Yenilikçi örgüt)	Karşılıklı uyum	Destek personeli	Seçmeli âdemi merkezilik
Misyon(er) Örgüt	Normların standardizasyonu	İdeoloji	Ademi merkezilik
Politik Örgüt	Hiçbiri	Hiçbiri	Hiçbiri

Mintzberg, H. (1979)'dan çeviren Aypay A. (2014) Örgütler ve yapıları, Ankara: Nobel Yayıncılık ve Mintzberg H. (1989) The Structuring of Organizations. In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management. Palgrave, London.

Mintzberg'in örgüt yapısı modeline değinirken organigraph (organigraf) kavramından bahsetmek yerinde olacaktır. Bu kavram örgütlerde yapıya yeni bir yaklaşım getirmekte ve örgütün adeta resmini çeken örgüt şemalarının ötesine geçerek bir harita görevi görmektedir. Sadece pozisyon ve ilişkileri göstermekle kalmayan bu yapıda örgütün neden var olduğunu ve ne yaptığı da gözler önüne serilmektedir. Klasik örgüt yapılarında herkes ve her şey bağımsız birer kutucuk

olarak gösterilip bağlantılar zincir şeklinde ifade edilmekte iken; organigraphlarda (organigraf) hublar (koordinasyon merkezleri) ve ağlar da işin içine girmektedir (Mintzberg ve Van der Hayden,1999). Şekil 3'de bir gazete için hazırlanmış örneği gösterilmektedir:



Şekil 3: Organigraph (Organigraf) Örneği

Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing how companies really work. Harvard business review, 77, 91'den çevrilmiştir.

2.2.3.3. Burns ve Stalker'ın Mekanik – Organik Örgüt Modeli

Burns ve Stalker tarafından 1961'de İngiltere'de gerçekleştirilen çalışmanın odak noktası çevresel şartların örgüt yapısı seçimini etkilediği önermesidir. Araştırma kapsamında suni ipek ve elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler

karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Çalışma sonunda durağan ve dinamik olmak üzere iki farklı çevre tipi ile mekanik ve organik olmak üzere iki farklı örgüt yapısı ortaya konmuştur (Can ve diğ., 2016).

Mekanik örgüt yapısının özellikleri şu şekildedir (Godwyn ve Gittell, 2011; Hatch ve Cunliffe, 2012 ; Can ve diğ., 2016):

- Formelleşme derecesi yüksektir. Roller, sorumluluklar ve iş yapış şekilleri ayrıntılı şekilde tanımlanmıştır ve kolay kolay değişmezler.
- Yüksek derecede merkezileşme vardır. İşletmede kararlar piramidin en tepesindeki üst yönetim kademesi tarafından alınır.
- Yazılı kurallar, politikalar ve prosedürler sayesinde standardizasyon sağlanmıştır.
- Çalışanlar yakın nezarete tabi tutulurlar.
- Dikey iletişim (ast-üst ilişkisi) hâkimdir. İletişim biçimsel (resmi) kanallarla sağlanır.
- Katı bir hiyerarşi vardır.
- Disiplin ve düzene fazlasıyla önem verilir.
- Saygınlık (prestij) pozisyon kaynaklıdır.

Organik örgüt yapısı ise şu özellikleri taşımaktadır (Godwyn ve Gittell, 2011; Hatch ve Cunliffe, 2012 ; Can ve diğ., 2016):

- Formalleşme düşük seviyededir. Katı iş tanımları yoktur, görevler ve sorumluluklar duruma göre yeniden tanımlanırlar.
- Merkezkaç bir yapı hakimdir. Yetki tepe yönetimde toplanmak yerine örgüt geneline dağılmıştır. Kararlar ilgili konuya en yakın ve o işi en iyi bilen kişiler veya kararı uygulamakla sorumlu olanlar tarafından verilir. Böylece tüm çalışanlar örgüte katkı sağlayabilirler.
- Yatay iletişim hâkimdir. İşletme içi iletişimin içeriği talimat ve kararların bildirilmesinden daha çok bilgi ve tavsiyelerin paylaşımına dayanmaktadır.
- Katı bir hiyararşi yoktur, esneklik yüksektir.
- Saygınlık (prestij) uzmanlık kaynaklıdır.

Yapıların özelliklerinden de anlaşılacağı üzere, mekanik örgüt yapısı tahmin edilebilir, durağan ve istikrarlı çevreler için uygunken; organik yapılar ise sağladığı esneklik sebebi ile dinamik ve belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde başarı

getirecektir. Gerçek hayatta hiçbir örgütün tamamen organik veya tamamen mekanik bir yapı sergilemediğini ve tüm işletmelerin bu iki örgütsel yapı tasarımının bir kombinasyonu olduğunu söylemek mümkündür (Torlak, 2008).

Bu çalışmada teknopark şirketlerinin örgüt yapıları Burns ve Stalker'ın çalışması temel alınarak mekanik – organik örgüt modeli kapsamında incelenmiştir.

2.2.4. Geleneksel ve Modern Örgüt Yapıları

İşletmelerde farklı örgüt yapısı tiplerine rastlanmakta olup; bu yapıları ortaya çıktıkları dönemler bazında geleneksel ve modern örgüt yapıları alt başlıklarında incelemek mümkündür. 2.2.4.1. ve 2.2.4.2. bölümlerde geleneksel ve modern örgüt yapıları açıklanacaktır.

2.2.4.1. Geleneksel Örgüt Yapıları

Geleneksel örgüt yapılarına uzun yıllar boyunca işletmelerde sıkça rastlanmış olup, bugün de çoğu firmada bu yapıların örnekleri gözlemlenebilmektedir. İşletmelerin kuruluşlarındaki daha informal ve basit yapıdan, büyüdükçe fonksiyonlara, müşterilere, coğrafi bölgelere veya ürünlere göre bölümlendirmeye kadar varan bu yapılar aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

2.2.4.1.1. Basit Yapı

İşletmenin sahip yöneticisinin tüm kararları aldığı ve tüm faaliyetleri denetlediği, çalışanların yalnızca işletme sahibinin otoritesinin bir uzantısı olarak hizmet verdiği örgüt yapısıdır (Levicki, 1999'dan aktaran Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007). Sahip yönetici günlük rutinde örgütte çalışmaya devam eder. İşletme sahibi ve çalışan(lar) arasında iletişim informel biçimdedir. Örgütler büyüdükçe, az sayıda kural ve prosedürün yetersiz kalması ve fazla merkezi yapının yarattığı zorluklar sebebi ile daha kompleks yapılara ihtiyaç duymaya başlarlar (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007).

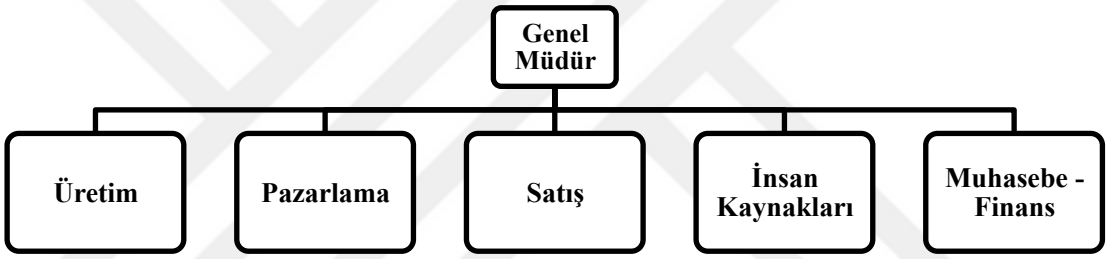
2.2.4.1.2. Fonksiyonel (İşlevsel) Yapı

İşletmelerde yaygın olarak karşılaşılan bu yapıda örgüt finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları yönetimi gibi işlevlerine göre departmanlara ayrılmış ve benzer iş ve görevler aynı departman altında toplanmıştır (Can, Büyükbalcı ve Bal, 2013).

Fonksiyonel yapıda departmanların başındaki kişiler sadece ilgili fonksiyonun faaliyetlerinden sorumlu durumdadır. Bu durum her birim yöneticisinin yalnızca kendi fonksiyonlarının sorunlarına odaklanarak örgütün asıl amaçlarını gözden kaçırmasına sebep olabilir. Fonksiyonel yapıya sahip örgütlerde fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlamak konusunda tepe yönetime büyük sorumluluk düşmektedir (Koçel, 2014).

Bu yapının başlıca faydaları arasında mesleki uzmanlaşmaya imkan sağlaması sebebi ile etkinliği ve verimliliği arttırması yer alırken, departmanlar arası olası çekişme ve kıskançlıklar ise fonksiyonel yapının muhtemel sakıncaları olarak görülebilir (Aşkun ve Tokat, 2003).

Aşağıda fonksiyonel örgüt yapısının bir örneği görülmektedir:



Şekil 4: Fonksiyonel Örgüt Yapısı

2.2.4.1.3. Bölümlendirilmiş Yapılar

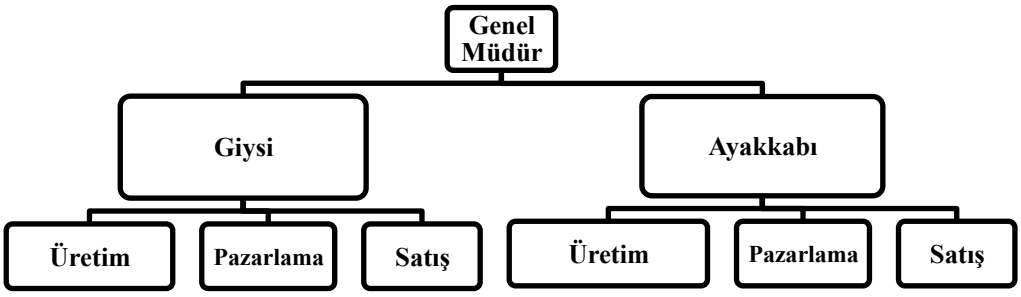
İşletmelerde yapı; üretilen mal/hizmet, faaliyet gösterilen coğrafi bölgeler ve hizmet verilen müşteri gruplarına göre belirlenebilmektedir. Aşağıda bu yapı türleri açıklanmıştır.

Mal / Hizmet Temelli Yapı

Bölümlendirme yapılırken kriter olarak örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin temel alındığı bu yapıda, üretilen her mal / hizmet için bir birim oluşturulmakta ve yapı bunun üzerine kurgulanmaktadır (Can, Büyükbalcı ve Bal, 2013). Bu yapıya genelde birden çok mal / hizmet üreten görece büyük işletmelerde rastlanabilir. Bu örgüt yapısının en büyük avantajı, bir mal / hizmetin üretiminden pazarlamasına dek tüm faaliyetlerin sorumluluğunun tek kişide toplanması sebebi ile koordinasyonun

kolaylaşmasıdır. Ancak benzer işlerin her mal / hizmet birimi için tekrarlanıyor olması bu yapıyı maliyetli kılmaktadır (Koçel, 2014).

Aşağıda mal / hizmet temelli yapı şematize edilmiştir:

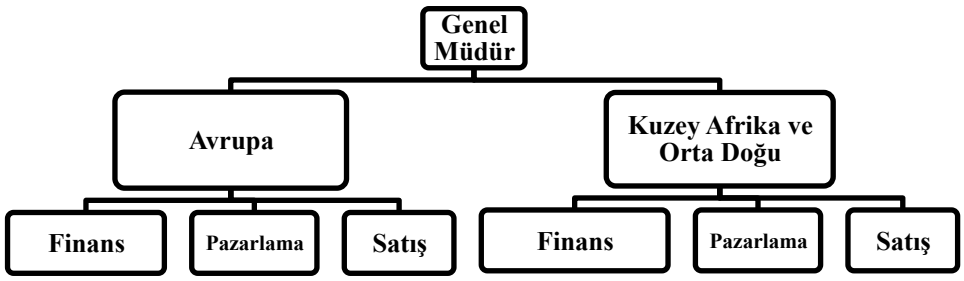


Şekil 5: Mal / Hizmet Temelli Yapı

Coğrafi (Yer / Bölge) Temelli Yapı

Özellikle coğrafi açıdan geniş alanlara yayılmış, çok sayıda farklı ülke veya pazarda faaliyet gösteren örgütlerde rastlanan bu yapıda her bölgedeki faaliyetler o bölge yöneticisinin sorumluluğındadır (Can, Büyükbalcı ve Bal, 2013). İşletme fonksiyonları her coğrafi birim için ayrı şekilde kurgulanmıştır. Bu yapı, farklı kültürel özelliklere sahip pazarlarda faaliyet gösteren uluslararası örgütlerin bölgesel taleplere yanıt vermesini kolaylaştırmakta ve karar verme sürecini hızlandırmaktadır (Koçel, 2014). Ancak bölge temelli yapıda coğrafi birimler arası iletişim ve koordinasyon sıkıntısı yaşanabilmektedir.

Coğrafi (Yer / Bölge) temelli yapının bir örneği Şekil 6'da gösterilmektedir:

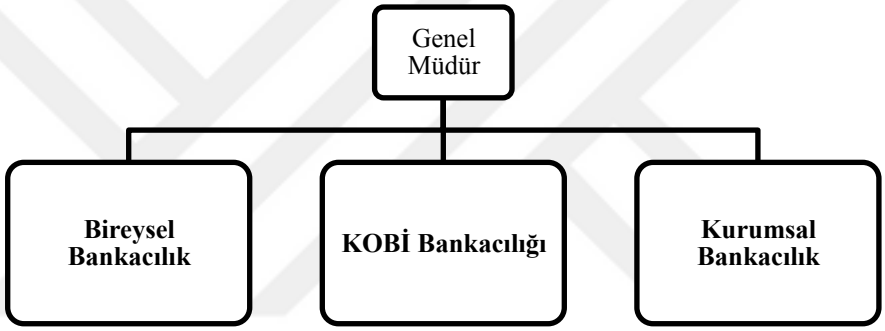


Şekil 6: Coğrafi (Yer / Bölge) Temelli Yapı

Müşteri Temelli Yapı

Müşteri temelli yapıda benzer gereksinimlere ve problemlere sahip müşteri gruplarına göre bölümlendirme yapılması esastır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013'den çeviren Sayılar, 2013). Bir işletmede satış faaliyetlerinin toptan / perakende şeklinde ayrılması veya müşterilerin gelir seviyelerine, yaşlarına veya cinsiyetlerine göre gruplandırılarak yapılacak işlerin bu gruplar temel alınarak kategorize edilmesi müşteri temelli yapının örneklerindendir. Bu yapının olası bir sakıncası, bölümlerin aralarındaki rekabette öne geçmek adına kendi müşteri gruplarına gereğinden fazla imkan sağlaması ile işletmede düzenin bozulabilmesidir (Aşkun ve Tokat, 2003).

Aşağıda müşteri temelli yapının bir örneği görülmektedir:



Şekil 7: Müşteri Temelli Yapı

2.2.4.2. Modern Örgüt Yapıları

Zaman içerisinde dünyadaki değişimler ile birlikte örgüt yapılarında da değişiklikler meydana gelmiş, basit, fonksiyonel ve bölümlendirilmiş yapıların işletme ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı durumlarda daha esnek ve karmaşık yapılar devreye girmiştir. Bu yapılar aşağıda açıklanmıştır:

2.2.4.2.1. Takım Temelli Örgüt Yapısı

Bu yapı, Google'ın kurucuları olan Page ve Brin'in takım odaklı ve büyük projeleri küçük birimlere dağıtan bir örgüt yapısı tasarlaması ile gündeme gelmeye başlamıştır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013'den çeviren Sayılar, 2013). Takım temelli örgüt yapısında işletme ayrı görevleri olan takımlardan meydana gelmektedir (Bozkuş, 2016). Bu yapıda takımlar işlerini en doğru olduğunu düşündükleri şekilde

planlamakta ve uygulamakta, iş sonuçlarının ve çıktıların sorumluluğunu da takım olarak üstlenmektedirler. Yukarıdan aşağı bir yetki mekanizması olmadığından işlerin yürüyebilmesi için takım üyelerinin yetkilendirilmesi kritik öneme sahiptir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013'den çeviren Sayılar, 2013).

2.2.4.2.2. Proje Örgüt Yapısı

Proje türü işlerin klasik örgüt yapılarında gerçekleştirilmelerinde yaşanan güçlükler sonrası proje organizasyonu kavramı ortaya çıkmıştır. Bazı örgütlerde projeler fonksiyonel örgüt yapısı içinde de gerçekleştirilebilirler. Bu durumda her fonksiyon projenin kendi birimi ile ilgili kısmından sorumludur (Koçel, 2014). Saf proje örgütünde ise belirli ve kompleks bir işi zaman, maliyet ve kalite kriterlerine uygun şekilde gerçekleştirmek için en iyi işgücü bir araya getirilmekte ve iş sona erdiğinde takım dağıtılmaktadır. Proje grubu üyeleri işin bitmesinin ardından işletmede farklı projelerde görevler alabilir veya örgütten tamamen ayrılabilirler (Hodgetts'dan çeviren Çetin ve Can, 1999). Proje örgüt yapısının bir örneği ise matriks yapı olup bu yapı 2.2.4.2.3.'de detaylı şekilde açıklanmıştır.

2.2.4.2.3. Matriks Örgüt Yapısı

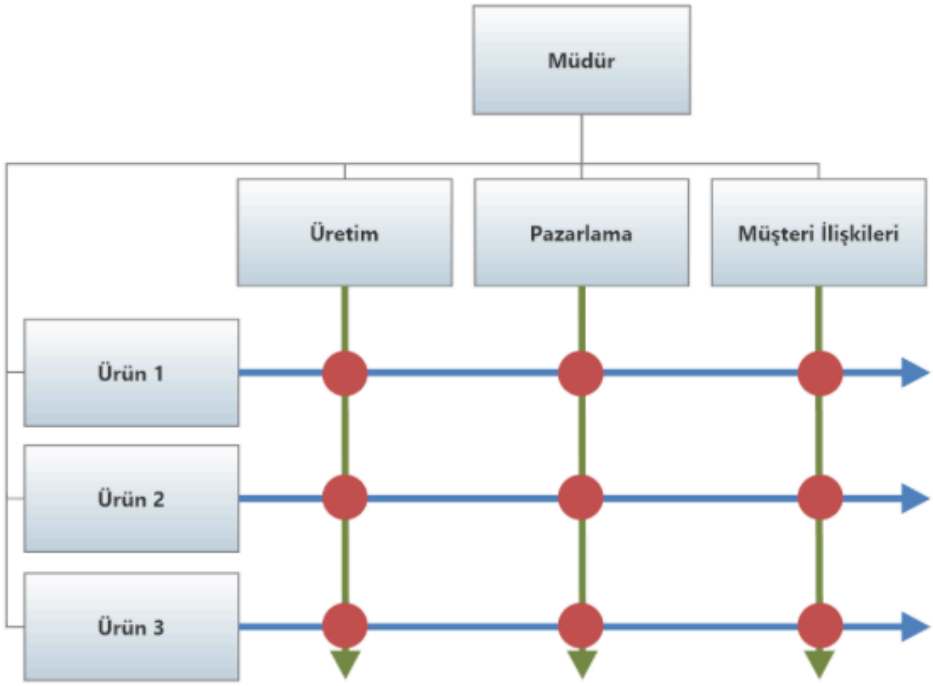
Matriks örgüt yapısının çıkış noktası, 1960'lı yıllarda uzay araştırmaları konusunda ABD ve Sovyetler Birliği arasındaki rekabetin kızışması olmuştur. NASA'nın çalışanlarını esnek şekilde ve zamanları müsait olduğu ölçüde değişik projelerde ve farklı proje ve fonksiyonel yöneticilerinin altında çalıştırmaya başlaması bu yapının temellerini atmıştır. Bu esnek ve etkin örgütlenme şekli zamanlar farklı endüstri ve işletmelere de yayılmıştır (Eren, 2000).

Bu yapı doğası itibari ile hem fonksiyonel hem de proje örgüt yapısının özelliklerini içinde taşımaktadır. Matriks örgüt yapısında çalışanlar çifte sorumluluğa sahiptirler. Hem bir departman altında çalışıp hem de bir proje ekibinin içinde yer alırlar. Bu kişilerin amirleri bağlı bulundukları fonksiyonel departmanın başındaki kişi olsa da, proje müdürünün de çalışan üzerinde proje yetkisi vardır. (Hodgetts'dan çeviren Çetin ve Can, 1999).

Matriks örgüt yapısı, birden çok mal ya da hizmet üreten işletmelerde üretim hızını yükselterek işletmenin değişimlere tepki vermesini ve uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Ford ve Randolph, 1992'den aktaran Koçer ve Erdoğmuş, 2011). Ayrıca bu yapı, çalışanların farklı projelerde yer alarak rutinden

kurtulmalarını sağlamakta, böylece bireylerin motivasyonları ve iş tatminleri yükselmektedir. Matriks örgüt yapısı kişilerin farklı işleri öğrenmelerini sağlayan ideal bir eğitim aracı olarak da görülebilir (Eren, 2000). Yapının bir dezavantajı ise çalışanların birden çok yöneticiye karşı sorumlu olmalarından kaynaklanan komuta karmaşası ve bu karmaşanın bireylerde strese, yöneticiler arasında ise güç savaşlarına yol açmasıdır (Robbins & Judge, 2011'den aktaran Bozkuş, 2016).

Şekil 8'de matriks örgüt yapısının bir örneği gösterilmiştir:



Şekil 8: Matriks Örgüt Yapısı

Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy), 2 (4), 236-260.

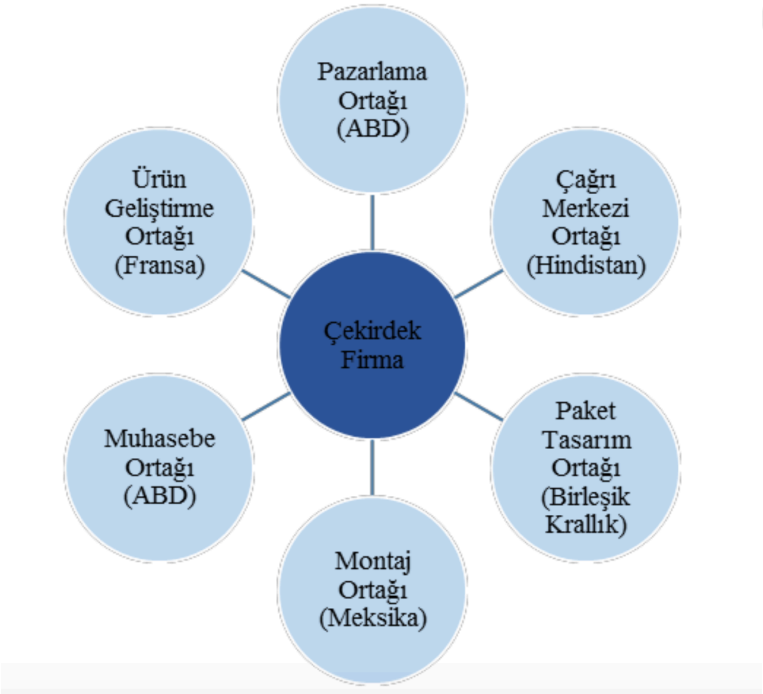
2.2.4.2.4. Şebeke (Network) Örgüt Yapısı

Bugün neredeyse hiçbir firma işletmenin tüm fonksiyonlarını tek başına yerine getiremez. Her işletme az veya çok ölçüde dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanımı tüm ana faaliyetleri kapsar hale geldiğinde şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır (Üçok, 2000).

Şebeke örgüt yapılarında ürün ya da hizmet üretmek için sürdürülmesi gereken faaliyetler ve gerek duyulan kaynaklar tek bir organizasyonda toplanmak yerine, birden fazla işletmeye dağıtılmış durumdadır (Sayli, Kurt ve Baytok, 2006). Bu işletmeler birbirinden bağımsız örgütler olup aralarında organik bir bağ yoktur. Faaliyetlerin koordinasyonu ana işletme tarafından sağlanmaktadır (Üçok, 2000).

Bu yapı örgütün kurulum maliyetlerini ortadan kaldırdığından yolun başındaki işletmelerin hızlı şekilde büyümesine imkân tanır. Üretim tesisi olmayan ve çok az sayıda personele sahip örgütler bile bu yapı ile yüksek kâr marjlarına ulaşabilir ve dünya geneline hizmet verebilirler. (Bozkuş, 2016). Ayrıca yapı içerisindeki örgütlerden birinin istenen performans kriterlerini sağlamaması veya mevcut ihtiyacın değişmesi halinde işi yapan örgütün başka bir işletme ile değiştirilmesi mümkündür. Bu da ana işletmeye yüksek derecede esneklik ve değişen koşullara uyum becerisi avantajı sağlar. Kontrol ve koordinasyon zorluğu ve know-how'un korunmasında yaşanabilecek güçlükler şebeke yapının olası dezavantajlarındandır (Torlak, 2008).

Aşağıda şebeke örgüt yapısının bir örneği şematize edilmiştir:



Şekil 9: Şebeke Örgüt Yapısı

Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy), 2 (4), 236-260.

2.2.4.2.5. Sanal Örgüt Yapısı

1990'ların başı itibari ile zikredilmeye başlanıp 2000'lere doğru daha çok gündeme gelen sanal örgüt tam anlamı ile yapısal bir model olarak görülmemektedir (Üçok, 2000). Sanal örgüt yapısı, örgütte çalışan kişilerin sabit ve belirli bir yerde toplanmadığı, paydaşların birbirleri ile fiziksel temasta bulunmadığı bir yapıdır. Bu yapıda farklı coğrafi veya örgütsel ortamlardan teknolojik imkânlar ile sürekli iletişim halinde bulunulmakta ve bu şekilde müşterilere ürün ve hizmet sunulmaktadır (Koçel, 2014).

Sanal örgüt yapısı kavramı zaman zaman şebeke örgüt yapısı ile eşanlamlı şekilde kullanılsa da, aslında sanal örgüt şebeke örgütün özel bir şeklidir. Diğer bir deyişle her sanal örgüt bir şebeke örgüt iken; her şebeke örgüt bir sanal örgüt değildir (Kanbur, 2008). Şebeke yapının var olduğu bir örgütte tüm aktivilerin sanal ortamda gerçekleştirilmesi zorunlu veya gerekli olmayabilir (Mirze, 2016).

Teknolojik gelişmeler sanal örgüt yapısına sahip işletmelerin sayısını arttırmış ve kira, ofis malzemesi vb. giderlerde azalmalar sebebi ile işletmeler için cazip hale gelmiştir. Ancak sistemin devamlılığı için gelişmiş bir teknolojiye ihtiyaç olması bu yapıda bir maliyet kalemi olarak öne çıkmaktadır (Kırel, 2007).

2.2.4.2.6. Melez (Hibrid) Örgüt Yapısı

Çok sayıda birime sahip olan örgütler aynı anda birden fazla yapıya ihtiyaç duyabilirler. Özellikle büyük ölçekteki işletmeler, yukarıda bahsedilen yapılardan birkaçını aynı anda benimseyerek melez (hibrid) bir örgüt yapısı sergilerler. Melez yapılar içlerinde barındırdıkları tüm yapıların avantajlarını tek bir çatı altında toplarlar ve işletmede esnekliği arttırırlar (Daft, 2010'dan aktaran Bozkuş, 2016).

3. YARATICILIK KAVRAMI VE ÖRGÜT YAPISI İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde yaratıcılık kavramının tanımı ve bireysel – örgütsel yaratıcılık alt başlıkları incelenecek olup, kavrama dair farklı yaklaşım ve modeller açıklanacaktır. Ardından çalışmanın iki değişkeni olan örgüt yapısı ve yaratıcılık arasındaki ilişki ilgili alanyazın temel alınarak ortaya konulacaktır.

3.1. Yaratıcılık Kavramı

Artan küreselleşme, güçlü rekabet, gelişen teknoloji ve hızlı değişim gibi etkiler yaratıcılık kavramına olan ilgiyi giderek arttırmaktadır. Ancak gerek bireyler gerekse işletmeler için yaratıcı olabilmenin yolu bu kavramı anlamaktan ve yaratıcılığı teşvik edecek ve engelleyecek faktörleri bilmekten geçmektedir. Psikolojiden yönetime farklı bilim dallarının konusu olan yaratıcılık kavramına ilişkin tanımlar 3.1.1.'de paylaşılacaktır.

3.1.1. Yaratıcılık Tanımı

Yaratıcılık kavramı, literatürde farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlansa dahi, en genel ifadeyle yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi anlamına gelmektedir (Mumford ve Gustafson, 1988). Daha geniş şekliyle ise "bilim, sanat, eğitim, iş hayatı ve günlük yaşamda yani insanın faaliyet gösterdiği her alanda orijinal fikirlerin ortaya konması" şeklinde tanımlanmaktadır (Amabile, 1997). Bir fikrin yaratıcı olarak değerlendirilebilmesi için daha önce ortaya konmamış olması ve işletmeler için kısa veya uzun vadede değer yaratma potansiyeli taşıması gerekmektedir (George, 2007). İnovasyon (yenilikçilik) ise bir işletmede yaratıcı fikirlerin başarılı şekilde uygulamaya konulmasıdır (Kanter, 1988, Van de Ven, 1986).

İnovasyon kavramı literatürde ilk olarak bir ekonomi profesörü ve politika bilimcisi olan Joseph Schumpeter tarafından kullanılmıştır (Can ve diğ., 2016). Tüketicilerin ekonomik gelişim sürecinde pasif bir role sahip olduğunu söyleyen

Schumpeter; aslında ekonomik gelişimin, inovasyonun sebep olduğu yapısal değişiklikler süreci olduğunu öne sürmüştür (Schumpeter, 1939'dan aktaran Śledzik, 2013). Schumpeter inovasyonu 5 tipe ayırmıştır (Schumpeter, 1934'ten aktaran Śledzik, 2013):

1.Bilinen bir ürüne yeni özellikler ekleme veya yeni bir ürün yaratma

2.Bir ürünün üretim veya satış sürecinde yeni yöntemler uygulama

3.Sektör için yeni olan bir pazara açılma

4.Hammadde veya yarı mamül tedariğine yönelik yeni kaynaklar elde etme

5.Yeni bir sektör yapısı yaratma

Ayrıca Schumpeter karlılık arayışındaki tüm firmaların inovatif olması gerektiğini vurgulamıştır (Śledzik, 2013). Ancak yaratıcı kişi ve ekipler inovasyon için bir başlangıç noktası ve gerek koşul olsa dahi, yeter koşul değildir (Amabile ve diğ., 1996).

Ortaya atılan bir fikrin oldukça çılgın ve farklı olması ancak işletmeye yarar sağlamaması ya da fikrin işletmenin büyük bir sorununu çözmesi ancak daha önce örneğine rastlanmış olması, o fikrin yaratıcı olarak değerlendirilemeyeceği anlamına gelmektedir. Bu kapsamda; bir yönetici asistanının işleyişi kolaylaştıran farklı bir elektronik dosyalama sistemi bulması, bir bilim adamının ümit vaaden yeni bir ilaç formülü geliştirmesi veya bir hemşirenin hastanedeki vardiya düzeninde önerdiği bir değişiklikle esnekliği arttırması gibi birbirinden birbirinden çok farklı üç durum, orijinal ve faydalı olmaları sebebiyle işletme içi yaratıcılığın örnekleri olarak görülebilirler (George, 2007).

Yaratıcılık kavramına yönelik diğer bir yaklaşım ise, kavramın ortaya konan yeni ve yararlı fikir ve çözümleri değil, bunların zihinsel üretim sürecini ifade ettiğini söylemektedir (Mayer, 1999). Amabile (1983)'e göre bu zihinsel sürecin 5 aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar;

1. Sorunun ortaya konması

2. Hazırlık

3. Karşılık (çözüm) üretilmesi

4. Karşılığın (çözümün) doğrulanması

şeklinde sıralanmaktadır. Ancak zihinsel süreçlerin ölçümü yalnızca geniş çaplı laboratuvar deneyleriyle mümkün olabildiğinden bu tanım kapsamında yaratıcılığı ölçümlemeye çalışmak oldukça zorlayıcıdır (Klijn ve Tomic, 2010).

Boden (1998) ise yaratıcılığın bilişsel yönünün yanısıra motivasyon ve duygu yönünün de olduğunu ve kültür ve kişilik faktörleriyle yakından ilişkisi bulunduğunu söylemektedir. Boden'e göre yaratıcılığın 3 türü bulunmaktadır. Bileşimsel yaratıcılık, alışılmış fikirlerin yeni ve beklenmedik kombinasyonlarının türetilmesini ifade eder. Keşifçi yaratıcılık ise yapılandırılmış kavramsal alanların araştırılması yoluyla yeni fikirlerin üretilmesi anlamına gelmektedir. Bu araştırma genellikle yeni ve beklenmedik fikirler ile sonuçlansa da; bu fikirlerin, ilgili düşünce tarzının kurallarına bağlı kaldıkları hemen göze çarpmaktadır. Dönüşümsel yaratıcılık ise daha önce ortaya konulmamış fikirlerin üretilebilmesi için, ilgili alanın bazı boyutlarının dönüşümünü gerektirir. Bu tanıma göre ilgili boyut ne kadar temel ve köklü, dönüşüm ne kadar güçlü olursa; ortaya konan fikirler de o kadar şaşırtıcı olacaktır.

Yaratıcılık kavramına ilişkin diğer tanımlar Tablo 5'de gösterilmektedir:

Tablo 5: Yaratıcılık Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Mohr, 1982	Çok aşamalı bilişsel ve davranışsal bir süreç
Torrence, 1988	Problemleri tanımlama, tahminlerde bulunma, hipotezleri formüle etme, fikirleri insanlarla paylaşma ve yetki ile çelişme süreci
Mozart, 1993	Tamamıyla insanların çalıştığı ve yaşamını sürdürdüğü sosyal kurumların yapısına bağlı bir özellik
Sternberg, 1999	Yeni fikir üretimine sebep olan yapı ve süreçlerin, kavramı tam olarak açıklamak için yeterli olmadığı karmaşık bir fenomen
Bharadwaj ve Menon,	Mevcut uygulamalara göre anlamlı ölçüde yeni olan

2000	eylemler, süreçler ve programlar
Williamson, 2001	Toplumsal destek gerektiren ve sağlam bir beceri ve eğitim temeline dayanan bir süreç
Ward, 2004	Orijinallik ile aşinalık arasında bir denge: tüketicilerin dikkatini çekecek kadar yeni ve farklı ancak yanlış anlaşılmayacak veya fazla radikal bulunup reddedilmeyecek kadar tanıdık
Magee, 2005	Sınırlı bir fikir stoğunun sürekli olarak geri dönüşümü ve yeni kombinasyonları
DiPietro ve Anoruo, 2006	Üretken enerjinin dışavurumu

Chen, J. K., & Chen, I. S. (2012). Creative-oriented personality, creativity improvement, and innovation level enhancement. Quality & Quantity, 46(5), 1627'den uyarlandı.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel anlamıyla yaratıcılık, "*yeni ve yararlı bir fikir geliştirerek onu başkalarından önce tasarlamak veya hayata geçirmek anlamına gelen karmaşık bir algı – eylem süreci"* olarak ifade edilebilir (Chen ve Chen, 2012).

3.1.2. Bireysel Yaratıcılık

Dünya geçmişe oranla çok daha hızlı şekilde değişirken, bu değişime uyum sağlayabilecek ve olası sorunlara yenilikçi çözümler üretebilecek yaratıcı bireylere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Artan bu ihtiyaç; "Yaratıcı birey kimdir?", "Yaratıcılık doğuştan gelen bir özellik midir?", "Herkes yaratıcı olabilir mi?" gibi soruları akıllara getirmektedir.

Geleneksel psikolojik yaklaşım yaratıcı bireylerin özelliklerine odaklanmaktadır. 1950 -1970'li yıllar arasında literatürde hâkim görüş yaratıcılığın belirli kişilere ait bir özellik, bir yetenek olduğu yönündedir. Bu dönemde genel kanı çoğu insanın yaratıcılıktan yoksun olduğu ve yaratıcı kişilerin yani dâhilerin sıradan insanlardan farklı oldukları şeklindedir (Amabile ve Pillemer, 2012). Modern yaklaşım ise yaratıcılığın herkesin sahip olduğu zihinsel bir özellik olduğunu

söylemektedir. Bu yaklaşıma göre yaratıcılık sadece birkaç kişiye bahşedilmiş sıradışı bir hediye değildir. Tüm bireylerin bir ölçüde yaratıcı olduğu ve yaratıcılığını geliştirilebileceği kabul edilmektedir. Modern yaklaşım bireyin yaratıcılık düzeyinde sosyal çevrenin önemini vurgulamaktadır (Çekmecioğlu, 2012). Öğrenilebilir bir yetenek olan yaratıcı düşünme; kişiler gerekli şekilde desteklenir, cesaretlendirilir ve ödüllendirilirlerse gelişecek, mevcut kapasite kullanılmadıkça ise körelecektir (Williamson, 2001).

De Bono yaratıcı fikir geliştirmeyi normal düşünme sürecinin bir parçası haline getirmek üzere "6 Düşünen Şapka Sistemi"ni geliştirmiştir. Beyaz şapka veri toplama sürecini, kırmızı şapka içgüdü ve duyguları, siyah şapka yargılama ve tedbiri, sarı şapka potansiyel yararları, yeşil şapka alternatifleri ve yaratıcılığı, mavi şapka ise gözden geçirme ve süreç kontrolünü ifade etmektedir. Yaratıcılık için önce beyaz şapka ile bilgi edinilecek, sonra yeşil şapka ile alternatifler ortaya atılacak, her alternatif için sarı ve siyah şapkalar ile olumlu ve olumsuz yönler irdelenecek, kırmızı şapka ile o noktada durumla ilgili hisler tartılacak ve mavi şapka ile de karar alınarak süreç tamamlanacaktır (De Bono, 1995).

İlk kez Teresa M. Amabile tarafından 1983 yılında dile getirilen Componential Theory of Creativity (Yaratıcılık Bileşenleri Teorisi) ile bireyin yaratıcı iş üretebilmesi için gerekli olan sosyal ve psikolojik bileşenlerin kapsamlı bir modeli ortaya konulmuştur. Bu teoriye göre yaratıcılık ancak şu 4 bileşenin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır (Amabile, 2012):

1) Alanla ilgili beceriler

2) Yaratıcılık ile ilgili beceriler

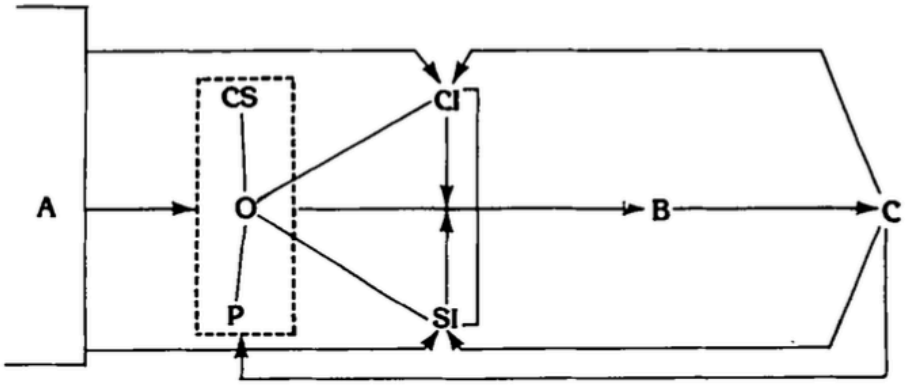
3) Motivasyon

4) Sosyal çevre (İş ortamı)

Alanla ilgili beceriler, bireyin çalıştığı alanda sahip olduğu bilgi, uzmanlık ve teknik beceri düzeyini göstermektedir. Bu beceriler yaratıcılık sürecinin ham maddeleri olarak görülebilir. Yaratıcılık ile ilgili süreçler; bağımsızlık, risk alma, belirsizliğe karşı tolerans, sorunlara yeni perspektiflerden bakma ve öz-disiplin gibi özelliklere olanak sağlayan bir bilişsel stil ve karakteri ifade etmektedir. Motivasyon bileşeni içsel motivasyon odaklıdır ve kişinin neyi yapıp yapmayacağının belirleyicisidir. Teorinin ana ilkesi; kişilerin dışsal motivatörlerden (para, ödüller,

rekabet, denetim vb.) ziyade işin kendisini ilginç, keyifli, tatmin edici veya zorlayıcı bulduklarında yani eldeki problemi çözmeye yönelik bir tutku hissettiklerinde yüksek düzeyde yaratıcılık sergiledikleri yönündedir. Bu ilk üç bileşen bireyin kendisi ile ilgili içsel bileşenler iken, sosyal çevre ise dışsal bir bileşendir. İş ortamının bireysel yaratıcılığı etkileyebilecek alt boyutları; yeniliğe yönelik örgüt motivasyonu, işletme kaynakları ve yönetim uygulamaları olarak sınıflandırılmıştır. Sosyal çevre yaratıcılığı olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecek birçok faktörü içinde barındırmaktadır. Yaratıcılığa engel olabilecek faktörlere örnekler zaman baskısı, yönetimin düşük risk odaklı yaklaşımı, işletme içi politik sorunlar vb. iken; işbirlikçi ve farklı yeteneklere sahip çalışma ekipleri, doğru belirlenmiş vizyon ve yeniliği destekleyen üst yönetim ise yaratıcılığı teşvik edici faktörlerden bazılarıdır (Amabile, 1998; Pirola-Merlo ve Mann, 2004; Amabile, 2012).

Woodman ve Schoenfeldt, 1989 yılında süregelen yaratıcılık yaklaşımlarının önemli unsurlarını içinde barındıran ve yaratıcı davranışları birey düzeyinde açıklamaya yönelik etkileşimci bir model ortaya koymuşlardır. Etkileşimci bakış açısı, herhangi bir zaman diliminde bireyin sergilediği bir davranışın, o durum ile bireyin doğası arasındaki karmaşık bir etkileşimin sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Davranışı açıklamakta bazen mevcut koşullar; bazen de kişinin tabiatı daha etkili olmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu her durum, yaratıcı başarıyı teşvik edecek veya engelleyecek bağlamsal ve sosyal etkiler barındırmaktadır. Ayrıca kişilerin yaratıcı performansları ile bilişsel (bilgi düzeyi, analiz becerisi vb.) ve bilişsel olmayan (kişilik özellikleri, değerler, ilgi alanları, tutumlar vb.) yönleri arasında da bağlantı vardır (Woodman ve Schoenfeldt, 1989; Woodman ve Schoenfeldt, 1990; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Model Şekil 10'da şematize edilmiştir:



Şekil 10: Birey Düzeyinde Yaratıcı Davranışın Etkileşimci Modeli

---

Woodman, R. W., & Schoenfeldt. L. F. 1990. An interactionist model of creative behavior. Journal of Creative Behavior, 24: 279-290.

Modelde harfler ile ifade edilmiş değişkenlerin açıklamaları ise aşağıdaki gibidir (Woodman ve Schoenfeldt, 1990):

A= Mevcut durumu etkileyen geçmiş koşullar

B= Yaratıcı davranış

C= Sonuçlar

O= Organizma / Kişi (Tutumlar, değerlar, davranışların ardındaki niyetler, motivasyonel yönelim vb. bireysel farklılıklar)

CS= Bilişsel beceriler (Farklı düşünme stili, sözlü / düşünsel akıcılık, problem çözme yaklaşımı, algıla açıklık vb.)

P= Kişilik özellikleri (Kontrol odağı, otonomi, özsaygı, narsizm, sezgisellik vb.)

CI= Bağlamsal etkiler (Fiziksel çevre, kültür, grup / örgüt iklimi, görev ve zaman kısıtları vb.)

SI= Sosyal etkiler (Sosyal kolaylaştırma etkisi, değerlendirme beklentisi, ödüller / cezalar, rol modellik vb.)

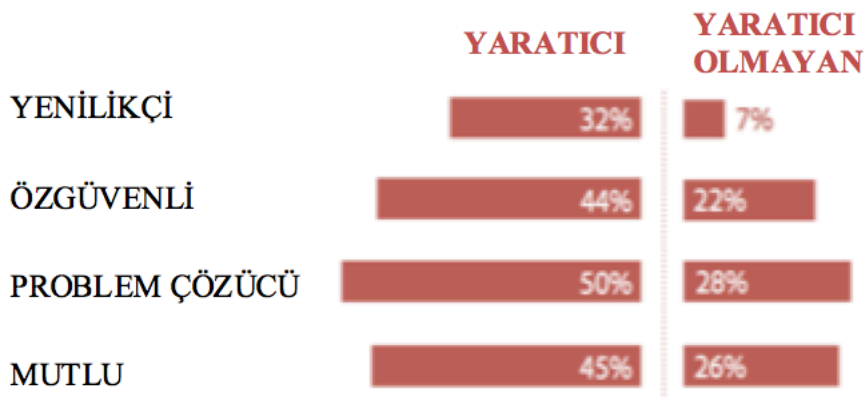
Şekilde de görüldüğü gibi, etkileşimci modelin güçlü yanı farklı yaklaşımları bütünleştirmesi ve bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi amprik çalışmalarla

desteklenmiş çok sayıda değişkeni bir araya getirmesidir (Woodman ve Schoenfeldt, 1990).

Yaratıcılığın, geçmiş ve mevcut durum koşulları ile bireyin birtakım özelliklerinin etkileşiminin bir sonucu olduğu düşünüldüğünde, daha fazla yaratıcılık gösteren bireylerin bazı ortak özelliklere sahip olmaları beklenebilir. Yüksek yaratıcılık performansına sahip kişilerin; bağımsız, geniş ilgi alanları olan, yeni deneyimlere son derece açık, risk almaktan çekinmeyen ve geleneksel olmayan bir profil çizdikleri görülmektedir (Martindale, 1989'dan aktaran Davis ve Da Silva, 2011). Yüksek düzeyde özgüven, özsaygı ve özerklik de bu kişilerde sıkça karşılaşılan özelliklerdendir (Axtell, 2000). Yaratıcı kişiler meraklıdır ve kendilerini yaptıkları işe kaptırırlar. Geniş bilgi birikimleri ile çok yönlü bir kişilik ortaya koyarlar, kavrama becerileri ileri düzeydedir. Sezgilerine önem verirler ve renkli bir yaşantıları vardır (Barutçugil 1981 ve Çoban 1999'dan aktaran Arslantaş, 2001). Hicks ve Gullet (1981) ise yaratıcı bireylerin sergiledikleri özellikleri şu şekilde belirtmişlerdir (Hicks ve Gullet, 1981'den aktaran Cengiz, Acuner ve Birdoğan , 2007):

- Kavramsal açıklığa sahiptirler. Hızlı biçimde çok sayıda fikir üretebilirler.
- Özgündürler ve sıradışı düşünceler ortaya koyarlar.
- Fikirleri kaynağına göre değil, değerine göre değerlendirirler. Sorunları çözmek için motive olurlar ve her koşulda takibini yaparlar.
- Açıklama ve analiz yapmaya uzun zaman harcarlar.
- Esnektirler. Otoriteyi kabul etmeme eğilimi gösterirler. İçlerinden gelen dürtüyü takip ederler ve araştırmalarını belli bir yönteme bağlı kalmadan yaparlar.

Adobe ve Edelman Intellgence tarafından 2016 yılında yayınlanan "State of Create" raporunun bulguları da yaratıcı insanlara atfedilen bu özellikleri destekler niteliktedir. Kendilerini yaratıcı olarak niteleyen katılımcılar ile diğerleri arasındaki farka bakıldığında aşağıdaki sonuçlar göze çarpmaktadır (State of Create Raporu, 2016).



Şekil 11: Yaratıcı / Yaratıcı Olmayan Birey Farkı

Adobe Systems Incorporated, State Of Create Raporu: 2016, http://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/adobestateofcreate_2016_report_final.pdf

Şekil incelendiğinde, kendilerini yaratıcı bulan bireyler, yaratıcı olmadığını düşünen bireylere göre daha yenilikçi (%32 > %7), daha özgüvenli (%44> %22), daha problem çözücü (%50 > %28) ve daha mutlu (%45> 26) görünmektedir. Ayrıca rapor sonuçlarına göre örgütlerde yaratıcı bireyler diğerlerine oranlar %13 daha fazla para kazanmaktadır.

Bireylerin daha fazla yaratıcılık sergilemelerinde etkili olan öncülleri bilmek ve yaratıcılık performansı yüksek kişilerin genel özelliklerine dair farkındalığa sahip olmak, örgütlerin insan sermayesini daha etkin kullanabilmesi için önem arz etmektedir. "State of Create" raporunun sonuçlarına göre dünya genelinde araştırmaya katılanların %70'i daha yaratıcı olmanın bireyi daha iyi bir çalışan ve daha iyi bir lider yaptığını düşünmektedir. Aynı şekilde yaratıcı kişilerin daha iyi öğrenci ve ebeveyn olacağına inanların oranı da %69'dur. Katılımcıların %64'ü yaratıcılığın ekonomiye katkısının oldukça yüksek olduğuna inanırken; %70'lik kesim de yaratıcılığın topluma yararının çok fazla olduğunu düşünmektedir. Ancak araştırmaya katılanların yalnızca %41'i kendisini yaratıcı olarak görürken; sadece %31'i yaratıcılık potansiyelini tam anlamıyla kullanabildiğine inanmaktadır (State of Create Raporu, 2016). Bu sonuçlar, işletmelerin bireylerin yaratıcılık kapasitelerinden yararlanmakta eksik kaldıklarını gözler önüne sererken, örgütlerde yaratıcılığı desteklemek için neler yapılabilir sorusunu akıllara getirmektedir.

3.1.3. Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, önceleri kavramın bireysel boyutta incelendiği, ilerleyen yıllarda ise yaratıcılığın işletmeler için de bir yetenek olarak görülmeye başlandığı dikkati çekmektedir. Yaratıcılığın işletme düzeyinde incelenmeye başlanması ile örgütsel (organizasyonel) yaratıcılık kavramı ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların örgütsel yaratıcılığa dair çalışmalarının kökeni 1980'li yıllara dayanmaktadır.

Örgütsel (organizasyonel) yaratıcılık, "*karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan kişiler tarafından değerli, yararlı ve yeni bir ürün, hizmet, fikir, işlem veya süreç yaratılması"* olarak tanımlanmaktadır(Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Örgütsel yaratıcılık işletmedeki grupların yaratıcılığına, grup yaratıcılığı da grubun üyesi olan kişilerin bireysel yaratıcılıklarına bağlıdır (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Sonuçta bir işletmenin ortaya koyduğu tüm yenilikler bu yaratıcı çabaların bir yansımasıdır.

Örgütsel yaratıcılık 3 aşamalı bir süreç olarak incelenmektedir. Bu aşamalar:

1) Fikirlerin doğuşu

2) Fikirlerin geliştirilmesi

3) Uygulama

olarak adlandırılmıştır (Quinn, 1985'den aktaran Gökbunar, Kayalı, Aktaş, 2005). Örgütlerde fikirlerin doğuşu çalışanlarla dış çevre arasındaki bilgi alışverişinin bir sonucudur. Trendler, talepler ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişime dair yetersiz bilgiye sahip işletmelerde yeni ve yaratıcı ürün, süreç ve uygulamaların ortaya konulması olası değildir. Dış çevreden gelen bilgi ile üretilen fikirlerin geliştirilmesinde ise örgüt içi faktörler (değerler, kültür vb.) etkili olmaktadır. Bu etki destekleyici veya engelleyici yönde olabilmektedir. Uygulama ise yeni ürün, süreç ve uygulamalara dair fikirlerin hayata geçtiği, diğer bir deyişle yaratıcılığın yenilikçiliğe dönüştüğü aşamadır. Yaratıcılığın inovatif sonuçlara dönüşebilmesi için işletmenin bireylerden, gruplardan ve örgütlerden elde ettiği bilgileri doğru şekilde koordine etmesi gerekmektedir (Gökbunar, Kayalı, Aktaş, 2005). Görüldüğü üzere yaratıcılık işletmelerin yenilik potansiyelinin temelini oluşturduğundan örgütlerin uzun ömürlü (sürdürülebilir) olabilmesinde kritik öneme sahiptir.

Örgütlerde yaratıcılığı arttırmada yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Amabile yöneticilerin işletmelerde yaratıcılığı teşvik etmek için odaklanmaları gereken alanları şöyle açıklamıştır (Amabile, 1998):

- Yaratıcılığı arttırmak için kişi – iş uyumu sağlanmalıdır. Kişilerin uzmanlıklarına en uygun, yaratıcı düşünme becerisi sergileyebilecekleri ve içsel motivasyon hissedebilecekleri işlerde çalışmalarını sağlamak önemlidir.

- Çalışanlara açıkça belirlenmiş hedeflere ne şekilde ulaşacakları konusunda özgürlük tanımak örgütte yaratıcılığı arttıracaktır.

- Yaratıcılığı etkileyen iki temel kaynak zaman ve paradır. İhtiyaç duyulandan az kaynak sağlanması kişilerin yaratıcılıklarını yeni ürün veya hizmet geliştirmeye değil ek kaynak bulmaya yöneltmesine neden olacaktır.

- Örgütteki takımlarda heterojenlik ne kadar yüksek olursa, yani farklı uzmanlıklardan gelen ve değişik düşünme stilllerine sahip kişiler bir araya getirilirse yaratıcılık da artacaktır.

- Kişilerin işlerine duydukları tutkuyu sürdürebilmeleri için o işin örgüt için bir anlam ifade ettiğini hissetmeleri gerekmektedir. Bu yüzden yöneticiler başarıya ulaşmış veya ulaşamamamış yaratıcı girişimleri takdir etmelidir.

- Yaratıcılık için bütün organizasyonun desteğini sağlamak adına doğru süreç ve sistemleri uygulamaya koymak ve örgüt içinde yaratıcı çabaların en büyük önceliğe sahip olduğunu gösteren değerlerin altını çizmek gerekmektedir.

Yaratıcı örgütlerin ortak özellikleri şunlardır (Hicks ve Gullet, 1981'den aktaran Cengiz, Acuner ve Birdoğan, 2007):

- Çalışanları düşünmeye teşvik ederler. Ek bir yük veya sorumluluk getirmeyen öneri sistemleri işletirler.
- Açık iletişim kanalları vardır. Dış kaynaklarla ilişkiler kurmayı desteklerler.
- Farklı karakter özelliklerine sahip insanları bünyelerinde çalıştırırlar. Problem çözme yeteneği olmayan bireyleri örgüt içerisinde tutmazlar. Personelin çalışırken olağandışı yöntemler kullanmasına izin verirler.

- Objektif bir yaklaşıma sahiptirler. Fikirleri, öne süren kişinin statüsüne göre değil, fikrin sahip olduğu değere göre dikkate alırlar. Terfileri liyakata göre yaparlar.
- Araştırma ve geliştirmeye önem verir, yatırım yaparlar. Uzun dönemli ve esnek planlar oluştururlar. Ortaya konan fikirleri değerlendirirken araştırma ve analiz yapmadan yargıya varmazlar. Her alanda değişiklik yapılabileceği inanışındadırlar.
- Kendi kendine yönetim vardır. Çalışanların risk almasını bekler, hataları hoşgörürler.
- Bağımsızlık ve özerlik yüksek düzeydedir. Sıradışı amaçlar ortaya koyabilirler.

3.2. Yaratıcılık ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Literatürde örgütsel yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, işletmelerde yaratıcılığı etkileyen faktörlerinden birinin örgüt yapısı olduğu görülmektedir (Andriopoulos, 2001). Örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçilik için en uygun örgüt yapısının ne olduğuna dair tartışmalar sürse de; akademisyenler ve uygulayıcılar arasında kabul gören genel kanı bürokrasi, formalleşme ve kontrol düzeyinin yüksek olduğu mekanik örgüt yapılarının yaratıcılığı uygulamaya dökmek için gereken deneme yanılma evresini olumsuz etkilediği yönündedir (Damanpour, 1991 ve Van der Panne ve diğ., 2003'den aktaran Parzefall, Seeck ve Leppänen 2008). Hem teorik çalışmalar hem de amprik araştırmalar, düşük seviye hiyerarşi ve bürokrasiye sahip, esnekliğin yüksek olduğu matriks yapı gibi organik yapıların yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir (Staw, 1990 ile Van der Panne ve diğ. 2003'den aktaran Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008). Baskıcı hiyerarşinin hakim olduğu bürokratik bir örgütte yaratıcı bireyler ya örgütten ayrılma yoluna gidecek, ya da yaratıcılıklarını iş dışında sergileyeceklerdir (Sungur, 1997).

Yönetim teorisyenleri Burns ve Stalker'a göre hiyerarşik kontrol, açıkça belirlenmiş rol ve görevler ve merkezi karar alma süreçleri esneklik ve yaratıcılığı engellemektedir. Değişim; politika ve kuralları yeniden belirlenmeyi, bu revizyonları yöneticilerle paylaşarak uygulamaya geçirmeyi ve diğerlerinin bu yeniliklere uyum sağladığından emin olmayı gerektirir. Bu nedenle biçimsellik de yenilikçilik önünde bir bariyerdir. Özetle çevresel değişikliklere uyum sağlamak için yenilikçiliğin

gerekli olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı performansı düşürecektir (Burns ve Stalker, 1961'den aktaran Hatch ve Cunliffe, 2012).

Diğer yandan formal kural ve prosedürlerle sınırlandırılmamış organik örgüt yapısı yaratıcılık için çok daha uygun bir ortam sağlayacaktır. Bu yapıda karar verme sürecinin merkezi olmaması yetki ve sorumluluğu örgütte alt seviyelere kadar dağıtmaktadır. Böylece çalışanlar bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı bulmakta ve bir problemle karşı karşıya geldiklerinde esnek şekilde ve denemeler yaparak çözüme ulaşabilmektedirler. (Burns ve Stalker, 1961'den aktaran Hatch ve Cunliffe, 2012). Yetkinin örgütün tamamına dağıtılması ve çalışanların güçlendirilmesi yaratıcılık sürecine katkı sağlamaktadır. Burns ve Stalker, faaliyet gösterilen çevrede değişimin hızlı olduğu yani hayatta kalmak için yeniliğe ihtiyaç duyulan örgütlerde organik örgüt yapılarının benimsenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Özetle organik organik yapısı mekanik örgüt yapısına kıyasla yaratıcılık ve yenilikçiliği daha fazla desteklemektedir (Burns ve Stalker, 1961'den aktaran Sawyer, 2012).

Gary Hamel "Yönetimin Geleceği" kitabında buluşçuluk türlerine değinmiş ve değer ve rekabet avantajı yaratma bakımından yönetim buluşçuluğunu bütün türlerin tepesinde konumlandırmıştır. Yönetim buluşçuluğu kavramı ile anlatılmak istenen yönetim işinde yapılacak köklü yeniliklerdir. İşletmelerin bu yaratıcılık ve yenilikçilik yolunda karşılaştığı engeller ise çok fazla yönetim, çok az özgürlük, çok fazla hiyerarşi, çok az topluluk ve çok fazla uyarı, çok az amaç başlıklarında incelenmiştir (Hamel ve Brenn, 2007'den çeviren Dicleli ve Gülfidan, 2007):

> 1) "Çok fazla yönetim, çok az özgürlük*":* Yönetim araçları çalışanları itaate ve çalışmaya zorlarken; inisiyatif, tutku ve yaratıcılığı baskılamaktadır. İnsanlardan daha fazla fayda sağlamanın yolu onları daha az yönetmekten geçer. Daha az emir ve talimat, daha düşük düzeyde kontrol ve denetim, daha yüksek seviyede katılım ve yetkilendirme ile örgütte yaratıcılık ve yenilikçilik desteklenecektir. Katı prosedür ve kurallar yalnızca robotlar yaratır ve robotlardan gayretli ve tutkulu olmaları beklenemez.
>
> 2) "Çok fazla hiyerarşi, çok az topluluk": Hiyerarşi çok sayıda insanı bir araya toplayarak eşgüdümü sağlamada yararlı olsa da, kişileri beklenenin ve gerekenin ötesinde şeyler yapmaya teşvik etmez. Bürokraside bireyler bir üretim faktörü olarak konumlanırken, topluluklarda ise kişiler grubun amaç

ve hedeflerine gönülden bağlı dava partnerleridir. Örgütleri hiyerarşinin az olduğu ve işlerin ekonomik bağımlılığın ötesinde içsel motivasyonla yapıldığı bir yapıya kavuşturmak buluşçuluk için uygun bir ortam sağlayacaktır.

3) "Çok fazla uyarı, çok az amaç*":* İnsanların çalışırken yaratıcılık ve tutku sergilemeleri, çalışanların bu yönde uyarılması ve onlara emirler verilmesi yolu ile sağlanamaz. İşletmede yaratıcılığı teşvik etmenin yolu, herkesin elinden gelenin en iyisini vermesini sağlayacak ve kişilerin hayal güçlerini harekete geçirecek bir amaç belirlemekten geçer.

Görüldüğü üzere Hamel'ın bu saptamaları da işletmelerde organik yapıların yaratıcılığı desteklediği, mekanik yapıların ise yaratıcılık sürecini olumsuz etkilediği önermesini destekleyici niteliktedir.

Mintzberg'in ortaya koyduğu örgüt yapısı modelinde de (Mintzberg'in Konfigürasyon Modeli) yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilişkilendirilen bir örgüt yapısı tipi bulunmaktadır. Adhokrasi, esnek yapı veya yenilikçi örgüt olarak isimlendirilebilen bu yapı yönetimin klasik ilkelerine en az uyan yapıdır. Adhokrasi, çok az düzeyde biçimsellik içeren, değişken, kendini yineleyen, organik bir yapı özelliği gösterir. Mintzberg, yenilik yapmak isteyen örgütlerin bürokratik yapının tüm tuzaklarından uzaklaşması gerektiğini öne sürmüştür. Bu tuzakların başında keskin iş bölümü, yüksek seviyede formallik ve katı planlama ve kontrol sistemleri gelmektedir (Mintzberg , 1979'dan çeviren Çekiç, 2014).

Konu üzerine yapılan amprik çalışmalar da organik yapının örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliği arttırdığını gözler önüne sermektedir. Paolillo ve Brown'un (1978) yılında yürüttüğü araştırmada; bireylerden çalıştıkları Ar-Ge laboratuvarlarının yenilikçilik düzeyini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda örgütteki otonomi (özerklik) seviyesi ile algılanan yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Diğer yandan, hiyerarşik kademe sayısı ve çalışan sayısı ile yenilikçilik arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hassan ve arkadaşları ise Pakistan'da telekomünikasyon sektöründe yürüttükleri araştırmada örgütsel yapının çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Örgüt yapısının merkezileşme, biçimsellik ve uzmanlaşma alt boyutlarında araştırıldığı bu çalışmada yapının yaratıcılığı etkilediği saptanmıştır (Hassan ve diğ., 2014). Holagh ve diğerlerinin İran'daki çokuluslu firmalar üzerinde

2014 yılında yaptığı çalışma sonuçlarına göre de işletmelerde örgüt yapısı ve yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Holagh ve diğ, 2014). Shoghi, Asgarani ve Ashnagohar 2013 yılında İran'da metal endüstrisinde yürüttükleri araştırmada örgüt yapısını formalleşme, karmaşıklık (çapraşıklık) ve merkezileşme boyutlarında incelemiş ve örgütün daha esnek olduğu yani yapının organikleştiği durumda yaratıcılığın arttığı, yapının mekanikleştiği durumda ise yaratıcılığın azaldığı sonucuna ulaşmışlardır (Shoghi, Asgarani ve Ashnagohar 2013). Ayrıca çalışmada örgüt yapısının, yönetimin liderlik stili ve yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu da ortaya konmuştur.

Ayrıca araştırmacılar işletmelerin büyümesinin ve genişlemesinin organik yapıyı sürdürmeyi zorlaştırdığını ileri sürmektedirler. Çünkü örgüt büyüdükçe sayısı artan işleri ve çalışanları koordine etmek için hiyerarşiye ihtiyaç duyulmaktadır (Salaman ve Storey, 2002). Böylece örgütler organik yapıdan mekanik yapıya doğru evrilmekte, bu durum örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliği olumsuz etkilemektedir. Burada örgütler için kritik konu doğru ölçeği bulmaktır. Doğru ölçeği bulma (rightsizing), işletmenin an itibariyle en etkin şekilde işlemesini ve gelecek için hazır olmasını sağlama amacı taşıyan sürekli ve proaktif bir yapılandırma sürecidir (Hitt ve diğ., 1994). Rightsizing ile örgütler organiklik - mekaniklik arasındaki dengeyi bularak hem yaratıcılığın avantajlarından yararlanabilecek, hem de büyüme kaynaklı koordinasyon sıkıntılarının önüne geçebilecektir.

Tüm bu bilgiler ışığında bu çalışma *"İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi örgütsel yaratıcılığı arttırır."* hipotezi üzerine şekillendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMA

Çalışmanın araştırma bölümünde bu araştırmanın ne amaçla yapıldığı, veri toplama süreci ve yöntemi, yapılan analizler, elde edilen bulgular ve bulguların değerlendirilmesine yönelik bilgiler alt başlıklar halinde paylaşılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde her alanda rekabetin şiddeti ve yoğunluğu artarken, işletmeler için rakipleri arasından sıyrılarak hayatta kalabilmek daha da zorlaşmaktadır. Piyasalarda neredeyse her ürün ve hizmet için müşterilerin tercih edebileceği çok sayıda seçenek mevcuttur. Pazar payını korumak / arrtırmak isteyen firmaların yeni ürün, hizmet, uygulama ve iş yapış şekilleri ile farklılaşma yoluna giderek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması gerekmektedir. Bugün artan teknoloji ve bulanıklaşan sınırlar sebebi ile işletmelerin rakipleri yalnızca yerel ülke pazarında faaliyet gösteren firmalar değildir. Küreselleşme dünyayı "global bir köy" haline getirirken, tüm dünyayı da tek bir pazar haline getirmiştir. Bu şartlarda varlığını sürdürmek ve başarılı olabilmek için yaratıcılık işletmelerin en kritik kaynak ve yeteneklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Çünkü ancak yaratıcı örgütler rekabet kurallarını yerle bir edecek yenilikçi yaklaşımlar geliştirebileceklerdir.

Yaratıcılık ve yeniliğin öneminin giderek artması, işletmelerde yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine yoğunlaşılmasını da gerekli kılmaktadır. Örgütlerde yaratıcılığı teşvik eden veya engelleyen unsurların bilinmesi, daha yaratıcı olma konusunda işletmelere yol gösterici olacaktır. Bu bakış açısıyla, bu çalışmanın amacı teknopark firmalarında örgüt yapısının yaratıcılık üzerindeki etkisinin araştırılması olarak belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Her çalışma gibi bu çalışma da bir takım varsayımlar üzerine şekillendirilmiş olup bu varsayımlar şu şekildedir:

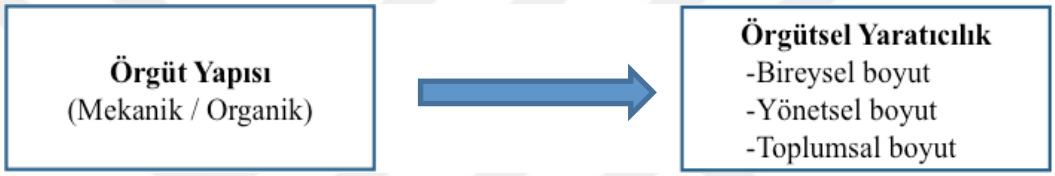
- Belirtilen koşullar ve sınırlar içinde seçilen örneklem evreni temsil yeterliliğine sahiptir.

- Araştırmaya katılan katılımcılar anketleri yanıtlarken sorulara dürüst cevaplar vermişlerdir.

- Çalışmada kullanılan ölçekler araştırmanın içeriğine uygun ve güvenilir ölçeklerdir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli Şekil 12'de belirtildiği gibidir.



Şekil 12: Araştırma Modeli

Konuyla ilgili yapılan alanyazın taraması sonucu elde edilen bilgiler ve önerilen araştırma modeli doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H_1: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi örgütsel yaratıcılığı arttırır.

H_{1a}: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi bireysel boyutta örgütsel yaratıcılık algısını arttırır.

H_{1b}: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi yönetsel boyutta örgütsel yaratıcılık algısını arttırır.

H_{1c}: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi toplumsal boyutta örgütsel yaratıcılık algısını arttırır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Yıldız Teknopark kapsamında faaliyet gösteren 272 teknoloji firması ile 85 kuluçka firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Teknoparklar katma değer yaratıcı nitelikte yeni teknolojilerin üretimi veya geliştirilmesi için

girişimcilere destek sağlayan organize araştırma merkezleri olup üniversite-sanayi işbirliğinde arabuluculuk görevi üstlenen kuruluşlardır (Babacan, 1995). Kuruluş amacından da anlaşılacağı üzere yenilik ve yaratıcılık teknoparklar için kritik öneme sahip olduğundan çalışmanın verileri teknopark şirketlerinden toplanmıştır.

Çalışmada formal yapının gerekliliğinden dolayı kolayda örnekleme methodu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, firma yetkililerinin e-mail adreslerini içeren bir liste temin edilmiş, anket formu bu listede yer alan e-mail adreslerine online olarak iletilmiştir. Anket linki firmalara 3 kez mail olarak gönderilmiş olup 51 adet geri dönüş alınmıştır. Ayrıca firmalar ziyaret edilerek çalışanlar ile yüzyüze görüşmeler yapılmış ve anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Yüzyüze görüşmeler sonucu 101 adet geçerli ankete ulaşılmış, toplam geçerli anket sayısı 152 olmuştur.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılmak üzere geliştirilen anket formununun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine dair sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, toplam iş tecrübeleri ve çalıştıkları kurumdaki iş tecrübelerine yönelik sorular sorulmuştur. Anket formunda örgüt yapısını ölçmek için ikişer boyutlu 7 ifade ve yaratıcılığı ölçmek için 39 ifade yer almaktadır. Form tezin Ek-1 bölümünde paylaşılmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılan ölçeklerin her biri daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılmış ve yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip ölçeklerdir. Kullanılan ölçeklere dair bilgiler şu şekildedir:

Örgüt Yapısı: Bu çalışma kapsamında örgüt yapısı mekanik örgüt / organik örgüt bağlamında incelenmiştir. Algılanan örgüt yapısını ölçmek üzere Khandwalla (1977)'nin geliştirdiği ve Covin, Slevin ve Schultz'ın (1994) da üzerinde çalıştığı 7 ifadeli "Örgütsel Yapı" ölçeğinin Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeleştirme çalışması 2010 yılında Esra Dinç Özcan tarafından "Algılanan Örgüt Yapısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma" isimli doktora tezi kapsamında yapılmıştır. Çalışmada Türkçeleştirilmiş ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen alfa değeri ,793 olarak bulunmuştur (Özcan, 2010). Ölçekte her satırda yer alan ifadelerin iki boyutu

bulunmakta, bir uçtaki ifade mekanik örgütün özelliklerini yansıtırken diğer uçtaki ifade organik örgütü temsil etmektedir. Katılımcılardan bu ifadeleri okuyarak hangi uçtaki ifadenin kendi örgütlerine daha çok uyduğunu belirlemeleri ve 1 – 7 arasında puanlama yapmaları istenmiştir. Bu ölçeğe verilen cevaplarda puanlar yükseldikçe örgüt yapısının organiklik derecesi de artmaktadır.

Yaratıcılık: Bu araştırmada katılımcıların örgütsel yaratıcılık algı düzeylerini ölçmek üzere Refik Balay tarafından geliştirilen "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" (ÖYÖ) kullanılmıştır. 39 ifadeden oluşan ölçek örgütsel yaratıcılık algısını 3 boyutta ölçmektedir. Bu boyutlar bireysel, yönetsel ve toplumsal boyut olarak isimlendirilmiştir (Balay, 2010). "Bireysel Boyut" çalışanların yaratıcı davranışlar sergilemek üzere gösterdikleri bireysel çabalarını ifade etmektedir ve kişinin kendi yaratıcılık seviyesini değerlendirmesini içermektedir. "Yönetsel Boyut" yönetimin yaratıcılık konusundaki desteğini ölçmeyi amaçlamaktadır ve katılımcılar ifadelere katılım derecelerini belirterek yönetiminin yaratıcılığı teşvik düzeyini değerlendirmektedir. "Toplumsal Boyut" örgütte çalışanlar arasında yaratıcı davranışlara karşı geliştirilen genel tutuma odaklanmaktadır ve bu boyuttaki ifadeler katılımcının kendisi dışındaki diğer çalışanların yaratıcılıklarını değerlendirmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. 5'li likert tipi ölçekte katılımcılardan ifadelere katılım durumlarını 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum olacak şekilde belirtmeleri istenmiştir.

4.6. Analiz ve Bulgular

4.6.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler

Araştırmaya katılan 152 katılımcının demografik verileri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Bilgileri

		Katılımcı Sayısı	Toplamdaki Payı (%)	Kümülatif Pay (%)
YAŞ	18-25 Yaş	39	25,7	25,7
	26-35 Yaş	81	53,3	78,9
	36-45 Yaş	20	13,2	92,1
	45+	12	7,9	100
CİNSİYET	Kadın	48	31,6	31,6
	Erkek	104	68,4	100
EĞİTİM DURUMU	Lise	7	4,6	4,6
	Önlisans	7	4,6	9,2
	Lisans	114	75	84,2
	Lisansüstü	24	15,8	100
ÇALIŞILAN FİRMADAKİ İŞ TECRÜBESİ	1-3 Yıl	98	64,5	64,5
	4-6 Yıl	31	20,4	84,9
	7-10 Yıl	12	7,9	92,8
	10+ Yıl	11	7,2	100
TOPLAM İŞ TECRÜBESİ	1-3 Yıl	56	36,8	36,8
	4-6 Yıl	36	23,7	60,5
	7-10 Yıl	21	13,8	74,3
	10+ Yıl	39	25,7	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere katılımcıların %.25,7'si 18-25 yaş aralığında, %53,3'ü 26-35 yaş aralığında, %13,2'si 36-45 yaş aralığında, %7,9'u 45 yaş üzeri aralığında dağılım göstermiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 30,86'dır. Anketi yanıtlayanların %31,6'sı kadın, %68,4'ü erkektir. Araştırmaya katılan çalışanların %4,6 sı lise mezunu, %4,6'sı önlisans mezunu, %75'i lisans mezunu ve %15,8'i lisansüstü mezunudur. Katılımcıların dörtte üçünün lisans mezunu olduğu göze çarpmaktadır. Anketi cevaplayanların %64,5'i 1-3 yıldır, %20,4'ü 4-6 yıldır, %7,9'u 7-10 yıldır ve %7,2'si ise 10 yıldan fazladır bulunduğu işletmede çalışmakta olduğunu beyan etmiştir. Yıldız Teknopark'ın 2003 yılında kurulduğu ve 2009 yılında Davutpaşa Kampüsü'nde faaliyete başladığı düşünülürse katılımcıların mevcut işletmelerindeki çalışma sürelerinin ortalama 3,786 olması normal görülmektedir. Katılımcıların %36,8'i 1-3 yıl, %23,7'si 4-6 yıl, %13,8'i 7-10 yıl ve %25,7'si 10 yıldan fazla toplam iş tecrübesine sahiptir. Kişilerin toplam iş tecrübelerinin ortalaması 7,90 yıldır.

4.6.2. Faktör Analizi

Faktör analizi çok sayıdaki değişkenden birbirleriyle ilişkili olanları az sayıda, anlamlı ve bağımsız faktörler haline getirmek için kullanılan bir tekniktir (Kleinbaum, Kupper ve Miller, 1998'den aktaran Kalaycı, 2016). Aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler seti bir araya getirilerek sınıflandırılmakta, diğer bir deyişle faktörler oluşturulmaktadır (Kalaycı, 2016). Böylece faktörlerin birbirleri arasındaki korelasyon da gözlemlenebilmektedir.

Veri setinin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilirken Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmaktadır. Barlett testi korelasyon matrisinde değişkenlerin hiç olmazsa bir bölümü arasında yüksek oranlı korelasyonlar olması ihtimalini test eder. Bartlett testinde "p" değerinin 0.05'ten küçük olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ise gözlenen korelasyon katsayıları ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırmaktadır (Kalaycı, 2016). KMO değeri ne kadar yüksekse veri seti faktör analizi için o kadar uygundur. KMO değerleri ve açıklamaları Tablo 7'de gösterilmiştir (Sharma, 1996'dan aktaran Kalaycı, 2016):

Tablo 7: KMO Değeri Açıklamaları

KMO Değeri	Açıklama
0,90	Mükemmel
0,80	Çok iyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul edilemez

Kalaycı, Ş. (2016). Faktör Analizi. Şeref Kalaycı (Ed.), SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (7. Baskı) içinde (s. 321- 334). Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım s:322'den alındı.

Tablo 8'de araştırmanın değişkenlerine ait Bartlett ve KMO testi sonuçları yer almaktadır:

Tablo 8: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi Sonuçları

Değişkenler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi	Bartlett Testi p değeri
Örgüt Yapısı	0,754	0,000
Yaratıcılık	0,926	0,000

Buna göre örgüt yapısı ölçeğine ait KMO değeri 0, 754 çıkmış; değer 0,70 – 0,80 aralığında yer aldığından veri setinin faktör analizi için uygunluğu "iyi" seviyesinde değerlendirilmiştir. Yaratıcılık ölçeğine ait KMO değeri ise 0,926 olduğundan veri setinin faktör analizi için uygunluğu "mükemmel" olarak yorumlanmıştır. Bartlett testi sonuçları ise iki ölçek için de 0,05'ten küçük (0,000) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Barlett testi anlamlıdır. Sonuç olarak ifadeler arası yüksek korelasyonlar mevcuttur, yani veri seti faktör analizi için uygundur.

Bartlett testi ve KMO testi ile veri setinin faktör analizine uygunluğu değerlendirildikten sonra faktör sayısının belirlenmesine geçilmiştir. Tablo 9 ve 10'da yaratıcılık ve örgüt yapısı değişkenleri için özdeğer istatistiğe bağlı faktör sayıları ve açıklanan varyans yüzdeleri gösterilmiştir:

Tablo 9: Yaratıcılık Değişkeni - Özdeğer İstatistiğe Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,107	44,083	44,083	14,107	44,083	44,083	7,315	22,859	22,859
2	3,727	11,647	55,730	3,727	11,647	55,730	6,837	21,364	44,224
3	2,341	7,315	63,045	2,341	7,315	63,045	6,023	18,821	63,045
4	,938	2,931	65,976						
5	,842	2,632	68,609						
6	,789	2,467	71,075						
7	,723	2,260	73,336						
8	,678	2,119	75,454						
9	,658	2,057	77,512						
10	,598	1,869	79,381						
11	,577	1,803	81,184						
12	,553	1,729	82,912						
13	,472	1,476	84,389						
14	,465	1,454	85,842						
15	,433	1,354	87,197						
16	,410	1,282	88,479						
17	,372	1,164	89,643						
18	,343	1,071	90,714						
19	,342	1,068	91,782						
20	,297	,928	92,710						
21	,289	,903	93,613						
22	,269	,841	94,454						
23	,245	,766	95,221						
24	,236	,739	95,959						
25	,228	,712	96,672						
26	,219	,684	97,356						

27	,205	,641	97,996						
28	,168	,525	98,521						
29	,155	,484	99,005						
30	,133	,414	99,419						
31	,105	,329	99,748						
32	,081	,252	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yaratıcılık ölçeği ifadelerinin 3 faktör (örgütsel yaratıcılığın yönetsel, bireysel ve toplumsal boyutları) altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın % 22,859'unu, bir ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın % 44,224'ünü, üç faktör ise toplam varyansın % 63,045'ini açıklamaktadır.

Tablo 10: Örgüt Yapısı Değişkeni - Özdeğer İstatistiğe Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,779	39,693	39,693	2,779	39,693	39,693
2	1,170	16,710	56,403			
3	,874	12,479	68,882			
4	,750	10,714	79,596			
5	,536	7,662	87,258			
6	,496	7,085	94,343			
7	,396	5,657	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 10'da örgüt yapısı ölçeğinin 1 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu tek faktör toplam varyansın % 39,693'ünü açıklamaktadır.

Tablo 11'de yaratıcılık değişkenine ait dönüştürülmüş faktör matrisi görülmektedir. Tabloda 3 faktör (sütunlar) ve her değişkenin ilgili faktör altındaki ağırlığı verilmiştir.

Tablo 11: Yaratıcılık Değişkeni – Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
Y25	,851		
Y22	,827		
Y24	,821		
Y23	,808		
Y26	,800		
Y21	,788		
Y27	,709		
Y18	,672		
Y20	,666		
Y19	,607		
Y28	,601		
Y9		,769	
Y4		,738	
Y12		,735	
Y8		,729	
Y14		,728	
Y7		,703	
Y1		,702	
Y13		,698	
Y3		,675	
Y10		,666	
Y16		,664	
Y5		,603	
Y37			,816

Y39			,793
Y32			,782
Y36			,772
Y38			,765
Y31			,719
Y33			,655
Y34			,638
Y35			,535

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Faktör analizi sırasında 39 soruluk örgütsel yaratıcılık ölçeğinden 7 soru analiz dışına atılmıştır. Bu soruların dışarıda bırakılma sebepleri ise bazı ifadelerin birden fazla faktör içinde yer alması, bazı ifadelerin ise faktör yüklerinin çok düşük çıkması olmuştur. Sonuç olarak ifadeler ölçeğin orijinaline uygun şekilde faktörler arasında dağılmış olup 1. faktör (yönetsel boyut) altında 11 ifade, 2. faktör (bireysel boyut) altında 12 ifade, 3. faktör (toplumsal boyut) altında 9 ifade yer almıştır.

Tablo 12'de örgüt yapısı değişkenine ait faktör matrisi görülmektedir. İfadeler tek boyut altında toplandığı için dönüştürülmüş faktör matrisi sonuçları elde edilememiştir. Tabloda bu 1 faktör ve her ifadenin bu faktör altındaki ağırlığı görülmektedir.

Tablo 12: Örgüt Yapısı Değişkeni –Faktör Matrisi

Component Matrix[a]

	Component
	1
O7	,758
O3	,708
O5	,707
O2	,659
O6	,519
O1	,514
O4	,483

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4.6.3. Güvenilirlik Analizi

Tablo 13'de faktör analizinde belirlenen faktörlere ait güvenilirlikleri gösteren Cronbach Alpha değerleri verilmiştir.

Tablo 13: Değişkenlerin Cronbach Alpha Değerleri

Boyut/değişken	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha
Örgüt Yapısı	7	,736
Örgütsel Yaratıcılık		
Bireysel boyut	12	,924
Yönetsel boyut	11	,950
Toplumsal boyut	9	,930

Bu tabloya göre Cronbach Alpha değeri bireysel yaratıcılık boyutu için 0,924, yönetsel yaratıcılık boyutu için 0,950, toplumsal yaratıcılık boyutu için 0,930, örgüt yapısı değişkeni için ise 0,736 olmuştur.

Cronbach Alpha katsayısına göre güvenilirlik şu şekilde yorumlanmaktadır (Kayış, 2016):

0.00-0.40 arası - Güvenilir değil.

0.40-0.60 arası - Düşük düzeyde güvenilir

0.60-0.80 arası - Oldukça güvenilir

0.80-1.00 arası – Yüksek düzeyde güvenilir

Bu bilgiler ışığında her bir faktörün güvenilir olduğu görülmüştür.

4.6.4. Veri Analizi

Tablo 14'de değişkenlere ait ortalama skorlar ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 14: Değişkenlerin Ortalama Skorları ve Standart Sapma Değerleri

Boyut/değişken	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Yapısı	4,3910	,99094
Örgütsel Yaratıcılık		
Bireysel boyut	3,9995	,63272
Yönetsel boyut	3,6136	,88439
Toplumsal boyut	3,7310	,74261

Tablo incelendiğinde, örgüt yapısı değişkeni ortalama skoru 1-7 aralığında 4,3910 çıktığından katılımcıların genelinin işletmelerinde algılamış oldukları örgüt yapısının organik örgüt yapısına daha yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel yaratıcılık boyutları incelendiğinde, katılımcıların örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutunu, yönetsel ve toplumsal boyutlara göre daha yüksek değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Her boyut için puan ortalamaları, ölçeğin geliştirildiği çalışmaya benzer şekilde 3.40 – 5.00 arası "Yeterli düzey", 2.60 – 3.39 arası "Orta düzey" ve 1.00 – 2.59 arası "Yetersiz düzey" olacak şekilde değerlendirilmiştir (Balay, 2010). Buna göre, çalışmaya katılanların işletmelerindeki örgütsel yaratıcılık düzeyini tüm boyutlar açısından yeterli buldukları söylenebilir.

Aynı örneklem grubunun bireysel, yönetsel ve toplumsal boyut sorularına verdikleri yanıtların ortalamalarını karşılaştırmak amacı ile yapılan bağımlı iki örnek t testleri (paired samples t-TEST) de, katılımcıların her boyut grubundaki sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Tabloda görüleceği üzere her bir değişken çifti için sig. değerleri 0,05'in altındadır. Buna göre her bir değişkenin ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır.

Tablo 15: Bağımlı İki Örnek t Testleri Sonuçları

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Bireysel - Yönetsel	,38582	,77991	,06326	,26083	,51080	6,099	151	,000
Pair 2	Bireysel - Toplumsal	,26846	,69640	,05649	,15685	,38006	4,753	151	,000
Pair 3	Yönetsel - Toplumsal	-,11736	,66938	,05429	-,22463	-,01008	-2,162	151	,032

4.6.5. Korelasyon Analizi

Bir değişken değiştiğinde bir diğer değişkenin ne yönde değişeceğini görmek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arası doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı (r) ile hesaplanmaktadır. "*r değeri -1 olduğunda tam negatif doğrusal ilişki, r değeri 1 olduğunda tam pozitif*

doğrusal ilişki vardır; r değeri 0 olduğunda ise iki değişken arasında ilişki yoktu." anlamına gelmektedir (Sungur, 2016).

Tablo 16'da değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 16: Korelasyon Matrisi

		Örgütsel Yaratıcılığın Bireysel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Yönetsel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Toplumsal Boyutu
Örgüt Yapısı	**Pearson Correlation Katsayısı**	,228**	,440**	,326**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Mevcut sonuçlara göre her alt boyut için sig. değeri 0,05'in altında olduğundan örgüt yapısı ile örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayılarının 0'dan büyük olması bu ilişkilerin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Yani işletmelerde örgüt yapısı organikleştikçe bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta algılanan örgütsel yaratıcılık düzeyi artmaktadır.

Ayrıca çalışma kapsamında işletmelerin personel sayıları ile örgüt yapıları arasında bir ilişki olup olmadığı da araştırılmıştır. Tablo 17'de regresyon analizi sonuçları görülmektedir:

Tablo 17: Personel Sayısı – Örgüt Yapısı Korelasyon Tablosu

		Örgüt Yapısı
Personel sayısı	**Pearson Correlation Katsayısı**	-,368**
	Sig. (2-tailed)	,000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabloya göre sig değeri 0,05'in altında olduğundan işletmelerin örgüt yapıları ile personel sayıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Pearson korelasyon katsayısının -,368 olarak gerçekleşmesi de bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu, yani personel sayısı arttıkça yapının mekanikleştiğini göstermektedir.

4.6.6. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi sonucu örgüt yapısı ile örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak ortaya konmasının ardından, bu ilişkilerde sebep-sonuç ilgisi olup olmadığını görmek, diğer bir deyişle nedensellik olup olmadığını ortaya koymak adına regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 18: Regresyon Modeli 1

Bağımlı Değişken: Bireysel Boyut						
Bağımsız Değişken	**Model Özeti**			**Katsayılar**		
	R^2	**F**	**Sig.**	**β (Standardize edilmemiş Katsayı)**	**t**	**sig**
Örgüt Yapısı	,052	8,249	,005*	,146	2,872	,005*

Tablo 19: Regresyon Modeli 2

Bağımlı Değişken: Yönetsel Boyut						
Bağımsız Değişken	**Model Özeti**			**Katsayılar**		
	R^2	**F**	**Sig.**	**β (Standardize edilmemiş Katsayı)**	**t**	**sig**
Örgüt Yapısı	,194	36,004	,000*	,393	6,000	,000*

Tablo 20: Regresyon Modeli 3

Bağımlı Değişken: Toplumsal Boyut						
Bağımsız Değişken	**Model Özeti**			**Katsayılar**		
	R^2	**F**	**Sig.**	**β (Standardize edilmemiş Katsayı)**	**t**	**sig**
Örgüt Yapısı	,106	17,820	,000*	,244	4,221	,000*

Tablo 18, 19 ve 20'ye göre, örgüt yapısı örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarını etkilemektedir. İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda algılanan örgütsel yaratıcılık düzeyini arttırmaktadır. Ancak R^2 değerlerinin düşük olması modellerin açıklayıcı güçlerinin düşük olduğunu göstermektedir.

4.6.7. Demografik Değişkenler ile Yaratıcılık Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki tecrübe ve toplam tecrübe gibi demografik özellikleri ile bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta örgütsel yaratıcılık algıları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Öncelikle kadın ve erkek katılımcıların her boyuttaki ifadelere verdikleri yanıtların ortalamaları ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Tablo 21: Cinsiyete Göre Alt Boyutların Ortalama Skorları ve Standart Sapma Değerleri

Cinsiyet		**Mean**	**Std. Deviation**
Bireysel	Kadın	3,8906	,51259
	Erkek	4,0497	,67745
Yönetsel	Kadın	3,5170	,87482
	Erkek	3,6582	,88942
Toplumsal	Kadın	3,6204	,73554
	Erkek	3,7821	,74381

Tablo 21'e göre bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutların tamamı için erkek katılımcıların kadınlara göre daha yüksek puanlama yaptığı görülmüştür. Ardından bu iki örneklem grubunun alt boyut ifadelerine verdikleri puanların ortalamalarını karşılaştırmak ve arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır.

Tablo 22: Bağımsız İki Örnek T Testi

Independent Samples Test Group Statistics										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Bireysel	Equal variances assumed	1,724	,191	-1,446	150	,150	-,15905	,11001	-,37643	,05832
	Equal variances not assumed			-1,600	118,255	,112	-,15905	,09943	-,35595	,03785
Yönetsel	Equal variances assumed	,044	,835	-,914	150	,362	-,14117	,15441	-,44626	,16392
	Equal variances not assumed			-,920	92,894	,360	-,14117	,15346	-,44592	,16358
Toplumsal	Equal variances assumed	,651	,421	-1,250	150	,213	-,16168	,12934	-,41725	,09389

	Equal variances not assumed			-1,255	92,440	,213	-,16168	,12881	-,41749	,09412

Tablo 22'de görüleceği üzere sig. değerleri 0,05'in üstünde olduğundan ortalamalar arasındaki fark anlamlı değildir.

Katılımcıların yaşları ile yaratıcılık alt boyutlarına dair algıları arasında ilişki olup olmadığını görmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 23: Yaş – Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi

		Örgütsel Yaratıcılığın Bireysel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Yönetsel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Toplumsal Boyutu
Yaş	**Pearson Correlation Katsayısı**	,097	,033	-,041
	Sig. (2-tailed)	,237	,682	,616

Tablo 23'e göre sig. değerleri 0,05'ten yüksek olduğundan yaş ile örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutları arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ordinal bir değişken olduğundan, katılımcıların eğitimleri ile örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarına dair algıları arasında bir ilişki olup olmadığını görmek için Spearman sıra korelasyonu uygulanmıştır. Spearman sıra korelasyonu, *"Pearson'un sıralı verilerle kullanılan, parametrik olmayan versiyonu"* olarak tanımlanabilir (Sungur, 2016).

Tablo 24: Eğitim– Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi

			Örgütsel Yaratıcılığın Bireysel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Yönetsel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Toplumsal Boyutu
Spearman's rho	Eğitim	Correlation Katsayısı	,100	,026	-,015
		Sig. (2-tailed)	,218	,750	,851

Tablo 24'te görüldüğü gibi sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan bireylerin eğitim durumları ile yaratıcılık alt boyut algıları arasında ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların bulundukları işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel yaratıcılık alt boyut algıları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 25: İşletmedeki Tecrübe– Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi

		Örgütsel Yaratıcılığın Bireysel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Yönetsel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Toplumsal Boyutu
İşletmedeki tecrübe	Pearson Correlation Katsayısı	,037	,024	-,058
	Sig. (2-tailed)	,651	,771	,476

Tablo 25'de görüldüğü gibi sig. değerleri 0,05'in üstünde çıkmıştır. Bu sonuç katılımcıların işletmedeki tecrübeleri ile örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarına dair algıları arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Kişilerin toplam iş tecrübeleri ile bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta örgütsel yaratıcılık algıları arasında ilişki olup olmadığını görmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 26: Toplam Tecrübe– Alt Boyutlar Korelasyon Matrisi

		Örgütsel Yaratıcılığın Bireysel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Yönetsel Boyutu	Örgütsel Yaratıcılığın Toplumsal Boyutu
Toplam tecrübe	Pearson Correlation Katsayısı	,109	,062	-,052
	Sig. (2-tailed)	,180	,448	,523

Tablo 26'da yer verildiği şekilde sig. değerleri 0,05'ten yüksek olduğundan çalışanların toplam tecrübeleri ile örgütsel yaratıcılık alt boyut algıları arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.

4.6.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışmada hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

H_1: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi örgütsel yaratıcılığı arttırır. **(KABUL)**

H_{1a}: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi bireysel boyutta örgütsel yaratıcılık algısını arttırır. **(KABUL)**

H_{1b}: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi yönetsel boyutta örgütsel yaratıcılık algısını arttırır. **(KABUL)**

H_{1c}: İşletmelerde örgüt yapısının organikleşmesi toplumsal boyutta örgütsel yaratıcılık algısını arttırır. **(KABUL)**

Araştırma sonuçlarına göre organizasyonlarda örgüt yapısının organikleşmesi; çalışanların algıladığı örgütsel yaratıcılık düzeyini arttırmaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesi bu bulguyu destekler niteliktedir. Organik – mekanik

örgüt ayrımının ortaya konduğu Burns ve Stalker çalışması, yaratıcılığın hiyerarşinin ve merkezileşmenin düşük olduğu, katı kural ve prosedürlerin bulunmadığı organik örgüt yapılarında ortaya çıktığını ifade etmektedir (Burns ve Stalker, 1961'den aktaran Sawyer, 2012 ve Hatch ve Cunliffe, 2012). Benzer şekilde Gary Hamel yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik önündeki engellerden bazılarını katı prosedürler, yüksek düzeyde hiyerarşi, kontrol, denetim ve bürokrasi olarak belirtmiştir. Diğer yandan örgütte çalışanlara daha fazla özgürlük tanınmasının ise yaratıcılık ve yenilikçiliği artıracağını ifade etmiştir (Hamel ve Brenn, 2007'den çeviren Dicleli ve Gülfidan, 2007). Benzer şekilde Amabile (1998) çalışanlara hedeflere ne şekilde ulaşacakları konusunda esneklik tanınmasının örgütte yaratıcılığı arttıracağını savunmuştur. Mintzberg ise yenilik yapmak isteyen örgütlerin bürokratik yapıdan uzaklaşması gerektiğini öne sürerken; yaratıcılık ve yenilikçilik için keskin iş bölümü, yüksek seviyede biçimsellik ve katı planlama ve kontrol sistemlerinden kaçınılması gerektiğini ifade etmiştir (Mintzberg 1979'dan çeviren Aypay ve Çekiç, 2014). Tüm bu araştırmacıların yaratıcılık ve yenilikçilik için engel kabul ettiği kıstasların mekanik örgüt yapısının karakteristik özellikleri olduğu kolayca görülmektedir. Yani teorisyenlere göre, mekanik örgüt yapısı unsurları örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçiliği olumsuz etkilemekte, organik örgüt yapısı ise işletmede yaratıcılığı arttırmaktadır. Bu sav çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada ayrıca bireylerin örgütsel yaratıcılık algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmış; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda çalışanların örgütsel yaratıcılık algılarının yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna ve tecrübeye göre değişkenlik sergilemediği görülmüştür. İlk bakışta bu sonucun, bireylerde yaratıcılığın kişilerin tutumları, değerleri, bilişsel becerileri ve kişilik özelliklerine göre değişkenlik göstereceğini söyleyen Woodman ve Schoenfeldt'ın (1989) Etkileşimci Modeli ile çeliştiği düşünülebilir. Ancak bu çalışmada örgütsel yaratıcılık değişkeni için kullanılan ölçek bir algı ölçeğidir. Yani örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutuna dair ifadeler, kişilerin gerçek anlamda sergiledikleri yaratıcılık düzeylerinden ziyade bireylerin kendi yaratıcılık seviyelerine dair algılarını ölçmektedir. Dolayısıyla algıda bir farklılık olmaması, demografik özelliklere göre kişilerin bireysel yaratıcılık düzeylerinin değişmemesi anlamına gelmemektedir.

Araştırmada göze çarpan bir diğer nokta da, katılımcıların yaratıcılığı değerlendirirken bireysel yaratıcılık boyutundaki ifadelere daha yüksek puanlar vermiş olmasıdır. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin geliştirildiği orijinal çalışmada da benzer bir sonuç çıktığı görülmüştür. Balay çalışmada bu sonucu, "*bireylerin başkalarına kıyasla kendilerini daha iyi ve üstün görme eğilimde olmaları ve kendilerini değerlendirirken bu eğilimle hareket etmeleri"* ile açıklamaktadır (Balay, 2010). Diğer bir deyişle bu sonucu değerlendirirken "sosyal beğenirlik etkisi"nden bahsedilebilir. Haran ve Aydın (1995) tarafından "*kişilerin kendilerini beğenilen ya da istenilen özelliklere sahip olarak gösterme eğilimi*" olarak tanımlanan bu kavram; bireylerin kasıtlı olmadan kendisini toplum tarafında istenilen ve onaylanan niteliklere sahipmiş gibi görmesi ve göstermesi anlamına gelmektedir (Haran ve Aydın, 1995; Özen, 1998).

Araştırma kapsamında örgütün büyüklüğü ile organiklik – mekaniklik derecesi arasındaki ilişki de incelenmiş, işletmenin çalışan sayısı arttıkça organiklik düzeyinin azaldığı yani örgütler büyüdükçe yapının mekanikleştiği görülmüştür. Bu durumun nedeni, Salaman ve Storey (2002)'nin de belirttiği gibi çalışan sayısı arttıkça örgütü koordine etmek için daha fazla hiyerarşiye ihtiyaç duyulması olarak düşünülmüştür. Bu bulgu örgütlerde doğru ölçeği bulmanın (rightsizing) önemine de vurgu yapmaktadır. Günümüzde örgütler, küreselleşme ve hızlı değişim ile başa çıkabilmek için daha yalın örgüt yapılarına yönelmekte, böylece çevresel koşullara daha rahat uyum sağlayabilmektedir (Gümüştekin, 2004).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin mevcut rekabet şartlarında yaşam ömürlerini, karlılıklarını ve pazar paylarını arttırmaları; diğer bir deyişle hem hayatta kalıp hem de rakipleri arasından sıyrılmaları ancak yenilik ve farklılaşma ile mümkün olabilecektir. Bu durum, yaratıcılık kavramının yalnızca reklamcılık, medya vb. kreatif işlerle uğraşan firmalar için değil; üretimden hizmete tüm sektörler için daha da kritik hale gelmesi demektir. Çünkü yaratıcılık, çoğunlukla sanıldığının aksine, yalnızca pazarlama ve Ar-Ge departmanları için aranacak bir özellikten çok daha fazlasıdır. Yaratıcı firmalar, yeni bir ürün / hizmet geliştirmenin veya yeni bir pazar / müşteri segmentine odaklanmanın ötesinde, süreçlerinde ve iş yapış şekillerinde yenilikler yaparak da sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler.

Yaratıcılık işletmeler kadar bireyler için de önemini arttırmaktadır. Süregelen teknolojik ilerlemeler ve otomasyon ile yaratıcılık barındırmayan işlerin neredeyse tamamı makineler tarafından yapılabilir hale gelmektedir. Diğer yandan, gelişen teknolojiler yaratıcı becerilerin uygulanabilir ve üretken hale gelmesini kolaylaştırırken, dijital çağın kazananları yaratıcı çalışanlar olmaktadır.

Yaratıcılığın artan önemi göz önünde bulundurularak yapılan bu çalışmanın, bulguları ile hem literatüre ve araştırmacılara, hem de işletmelere katkı sağlaması amaçlanmıştır. Araştırma evreni olarak bir teknoloji geliştirme bölgesi olan Yıldız Teknopark'ın seçilmesi de bu sebeptendir. Üniversiteleri, araştırma kurumlarını ve sanayi kuruluşlarını ortak bir platformda bir araya getiren teknoloji geliştirme bölgeleri, diğer bir deyişle teknoparklar, bu organizasyonlar arası bilgi ve teknoloji transferi sağlamalarının yanı sıra inovatif ve değer yaratan ürün / hizmetler üretilmesi açısından da büyük öneme sahiptirler. 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'nda da yaratıcılık ve yenilik vurgusu kolayca göze çarpmaktadır:

> Bu Kanunun amacı, üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliği sağlanarak, ülke sanayiinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması maksadıyla teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek, ürün kalitesini veya standardını yükseltmek, verimliliği artırmak, üretim

> maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun kararları da dikkate alınarak teknoloji yoğun alanlarda yatırım olanakları yaratmak, araştırmacı ve vasıflı kişilere iş imkânı yaratmak, teknoloji transferine yardımcı olmak ve yüksek/ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik alt yapıyı sağlamaktır.

Kanunda da açıkça görüldüğü üzere teknoparklar için yenilik oldukça kritik bir değer olarak öne çıkarken, yenilikçi bir işletme olabilmenin ön koşullarından biri yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılıktır. Teknopark firmalarının nihai varlık amaçlarını yerine getirmeleri ancak şirket içerisinde yaratıcılığı teşvik ederlerse mümkün olabilecektir. Bu nedenle, bu çalışmada örgüt yapısının yaratıcılığa etkisi araştırılarak teknopark firmalarına yol gösterici olmak amaçlanmıştır.

Çalışmada Yıldız Teknopark şirketlerinden elde edilen anket verileriyle örgüt yapısının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada toplam 152 geçerli ankete ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda, ölçeklerin geliştirildiği çalışmalara paralel şekilde örgüt yapısı ölçeğindeki ifadelerin tek, örgütsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelerin ise üç faktör (örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutları) altında toplandığı görülmüştür. Faktörlere ait Cronbach Alpha değerleri kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki korelasyonlar anlamlı çıkmıştır. Araştırmanın sonraki bölümünde, ortaya konan hipotezleri test etmek adına regresyon analizi kullanılmıştır. H1 hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerde örgüt yapısının örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutları ile ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Analizler sonucunda H_1 ve alt hipotezlerinin desteklendiği görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde örgüt yapısı örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarını etkilemektedir. Organizasyonlarda örgüt yapısının organikleşmesi; algılanan örgütsel yaratıcılık düzeyini arttırmaktadır. Literatürde de organik yapının düşük hiyerarşi ve yüksek esneklik gibi özellikleri sebebi ile yaratıcılığı teşvik edeceği inancının hâkim olduğu düşünülürse, çıkan sonuç beklenen şekildedir. Ayrıca çalışmada, teknopark şirketlerinde algılanan örgüt yapısının organik örgüt yapısına daha yakın olduğu sonucu çıkmıştır. Faaliyet gösterdikleri dinamik çevre düşünüldüğünde, teknoloji firmaları için çıkan bu sonucun anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırmada

katılımcıların işletmelerindeki örgütsel yaratıcılık düzeyini tüm boyutlar açısından yeterli düzeyde algıladıkları görülmüştür. Buna ek olarak çalışmada katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi bireysel özelliklerinin örgütsel yaratıcılık algılarında farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmiş ve demografik farklılıkların algılanan örgütsel yaratıcılık düzeyi üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın yalnızca Yıldız Teknopark'ı kapsaması sonuçların genellenebilirliğini engelleyebilmektedir. Daha sonraki çalışmalarda araştırmacılar örneklemi Yıldız Teknopark'tan farklı teknoloiji geliştirme bölgelerinden seçerek, çalışma sonuçlarını karşılaştırma yoluna gidebilirler. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda işletmelerin örgüt yapılarını belirlerken literatürde yer alan farklı örgüt yapısı modelleri ve sınıflandırmalarının kullanılması da önerilebilir.

Bu çalışmada her ne kadar örgüt yapısının, örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşılmış olsa da; modellerin açıklayıcı güçlerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, ortaya konan etkinin düşük düzeyde olduğu anlamına gelmekte; diğer bir deyişle işletmelerde yaratıcılığı etkileyen örgüt yapısı dışında başka değişkenler de olduğunu göstermektedir. Bu nedenle sonraki çalışmalarda örgütsel yaratıcılığı etkilemesi beklenen örgüt kültürü, örgüt iklimi, liderlik stili gibi farklı değişkenler de modele dâhil edilebilir.

KAYNAKÇA

Adobe Systems Incorporated, State Of Create Raporu: 2016, [Erişim Tarihi: 01.06.2017]http://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/adobestateofcreate_2016_report_final.pdf

Akdağ, C. (2010). **Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yapı Üzerindeki Etkileri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Alıç, M. (1995). Örgütler. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1(1), 1-40.

Amabile, T.M. (1983), **The Social Psychology Of Creativity**, Springer-Verlag, New York, Berlin, Heidelberg, Tokyo.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. **Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.

Amabile, Teresa M. (1997), Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do**, California Management Review**, Vol. 40 No. 1, 39-58.

Amabile, T. M. (1998).How to Kill Creativity. **Harvard Business Review** ,76(5) : 76–87

Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives On The Social Psychology Of Creativity. **The Journal Of Creative Behavior**, 46(1), 3-15.

Amabile, T. (2012). **Componential Theory Of Creativity**. Boston, Ma: Harvard Business School.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants Of Organisational Creativity: A Literature Review. **Management Decision**, 39(10), 834-841.

Arslantaş, C. C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 12(38), 17-23.

Aşkun, İ. C., & Tokat, B. (2003). **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**. Eğitsel Yayın.

Axtell, C. M., Homan, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion And Implementation Of Ideas. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 73(3),265–285.

Babacan, M. (1995). **Dünyada Ve Türkiye'de Teknoparklar**. İzmir: Fan Ajans.

Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions Of Academic Staff. **Egitim Bilimleri Fakultesi Dergisi**, 43(1), 41.

Barnard, Chester I. (1938), **Functions Of Executives**, Cambridge: Harvard Universitypress.

Barutçugil, İ. S. (1981). **Teknolojik Yenilik ve Araştırma, Geliştirme Yönetimi**. Bursa Üniversitesi (Aktaran: Arslantaş, C. C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12(38), 17-23).

Bharadwaj, S., Menon, A. (2000): Making Innovation Happen In Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms Or Both?. **Journal of Product Innovation Management**. 17, 424–434

Blau, Peter M. Ve W. Richard Scott. (1962), **Formal Organizations**, San Francisco:Chandler

Boden, M. A. (1998). Creativity And Artificial Intelligence. **Artificial Intelligence**, 103(1), 347-356.

Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı Ve Okullar. **Kesit Akademi Dergisi (The Journal Of Kesit Academy)**, 2 (4), 236-260.

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). **The Management Of Innovation**. London: Tavistock (Aktaran: Sawyer, R. K. (2012). **Explaining Creativity: The Science Of Human Innovation**. Oxford University Press ve Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). **Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives.** Oxford University Press).

Campbell, D., Craig, T., (2005). **Organizations And The Business Environment**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, England (Aktaran: Akdağ, C. (2010). **Çevresel Belirsizliğin Organizasyonel Yapı Üzerindeki Etkileri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Can, E.; Büyükbalcı, P. ve Bal, Y. (2013). **İşletme Bilimine Giriş**. Beta Yayıncılık: İstanbul.

Can, E.; Büyükbalcı, P., Bal, Y. ve Ertemsir, E. (2016). **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. Baskı. Beta Yayıncılık: İstanbul.

Cengiz, E., Acuner, T., ve Birdoğan, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,9(1).

Chen, J. K., & Chen, I. S. (2012). Creative-Oriented Personality, Creativity Improvement, And Innovation Level Enhancement. **Quality & Quantity**, 46(5), 1625-1642.

Covin, J. G., Slevin D. P., Schultz, R.L. (1994), Implementing Strategic Mission: Effective Strategic, Structural And Tactical Choices, **Journal Of Management Studies**, Vol: 31, 481-505.

Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(2).

Çoban, S. (1999). Y**öneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul (Aktaran: Arslantaş, C. C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12(38), 17-23).

Da Silva, N., & Davis, A. R. (2011). Absorptive Capacity At The Individual Level: Linking Creativity To Innovation In Academia. **The Review Of Higher Education**, 34(3), 355-379.

Daft, R. Murphy. J, And Willmott, H.(2010**). Organization Theory And Design**, 10. bs. South-Western Cengage Learning (Aktaran: Can, E.; Büyükbalcı, P., Bal, Y. ve Ertemsir, E. (2016). **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. Baskı.

Beta Yayıncılık: İstanbul ve Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı Ve Okullar. **Kesit Akademi Dergisi (The Journal Of Kesit Academy)**, 2 (4), 236-260).

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization Structure And Performance: A Critical Review. **Academy Of Management Review**, 5(1), 49-64.

Damanpour, F. (1991) Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinant And Moderators. **Academy Of Management Journal**, 34, 555–590 (Aktaran: Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee Innovativeness İn Organizations: A Review Of The Antecedents. **Finnish Journal Of Business Economics**, 2(08), 165-182).

De Bono, E. (1995). Serious creativity. **The Journal for Quality and Participation**, 18(5), 12.

Deitzer, B. A., Shilliff, K. A., & Jucius, M. J. (1979). **Contemporary Management Concepts**. Grid Pub.

Dipietro, W.R., Anoruo, E. (2006): Creativity, Innovation And Export Performance. **Journal of Policy Modeling**. 28, 133–139

Eren, E. (2000). **İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Etzioni, Amitai. (1964), **Modern Organizations**, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall

Ford, R. C. Ve W. A. Randolph (1992), Cross-Functional Structures: A Review And Integration Of Matrix Organization And Project Management. **Journal Of Management**, 18(2), 267-294 (Aktaran: Koçer, S., ve Erdoğmuş, N. (2011). Türkiye'de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarının Dönüşümü. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(2)).

Gans, John M. (1936), A Theory Of Organization In Public Administration**. The Frontiers Of Public Administration**, ed. J. Gans, L.D. White, W.Dimock, Chicago: University Of Chicago Press.

George, J. M. (2007). Creativity In Organizations. **The Academy Of Management Annals**, 1(1), 439-477.

Godwyn, M., & Gittell, J. H. (2011). **Sociology Of Organizations: Structures And Relationships**. Sage Publications.

Gökbunar, R., Kayalı, C. Ve Aktaş, H. [15.07.2017], **İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık Ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması**, http://www.canaktan.org .

Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme Ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (12), 245-257.

Hamel, G. ve Breen, B. (2007). **Yönetimin Geleceği**. çev: Dicleli, Z., & Gülfidan, F. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Haran, S., & Aydın, O. (1995). Depresyon, Umutsuzluk, Sosyal Beğenirlik ve Kendini Kurgulama Düzeyinin İntihar Fikirleri ile İlişkisi. **Kriz Dergisi**, 3(1-2), 218-222.

Hassan, M., Anwar, M. A., Rafique, Z., & Saeed (2014). A. The Impact Of Organizational Structure On Employees' Creativity: A Sector Based Study. **Information And Knowledge Management**, Vol.4, No.8, 109-126.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). **Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives.** Oxford University Press.

Hicks, H. G., & Gullett, C. R. (1981). **Management**, 2.bs., McGraw-Hill Education (Aktaran: Cengiz, E., Acuner, T., ve Birdoğan, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,9(1)).

Hitt, M. A., Keats, B. W., Harback, H. F., & Nixon, R. D. (1994). Rightsizing: Building And Maintaining Strategic Leadership And Long-Term Competitiveness. **Organizational Dynamics**, 23(2), 18-32.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007**). Strategic Management: Globalization And Competitiveness.** 7 bs.,Thomson South-Western.

Hodgetts, R. M., (1999) .**Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama**. Çev. Çetin, C., & Mutlu, E. C. Beta Yayınevi.

Holagh, S. R., Noubar, H. B. K., & Bahador, B. V. (2014). The Effect Of Organizational Structure On Organizational Creativity And Commitment Within The Iranian Municipalities. **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 156, 213-215.

Kalaycı, Ş. (2016). Faktör Analizi. **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** 7. bs., ed: Şeref Kalaycı, Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım. (321- 334).

Kanbur, B. U. A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(3).

Kanter, R. 1988. When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, And Social Conditions For Innovation In Organizations. **Research In Organizational Behavior.** ed. Staw B. M. & Cummings L. L., Vol 10, Greenwich, JAI Press. 169-211.

Kayış, A. (2016). Güvenilirlik Analizi. **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,** 7. bs., ed: Şeref Kalaycı, Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım. (404- 420).

Keats, B., & O'Neill, H. M. (2001). Organizational Structure: Looking Through A Strategy Lens. **The Blackwell Handbook Of Strategic Management**, 520-542.

Keskin, H., Akgün, A. E., ve Kocoglu, I., (2016). **Örgüt Teorisi**. Nobel Yayıncılık: Ankara.

Khandwalla, P. N. (1977) **The Design Of Organizations**, Newyork: Harcourt Brace Jovanovich.

Kırel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1.

Kleinbaum, D. G., Lawrence, L., Kupper & Muller, K. E., (1998). **Applied Regression Analysis And Other Multivariable Methods**, Duxbury Press (Aktaran: Kalaycı, Ş. (2016). Faktör Analizi. **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** 7. bs., ed: Şeref Kalaycı, Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım. (321- 334)).

Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A Review Of Creativity Within Organizations From A Psychological Perspective. **Journal Of Management Development**, 29(4), 322-343.

Koçel, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**, 15. bs., İstanbul: Beta Yayınları.

Koçer, S. ve Erdoğmuş, N. (2011). Türkiye'de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarının Dönüşümü. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(2).

Leavitt, Harold J. (1965), Applied Organizational Change In Industry: Structural,Technological And Humanistic Approaches, **Handbook Of Organizations**, ed: James G. March, Chicago: Rand Mcnally 1144-1170 (Aktaran: Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(1), 111-129).

Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(1), 111-129.

Levicki, C. (1999). **The Strategy Workout: Analyze And Develop The Fitness Of Your Business Strategy**, Doktora Tezi, Univerza V Mariboru, Ekonomsko-Poslovna Fakulteta. (Aktaran: Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007**). Strategic Management: Globalization And Competitiveness.** 7 bs.,Thomson South-Western).

Lex Donaldson, (1996), The Normal Science Of Structural Contingency Theory, ed: S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, **Handbook Of Organization Studies**. Thousand Oaks, CA: Sage. 57–76.

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. **International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity**, 14(1), 1-8.

Magee, G.B. (2005): Rethinking İnvention: Cognition And The Economics Of Technological Creativity. **Journal of Economic Behavior & Organization**. 57, 29–48

March, James G. Ve Herbert A. Simon. (1958), **Organizations**, New York: Johnwiley.

Martindale, C. (1989). Personality, Situation, and Creativity. ed: J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds, **Handbook Of Creativity**.Newyork: Plenum. 211–215 (Aktaran: Da Silva, N., & Davis, A. R. (2011). Absorptive Capacity At The Individual Level: Linking Creativity To Innovation In Academia. **The Review Of Higher Education**, 34(3), 355-379).

Mayer, R.E. (1999), Fifty Years Of Creativity Research. ed: Sternberg, R.J. , **Handbook Of Creativity**, Cambridge University Press, Cambridge, 449-460.

Mintzberg, H. (1979) (Çeviri basımı:2014). **Örgütler ve Yapıları**, Çev. Aypay, A. Yapının Temelleri, Ed. : Aypay, A., Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara. 1-17.

Mintzberg, H. (1979) (Çeviri basımı:2014). **Örgütler ve Yapıları**, Çev. Dönmez, A. Karar verme Sisteminin Tasarımı: Sorumluluğun Dikey ve Yatay Olarak Dağıtılması), ed. Aypay, A., Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara. 181-213.

Mintzberg, H. (1979) (Çeviri basımı:2014). **Örgütler ve Yapıları**, Çev. Çekiç, O. Esnek Yapı (Adhokrasi), ed. Aypay, A., Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara. 431-467.

Mintzberg H. (1989) The Structuring Of Organizations. ed: Asch D., Bowman C. **Readings In Strategic Management**. Palgrave, London.

Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. **Harvard Business Review**, 77, 87-95.

Mirze, S. K. (2016). **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı Ve Yapılandırma**. Beta Yayıncılık: İstanbul.

Mohr, L. (1982): **Explaining Organizational Behavior**. Jossey-Bass, San Francisco

Mozart, E.N.(1993): **Portrait Of A Genius**. Polity Press, Cambridge, Uk

Mumford, M., &Gustafson, S. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, And Innovation. **Psychological Bulletin**, 103: 27-43.

Özcan, E. D. (2010). **Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Özen, Ş. (1998). Örgütsel Araştırmalardaki Sosyal Beğenirlik Etkisinin Türk Toplumsal ve Bürokratik Kültürü Bağlamında İncelenmesi**. 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 1998,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.https://www.academia.edu/18566438/%C3%96rg%C3%BCtsel_Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalardaki_Sosyal_Be%C4%9Fenirlik_Etkisinin_T%C3%BCrk_Toplumsal_ve_B%C3%BCrokratik_K%C3%BClt%C3%BCr%C3%BC_Ba%C4%9Flam%C4%B1nda_%C4%B0ncelenmesi [15.07.2017].

Paolillo, J. G., & Brown, W. B. (1978). How Organizational Factors Affect R&D Innovation. **Research Management**, 21(2), 12-15.

Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee Innovativeness İn Organizations: A Review Of The Antecedents. **Finnish Journal Of Business Economics**, 2(08), 165-182.

Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The Relationship Between İndividual Creativity And Team Creativity: Aggregating Across People And Time. **Journal Of Organizational Behavior**, 25(2), 235-257.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions Of Organization Structure. **Administrative Science Quarterly**, 65-105.

Quinn, James B.(1985), Managing Innovation:Controlled Chaos, **Harward Business Review**, 63 (Aktaran: Gökbunar, R., Kayalı, C. Ve Aktaş, H. [15.07.2017], **İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık Ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması**, http://www.canaktan.org).

Rainey, H. G. (2009). **Understanding And Managing Public Organizations**. John Wiley & Sons.

Robbins, S. P. ve De Cenzo, (2004). **Fundamentals Of Management**. Pearson Higher Ed. (Aktaran: Can, E.; Büyükbalcı, P., Bal, Y. ve Ertemsir, E. (2016). **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. Baskı. Beta Yayıncılık: İstanbul).

Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2013). Örgütsel Yapı Ve Tasarım, çev. Sayılar, Y., **Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar Ve Uygulamalar.** ed. Öğüt, A., Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.130-160,

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). **Organizational Behavior**. 14. bs. Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall (Aktaran: Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı Ve Okullar. **Kesit Akademi Dergisi (The Journal Of Kesit Academy)**, 2 (4), 236-260).

Salaman, G., & Storey, J. (2002). Managers' Theories About The Process Of Innovation. **Journal Of Management Studies**, 39(2), 147-165.

Sawyer, R. K. (2012). **Explaining Creativity: The Science Of Human Innovation**. Oxford University Press.

Saylı, H., Kurt, M., & Baytok, A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü Ve Afyon Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16: 31-46.

Schumpeter, J.A. (1934), The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest And The Business Cycle, **Harvard Economic Studies,** vol:46, Harvard College, Cambridge, MA (Aktaran: Śledzik K., (2013), Schumpeter's View On Innovation And Entrepreneurship, **Management Trends In Theory And Practice**, ed. Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina).

Schumpeter, J.A. (1939), **Business Cycles: A Theoretical, Historical And Statistical Analysis Of The Capitalist Process**, 2. bs., New York: Mcgraw-Hill (Aktaran: Śledzik K., (2013), Schumpeter's View On Innovation And Entrepreneurship, **Management Trends In Theory And Practice**, ed. Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina).

Scott R.W. (2003). **Organizations**, 5. bs.Prentice Hall (Aktaran: Mirze, S. K. (2016). **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı Ve Yapılandırma**. Beta Yayıncılık:

İstanbul ve Keskin, H., Akgün, A. E., ve Kocoglu, I., (2016). **Örgüt Teorisi**. Nobel Yayıncılık: Ankara).

Schermerhorn, J. R. (2011). **Introduction To Management**. John Wiley & Sons.

Sharma, S. (1996). **Applied Multivariate Techniques**. John Wiley & Sons Inc., New York (Aktaran: Kalaycı, Ş. (2016). Faktör Analizi. **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** 7. bs., ed: Şeref Kalaycı, Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım. (321- 334)).

Shoghi, B., Asgarani, M., & Ashnagohar, N. (2013). Mediating Effect Of Organizational Structure On The Relationship Between Managers' Leadership Style And Employees' Creativity (Case Study: Metal Industries Of Kaveh Industrial City). **International Journal Of Learning And Development**, 3(3): 63-80.

Skivington J.E., Daft R.L. (1991) A Study Of Organizational Framework And Process Modalities For The Implementation Of Business-Level Strategic Decisions. **Journal of Management Studies**; 28 (1):45–68.

Śledzik K., (2013), Schumpeter's View On Innovation And Entrepreneurship, **Management Trends In Theory And Practice**, ed. Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.

Staw, B.M. (1990) An Evolutionary Approach To Creativity And Innovation. **Innovation And Creativity At Work: Psychological And Organizational Strategies**. ed.West ve J.L. Farr, Chichester: John Wiley Sons, Ltd (Aktaran: Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee Innovativeness İn Organizations: A Review Of The Antecedents. **Finnish Journal Of Business Economics**, 2(08), 165-182).

Sternberg, R.J. (1999): **The Nature Of Cognition**. MIT Press, Cambridge, MA

Sungur, N. (1997). **Yaratıcı Düşünce**, Evrim Yayınevi.

Sungur, O. (2016). Korelasyon Analizi. **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** 7. bs., ed: Şeref Kalaycı, Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım. (116- 130).

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu (4691 S.K.).2001. **Resmi Gazete**, 24454, Temmuz.

Torrence, E.P. (1988). The Nature Of Creativity As Manifest In Its Testing. The Nature Of Creativity: Contemporary Psychological Views. ed. Sternberg, R.J. Cambridge University Press, Cambridge, İngiltere. 43–75

Torlak, N. G. (2008). **Organizasyon Teorileri**. Beta Yayıncılık: İstanbul.

Üçok, Ö. T. (2000). 20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme. **İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 1-8.

Van De Ven, A. 1986. Central Problems in The Management Of Innovation. **Management Science**, 32: 590-607.

Van Der Panne, G., Van Der Beers, C. ve Kleinknecht, A. (2003) Success And Failure Of Innovation: A Literature Review. **International Journal Of Innovation Management**, 7(3): 309–339 (Aktaran: Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee Innovativeness İn Organizations: A Review Of The Antecedents. **Finnish Journal Of Business Economics**, 2(08), 165-182)

Ward, T.B. (2004): Cognition, Creativity, And Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**.19: 173–188

Williamson, B. (2001): Creativity, The Corporate Curriculum And The Future: A Case Study. **Futures.** 33(6): 541–555

Woodman. R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual Differences In Creativity: An Interactionist Perspective. ed. J. A. Glover. R. R. Ronning. & C. R., **Handbook Of Creativity**.New York: Plenum Press. 77-92.

Woodman, R. W., & Schoenfeldt. L. F. (1990). An Interactionist Model Of Creative Behavior. **Journal Of Creative Behavior**, 24: 279-290.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity. **Academy Of Management Review**, 18(2), 293-321.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). **The Evolutıon Of Management Thought**. John Wiley & Sons, Inc.

EKLER

Ek 1.

Organizasyon Yapısının Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi
Demografik Sorular
1.Çalıştığınız İşletmenin Personel Sayısı:……..
2.Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör :……
3.Çalıştığınız İşletmedeki Göreviniz: …….
4.Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
5.Doğum Yılınız:
6.Eğitim Durumunuz: (Lütfen en son mezun olduğunuz eğitim düzeyini seçiniz.)
☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
7.Toplam İş Tecrübeniz(Lütfen yıl olarak belirtiniz.) :……
8.Çalıştığınız İşletmedeki İş Tecrübeniz(Lütfen yıl olarak belirtiniz.) :……

Organizasyon Yapısı Soruları
Aşağıda işletmenizin organizasyon yapısını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her satırda verilen iki ifadeyi okuduktan sonra, işletmenizdeki mevcut yapının hangi ifadeye daha yakın olduğunu 1-7 arası derecelerden birini seçerek belirtiniz.

Sıkı yapılandırılmış iletişim kanalları vardır ve önemli finans ve işletme bilgilerine ulaşmak oldukça kısıtlıdır.	1	2	3	4	5	6	7	Her hususa kolaylıkla erişimi sağlayan önemli finansal ve işletme bilgilerine yönelik açık iletişim kanalları mevcuttur.
Her birimde belirli bir yönetim tarzı uygulanması konusunda aşırı ısrarcı bir anlayış vardır.	1	2	3	4	5	6	7	Yöneticilerin idare şekli oldukça resmiden gayri resmiye doğru geniş bir serbest alan yaratır.
Karar verme sürecinde söz hakkının bölüm müdürlerine verilmesine çok büyük önem verilir	1	2	3	4	5	6	7	Karar verme sürecinde bölüm müdürlerini devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.
İş durumundaki değişikliklere rağmen güvenilir ve gerçek yönetim prensiplerine	1	2	3	4	5	6	7	Geçmişteki uygulamalar çok fazla dikkate alınmadan şartlardaki değişimlere serbestçe uyum gösterilmesine

bağlı kalınmaya çok büyük önem verilir								daha çok önem verilir.
Çalışanların her zaman resmi olarak oluşturulmuş prosedürleri izlemesine çok büyük önem verilir	1	2	3	4	5	6	7	Resmi prosedürleri göz ardı etmek gerekse bile işin yapılmasına daha çok önem verilir.
Çoğu faaliyet bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir	1	2	3	4	5	6	7	İşlerin yapılmasında ağırlıklı olarak gayri resmi ilişkilere ve işbirliğine dayanan, gevşek, gayri resmi bir kontrol mevcuttur.
Çalışanların resmi iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmalarına çok büyük önem verilir.	1	2	3	4	5	6	7	Çoğunlukla durumun gerektirdiği yönde ve bireyin kişiliğine uygun olarak iş yapış tarzlarını belirlemesine izin verme yönünde eğilim vardır

Organizasyonel Yaratıcılık Soruları

Aşağıdaki ifadeler ile işletmenize dair organizasyonel yaratıcılık algısının; birey, yönetim ve işletmenin geneli düzeyinde belirlenmesi amaçlanmaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. **(1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum.)**

	1	2	3	4	5
1.Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlara dönüştürmeye çalışırım.					
7. Yeni şeyler denemeyi / uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					

13. Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15. Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17. Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır.					
18. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					
19. İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım.					
20. Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
21. Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
22. Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
23. Yönetim, çalışanların hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					
24. Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
25.Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.					
26. Üstün başarılara imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
27. Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
28. Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					
29. İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
30. İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
31. İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
32. İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
33. İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
34. İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					
35. İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
36. İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
37. İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.					

38. İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
39. İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi : 21.06.1990

Doğum Yeri : Türkiye - Ordu

Öğrenim Bilgileri

Yüksek Lisans: 09.2014- Günümüze

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Lisans: 09.2007- 07.2012

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce)

Mezuniyet notu: 3.14/4.00

Erasmus Öğrenci Değişim Programı: 03.2011- 09.2011

Eberhard Karls Universität Tübingen - Almanya

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme - Ekonomi (İngilizce)

Akademik Unvanlar

Araştırma Görevlisi

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi – İşletme Bölümü

08.2014 – Günümüze

Diğer İş Tecrübeleri

PwC: 09.2013- 08.2014

İnsan Kaynakları Danışmanlığı Bölümü – Danışman

Türk Ekonomi Bankası: 08.2012- 09.2013

Management Trainee Programı – Kurumsal Müşteri İlişkileri Yetkilisi

Yabancı Dil

İngilizce: İleri Seviye