



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Özgenur BOZDEMİR

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MUTFAK
ÇALIŞANLARININ YARATICILIK YETENEKLERİNE ETKİSİ: KOLEKTİVİZM
KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Özgenur BOZDEMİR

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MUTFAK
ÇALIŞANLARININ YARATICILIK YETENEKLERİNE ETKİSİ: KOLEKTİVİZM
KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Danışman

Doç. Dr. Ömer Akgün TEKİN

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Özgenur BOZDEMİR'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ceyhun Çağlar KILINÇ (İmza)

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Ömer Akgün TEKİN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN (İmza)

Tez Başlığı: Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığın Mutfak Çalışanlarının Yaratıcılık Yeteneklerine Etkisi: Kolektivizm Kültürünün Düzenleyici Rolü

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 25/07/2024

Mezuniyet Tarihi : 08/08/2024

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığın Mutfak Çalışanlarının Yaratıcılık Yeteneklerine Etkisi: Kolektivizm Kültürünün Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Özgenur BOZDEMİR





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



01 / 08 / 2024

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Özgenur Bozdemir
Öğrenci Numarası	202152078007
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ömer Akgün Tekin
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığın Mutfak Çalışanlarının Yaratıcılık Yeteneklerine Etkisi: Kolektivizm Kültürünün Düzenleyici Rolü
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2425461535
Rapor Tarihi	01.08.2024
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %3 Alıntılar dahil: %28
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 116 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim. Gerekçe: Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmamaktadır. Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ömer Akgün TEKİN İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı	3
1.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi	5
1.3. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Teoriler	6
1.3.1. Karşılıklılık Norm Teorisi	6
1.3.2. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi	6
1.3.3. Örgütsel Destek Teorisi	7
1.3.4. Lider-Üye Değişim Teorisi	7
1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	8
1.4.1. Kişisel Faktörler	8
1.4.2. Örgütsel Faktörler	9
1.4.2.1. Örgütsel Adalet	9
1.4.2.2. Yönetici Desteği	10
1.4.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları	10
1.4.2.4. Ücret	10
1.4.2.5. Ödül	11
1.4.2.6. Kariyer Geliştirme İmkanları	11
1.5. Destekleyici Örgütlerin Özellikleri	11
1.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	12

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı	13
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	14

2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflandırmalar	15
2.3.1. Tutumsal Bağlılık	15
2.3.1.1. Kanter Sınıflandırması.....	15
2.3.1.2. Etzioni Sınıflandırması	16
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	16
2.3.1.4. Penley ve Gould Sınıflandırması	17
2.3.1.5. Allen ve Meyer Sınıflandırması	17
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	18
2.3.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı.....	18
2.3.2.2. Salancik Yaklaşımı	18
2.3.3. Çoklu Bağlılık	18
2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	18
2.4.1. Duygusal Bağlılık	19
2.4.2. Devam Bağlılığı.....	19
2.4.3. Normatif Bağlılık.....	19
2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	20
2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	20
2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	20
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	21
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	21
2.6.1. Kişisel Faktörler	21
2.6.1.1. Cinsiyet.....	21
2.6.1.2. Yaş	22
2.6.1.3. Medeni Hal	22
2.6.1.4. Eğitim Düzeyi.....	22
2.6.1.5. Kıdem	22
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	23
2.6.2.1. Örgüt Kültürü	23
2.6.2.2. İşin Niteliği	23
2.6.2.3. Ücret	23
2.6.2.4. Ödül	23
2.6.2.5. Takım Çalışması.....	24
2.6.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	24
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	24
2.6.3.1. Profesyonellik.....	24

2.6.3.2. Yeni İş İmkanları	25
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK

3.1. Yaratıcılık Kavramının Tanımı	26
3.2. Yaratıcılığın Unsurları	27
3.3. Yaratıcılığın Bileşenleri	28
3.4. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları	29
3.5. Bireysel Yaratıcılık	29
3.6. Grup Yaratıcılığı	30
3.7. Örgütsel Yaratıcılık	31
3.8. Örgütsel Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları	31
3.9. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	32
3.9.1. Örgütsel Destek	32
3.9.2. Yönetici Desteği	33
3.9.3. Grup Desteği	33
3.9.4. Örgütsel Kaynaklar	34
3.9.5. İş Baskıları	34
3.9.5.1. Zaman Baskısı	34
3.9.5.2. İşin Zorluğu	35
3.9.5.3. Özgürlük	35
3.10. Mutfakta Yaratıcılık	35
3.11. Mutfakta Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları	38
3.12. Mutfakta Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	38
3.12.1. İlham Kaynakları	38
3.12.2. Deneyim	39
3.12.3. Eğitim	39
3.12.4. Mutfak Kültürü	39
3.12.5. Çalışma Ortamı	39

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOLEKTİVİZM KÜLTÜRÜ

4.1. Kültür Kavramının Tanımı ve Özellikleri	41
4.2. Kültürün Boyutları	44

4.2.1. Güç Mesafesi Boyutu	45
4.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	46
4.2.3. Bireycilik ve Kolektivizm Boyutu.....	47
4.2.4. Maskülenlik ve Femininlik Boyutu	47
4.2.5. Uzun ve Kısa Vadeli Yönelim Boyutu	48
4.2.6. Serbestlik ve Kısıtlılık Boyutu	49
4.3. Kolektivizm Kültürü Kavramı.....	49
4.4. Kolektivizm Kültürünün Örgütlere Etkileri	50

BEŞİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MUTFAK ÇALIŞANLARININ YARATICILIK YETENEKLERİNE ETKİSİ: KOLEKTİVİZM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
5.2. Araştırmanın Model ve Hipotezleri.....	53
5.3. Araştırmanın Yöntemi	53
5.4. Veri Toplama Araçları.....	54
5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	55
5.6. Verilerin Analizi	56
5.7. Araştırmanın Bulguları	56
5.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular.....	56
5.7.2. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular.....	58
5.7.3. Hipotez Testleri	60
5.7.3.1. Aracılık Analizi Sonuçları	60
5.7.3.2. Moderatör Analizi Sonuçları	62
5.7.3.3. Durumsal Aracılık Etkisi Sonuçları.....	63
5.7.3.4. Farklılık Testleri	65
SONUÇ	72
KAYNAKÇA.....	75
EK-1 Anket Formu.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Yaratıcılığın Bileşen Modeli	28
Şekil 3.2 Mutfakta Yaratıcılık 5P Modeli	37
Şekil 3.3 Mutfakta Yaratıcılık Süreci Modeli	38
Şekil 4.1 Kültürün Katmanları: Hofstede Kültür Soğanı Modeli.....	42
Şekil 4.2 Zihinsel Programlama Piramidi	43
Şekil 5.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli	53
Şekil 5.2 Örgütsel Destek-Yaratıcılık Arasında Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü	62
Şekil 5.3 Kolektivizmin Düzenleyici Etkisinin Grafikselsel Gösterimi	63



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1 Büyük ve Küçük Güç Mesafesi Arasındaki Farklılıklar	45
Tablo 4.2 Güçlü ve Zayıf Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Farklılıklar	46
Tablo 4.3 Bireycilik ve Kolektivizm Arasındaki Farklılıklar	47
Tablo 4.4 Maskülenlik ve Feminenlik Arasındaki Farklar	48
Tablo 4.5 Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Yönelim Boyutları Arasındaki Farklar.....	48
Tablo 4.6 Serbestlik ve Kısıtlılık Boyutu Arasındaki Farklar	49
Tablo 5.1 Demografik Bulgular.....	57
Tablo 5.2 Araştırma Modeli Sonuçları	58
Tablo 5.3 Yakınsama ve Ayrışma Geçerliği	60
Tablo 5.4 Aracılık Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 5.5 Moderatör Analizi Sonuçları	63
Tablo 5.6 Durumsal Aracılık Etkisi Bulguları.....	64
Tablo 5.7 Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	66
Tablo 5.8 Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları.....	67
Tablo 5.9 Yaş Aralıklarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları	68
Tablo 5.10 Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları	69
Tablo 5.11 Mutfak Departmanında Çalışma Süresi Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları	70

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	Aktaran
AVE	Average Variance Extracted (Ortalama Varyans Çıkarılmış)
ANOVA	Varyans Analizi
CFA	Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CR	Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik Katsayısı)
PLS-SEM	A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi)
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

ÖZET

Mutfak çalışanlarının yaratıcılık yetenekleri, yeni ürünlerin gelişmesine ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı, mutfak çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaratıcılık yeteneklerine etkisini belirlemek ve bu ilişkide kolektivizm kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde kısmi en küçük kareler-yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın evreni, Manavgat ilçesi sınırları içerisindeki beş yıldızlı otellerin mutfak departmanı çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmada evrene ilişkin veri toplama kapsamı işletmelerden alınabilecek izinlere bağlı olduğu için olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında, araştırmacı tarafından, mutfak çalışanlarının çeşitli demografik karakteristikleri ve kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan formun dışında, literatürden elde edilen “Algılanan Örgütsel Destek”, “Örgütsel (Duygusal) Bağlılık”, “Yaratıcılık” ve “Bireysel Kültürel Değerler” ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki araştırmalarda kanıtlanmış olan çalışmalardan edinilmiştir. Veriler, Antalya’nın Manavgat ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerin mutfak departmanı çalışanlarından yüz yüze anket yöntemi ile toplamda 472 çalışandan elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve yaratıcılık üzerinde önemli ve doğrudan bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kolektivizmin örgütsel bağlılık ile yaratıcılık arasındaki ilişkide moderatör bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Gastronomi, Yiyecek-İçecek Yönetimi, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık, Yaratıcılık, Kolektivizm

SUMMARY

**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE CREATIVITY SKILLS OF
KITCHEN STAFF: THE MODERATOR ROLE OF THE CULTURE OF
COLLECTIVISM**

The creativity of kitchen staff contributes to the development of new products and the competitive advantage of organizations. Therefore, the main purpose of this study is to determine the impact of perceived organizational support and organizational commitment levels of kitchen employees on their creativity, and to examine whether collectivism culture plays a moderator role in this relationship. In line with the aim of the research, the correlational research method was used. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique was employed to test the research model. The population of the study consists of kitchen department employees of five-star hotels within the borders of Manavgat district. Due to the scope of data collection being dependent on permissions that can be obtained from businesses, convenience sampling method was preferred among non-probability sampling methods. In data collection, besides the form prepared by the researcher to determine various demographic characteristics and personal traits of kitchen employees, "Perceived Organizational Support", "Organizational (Emotional) Commitment", "Creativity", and "Individual Cultural Values" scales obtained from the literature were used. All scales used in the research were acquired from studies whose validity and reliability had been proven in previous research. Data were obtained from a total of 472 kitchen department employees of five-star hotels in Manavgat district of Antalya through face-to-face survey method.

According to the results obtained in the research, it was determined that perceived organizational support has a significant and direct effect on organizational commitment and creativity. It was observed that organizational commitment has a statistically significant and positive effect on creativity. However, it was found that collectivism plays a moderating role in the relationship between organizational commitment and creativity.

Keywords: Gastronomy, Food and Beverage Management, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Creativity, Collectivism

GİRİŞ

Her alanda ilerlemeyi ve gelişmeyi sağlayan yaratıcılık, yiyecek ve içecek endüstrisinde yeni yiyecek deneyimlerine olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu ilgi, işletmeleri yeni ürünler ve hizmetler geliştirmeye yönlendirmektedir. Özellikle kar sağlama, müşteri taleplerini karşılama ve rakiplerinden farklılaşmayı hedefleyen örgütler, yaratıcı çalışanları istihdam etme ve çalışanların yaratıcılığını arttırmaya odaklanmaktadır (Kanmaz ve Karabulut, 2023: 320).

Mutfak çalışanları yiyecek sektöründeki yenilikleri takip ederek yaratıcı yemek konseptleri geliştirebilmektedir. Yaratıcılığını etkili kullanabilen çalışanlar, örgütün daha fazla müşteri çekmesine ve rekabet avantajı elde edebilmesine katkı sağlamaktadır (Bouty ve Gomez, 2013: 80). Ancak mutfak ortamlarındaki stresli hazırlık süreçleri, yoğun çalışma saatleri, zaman baskısı ve dar çalışma alanları gibi faktörler mutfak çalışanlarının yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tongchaiprasit ve Ariyabuddiphangs, 2016: 33). Araştırmalar (Wong ve Pang, 2003: 558; Tongchaiprasit ve Ariyabuddiphangs, 2016: 35; Kesici ve Önçel, 2015: 25; Akça ve Beydilli, 2018: 304), bu tür koşulların çalışanların stres seviyelerini artırarak yaratıcılıklarını engelleyebileceğini ve hatta işten ayrılma düşüncelerine yol açabileceğini göstermektedir. Bu noktada örgütlerin yaratıcılığa uygun bir iş ortamı oluşturması, çalışanlarını motive etmesi ve desteklemesiyle çalışanların yaratıcılığı gelişebilmektedir (Amabile vd., 1996: 1180).

Çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade eden örgütsel destek algısı, örgütün çalışanlarına karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışların etkisiyle şekillenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Araştırmalar (Simonton, 2000: 287; Zhou ve George, 2001: 691; Amabile ve Pratt, 2016: 162; Dul ve Ceylan, 2011: 18;), çalışanlarına değer veren, fikirlerini önemseyen, açık bir iletişim sağlayan, yeri geldiğinde ödüllendiren örgütlerde yaratıcı fikirlerin üretilebileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla; mutfak çalışanlarının yaratıcılıklarından yararlanmak isteyen örgütlerin, örgütsel desteğe önem vermesi ve yenilikçi uygulamaları benimsemesi gerektiği görülmektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2009: 239).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı olan güçlü duyguları ve inançları olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61-62). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların; örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket ettiği (Buchanan, 1974: 533), yüksek performans sergilediği (Uludağ, 2018: 189) ve problemlere çözüm üretmeye çalıştığı görülmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 136). Bu nedenle, örgütsel bağlılık çalışanların yaratıcı performanslarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Çekmecioğlu, 2010: 309).

Kolektivist bir örgüt kültürü, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmesine katkı sağlamaktadır (Robert ve Wasti, 2002: 544). Araştırmalar (Hofstede, 1980b: 88; Triandis, 2004: 91; Özkoç ve Katlav, 2015: 126; Cörüt ve Özkan, 2023: 15), kolektivist örgütlerde örgütsel bağlılık, iş birliği, iş tatmini gibi olumlu tutum ve davranışların oluştuğunu göstermektedir. Örgütlerin bu davranışların nedenlerini anlaması, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması ve bu yönde uygulamalar geliştirmesi gerektiği söylenebilmektedir. Bu bağlamda; bu çalışmanın temel amacı, mutfak çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaratıcılık yeteneklerine etkisini belirlemek ve bu ilişkide kolektivizm kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığını incelemektir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve yaratıcılık üzerinde doğrudan etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, kolektivizm kültürünün örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte; mutfak departmanı çalışanlarının cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve çalışma sürelerinin örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve kolektivizm üzerinde önemli etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada temel düzeyde mutfak personellerinin yaratıcılıklarına etki eden durumların belirleneceği düşünülmektedir. Ayrıca, literatürde yapılan incelemede yaratıcılığı turizm sektörü ve mutfak alanında inceleyen Türkiye’de hazırlanan lisansüstü tez sayısının da son derece az olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın bu boşluğa önemli bir katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan örgütsel destek kavramı ve teorileri, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ile sonuçları ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve bu kavrama ilişkin teorik yaklaşımlar incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçlarına da yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yaratıcılık kavramı, yaratıcılık süreci ve çeşitleri, mutfakta yaratıcılık üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise kültür kavramı, kültür boyutları, kolektivizm kültürünün örgütlere olan etkileri incelenmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemi, modeli ve elde edilen bulgular sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise araştırmada elde edilen bulgulara dair çıkarımlar yapılmış, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu bölümde algılanan örgütsel destek kavramının tanımı ve önemi, algılanan örgütsel destek ile ilgili teoriler, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler, destekleyici örgütlerin özellikleri ve algılanan örgütsel desteğin sonuçlarına yer verilmeye çalışılmıştır.

1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı

Her geçen gün teknolojide meydana gelen değişim ve gelişimler, iş dünyasındaki rekabeti de giderek arttırmaktadır. Örgütlerin birbirleriyle kıyasıya yarıştığı rekabet ortamı nitelikli çalışan kaynağını önemli bir faktör haline getirmektedir. Çalışanlarını etkin ve verimli bir biçimde değerlendirebilen örgütler, rekabette avantaj elde edebilmektedir (Tokmak, 2020: 429). Dolayısıyla çalışanlarının mesleki bilgi, tecrübe ve performansına ihtiyaç duyan örgütlerin; çalışanlarını önemsemesi, desteklemesi ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Çıkmaz ve Yeşil, 2020: 1249). Çalışanlar, örgüte olan katkılarının değer görmesini beklemektedir. Örgütlerin bu beklentiyi karşılamaya yönelik olarak sergilediği olumlu tutum ve davranışlar çalışanlarda örgütsel destek algısının oluşmasını sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Algı, duyu organları arayıcılığıyla elde edilen uyarıları ve bilgileri anlamlandırma sürecidir (Teryima ve Anna, 2016: 164). Bu süreçte, insanların sosyal ve kültürel birikimlerinin yanı sıra geçmiş deneyimlerinin etkisiyle de algılarının şekillendiğini söylemek mümkündür (Koçel, 2014: 523). Bu durumda algılanan sözcüğünün ‘‘bireyin çevresini algılaması’’ ile ilgili olan bir kavram olarak ifade edildiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 116). İnsanlar aynı olaylar ve durumlar karşısında farklı algılara sahip olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 168). Örgüt bünyesi içerisinde de bazı çalışanlar için destek olarak algılanan bir uygulama bazı çalışanlar için ise tehdit olarak algılanabilmektedir (Çankaya, 2020: 79). Buradan hareketle aynı örgüt içerisinde aynı görevi yapan ve aynı kurallar altında çalışan kişilerin; örgütsel destek algılarının farklı olabileceğini söylemek mümkündür (Kerse ve Karabey, 2017: 377). Örgütsel destek, örgütlerin çalışanlarına verdiği değeri göstermesidir (Eisenberger vd., 1986: 500). Başka bir ifadeyle örgütsel destek, örgütlerin çalışan performansını arttırmak veya sürdürmek amacıyla uygulamış oldukları insan kaynağı stratejisidir (Çelik vd., 2020: 2560). Özellikle örgütlerin; çalışan fikir, öneri ve eleştirilerini dikkate alması, iş güvencesi sağlaması, herkese eşit ve adil davranması, ayrımcılıktan uzak bir yaklaşım sergilemesi sonucunda çalışanlar da örgüte destek vermektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 116). Dolayısıyla örgütsel desteğin bir de

Çalışanlar üzerinde desteğe karşılık verme durumunu oluşturduğu söylenebilir. Çalışanlarda ortaya çıkan bu örgütsel destek algısı; çalışanların bağlılığını, performansını ve iş tatminini arttırmaktadır. Ayrıca rgtsel destek; çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlarının azalmasına da katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812-813). Bu nedenle çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşturmak isteyen örgütler, çalışanlarının yanında olmalı ve onlara destek vermelidir (Aykan, 2007: 124).

Örgütsel destek kavramının ‘‘algılanan örgütsel destek’’ şeklinde ifade edilmesinin nedeni örgütün destekleyici yaklaşımlarının çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilmesinden kaynaklanmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017: 377). Bu bağlamda; örgütün çalışanlara yönelik göstermiş olduğu tutum ve davranışlar örgütsel desteği oluştururken, çalışanların bu desteğe yönelik göstermiş olduğu tutum ve davranışlar ise algılanan örgütsel desteği oluşturmaktadır (Nayır, 2011: 17).

Algılanan rgtsel destek kavramı, çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerine olan inancını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501). Kurtessis vd. (2015: 2) algılanan örgütsel destek kavramını örgütün çalışanlarına ne kadar değer verdiği ile ilgili olduğunu belirtilirken, Kurt (2020: 8) ise çalışan beklentilerinin örgüt tarafından yerine getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda; çalışanların iyiliğine ve ihtiyaçlarına önem veren, adil ve eşitlikçi bir yaklaşım sergileyen örgütlerde örgütsel destek algısının oluştuğu görülmektedir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011: 508).

Örgütün alışanlara olan yaklaşımlarından büyük ölçüde etkilenen örgütsel destek algısı, kendilerini değerli ve önemli hissedен çalışanlarda olumlu yönde gelişirken, tersi durumda ise olumsuz yönde gelişmektedir. Gelişen bu olumlu ya da olumsuz algı çalışan davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014: 117). Bu nedenle bir örgütte örgütsel destek algısının olumlu yönde gelişebilmesi için çalışanların örgüte olan katkılarının önemsenmesi, ihtiyaçlarının karşılanması ve ödüllendirilmesi gerekmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 493).

Destekleyici bir örgütte çalıştığına inanan çalışanların, örgütsel bağlılığının ve performansının arttığı (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 712); daha fazla emek ve daha yüksek düzeyde yaratıcılığın ortaya çıktığı görülmektedir (Tamer ve Bozaykut Bk, 2020: 140). Ancak yeterli destek göremeyen çalışanların; kendilerini değersiz hissettiği ve performanslarının azaldığı belirtilmektedir. Ayrıca iş doyumsuzluğu, işten ayrılma gibi olumsuz davranışları da sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir (Derinbay, 2011: 4). Bu nedenle örgütsel destek algısını olumlu yönde geliştirmeyi amaçlayan örgütler; örgütsel destek uygulamalarını önemsemesi ücret, terfi, eşitlik, ödül, eğitim gibi iş olanaklarını iyileştirmesi gerekmektedir

(Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Fakat bu örgütsel destek uygulamalarının gerçekten isteyerek yapılması önem taşımaktadır. Sadece örgütsel ve yasal yükümlülükler, toplumsal baskılar, rakip işletmeler ile rekabet gibi dış faktörlerden kaynaklanan örgütsel destek, çalışanların örgütsel destek algılarında istenilen düzeyde bir artış sağlamamaktadır (Eisenberger vd., 1997: 813). Bu nedenle ücret, terfi, çalışma koşulları, ödüller, sağlık ve güvenlik gibi destek uygulamalarının dış yaptırımlardan kaynaklı değil, gönüllü olarak yapılması gerekmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Örgütsel destek algısına sahip çalışanların; örgütte kalmayı tercih etmeleri, örgütün sürdürülebilirliğine ve rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Devamlılığı ve verimliliği amaçlayan örgütlerin örgütsel desteği bu açıdan da önemli bir fırsat olarak görmesi ve uygulaması gerekmektedir (Tamer ve Bozaykut Bük, 2020: 145). Bu sebepten, algılanan örgütsel destek kavramının önemine değinmenin gerekli olduğu düşünülmektedir.

1.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi

Örgütler, amaç ve hedeflerine çalışanları sayesinde ulaşmaktadır. Bu durum, çalışan performansını örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir ölçüt haline getirmektedir (Alagöz, 2023: 78). Bu nedenle çalışanlarından verim almayı amaçlayan örgütlerin, çalışan beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 85-86). Örgüt tarafından beklentileri karşılanan çalışanlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için daha fazla performans göstermeye çalışmaktadır (Eder ve Eisenberger, 2008: 56). Dolayısıyla, örgütsel desteğin hem çalışan hem de örgüt beklentilerinin karşılandığı dengeli bir ilişkinin oluşmasında rol oynadığı görülmektedir (Akkoç vd., 2012: 106).

Örgüt tarafından desteklenen çalışanlar, örgüte olan katkılarının ödüllendirileceği yönünde algı geliştirmektedir (Krishan ve Mary, 2012: 2). Gelişen bu destek algısı, çalışanların örgüt için daha fazla emek vermesine ve olumlu davranışlar sergilemesine katkı sağlamaktadır (Liu ve Ding, 2012: 2716). Örgütsel destek algısının olumlu yönde gelişmesi çalışanların örgütsel bağlılığını, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlığını ve performansını arttırırken; işten ayılma niyeti, sinizm ve iş stresi gibi olumsuz duygularını azaltmaktadır (Genç, 2021: 740). Bunlarla beraber; çalışanların sorumluluğunun artmasına, daha fazla çaba göstermesine ve devamsızlığın azalmasına da olumlu yönde etki etmektedir (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4485).

Sonuç olarak; algılanan örgütsel destek, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde dikkate alınması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir (Karadirek, 2020: 204).

1.3. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Teoriler

Algılanan örgütsel destek teorisi; karşılıklılık norm teorisi, sosyal değişim (mübadele) teorisi, lider-üye değişimi teorisi ve örgütsel destek teorisi gibi teorilerinden etkilenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699-700). Bu nedenle algılanan örgütsel desteği etkileyen teoriler, aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Karşılıklılık Norm Teorisi

Bireylerin iyi davranışlar ile karşılaşmaları durumunda karşı tarafa da aynı şekilde iyi davranışlar sergileme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, kötü davranışlarla karşılaşmayı da istemedikleri bilinmektedir. Bu durum, tüm insanlar için geçerli olan evrensel bir kural olarak kabul edilmektedir. Bu genel düşünüş ve yaklaşım tarzı, karşılıklılık olarak tanımlanmaktadır (Kurt, 2020: 11). Karşılıklılık normu, insanların gördükleri yardıma benzer şekilde karşılık vermesi gerektiğini düşünmesidir. Ancak, bu düşünce kişinin yardıma duyduğu ihtiyaca, yardımın değerine ve sağlanan faydaya göre değişkenlik göstermektedir (Gouldner, 1960: 171-174).

Karşılıklılık normu temelinde algılanan örgütsel destek, örgütlerin çalışanlarını desteklemesi sonucunda çalışanların da örgütü destekleyeceğinin düşünülmesidir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011: 192). Karşılıklılık normuna göre çalışanlar, örgüte olan emek ve katkılarının ücret, ödül, taktir ve saygı gibi örgütsel destekler ile karşılığının verilmesini istemektedir (Bağdoğan, 2018: 8). Bu kapsamda karşılıklılık normu, çalışanların örgütsel desteklerden yararlanmak için göstermiş olduğu çaba olarak ifade edilmektedir (Dönmez ve Topaloğlu, 2020: 312). Örgütlerde karşılıklılık norm teorisinin doğru bir şekilde uygulanması, çalışanların emeklerinin karşılığını alacağına ve örgütlerin amaçlarına ulaşacağına dair karşılıklı güven ilişkisinin oluşmasını sağlamaktadır (Erkoç, 2015: 8). Teoriye göre, örgüt tarafından desteklendiği algısına sahip olan çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşmada sorumluluk hissetmektedir. Bu his, çalışanların performansını arttırmakta ve bağlılığını geliştirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-699).

1.3.2. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi

Sosyal değişim teorisi, ihtiyaçların karşılıklı olarak giderilmesi esasına dayandırılmaktadır. Teori, bir başkası tarafından ihtiyacı karşılanan kişinin yapılan yardıma karşılık vermeyi istemesi gerektiğini belirtmektedir (Blau, 1964: 94). Algılanan örgütsel destek kapsamında sosyal değişim teorisi, çalışanların çaba ve performanslarının örgütten elde edecekleri faydalara bağlı olarak şekillendiğini öne sürmektedir (Blau, 1964: 65-76). Bu tür koşullara bağlı olan örgütsel davranış şekilleri hem örgütlerin hem de çalışanların

yükümlülüklerinin yerine getirmesini sağlaması bakımından önemli görülmektedir (Karadirek, 2020: 204).

1.3.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi; çalışanların önemsenmesi, örgüte olan katkılarının farkında olunması ve yeri geldiğinde ödüllendirilmesi gibi uygulamaları ifade etmektedir. Örgütten destek gören çalışanların, örgütsel destek algısı olumlu yönde gelişmektedir. Levinson (1965) örgütsel destek algısını, kişileştirme teorisi temelinde açıklamaktadır. Kişileştirme teorisine göre çalışanlar, örgüte insana özgü olan nitelikler yüklemekte ve örgütü bu şekilde değerlendirmektedir. Örgütün kişileştirilmesi sonucunda ise örgütlerin çalışanlarına karşı göstermiş olduğu davranışlar, çalışanları örgüt kişiliği hakkında olumlu veya olumsuz bir algıya yönlendirmektedir (Levinson 1965'ten akt. Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701-702).

Örgütsel destek teorisi, kişileştirme teorisinin yanı sıra karşılıklılık ve sosyal değişim teorilerine de dayandırılmaktadır (Turhan, 2021: 495). Karşılıklılık norm teorisine göre desteklenen çalışanlar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde sorumluluk hissetmektedir. Sosyal değişim teorisine göre ise çalışanlarına değer veren örgütlerde, rol ve davranışlar belirginleşmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

Örgütsel destek teorisi, çalışanlara verilen değer ile ilgilidir (Kurtessis vd., 2015: 2). Örgütlerin çalışan ihtiyaçlarını karşılaması ve ödüllendirmesi sonucunda çalışanlar, örgütten destek gördüklerini hissetmektedir (Chen vd., 2009: 120). Bu durum, örgütsel destek algısının olumlu yönde gelişmesine ve örgütün yararına olacak olan birtakım sonuçları ortaya çıkarmaktadır (İştin ve Taner, 2021: 382). Bu sonuçlar; iş tatmini, iş performansı ve duygusal bağlılık gibi olumlu faktörlerin artması; iş gücü devir oranı, iş devamsızlığı gibi olumsuz faktörlerin azalmasıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Dolayısıyla örgütsel destek teorisi, örgütsel destek algısının yüksek seviyelerde oluşmasında önemli bir güç olduğunu göstermektedir (Kurt, 2020: 9-10).

1.3.4. Lider-Üye Değişim Teorisi

Lider-üye değişim teorisi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Aggarwal vd., 2015: 2). Bu teori lider-üye ilişkisini dört aşamada ele almaktadır. Birinci aşama, grup içi ve grup dışı olarak adlandırılmıştır. Bu aşamada liderlerin çalışanları ile farklı şekillerde ilişki kurduğunu ortaya koymaktadır. İkinci aşama, lider-üye ilişkileri ve gelişen ilişkilerin sonuçları üzerinde durulan aşamadır. Üçüncü aşama, lider-üye ilişkisinin yüksek seviyede gelişmesi durumunun açıklandığı aşamadır. Dördüncü aşama ise, lider-üye ilişkisinin

örgütü ne yönde etkilediğini ve nasıl düzeltilmesi gerektiğini inceleyen aşamadır (Özutku vd., 2008: 194-195).

Lider-üye değişim teorisi, lider ile çalışan ilişkisini esas aldığından algılanan örgütsel desteği etkilemektedir (Kestek, 2016: 18). Liderlerin çalışanlarına karşı göstermiş olduğu olumlu veya olumsuz davranışlar, örgütsel destek ile bağdaştırılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Çünkü çalışanlara göre liderler, örgütün birer sembolüdür. Bu nedenle lider ile çalışan ilişkisi, çalışan ile örgüt ilişkisini etkilemektedir (Krishan ve Mary, 2012: 6). Bu etkide; liderlerin çalışanlarıyla yüksek kalitede bir iletişim kurması; bilgi alışverişi, güven, yeterlilik hissi, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi davranışların daha yüksek düzeyde oluşmasını sağlamaktadır. Aksine düşük kalitede kurulan bir iletişim ise; etkileşim, destek, üretkenlik gibi davranışların daha düşük seviyede gerçekleşmesine neden olmaktadır (Aggarwal vd., 2015: 2). Bu nedenle örgütlerin bağlılık, performans ve başarıyı arttırmak için lider-üye iletişiminin iyileştirmesi gerektiğini göstermektedir (Gültekin vd., 2008: 207). Ayrıca lider-üye değişim teorisi, lider ile çalışan arasında bağlılık ve güven oluşumunu sağlaması bakımından önemlidir (Gültekin vd., 2008: 95-97). Bu husus; liderlerin çalışanlarına karşı adil ve eşit bir şekilde yaklaşmaya dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir (Denizmen, 2018: 14).

1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Literatürde algılanan örgütsel destek konusundaki çeşitli çalışmalar (Armeli vd., 1998: 288; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698; Krishan ve Mary, 2012: 1); çalışan özellikleri, örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek kavramını etkilediğini göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699-701). Bu bağlamda çalışanların algıladıkları örgütsel desteği etkileyen faktörlerin kişisel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde iki ana başlıkta ele alınabilmesi mümkündür.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Çalışanların kişilik ve demografik özellikleri, algılanan örgütsel desteği olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi kişisel faktörlerdir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Örgütte her çalışanın farklı kişiliğe ve özelliğe sahip olması, örgütsel desteğin farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olmaktadır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 87). Bu farklılığın ortaya konması açısından demografik faktörleri ele alan bazı araştırmalar (Kestek, 2016: 97; Nayır, 2011: 147; Meriç vd., 2019: 71; Kestek vd., 2018: 66); çalışanların yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve gelir düzeyinin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; bekar çalışanların

evli çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğu (Kestek, 2016: 97), eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel destek algısı geliştirdiği (Nayır, 2011: 147), erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğu (Meriç vd., 2019: 71), gelir düzeyinin arttıkça algılanan örgütsel destek düzeyinin yükseldiği (Kestek vd., 2018: 66) tespit edilmiştir. Ancak bazı çalışmaların, bu sonuçların tersinde bulgular elde ettiği görülmektedir. Örneğin, Serinkan ve Tülü (2020: 59) medeni durumun örgütsel destek algısında farklılık yaratmadığını saptarken, Büyükgöze ve Kavak (2017: 18) erkek ve kadınların benzer düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların demografik özelliklerinin yanı sıra olumlu kişilik özelliklerinin de (sorumluluk sahibi, güvenilir, hırslı), algılanan örgütsel desteği etkilediği öne sürülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Özer (2014: 109) çalışmasında kişilerin dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, gelişime açıklık gibi kişilik özelliklerinin algılanan örgütsel desteği etkileyebileceğini belirtmiştir. Çalışmanın sonucunda, dışa dönüklüğün algılanan örgütsel desteği olumsuz etkilediği görülmüştür. Özkan (2017: 182-183) tarafından yapılan araştırmada ise, dışadönüklüğün algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların; uyumluluk, sorumluluk, gelişime açıklık gibi kişilik özelliklerinin örgütsel destek algılarını arttırdığı bulunmuştur. Dolayısıyla bütün bu araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların kişisel özelliklerinin örgütsel destek algı düzeylerine etki edebileceğini söylemek mümkün olmaktadır (Akgül, 2019: 96).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

1.4.2.1. Örgütsel Adalet

Çalışanlar, örgütten elde ettikleri faydaların ve örgüt içindeki uygulamaların adil olması gerektiğini düşünmektedir (İplik vd., 2014: 119). Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların örgütsel uygulamalara yönelik algılarını ifade etmektedir (İçerli, 2010: 69). Bu algı, çalışanların örgüt içindeki ödüllerin, iş ve karar verme süreçlerinin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmeleri sonucunda oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003b: 77-78).

Colquitt (2001: 386) tarafından yapılan çalışmada; yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmaması, duyarsız olması ve alınan kararları dürüst bir şekilde paylaşmaması çalışanların adalet algılarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Olumsuz adalet algısı, çalışanların düşük performans, devamsızlık ve güvensizlik gibi istenmeyen davranışları sergilemelerine neden olabilmektedir (İyigün, 2012: 60). Bu olumsuz davranışları önlemek isteyen örgütler;

örgütsel karar ve uygulamalarda adil, açık ve katılımcı bir örgüt atmosferi oluşturmaları gerekmektedir (Bakan vd., 2017: 1033-1044).

1.4.2.2. Yönetici Desteği

Yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların örgütsel destek algısını belirleyen faktörlerden biri olarak görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, önemsemesi, adil davranması ve takdir etmesi örgütsel destek algısını arttırmaktadır (İplik vd., 2014: 111). Örgütsel destek algısı artan çalışanların; örgütsel bağlılığı (Özdevecioğlu, 2016: 126), performansı (Akkoç vd., 2011: 99) ve motivasyonu artmaktadır (Eisenberger vd., 2002: 571). Bu bağlamda, çalışan verimliliğinin artırılmasında yönetici desteğinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Ece ve Gültekin, 2018: 90).

1.4.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgüt bünyesindeki maaş ve terfi artışları, iş güvenliği, eğitim gibi insan kaynakları uygulamaları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel destek algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Önceki çalışmalar; performans yönetimi, kariyer planlama, eğitim geliştirme gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı ve bağlılığında önemli rol oynadığını göstermektedir (Allen vd., 2003: 100). Ayrıca uygun çalışma ortamı, eğitim imkanı gibi örgütsel destekler, çalışan motivasyonunun artmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Aksu ve Özmen, 2022: 90). Ancak insan kaynakları uygulamaları hatalı uygulandığında veya çalışan ihtiyaçlarını karşılamadığında; örgütsel yabancılaşma, sinizm, negatif çıktılar içeren çatışma ortamları ve mutsuzluk gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Aral, 2020: 115-116). Dolayısıyla etkin ve verimli çalışanlara sahip olmak isteyen örgütler, insan kaynakları politikalarını oluştururken çalışanları desteklemeye odaklanmalıdır (Aykan, 2016: 135).

1.4.2.4. Ücret

Örgütlerin çalışanlarına sağladığı finansal destekler doğrultusunda çalışanlar değerli oldukları veya olmadıkları yönünde bir algı geliştirmektedir. Bu nedenle örgütlerin; çalışan ihtiyaçları doğrultusunda maaş, ikramiye gibi finansal destekler sunması, örgütsel destek algısının oluşturulmasında önemli görülmektedir (Krishnan ve Mary, 2012: 6). Ayrıca; örgütlerin ücretlendirmede adil olması, çalışanların örgüte olan katkılarının karşılığını aldıkları yönündeki algılarının oluşmasını etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Bu durum; çalışanların işlerine fazla özenmelerini (Tokmak, 2020: 429), örgütsel amaçlar için çabalamalarını ve duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1986:

501). Bu nedenle örgütler, ücret politikalarında adil ve şeffaf olmaya özen göstermelidir (Yılmaz, 2016: 129).

1.4.2.5. Ödül

Ödüller; ücret, ikramiye, terfi, eğitim, taktir, iş güvencesi gibi insan kaynakları uygulamaları kapsamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Köse (2015: 60) ödüllendirilen çalışanların kendilerini daha değerli hissettiği ve örgütsel amaçların gerçekleşmesinde katkıda bulunduğunu öne sürmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını da arttırdığı belirtmektedir. Bu nedenle, çalışanlarından olumlu tutum ve davranışlar bekleyen örgütlerin ödüllendirme politikalarına önem vermesi gerektiği söylenebilmektedir.

Ödüllendirme ile ilgili olarak yapılan araştırmalar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707; Koçoğlu, 2012: 80; Koçak ve Yücel, 2018: 686) sonucunda örgütlerde ödüllendirmenin algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu etkiler gösterdiği belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar, ödüllendirmede dikkat edilmesi gereken unsurları da ele almıştır. Bu önerilerden bazıları şu şekildedir:

- Ödüller, çalışan ihtiyaçları doğrultusunda adil bir şekilde dağıtılmalıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707).
- Ödüller, örgütler tarafından gönüllü olarak verilmelidir (Eisenberger, 1986: 505).
- Ödüller, belirli aralıklarla verilmeli ve esnek olmalıdır (Koçoğlu, 2012: 80).
- Örgütsel destek algısının olumlu yönde gelişebilmesi için ödüller, ulaşılabilir olmalıdır (Koçak ve Yücel, 2018: 686).

1.4.2.6. Kariyer Geliştirme İmkanları

Kariyer geliştirme imkanları, örgütlerin çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için sundukları desteklerdir (Kraimer ve Wayne, 2004: 210). Kariyer geliştirme, çalışanların mesleki ihtiyaçlarına yönelik olarak düzenlenen eğitim ve kurs gibi imkanların sağlanmasıdır. Bu uygulamalar, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir (Aykan, 2007: 134).

1.5. Destekleyici Örgütlerin Özellikleri

Özdevecioğlu (2003a: 117-118) çalışanları önemseyen ve destekleyen bir örgütte olması gereken özellikleri beş başlık altında ele almıştır. Bunlar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır:

1. Çalışanların fikir ve eleştirilerinin önemsenmesi: Çalışan fikirlerini önemseyen bir örgütte, fikir ve eleştiriler dikkate alınmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel destek algısını olumlu yönde geliştirmesini sağlamaktadır.

2. İş güvencesi sağlanması: Çalışanlar örgütten işten çıkarılmayacaklarına dair iş güvencesi vermelerini beklemektedir. Bu tutuma sahip örgütlerde çalışanlar, kendilerini güvende hissetmekte ve örgütsel destek sağlandığı yönünde algı geliştirmektedir.

3. Olumlu ilişkiler kurulması: Örgütün çalışanlarla iyi bir iletişim kurması, yöneticilerin çalışanların yanlarında olması ve motive etmesi sonucunda örgütsel destek algısı olumlu etkilenmektedir.

4. Adil yaklaşımlar sergilenmesi: Çalışanlar için örgütün adil ve eşitlikçi bir yaklaşım sergilemesi son derece önemlidir. Ayrımcılık ve haksızlık yapan örgütlerde, algılanan örgütsel destek olumsuz yönde gelişmektedir.

5. Çalışanların önemsenmesi: Çalışanları örgütün bir parçası olarak görmek, takdir etmek, önemsemek gerekmektedir. Bu yaklaşımı sergileyen yöneticiler, destekleyici olarak görülmekte ve destek algısını olumlu yönde etkilemektedir.

1.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanların örgütün kendilerini desteklediklerine yönelik bir algı geliştirmeleri durumunda bazı olumlu örgütsel sonuçları ortaya çıkardığı literatür tarafından desteklenmektedir. Bu sonuçlar; örgütsel bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699; Özdevecioğlu, 2016: 126; Diken vd., 2019: 2713; Akkoca, 2023: 361), örgütsel performans (Arshadi, 2011: 1104; Çınar ve Yeşil, 2016: 295; Alagöz, 2023: 78), iş tatmini (Krishan ve Mary, 2012: 9; Kurtessis vd., 2017:1855; Erdoğan, 2023: 1320), örgütsel vatandaşlık (İplik vd., 2015: 120; Akgündüz ve Çakıcı, 2016: 29; Uzun, 2018: 976) ve örgütsel özdeşleşmedir (Turunç ve Çelik, 2010: 201; Zagenczyk vd., 2020: 15, Çıkmaz vd., 2021: 514).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığın düzeyleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmeye çalışılmıştır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütlerin en önemli kaynağı olarak görülen insan unsurunun, örgütte aktif rol alması ve hedeflere ulaşmada bağlılık göstermesi sonucunda örgütler başarıya ulaşabilmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını elde tutabilmek adına birtakım uygulamalar belirlemektedir (Elmalı ve Özakar, 2021: 27). Özellikle hizmet odaklı emeğin yoğun olduğu sektörlerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda, çalışan katkısı ve bağlılığı üzerinde durulmaktadır (Simmons, 2008: 464). Dolayısıyla literatürde örgütsel bağlılık kavramı, araştırmacılar tarafından farklı disiplinlerce ele alınan ve çeşitli tanımlamaların yapıldığı bir konu haline gelmektedir (Becker, 1960; Etzioni, 1975; Mowday vd., 1979; O'Reilly ve Chatman, 1986; Allen ve Meyer, 1990). Bu durum örgütsel bağlılığın ortak bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır (Yalçınkaya, 2021: 4).

Örgütsel bağlılık; çalışanların, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bilinçli olarak örgütün yanında yer almayı tercih etmesidir (Becker, 1960: 32). Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek, örgütün üyesi olmak için çabalamak ve kendini ailenin bir parçası olarak hissetmektir (Steers, 1977: 46). Aslında örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında oluşan güçlü bağdır. Öyle ki, bu bağa sahip çalışanlar örgütte varlıklarını devam ettirmek konusunda isteklidir (Mowday vd., 1979: 310). O halde örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüt içerisinde çalışmaya devam etme isteği şeklinde de ifade edilebilmektedir (Jigjiddorj vd., 2021: 1).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri doğrultusunda gelişmektedir (Güçlü, 2006: 1). Bu durumda örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağın bir yansıması olarak görülmektedir (Ocak vd., 2016: 113-114). Örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunu ortaya koyan Allen ve Meyer (1996: 252) örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, çalışanların örgütte kalmayı seçmesine olanak tanıyan bir davranış şekli olduğu görüşünü ileri sürmüştür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüt hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için sorumluluk hissetmeleridir (Buchanan, 1974: 533).

Örgüte karşı bağlılık geliştiren çalışanların, örgütün üyesi olmayı sürdürmede güçlü bir iradeye sahip olmalarının yanı sıra, örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç da gösterdikleri bilinmektedir (Swales, 2002: 159). Bu durumda örgütsel bağlılığın sağlanması için örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bağlı kalmak, örgüt için gönüllü ve istekli çalışmak ve örgütte kalmayı sürdürmek ile ilgili güçlü bir isteğe sahip olmak gerekmektedir (Mowday vd., 1979: 227). Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüt ile bütünleşmesi ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde özverili davranışlar sergilemesidir (İbicioğlu, 2000: 13).

Örgütsel hedeflere ulaşmak isteyen örgütler, çalışanların örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamalıdır. Bu nedenle örgütler, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmalıdır (Sıgırmaz ve Bağcı, 2018: 70).

Çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasını sağlayan en temel husus güvendir. Örgütsel güven; örgütsel kararların ve uygulamaların adaletli olmasıyla sağlanmaktadır. Çalışanların örgütün adaletli olduğuna inanmaları sonucunda ise örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Hon ve Lu, 2010: 674). Örgütsel bağlılığı oluşturan çalışanların işe geç kalma, iş devamsızlığı ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlarının azaldığı ve performansının olumlu yönde etkilendiği belirtilmektedir (Bayram, 2005: 125). Dolayısıyla yüksek düzeyde bağlılık geliştiren çalışanların, düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlara göre örgüte karşı daha olumlu davranışlar sergilediği görülmektedir (Yalçın ve İplik., 2005: 396). Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık, örgütsel başarıyı arttırmakta (Esmer ve Yüksel, 2017: 258), örgütlerin rekabet avantajına ve sürdürülebilirliğine de katkı sağlamaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 60).

Değişen çevre koşulları, artan rekabet ve bireysel ihtiyaçların farklılaşması gibi faktörler, çalışanların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle çalışanlarını eğiten örgütlerde çalışanların işten ayrılması, maliyetleri yükseltmektedir. Bunlara ek olarak, eğitilmiş ve vasıflı iş gücüne duyulan ihtiyacın artması ve vasıflı iş gücünün azlığı bu konuyu daha da ciddi bir noktaya taşımaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211). Bu bağlamda, çalışanların bağlılığını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır (Gül, 2002: 37).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Günümüzde insan kaynakları, sürdürülebilir başarıyı hedefleyen ve değişime açık olan kuruluşlar için giderek daha önemli hale gelmektedir. Çalışma ortamında insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmanın yolu olarak ise çalışanlarda örgütsel bağlılığın sağlanması olarak görülmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 44). Çalışanların mesleki bilgi, tecrübe ve yeteneklerini örgüt için kullanması, çalışanların entelektüel sermaye kaynağı haline gelmesine sebep

olmaktadır. Değişen koşullara uyum ancak nitelikli insan kaynağıyla yani entelektüel sermaye ile sağlanmaktadır. Bu nedenle rekabette avantaj elde etmeyi amaçlayan örgütler, entelektüel sermaye kaynağına önem vermelidir (Yalçinkaya, 2021: 1). Nitelikli personellerin elde tutulması her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Örgüte karşı bağlılık geliştiremeyen çalışanlar, örgütten ayrılmayı tercih etmektedir. Bu durum çalışanların sadece maddi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla işe devamlılığın sağlanabileceğinin düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Lakin nitelikli çalışanlar, örgütten maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarının da karşılanmasını beklemektedir. Bu ihtiyaçları karşılanmayan çalışanların daha az maaşla başka bir iş yerinde çalışmayı dahi kabul ettiği görülmektedir. Bu nedenle; çalışanlarından devamlılık ve başarı talep eden örgütler, çalışanlarını örgüte bağlamanın bir yolunu bulmalıdır (Özdevecioğlu, 2016: 113-144).

Çalışanlar, örgütsel bağlılık düzeylerine göre örgütsel amaçlar uğruna çaba sarf etmektedir (Eren, 2014: 39). Çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri ne kadar olumlu olursa, örgütsel bağlılığı da o derecede güçlü olmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık, çalışanların değerli hissettirilmesi, iş zenginleştirme, kararlara katılım, yeterli kaynak gibi alternatif uygulamaların devreye sokulması ile oluşturulabileceğinin bilinmesi gerekmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 87).

2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflandırmalar

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, çalışan davranışlarını ele alan bir bağlılık türüdür. Tutumsal bağlılık; çalışanların kişisel özelliklerinden, iş özelliklerinden ve iş tecrübelerinden etkilenmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Tutumsal bağlılık üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, farklı bağlılık sınıflandırmaları ile örgütsel bağlılığı açıklamışlardır. Bu sınıflandırmalar aşağıda kısaca ele alınmaya çalışılmıştır.

2.3.1.1. Kanter Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılığı üç boyutta ele alan bir sınıflandırma ortaya koymuştur (Kanter, 1968: 500). Bu sınıflandırma şöyledir:

1. Devam Bağlılığı: Çalışanların maddi kaygılardan dolayı örgütte kalmayı tercih etmesidir. Devam bağlılığına sahip çalışanlar, örgüte karşı bağlılık hissetmemektedir. Çalışanlar için önemli olan örgütten elde edecekleri maddi kardır (Kanter, 1968: 500).

2. Uyum Bağlılığı: Çalışanların örgüte karşı duygusal yakınlık hissetmesidir. Bu bağlılıkta çalışanlar, örgüte karşı olumlu duygular beslemektedir (Kanter, 1968: 501).

3. Kontrol Bağlılığı: Çalışanların örgüt değerlerine uygun bir şekilde davranmasıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütsel kurallara uymanın ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesidir. Kontrol bağlılığında çalışanlar, örgütün taleplerine itaat etmektedir (Kanter, 1968: 501).

2.3.1.2. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni bağlılığı üç boyutta sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma şu şekilde açıklanmıştır (Etzioni 1975'ten akt. Balay, 2000: 15-16):

1. Ahlaki Bağlılık (Moral Bağlılığı): Çalışanlar, örgüte karşı ahlaki yükümlülük hissetmektedir. Bu his, çalışanlarda ahlaki bağlılığının gelişmesini ve davranışlarının bu doğrultuda şekillenmesini sağlamaktadır.

2. Hesapçı Bağlılık (Çıkar Bağlılığı): Çalışanların kişisel çıkarlarını göz etmesiyle gelişen bir bağlılık türüdür. Çalışanlar, örgütten elde edecekleri menfaatler doğrultusunda bağlılık göstermektedir.

3. Yabancılaştırıcı Bağlılık (Zorunlu Bağlılık): Örgütün cezalandırıcı yaklaşımları sonucunda yabancılaştırıcı bağlılık meydana gelmektedir. Cezalandırılmak istemeyen çalışanlar, örgüte karşı zorunlu bir bağlılık geliştirmektedir.

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-493) psikolojinin bağlılık üzerinde belirleyici olabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle bağlılığın altında yatan nedenleri ortaya koymak amacıyla bağlılığı üç boyutta sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma aşağıda şu şekilde açıklanmıştır:

1. Uyum Bağlılığı: Örgütlerin yaptırımlarından kaynaklı gelişen bir bağlılık türüdür. Çalışanlar örgütsel ödüllerden faydalanmak ve yalnız kalmamak için uyum bağlılığını geliştirmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493-497).

2. Özdeşleşme Bağlılığı: Çalışanların örgütsel kaynaklar ve sosyal ilişkiler etkisiyle geliştirdiği bağlılık türüdür. Özdeşleşme bağlılığı, örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu katkı sağlamaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

3. İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanların örgüt değerlerini ve amaçlarını benimseme derecesidir. İçselleştirme bağlılığı, çalışanların örgüte karşı duygusal bir bağ geliştirmesini sağlamakta ve çalışan davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493-497).

2.3.1.4. Penley ve Gould Sınıflandırması

Penley ve Gould bağlılığı üç boyutta sınıflandırmıştır (Penley ve Gould 1988'den akt. Bozdoğan ve Gürcü, 2021: 86). Bu sınıflandırma şöyledir:

1. Ahlaki Bağlılık: Çalışanların, örgütsel amaçlar ile bütünleşme derecesidir. Ahlaki bağlılıkta çalışanlar, örgütsel amaçların gerçekleşmesine yönelik davranışlar sergilemektedir (Bozdoğan ve Gürcü, 2021: 86).

2. Çıkarıcı Bağlılık: Örgütten sağlanan faydalara göre şekillenmektedir. Çalışanlar, örgütten elde ettikleri kazanç ve teşviklerden dolayı çıkarıcı bağlılık geliştirmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 56).

3. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Başka bir iş alternatifinin olmadığı durumda gelişmektedir. Ayrıca örgüt bünyesindeki ödül veya ceza uygulamalarından kaynaklı olarak da gelişmesi mümkün görülmektedir. Her iki durumun da çalışanların yabancılaştırıcı bağlılık geliştirmesine neden olan etmenler arasında görüldüğü bilinmektedir (Samadov, 2006: 83).

2.3.1.5. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1991: 61) örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bu sınıflandırmayla ilgili detaylı bilgi araştırmanın "örgütsel bağlılığın boyutları" adlı başlığında yer almaktadır. Bundan dolayı bu bölümde kısaca şu şekilde özetlenmiştir:

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgüte karşı olumlu hisler beslemesidir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar; örgüt ile bütünleşmekte, örgütte olmaktan mutluluk duymaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1). Ayrıca çalışanların örgütte rahat hissetmesi sonucunda oluşan duygusal bağlılık, çalışanların örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etme isteğinin oluşmasında önemli bir etkidir (Meyer ve Allen, 1991:83).

2. Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütte kalmaya mecbur olduklarını düşünmeleridir. Çalışanların işten ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecekleri potansiyel sorunları göz önünde bulundurmaları sonucunda devam bağlılığı gelişmektedir. Özellikle alternatif iş fırsatlarının olmaması ve işten ayrılma maliyeti gibi olumsuz etmenlerin varlığı, devam bağlılığının oluşumuna etki eden önemli faktörler olarak görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 83).

3. Normatif Bağlılık: Çalışanların ahlaki açıdan örgütte kalmaları gerektiğine inanmasıdır (Powell ve Meyer, 2004: 159). Normatif bağlılıkta çalışanlar, örgütten aldıkları destekleri geri ödemekle yükümlü olduklarını düşünmektedir. Bu nedenle, örgüte karşı sadakat duygusu geliştirmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 83).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık yaklaşımları, çalışanların örgüte karşı sergilemesi gereken davranışları ele almaktadır (Gül, 2002: 51). Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre bağlılık; bir kişinin geçmişteki davranışının gelecekte aynı şekilde devam etmesidir. Kişiler bu tutarlı davranışlarını belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullanmaktadır (Becker, 1960: 33). Becker, kişilerin tutarlı davranışlarını yan bahis kavramı ile ilişkilendirmektedir. Yan bahis, kişilerin sergilediği davranışları etkileyen çıkarlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışan ile örgütün karşılıklı olarak bahse girme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte çalışanlar, örgüt için değerli yatırımlar yaparak örgüt ile bahse girmektedir. Yapılan yatırımın değeri arttıkça, alternatif işlere olan eğilimin azalması ve örgütsel bağlılığın güçlenmesi söz konusudur (Becker, 1960: 35).

2.3.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılığı, çalışanların tekrar eden tutarlı davranışları sergilemesi olarak tanımlamaktadır. Salancik yaklaşımında bağlılık, çalışanların tutum ve davranışları arasındaki uyuma dayandırılmaktadır. Bu uyumun eksikliği durumunda ise çalışanların stresli ve gergin olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda çalışanların; içselleştirilmiş, gönüllü ve örgüt üyeleri tarafından görünen davranışlarının bağlılık oluşturabileceği üzerinde durulmaktadır (Salancik 1977'den akt. Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59).

2.3.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişinin duyduğu bağlılığın bir başka kişinin duyduğu bağlılıktan farklı olabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, bir çalışanın örgüte duyduğu bağlılığın kaynağı ücret ile ilişkili olabilirken, başka bir çalışanın duyduğu bağlılık kaynağı örgütten gördüğü olumlu davranışlar olabilmektedir (Reichers, 1985: 467). Dolayısıyla çoklu bağlılık yaklaşımı; çalışanların örgüte, mesleğine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere göre farklı bağlılık gösterebileceğini vurgulamaktadır (Becker vd., 1996: 465).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutları, literatürde örgütsel bağlılığın türleri (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123), örgütsel bağlılığın çeşitleri (Kırkpınar ve İşcan, 2018: 71) ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (Yağcı, 2007: 118) başlıkları altında da ele alındığını görmek

mümkündür. Meyer ve Allen (1987) örgütsel bağlılığı üç ana boyutta ele alarak duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır (Meyer ve Allen 1987'den akt. Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu üç bileşenli bağlılık modeli şu şekildedir:

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı beslediği yoğun hisleri ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Örgüte karşı duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar, örgütte kalmayı kendileri tercih etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu bağlamda duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılığının güçlü bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşılmasında çaba göstermeye isteklidir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301). Bu durum, çalışanların örgütü ve değerlerini benimsediğini göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 64).

Duygusal bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel değerler ile bütünleşmesine ve kişisel çıkarları geri plana atmasına katkı sağlamaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 156). Ayrıca yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, çalışan performansını ve motivasyonunu arttırmaktadır (Özdevecioğlu, 2016: 127). Bu durum, duygusal bağlılığı çalışanlarda arzu edilen bir bağlılık türü haline getirmektedir (Brown, 2003: 41).

2.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğini sürdürme durumu olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4). Devam bağlılığında esas olan çalışanların örgütte kalmaya olan ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Devam bağlılığına sahip çalışanlar, maddi ihtiyaçları karşılandığı sürece örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu ihtiyacın karşılanacağı farklı bir alternatif ile karşılaştığında ise işten ayrılmayı tercih edebilmektedir. Bu durum, çalışanların örgüte emek vermesi ve alternatif bir iş bulamamasından dolayı devam bağlılığını oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Özutku, 2008: 95- 84). Bu bağlamda; farklı alternatiflerle karşılaşan çalışanların maddi getirisi en yüksek olan örgütü tercih edeceği görülmektedir (Varol, 2017: 206).

2.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta çalışanlar, örgüte karşı ahlaki yükümlülük hissetmektedir. Ahlaki yükümlülük hissi, çalışanlarda örgüte karşı bağlılık geliştirmek zorunda oldukları düşüncesini

açığa çıkarmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Bu bağlamda normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma zorunluluğunu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1). Başka bir ifadeyle normatif bağlılık, örgütten elde edilen faydalar doğrultusunda oluşan borçluluk duygusudur. Bu duygu ile çalışanlar, örgütten elde ettikleri faydaları geri ödemekle yükümlü olduklarını düşünmekte ve bağlılık geliştirmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 83).

Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğine inanırlar (Erdoğan ve Sökmen, 2023: 246). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba gösterirler (Wasti, 2005: 297) ve örgütten ayrılmayı düşünmezler (Meyer ve Herscovitch, 2001: 300). Dolayısıyla, çalışanlarını destekleyen örgütlerde normatif bağlılığın yüksek olabileceği ifade edilmektedir (Elmalı ve Özakar, 2021: 39).

2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının sonucu olarak, yüksek, orta ve düşük düzeyde bağlılık düzeylerinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle aşağıda örgütsel bağlılığın düzeylerine yer verilmeye çalışılmıştır.

2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılığa sahip çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaçlarının olmasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 83). Düşük bağlılık düzeyi, örgüte karşı devam bağlılığının geliştirilmesinin bir sonucu olarak görülmektedir (Koç, 2009: 205). Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütsel amaçları dikkate almama, işten ayrılma niyeti, düşük performans ve devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme eğilimindedir (Terzi ve Koçoğlu Sazkaya, 2020: 132). Özellikle düşük düzeyde bağlılık, çalışanların iş doyumunun azalmasına yol açmaktadır (Gülşen vd., 2023: 968). Ayrıca düşük düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, daha iyi bir iş fırsatı ile karşılaştıklarında işten ayrılmayı tercih etmektedir (Koç, 2009: 206).

2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Orta düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak zorunda olduklarını düşünmelerinden dolayı gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 82). Gelişen bu bağlılık düzeyi, normatif bağlılık veya resmi bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Koç, 2009: 206). Orta düzeyde bağlılıkta çalışanlar, örgütte kalmanın doğru olduğuna inanmakta ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çaba göstermektedir (Bayram, 2005: 133).

Orta düzeyde bağlılık, çalışan ve örgüt değerlerinin bütünleşmesini ifade etmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 75). Örgüt ile bütünleşemeyen çalışanlar, kararsız davranmakta ve

örgütsel verimliliği düşürmektedir (Bayram, 2005: 136). Bu durum, çalışan ile örgüt çıkarlarının çatışmasına ve örgütsel problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koç, 2009: 206).

2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile duygusal bağ kurmasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 83). Yüksek düzeyde bağlılık, çalışan ve örgüt değerlerinin bütünleşmesini sağlamaktadır. Bu durum hem çalışanlar hem de örgütler açısından faydalı olmaktadır. Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık, çalışanların daha başarılı bir performans sergilemesinde itici bir güç haline gelmektedir (Özdevecioğlu, 2013: 127).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların işe geç kalma, iş stresi gibi olumsuz davranışlarının azalmasına, iş verimliliği gibi olumlu davranışlarının artmasına katkı sağlamaktadır (Solmaz, 2023: 331). Bu durum örgüt performansının ve başarısının olumlu yönde etkilenmesine ve hatta arttırılmasına destek olmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 264). Dolayısıyla yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda daha etkin ve verimli çalıştığı görülmektedir (Yalçınkaya, 2021: 13).

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlere dikkat çekilmektedir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.6.1. Kişisel Faktörler

Çalışanların yaş, eğitim, kıdem, medeni, hal gibi kişisel özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 262).

2.6.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet ilişkisini ele alan bazı araştırmalarda (Özkaya vd., 2006: 86; Kaya, 2012: 331), kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılığın nedeni, kadın çalışanların iş ve aile yaşamlarını daha iyi dengeleyebilmeleri ve yeni iş fırsatlarını değerlendirme konusunda çekimser olmaları gibi faktörlere bağlanmaktadır (Özkaya vd., 2006: 86). Bazı araştırmalar (Çolakoğlu vd., 2009: 86; Akkanat, 2021: 87) ise örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

2.6.1.2. Yaş

Yaş faktörü, örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel faktördür. Genel olarak, çalışanların yaşı arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı belirtilmiştir (Durna ve Eren, 2005: 218; Özkaya vd., 2006: 85). Bunun nedeni olarak, yaşlı çalışanların farklı bir iş arama sürecine girmek istememesi ve örgüte olan alışkanlıkları olarak açıklanmıştır (Özkaya vd., 2006:85). Köseoğlu (2020: 117) tarafından yapılan çalışmada ise, genç çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaşlı çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum, genç çalışanların yüksek motivasyona sahip olmasına bağlanmıştır. Ancak bazı araştırmalar (Ücel ve Yılmaz, 2023: 307; Babadağ, 2015: 35), yaş faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

2.6.1.3. Medeni Hal

Bir örgüt içerisinde çalışanların evli veya bekar olma durumlarına göre bağlılıklarının değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Yapılan araştırmalar (Usta ve Küçükaltan, 2012: 84; Altun ve Özgenel, 2021: 356; Öztürk ve Çankaya, 2021: 1089), evli çalışanların daha fazla sorumluluğa sahip olması gerekçesiyle örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu saptamıştır. Ancak Çetinkaya vd. (2023: 207) tarafından yapılan çalışmada bekar çalışanların evli çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Döngelci vd. (2023: 186) ise çalışanların evli veya bekar olma durumunun örgütsel bağlılık düzeylerini etkilenmediğini ileri sürmüştür.

2.6.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılığa etki ettiği ifade edilmektedir (Köseoğlu, 2020: 117). Eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 45). Ancak bazı araştırmalardaki (Çöl ve Gül, 2005: 295; Çakmak, 2023: 144) bulgular, yükselen eğitim seviyesinin çalışan beklentilerini arttıracığından dolayı örgütsel bağlılığı azalttığı yönündedir.

2.6.1.5. Kıdem

Kıdem faktörünün çalışan bağlılığında önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Çöl ve Gül (2005: 295-296), yüksek kıdemli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, kıdemin çalışan tecrübelerini arttırması ve örgüte daha fazla güven duyması nedeniyle örgütsel bağlılığı arttırdığı düşünülmektedir (Köseoğlu, 2020: 116). Ancak, Döngelci vd. (2023: 186) tarafından yapılan araştırmada, kıdemin örgütsel bağlılığa etki etmediği belirlenmiştir.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği bilinmektedir. Bu faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.6.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır (Dinçer ve Kart, 2021: 38). Araştırmalar (Erkmen ve Bozkurt, 2015: 221; Toker vd., 2019: 49), örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Örneğin, Karadirek (2022: 55) örgüt kültürünün örgütsel performans ve bağlılıkla pozitif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Benzer başka bir araştırma (Çelik ve Çavuşoğlu, 2022: 136) ise, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın bir göstergesi olan iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla, destekleyici bir örgüt kültürünün çalışan bağlılığının artırılmasında önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür (Çelik, 2021: 2742-2760).

2.6.2.2. İşin Niteliği

Örgütlerde işin zor olması, çalışan bağlılığını etkilemektedir (Halis, 2010: 254). Çalışanların görev ve sorumluluklarında zorlanması, performansını ve iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca yüksek düzeyde stresi ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamının, çalışan nitelikleri ve potansiyeline uygun olarak düzenlenmesi önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

2.6.2.3. Ücret

Ücret, çalışanlara verilen maaş, prim ve ikramiye gibi maddi teşviklerlerdir. Tatmin edici bir ücret seviyesi, çalışanların bağlılığını arttırmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 117). Ayrıca ücretin çalışan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulduğu bir seviyede olması, işten ayrılma niyetinin azalması bakımından da önemli görülmektedir (Uludağ, 2018: 190). Dolayısıyla etkili bir ücretlendirme sistemi; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine, motivasyon ve örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayan önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Düzgün ve Marşap, 2018: 789-790).

2.6.2.4. Ödül

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de ödüllendirme sistemidir. Örgütlerin çalışanlarına sundukları ödüller, çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması ve motive etmesi gerekmektedir. Ödüller, maddi ve manevi olabilmektedir. Maddi ödüller; ücret artışı, prim,

ikramiye, seyahat, konaklama, sağlık ve emeklilik gibi ödüllerdir. Manevi ödüller; taktir, teşekkür, terfi gibi ödüllerdir. Adil ve şeffaf bir ödüllendirme sistemi, örgütsel tatmini sağlamak ve bağlılığı oluşturmaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 81-86).

2.6.2.5. Takım Çalışması

Takım çalışması, çalışanların örgütsel amaçlar için bir arada çalışmasıdır. Takım çalışması, çalışan motivasyonunu, performansını, beceri, yetenek ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca takım çalışması, çalışanlar arasındaki çatışmanın azalmasına, güven ortamı oluşturulmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Bu nedenle örgütler, takım çalışmasını teşvik etmelidir (Gürül, 2013: 141-144).

2.6.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği; çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının net olmaması gibi unsurlarla ilişkilidir. Rol çatışması ise, çalışanların üstlendiği görevlerin birbirleriyle uyumsuz olmasıdır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49-50). Özellikle takım çalışmasının yoğun olduğu örgütlerde, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışanların kendilerini yalnız hissetmesine ve örgütsel bağlılığının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak isteyen örgütler, örgüt içi iletişimi iyileştirmeli, iş zenginleştirme, sosyal etkinlikler yapmalı ve çalışanlar üzerindeki fazla sorumlulukların azaltılması gerekmektedir (Öztürk ve Şeremet, 2021: 1805-1826).

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörler genellikle örgütün kontrolü dışındadır ve örgütte çalışan bireylerin özel hayatlarına veya dış çevredeki olaylara bağlı olarak değişebilmektedir.

2.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, çalışanların mesleği ile ilgili belirli bir bilgi birikiminin olmasıdır. Bilgi birikimini arttıran çalışanlar, mesleğinde uzman kişiler olarak görülmektedir (Atalay, 2022: 34). Mesleğinde profesyonelleşen çalışanlar, belirli değerleri olan, kurallara bağlı kalan, sorumluluk alan ve kendi alanında farklı örgütlerle iş birliği yapan kişilerdir (İnce ve Gül, 2005'ten akt. Demir, 2023: 94). Bu bağlamda örgütlerin uzman çalışanlarına sunduğu kariyer geliştirme fırsatları, yeteneklerinin ve bağlılıklarının artırılmasında son derece önemli görülmektedir (Ersoy, 2007: 98).

2.6.3.2. Yeni İş İmkanları

Yeni iş imkanları, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların alternatif iş imkanlarına sahip olması, işten ayrılmayı düşünmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışan bağlılığının devam etmesini sağlamak için alternatif iş imkanlarını göz önünde bulundurmaları ve çalışanlarını memnun etmeye odaklanmalıdır (İnce ve Gül, 2005'ten akt. Demir, 2023: 94).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgüte karşı bağlılık geliştirmesi durumunda bazı olumlu sonuçların ortaya çıktığı literatür tarafından desteklenmektedir. Bu sonuçlar; performansın artması (Uludağ, 2018: 171; Boz vd., 2021: 351; Ücel ve Yılmaz, 2023: 297), iş tatmininin artması (Gedik ve Üstüner, 2017: 51; Varol, 2017:200), işten ayılma niyetinin azalması (Meyer ve Herscovitch, 2001: 300; Uludağ, 2019: 2053) ve iş devamsızlığın azalmasıdır (Bayram, 2005: 125; Çakınberk ve Demirel, 2010: 116; Döngelci vd., 2023: 171).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK

Bu bölümde yaratıcılık kavramının tanımı, yaratıcılığın unsurları, yaratıcılığın bileşenleri, yaratıcılık süreci ve aşamaları, bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı, örgütsel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık süreci ve aşamaları, örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler, mutfakta yaratıcılık, mutfakta yaratıcılık süreci ve aşamaları ile mutfak yaratıcılığını etkileyen faktörlere yer verilmeye çalışılmıştır.

3.1. Yaratıcılık Kavramının Tanımı

Yaratıcılık, yaşamın her alanında karşılaşılan problemlere yönelik özgün ve yenilikçi çözümler üreten bir kavram olarak görülmektedir (Gaut, 2010: 1039). Bireysel ve toplumsal düzeyde önemli bir rol oynayan yaratıcılık; bilimsel teoriler, icatlar, yeni ürünler ve hizmetler üreten bir süreçtir (Sternberg ve Lubart, 1996: 678). Farklı disiplinlerden araştırmacılar, yaratıcılığı kendi alanlarının dinamiklerine bağlı olarak çeşitli şekillerde tanımlamıştır. Bu nedenle yaratıcılık basit bir tanımla ifade edilemeyen, oldukça karmaşık bir olgu olarak kabul edilmektedir (Onur ve Zorlu, 2017: 1535).

İnsanların sahip olduğu önemli yeteneklerden biri olarak görülen yaratıcılık kavramı, günlük yaşamın sorunlarından bilimsel buluşlara kadar ‘her alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi’ olarak tanımlanmaktadır (Amabile vd., 1996: 1155). Başka bir deyişle yaratıcılık, zorlukları ve eksikleri gidermek için yeni çözümlerin aranmasını, değerlendirilmesini ve test edilmesini kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Torrance, 1969: 6). Mumford vd. (1991: 32) göre yaratıcılık, topluma faydalı fikirlerin üretildiği zihinsel bir uğraştır. Mednick (1962: 221) göre yaratıcılık, sorunlara yönelik çok sayıda fikir üretmeyi sağlayan bir düşünme becerisidir. Baer ve Oldham (2006: 968) göre ise yaratıcılık, yeni fikirleri üretmenin beraberinde sorunlara da çözüm getirebilmektir. Ayrıca yaratıcılık, yeni bir düşünceyi ortaya koymanın yanı sıra var olan fikirlerin sentezlenmesidir (Robbinse ve Coulter, 2012: 166).

Barron ve Harrington (1981: 441-442), farklı yaratıcılık tanımlarının üç kritere dayalı olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

1. Yeni ürünlerin üretilmesi olarak tanımlanan yaratıcılık: Belirli bir faaliyet alanı ile ilgili olarak yeni ürünlerin üretilmesi ile yaratıcılığın oluştuğunu öne sürer. Bu ürünler: icatlar, resimler, heykellerdir.

2. Faydalı ürünlerin üretilmesi olarak tanımlanan yaratıcılık: Topluma yarar sağlayan fikirlerin üretilmesidir. Kanunlar, kurumlar, tıbbi ve cerrahi tedaviler gibi sosyal sorunlara bulunan çözümlerdir.

3. Performansa dayalı yetenek olarak tanımlanan yaratıcılık: Performansla ortaya çıkan bir yetenek olarak yaratıcılığın, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir beceri olduğunu öne sürmektedir.

3.2. Yaratıcılığın Unsurları

Yaratıcılığı oluşturan unsurları “4P” modeli ile ele alan Mel Rhoades, yaratıcılığın person (kişi), product (ürün), process (süreç) ve press (ortam) unsurlarından oluştuğunu öne sürmüştür (Rhoades, 1961’den akt. Torrance, 1969: 11). Bu unsurlar aşağıda şu şekilde açıklanmıştır:

1. Yaratıcı Kişi: Bireylerin yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olması ile ilişkilendirilmektedir (Torrance, 1969: 11). Yaratıcı bireylerin özgüvenli, özgün, ısrarcı, belirsiz durumlardan rahatsızlık duymayan, farklı düşüncelere açık olan kişilik özelliklerine sahip oldukları belirtilmektedir (Zhou ve Oldham, 2001: 156). Ayrıca bireylerin; becerisi, tutumu, motivasyonu yaratıcılıklarını etkileyen faktörler arasında görülmektedir (Baer, 2012: 9).

2. Yaratıcı Ürün: Yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan eserleri ifade etmektedir (Torrance, 1969: 11). Yaratıcı ürünler, somut veya soyut olarak iki şekilde ele alınabilmektedir. Somut ürünler; çevremizde gördüğümüz ve dokunabildiğimiz sanat eserleri, binalar, köprülerdir. Soyut ürünler ise; düşünsel faaliyetler sonucunda ortaya çıkan matematik, felsefe gibi bilimlerdir (Cropley, 2006: 125).

3. Yaratıcı Süreç: Yaratıcı bir fikrin, ürünün veya hizmetin üretilmesi sırasında uygulanan yöntemlerdir (Torrance, 1969: 11). Yaratıcılık süreci; akıcılık (çeşitli fikirler üretilmesi), esneklik (farklı şekillerde düşünebilme), özgünlük (daha önce olmayan bir fikir üretme), problemleri tespit edebilme, analiz yapabilme gibi çeşitli zihinsel yetenekler sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Guilford, 1957: 115).

4. Yaratıcı Ortam: Yaratıcı kişiyi, ürünü ve süreci içerisinde barındıran ortamdır (Torrance, 1969: 11). Yaratılışı destekleyen bir ortam olmadan yaratıcılığın meydana gelmesi mümkün görülmemektedir (Zhang ve Sternberg, 2011: 231).

3.3. Yaratıcılığın Bileşenleri

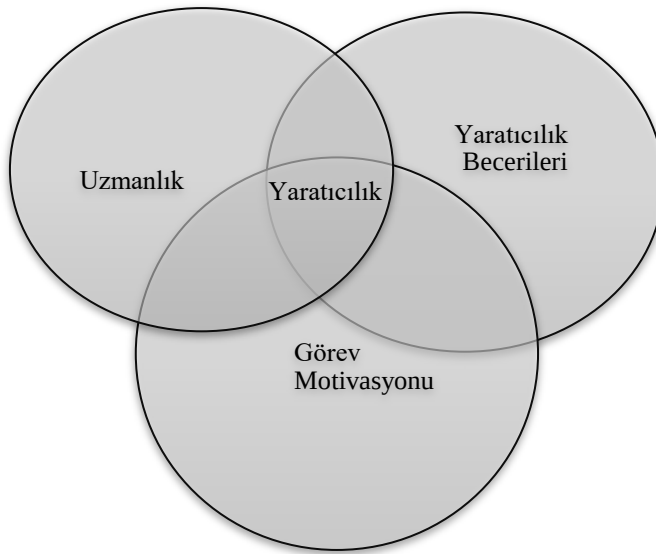
Yaratıcılık Bileşen Modeli (Şekil 3.1), yaratıcılık için gerekli olan üç bileşeni ele almaktadır. Bu bileşenler; uzmanlık, yaratıcılık becerileri ve görev motivasyonudur (Amabile, 1996: 4).

Yaratıcılığın bileşenleri aşağıda şu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır:

1. Uzmanlık: Kişinin alanla ilgili olarak teknik bilgi, beceri ve yeteneği kullanarak problem çözümünü ifade etmektedir (Amabile, 1996: 5). Yaratıcılığın her alanda farklı yetenekler gerektirdiğini ifade eden Baer (2015: 165), uzmanlık olmadan yaratıcılığın olmayacağını ifade etmektedir.

2. Yaratıcılık Becerileri: Kişinin uzmanlık alanı ile ilgili olarak yeni fikirleri üretebilme yeteneğini ifade etmektedir (Amabile, 1993: 181). Amabile (1996: 5), yaratıcı düşünme becerisi eksik olan bireylerin, uzmanlığa sahip olsa dahi yaratıcı bir fikir veya ürün ortaya koyamayacaklarını belirtmiştir.

3. Görev Motivasyonu: Bireylerin, yaratıcılık görevin gerçekleştirmeyi istemesidir (Tsaur vd., 2011: 194). Görev motivasyonu iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlar; içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur. İçsel motivasyon, bireylerin alana yönelik duyduğu güçlü merak sonucunda yaratıcılığın ortaya çıkmasıdır. Dışsal motivasyon, bireylerin yaratıcı bir sonucu ortaya koyması durumunda elde edeceği ödülleri göz önünde bulundurmasıdır. Yaratıcılık sürecinde içsel ve dışsal motivasyon bir arada olabilmektedir ancak tek başına dışsal motivasyon yaratıcılık için yeterli görülmemektedir (Amabile, 1996: 7).



Şekil 3.1 Yaratıcılığın Bileşen Modeli

Kaynak: Amabile (1996: 6)

3.4. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları

Yaratıcılık süreci, yaratıcılığın meydana gelebilmesi için çeşitli fikirlerin üretilmesidir (Onur ve Zorlu, 2017: 1548). Yaratıcılık sürecini ilk defa ortaya koyan Wallas (1926), bu süreci dört aşamada ele almıştır. Bu aşamalar; hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve değerlendirme olarak adlandırılmıştır (Wallas, 1926'dan akt. Dul ve Ceylan, 2011: 13). Aşağıda yaratıcılık sürecinin aşamaları şu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır:

a) Hazırlık Aşaması: Yaratıcılık sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada yaratıcı problemin çözümü için çeşitli araştırmalar yapılmakta ve gerekli bilgiler toplanmaktadır (Sawyer, 2003: 23).

b) Kuluçka Aşaması: Hazırlık aşamasını takip eden ikinci aşamadır. Kuluçka aşamasında yaratıcı kişi, bilinç dışı zihninde yaratıcı probleme yönelik çeşitli fikirler geliştirmektedir (Lubart, 2001: 296).

c) Aydınlanma Aşaması: Kuluçka aşamasında zihinde dolaşan çeşitli fikirlerin ardından, beklenmedik bir şekilde yaratıcı probleme dair bir çözümün zihinde ansızın ortaya çıkmasıdır (Mumford vd., 1991: 96).

d) Değerlendirme (Doğrulama) Aşaması: Aydınlanma aşamasında ortaya çıkan fikir veya çözümün değerlendirilmesidir (Wallace, 1986: 70). Bu aşamada, fikrin gerçekçiliği, pratik uygulanabilirlik ve başarı potansiyeli değerlendirilmekte ve düzeltmeler yapılmaktadır (Sawyer, 2003: 23).

3.5. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılığı ortaya koyan birey, yaratıcılık çalışmalarının temel konusunu oluşturmaktadır (Robinson ve Beesley, 2010: 766). Yaratıcı birey, yeni bir şey geliştirebilme veya var olanı dönüştürebilme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek; mevcut kuralları sorgulayan, farklı bakış açılarını birleştiren, cesur kararlar alabilen kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmektedir (Young, 1985: 77-84).

Her bireyin az veya çok belirli bir yaratıcılık seviyesine sahip olduğu düşünülmektedir (Amabile, 1996: 4). Getzels (1975: 326-327) göre bireyler, yaratıcı yetenekler üzerine çalışarak yaratıcılıklarını geliştirebilme imkanına sahip olabilmektedir. Guilford (1957: 111), yaratıcı bireylerde bulunması gereken üç temel yeteneği şu şekilde sıralamıştır:

a. Yaratıcı bireyler; beş duyu organları ile algıladıkları şekiller veya durumlar arasındaki ilişkileri görebilme yeteneğine sahiptir.

b. Yaratıcı bireyler; farklı anlamlar ve kavramlar arasındaki ilişkilerden yeni ve özgün fikirler üretebilme yeteneğine sahiptir.

c. Yaratıcı bireyler; çeşitli semboller ile metaryeller arasındaki ilişkileri görebilme yeteneğine sahiptir.

Bireysel yaratıcılığın kişilik özelliklerinin yanı sıra içsel ve dışsal motivasyon unsurlarından da etkilendiği görülmektedir (Amabile ve Pratt, 2016: 160). Gardner (1988: 8-14), yaratıcı bireylerin, yaratıcı bir fikir veya ürün ortaya koyabilmek için güçlü bir içsel motivasyona sahip olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Amabile (1997: 43) bireylerin kişilik özelliklerinin yanı sıra motivasyonun da yaratıcılıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşe göre bireyler, özel bir ilgi duyduğu alana yönelik güçlü bir içsel motivasyona sahiptir. Bu motivasyon bireylerin, yeni fikirler geliştirmesinde itici bir güç olmaktadır. Ancak Sternberg (2000: 60) göre, bireysel yaratıcılık bir kişilik özelliği veya motivasyonla değil alınan bilinçli kararlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin yaratıcı olabilmesi için almaları gereken on karar şu şekildedir (Sternberg, 2000:60):

1. Problemleri farklı bakış açıları ile ele almak,
2. Fikirlerini eleştirmek, değerlendirmek ve gerektiğinde vazgeçmek,
3. Fikirlerini başkalarına kabul ettirmek,
4. Yeni bilgiler öğrenmeye istekli olmak,
5. Zorluklarla karşılaştığında vazgeçmemek,
6. Mantıklı riskler almak ve fırsatları değerlendirmek,
7. Fikirlerini değiştirmeye ve geliştirmeye istekli olmak,
8. Yaratıcı olduklarına dair güçlü bir inanç geliştirmek,
9. Yaratıcı bir sonuç ortaya çıkana kadar sabretmek,
10. Gerçekten sevdiği bir alan üzerine çalışmak.

3.6. Grup Yaratıcılığı

Grup yaratıcılığı, bir araya gelen bireylerin birlikte yeni ve özgün fikirler ürettiği süreci ifade etmektedir. Bu nedenle grup yaratıcılığı, bireysel yaratıcılığı etkileyen özelliklerin her birinden etkilenmektedir. Grup yaratıcılığında dikkat çeken esas nokta bireylerin birbirlerinden aldığı destekler sonucunda yaratıcı süreçleri tamamlamasıdır (Mumford vd., 2012: 11). Grup yaratıcılığında farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin bir araya gelmesi, farklı düşünme tarzlarının ortaya çıkmasına ve çeşitli yaratıcı fikirlerin oluşmasına imkan vermektedir. Grup yaratıcılığının başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için bireylerin birbirlerine bağlı olması, fikirlerini dinlemesi ve paylaşması gerekmektedir. Bu gereklilikleri yerine getiren gruplarda motivasyon artmakta ve yaratıcılık gerçekleşmektedir (Amabile vd., 1996: 1180).

3.7. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık; örgütlerin rekabet avantajı, kar sağlama, büyüme, gelişme ve müşteri taleplerini karşılama gibi stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir (Andriopoulös, 2003: 375). Değişen koşullarına uyum sağlamak ve hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler, yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Samen, 2008: 363).

Örgütsel yaratıcılık; bireylerin veya grupların yaratıcı çözümler üretmek için sergiledikleri performanstır (Mumford vd., 2012: 7). Örgütlerde her çalışan yaratıcı ürünler ve hizmetler geliştirebilme potansiyeline sahiptir (Kottwitz, 2024: 1). Bu nedenle yaratıcılığı hedefleyen örgütler, çalışan yaratıcılığını desteklemeli ve geliştirmelidir (Yoon vd., 2015: 758).

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Amabile (1996: 1155), destekleyici bir çalışma ortamının yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Eren ve Gündüz (2002: 70-82), çalışan fikirlerine değer veren, fikirlerini tarafsız bir şekilde değerlendiren ve eğitim imkanları sağlayan örgütlerde yaratıcı performansın ortaya çıktığını öne sürmüştür. Kanmaz ve Karabulut (2023: 320), doğru bir şekilde yapılan iş ile çalışan eşleştirmesinin yaratıcılığı arttıracığına dikkat çekmiştir. Kaplan ve Kanal (2018: 47), çalışan taleplerine cevap veren ve örgütsel bağlılığı sağlayan örgütlerde yaratıcılığın geliştiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, yaratıcı ürünler ve hizmetler üretmek isteyen örgütlerin yaratıcılığı destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olması gerektiği görülmektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000: 424).

3.8. Örgütsel Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları

Örgütlerde yaratıcılık süreci, üretilen fikirlerin, hizmetlerin, ürünlerin veya yöntemlerin belirlenmesi ile ilgilidir (Dul ve Ceylan, 2011: 13). Amabile ve Pratt (2016: 163-164) örgütsel yaratıcılık sürecini beş aşamada ele almıştır. Bu aşamalar şu şekildedir:

1. Problemin Belirlendiği Aşama: Yaratıcılık bileşenlerinden biri olan görev motivasyonuna bağlı olarak gelişmektedir. Bu aşamanın doğru bir şekilde tamamlanması için çalışanların problemi belirlenmeye yönelik içsel motivasyona sahip olması gerekmektedir. Problem belirleme aşaması, yönetici verdiği bir görev doğrultusunda veya çalışanın kendi isteğiyle başlamaktadır.

2. Fikrin Hazırlandığı Aşama: Belirlenen soruna yönelik bilgilerin toplandığı aşamadır. Bu aşamada; soruna yönelik pazar bilgileri toplanabilir, müşteriler ile iletişime geçilebilir veya bütçe ayrılabilir.

3. Fikrin Belirlendiği Aşama: Yaratıcı düşünme ve görev motivasyonu bileşenlerine bağlı olarak gelişmektedir. Bu aşama, hazırlık aşamasında edinilen bilgiler doğrultusunda soruna yönelik çeşitli fikirlerin üretildiği aşamadır (Fisher ve Barrett, 2018: 9).

4. Fikrin Doğrulandığı Aşama: Fikirlerin test edildiği aşamadır. Bu aşamada fikirlerin problem çözme yeteneği ölçülmektedir.

5. Fikirlerin Değerlendirildiği Aşama: Doğrulan fikirler arasında probleme en uygun olanın seçildiği aşamadır. Bu aşamada fikirlerle ilgili bir kararsızlık yaşanması durumunda yaratıcılık sürecine yeniden geri dönülebilmektedir.

3.9. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerin ve çalışanların özellikleri ve davranışları, örgütsel yaratıcılığı geliştirebilmekte veya engelleyebilmektedir (Woodman vd., 1993:296). Amabile vd. (1996: 1180); örgütsel destek, yönetici desteği, grup desteği, örgütsel kaynaklar, iş baskıları ve özgürlük gibi faktörlerin örgütsel yaratıcılığı etkilediğini belirtmiştir. Bu faktörler aşağıda kısaca ele alınmaya çalışılmıştır.

3.9.1. Örgütsel Destek

Örgütün yaratıcı bir fikir, hizmet veya ürün üretmesini sağlayan ana faktör insan kaynağıdır. Katı bir hiyerarşi, sıkı yönetim ve denetleme gibi unsurların olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar, yaratıcılıklarını ortaya çıkaramamaktadır. Bu nedenle örgütler, yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmaya ve çalışanlarını desteklemeye odaklanmalıdır (Samen, 2008: 377). Amabile vd. (1996: 1178), örgütsel hedeflerin çalışanlarla paylaşıldığı ve yaratıcı çalışma gruplarının oluşturulduğu örgütlerde yaratıcılık faaliyetlerinin gelişebileceğini ifade etmektedir. Tsaur vd. (2011: 202), çalışanlara maddi ve manevi destek sağlayan örgütlerde yaratıcılığın teşvik edileceğini belirtmektedir. Shalley ve Gilson (2004: 41), örgütsel ödüllerin çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin ve başarılarının ortaya çıkmasında önemli bir araç olduğunu öne sürmektedir. Özellikle adil dağıtılan ödüllerin, yaratıcılığa olumlu bir etkisinin olduğu üzerinde durmaktadır. Benzer şekilde Eisenberger ve Rhoades (2001:728), yaratıcılığa dayalı ödüllerin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca Zhou ve Oldham (2001: 164), ödüllerin yanı sıra çalışanlara sunulan kişisel gelişim imkanlarının da yaratıcılığı desteklediğini öne sürmüştür. Bu sonuçlar, örgütlerin yaratıcılıklarını arttırabilmesi için çalışan fikirlerini desteklemesi gerektiğini göstermektedir (McFadzean, 1988: 314).

3.9.2. Yönetici Desteği

Yönetici desteği, tutum ve davranışlarıyla çalışanlara örnek olan, güven veren ve çalışanların yanında olduğunu hissettiren yaklaşımları ifade etmektedir (Amabile, 1997: 48). Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları destekleyen yöneticiler, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarını yaratıcı sonuçların ortaya çıkabileceği şekilde oluşturulmasına gayret göstermelidir (Shalley ve Gilson, 2004: 35). Ayrıca yaratıcılığı destekleyen yöneticiler, çalışan motivasyonu ve takım çalışmasına da önem vermelidir (Sert, 2019: 50). Araştırmalar (Axtell vd., 2000: 268; Shalley vd., 2004: 943; Shalley ve Gilson, 2004: 47; Mathisen vd., 2013: 367-378; Tsaur vd., 2011: 202) yaratıcılığı destekleyen yöneticilerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanların farklı fikirlerini dile getirmesine yardımcı olurlar.
- Çalışanların karar almaya katılımlarını sağlarlar.
- Demokratik bir örgüt kültürü oluştururlar.
- Çalışanların yaratıcı eğitim programlarına katılmasını sağlarlar.
- Çalışanların yeteneklerine göre görev verirler.
- Çalışanlara geri bildirim sağlarlar ve performans değerlendirmesi yaparlar.
- Meslektaşlarından farklı görüşler almaya teşvik ederler.

Yaratıcılığı engelleyen yöneticilerin özelliklerini ise Samen (2008: 370-317) şu şekilde sıralamıştır:

- Yaratıcı fikirlere yeterince önem vermezler.
- Yeni fikirlere karşı ön yargılıdır.
- Yaratıcı fikirlere şüpheyle yaklaşır.
- Yaratıcılık sürecini zaman kaybı olarak değerlendirirler.
- Mükemmeliyetçi ve sonuç odaklıdır.
- Yaratıcılık süreci sonrasındaki başarısızlık riskini almak istemezler.

Sonuç olarak, yöneticilerin yaratıcılığı desteklemesi örgütlerin yaratıcı ürün ve hizmetler üretebilmesini etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmak ve yaratıcı bir çalışma ortamı oluşturmak isteyen yöneticiler, çeşitli eğitim programlarına katılarak kendilerini geliştirebilirler. Bu sayede, örgütsel yaratıcılığın artmasına katkı sağlayabilirler (Kottwitz vd., 2024: 4-8).

3.9.3. Grup Desteği

Çalışan yaratıcılığı, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarından etkilenmektedir (Amabile ve Pratt, 2016: 160). Çalışma arkadaşlarıyla kurulan iyi ilişkilerin çalışan

yaratıcılığını arttırdığı görülmektedir (Amabile, 1997: 48). Bu bağlamda, Shalley vd. (2004: 939) birbirlerine destek olan çalışanların içsel motivasyonunun ve yaratıcılığının arttığını vurgulamıştır. Benzer şekilde, Choi (2004: 197) çalışma arkadaşları desteğinin çalışanların yaratıcı performansını arttırdığını gözlemlemiştir. Zhou ve George (2001: 690) ise, çalışma arkadaşlarının birbirlerine yaptığı faydalı geri bildirimlerin çalışanların yeni fikirler geliştirmelerine katkı sağladığını belirtmiştir. Gilson ve Shalley (2004: 453), destekleyici grupların, yaratıcılık gerektiren görevlerde iş birliğine ve takım çalışmasına önem verdiğini öne sürmüştür. Dolayısıyla, örgütlerde çalışma arkadaşlarından destek gören çalışanların yaratıcılıklarının olumlu etkilendiği görülmektedir. Yaratıcı grup desteği, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını ve yenilikçi fikirler üretmelerini teşvik eden önemli bir faktördür. Güçlü iş arkadaşlığı ilişkileri, destekleyici bir ekip ortamı ve yaratıcı grup desteği eğitimi yoluyla örgütler; çalışanlarının yaratıcılığını artırabilir ve daha yaratıcı bir çalışma kültürü oluşturabilir (Kottwitz vd., 2024: 8).

3.9.4. Örgütsel Kaynaklar

Örgütsel kaynaklar, örgütün sahip olduğu her türlü malzeme, bilgi, uzman gibi kaynaklarını ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel kaynaklara erişiminin kolay olduğu örgütlerde yaratıcılık gerçekleşmektedir (Amabile, 1997: 48). Bu nedenle örgütler, yaratıcı çalışmaların geliştirilmesi için yaratıcılığa kaynak ayırmalıdır (Amabile vd., 1996: 1179).

3.9.5. İş Baskıları

3.9.5.1. Zaman Baskısı

Zaman baskısı; bir işin tamamlanması için gerekli olan süreyi kısıtladığından, yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Kelly ve McGarh, kısa zamana sahip olan çalışanların daha uzun zamana sahip olan çalışanlara göre daha az yaratıcılık sergilediğini saptamıştır (Kelly ve McGarh 1985'ten akt. Shalley vd., 2004: 941). Amabile (1998: 82) zaman baskısının yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyeceğini belirtmiştir. Gilson ve Shalley (2004: 468), zaman baskısının yaratıcı düşünme becerilerini engellediğini ve yaratıcılığı azalttığını öne sürmüştür. Yeloğlu (2007: 140), zaman kısıtlamasının olmadığı işlerde daha fazla yaratıcı fikirlerin üretildiğini ifade etmiştir. Dechamp ve Szostak (2016: 71), zaman yetersizliğinin yaratıcı süreç katılımını olumsuz yönde etkilediğini vurgulamıştır. Ancak, Glück vd. (2002: 56) zaman baskısının çalışanları çalışmaya zorlayacağından yaratıcılığı arttıran bir faktör olarak görülebileceğine dikkat çekmiştir. Benzer olarak, April vd.

(2019: 318) kısıtlayıcı zamanın yaratıcılıkta yeni ve faydalı fikirler üretmeye katkı sağlayacağını savunmuştur.

3.9.5.2. İşin Zorluğu

Bir işin zor olması, çalışanların işin önemli olduğunu düşünmesine ve daha fazla çaba harcamasına neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Amabile, 1997: 48). Shalley ve Gilson (2004: 37), işin zorluk düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların düşünme becerilerinin geliştirdiğini ve yaratıcı çözümler üretme yeteneklerinin arttığını vurgulamıştır. Shalley vd. (2004: 938), çalışanların zorlu ve karmaşık işlere daha fazla heyecan duyduklarını ve bu durumun yaratıcı iş fikirlerinin ortaya çıkmasına yol açtığını ifade etmiştir. Benzer olarak, Tierney ve Farmer (2002: 1145), iş zorluğu ve karmaşıklığının artması ile çalışan yaratıcılığının arttığını ortaya koymuştur. Sonuç olarak, zor ve karmaşık işlerin çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Zhou ve Oldham, 2001: 156).

3.9.5.3. Özgürlük

Özgürlük, çalışanların işlerini hangi zamanda ve nasıl yapacağına dair belirli bir özerkliğe sahip olmasını ifade etmektedir (Shalley ve Gilson, 2004: 38). Yaptığı iş ile ilgili inisiyatifin kendisine ait olduğunu düşünen çalışanlar, kontrol ve baskı altındaki çalışanlardan daha yüksek düzeyde yaratıcılık sergilemektedir (Amabile, 1997: 48). Bu nedenle yaratıcı çalışanlara sahip olmak için çalışanlara belirli miktarlarda özerklik verilmesi gerekmektedir (Zhou ve Oldham, 2001: 156).

3.10. Mutfakta Yaratıcılık

Mutfakta yaratıcılık, yeni yemek ürünlerin üretildiği süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte lezzetli bir ürün ortaya çıkarabilmek için farklı renge, kokuya, tada sahip olan malzemelere yönelmek, yerel reçetelerden ilham almak, eski deneyimlerden faydalanmak gerekmektedir (Horng ve Hu, 2009: 376-377).

Mutfakta yaratıcı bir ürün geliştirilmesi sürecinde malzeme seçimi, pişirme yöntemleri, yeni yemek trendleri ve sunum gibi birçok faktör etkili olmaktadır (Peng vd., 2012: 2694). Ottenbacher ve Harrington (2007: 446-455), yaratıcı bir mutfak ürününün geliştirilmesi için uygulanması gereken süreçleri yedi başlık altında ele almıştır. Bunlar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır:

1. Fikir Üretme: Mutfak çalışanlarının iyi bir lezzeti ortaya çıkabilmek için hangi ürünleri kullanması gerektiğini planlandığı süreçtir. Bu süreçte yaratıcı bir ürün ortaya

koymak için yiyeceklerin tat, doku ve renklerinin göz önünde bulundurulması, yerel ürünleri incelenmesi, farklı menü ve sunum tekniklerinin takip edilmesi gerekmektedir.

2. Tarama: Mutfak çalışanlarının yaratıcı fikirlerinin menüye olan uygunluğunu, müşteri beklentisini, ücretlendirme politikasını ve maliyet unsurlarını gözden geçirmesidir.

3. Deneme-Yanılma: Yaratıcı yiyeceğin tadının nasıl olacağının düşünülmesidir. Bu zihinsel pişirme başarısı, mutfak çalışanının teknik bilgisine ve deneyime bağlıdır.

4. Konsept Geliştirme: Denemesi yapılan fikrin; tabaklanması, sunumu ve fotoğraflanması gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

5. Son Test: Yemeğin yöneticilere, arkadaşlara veya müşterilere tattırılması sürecidir. Bu süreçte; yemekle ilgili olumlu veya olumsuz geri bildirimler yaratıcılığı geliştirebilmektedir.

6. Eğitim: Yaratıcı yemeklerin üretilebilmesi için menü, malzeme, teknik ve müşteriler ile ilgili bilgilere sahip olunması gerekmektedir. Bu nedenle, yaratıcı ürünler üretilmesi için çalışanlara eğitim verilmesi gerekmektedir.

7. Ticarileşme: Müşterilere belirli bir ücret karşılığında sunulan yemekler, ticari bir ürün haline gelmektedir. Bu nedenle çalışanlar; yeni yemekleri ve trendleri takip etmeli, rakip firmanın menülerinin ve fiyatlandırma politikalarının analizini yapmalıdır.

Yaratıcı bir mutfak ürününün üretildiği gibi tüketilen bir özelliğe sahip olduğu ifade eden Peng vd. (2012: 2688-2695), mutfakta yaratıcılığındaki bu özelliğin sanat ve bilim gibi yaratıcılık türlerinden ayrıldığını ve bu nedenle farklı şekilde incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu düşünceyle; mutfakta yaratıcılık unsurlarını belirleyebilmek için mutfak yaratıcılığının 5P modelini ortaya koymuş ve mutfak yaratıcılığındaki unsurları şu şekilde ele almıştır:

1. Ürün: Yaratıcı bir ürünün ortaya koyulmasıdır. Mutfakta yaratıcı ürünler geliştirebilmek için çalışanlar; kitaplardan, dergilerden, TV programlarından yararlanabilmektedir. Ayrıca nitelikli bir mutfak ürünü ortaya koymak için mutfak kültürlerinden de faydalanılmalıdır.

2. Süreç: Mutfakta yaratıcılığın süreç aşaması Wallas (1926) klasik yaratıcılık süreci modelindeki (hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama) aşamaların kullanılması sürecidir. Bu süreçte çalışanlar; yeni bir fikir üretebilmek için çeşitli bilgiler edinmekte ve planlama yapmaktadır.

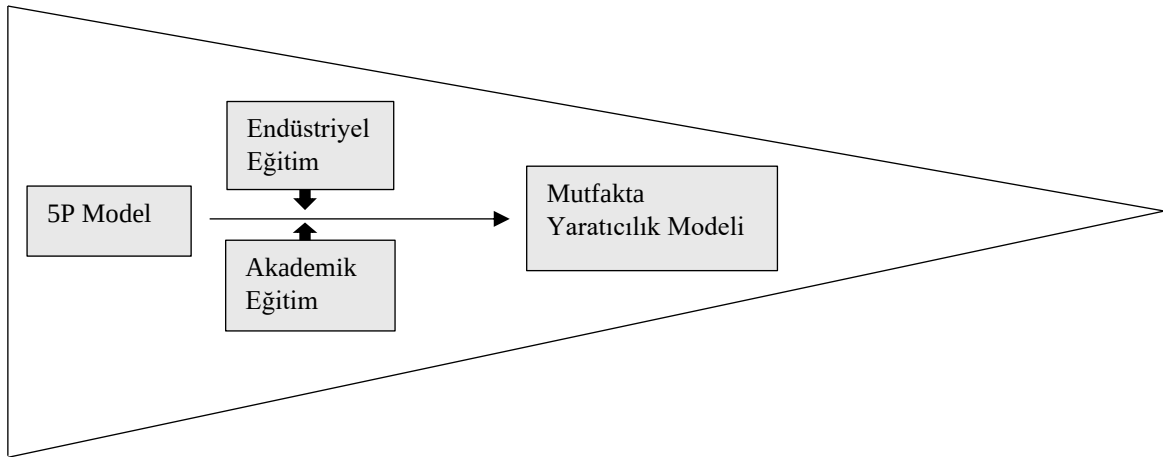
3. Kişi: Yaratıcı süreci veya ürünü başlatan kişidir. Yaratıcı bir mutfak çalışanı; yemek yapmayı seven, farklı lezzetleri birleştirme konusunda yetenekli, duyarlı ve hassas kişilik özelliklerine sahiptir.

4: Ortam: Yaratıcılığın gerçekleşmesi için gerekli olan ortamı ifade etmektedir. Mutfakta yaratıcılığı etkileyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar:

- a. Siyasi Faktörler: Siyasi ve politik durumlar, mutfak yaratıcılığını etkilemektedir.
- b. Sosyal Faktörler: Yemek yeme alışkanlıkları, mutfak kültürleri, coğrafya gibi özellikler yemek tercihleri üzerinde belirleyici olmaktadır.
- c. Ekonomik Faktörler: Mutfakta yaratıcılık; ekonominin iyi olduğu ortamlarda artmaktadır. Çalışanlar; yaratıcı yemekler üretirken bütçe kontrolü, fiyatlandırma, malzemelerin bulunabilirliğine dikkat etmek zorunda kalmaktadır.
- d. Teknolojik Faktörler: Mutfakta modern ekipmanların kullanımı iş yükünün azalmasına ve zamandan tasarruf edilmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, ileri teknolojilerin kullanıldığı mutfaklarda yaratıcı beceriler artmaktadır.

5.Yaratıcı Prensipler: Mutfak ürünlerinin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekildedir:

- a. Zaman Sınırlaması: Mutfak ürünleri kısıtlı bir zaman içerisinde üretilmektedir.
- b. Mesleki Beceri: Yaratıcı bir yemek ortaya koyabilmek için mesleki bilgi, tecrübe ve deneyime ihtiyaç vardır.
- c. Ticari Odaklı: Yaratıcı mutfak ürünleri kar sağlamak ve rekabet etmek amacıyla üretilmektedir. Bu nedenle yaratıcı yemekler, müşteri taleplerini karşılamalıdır.
- d. Kültür: Mutfak ürünlerinin bölgesel ve yerel kültürlerle birleştirmesi, yaratıcı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, mutfak çalışanların yaratıcılıklarının artması için yemek kültürü ile ilgili eğitimler alması gerektiği görülmektedir. Bu nedenle mutfakta yaratıcılığın 5P modelinde (Şekil 3.2), eğitim yaratıcılığı arttıran bir aracı faktör olarak ele alınmıştır (Peng vd., 2012: 2998).



Şekil 3.2 Mutfakta Yaratıcılık 5P Modeli

Kaynak: Peng vd. (2012: 2691)

3.11. Mutfakta Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları

Mutfaklarda yaratıcı ürünlerin ortaya çıkması, yaratıcı süreçlerin uygulanması ile gerçekleşmektedir. Yaratıcılık sürecini ilk defa ortaya koyan Wallas (1926) yaratıcılık süreci modeli, mutfakta yaratıcılık süreci modeline uyarlanmıştır (Horng ve Hu, 2009: 376). Mutfakta yaratıcılık süreci modeli Şekil 3.3' de verilmiştir.

Mutfakta yaratıcılık süreci ve aşamaları şu şekildedir:

a) Hazırlık Aşaması: Mutfakta yaratıcılık sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada yeni bir fikrin veya ürünün ortaya koyulması için gerekli bilgiler toplanmaktadır. Hazırlık aşamasında yeni fikirlere ulaşabilmek için mutfak çalışanları; yemek pişirme deneyimlerinden, menülerden, fotoğraflardan, dergilerden ve kitaplardan ilham alabilmektedir (Horng ve Hu, 2008: 224-225).

b) Kuluçka Aşaması: Yaratıcı fikirlerin geliştirildiği veya birleştirildiği aşamadır (Horng ve Hu, 2009: 380). Bu aşamada yaratıcı ürünün ortaya çıkması için mutfak çalışanları; farklı mutfak kültürlerindeki yiyecekleri birleştirmeyi düşünebilir veya eski malzemelerden yeni bir yemek ortaya çıkarmayı hayal edebilir (Horng ve Hu, 2008: 226).

c) Geliştirme (Aydınlanma) Aşaması: Zihinde yaratılan fikir bu süreçte yorumlanır ve tartışılır. Bu aşamada mutfak çalışanları; çalışma arkadaşlarından öneriler alabilir ve fikri tartışabilir (Horng ve Hu, 2008: 228).

d) Doğrulama (Değerlendirme) Aşaması: Yaratılan yeni yemeğin tat, koku, doku ve görselinin değerlendirildiği aşamadır (Horng ve Hu, 2008: 229).



Şekil 3.3 Mutfakta Yaratıcılık Süreci Modeli

Kaynak: Horng ve Hu (2009: 378)

3.12. Mutfakta Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

3.12.1. İlham Kaynakları

Mutfak çalışanlarının yaratıcı menüler oluşturmalarını etkileyen faktörlerden biri ilham kaynaklarıdır (Albors-Garrigos vd., 2013: 33). Bu kaynaklar arasında; yemek kitapları, dergiler, televizyon programları (Peng vd., 2012: 2696), etnik mutfaklar, menüler ve konseptler yer

almaktadır (Horng ve Hu, 2008: 224). Bunların yanı sıra; seminer, kurs, eğitim ve fuar gibi etkinlikler de yaratıcı mutfak ürünlerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Peng vd., 2012: 2705). Kesici ve Öncel (2015: 41), bu tür etkinliklere katılan mutfak çalışanlarının bilgi birikimlerinin arttığını ve farklı kültürlerden esinlenerek yeni tarifler geliştirdiğini belirtmektedir.

3.12.2. Deneyim

Mutfak çalışanlarının gıda hazırlama sürecindeki deneyimleri, önceki bilgi birikimlerini sentezleyerek yaratıcı lezzetler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Peng vd., 2012: 2698). Örneğin, moleküler gastronomi gibi modern yaklaşım ve tekniklerle çeşitli tatlar oluşturulabilmektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2007: 31). Bu bağlamda; çalışanların çeşitli malzemeler ve pişirme teknikleri hakkındaki tecrübeleri, yaratıcılıklarını geliştirebilen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Horng ve Hu, 2009: 223).

3.12.3. Eğitim

Mutfak çalışanlarının yaratıcılığını etkileyen faktörlerden biri eğitimidir. Eğitim, çalışanların bakış açılarını genişletmelerine ve esnek düşünme becerilerini kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle çalışanlarından yaratıcılık talep eden örgütler, çeşitli eğitim fırsatları sunmalıdır. Örneğin; çapraz eğitimler, yemek yarışmaları, iş başı eğitimleri ve kurslar gibi eğitim programlarını düzenleyerek yaratıcılığa katkıda bulunabilirler. Dolayısıyla hem çalışanların kişisel gelişiminin hem de örgütlerin rekabet gücünün artırılması için eğitim programlarına önem verilmesi gerektiği görülmektedir (Peng vd., 2012: 2687-2700).

3.12.4. Mutfak Kültürü

Toplumların kendilerine has yaşam tarzı, özgün yemek pişirme teknikleri, kullanılan pişirme araçları ve üretim yöntemleri gibi çeşitli unsurlar farklı mutfak kültürlerinin oluşmasını sağlamaktadır. Bir yemeğin nasıl ortaya çıktığını ve nasıl yapıldığını bilmek farklı yemek kültürlerin birleştirilmesine ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle mutfak çalışanlarının mutfak kültürleri hakkında bilgi sahibi olması yaratıcılıklarını arttıran faktörler arasında görülmektedir (Peng vd., 2012: 2698).

3.12.5. Çalışma Ortamı

Mutfaklar, yaratıcı potansiyelin önemli bir kısmını ortaya çıkaran ancak aynı zamanda stres, baskı ve zaman kısıtlamalarının da sıkça yaşandığı çalışma ortamlarıdır (Akça ve Beydilli, 2018: 303; Horng ve Hu, 2008: 230; Kesici ve Öncel, 2015: 25). Yiyeceklerin titiz takibi ve

hazırlanma süreçleri, mutfak çalışanlarının üzerinde önemli bir sorumluluk yükü oluşturmaktadır. Bu süreç içerisinde ortaya çıkan stres faktörü, çalışanların işlerini bırakmalarına neden olabilecek kadar yoğun olabilmektedir (Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016: 33). Mutfaklardaki stres kaynakları genellikle ekipman yetersizliği, aydınlatma eksikleri ve işin karşılığının yeterince alınamaması gibi faktörlerdir (Akça ve Beydilli, 2018: 303). Bu faktörler çalışanların üzerindeki yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle katı yönetim anlayışı altında çalışan çalışanların yaratıcılıkları daha da engellenebilmektedir. Esnek ve özerk bir çalışma ortamının oluşturulması, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasına olanak tanımaktadır (Kesici ve Öncel, 2015: 25:31). Zaman faktörü de mutfak çalışanları için kritik bir faktördür. Zaman sınırlamaları, çalışanların yaratıcı ürünler geliştirmelerini engelleyebilir veya teşvik edebilir (Peng vd., 2012: 2695: 2698). İşin zorluğu ise bazı çalışanlar için bir teşvik olabilirken, istikrarlı bir çalışma ortamı arayanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Wang ve Pang, 2003: 558). Bu bağlamda, mutfak çalışanlarının yaratıcılığını desteklemek için yönetimin çalışanların iş yükünü hafifletmesi, karar alma süreçlerine dahil etmesi ve esnek, özerk bir çalışma ortamı sağlaması önemlidir (Kesici ve Öncel, 2015: 41-42). Ayrıca çalışanlara zamanlarını yönetme ve yaratıcı potansiyellerini geliştirme fırsatları da sunulmalıdır (Horng ve Hu, 2008: 230). Bu koşullarda mutfak çalışanlarının yaratıcılığı desteklenir ve iş yerinde daha etkili bir çalışma ortamı oluşturulabilir (Robinson ve Beesley, 2010: 768).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOLEKTİVİZM KÜLTÜRÜ

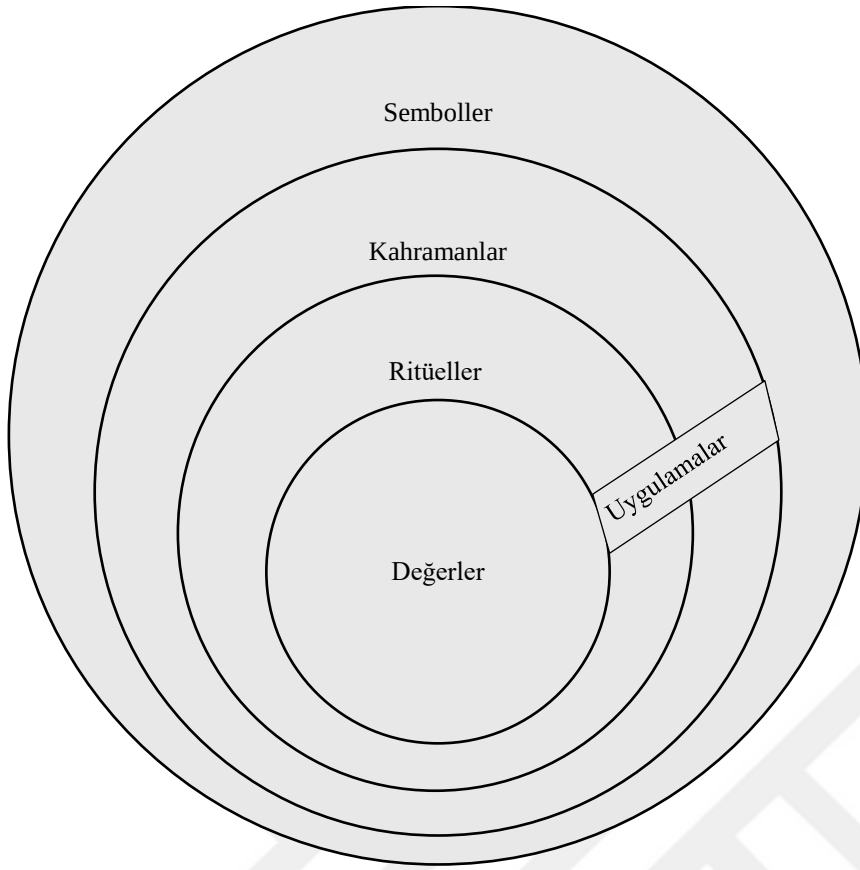
Bu bölümde kültür kavramının tanımı ve özellikleri, kültürün boyutları, kolektivizm kültürü kavramı ile kolektivizm kültürünün örgütlere olan etkilerine yer verilmeye çalışılmıştır.

4.1. Kültür Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Kültür; toplumların tutumlarını, inançlarını, gelenek ve göreneklerini içerisinde barındıran ve davranışları meydana getiren bir kavram olarak görülmektedir (Whiten vd., 2011: 938). Kültürün içerisinde yer alan bütün bu öğeler çocukluktan itibaren öğretilen değerler sistemi ile ifade edilmektedir (Hofstede, 1983: 391). Kültürün oluşumunu toplumsal değerlerin yıllar boyu aktarılması ve öğretilmesine dayandıran Hofstede (1980a:18), değerler sistemini kültürü oluşturan temel yapı taşı olarak ele almıştır. Toplumların veya bireylerin mevcut durumlar içerisindeki tercihlerini ifade eden değer kavramı, iyi veya kötü bir tercihten oluşabilmektedir. Hatta bu tercihlerin iyi ve kötü olma durumu bireylere ve toplumlara göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda değerler sistemi, toplumların ve bireylerin benzersiz düşünce yapısını, davranışlarını ve kültürlerini oluşturmaktadır (Hofstede, 1980a: 21-24). Toplumların değer sistemlerindeki farklılıklar, çeşitli ulusal kültürlerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum, kültürel çeşitliliğin temel bir bileşeni olarak kabul edilmekte ve her toplumun benzersiz bir kimlik geliştirmesine olanak tanımaktadır (Hofstede, 1983: 391). Bu kültürel farklılıklar, yalnızca farklı ülkelerde yetişen bireyler arasında değil aynı ülke içinde yaşayan insanlar arasında da gözlemlenebilmektedir (Aydın, 2022: 62).

Değerlerin yanı sıra diller, inançlar, simgeler, yasa ve normlar da kültürün yapısını oluşturmaktadır (Barutçugil, 2011'den akt. Öztürk, 2023: 6). Hofstede kültürün yapısını oluşturan öğeleri, kültür soğanı modelinde (Şekil 4.1) dört katmana ayırmıştır. Bu katmanlar; değerler, ritüeller, kahramanlar ve simgelerdir (Hofstede, 1997'den akt. Sun, 2008: 138). Kültürün dört katmanı aşağıda şu şekilde açıklanmıştır:

1. Değerler, kültürün en derin seviyesinde bulunmakta ve davranışları oluşturmaktadır.
2. Ritüeller, toplumların gelenekselleşmiş milli ve dini kutlamalar gibi çeşitli etkinliklerini içeren somut değerleri yansıtmaktadır.
3. Kahramanlar, toplumsal değerleri yansıtan kişilerdir.
4. Semboller ise, toplumlar için anlam ifade eden jest, mimik, sanat eserleri, kıyafet tercihleri gibi nesnelerden oluşan kültürün en görünür ögesidir (Hofstede, 1997'den akt. Sun, 2008: 138).



Şekil 4.1 Kültürün Katmanları: Hofstede Kültür Soğanı Modeli

Kaynak: Sun (2008: 138)

Kültür; toplumların özgün değerlerinin, inançlarının, dillerinin ve geleneklerinin bir araya gelmesiyle oluşan algılayış ve davranış biçimidir (Kayalar ve Aytar, 2016 :52). Bu zengin yapısıyla kültür, farklı disiplinlerin ilgi alanına girmekte ve çeşitli tanımlamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Pado ve Tezcan, 2018: 277). Hofstede (1980a: 16); antropoloji, ekonomi, siyaset bilimi, psikoloji gibi sosyal bilimlerde kültürün 50’den fazla farklı tanımının yapıldığını ve hiçbirinin tam olarak aynı anlama gelmediğini belirtmiştir.

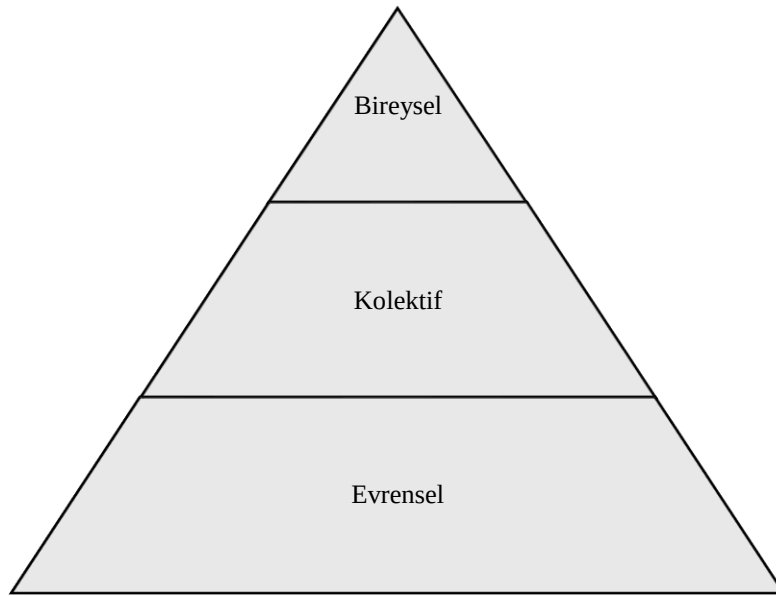
Antropolog Edward Taylor kültürü; toplum içindeki bireylerin ahlaki değerlerinin, inançlarının, bilgi birikimlerinin, sanat anlayışlarının ve geleneklerinin toplamı olarak tanımlamıştır (Taylor, 1958’den akt. Oğuz, 2011: 137).

Kluckhohn kültürü; toplumun kendine özgü niteliklerini belirleyen ve gelecek nesillere semboller aracılığıyla aktarılan düşünceler, duygular, değerler ve alışkanlıkların bütünü olarak ifade etmiştir (Kluckhohn, 1951’den akt. Pado ve Tezcan, 2018: 277).

Wiesler kültürü; toplumların deneyimlerinin ve kültürler arası etkileşimlerinin sonucunda oluşan ve yaşama yön veren bir rehber olarak değerlendirmiştir (Wiesler, 1965’ten akt. Çırak, 2018: 3).

Adler ve Jeinek (1986: 74) kültürü; toplumların tutumlarını, inançlarını ve kurallarını yansıtan ortak paylaşımlar olarak ele almıştır.

Hofstede (1980a: 18) kültürü, insan zihninin “ kollektif olarak programlanması ” şeklinde tanımlamış ve insan zihninin üç şekilde programlanabileceğini öne sürmüştür. Bu düzeylerden ilki evrensel programlamadır. Evrensel programlar, tüm insanlarda ortak olan zihinsel programlamayı ifade etmektedir (Hofstede, 1980a: 17). Gülmek, ağlamak, saldırmak gibi evrensel davranışlar bu programlama içerisinde ele alınmaktadır. İkinci düzey kolektif programlamadır. Kolektif programlama, belirli bir topluma veya gruba ait olan programlamaları ifade etmektedir. Sonradan öğrenilen bu programlamanın her toplumda, grupta ve insanda farklı olabileceği belirtilmektedir. Örneğin; dil, yemek yeme stilleri, saygı unsurları ve fiziksel mesafe düzeyleri. Sonuncusu ise bireysel programlamadır. Bireysel programlar, her bireyin benzersiz olma durumunu açıklamakta ve kişilik ile ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 1980a: 18). İnsan zihninin üç programını ifade eden Hofstede (1980a: 17) zihinsel programlama piramidi şekil 4.2’de verilmiştir.



Şekil 4.2 Zihinsel Programlama Piramidi

Kaynak: Hofstede (1980a: 17)

Hofstede (1980b: 40) göre zihinsel programlar; toplumdaki aile, eğitim, yönetim, hukuk, edebiyat, bilim gibi çeşitli kurumlar tarafından insan zihninde somutlaştırılmaktadır. Erken yaşlardan itibaren zihne yerleştirilen bu programların sosyal çevre değişmeden değiştirilmesi mümkün görülmemektedir (Hofstede, 1980a: 26). Bu açıdan kültür; zihinsel programların yaşam boyu aktarılması ve öğrenilmesi ile gelişen sosyal bir olgudur (Hofstede, 1980a: 18).

Schein (1990: 111) kültürü; toplumlar veya gruplar tarafından keşfedilen ve geliştirilen temel varsayımların deseni olarak tanımlamaktadır. Bu desen, toplumların iç ve dış zorluklarla başa çıkarken elde ettiği deneyimlerin bir ürünüdür. Toplumlar tarafından yeterince işlevsel kabul edilen bu desenler, toplumun yeni üyelerine aktarılmakta ve bu süreç kültürün sürekliliğini sağlamaktadır. Schein (1990: 111) göre kültür üç katmandan oluşmaktadır. Bunlar:

- a. Gözlemlenebilir nesneler: Toplumların değerlerine ve varsayımlarına dayalı olan semboller, etkinlikler ve sanat eserleri gibi gözlemlenebilir nesnelerdir.
- b. Değerler: Toplumların tutumlarını, inançlarını ve normlarını oluşturan değerlerdir.
- c. Varsayımlar: Toplumların inançlarını temsil eden varsayımlardır.

Triandis (1972: 3) kültürü; insanların arasında bulunan ve “paylaşılan tutumlar, inançlar, kategorizasyonlar, beklentiler, normlar, roller, öz tanımlamalar, değerler ve başkaları arasında bulunan öznel kültür öğeleri” olarak tanımlamaktadır. Bu kültürel öğeler, grupların çevrelerine uyum sağlamasında önemli bir rol oynamakta ve nesilden nesile aktarılmaktadır (Triandis, 1993: 155).

Kültür kavramının çok çeşitli tanımları yapılmasına rağmen, kültürün belirli ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Haviland vd. kültürlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Haviland vd., 2008’den akt. Emen, 2019: 8):

Kültür, toplumdaki üyeler arasında paylaşılan ortak değerleri, normları, inançları ve davranışları yansıtmaktadır.

Kültür, toplumlar için anlam ifade eden çeşitli simgelere dayanmaktadır. Bunlar; ulusal bayraklar, törenler, dini inançlar, sanat eserleri gibi işaretlerdir.

Kültür, çeşitli boyutları içerisinde barındıran bütünlük bir yapıya sahiptir. Bireylerin sosyal ilişkilerini yansıtan toplumsal boyutlar, toplumların ekonomilerini yansıtan alt boyutlar, bireylerin hayata bakış açılarını yansıtan üst boyutlar kültür ile ilişkilidir.

Kültür değişen koşullara uyum sağlama yeteneğiyle esnek ve dinamik bir özellik taşımaktadır. İç ve dış etkilerde meydana gelen değişiklikler, kültür sisteminin de değişmesini sağlamaktadır.

4.2. Kültürün Boyutları

Hofstede (1980a), çok uluslu IBM şirketinin verilerinden yararlanarak, 40 farklı ulus üzerinde kültür farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, ulusal kültür farklılıklarını dört temel boyutta ortaya koymuştur. Bu boyutlar: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve kolektivizm ve maskülenlik ve feminenliktir (Hofstede, 1980b: 40). Daha sonraki araştırmalarda; uzun ve kısa vadeli yönelim (Hofstede,

1991) ile serbestlik ve kısıtlılık (Hofstede vd., 2010) boyutları da eklenmiştir (Minkov ve Hofstede, 2011: 11). Bu boyutlar aşağıda şu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır:

4.2.1. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi boyutu, toplumların kurum ve kuruluşlarda gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasına karşı sergiledikleri tutumu ifade etmektedir (Hofstede, 1980b: 45). Bazı toplumlar güç dağılımındaki eşitsizliği kabul ederken, bazıları ise reddetmektedir (Hofstede, 1983b: 81). Bu bağlamda güç mesafesi, güç dağılımındaki eşitsizliğin kabul edilmesidir (Hofstede, 1985: 347). Toplumların güç mesafesi yönelimleri Hofstede (1980b: 45) tarafından, büyük ve küçük güç mesafesi olarak sınıflandırılmaktadır. Büyük güç mesafesi toplumlarının genellikle otoriter ve hiyerarşik bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Ayrıca bu toplumlarda; gelir eşitsizliği, ayrımcılık ve yolsuzluk gibi sorunlarla da sıkça karşılaşmaktadır. Küçük güç mesafesi toplumlarında ise adalet, dengeli gelir dağılımı ve eşitlik önemlidir (Hofstede, 2011: 10). Bu durum, güç mesafesi boyutunun toplumlar arasındaki değer farklılıklarını önemli ölçüde etkilediği göstermektedir (Hofstede, 1980b: 40-45). Hofstede (1980b: 46) tarafından büyük ve küçük güç mesafesi toplumları arasındaki farklılıklar Tablo 4.1’de açıklanmıştır.

Tablo 4.1 Büyük ve Küçük Güç Mesafesi Arasındaki Farklılıklar

Büyük Güç Mesafesi	Küçük Güç Mesafesi
Toplumda eşitsizlikler kabul edilir.	Toplumda eşitsizlikler kabul edilmez.
Bazı insanlar bağımsız; çoğu insan ise bağımlı olmalıdır.	İnsanlar birbirlerine bağımlı olmalıdır.
Ezilen suçludur.	Sistem suçludur.
Toplumda hiyerarşi, varoluşsal bir eşitsizliktir.	Hiyerarşi, sadece rollerde eşitsizliği ifade etmektedir.
Gücü olanlar ayrıcalıklıdır.	Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.
İnsanlar, güce karşı tehdit oluşturur ve güvenilmezdir.	Farklı güç seviyelerine sahip insanlar, birbirlerine güvenmeye hazırdır.
Üstler, astlarını farklı bir tür insan olarak algılar.	Üstler, astlarını kendileriyle benzer insanlar olarak düşünür.
Astlar, üstlerinin ayrıcalıklı olduklarını düşünür. Üstler erişilemezdir.	Astlar, üstlerinin kendilerine benzediklerini düşünür. Üstler erişilebilirdir.
Güç, toplumun gerçeğidir. İyi veya kötü olması önemli değildir.	Güç kullanımı meşru olmalıdır. İyi veya kötü olduğuna dair yargılar vardır.
Güçte olanlar, güçlü görünmelidir.	Güçte olanlar, daha az güçlü görünmeye çalışmalıdır.

Kaynak: Hofstede (1980b: 46)

Ülkelerin bu iki boyut üzerinden değerlendirilmesi sonucunda; Endonezya ve Filipinler gibi geri kalmış ülkelerde güç mesafesinin yüksek olduğu tespit edilirken; Danimarka ve Avusturya gibi gelişmiş ülkelerde ise güç mesafesinin küçük olduğu belirlenmiştir (Hofstede, 1983b: 81).

4.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumların belirsizliklere karşı olan yaklaşımını ifade etmektedir (Hofstede, 1980b:45). Benzer bir ifadeyle, toplumların belirsizliklere kabul etme veya reddetme eğilimidir (Hofstede, 1983b: 81). Güçlü belirsizlikten kaçınan toplumlar, belirsizliklerden rahatsız olmaktadır (Hofstede, 1985: 347). Bu tür toplumlarda; kaygı, stres ve anksiyete yüksektir (Hofstede, 2011: 10). Zayıf belirsizlikten kaçınma toplumları ise, belirsizlikleri kabullenmektedir. Bu toplumlar; rahat ve düşük strese sahiptir (Hofstede 1980b:47). Güçlü ve zayıf belirsizlikten kaçınma toplumları arasındaki farklılıklar Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2 Güçlü ve Zayıf Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Farklılıklar

Güçlü Belirsizlikten Kaçınma	Zayıf Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlikten tehdit olarak görülür.	Belirsizlik kabul edilir.
Stres, duygusallık, anksiyete ve nörotisizm yüksektir.	Stres, anksiyete düşüktür. Rahatlık ve öz kontrol yüksektir.
Zaman para demektir.	Zaman serbesttir.
Saldırgan davranışlar kabul edilir.	Saldırgan davranışlar hoş karşılanmaz.
Duygular gösterilir.	Duygular gizlenir.
Milliyetçilik yaygındır.	Daha az milliyetçi ortam vardır.
Gençlere şüpheli yaklaşılr.	Gençlere güven yüksektir.
Hayatta güvenlikle ilgili büyük bir endişe vardır.	Hayatta risk almaya daha fazla istek vardır.
Farklı kişiler ve fikirlere tolerans gösterilmez.	Farklı kişi ve fikirler merak uyandırmaktadır.
Din, felsefe ve bilimde: nihai gerçeklere ve büyük teorilere inanç gösterilmektedir.	Din, felsefe ve bilimde: relativizm ve empirizm önemli bir rol oynamaktadır.

Kaynak: Hofstede (1980b: 47); Hofstede (2011: 10)

Latin Amerika, Yugoslavya, Yunanistan ve Türkiye gibi ülkeler güçlü belirsizlikten kaçınma eğilimine sahipken; Danimarka, İsveç, Büyük Britanya ve İrlanda gibi ülkeler zayıf belirsizlikten kaçınma eğilimindedir (Hofstede, 1983b: 83).

4.2.3. Bireycilik ve Kolektivizm Boyutu

Bireycilik ve kolektivizm boyutu, bireylerin diğer bireylerle olan ilişkisini tanımlamaktadır (Hofstede, 2011: 8). Bireycilik, bireylerin kendi çıkarlarına ve ailelerine odaklandığı gevşek bir toplum yapısını ifade etmektedir (Hofstede, 1980b: 45). Bireyci kültürlerde sosyal ilişkiler yüzeysel ve karşılıklı fayda üzerine kurulmaktadır. Bu kültürlerde bireyler; bencil, bağımsız, eşitlikçi ve ‘ben’ odaklıdır (Triandis, 1993: 155-166). Bireycilik ABD ve Hollanda gibi zengin ülkelerde görülmektedir (Hofstede, 1983b: 79-81). Kolektivizm ise, bireylerin aile akraba ve organizasyon gibi iç gruplara karşı güçlü bir bağlılık geliştirdiği toplumsal yapıya işaret etmektedir (Hofstede, 1980b: 45). Kolektivist kültürlerde bireyler ortak inançları paylaşmakta ve sadakate önem vermektedir. Bu kültürlerdeki bireyler; güvenilir, sadık, yardımsever ve ‘biz’ odaklıdır (Triandis, 1993: 155-165). Kolektivizm Hindistan, Pakistan Tayvan gibi fakir ülkelerde yaygın olarak görülmektedir (Hofstede, 1983b: 79- 81). Ancak zengin bir ülke olan Japonya kolektivist bir toplum olarak dikkat çekmektedir (Hofstede, 1980b: 49). Bireycilik ve kolektivizm arasındaki farklılıklar Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3 Bireycilik ve Kolektivizm Arasındaki Farklılıklar

Bireycilik	Kolektivizm
Herkes kendisine ve ailesine bakmalıdır.	İnsanlar geniş ailelere doğarlar ve sadakat önemlidir.
‘Ben’ bilinci hakimdir.	‘Biz’ bilinci hakimdir.
Gizlilik önemlidir.	Aidiyet önemlidir.
Kimlik, bireyde bulunur.	Kimlik, sosyal sistemde bulunur.
Kişileri birey olarak sınıflandırır.	Kişileri iç grup ve dış grup olarak sınıflandırır.
Kişisel görüşler ifade edilmelidir.	Her zaman uyum korunmalıdır.
Görevler baskındır.	İlişkiler baskındır.
Bireyler, kurum ve kuruluşlara karşı duygusal olarak bağımsızdır.	Birey, kurum ve kuruluşlara duygusal olarak bağımlıdır.
İnançlar kişisel görüşe bağlıdır.	İnançlar önceden belirlenir.
Norm ihlali suçluluk hissi oluşturur.	Norm ihlali utanç hissi oluşturur.

Kaynak: Hofstede (1980b: 48); Hofstede (2011: 11)

4.2.4. Maskülenlik ve Feminenlik Boyutu

Maskülenlik ve feminenlik boyutu, toplumdaki cinsiyet rollerinin ayrıştırılmasını ifade etmektedir (Hofstede, 1985: 355). Diğer bir ifadeyle, hangi sosyal rollerin erkek ve kadınlara ait olduğunun belirlenmesidir (Hofstede, 1983b: 85). Maskülen toplumlarda; cinsiyet ayrımcılığı, erkek egemenliği, güç, para, bağımsızlık ve başarı ön plandadır. Feminen

toplumlarda ise; cinsiyet eşitliği, özgürlük ve yaşam kalitesi önemlidir (Hofstede, 1980b:49). Maskülenlik ve feminenlik arasındaki farklar Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4 Maskülenlik ve Feminenlik Arasındaki Farklar

Maskülenlik	Feminenlik
Cinsiyetler arasındaki duygusal ve sosyal rol farklılığı en üst düzeydedir.	Cinsiyetler arasında duygusal ve sosyal rol farklılığı en az düzeydedir.
Erkeklerin mücadeleci ve hırslı olması beklenirken, kadınlar için bu özellikler isteğe bağlıdır.	Erkek ve kadınların mütevazı ve yardımsever olması beklenir.
İş, aile yaşamından daha öncelikli kabul edilir.	İş ve aile arasında denge vardır.
Güçlülere hayranlık duyulur.	Zayıflara sempati duyulur.
Baba önemli bir figürdür.	Baba ve anne eşittir.
Din, Tanrı'ya veya tanrılara yönelir.	Din, insanlara yönelir.

Kaynak: Hofstede (2011: 12)

Maskülen kültürleri temsil eden ülkeler arasında Japonya, İtalya ve Meksika öne çıkarken (Hofstede, 1983b: 87); feminen kültürleri temsil eden ülkeler arasında ise Hollanda ve İsveç dikkat çekmektedir (Hofstede, 1983b: 87; De Mooij ve Hofstede, 2002: 64).

4.2.5. Uzun ve Kısa Vadeli Yönelim Boyutu

Uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim boyutu, insan çabalarının geçmişe mi yoksa geleceğe mi odaklandığı ile ilgilidir (Hofstede, 2011: 8). Uzun vadeli yönelim boyutu; azmi ve tasarrufu vurgulamaktadır. Bu yönelim genellikle Çin gibi Doğu Asya kültürlerinde yaygındır. Kısa vadeli yönelim boyutunun ise; ABD gibi Batı ülkelerinde baskın olduğu görülmektedir (De Mooji ve Hofstede, 2002: 64). Uzun ve kısa vadeli yönelim boyutu arasındaki farklar Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5 Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Yönelim Boyutları Arasındaki Farklar

Uzun Vadeli Yönelim	Kısa Vadeli Yönelim
Gelecek önemlidir.	Geçmiş ve şu an önemlidir.
İyi ve kötü koşullara bağlıdır.	İyi ve kötü evrensel kurallarla belirlenmiştir.
Geleneklerin değişebileceği kabul edilir.	Geleneklere sıkı bağlılık vardır.
Tasarruf ve yatırıma önem verilir.	Harcamalar yüksektir.
Başarısızlıklar çaba ile ilişkilendirilir.	Başarısızlıklar şans ile ilişkilendirilir.
Azim önemlidir.	Hizmet etmek önemlidir.

Kaynak: Hofstede (2011: 15)

4.2.6. Serbestlik ve Kısıtlılık Boyutu

Serbestlik ve kısıtlılık boyutu, insanların temel arzularının tatmin edilmesi ya da kontrol altına alınması ile ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 2011: 8). Serbestlik toplumları, bireylerin hayattan keyif alma ve özgürce eğlenme hakkını ön planda tutmaktadır. Bu toplumlarda, birey arzularının tatmin edilmesi büyük önem taşımaktadır. Kısıtlılık toplumları ise, bireylerin arzularını kontrol altına almaya çalışmaktadır (Hofstede, 2011: 16). Serbestlik ve kısıtlılık boyutuna ilişkin farklılıklar Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6 Serbestlik ve Kısıtlılık Boyutu Arasındaki Farklar

Serbestlik Boyutu	Kısıtlılık Boyutu
Bireylerin mutluluk oranları yüksektir.	Bireylerin mutluluk oranları düşüktür.
Hayatı kontrol edebilme algısı vardır.	Çaresizlik algısı vardır.
Boş zaman önemlidir.	Boş zaman önemsizdir.
İfade özgürlüğü vardır.	İfade özgürlüğü yoktur.
Bireyler sporla ilgilenir.	Bireyler sporla ilgilenmez.
Cinsellik serbesttir.	Cinsellik kısıtlanır.
Doğum oranları düşüktür.	Doğum oranları yüksektir.
Bireyler eğitilidir.	Bireyler eğitimsizdir.
Bireyler olumlu duyguları hatırlarlar.	Bireyler olumlu duyguları hatırlamazlar.

Kaynak: Hofstede (2011: 16)

4.3. Kolektivizm Kültürü Kavramı

Kolektivizm kültürü, sosyal bilimlerde çeşitli araştırmacılar (Hofstede, 1980a; Triandis, 1993; Robert ve Wasti, 2002; Oyserman vd., 2002) tarafından incelenen ve farklı şekillerde değerlendirilen bir kavramdır. Ulusal kültürlerin farklı boyutlarını ortaya koyan Hofstede (1980b: 45), kolektivizmi bireyciliğin zıttı olarak ele almıştır. Hofstede (1984: 83) göre kolektivizm, bireylerin gruplara olan bağlılığını ifade etmektedir. Bu kültür yapısında bireyler; geniş ailelere doğmakta ve akraba, organizasyon gibi iç gruplara dahil olarak yaşamını sürdürmektedir (Hofstede, 1990: 2). İç gruplar tarafından korunan bireyler, dahil olduğu gruba karşı sorumluluk hissetmekte ve yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışmaktadır (Hofstede, 1993b: 88).

Kolektivizm kültürü; ortak değer, inanç ve normları paylaşan toplumlar arasında ortaya çıkmaktadır (Triandis, 1993: 154). Bu toplumlarda, insanların nasıl davranmaları gerektiği önceden belirlenmektedir. Gruba dahil olmak isteyen bireyler, bu davranış kalıplarına uygun davranmak zorundadır (Triandis, 2001: 916-920). Kolektivist toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler, ahlaki temellere dayandırılmakta ve özel hayatın gizliliği sıklıkla ihlal edilmektedir. Ayrıca bu kültürlerde, grup kararlarına itaat etmek son derece önemlidir (Hofstede, 1980b: 49).

Kolektivist kültürlerde bireyler, grup çıkarlarını kişisel çıkarlarından daha önemli görmektedir (Triandis, 2001: 909). Bu yaklaşım, grup hedefleri doğrultusunda iş birliği yapılmasına katkı sağlamaktadır (Yamagishi vd., 1998: 315). Dolayısıyla; kolektivist toplumlarda bireyler arasındaki ilişkilerde uyum, iş birliği ve bağlılığın ön planda olduğu görülmektedir (Oyserman ve Lee, 2008: 311).

Kolektivizmi bireysel düzeyde ele alan Triandis vd. (1990: 1007), kolektivizm kültürünün özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Kolektivist toplumlarda hiyerarşi ön plana çıkmaktadır.
- Kolektivist toplumlarda bireyler, bağımlı bir kişilik özelliğine sahiptir.
- Kolektivist kültürlerde bireyler iç ve dış grup ayrımı yapmakta ve davranışlarını ona göre şekillendirmektedir.
- Toplumsal değerler ve normlar iç gruplar tarafından belirlenmektedir.

4.4. Kolektivizm Kültürünün Örgütlere Etkileri

Ulusal kültür boyutlarından biri olan kolektivizm kültürü, örgüt kültürünün bir boyutu olarak da ele alınmaktadır. Örgüt kültürü; toplumların norm, inanç ve değerlerini yansıtan bir alt kültür olarak tanımlanmaktadır. Özellikle örgüt kurucularının kültürel yönelimleri, örgüt kültürünü şekillendiren belirleyici bir faktör olarak görülmektedir (Hofstede, 1985: 349). Kolektivizm kültür boyutunu örgütsel düzeyde ele alan Robert ve Wasti (2002: 544-546) göre, örgüt ve çalışan arasındaki kültür uyumu, olumlu tutum ve davranışların oluşmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, kültürün örgütteki davranışlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Hofstede, 1980a: 25-28). Bu bağlamda kolektivizm kültürünün örgütlere olan etkilerini ele almanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Kolektivizm kültürü; kişisel çıkarların grup çıkarları doğrultusunda feda edilmesi, iş birliği, sadakat ve bağlılık gibi değerleri ön plana çıkarmaktadır (Hofstede, 1980b: 45). Bu durum, kolektivist çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmesine ve örgüt değerlerine daha bağlı olmasına katkı sağlamaktadır (Robert ve Wasti, 2002: 544). Hofstede (1980b: 61), kolektivist çalışanların ilişkilerini ahlaki bir temele dayandırıldığını ve bu nedenle güçlü bir örgütsel bağlılık geliştirdiğini ifade etmiştir. Kolektivizmi örgütsel boyutta ele alan Robert ve Wasti (2002: 544), kolektivist çalışanların geleneksel değerlere daha bağlı olduğunu ve örgüte daha fazla uyum sağladığını belirtmiştir. Hui vd. (1995: 276-277) tarafından yapılan araştırmada; kolektivist çalışanların iş, maaş ve iş arkadaşları memnuniyetinin bireyci çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, kolektivist çalışanların bireycilerden daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğu saptanmıştır. Gómez

vd. (2000: 1099), kolektivist çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler sürdürme eğiliminde olduğunu ve takım çalışmasına yatkın olduğunu vurgulamıştır. Sosik ve Jung (2002: 11), kolektivist çalışanların grup performansının ve dayanışmasının bireyci çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu öne sürmüştür. Bu bulgulara ek olarak Marcus ve Le (2013, 817-830), kolektivizmin örgüt düzeyinde iş birliği ve performansla olumlu bir ilişkisinin olduğu ortaya koymuştur. Kolektivizm farklılıklarının çalışan-örgüt ilişkilerinin sosyal değişim sürecini inceleyen Knippenberg vd. (2013: 158), kolektivist çalışanların ilişkilerini sosyal değişim sürecine dayandırmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, kolektivist çalışanların örgütlerde karşılık beklemeden olumlu tutum ve davranışları sergileyeceklerini göstermiştir. Örgütlerde çatışma tarzlarını inceleyen Komarraju vd. (2008: 30), kolektivist çalışanların uyumlu ve bütünleştirici bir çatışma tarzını kullandığını ortaya koymuştur. Bu tarzın hem örgütlere hem de çalışanlara fayda sağladığı belirtilmiştir. Aral ve Naktiyok (2019: 1529), kolektivizmin ortaya çıkardığı biz olma bilincinin örgütlerde psikolojik taciz davranışlarını azaltacağını öne sürmüştür. Bu sonuçlar; kolektivist örgütlerde örgütsel bağlılık, iş birliği, iş tatmini gibi olumlu tutum ve davranışların oluştuğunu göstermektedir (Hofstede, 1980b: 88; Yamagishi vd., 1998: 315; Triandis, 2004: 91; Özkoç ve Katlav, 2015: 126; Karadirek ve Genç, 2019: 112; Cörüt ve Özkan, 2023: 15). Ancak, kolektivizm kültürünün örgütlere bazı olumsuz etkilerinin de olabileceği bilinmektedir. Örneğin; Adler ve Jeinek (1986: 79), kolektivist örgütlerde işe alım sürecinde aile, akraba ve arkadaşlık ilişkilerinin öncelikli olduğunu belirtmiştir. Triandis (2004: 91), kolektivist kültürlerde yöneticilerin, çalışanların performansı yerine sosyal ilişkilerine daha fazla odaklandığını öne sürmüştür. Pado ve Tezcan (2018: 288), kolektivist çalışanların grup çıkarlarını zedeleyeceği düşüncesiyle, fikirlerini dile getirmediklerini belirtmiştir. Bu durum, örgütsel inovasyonu engelleyen önemli nedenlerden biri olarak görülmüştür. Bu bulguya benzer olarak Kim (2019: 3), kolektivistlerin yaratıcılık gerektiren görevlerde olumlu sonuçlar elde edemeyeceklerini vurgulamıştır. Aydın (2022: 78-79), kolektivist örgütlerde aile ve akrabalık ilişkilerinin öne çıkmasının, iletişim sorunlarına neden olabileceğini ve örgütün kurumsallaşmasını engelleyebileceği üzerinde durmuştur. Bu sonuçlar; kültürün örgütler tarafından anlaşılması ve dikkate alınması gereken önemli bir konu olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda; örgütlerin çalışanların kültürel yönelimlerini belirlemesi ve iletişim, eğitim, insan kaynakları gibi örgütsel uygulamaların kültüre uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir (Arpacı vd., 2018: 89; Komarraju vd., 2008: 31).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MUTFAK ÇALIŞANLARININ YARATICILIK YETENEKLERİNE ETKİSİ: KOLEKTİVİZM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın model ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi ile araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Her geçen gün farklı alanlarda yaşanan değişim ve gelişmeler, örgütler arasındaki rekabetin şiddetini de giderek arttırmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek ve süreklilik sağlamak isteyen örgütler, çalışanlarının yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda bu tez çalışmasının amacı, mutfak çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaratıcılık yeteneklerine etkisini belirlemek ve bu ilişkide kolektivizm kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığını incelemektir. Araştırmada bu temel amaç ile birlikte aşağıdaki alt amaçlara da ulaşılmak istenmiştir:

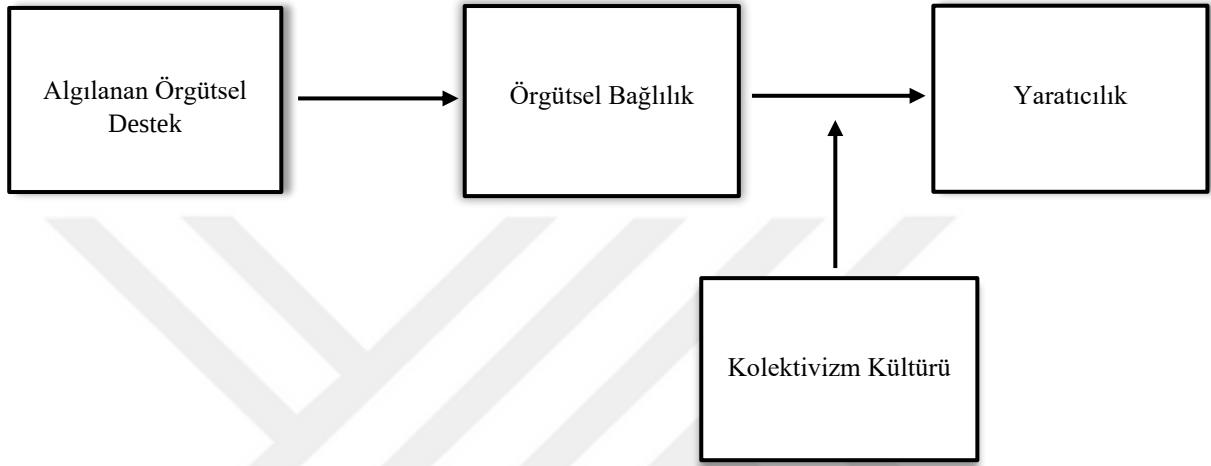
- Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemek,
- Algılanan örgütsel desteğin, yaratıcılığa olan etkisini belirlemek,
- Örgütsel bağlılığın, yaratıcılığa olan etkisini belirlemek,
- Tanımlanan ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemek,
- Tanımlanan ilişkide kolektivizm kültürünün düzenleyici rolünü incelemek,
- Çeşitli demografik karakteristikleri ve kişilik özellikleri ile katılımcıların

yaratıcılık yetenekleri arasındaki ilişkileri incelemek.

İlgili alan yazın incelendiğinde bu araştırmanın örnekleme ve amacına yönelik olarak bugüne kadar gerçekleştirilmiş herhangi bir lisansüstü tez çalışmasına erişilememiştir. Bu nedenle çalışmanın orijinal bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca yaratıcılığı turizm sektörü ve mutfak alanında inceleyen Türkiye’de hazırlanan lisansüstü tez sayısının son derece az olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın bu boşluğa önemli bir katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Öte yandan araştırmadan elde edilecek sonuçların pratikteki uygulamalara yönelik bazı önerilere dönüşmesi hedeflenmektedir.

5.2. Araştırmanın Model ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında incelenen ilgili alan yazın sonucunda mutfak çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaratıcılık yeteneklerine etkisini belirlemek ve bu ilişkide kolektivizm kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığını incelemek amacıyla araştırmanın kavramsal modeli Şekil 5.1’de verilmiştir.



Şekil 5.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda şu şekilde sıralanmıştır:

H₁: Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H₂: Algılanan örgütsel destek, yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.

H₃: Örgütsel bağlılık, yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.

H₄: Algılanan örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık (mediatör) etkisi vardır.

H₅: Örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisinde kolektivizm kültürünün düzenleyici (moderator) etkisi vardır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırmalar; önceden belirlenmiş hipotezleri test etmek için geniş örneklem gruplarından nicel veriler toplayarak, olgular ve olaylar arasındaki nedensel ilişkileri istatistiksel olarak analiz eden ve genellemeler yapmayı amaçlayan çalışmalardır. Bu tür araştırmalar, gözlemlenebilir verilere dayanarak hipotezlerin doğruluğunu veya yanlışlığını test etmektedir (Şavran, 2012: 66-67). Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan korelasyonel

araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve bu ilişkilerin gücünü ölçmek amacıyla yapılan çalışmalardır. Bu tür araştırmalar, genellikle deneysel yöntemlerin uygulanmadığı durumlarda tercih edilmektedir. Korelasyon; pozitif, negatif ve nötr olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Pozitif korelasyonda, değişkenler birlikte artmakta veya birlikte azalmaktadır. Negatif korelasyonda, bir değişken artması durumunda diğer değişkenin azalmaktadır. Nötr korelasyonda ise değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Korelasyon, test edilen hipotezler arasındaki ilişkinin gücünü ifade edebilmek için -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. 1'e yaklaşan değerler, korelasyonun güçlü olduğunu göstermektedir (Karadağ, 2023: 22).

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmacı tarafından, mutfak çalışanlarının çeşitli demografik, karakteristikleri ve kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yedi soru hazırlanmıştır. Bu sorular; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, aylık ortalama gelir düzeyi, çalışma süresi ve mesleki eğitim ile ilgilidir. Diğer bölümlerde sırasıyla literatürden elde edilen “Örgütsel (Duygusal) Bağlılık”, “Algılanan Örgütsel Destek”, “Yaratıcılık” ve “Bireysel Kültürel Değerler (Kolektivizm)” ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki araştırmalarda kanıtlanmış olan çalışmalardan edinilmiştir.

Örgütsel (Duygusal) Bağlılık Ölçeği: Lee vd. (2001: 596) tarafından Meyer vd. (1993) duygusal, devam ve normatif bağlılık ölçeğinin farklı bir kültüre uyarlanması amacıyla duygusal, devam ve normatif bağlılığa yönelik 18 soru maddesi üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda Cronbach's alfa değerinin 0, 58 ve 0, 64 olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, Lee vd. (2001: 602) çalışmasındaki örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılığa yönelik olarak ele alınan 6 soru maddesinin 1., 2. ve 6. maddeleri aynen alınmış 3. 4. ve 5. olumsuz soru maddeleri ise olumluya çevrilerek kullanılmıştır. Anket formunda katılımcılara yöneltilen örgütsel bağlılık ölçeğinin 7'li Likert tipi ölçekte 1= kesinlikle katılmıyorum, 7= kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirilmesi istenmiştir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Algılanan örgütsel desteğin ölçülmesi amacıyla, Eisenberger vd. (1986: 502) tarafından 36 maddelik geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin yüksek faktör yapı ve güvenilirlik kat sayıları doğrultusunda 17 ve 8 maddeden oluşan kısa formları da oluşturulmuştur. Orijinal ölçeğin Cronbach's alfa güvenilirlik kat sayısı .97 olarak bulunmuştur. Daha sonraki yıllarda algılanan örgütsel destek ölçeğinin iç güvenilirliği nedeni

ile Eisenberger vd. (1997: 815) tarafından 36 maddeden oluşan anketin 8 maddesi örgütlerde uygulanabilirliği ölçülmüş ve Cronbach's alfa değeri .90 olarak rapor edilmiştir. Bu çalışmada araştırmanın amacına yönelik olarak, Eisenberger vd. (1997: 815) çalışmasında örgütlerde kullanılabilirliğe uygun 8 maddelik versiyonun kullanılmasına karar verilmiştir. Anket formunda katılımcılara yöneltilen algılanan örgütsel destek ölçeğinin 7'li Likert tipi ölçekte 1= kesinlikle katılmıyorum, 7= kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirilmesi istenmiştir.

Yaratıcılık Ölçeği: Yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı kişisel kimlik arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla, Karwowski (2012: 548) tarafından 11 maddeden oluşan yaratıcı benlik kısa ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach's alfa güvenirlik katsayısı .74 ile 90. arasında olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada araştırmanın amacına yönelik olarak, yaratıcı benlik kısa ölçeğinin 6 maddesi kullanılmıştır. Anket formunda katılımcılara yöneltilen yaratıcılık ölçeğinin 7'li Likert tipi ölçekte 1= kesinlikle katılmıyorum, 7= kesinlikle katılıyorum arasında bir değerlendirilmesi istenmiştir.

Bireysel Kültürel Değerler (Kolektivizm) Ölçeği: Saylık (2019: 1890-1872) tarafından Hofstede (1980a) beş boyutlu kültürel değerler ölçeği ile Yoo vd. (2011) bireysel kültürel değerler ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach's alfa değeri .80 olarak ölçülmüştür. Bu çalışmada araştırmanın amacı doğrultusunda, bireysel kültürel değerler ölçeğinin kolektivizm boyutuna ait olan 6 maddesi kullanılmıştır. Anket formunda katılımcılara yöneltilen bireysel kültürel değerler ölçeğinin 5' li Likert tipi ölçekte 1= hiç katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum arasında değerlendirilmesi istenmiştir.

5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, bir çalışmada araştırmanın amacına yönelik olarak seçilen en geniş topluluk kümesini temsil etmektedir (Kılıç, 2013: 44). Bu araştırmanın evrenini Antalya'nın Manavgat ilçesi sınırları içerisindeki beş yıldızlı otellerin mutfak departmanı çalışanları oluşturmaktadır.

Örneklem, evrenin içinden belirli bir alt kümenin seçilmesidir. Seçilen örneklem, araştırmanın genel sonuçlarının çıkarılması ve yorumlanması için kullanılmaktadır (Kılıç, 2013: 44). Araştırmada evrene ilişkin herhangi bir çerçeve söz konusu olmadığı için ve veri toplamanın kapsamı işletmelerden alınabilecek izinlere bağlı olduğu için olasılıksız örnekleme yöntemlerinden "kolayda örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini Antalya'nın Manavgat ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerin mutfak departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Bu örneklem grubuna dayalı olarak veriler, yüz yüze anket yöntemi ile 2023-2024 yılları arasında toplanmıştır. Çalışanlara, otel yönetimi ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda izin alınarak ulaşılmıştır. Çalışanların kabul etmesi durumunda anket formu verilmiş

ve kendilerine göre doldurmaları istenmiştir. Anket doldurma süreci gönüllülük esasıyla gerçekleştirilmiş, katılımcıları araştırmanın amacı ve verilerin gizliliği konusunda aydınlatıcı bilgiler sunulmuş, diledikleri sorulara yanıt vermeyebilecekleri ve istedikleri zaman araştırmadan çekilme haklarının olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca veri toplama sürecinde hiçbir katılımcıdan isim-soyisim, imza ve kişisel iletişim bilgisi gibi kimlik tespitinde kullanılabilecek hiçbir veri talep edilmemiştir.

5.6. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veri seti, modelin ve hipotezlerin test edilmesi öncesinde kapsamlı bir ön işleme sürecinden geçirilmiştir. Bu süreçte, eksik veriler ve potansiyel aykırı değerler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Aykırı değerlerin tespiti için Mahalanobis mesafe analizi kullanılmış ve bu analiz sonucunda veri setinde herhangi bir aykırı değer bulunmamıştır. Bu bulgu, analizin güvenilirliği açısından önemlidir çünkü aykırı değerlerin varlığı, model sonuçlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Çalışmanın ana amacı olan araştırma modelinin test edilmesi için Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılmıştır. PLS-SEM, özellikle örneklem büyüklüğü kısıtlamaları olan ve dağılım varsayımlarının sıkı bir şekilde karşılanmadığı durumlarda tercih edilen bir yöntemdir. Araştırma, keşifsel bir doğaya sahip olduğundan, bu yöntem modelin yapısal ve ölçüm boyutlarının keşfedilmesinde idealdir. Analizler, güncel bir yazılım olan SmartPLS 4 ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi sürecinde, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve araştırma alanında yaygın olarak kullanılan PROCESS makro modeli kullanılmıştır. Bu model, özellikle aracılık, moderasyon ve durumsal aracılık gibi karmaşık ilişkilerin analizinde yüksek yetkinlik sağlar:

Model 4 (Aracılık Modeli): Bu model, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide bir veya daha fazla aracının rolünü test etmek için kullanılmıştır.

Model 1 (Moderatör Modeli): Moderatör değişkenlerin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğinin analizi için tercih edilmiştir.

Model 14 (Durumsal Aracılık Modeli): Bu model, aracılık ilişkisinin belirli moderatör değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini keşfetmek için kullanılmıştır.

5.7. Araştırmanın Bulguları

5.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Tablo 5.1’de sunulan demografik bulgular, araştırmanın katılımcıları hakkında bilgiler içermektedir. Bu bilgiler; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mutfak departmanında çalışma süresi ve eğitim durumu gibi çeşitli değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmaya katılan

472 kişinin %61,9'u (292 kişi) erkek, %38,1'i (180 kişi) ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu dağılım, çalışma alanı olarak mutfak departmanında erkek çalışanların daha fazla istihdam edildiğini göstermektedir. Katılımcıların %66,3'ü (313 kişi) bekar, %32,8'i (155 kişi) ise evli durumdadır. Yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların %52,5'i (248 kişi) 18-30 yaş aralığında, %33,3'ü (157 kişi) 31-40 yaş aralığında, %10,4'ü (49 kişi) 41-50 yaş aralığında ve %2,5'i (12 kişi) ise 51 yaş ve üzerindedir. Bu, çalışmanın genç bir katılımcı kitlesine sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulguların turizm sektörünün genel demografik karakteristikleri ile uyumlu olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim seviyesine göre, %43,6'sı (206 kişi) lise, %31,2'si (147 kişi) üniversite ve %24,2'si (114 kişi) ilköğretim mezunudur. Çalışma süresine göre, katılımcıların %33,5'i (158 kişi) 1-3 yıl, %22,7'si (107 kişi) 4-6 yıl, %13,3'ü (63 kişi) bir yıldan kısa süre, %11,2'si (53 kişi) 7-9 yıl, %8,7'si (41 kişi) 10-12 yıl, %3,6'sı (17 kişi) 13-15 yıl ve %4'ü (19 kişi) ise 16 yıl ve üstünde mutfak departmanında çalışmaktadır. Eğitim (diploma) durumuna göre, %10,8 (51 kişi) meslek lisesi, %10,2 (48 kişi) lisans düzeyinde gastronomi ve mutfak sanatları, %7,6 (36 kişi) çıraklık eğitimi, %6,8 (32 kişi) ön lisans düzeyinde aşçılık programından mezun olmuştur. Bunun yanı sıra, %21,22 (101 kişi) diğer diplomalara sahipken, %43,2'si (204 kişi) herhangi bir diploma bilgisi vermemiştir.

Tablo 5.1 Demografik Bulgular

Cinsiyet	n	%
Kadın	180	38,1
Erkek	292	61,9
Medeni Durum	n	%
Evli	155	32,8
Bekar	313	66,3
Boş	4	0,8
Yaş	n	%
18-30	248	52,5
31-40	157	33,3
41-50	49	10,4
51 ve üstü	12	2,5
Boş	6	1,3
Eğitim	n	%
İlköğretim	114	24,2
Lise	206	43,6
Üniversite	147	31,2
Boş	5	1,1
Mutfak Departmanı Çalışma Süresi	n	%
Bir yıldan kısa süre	63	13,3
1-3 yıl	158	33,5
4-6 yıl	107	22,7
7-9 yıl	53	11,2
10-12 yıl	41	8,7
13-15 yıl	17	3,6
16 yıl ve üstü	19	4,0
Boş	14	3,0

Diploma	n	%
Gastronomi ve mutfak sanatları programından mezun oldum (Lisans)	48	10,2
Aşçılık programından mezun oldum (Ön lisans)	32	6,8
Aşçılık/mutfak ile ilgili programı olan bir meslek lisesinden mezun oldum.	51	10,8
Aşçılık/mutfak ile ilgili programı olan bir çıraklık eğitim kurumundan mezun oldum	36	7,6
Diğer	101	21,22
Boş	204	43,2

5.7.2. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın ölçüm modeli, doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak test edilmiş ve bu test sonuçları Tablo 5.2’de sunulmuştur. Model, dört ana teorik yapı üzerine kurulu olup, bu yapılar; örgütsel destek, örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve kolektivizm olarak tanımlanmıştır. Her bir yapı, ilişkili öğelerle (toplamda 24 öge) temsil edilmiştir. Ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yüklemeleri, genel olarak 0.50 değerinin üzerinde çıkmış ve böylece öğelerin kendi yapılarını iyi temsil ettiğini göstermiştir. Her bir madde için hesaplanan t değerleri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ($p < 0.001$). Bu sonuçlar, model öğelerinin ilgili yapıları önemli ölçüde temsil ettiğini ve bu ilişkilerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu analiz sonuçları, ölçüm modelinin araştırmanın teorik çerçevesini iyi bir şekilde temsil ettiğini ve yapıların geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü göstermektedir.

Tablo 5.2 Araştırma Modeli Sonuçları

Boyut	Madde	Ortalama	Faktör Yüğü	T Değeri	P
Örgütsel Destek	Çalıştığım kurum fikirlerime önem verir.	4,39	0.886	70.524	$p < 0.001$
	Çalıştığım kurum iyi olmamı ister/önemser.	4,40	0.915	87.837	$p < 0.001$
	Çalıştığım kurum kişisel hedeflerimi ve değerlerimi gerçekten dikkate alır.	4,19	0.914	91.171	$p < 0.001$
	Çalıştığım kurum bir sorunum olduğunda yardımda bulunur.	4,87	0.832	47.032	$p < 0.001$
	Çalıştığım kurum istemeden yaptığım hataları hoş görebilir.	4,79	0.799	36.441	$p < 0.001$
	Çalıştığım kurum fırsat bulsa bile benden istifade etmeye çalışmaz.	3,67	0.827	49.351	$p < 0.001$
	Çalıştığım kurum benimle her zaman ilgilenir.	3,83	0.866	67.679	$p < 0.001$
	Çalıştığım kurum özel bir ihtiyacım olduğunda yardım etmeye isteklidir/hazırdır.	4,14	0.897	87.686	$p < 0.001$
Örgütsel Bağlılık	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.	4,17	0.875	62.747	$p < 0.001$
	Bu kurumda yaşanan sorunları kendi sorunum olarak görüyorum.	4,60	0.824	38.803	$p < 0.001$
	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.	4,37	0.933	100.171	$p < 0.001$
	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	4,36	0.938	96.311	$p < 0.001$
	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	4,48	0.929	93.308	$p < 0.001$
	Bu kurum benim için çok özel bir anlam ifade ediyor.	4,17	0.899	66.733	$p < 0.001$

Kolektivizm	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	3,16	0.834	32.173	$p < 0.001$
	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	3,24	0.935	87.533	$p < 0.001$
	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir	3,20	0.942	99.332	$p < 0.001$
	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir	3,22	0.932	83.583	$p < 0.001$
	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	3,36	0.882	47.857	$p < 0.001$
	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	3,24	0.925	76.861	$p < 0.001$
Yaratıcılık	Ben yaratıcılık yeteneği olan biriyim.	5,77	0.900	55.259	$p < 0.001$
	Kendimi geliştirmek için yeni yöntemler bulabiliyorum.	5,59	0.957	146.663	$p < 0.001$
	Karşılaştığım şeyler arasında yeni ilişkiler keşfetmekte yetenekliyim.	5,60	0.958	132.467	$p < 0.001$
	Eski konseptlerden yeni kombinasyonlar yaratmakta yetenekliyim.	5,54	0.931	67.761	$p < 0.001$
	Olaylara yeni/farklı bakış açılarından bakabiliyorum.	5,62	0.939	77.431	$p < 0.001$
	Yeni fikirlerle karşılaşmayı severim.	6,10	0.793	24.380	$p < 0.001$

Tablo 5.3’de araştırma modelinin yakınsama ve ayrışma geçerliliğine ilişkin istatistiksel verileri sunmaktadır. Yakınsama geçerliliği, bir ölçeğin bir kavramın farklı öğeleri arasındaki ilişkinin güçlü olup olmadığını test ederken, ayrışma geçerliliği farklı kavramlar arasındaki ayırımın yeterli olup olmadığını değerlendirir. Yakınsama geçerliliği değerleri, Cronbach's Alpha, Rho_A, bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama varyans çıkarılmış (AVE) değerleri incelenmiştir. Cronbach's Alpha ve RHO_A değerleri, ölçüm öğelerinin iç tutarlılığını ve birbirleriyle olan uyumunu gösterir. Örgütsel destek, kolektivizm, yaratıcılık ve örgütsel bağlılık için değerler (0.953-0.960 arası Alpha ve 0.954-0.969 arası Rho_A) yüksek çıkmıştır, bu da ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. CR değerleri 0.954 ve 0.969 arasında değişmektedir ve her bir ölçeğin güvenilirliğini teyit etmektedir. AVE değerleri 0.754 ile 0.837 arasında olup, her bir ölçeğin kendi içinde yeterli miktarda varyansı açıkladığını göstermektedir. Tüm yapılara ait CR değerleri 0.70’ten, AVE değerleri de 0.50’den büyük olması ve aynı zamanda CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olması, yapıların yakınsama geçerliliklerini desteklemektedir. Fornell-Larcker kriteri, bir yapının diğer tüm yapılarla olan korelasyon karelerinden daha büyük bir AVE değerine sahip olup olmadığını kontrol eder. Bu durum, farklı yapıların birbirlerinden yeterince farklı olduğunu gösterir: Örgütsel destek için AVE'nin karekökü (0.868), diğer tüm yapılarla olan korelasyon değerlerinden (0.562 ile Kolektivizm, 0.392 ile Yaratıcılık ve 0.841 ile Örgütsel Bağlılık) büyük olduğu için ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Kolektivizm, yaratıcılık ve örgütsel bağlılık yapıları için de benzer şekilde, her yapının AVE'nin karekökü kendi diğer yapılarla olan

korelasyon değerlerinden büyüktür. Bu, yapıların birbirlerinden iyi ayrıldığını ve ölçeklerin kendi kavramlarını başka kavramlardan bağımsız olarak ölçebildiğini gösterir. Bu bulgular, kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve araştırma modelinin teorik yapısını başarıyla yansıttığını göstermektedir. Ayrıca, yapıların birbirlerinden yeterince ayrıldığını ve her bir yapının özgün bir kavramı temsil ettiğini belirterek, modelin geçerliliğini güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Tablo 5.3 Yakınsama ve Ayrışma Geçerliği

	Cronbach's Alpha	RHO_A	CR	AVE
Örgütsel Destek	0.953	0.955	0.955	0.754
Kolektivizm	0.958	0.962	0.962	0.827
Yaratıcılık	0.960	0.969	0.969	0.837
Örgütsel Bağlılık	0.953	0.954	0.954	0.811
Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliği Sonuçları				
	Örgütsel Destek	Örgütsel Destek	Kolektivizm	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Destek	0.868			
Kolektivizm	0.562	0.909		
Yaratıcılık	0.392	0.165	0.915	
Örgütsel Bağlılık	0.841	0.533	0.376	0.900

5.7.3. Hipotez Testleri

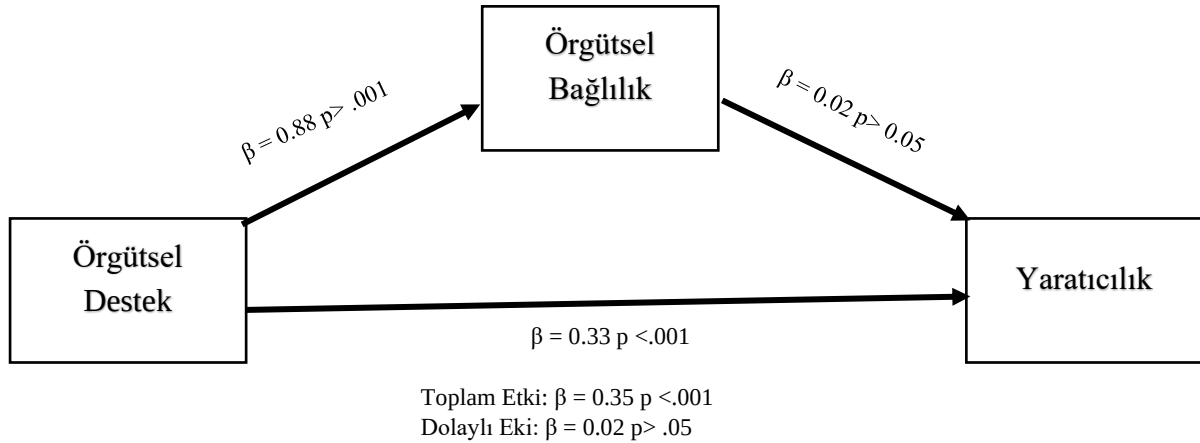
5.7.3.1. Aracılık Analizi Sonuçları

Tablo 5.4, örgütsel destek ve yaratıcılık üzerinde örgütsel bağlılık faktörünün etkilerini değerlendiren aracılık analiz sonuçlarını sunmaktadır. Bu analiz, örgütsel desteğin doğrudan etkilerini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkilerini inceler. İlk modelde, örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık üzerinde oldukça güçlü bir pozitif etkiye sahiptir ($\beta = 0.88$, $SE = 0.03$, $t = 33.65$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.83$, $ULCI = 0.93$). Bu sonuç, örgütsel destek algısının artmasının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde arttırdığını gösterir. Modelin R^2 değeri 0.71 olup, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık varyansının %71'ini açıkladığını göstermektedir. Hipotez 1 (H_1), bu bulgularla desteklenmiştir. İkinci modelde, örgütsel desteğin yaratıcılık üzerinde doğrudan etkisi ($\beta = 0.35$, $SE = 0.04$, $t = 9.76$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.27$, $ULCI = 0.41$) olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, örgütsel destek düzeylerinin artışı ile yaratıcılık düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Modelin R^2 değeri 0.17'dir ve F istatistiği 95.26'dır, modelin belirli bir açıklama gücüne sahip olduğunu gösterir. Hipotez 2

(H₂), bu model için desteklenmiştir. Üçüncü modelde, örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki etkisi ($\beta = 0.33$, $SE = 0.06$, $t = 5.04$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.20$, $ULCI = 0.46$) yine anlamlı bulunmuştur. Ancak bu modelde örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisi anlamsız bulunmuştur ($\beta = 0.02$, $SE = 0.06$, $t = 0.28$, $p > 0.05$). Bu durum, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerinde aracı bir rol oynamadığını gösterir ve örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki doğrudan etkisi daha belirgindir. Hipotez 3 (H₃), bu model için desteklenmemiştir. Sonuçlar, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve yaratıcılık üzerinde önemli ve doğrudan etkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Ancak, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki aracı etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 5.4 Aracılık Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık									
Modeller	β	SE	t	p	LLCI	ULCI	R ²	F	Hipotez
Sabit	0.65	0.12	5.40	p < 0.001	0.41	0.88	0.71	1132,37	H1 Desteklendi
Örgütsel Destek	0.88	0.03	33.65	p < 0.001	0.83	0.93			
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık									
Sabit	4.24	0.16	26.23	p < 0.001	3.92	4.56	0.17	95.26	H2 Desteklendi
Örgütsel Destek	0.35	0.04	9.76	p < 0.001	0.27	0.41			
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık									
Sabit	4.23	0.17	25.36	p < 0.001	3.90	4.56	0.17	47.58	H3 Desteklenmedi
Örgütsel Destek	0.33	0.06	5.04	p < 0.001	0.20	0.46			
Örgütsel Bağlılık	0.02	0.06	0.28	p> 0.05	-0.10	0.14			



Şekil 5.2 Örgütsel Destek-Yaratıcılık Arasında Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

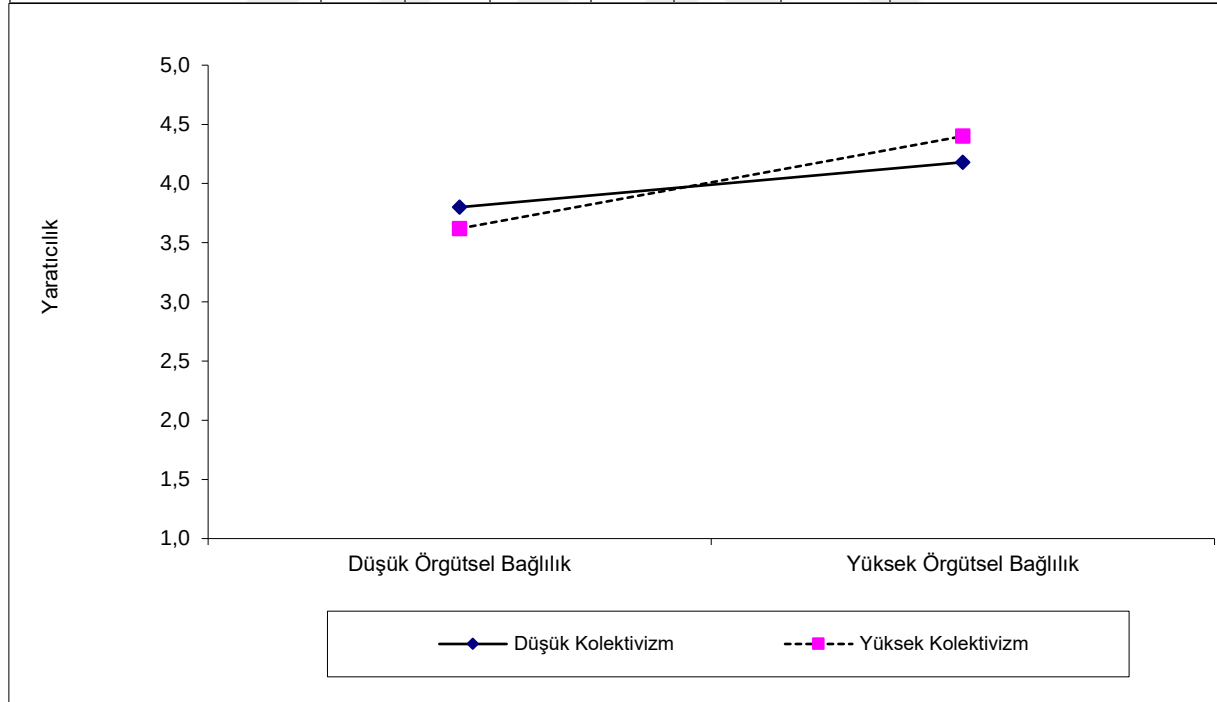
5.7.3.2. Moderatör Analizi Sonuçları

Tablo 5.5, yaratıcılık üzerindeki örgütsel bağlılık ve kolektivizm değişkenlerinin etkilerini, ayrıca kolektivizmin örgütsel bağlılık ile yaratıcılık arasındaki ilişkide moderatör rolünü değerlendiren analiz sonuçlarını içermektedir. Araştırma hem doğrudan etkileri hem de etkileşimli etkileri kapsamlı bir biçimde incelemekte, böylece kolektivizmin bu ilişkilerde nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmuştur ($\beta = 0.29$, $SE = 0.04$, $t = 7.16$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.21$, $ULCI = 0.37$). Bu sonuç, örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasıyla bireylerin yaratıcılık kapasitelerinin de arttığını gösterir, ki bu da kurumsal yenilik ve adaptasyon kapasitesinin gelişimine katkıda bulunabilir. Kolektivizmin yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta = 0.01$, $SE = 0.06$, $t = 0.07$, $p > 0.05$, $LLCI = -0.10$, $ULCI = 0.11$) bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık ile kolektivizmin etkileşimi ($\beta = 0.10$, $SE = 0.03$, $t = 3.78$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.05$, $ULCI = 0.15$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu, kolektivizm düzeyinin, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini değiştirebileceğini göstermektedir ve örgütsel bağlılık ile yaratıcılık arasındaki ilişkide kolektivizmin moderatör rol oynadığını göstermektedir. Kolektivizmin koşullu etkileri incelendiğinde, düşük kolektivizmin tutumuna sahip bireylerde örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = 0.16$, $SE = 0.06$, $t = 2.80$, $p > 0.05$, $LLCI = 0.05$, $ULCI = 0.27$). Yüksek kolektivizm koşulunda, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisi anlamlı olmaktadır ($\beta = 0.43$, $SE = 0.05$, $t = 8.10$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.32$, $ULCI = 0.53$). Bu bulgular; kolektivizmin, örgütsel bağlılık ile yaratıcılık arasındaki ilişkide moderatör rol oynadığını ortaya koymaktadır. Kolektivizm yüksek olduğunda, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisi artmaktadır.

Bulgulara göre yüksek kolektivist kültürlerde örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bulgular, Şekil 5.3’de görselleştirilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılığın yaratıcılığı teşvik edici potansiyelini, özellikle kolektivist kültürel özelliklere sahip ortamlarda, daha etkin şekilde ortaya çıkarabilir. Bu bulgulara göre H₄ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5.5 Moderatör Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Yaratıcılık									
Modeller	β	SE	t	p	LLCI	ULCI	R ²	F	Hipotez
Sabit	4.05	0.07	78.74	p < 0.001	5.43	5.71	0.15	27.74	Hipotez 4 Desteklendi
Örgütsel Bağlılık	0.29	0.04	7.16	p < 0.001	0.21	0.37			
Kolektivizm	0.01	0.06	0.07	p> 0.05	-0.10	0.11			
Örgütsel Bağlılık × Kolektivizm	0.10	0.03	3.78	p < 0.001	0.05	0.15			
Koşullu Etki									
Düşük Kolektivizm	0.16	0.06	2.80	p> 0.05	0.05	0.27			
Yüksek Kolektivizm	0.43	0.05	8.10	p < 0.001	0.32	0.53			



Şekil 5.3 Kolektivizmin Düzenleyici Etkisinin Grafiks gösterimi

5.7.3.3. Durumsal Aracılık Etkisi Sonuçları

Tablo 5.6, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık üzerinde örgütsel destek etkisini, ayrıca kolektivizmin bu ilişkilerdeki durumsal aracılık rolünü değerlendiren analiz sonuçlarını içermektedir. Bu tablo, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve kolektivizmin etkileşimli etkilerini

inceleyerek, özellikle kolektivizmin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkileri üzerinde durmaktadır. Örgütsel destek, örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.88$, $SE = 0.03$, $t = 33.65$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.83$, $ULCI = 0.93$), bu da örgütsel desteğin artışının örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırdığını gösterir. Modelin R^2 değeri 0.71 olup, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık varyansının büyük bir kısmını açıkladığını ifade eder. Yaratıcılık üzerine örgütsel destek doğrudan etkili olup ($\beta = 0.31$, $SE = 0.07$, $t = 4.50$, $p < 0.001$, $LLCI = 0.17$, $ULCI = 0.44$), örgütsel bağlılığın ise anlamlı olmayan bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.07$, $SE = 0.06$, $t = 1.08$, $p > 0.05$, $LLCI = -0.06$, $ULCI = 0.19$). Kolektivizm ($\beta = -0.06$, $SE = 0.06$, $t = -1.10$, $p < 0.05$, $LLCI = -0.17$, $ULCI = 0.05$) ve örgütsel bağlılığın ($\beta = 0.07$, $SE = 0.03$, $t = 2.52$, $p < 0.05$, $LLCI = 0.02$, $ULCI = 0.12$) yaratıcılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Örgütsel bağlılık ile kolektivizm arasındaki etkileşimin (interaction term) yaratıcılık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.07$, $SE = 0.03$, $LLCI = 0.02$, $ULCI = 0.12$). Örgütsel bağlılık ve kolektivizm arasındaki etkileşimin Yaratıcılık üzerindeki pozitif etkisi, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan ve kolektivist değerlere sahip olan bireylerin, yaratıcılık gösterme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık aracılığıyla örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisi düşük kolektivizm düzeylerinde negatif olup istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -0.03$, $SE = 0.07$, $LLCI = -0.18$, $ULCI = 0.11$). Yüksek kolektivizm düzeylerinde, örgütsel bağlılık aracılığıyla örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur ($\beta = 0.16$, $SE = 0.07$, $LLCI = 0.02$, $ULCI = 0.30$). Kolektivizm düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisi artmaktadır. Durumsal aracılık indeksinin ($\beta = 0.06$, $SE = 0.03$, $LLCI = 0.01$, $ULCI = 0.11$) anlamlı olması, örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık aracılığıyla yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisinde, kolektivizmin moderatör değişken olduğunu göstermektedir. Bu analiz sonuçları, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkide kolektivizmin moderatör ve durumsal aracı olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Özellikle, kolektivizm yüksek olduğunda, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık yaratıcılığı teşvik etme potansiyelini artırmaktadır. Bu sonuçlara göre H_5 hipotezini desteklemiştir.

Tablo 5.6 Durumsal Aracılık Etkisi Bulguları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık									
Modeller	β	SE	t	p	LLCI	ULCI	R^2	F	Hipotez
Sabit	3.75	0.12	31.20	$p < 0.001$	3.51	3.98	0.71	1132,37	
Örgütsel Destek	0.88	0.03	33.65	$p < 0.001$	0.83	0.93			

Bağımlı Değişken: Yaratıcılık									
Sabit	4.30	0.28	14.86	p < 0.001	3.73	4.87	0.18	26.72	Hipotez 5 Desteklendi
Örgütsel Destek	0.31	0.07	4.50	p < 0.001	0.17	0.44			
Örgütsel Bağlılık	0.07	0.06	1.08	p> 0.05	-0.06	0.19			
Kolektivizm	-0.06	0.06	-1.10	p < 0.05	-0.17	0.05			
Örgütsel Bağlılık × Kolektivizm	0.07	0.03	2.52	p < 0.05	0.02	0.12			
Koşullu Dolaylı Etki: Örgütsel Destek → Örgütsel Bağlılık → Yaratıcılık									
Dolaylı Etki	β	SE	LLCI	ULCI					
Düşük Kolektivizm	-0.03	0.07	-0.18	0.11					
Yüksek Kolektivizm	0.16	0.07	0.02	0.30					
Durumsal Aracılık İndeksi	0.06	0.03	0.01	0.11					

5.7.3.4. Farklılık Testleri

Tablo 5.7, cinsiyete göre örgütsel destek, örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve kolektivizm boyutlarında yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarını içerir. Bu analiz, erkek ve kadın katılımcılar arasında bu dört boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını değerlendirmektedir. Sonuçlar, kadın ve erkek arasında örgütsel destek açısından (Kadın = 4.12, SD = 1.64; Erkek = 4.33, SD = 1.76, $t = -1.313$, $p > 0.05$), örgütsel bağlılık açısından (Kadın = 4.28, SD = 1.76; Erkek = 4.46, SD = 1.82, $t = -1.06$, $p > 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Kadınlar, yaratıcılıkta ortalama 5.86 (SD = 1.10) puan alırken, erkekler ortalama 5.60 (SD = 1.61) puan almıştır ($t = 2.054$, $p < 0.05$). Bu sonuç, yaratıcılık boyutunda kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ve bu farkın kadınlar lehine olduğunu ortaya koymaktadır. Kolektivizm açısından kadın (Ort = 2.96, SD = 1.31) ve erkek (Ort = 3.41, SD = 1.38) arasında istatistiksel olarak anlamlı ($t = -3.51$, $p < 0.05$) ve büyük bir fark olduğunu, erkeklerin daha yüksek kolektivizm puanlarına sahip olduğunu gösterir. Bu bulgular, cinsiyetin örgütsel davranış boyutlarında farklı etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Yaratıcılık ve kolektivizm boyutlarında cinsiyete bağlı farklılıklar dikkate değerken, örgütsel destek ve bağlılık boyutlarında cinsiyetler arası belirgin bir fark bulunmamıştır. Özellikle yaratıcılıkta kadınların daha yüksek skor alması ve kolektivizmde

erkeklerin öne çıkması, cinsiyetin çalışma ortamındaki davranış ve tutumlar üzerinde önemli rol oynayabileceğini gösterir.

Tablo 5.7 Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sap.	t	P
Örgütsel Destek	Kadın	180	4.12	1.64	-1.313	0.190
	Erkek	292	4.33	1.76		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	180	4.28	1.76	-1.06	0.290
	Erkek	292	4.46	1.82		
Yaratıcılık	Kadın	180	5.86	1.10	2.054	0.041
	Erkek	292	5.60	1.61		
Kolektivizm	Kadın	180	2.96	1.31	-3.512	0.000
	Erkek	292	3.41	1.38		

Tablo 5.8, medeni duruma göre örgütsel destek, örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve kolektivizm boyutlarında yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarını içerir. Evli katılımcıların örgütsel destek puanları (ortalama = 4.75, SD = 1.54) bekarlara göre (ortalama = 3.98, SD = 1.74) anlamlı derecede yüksektir. T değeri 4.856, $p < 0,05$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, medeni durumun örgütsel desteği etkileyebileceğini ve evli bireylerin daha yüksek destek algısına sahip olduğunu gösterir. Evli bireylerin örgütsel bağlılık puanları (ortalama = 5.04, SD = 1.50) bekarlara göre (ortalama = 4.06, SD = 1.85) anlamlı derecede yüksektir ($t = 6.12$, $p < 0.05$). Bu sonuç, evli bireylerin örgütsel bağlılıklarının bekarlardan önemli ölçüde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Yaratıcılık puanları açısından evli (ortalama = 5.78, SD = 1.46) ve bekar (ortalama = 5.65, SD = 1.43) bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0.91$, $p > 0.05$). Kolektivizm puanları açısından evli bireyler (ortalama = 3.71, SD = 1.21) bekarlara göre (ortalama = 2.99, SD = 1.39) anlamlı derecede yüksektir ($t = 5.76$, $p < 0.05$). Bu sonuçlar, evli bireylerin daha yüksek kolektivizm düzeylerine sahip olduğunu gösterir. Yaratıcılık üzerinde medeni durumun anlamlı bir etkisi olmaması, bu özelliğin bireysel faktörler tarafından daha fazla etkilendiğini düşündürülebilir. Kolektivizmde ise evli bireylerin daha yüksek skorları, sosyal bağların ve grup içi etkileşimin bu grup için daha belirgin olabileceğini gösterir.

Tablo 5.8 Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sap.	t	P
Örgütsel Destek	Evli	155	4.75	1.54	4.856	0.000
	Bekar	313	3.98	1.74		
Örgütsel Bağlılık	Evli	155	5.04	1.50	6.121	0.000
	Bekar	313	4.06	1.85		
Yaratıcılık	Evli	155	5.78	1.46	0.912	0.363
	Bekar	313	5.65	1.43		
Kolektivizm	Evli	155	3.71	1.21	5.769	0.000
	Bekar	313	2.99	1.39		

Tablo 5.9, farklı yaş aralıklarına göre örgütsel destek, örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve kolektivizm boyutları üzerinde yapılan tek yönlü ANOVA (Varyans Analizi) sonuçlarını sunmaktadır. Ortalama örgütsel destek puanları artan yaşla birlikte yükselmektedir, en düşük 18-30 yaş grubunda (ortalama = 4.00) ve en yüksek 51 ve üstü yaş grubunda (ortalama = 4.84) gözlemlenmiştir. F değeri 4.861 ve p değeri 0.002 olarak hesaplanmıştır, bu sonuçlar yaş grupları arasında örgütsel destek açısından istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu göstermektedir. Yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık puanları da benzer bir eğilim göstermektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri, genç yaş gruplarından daha yaşlı gruplara doğru artmaktadır. Elde edilen F değeri 7.676 ve p değeri <0.05 örgütsel bağlılıkta yaş grupları arasında belirgin farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Yaratıcılık puanları genel olarak yaş grupları arasında farklılık göstermekle birlikte, 18-30 yaş grubu en yüksek ortalamaya sahiptir (ortalama = 5.92, F = 4.128, p <0.05). Sonuçlar, yaratıcılık açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu vurgulamaktadır. Kolektivizm boyutunda, yaş arttıkça kolektivizm puanları da artmaktadır. En düşük kolektivizm puanı 18-30 yaş grubunda (ortalama = 2.95) ve en yüksek ise 51 ve üstü yaş grubunda (ortalama = 3.82) gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre (F = 9.76, p <0.05) kolektivizmde yaş grupları arasında anlamlı ve büyük farklar bulunmaktadır.

Tablo 5.9 Yaş Aralıklarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar	Yaş Aralıkları	n	Ortalama	Std. Sap.	Gruplar Arası	Gruplar İçi	F	P
Örgütsel Destek	18-30	248	4.00	1.76	41.848	1325.722	4.861	0.002
	31-40	157	4.50	1.58				
	41-50	49	4.77	1.66				
	51 ve üstü	12	4.84	1.74				
	Total	466	4.27	1.71				
Örgütsel Bağlılık	18-30	248	4.08	1.84	70.782	1419.994	7.676	0.000
	31-40	157	4.69	1.68				
	41-50	49	5.04	1.61				
	51 ve üstü	12	5.38	1.42				
	Total	466	4.42	1.79				
Yaratıcılık	18-30	248	5.92	1.17	25.247	941.983	4.128	0.007
	31-40	157	5.42	1.71				
	41-50	49	5.57	1.62				
	51 ve üstü	12	5.69	1.33				
	Total	466	5.71	1.44				
Kolektivizm	18-30	248	2.95	1.39	51.902	818.918	9.76	0.000
	31-40	157	3.52	1.30				
	41-50	49	3.77	1.17				
	51 ve üstü	12	3.82	1.16				
	Total	466	3.25	1.37				

Tablo 5.10'daki tek yönlü ANOVA sonuçları, eğitim durumları arasında örgütsel destek açısından istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu göstermektedir ($F = 3.55$, $p < 0.05$). İlköğretim mezunlarının örgütsel destek puanları en yüksek olup (ortalama = 4.52), üniversite mezunlarında ise en düşük (ortalama = 3.97) ortalamaya sahiptir. Örgütsel bağlılık puanlarının eğitim durumları bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($F = 7.27$, $p < 0.05$). İlköğretim mezunları en yüksek (ortalama = 4.84), üniversite mezunları ise en düşük (ortalama = 4.00) örgütsel bağlılık puanına sahiptir. Yaratıcılık puanları da eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı yönde farklılaşmaktadır ($F = 5.94$, $p < 0.05$). Üniversite mezunları en yüksek yaratıcılık puanına sahipken (ortalama = 6.03), ilköğretim mezunları ise en düşük (ortalama = 5.46) puana sahiptir. İlköğretim mezunlarının kolektivizm puanları en yüksek olup (ortalama = 3.69), üniversite mezunlarında (ortalama = 2.84) ise en düşüktür. Kolektivizm boyutunda da eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır ($F = 13.06$, $p < 0.05$). Özellikle, yüksek eğitim seviyelerindeki bireylerin yaratıcılıkta daha yüksek puanlar alması, bu grubun yenilikçi ve problem çözme becerilerinin

daha gelişmiş olabileceğini işaret edebilir. Örgütsel destek ve bağlılıkta ise ilköğretim mezunlarının daha yüksek puanlar alması, bu grupların iş yerlerinde daha fazla destek algısı ve bağlılık hissi yaşadıklarını gösterebilir. Kolektivismde de benzer bir eğilim görülmekte, bu da ilköğretim mezunlarının grup içi etkileşim ve dayanışma konularında daha yüksek değerlere sahip olduğunu düşündürebilir. Organizasyonlar, bu tür eğitim seviyesine bağlı farklılıkları dikkate alarak, eğitim seviyelerine uygun çalışma ortamları ve politikalar geliştirmeli, böylece her eğitim grubundan çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamalıdır.

Tablo 5. 10 Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std. Sap.	Gruplar Arası	Gruplar İçi	F	P
Örgütsel Destek	İlköğretim	114	4.52	1.65	20.69	1352.50	3.55	0.030
	Lise	206	4.32	1.73				
	Üniversite	147	3.97	1.72				
	Total	467	4.26	1.72				
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	114	4.84	1.70	45.73	1459.62	7.27	0.001
	Lise	206	4.42	1.76				
	Üniversite	147	4.00	1.84				
	Total	467	4.39	1.80				
Yaratıcılık	İlköğretim	114	5.46	1.74	24.30	949.18	5.94	0.003
	Lise	206	5.60	1.51				
	Üniversite	147	6.03	0.99				
	Total	467	5.70	1.45				
Kolektivism	İlköğretim	114	3.69	1.30	46.75	830.14	13.06	0.000
	Lise	206	3.24	1.41				
	Üniversite	147	2.84	1.27				
	Total	467	3.22	1.37				

Tablo 5.11’de yer alan tek yönlü ANOVA (Varyans Analizi) sonuçları, katılımcıların mutfakta çalışma süresine göre örgütsel destek puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu göstermektedir ($F = 12.24$, $p < 0.05$). Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık puanları genel olarak artmakta olup en düşük ortalama, 1-3 yıl kategorisinde (3.64), en yüksek ortalama, 16 yıl ve üstü kategorisinde (5.85) yer almaktadır. Çalışma süresine bağlı olarak katılımcıların örgütsel bağlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde farklılaşmaktadır ($F = 14.82$, $p < 0.05$). Çalışma süresi arttıkça kolektivism puanları da artmaktadır; en düşük ortalama, 1-3 yıl kategorisinde (2.79), en yüksek ortalama, 13-15 yıl kategorisinde (4.10) yer almaktadır. Çalışma süresine bağlı olarak katılımcıların kolektivism puanları da istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde farklılaşmaktadır ($F = 7.77$, $p < 0.05$). Bu bulgular,

çalışma süresinin örgütsel davranış boyutları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Özellikle, daha uzun süre çalışan personelin örgütsel destek, bağlılık ve kolektivizmde daha yüksek puanlar alması, bu grupların iş yerlerinde daha fazla entegre olduğunu ve iş yerine olan bağlılıklarının daha güçlü olduğunu gösterebilir. Yaratıcılık puanlarının da çalışma süresi arttıkça yükselmesi, deneyim kazanmanın yaratıcı çözüm üretme becerilerini geliştirebileceğini işaret edebilir.

Tablo 5. 11 Mutfak Departmanında Çalışma Süresi Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Std. Sap.	Gruplar Arası	Gruplar İçi	F	P
Örgütsel Destek	Bir yıldan az	63	4.09	1.85	188.472	1156.76	12.247	0.000
	1-3 yıl	158	3.55	1.53				
	4-6 yıl	107	4.28	1.72				
	7-9 yıl	53	5.09	1.26				
	10-12 yıl	41	5.06	1.53				
	13-15 yıl	17	5.63	1.20				
	16 yıl ve üstü	19	5.01	1.89				
	Total	458	4.25	1.72				
Örgütsel Bağlılık	Bir yıldan az	63	3.96	1.89	240.842	1221.15	14.825	0.000
	1-3 yıl	158	3.64	1.61				
	4-6 yıl	107	4.58	1.80				
	7-9 yıl	53	5.35	1.17				
	10-12 yıl	41	5.25	1.52				
	13-15 yıl	17	5.38	1.22				
	16 yıl ve üstü	19	5.85	1.84				
	Total	458	4.40	1.79				
Yaratıcılık	Bir yıldan az	63	5.80	1.20	885.658	944.91	5.029	0.000
	1-3 yıl	158	5.31	1.65				
	4-6 yıl	107	5.61	1.53				
	7-9 yıl	53	6.17	0.89				
	10-12 yıl	41	6.20	0.90				
	13-15 yıl	17	6.31	0.96				
	16 yıl ve üstü	19	6.23	1.36				
	Total	458	5.70	1.44				
Kolektivizm	Bir yıldan az	63	3.00	1.48	81.196	785.23	7.773	0.000
	1-3 yıl	158	2.79	1.38				
	4-6 yıl	107	3.38	1.37				
	7-9 yıl	53	3.53	1.15				
	10-12 yıl	41	3.81	1.13				
	13-15 yıl	17	4.10	1.00				
	16 yıl ve üstü	19	4.09	0.96				

	Total	458	3.24	1.38				
--	-------	-----	------	------	--	--	--	--



SONUÇ

Hizmet sektöründe meydana gelen hızlı değişimler, örgütlerin devamlılıklarını sağlamak ve rekabetçi konumlarını korumak adına yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Rekabetin arttığı bu ortamda, örgütlerin öne çıkabilmesi ve rakiplerinden farklılaşabilmesi için çalışan yaratıcılığını arttırması gerekmektedir (Samen, 2008: 363). Bu süreçte; çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade eden örgütsel destek algılarının, çalışanların örgütte kendi isteğiyle kalmasını sağlayan örgütsel bağlılık düzeylerinin ve çalışan davranışlarının temelini oluşturan kültürel yönelimlerinin etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın mutfak çalışanlarının yaratıcılık yeteneklerine olan etkisini belirlemek ve bu ilişkide kolektivizm kültürünün düzenleyici bir role sahip olup olmadığını incelemektir. Araştırma verileri, Antalya'nın Manavgat ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerin mutfak departmanı çalışanlarından yüz yüze anket yöntemi ile toplamda 472 çalışandan elde edilmiştir. Araştırma modelinin test edilmesinde kısmi en küçük kareler- yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırma verilerine ilişkin analizler SmartPLS 4 ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde PROCESS makro modeli kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcılara ilişkin incelenen betimleyici bulgular sonucunda, mutfak departmanı çalışanlarının çoğunlukla erkeklerden oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcıların genellikle genç çalışanlardan oluştuğu gözlemlenirken yaş dağılımının özellikle 18-30 aralığında yoğunlaştığı görülmüştür. Mutfak departmanında en yüksek eğitim seviyesinin lise düzeyinde olduğu saptanmıştır. Çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların çoğunun 1-3 yıl arasında çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların diploma durumuna ilişkin veriler incelendiğinde, çoğunluğunun açıcılık mesleğiyle ilgili olmayan bir diplomaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Hipotezlerin testlerine ilişkin ilk olarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların örgütsel destek algısı arttığında örgütsel bağlılık düzeyinde önemli ölçüde artacağını göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın H₁ hipotezi desteklenmiştir. Daha önceki araştırmaların (Allen vd., 2003: 99; Özdevecioğlu, 2016: 126; Kurtessis vd., 2017: 1855; Diken vd., 2019: 2713; Elmalı ve Özakar, 2021: 25), bu bulguyu destekleyici nitelikte sonuçlara ulaştığı görülmektedir.

Örgütsel desteğin yaratıcılık üzerindeki etkinin incelenmesi sonucunda, örgütsel desteğin yaratıcılık üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, örgütsel destek algısı artan çalışanların yaratıcılıklarının da artacağını göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın H₂ hipotezi desteklenmiştir. Önceki araştırmalar (Tsai vd., 2015: 32; Eisenberger, 2020: 110), bu sonucu destekleyici sonuçlara ulaşmıştır.

Örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgu, çalışanların yaratıcı performanslarının artmasında örgütsel bağlılığın rolünü ortaya koymaktadır. Çekmecioğlu (2006: 306) tarafından yapılan araştırma, bu bulguyu destekleyen nitelikte bir sonuca ulaşmıştır. Ancak, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki aracılık hipotezinin test edilmesi ile ilgili yapılan aracılık analizi sonucunda, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerinde aracı bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın H₃ hipotezi desteklenememiştir.

Araştırmada yapılan moderatör analizi sonucunda; kolektivizmin, örgütsel bağlılık ile yaratıcılık arasındaki ilişkide moderatör rol oynadığı tespit edilmiştir. Yüksek düzeyde kolektivizmin, örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın H₄ hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada yapılan durumsal aracılık analizi sonucunda ise; örgütsel desteğin örgütsel bağlılık aracılığıyla yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisinde, kolektivizmin moderatör değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu analiz sonuçları, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkide kolektivizmin moderatör ve durumsal aracı olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Özellikle, kolektivizm yüksek olduğunda, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın yaratıcılığı teşvik etme potansiyelini artırmaktadır. Bu sonuçlara göre, araştırmanın H₅ hipotezini desteklemiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın mutfak çalışanlarının yaratıcılıklarını önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Bunun yanında, örgütsel bağlılık ile yaratıcılık ilişkisinde kolektivizm kültürünün düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yüksek kolektivizmin örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini arttırdığı saptanmıştır. Bu doğrultuda, çalışan yaratıcılığını arttırmak isteyen örgütlerin örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve kültürel yönelimler ile ilgili faktörlere odaklanması gerektiği söylenebilmektedir. Daha önce yaratıcılığı turizm sektörü ve mutfak alanında inceleyen Türkiye’de hazırlanan lisansüstü tez sayısının da son derece az olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın evren ve örneklemini Antalya’nın Manavgat ilçesindeki beş yıldızlı otellerin mutfak departmanı çalışanlarından oluşmaktadır. Bu çalışma için bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. İleride

yapılacak çalışmalar farklı bölgelerdeki mutfak çalışanları üzerinde araştırma yapabilir veya araştırmanın kapsamını genişletebilir.



KAYNAKÇA

- Aykan, E. (2007). “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1): 123-137.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”. *Journal of Organizational Behavior*, (24): 491-509.
- Alagöz, G. (2023). “Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı İlişkisinde Hizmet Verme Yatkınlığının Aracı Rolü: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 10(1): 78-99.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 105-135.
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. ve Mittal, A. (2015). “Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment”. *Frontiers in Psychology*, (11): 1-17.
- Akgül, İ. (2019). *Bilgi Paylaşımının Çalışan Yaratıcılığı ve Yenilik Yapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A. (2011). “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4): 83-114.
- Aksu, B. ve Özmen, H. İ. (2022). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1): 73-94.
- Aral, R. (2020). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aykan, E. (2016). “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1): 123-137.
- Akkoca, Y. (2023). “The Mediation of Job Satisfaction Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment”. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 350-363.
- Arshadi, N. (2011). “The Relationships of Perceived Organizational Support (POS) with Organizational Commitment, in-role Performance, and Turnover İntention: Mediating Role of Felt Obligation”. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30: 1103-1108.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A. C. (2016). “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2): 29-41.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). “Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An examination of Construct Validity”. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs”. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 288- 297
- Atalay, M. (2022). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etki Eden Faktörlere İlişkin Yönetici Görüşmeleri*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Akkanat, F. (2021). “Hava Seyrüsefer Kuruluşlarında Örgütsel Bağlılık ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişki”. *Uysad Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 80-89.
- Altun, E. ve Özgenel, M. (2021). “Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir İnceleme”. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(2): 348-359.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Heroon, M. (1996), “Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal*, 5(39): 1154-1184.

- Amabile, T. M. (1993). "What Does a Theory of Creativity Require?". *Psychological Inquiry*, 4(3), 179-181.
- Amabile, T. M. ve Pratt, M. G. (2016). "The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making meaning". *Research in Organizational Behavior*, 36: 157–183.
- Amabile, T. M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. ve Harrington, E. (2000). "Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 265-285.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, Colorado.
- Amabile, T. M. (1998). "How to Kill Creativity". *Harvard Business Review*, (87): 77-87.
- April, S., Oliver, A. L. ve Kalish, Y. (2019). "Organizational Creativity Innovation Process and Breakthrough Under Time Constraints: Mid-Point Transformation". *Creat. Innovation Managament*, 28: 318–328.
- Albors-Garrigos, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J. ve Hervás-Oliver, J. L. (2013). "Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs". *Journal of Culinary Science and Technology*, 11(1): 19-35.
- Aydın, A. F. (2022). "Kültürel Boyutlar Kuramı Bağlamında Kültürel Farklılıkların İletişime Etkisi: Kore Hava Yolları'nda 1997'de Meydana Gelen Uçak Kazası". *İnsan ve Toplum Dergisi*, 12(1): 61-86.
- Adler, N. J. ve Jelinek, M. (1986). "Is Organization Culture Culture Bound?". *Human Resource Management*, 25(1): 73–90.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process". *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- Arpaci, I., Kesici, Ş. ve Baloğlu, M. (2018). "Individualism and Internet Addiction: The Mediating role of Psychological Needs". *Internet Research*, 28(2): 293-314.
- Akça, İ. ve Beydilli, E. T. (2018). "İş Stresi ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Kütahya'daki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 283-307.
- Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*. Wiley Science Editions, NewYork.

- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). ‘‘Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4): 1031-1048.
- Becker, H. S. (1960). ‘‘Notes on The Concept of Commitment’’. *American Journal of Sociology*, (66): 32-42.
- Bayram, L. (2005). ‘‘Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık’’. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). ‘‘Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi’’. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19): 75-94.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Bozdoğan, C. ve Gürcü, D. (2021). *Örgütsel Adanmışlık Düzleminde Adanmış Çalışanlar ve Örgütler, Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Becker, H. S. (1960). ‘‘Notes on The Concept of Commitment’’. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Buchanan, B. (1974). ‘‘Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations’’. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533–46.
- Boz, D., Duran, C. ve Uğurlu, E. (2021). ‘‘Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi’’. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1): 345-355.
- Brown B. B. (2003). *Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relation-Oriented Leadership Behaviors*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Falls Church, Virginia.
- Babadağ, M. (2015). ‘‘Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama’’. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 313-332.
- Baer, M. ve Oldham, G. R. (2006). ‘‘The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity’’. *Journal of Applied Psychology*, 91: 963–970.
- Barron, F. ve Harrington, D. M. (1981). ‘‘Creativity, Intelligence and Personality’’. *Annual Review of Psychology*, 32: 436-479.
- Bharadwaj, S. ve Menon, A. (2000). ‘‘Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?’’. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6): 424-434.
- Baer, M. (2012). ‘‘Putting Creativity to Work: The Implementation of Creativity Ideas in Organizations’’. *Academy of Management Journal*, 55 (5): 1102–1119.

- Baer, J. (2015). ‘‘The Importance of Domain-Specific Expertise in Creativity’’. *Roeper Review*, 37(3): 165–178.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Yönetim*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bouty, I. ve Gomez, M. L. (2013). ‘‘Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens’’. *Journal of Culinary Science and Technology*, 11(1): 80-95.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). ‘‘Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(11): 121-139.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. ve Aselage, J. (2009). ‘‘Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?’’. *The Journal of Social Psychology*, 149(1): 119-124.
- Colquitt, J. A. (2001). ‘‘On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure’’. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). ‘‘Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler’’. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.
- Cropley, A. (2006). ‘‘Creativity: A Social Approach’’. *Roeper Review*, 28(3), 125–130.
- Choi, J. N. (2004). ‘‘Individual and Contextual Predictors of Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Processes’’. *Creativity Research Journal*, 16(2-3): 187-199.
- Cörüt, C. ve Özkan, F. (2023). ‘‘Örgüt Kültürünün Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisinde İşbirlikçiliğin Aracılık Rolü’’. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1): 9-16.
- Çıkmaz, G. ve Yeşil, S. (2020). ‘‘Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi’’. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22): 1234-1254.
- Çankaya, M. (2020). ‘‘Sağlık Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik İyi Oluşun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi’’. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(8): 79-98.
- Çelik, B., Güney, S. ve Güröl, B. (2020). ‘‘Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma’’. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(59): 2560-2573.
- Çınar, Ö. ve Yeşil, S. (2016). ‘‘Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi’’. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1): 286-301.

- Çıkmaz, G., Ceyhan, S. ve Çevik T. D. (2021). ‘‘Algılanan Örgütsel Desteği, İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü’’. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22): 498-518.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). ‘‘Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği’’. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 77-89.
- Çetinkaya, F. F., Altıntaş, M. ve Çakır, T. (2023). ‘‘Sağlık Çalışanlarında İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Ampirik Bir Araştırma’’. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3): 199-210.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2010). ‘‘Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama’’. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1): 291-306
- Çakmak, F. (2023). ‘‘TeleSatış Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Seviyelerindeki Farklılıklar: Demografik Özellikler Bağlamında Bir Araştırma’’. *Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1): 98-122.
- Çelik, B. ve Çavuşoğlu, S. (2022). ‘‘Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi’’. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2): 120-140.
- Çelik, G. G. (2021). ‘‘Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma’’. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(36): 2740-2766.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T (2010). ‘‘Örgütsel Bağlılığının Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği’’. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 103-119.
- Çırak, E. (2018). *Kolektivist Kültürel Organizasyon ve Bilgi Paylaşımı Tutumu Arasındaki İlişkiler-Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecioğlu, H. (2010). *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). ‘‘Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma’’. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2): 295-310.

- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Denizmen, A. (2018). *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dönmez, F. G. ve Topaloğlu, C. (2020). "Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı ve İş Tatmini İlişkisi". *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2): 311-324.
- Diken, A., Koçyiğit, N., Topaloğlu, E. Ö. ve Yılmaz, A. (2019). "İşgörenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4): 2698-2716.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Demir, B. (2023). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performansa Etkisinde Çalışanlarla Hisse Paylaşımının Aracı Rolü*. Doktora Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29): 37-61.
- Döngelci, C. S., Bayrak Kök, S. ve Sarıkaya, M. (2023). "Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama". *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1): 171-190.
- Diñer E. ve Kart N. M. (2021). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi". *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4): 21-42.
- Düzgün, M. S. ve Marşap, A. (2018). "Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3): 787-810.
- Dul, J. ve Ceylan, C. (2011). "Work Environments for Employee Creativity". *Ergonomics*, 54(1): 12-20.
- Dechamp, G. ve Szostak, B. (2016). "Organisational Creativity and The Creative Territory: The Nature of Influence and Strategic Challenges for Organisations". *Management*, 19(2): 61-68.

- De Mooij, M. ve Hofstede, G. (2002). ‘‘Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing’’. *Journal of Retailing*, 78(1): 61-69.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). ‘‘Perceived Organizational Support’’. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). ‘‘Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction’’. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812- 820.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association, Washington.
- Ece, S. ve Gültekin, S. (2018). ‘‘Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış’’. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 66: 82-93.
- Erdoğan, O. (2023). ‘‘Okullarda Lider Üye Etkileşimi: Öğretmenlerin Mesleki Haz ve İş Doyumlarında Destek Algısının Rolü’’. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(3): 1315-1337.
- Elmalı, E. D. ve Özakar, Ö. Ö. (2021). ‘‘Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine bir Araştırma’’. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40): 24-43.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*. The Free Press, London.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). ‘‘İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve’’. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62): 258-272.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erdoğan, F. B. ve Sökmen, A. (2023). ‘‘Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü (Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Aracılık Etkisi)’’. *Turizm ve Gastronomi Çalışmaları Dergisi*, 7 (1): 244-264.

- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2015). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2): 197-227.
- Eisenberger, R. ve Rhoades, L. (2001). “Incremental Effects of Reward on Creativity”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4): 728-741.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002).” İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1): 65-84.
- Eisenberger, R., Rhoades S. L. ve Wen, X. (2020). “Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7: 101-124.
- Emen, G. (2019). *Çok Kültürlü Takım Performansı Üzerinde Kültürel Farklılıkların ve Kültürlerarası Yeterliliğin Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fisher, C. ve Barrett, F. (2018). “The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Process Perspective”. *Academy of Management Perspectives*. 55(5):1102-1119.
- Genç, E. (2021). “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Davranış Literatüründeki Yeri”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40): 728-745.
- Gouldner, A. W. (1960). “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”. *American Sociological Review*, 25(2): 161–178.
- Gültekin, Y., Özutku, H. ve Çevrioğlu, E. (2008). “Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Akademik İncelemeler*, 3(1): 95-123
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1): 37-56.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 41-57.
- Gülşen, D. B. A., Bayrakdaroğlu, Y., Öntürk, Y. ve Ayhan, M. (2023). “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Bağlılıklarının İş Doyumuna Etkisi”. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3): 968-980.

- Gürül, B. (2013). *Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gaut, B. (2010). "The Philosophy of Creativity". *Philosophy Compass*, 5(12): 1034-1046.
- Guilford, J. P. (1957). "Creative Abilities in The Arts". *Psychological Review*, 64(2): 110-118.
- Getzels, J. W. (1975). "Creativity: Prospects and Issues". *Perspectives in Creativity*, 975: 326-344.
- Gardner, H. (1988). "Creativity: An Interdisciplinary Perspective". *Creativity Research Journal*, 1(1): 8-26.
- Glück, J., Ernst, R. ve Unger, F. (2002). "How Creatives Define Creativity: Definitions Reflect Different Types of Creativity". *Creativity Research Journal*, 14(1): 55-67.
- Gómez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L. (2000). "The Impact Of Collectivism And In-Group/Out-Group Membership On The Evaluation Generosity Of Team Members". *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.
- Hon, A. H. Y. ve Lu, L. (2010). "The Mediating Role of Trust between Expatriate Procedural Justice and Employee Outcomes in Chinese Hotel Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 669-676.
- Halis, M. (2010). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26: 251-266.
- Horng, J. S. ve Hu, M. L. (2009). "The Creative Culinary Process: Constructing and Extending a Four-Component Model". *Creativity Research Journal*, 21(4): 376-383.
- Horng, J. S. ve Hu, M. L. (2008). "The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity". *Creativity Research Journal*, 20(2): 221-230.
- Hofstede, G. (1983). "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", *Organization Studies*, 4(4): 390-391.
- Hofstede, G. (1983b). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75-89.
- Hui, C. H., Yee, C. ve Eastman, K. L. (1995). "The Relationship Between Individualism—Collectivism and Job Satisfaction". *Applied Psychology*, 44(3): 276-282.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.

- Hofstede, G. (1991). *Empirical Models of Cultural Differences*. Swets and Zeitlinger Publishers, Netherlands.
- Hofstede, G. (1980b). "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". *Organizational Dynamics*, 9(1): 42-63.
- Hofstede, G. (1980a). "Culture and Organizations". *International Studies of Management and Organization*, 10(4): 15-41.
- Hofstede, G. (1985). "The Interaction Between National and Organizational Value Systems". *Journal of Management Studies*, 22(4): 347-357.
- Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1): 1-26.
- Hofstede, G. (1984). "Cultural Dimensions in Management and Planning". *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. McGraw-Hill, New York.
- İplik, E., İplik, F. N. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (12): 109-122.
- İştin, A. E. ve Taner B. (2021). "Örgütsel Destek Algısının Hizmet Kalitesine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5 (1): 379-406.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1): 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 49-64.
- İplik, E., İplik, F. ve Efeoğlu, İ. E. (2015). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12): 100-122.
- İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T. ve Semjid, B. (2021). "Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment". *In Shs Web of Conferences*, 90: 1-8.

- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Kerse, G., Karabey, C. N. (2017). ‘‘Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü’’. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4): 375-398.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K. ve Adis, C. (2015). ‘‘Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory’’. *Journal of Management*, 20(10), 1- 31.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2014). ‘‘Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi’’. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1): 115-133.
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010). ‘‘Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 85-94.
- Krishnan, J. ve Mary, V. S. (2012). ‘‘Perceived Organisational Support – An Overview On Its Antecedents and Consequences’’. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4): 1-13.
- Karadirek, G. (2020). ‘‘Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Motivasyon, İş Tatmini VE Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği’’. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1): 203-220.
- Kurt, M. F. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kestek, S. B. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Köse, A. (2015). *İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş İli Örneği*. Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer tatminleri ve İşten Ayrılma niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, D. ve Yücel, İ. (2018). ‘‘Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkided Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi’’. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3): 683-704.

- Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment". *Journal of Management*, 30(2): 209-237.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017). "Perceived organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory". *Journal of Management*, 43(6): 1854-1884.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). "Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1): 1-29.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28): 200-211.
- Kaya, İ. (2012). *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köseoğlu, G. (2020). "Mali Müşavirler ve Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Faktörler ile İlişkisi: İstanbul'da Bir Uygulama". *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1): 107-119.
- Karadirek, G. (2022). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans ve Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi". *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17): 45-48.
- Karwowski, M. (2012). "Did Curiosity Kill the Cat? Relationship Between Trait Curiosity, Creative Self-Efficacy and Creative Personal Identity". *Europe's Journal of Psychology*, 8(4): 1-99.
- Kottwitz, M. U., Montasser, J. S., Kampa, J. ve Otto, K. (2024). "The Extra Mile From Extra-Role Creativity to Innovation". *Journal of Creativity*, 34 (1): 1-10.
- Kanmaz, U. ve Karabulut, T. (2023). "Dönüştürücü ve Otantik Liderliğin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hava Kargo Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma". *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 316-344.
- Kaplan, M. ve Kanal, B. (2018). "Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1): 45-57.

- Kelly, J. R. ve McGrath, J. E. (1985). "Effects of Time Limits and Task Types on Task Performance and Interaction of Four-Person Groups". *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2): 395-407.
- Kayalar, M. ve Aytar, O. (2016). "Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıklarının Yöntemi: Türk Girişimciliği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7): 47-64.
- Knippenberg, D. V. Prooijen, J. V. ve Sleebos, E. (2013). "Beyond Social Exchange: Collectivism's moderating Role in The Relationship Between Perceived Organizational Citizenship Behavior". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1): 152-160.
- Komaraju, M., Dollinger, S. ve Lovell, J. (2008). "Individualism-Collectivism in Horizontal and Vertical Directions as Predictors of Conflict Management Styles". *Internal Journal of Conflict Management*, 19(1): 20-35.
- Kim, M. (2019). "Effects of Collectivism and Individualism on Performance: Dynamic Collectivism in Korean Firms". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(7), 1-15.
- Kesici, M. ve Öncel, S. (2015). "Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile Yaratıcılık Süreci İlişkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(1): 23-45.
- Kluckhohn, C. (1951). *The Study of Culture*. Stanford University Press. San Francisco.
- Karadirek, G. ve Genç, K. Y. (2019). "Bireyci-Toplumcu Kültür Eğiliminin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". *Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar*, 8: 111-121.
- Kılıç, S. (2013). "Örnekleme Yöntemleri", *Journal of Mood Disorders*, 3(1): 44-6.
- Karadağ, S. Ç. (ed.) (2023). *Eğitim Psikolojisinde Araştırma Yöntemleri. Eğitimin Kavramsal Temelleri-8*. Efe Akademi Yayınları, İstanbul
- Liu, N. T. ve Ding, C. G. (2012). "General Ethical Judgments, Perceived Organizational Support, Interactional Justice, and Workplace Deviance". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13): 2712-2735.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization". *Administrative Science Quarterly*, 9(4): 370-390.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. ve Rhee, K. Y. (2001). "The Three-Component Model of Organisational Commitment: an Application to South Korea". *Applied Psychology*, 50(4): 596-614.

- Lubart, T. I. (2001). "Models of the Creative Process: Past, Present and Future". *Creativity Research Journal*, 13(3-4): 295-308.
- Meriç, E., Öztürk Ç. D. ve Yurtal, F. (2019). "Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27 (1): 65-74.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter L. (1979). "The Measurement of Organisational Commitment". *Journal of Vocational Behaviour*, 2(14): 224- 247.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1987). "A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment". *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 19(2):199-215.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace: Toward a General Model". *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E. ve Doares, L. M. (1991). "Process Analytic Models of Creative Capacities". *Creativity Research Journal*, 4(2): 91-122.
- Mednick, S. (1962). "The Associative Basis of The Creative Process". *Psychological Review*, 69(3): 220–232.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., ve Robledo, I. C. (2012). *Creativity in Organizations*. The University of Oklahoma Handbook of Organizational Creativity, Norman.
- McFadzean, E. (1998). "Enhancing Creative Thinking within Organisations". *Management Decision*, 36(5): 309-315.
- Marcus, J. ve Le, H. (2013). "Interactive Effects of Levels of Individualism-Collectivism on Cooperation: A Meta-Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 34(6): 813-834.
- Minkov, M., ve Hofstede, G. (2011). "The Evolution of Hofstede's Doctrine". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1): 10-20.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ocak, M., Güler, M. ve Basım, H. J. (2016). "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma".

- Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 113-130.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2): 83-89.
- Onur, D. ve Zorlu, T. (2017). "Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 1535-1552.
- Ottenbacher, M. ve Harrington, R. J. (2007). "The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6): 444-460.
- Oğuz, S. E. (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı". *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (28),2: 123-139.
- Oyserman, D., Coon, H. M. ve Kimmelmeier, M. (2002). "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses". *Psychological Bulletin*, 128(1): 3-72.
- Oyserman, D. ve Lee, S. W. S. (2008). "Does Culture Influence What and How we Think? Effects of Priming Individualism and Collectivism". *Psychological Bulletin*, 134(2): 311-342.
- Ottenbacher, M. C. ve Harrington, R. J. (2009). "Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of The Culinary Innovation Process". *Tourism and Hospitality Research*, 9(3): 235-249.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130
- Özutku, H., Ağca, V. ve Çevrioğlu, E. (2008). "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki Amprik Bir İnceleme". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 193-210.
- Özer, Y. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kişilik Özelliklerinin Takım İnovasyonu Üzerine Etkisi: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özkan, Ç. (2017). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2016). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özutku, H. (2008). “Örgüte Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2): 79-97.
- Özdevecioğlu, M. (2013). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2): 77-96.
- Öztürk, N. ve Çankaya, M. (2021). “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 1082-1092.
- Öztürk Z. ve Şeremet G. (2021). “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği)”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4): 1805-1829.
- Öztürk, C. (2023). *Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Türkiye-Güney Kore Şirket Kültürü Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özkoç, A. G. ve Katlav, E. Ö. (2015). “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1): 115-130.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 43-59.

- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). "Side-Bet Theory and the Three Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 157-177.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2014). *Motivasyon*. Beta Basım, İstanbul.
- Peng, K. L., Lin, M. C. ve Baum, T. (2012). "The Constructing Model of Culinary Creativity: an Approach of Mixed Methods". *Quality and Quantity*, 47(5): 2687-2707.
- Pado, D. G ve Tezcan, L. (2018). "Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkileri". *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 275-292.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management Pearson*. Prentice Hall, USA.
- Rhodes, M. (1961). "An Analysis of Creativity". *The Phi Delta Kappan*, 42(7): 305-310.
- Robinson, R. N. ve Beesley, L. G. (2010). "Linkages Between Creativity and Intention to Quit: An Occupational Study of Chefs". *Tourism Management*, 31(6): 765-776.
- Robert, C. ve Wasti, S. (2002). "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure". *Journal of Management*, 28(4): 544-566.
- Serinkan, C. ve Tülü, M. (2020). "Üniversitelerdeki Personelin Örgütsel Destek Algılamaları: Pamukkale Üniversitesi Örneği". *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 7 (1): 46-63.
- Simmons, J. (2008). "Employee Significance within Stakeholder-Accountable Performance Management Systems". *The Tqm Journal*, 20(5): 463-475.
- Steers R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Swales, S. (2002). "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures". *International Journal of Management Reviews*, 4(2): 155-178.
- Sığmaz, A. ve Bağcı, Z. (2018). "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 62-73.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme". *International Journal of Management and Administration*, 2(3): 49-65.

- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Clair Press, Chicago.
- Solmaz, U. (2023). ‘‘Covid-19 Döneminde Bireylerin Algıladıkları Stres ile Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (55): 329-345.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). ‘‘Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu’’. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2): 55-64.
- Sternberg, R. J. ve Lubart, T. I. (1996). ‘‘Investigating in Creativity’’. *American Psychologist*, 51: 677-688
- Sawyer, R. K. (2003). ‘‘Emergence in Creativity and Development’’. *Creativity and Development*, 12-60.
- Sternberg, R. J. (2000). ‘‘Identifying and Developing Creative Giftedness’’. *Roeper Review*, 23(2): 60-64.
- Samen, S. (2008). ‘‘İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi’’. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 363-378.
- Sert, A. E. (2019). *Çalışanların Öz Güven ve Yaratıcılık Düzeylerinin Mutlulukları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Shalley, C. E. ve Gilson, L. L. (2004). ‘‘What Leaders Need to Know: A review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity’’. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33-53.
- Shalley C. E, Zhou J. ve Oldham, G. R. (2004). ‘‘The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Ceativity: Where Should We Go from Here?’’ *Journal of Management*, 30(6): 933-958.
- Sun, S. (2008). ‘‘Organizational Culture and Its Themes’’. *International Journal of Business and Management*, 12(3): 137-141.
- Schein, E. H. (1990). ‘‘Organizational Culture’’. *American Psychologist*, 45(2): 109-119.
- Sosik, J. J. ve Jung, D. I. (2002). ‘‘Work-Group Characteristics and Performance in Collectivistic and Individualistic Cultures’’. *The Journal of Social Psychology*, 142(1): 5-23.

- Simonton, D. K. (2000). "Creative Development As Acquired Expertise: Theoretical Issues And An Empirical Test". *Developmental Review*, 20(2): 283-318.
- Saylık, A. (2019). "Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması". *Uluslararası Türkçe Edebiyat, Kültür, Eğitim Dergisi*, 8(3): 1860-1881.
- Şavran, G. T. (2012). *Nicel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tokmak, M. (2020). "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 429-439.
- Teryima, J. ve Anna, U. V. (2016). "Perception Management: A strategy for Effective Decision Aking and Productive Managerial Performance in Business Organizations: A survey of Selected Manufacturing Firms in Nigeria". *Journal of Business and Economics*, 7(1): 163-181.
- Tamer, İ. ve Bozaykut Bük, T. (2020). "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2): 139-147.
- Turhan, M. (2021). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2): 493-518.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). "İnsanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşmesi ve İş Performansına Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 37-46.
- Terzi, C. ve Koçoğlu-Sazkaya, M. (2020). "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hekimlere Yönelik Bir Araştırma". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1): 129-143.
- Toker, B., Çevirgen, A. ve Kalıpçı, M. B. (2019). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Uygulama". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2): 38-53.
- Tsaur, S. H., Yen, C. H. ve Yang, W. Y. (2011). "Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?". *International Journal of Tourism Research*, 13(2): 191-204.

- Torrance, E. P. (1969), "Creativity. What Research Says to Teachers". *National Education Association*, 28: 1-36.
- Tierney, P. ve Farmer, S. M. (2002). "Creative Self-efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance". *Academy of Management Journal*, 45(6): 1137-1148.
- Triandis, H. C. (2004). "The Many Dimensions of Culture". *Academy of Management Perspectives*, 18(1): 88-93.
- Tongchaiprasit, P. ve Ariyabuddhiphongs, V. (2016). "Creativity and Turnover Intention Among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress". *International Journal of Hospitality Management*, 55: 33-40
- Taylor, E. B. (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. Harper and Brothers, New York.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H. ve Hu, D. C. (2015). "Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in The Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations". *International Journal of Hospitality Management*, 46: 26-35.
- Triandis, H. C. (2001). "Individualism-Collectivism and Personality". *Journal of Personality*, 69(6): 907-924.
- Triandis, H. C. (1993). "Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes". *Cross-Cultural Research*, 27(3-4): 155-180.
- Triandis, H. C., McCusker, C. ve Hui, C. H. (1990). "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism". *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5): 1006-1020
- Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. Wiley, New York.
- Uzun, T. (2018). "Okullarda Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Duygusallık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler". *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15): 958-987.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (1)2: 71-89.
- Uzun, İ. ve Yıldırım, T. (2022). "Büyükşehir Belediye Çalışanlarının Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması Karşılıklı Bir Analiz". *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2): 259-280.
- Uludağ, G. (2018). "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 171-193.

- Ücel, M. ve Yılmaz, S. (2023). “Örgütsel Bağlılığın, Bireysel İş Performansına Etkisi: Çalışanların Sağlık Üzerine Bir Araştırması”. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(4): 297-315.
- Varol, F. (2017). “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38): 200-208.
- Wasti, S. A. (2005). “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2): 290-308.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Watts, London.
- Wallace, B. (1986). “Creativity: Some Definitions: the Creative Personality; The Creative Process: The Creative Classroom”. *Gifted Education International*, 4(2): 68-73.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). “Toward a Theory of Organizational Creativity”. *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
- Whiten, A., Hinde, R. A., Laland, K. N. ve Stringer, C. B. (2011). “Culture Evolves”. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1567): 938-948.
- Wong, S. ve Pang, L. (2003), “Motivators to Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors”. *Tourisim Management*, 24: 551-559.
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş. (2012). “Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”. *Journal of Yasar University* 26(7): 4483-4504.
- Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul’ da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınkaya, M. E. (2021). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, A. ve İplik F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- Yağcı, K. (2007). “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 114-129.

- Young, J. G. (1985). "What Is Creativity?". *The Journal of Creative Behavior*, 19(2): 77-87.
- Yoon, W., Kim, S. J. ve Song, J. (2015). "Top Management Team Characteristics and Organizational Creativity". *Review of Managerial Science*, 10(4): 757-779.
- Yeloğlu, H. O. (2007). "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları". *Ege Akademik İnceleme Dergisi*, 7(1): 133-152.
- Yamagishi, T., Jin, N. ve Miller, A. S. (1998). "In-group Bias and Culture of Collectivism". *Asian Journal Of Social Psychology*, 1(3): 315-328.
- Yoo, B., Donthu, N. ve Lenartowicz, T. (2011). "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at The Individual Level: Development and Validation of CVSCALE". *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4): 193-210.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N. ve Sawyer, K. B. (2020). "Context and Social Exchange: Perceived Ethical Climate Strengthens the Relationships Between Perceived Organizational Support and Organizational Identification And Commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (1): 1-20.
- Zhou, J. ve Oldham, G. R. (2001). "Enhancing Creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality". *Journal of Creative Behavior*, 35: 151-167.
- Zhang, L. ve Sternberg, R. J. (2011). "Revisiting The Investment Theory of Creativity". *Creativity Research Journal*, 23(3): 229-238.
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice". *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.

EK-1 Anket Formu

ANKET FORMU

- 1. Cinsiyetiniz?** (1) Kadın (2) Erkek
- 2. Medeni durumunuz?** (1) Evli (2) Bekâr
- 3. Yaşınız?** (1) 18-30 (2) 31-40 (3) 41-50 (4) 51 ve üstü
- 4. Eğitim düzeyiniz?** (1) İlköğretim (2) Lise (3) Üniversite (4) Lisansüstü
(Yüksek lisans/Doktora)
- 5. Aylık ortalama gelir düzeyiniz?**
(1) 5.500 TL'den az (2) 5.501-7.500 TL (3) 7.501-10.000 TL (4) 10.001-12.500 TL (5) 12.501 TL ve üstü
- 6. Kaç yıldır mutfak personeli olarak çalışıyorsunuz?**
(1) 1 yıldan kısa süredir (2) 1-3 yıl (3) 4-6 yıl (4) 7-9 yıl (5) 10-12 yıl (6) 13-15 yıl (7) 16 yıl ve üstü
- 7. Mutfak mesleği ile ilgili herhangi bir alandan diplomanız var mıdır, var ise aşağıdakilerden hangisidir?**
(1) Gastronomi ve mutfak sanatları programından mezun oldum [4 yıllık üniversite].
(2) Aşçılık programından mezun oldum [2 yıllık üniversite].
(3) Aşçılık/mutfak ile ilgili programı olan bir meslek lisesinden mezun oldum.
(4) Aşçılık/mutfak ile ilgili programı olan bir çıraklık/TUREM eğitim kurumundan mezun oldum.
(5) Diğer (yazınız)

ÖRGÜTSEL (DUYGUSAL) BAĞLILIK ÖLÇEĞİ <i>Aşağıdaki önermelerin her biri için yandaki sütunlardan yalnız size en uygun olan bir tek şıkkı işaretleyiniz.</i> 1 Kesinlikle <u>KATILMIYORUM</u> – 7 Kesinlikle KATILIYORUM								
		Kesinlikle <u>katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	Çok az <u>katılmıyorum</u>	Kararsızım	Çok az katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5	6	7
2	Bu kurumda yaşanan sorunları kendi sorunum olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6	Bu kurum benim için çok özel bir anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5	6	7

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ <i>Aşağıdaki önermelerin her biri için yandaki sütunlardan yalnız size en uygun olan bir tek şıkkı işaretleyiniz.</i> 1 Kesinlikle <u>KATILMIYORUM</u>- 7 Kesinlikle KATILIYORUM								
		Kesinlikle <u>katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	Çok az <u>katılmıyorum</u>	Kararsızım	Çok az katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalıştığım kurum fikirlerime önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Çalıştığım kurum iyi olmamı ister/önemser.	1	2	3	4	5	6	7
3	Çalıştığım kurum kişisel hedeflerimi ve değerlerimi gerçekten dikkate alır.	1	2	3	4	5	6	7
4	Çalıştığım kurum bir sorunum olduğunda yardımda bulunur.	1	2	3	4	5	6	7
5	Çalıştığım kurum istemeden yaptığım hataları hoş görebilir.	1	2	3	4	5	6	7

6	Çalıştığım kurum fırsat bulsa bile benden istifade etmeye çalışmaz.	1	2	3	4	5	6	7
7	Çalıştığım kurum benimle her zaman ilgilenir.	1	2	3	4	5	6	7
8	Çalıştığım kurum özel bir ihtiyacım olduğunda yardım etmeye isteklidir/hazırdır.	1	2	3	4	5	6	7

YARATICILIK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Kararsızım	Çok az katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<i>Aşağıdaki önermelerin her biri için yandaki sütunlardan yalnız size en uygun olan bir tek şıkkı işaretleyiniz.</i> 1- Kesinlikle <u>KATILMIYORUM</u>- 7 Kesinlikle KATILIYORUM								
1	Ben yaratıcılık yeteneği olan biriyim.	1	2	3	4	5	6	7
2	Kendimi geliştirmek için yeni yöntemler bulabiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	Karşılaştığım şeyler arasında yeni ilişkiler keşfetmekte yetenekliyim.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eski konseptlerden yeni kombinasyonlar yaratmakta yetenekliyim.	1	2	3	4	5	6	7
5	Olaylara yeni/farklı bakış açılarından bakabiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6	Yeni fikirlerle karşılaşmayı severim.	1	2	3	4	5	6	7

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER (KOLEKTİVİZM) ÖLÇEĞİ		Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Tamamen katılıyorum
<i>Aşağıdaki önermelerin her biri için yandaki sütunlardan yalnız size en uygun olan bir tek şıkkı işaretleyiniz.</i> 1- Hiç <u>KATILMIYORUM</u> – 5- Tamamen KATILIYORUM						
1	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	1	2	3	4	5
2	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	1	2	3	4	5
3	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir	1	2	3	4	5

4	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir	1	2	3	4	5
5	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	1	2	3	4	5
6	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Özgenur BOZDEMİR
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Osmangazi Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Travslog Seyahat Acentası Tropic Hotel Ayaydın Tekstil A.Ş. Sueno Hotels Beach Side Starlight Resort Hotel Arcanus Hotels Sorgun