



**ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA
ETKİSİ: GASTRONOMİ TURİZMİ DERNEĞİ
(GTD) ÜYESİ İŞLETMELERDE**

BİR ARAŞTIRMA

Nilüfer YÜCEDAĞ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Sabri ÇELİK

Temmuz, 2019

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ:
GASTRONOMİ TURİZMİ DERNEĞİ (GTD) ÜYESİ
İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Nilüfer YÜCEDAĞ

Danışman
Doç. Dr. Sabri ÇELİK

AFYONKARAHİSAR 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Etik İklimin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Gastronomi Turizmi Derneği (GTD) Üyesi İşletmelerde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/07/2019

Nilüfer YÜCEDAĞ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Sabri ÇELİK
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Özcan ZORLU
Doç. Dr. Gülay BULGAN

İmza



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Nilüfer YÜCEDAĞ'ın “**Etik İklimin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Gastronomi Turizmi Derneği (GTD) Üyesi İşletmelerde Bir Araştırma**” başlıklı tezi 12.07.2019 günü saat 10.00’da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: GASTRONOMİ TURİZMİ DERNEĞİ (GTD) ÜYESİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

Nilüfer YÜCEDAĞ

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

Temmuz 2019

Danışman: Doç. Dr. Sabri ÇELİK

Bu çalışma ile işletmelerdeki etik iklimin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Gastronomi Turizmi Derneği (GTD) üye işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın problem cümlesi, “Etik iklim algısı örgütsel yaratıcılığı etkiler mi” olarak belirlenmiştir. GTD üye işletmelerinin tümüne erişilmesinin zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtlılığı sebebi ile çalışmada nitel veri tekniklerinden amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. GTD üye işletmeleri içerisinde yirmi üç turizm paydaşı örnekleme dahil edilmiştir.

Veri toplama sürecinde nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler önceden hazırlanmış olan görüşme formunda yer alan sorular, doğrultusunda katılımcılar ile yüz yüze gerçekleştirilmiş olup elde edilen nitel veriler, betimsel analiz yolu ile çözümlenmiş, tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kavramı, örgüt iklimi ile etik iklim kavramı irdelenmiştir. İkinci bölümün konusu örgütsel yaratıcılık olarak belirlenmiştir. Üçüncü bölüm ise çalışmanın konusunu, amacını, yöntemini ve bulguları kapsamaktadır

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik iklimin örgütsel yaratıcılığa etkili olduğu, güveni, motivasyonu yükselttiği ve motivasyonu yüksek olan iş görenlerin yaratıcı olma isteklerinin artacağı bulgularına ulaşılmıştır. Çalışma sonuçlarının, turizm sektöründe etik ilkelerin işletmelerin yaratıcılık boyutlarına etkisi konusunda faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, elde edilen bulgulara dayanarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt iklimi, etik iklim, örgüt kültürü, örgütsel yaratıcılık, gastronomi turizmi.



ABSTRACT

THE EFFECT OF ETHIC CLIMATE ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A RESEARCH ON MEMBER COMPANIES OF GASTRONOMY TOURISM ASSOCIATION (GTD)

Nilüfer YÜCEDAĞ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

July 2019

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Sabri ÇELİK

The aim of this study is to reveal the effect of ethical climate on organizational creativity. The population of the research consists of member companies of Gastronomy Tourism Association (GTD). Access to all members companies is limited by time, cost and availability and the sample was kept small purposive sampling method was used from qualitative data analysis techniques.

Twenty-three tourism stakeholders from GTD member companies were included in the sample. The problem sentence of the study is “Does the ethical climate perception effect the organizational creativity?” In the data collection process, semi-structer interview method which is a qualitative research method used. Questions were prepared before the interview. The participants were asked questions in the interview face to face. The qualitative data were analyzed converted to table and commented by mean of the descriptive analysis. The research consists of three parts. In the first chapter, the concept of organization, organizational climate and ethical climate are examined. The second part is about organizational creativity. The third part covers the subject, importance, aim, method and findings of the study. According to the findings of the research, it was detected that ethical climate has an

effect on organizational creativity and increases trust and motivation. It was found that the desire to be more creative increases among the employees with high motivation. At the end of the study, it is planned to present ethical principles in tourism sector in a way that will contribute to the creativity dimensions of the enterprises. In this context, various recommendations have been developed based on the findings obtained and given in the conclusion section.

Keywords: Organizational climate, ethic climate, organizational culture, organizational creativity, gastronomy tourism.



ÖNSÖZ

Eğitimlerim ile ilgili ve tüm hayatım süresince beni her zaman destekleyen ve her zaman yanımda olan anneme ve babama destekleri için çok teşekkür eder şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmam süresi içerisinde görüş ve önerileri ile araştırmama katkı sağlayan Tez danışmanım Doç. Dr. Sabri ÇELİK, yüksek lisans ders süresince eğitim aldığım hocalarım Prof. Dr. Şuayip ÖZDEMİR, Doç. Dr. Ahmet BAYTOK, Doç. Dr. Elbeyi PELİT, Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI, Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI, Dr. Öğretim Üyesi Asuman PEKYAMAN, Dr. Öğretim Üyesi Esra GÜL YILMAZ'a, ayrıca tez jürimde yer alarak tez çalışmamla ilgili görüşlerini ve önerilerini ileten Doç. Dr. Özcan ZORLU ve Doç. Dr. Gülay BULGAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma konusu etik iklim ile ilgili araştırma safhasında beni destekleyen Gastronomi Turizmi Derneği (GTD) Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Gürkan BOZTEPE ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sn. Ömer KARTIN ile GTD Yönetim Kurulu üyelerine, mülakat yaptığım GTD üye işletmelerine mülakat ile ilgili beni destekledikleri, zamanlarını ayırdıkları, görüş ve önerileri ile araştırmama katkı sağladıkları için teşekkürlerimi sunarım.

Nilüfer YÜCEDAĞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ETİK İKLİM KAVRAMI

1. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜT İKLİMİ.....	4
1.1. ÖRGÜT KAVRAMI	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
1.3. ÖRGÜT İKLİMİ	8
1.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BİR ALT BOYUTU OLARAK ETİK İKLİM.....	9
2. ETİK İKLİM KAVRAMI	10
2.1. ETİK KAVRAMI.....	10
2.2. ETİK TEORİLERİ	11
2.2.1. İnceleme Alanına Göre Etik Teoriler	12
2.2.2. Amaçlarına Göre Etik Teoriler	12
2.3. ETİK İKLİM KAVRAMI	14
2.4. ETİK İKLİM KRİTERLERİ	16
2.4.1. Egoizm İklimi	16
2.4.2. İyilikseverlik İklimi	16
2.4.3. İlkelilik İklimi	16
2.5. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM MODELLERİ	17
2.5.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli.....	17
2.5.2. Trevino'nun Örgütte Etiksel Karar Verme Modeli	17
2.5.3. Vidaver-Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	17
2.5.4. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli.....	18
2.5.5. Victor ve Cullen'ın Örgütsel Etik İklim Modeli	18
2.6. DENEYSEL ETİK İKLİM TÜRLERİ.....	20
2.7. ETİK İKLİM VE LİDERLİK İLİŞKİSİ	21
3. ETİK İKLİMİ OLUŞTURAN UNSURLAR	24

4. TURİZM İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ETİK İKLİM.....	27
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI

1. YARATICILIK KAVRAMI	31
1.1. YARATICILIĞIN ÖZELLİKLERİ	33
1.2. YARATICILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	35
2. YARATICI SÜRECİN AŞAMALARI.....	37
3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI.....	38
4. YARATICI ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ.....	39
5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK ALT BOYUTLARI	40
6. İŞLETMELERDE YARATICI SORUN ÇÖZME YÖNTEMLERİ	41
7. ÖRGÜTSEL YARATICILIKTA YÖNETSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR	42
8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	44
9. ETİK İKLİM İLE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: GASTRONOMİ TURİZMİ DERNEĞİ (GTD) ÜYE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	46
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	46
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	47
3.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	47
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ.....	47
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	47
3.4. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	47
3.5. ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANALİZ TEKNİĞİ	48
4. BULGULAR.....	49
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	 76
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	104

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.	Teorik Etik İklim Türleri.....	19
Tablo 2.	Etik İklimin Beş Ortak Ampirik Türevi	20
Tablo 3.	Yaratıcı Yönetimde Altı Paradoks	23
Tablo 4.	Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri	49
Tablo 5.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	50
Tablo 6.	Personel Seçim Kriterleri, Terfi, Ücret Artışı ve Kayırma (Nepotizm) ...	52
Tablo 7.	Yönetimin Çalışanlara Verdiği Mesajların Net Olmaması	52
Tablo 8.	Dürüst Olmayan Davranışların Etkisi	53
Tablo 9.	Bürokrasinin Etkisi.....	54
Tablo 10.	Disiplinsiz Davranışların Etkisi	54
Tablo 11.	Etik Olmayan Davranışa Tepkisizlik	55
Tablo 12.	Bir İşletmede Referans İçin Çalışmak.....	56
Tablo 13.	Olumsuz Bir Karar İletilmesi Durumunda Yüz Yüze Görüşme / Mesaj ya da e-mail.....	57
Tablo 14.	Hile Faktörünün Etkisi	58
Tablo 15.	Yönetici yada Şefin Personele Yardım Etmeme Eğilimi	59
Tablo 16.	İşten Erken Çıkmak, İş Yavaşlatmak, Yavaş Çalışmak.....	59
Tablo 17.	Ekipman ve Eşyaları Özensiz Kullanma, Savurganlık	60
Tablo 18.	Bir Proje / Yaratıcı Fikrin Sabote Edilmesi, Çalınması	60
Tablo 19.	İş Arkadaşlarını Tehlikeli Durum İçerisine Düşürmek.....	61
Tablo 20.	Egoist İklim, Dedikodu, Cinsiyet Ayrımı, Yalan, Mobbing	62
Tablo 21.	Yaratıcı Sorunları Çözme Yöntemlerinin Etkisi	62
Tablo 22.	Risk Alma Konusunda Yönetimin Desteği	63
Tablo 23.	Ödül - Ceza Sistemi	64
Tablo 24.	Yeni Fikirlerin ve Verimli Davranışların Takdir Görmesi	65
Tablo 25.	Aydın Elemanı Seçiminin Etkisi.....	66
Tablo 26.	Sorunların Üst Yönetime Doğru, Net ve Zamanında Aktarılması.....	67
Tablo 27.	Yönetimin Dış Kaynaklı ve İç Kaynaklı Bilgi Tercihi	67
Tablo 28.	İşletmeye Ait Etik İlkelerin Bulunması ve Uygulanması	68
Tablo 29.	İşletmede Motive Edici Uygulamalar	69
Tablo 30.	İşletmede Yaratıcı Projeler, Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Etkinlikler	69
Tablo 31.	Üst Düzey Yöneticilerin Etik Davranışlarının Etkisi.....	70
Tablo 32.	Üst Yönetim İle Personelin Ortak Algılara Sahip Olması	71
Tablo 32.1.	Yöneticilere Ulaşmada Engel Bulunmaması	71
Tablo 33.	Örgüt Kültürünün Net Olması.....	72
Tablo 34.	Ekip Çalışması, Çalışanların Da Katıldığı Yönetim Toplantıları	73
Tablo 35.	Etik ve Mesleki Etik Eğitimlerinin Verilmesi.....	75

KISALTMALAR DİZİNİ

Çev : Çeviren

Ed : Editör

No : numara

ss : sayfa

vb : Ve benzeri

vd : Ve diğerleri

ör : örneğin

GTD : Gastronomi Turizmi Derneği

GİRİŞ

Turizm sektöründe farklı kültürlerden ve farklı ülkelerden gelen bireyler, farklı ülkelerin işverenlerinin veya yöneticilerinin bulunduğu yönetim ortamlarında bir arada çalışabilmekte, farklı kültürlerden ve farklı ülkelerden gelen turistlere hizmet edebilmektedirler. Bu bağlamda emek-yoğun olan turizm sektöründe etik problemler ve etik ikilemler yaşanabilmekte olup, etik ilkeler önem kazanmaktadır.

Çalışmanın konusu, etik iklim algısının örgütsel yaratıcılığa etkisi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda etik iklim ve örgütsel yaratıcılık başlıkları temelinde literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Etik iklim, örgüt bünyesinde genel kabul görmüş olan ve takdir gören davranış kalıpları olarak ifade edilebilir. Örgütsel yaratıcılık ise, örgüt üyesi olan bireylerin toplamda ortaya koydukları sinerjik performans olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan literatür taramasında etik iklimin örgütsel yaratıcılığa etkisini konu alan çalışmaya rastlanmamış olması ve gastronomi turizminde de ilk defa yapılıyor olmasının çalışmanın literatür ve gastronomi turizmi açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın uygulama alanı Gastronomi Turizmi Derneği (GTD) olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışma, GTD üye işletmeleri bünyesinde işveren, yönetici ve işgörenlerin etik iklim algılarının örgütsel yaratıcılığa etkisine yönelik görüşlerinin alınmasını kapsamaktadır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile incelenip tablolar halinde sunulmuştur. “Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtları açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir” (Tümöklü, 2000: 547).

Betimsel analiz tekniğine göre elde edilen veriler tablolastırılmış, özetlenerek yorumlanmıştır. “*Betimsel analiz*; nitel çözümlemelerdeki verilerin özgün biçimlerine sadık kalınarak, kişilerin söylediklerinden, yazdıklarından ve

dokümanların içeriklerinden doğrudan alıntılar yaparak, betimsel bir yaklaşımla verilerin sunumudur” (Kümbetoğlu, akt. Karadağ: 2010: 57).

Araştırmanın evrenini GTD üye işletmeleri oluşturmaktadır. GTD üye işletmelerinin tümüne erişilmesinin zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtlılığı sebebi ile çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. “Amaçlı örneklemin amacı, araştırmada çalışılan soruları aydınlığa kavuşturacak zengin bilgi içeren durumları seçmektir. Bu anlamda amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur” (Tarhan, 2015: 653). Bu bağlamda, GTD üye işletmelerinin işverenleri, yöneticileri ve işgörenleri olmak üzere yirmi üç turizm paydaşı örnekleme dahil edilmiştir.

Veri toplama işleminde görüşmelerin tamamı gönüllülük esasına dayanarak, araştırmacı tarafından belirlenen GTD üyesi işletmelerde 2019 yılının nisan ayında gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılmadan önce GTD yönetiminden yazılı izin alınmış ve görüşme yapılması kararlaştırılan işletmelerin işveren ve yöneticilerine araştırma konusu ile ilgili bilgi verilmiştir.

Görüşme formundaki sorular, Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment) (Noordin vd., 2010), Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama (İraz ve Altınışık, 2016), Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi (Akdoğan ve Kale, 2011) tarafından yapılmış olan çalışmalar değerlendirilerek görüşme formunda yer alan sorular hazırlanmıştır. 1-15 arası sorular ile “örgütsel yaratıcılığın olumsuz etkilenme durumu”, 16-30 arası sorular ile de “örgütsel yaratıcılığın olumlu etkilenme durumu” tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile etik iklimin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü ve etik iklim, İkinci bölümde örgütsel yaratıcılık anlatılmaktadır. Üçüncü bölüm ise, çalışmanın konusunu, amacını, yöntemini ve bulguları kapsamaktadır. Sonuç ve öneriler kısmında, elde edilen bulgular özetlenmekte olup, araştırmadan elde edilen

sonuçlar kapsamında, etik iklimin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olarak geliştirilen öneriler sunulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK İKLİM KAVRAMI

Etik, ilişkilerde ahlaki değerlere uygun ölçütlerin ve bu ölçütlere rehberlik edecek davranış kurallarının neler olması gerektiğini inceler. İklim; çalışanların örgütün nasıl çalıştığına dair ortak algıdır ve örgütsel kültürün bir sonucudur (Taner ve Elgün, 2015: 100). İşletmelerin faaliyetleri ve çalışanların algıları, ahlaki atmosfer olarak da ifade edilen örgütsel etik iklimin temelini oluşturmakta olup, ahlaki atmosfer, bireylerin etik karar verme süreçlerini şekillendirmektedir (Gerçek, 2017: 954).

Bu bölümde örgüt kavramı ve örgüt iklimi ile etik iklim kavramları tanımlanmıştır. Örgüt kültürü, örgüt iklimi ve etik iklim kavramları karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar anlatılmıştır. Etik iklimi oluşturan unsurlar ve turizm işletmelerinde algılanan etik iklim açıklanmıştır.

1. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı belirli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin eşgüdümlü olarak çalıştıkları bir yapıyı ifade ederken, örgütlenme kavramı ile bu yapının oluşturulma süreci anlaşılmaktadır (Bolat vd., 2009: 106). Alıç (1995: 4), örgütün belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş bir yapı olduğunu ve bu yapının başarıyla işleyebilmesinin uygun bir örgüt modelinin varlığına dayandığını ifade etmektedir.

Örgüt kavramı, işletme bilimi, yönetim, kamu yönetimi, psikoloji, sosyoloji vb. gibi farklı disiplinlerin ortak konusunu oluşturmakta, örgütsel yapıyı; iç mekanizmalarını, dış çevreyle olan ilişkilerini, taşıdıkları değer ve kültür örüntülerini, birey ve toplum üzerinde oluşturdukları baskı ve denetimi çözümlemeye çalışmaktadır (Aytaç, akt. Bolat vd., 2009: 105). Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi;

amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileşim içinde olduğu bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan, işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim şekillerini gösteren yapıdır (Güçlü, 2003: 148). Bir başka çalışmada, örgüt kavramı ile iki veya daha fazla insanın ortak bir amaca ulaşabilmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı tanımlanmaktadır (Aytaç, akt. Bolat vd., 2009: 105). Farklı bakış açılarının birleştirilmesinin “örgüt” kavramının bir bütün olarak objektif biçimde tanımlanmasına yetip yetmeyeceği tartışmalı bir konu olup, konu üzerinde çalışan herkesin üzerinde aynı fikirde olduğu, bütün özellikleri ile açık hale gelmiş bir “örgüt” kavramı henüz ortaya çıkmış değildir (Leblebici, 2008: 345).

Bir örgütün belirleyici fonksiyonları; iç ve dış çevre ile iletişim, hedef kitleye hizmet etmek, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere hareket etmek olup, bu fonksiyonlar bütün örgütlerde bulunması gerekli görülen şartlardır (Barnard, 1938: 82). İşletmenin çalışanları ile ilişkisinde de etişin önemi büyüktür. Örgüt, işgörenlerin çıkarlarını korursa, işgörenler de daha etkin çalışarak, işletmeye sadık kalarak, verimliliği ve kaliteyi artırarak, kendileri için ödenen finansal maliyetin üstünde bir yarar sağlarlar (Çabuk ve Şengül, 2005: 172).

İnsanın sosyal bir varlık olmasına bağlı olarak, bir insanın tek başına sınırlı kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlardan doğan örgütlenme, örgüt amaçlarının etrafında işbölümü ve uzmanlaşma ihtiyacının gerektirdiği ölçüde faaliyetlerin doğal biçim içinde gruplandırılarak bölümlere ayrılmasını gerektirmektedir (Güz, 2000: 64). Örgütlenmenin kültürel anlamda daha uygun bulunan ve daha fazla etkiye sahip olarak algılanan çeşitli uygulamaları ile karşılaşmaktadır (Liu vd., 2006: 339). Yeryüzündeki ilk örgütler, insanların bazı ihtiyaçlarını bilgi, yetenek, güç ile gidermek istemişlerdir. Ancak bilgi yetenek ve güç üçlüsüne dayanan çabalarının, ihtiyaç ve taleplerini karşılamada yetersiz olduğunu anlamaları ile ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için belirli yapı, kural ve süreçlerle bağımlı olarak bir araya gelmişlerdir (Ertekin, 2017: 65).

İşletmelerin başarısında emek faktörünün de sermaye faktörü kadar önemli olduğunun anlaşılmasıyla birlikte emek faktörüne de gereken değer verilmeye başlanmıştır. Nitelikli işgöreni işletmeye kazandırmanın, kişisel gelişimini

desteklemek için ortam oluşturma ve bu işgörenleri sürdürülebilir şekilde istihdam etmenin önemi anlaşılmıştır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36). Milenyumdan sonra gelişen süreçte örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgüte bu yönüyle önemli katkılar sağlayan işgörelere daha çok ihtiyaç duymaktadırlar (Bolat vd., 2009: 230). İşletme yöneticilerinin de işletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve kârlılığı için etik açıdan yapılan değerlendirmeleri dikkate alması, mesleklerini icra ederken işletme etiğine duyarlı davranmaları önemlidir (Çabuk ve Şengül, 2005: 171).

İşletmeler kâr amacı güden bütün faaliyetleri ile bir ekonomik sistem için gereken mal ve hizmetleri sağlayan girişimlerdir (Boone ve Kurtz, 2011: 5). İşletmelerin planlanan amaçlara ulaşmasını sağlayacak bir örgüt yapısının gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu bağlamda, örgütleme fonksiyonu ön plana çıkar (Taşkın, 1987: 277). Bir örgütün varlığının devam etmesi için etkinlik ve verimlilik gerekli olup, örgütlerin ayakta kalabilmesi, bireylerin işbirliklerini güçlendirmeye istekli olmalarına bağlı olup, isteklilik ise amaca inancı gerektirmektedir (Barnard, 1938: 82). Yöneticiler, örgütlerin ayakta kalabilmesi için yapı ve örgütsel büyüklük arasındaki karşılıklı etkileşimin ve karşılaşılan sorunların farkında olmalıdır. İş paylaşımlarındaki artışlar, bilgi teknolojilerinden yararlanma, dış çevrenin yönetilmesi, örgütsel yetkinliklerde soyut varlıkların artan önemi, örgütün değer yaratma kabiliyetine odaklanılmasına neden olmaktadır (Keçecioğlu, 2008: 202).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, toplum tarafından kabul görmüş davranış kalıplarını, örgüt kültürü ise, bir örgüt içinde işlerin ve ilişkilerin yürütülmesine ilişkin genel işleyişi yansıtmaktadır. Çünkü örgüt, üyelerinin birleşmelerini sağlayan ortak değerler, tavırlar, inançlar ve normlardan oluşur (Şahin, 2010: 27). Örgüt kültürü kavramı, 1980'lerden sonra ortaya atılan Z Kuramı ve Mükemmellik Yaklaşımı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar güçlü kültürleri olan işletmelerin daha başarılı olduklarını göstermekte, aynı zamanda mükemmellik niteliklerini ortaya koymaktadır (Aydoğan, 2004: 14). Klasik olarak örgüt kültürü kavramı; bir örgütte insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve

alışkanlıklar sistemidir. Çalışanlar, örgüt ortamında kendilerine özgü bu sisteme dayanarak bir kültür oluştururlar, geliştirirler, değiştirirler ve örgütün yeni çalışanlarına aktarırlar (Barut ve Onay, 2018: 181). Günlük hayatta "Havaya giremedi", "Havası bozuk" gibi örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin, "Çok soğuk davranıyor", "Fırtınalı günler yaşıyoruz", "Aramızdaki buzlar çözüldü" ve "Hava bulutlu" gibi örgüt iklimi kavramını çağrıştıran deyimlerin çokça kullanıldığı görülmektedir (Karcıoğlu, 2001: 269).

Her örgüt belli bir amaç için kurulmuş olup, bu amaçlara ulaşmada en önemli görev çalışanlara düşmektedir. Personelin etkili ve verimli çalışabilmesi bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok etmene bağlı olup, bu etmenlerin içinde en önemlileri örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarıdır (Arslan, 2004: 206). Örgüt kültürünün paylaşıma, takım çalışmasına, güvene dayanması gereklidir. Bu ortamın yaratılmasında ise bütün yönetime görev düşmekte, ekip çalışması, eşitlik ve adalet duygusunun işletmeye yerleşmesi gerekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 42). Örgüt kültürü çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya koyan ve uygulayan bir lider, işletme yöneticisi ya da sahibinin faaliyetleri ile yaratılır (Barut ve Onay, 2018: 181). Örgüt kültürü, bir örgütün misyonu ve stratejilerinin başarısını, örgütün geliştirilmesi ve değişim yönetimini birleştiren anahtar unsurudur (Adeyoyin, 2006: 1). Schein (1993)'in buzdağı metaforu teorisine göre, örgüt kültürünün görünen yüzünde işgörenlerin fiziksel olarak ürettikleri nesneler olan törenler, hikâyeler, örgüte özgü kullanılan dil (jargon) ile mimari yapı, ofis düzeni gibi çeşitli semboller, görünmeyen yüzünde ise çalışanlara rehberlik eden inançlar ve temel varsayımlar bulunmaktadır (Schein, akt. Öncül vd., 2016: 258-259).

Temelde örgüt kültürü, örgütün kişiliği olarak kabul edildiğinden, örgütlerin özgün ve paylaşılmış bir kültür oluşturmalarının nedeni, kültürün olayları yaratma ve denetlemede etkin bir rol oynaması ve çalışanların temel kaygılarını azaltması olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003: 157). Çalışanlar arasındaki ilişkiler çoğu zaman işe dayalı olarak, iş ortamında kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerdir. Örgüte katılan bireyin örgüte alışması, işiyle ilgili sorunları çözebilmesi ve çevreye uyum gösterebilmesinde örgüt kültürü etkili olmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 254). Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel becerilerin gelişmesine önemli düzeyde katkı

sağlamaktadır. Değişime açık, katılımcı, yenilikçi, ekip çalışmasına dayalı, paylaşımcı vb. bir yapıya sahip örgüt kültürünün geleceğe bakış açısının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir (Demirel ve Karadal, 2007: 256). Örgüt kültürünün de içinde bulunduğu örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler örgüt kültürü, strateji, yapı, prosedürler, kaynaklar (teknoloji ve eğitim dahil) ve çevrenin istikrarı olarak sıralanmaktadır (Zdunczyk ve Blenkinsopp, 2007: 27).

Örgüt kültürünün oluşturulması açısından önemli bir fonksiyon üstlenen örgütsel öğrenme süreci ise bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümleme ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 268). Örgütsel davranış bakımından önem arz eden örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının ilgili literatürde yer yer birbirine karışmış bir görünüm sergilediği, kavram kargaşasına neden olduğu gözlenmiştir (Karcıoğlu, 2001: 266). Örgüt iklimi; örgüt hakkındaki ortak algılamalardan, örgüt kültürü; çalışanlar tarafından paylaşılan varsayımlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgütü tanımlayan temel değerler ve inançlar bütünü olduğundan, örgütsel iklimden daha kesin bir kavramdır (Aydoğan, 2004: 16).

Bir işletme harika bir ürün tasarlayabilir, geliş. Bu nedenle örgüt kültürü, tutarlı, sürekli ve geleceğe dönük olmalıdır (Demirel ve Karadal, 2007: 256). Örgüt kültürü geliştirme çabaları kapsamında işgörenlerin zihinsel modellerinin gelişmesi için de çaba gösterilmesi, sorgulamayı, yaratıcılığı, işletmeyi bir sistem olarak algılamalarını sağltirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve hızla piyasaya sürebilir. Bunun sürdürülebilir olması, işletmenin sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorunuduramak, kişisel ustalık gelişimini ve takım çalışmasını öğretmek gerekmektedir. İş görenlerin elde ettiği bireysel bilgiler işletmenin tümüne yayılmalıdır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 42).

1.3. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi kavramının tanımını kesin ve net olarak yapmak zordur. Örgüt iklimi ile ilgili araştırma yapan yazarların bu kavramı tanımlarken üzerinde durdukları noktalar arasında; bireysel algılama, psikolojik iklim, iklim uyumsuzluğu, iş doyumu, gibi konular yer almaktadır (Arslan, 2004: 204). Örgüt iklimi, iş çerçevesindeki örgütsel, sosyolojik ve psikolojik pek çok değişkenden oluşmakta ve

bu değişkenler bütün işğörenlerin ve örgütün sunduğu fırsatları ve ödüller konusundaki algılarını hem etkilemekte hem de motivasyonlarına doğrudan yansıtmaktadır (Gök, 2009: 601). Deniz ve Çoban, (2016: 49) örgütsel iklimin, örgütte meydana gelen farklı etkenlerin etkisi ile işğörenlerin algısı sonucu ortaya çıkan psikolojik bir ortam olduğunu ve bu psikolojik ortamın, örgütteki koşullar, işğörenler ve yönetim uygulamalarından beslenen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu ifade etmektedir.

İklim, örgüt kültürü içinde belirli bir kısmı kapsamakta olup, örgüt kültürü bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek iklimi etkiler. Bu anlamda örgütsel değişim için, iklim ve kültürün birlikte değişmesi gereklidir (Aydoğan, 2004: 15-16). Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile örgütsel iklim ise psikolojideki temel ilkelerle ilgilidir. Örgütsel iklim araştırmaları; liderlik, motivasyon ve iş doyumu gibi unsurları kapsamına almakta olup bu unsurların örgüt iklimi ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, akt. Karcıoğlu, 2001: 271-272). Olumlu bir örgütsel iklimin, işğörenlerin örgüt için yapabilecekleri ile çaba ve bağlılığı da teşvik edecek bir katalizör olduğu söylenebilir. Batıdaki birçok endüstri dalında örgütsel iklim çalışmaları yürütülmüştür (Noordin vd., 2010: 1). Hay Group Direktörü Paterson, örgütsel iklimin, çalışanların işlerini yapma kabiliyetlerini etkileme şekline ilişkin algılamalarının doğru bir resmini verdiğini, yapılan araştırmaya göre; açıklık, standartlar, sorumluluk, esneklik, ödüller, ekip bağlılığı gibi unsurların performansı %30'a kadar artırabileceğini göstermekte olduğunu ifade etmektedir (Hay Group, 11.10.2017). Örgütsel İklim Anketi ise, bir işletmenin ne kadar iyi yönetildiği gösteren, kâr/zarar bildirimine en yakın olan önemli bir tablosudur. Anket sonuçları örgüt ikliminin doğru bir fotoğrafına ulaşmayı sağlamakta, liderlerin kendi eylemleri ile yarattıkları iklim arasındaki bağlantıyı anlamalarına da yardımcı olmaktadır (Hay Group, akt. Noordin vd., 2010: 1).

1.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BİR ALT BOYUTU OLARAK ETİK İKLİM

“Etik iklim, örgüt içindeki ilişkileri ve işğörenlerin davranışlarını ve dolayısıyla örgütsel sonuçları etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örgüt içinde yer alan yaygın etik iklim türü bireyin neyin doğru veya yanlış olduğuna karar

vermesinde ve davranış şekillerinde etkilidir” (Bulutlar ve Öz, akt. Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 105). Örgütte üst yönetim örgütsel etik iklimin şekillenmesinde ve kalıcı hale gelmesinde kritik rol oynamaktadır. Etik iklimin yerleşmesi ve sürdürülebilir olması için de üst yönetimin çaba göstermesi gerekmektedir (Aksoy vd., 2017: 143). İşletme işgörenler ile ne kadar bütünleşir ve onlara işletmenin amaçlarını benimsetir ise, işgörenlerini kaybetme riski o kadar azalır (Demir ve Öztürk, 2011: 18). Etik kapsamında ise, birey davranış ve tutumlarının temelinde yatan gerçek nedenler ve örgüt çalışanlarının örgütüne karşı sergilemekte olduğu olumsuz tutumların nedenleri araştırılmalı, bu tutumlar için yapıcı ve kalıcı çözümler geliştirilmelidir (Sarı ve Doğantekin, 2016: 242). Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen bireylerin bir arada çalışması ve alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olması örgüt için istenmeyen bir durumdur. Her grup kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır (Güçlü, 2003: 147). Boone ve Kurtz (2011), etik ilkeler konusunda gönüllülük esasına vurgu yapmıştır. Bahsi geçen yazarlar, üst düzey yöneticilerin etik davranışlar hakkında söylem ve telkinlerde bulunmakla birlikte, etik davranışları eylemleriyle de göstermeleri gerektiğini, işgörenlerin de bu değerlere kendilerini adayacaklarını ve gönüllük esasını oluşturacağını öne sürmektedirler (Boone ve Kurtz, 2011: 47). Bu bağlamda işverenler, etik liderler ve etik yöneticiler işletmede etik prosedürlerin ve etik iklimin oluşturulmasında ve benimsetilmesinde sorumluluk sahibidirler.

2. ETİK İKLİM KAVRAMI

2.1. ETİK KAVRAMI

Ahlak, bireyin diğer toplumsal düzen kurallarının etkisi olmadan kendini denetlemesi ve bir tür kendisine hâkim olması durumudur (Usta, 2011: 42). Etik disiplini açısından bakıldığında, ahlaki davranışlar çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamakta, personelin benlik değerini ve özgüvenini artırmaktadır. Ahlaklı insanların çalıştıkları iş yerinde uyum ve düzen vardır. Bu uyum ve düzen, kurumu başarıdan başarıya taşımaktadır (Usta, 2011: 47). Kişinin davranışlarının oluşumunda toplumun, örgütün, kültürel öğelerin vb. etkisi olduğundan, etik anlayışı kişiden kişiye, toplumdan topluma değişmekte ve toplumsal kültürler bağlamında da

farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda, etiğin sosyoloji, psikoloji ve hukuk bilimi ile de yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Vural ve Coşkun, 2011: 8). Etik, herhangi bir durumda, taraflar arasındaki adil ya da doğru davranış standartlarını da ifade etmektedir (Ferrel ve Fraedrich, 1989: 56).

Etik sözcüğü bazen ahlâk anlamında, yani; belirli bir grupta, belirli bir zamanda, kişilerin birbirleriyle ilişkilerini değerlendirmelerini ve eylemlerini belirlemeleri, beklenen değerlendirme ve davranış normları sistemlerini sergilemeleri anlamında da kullanılmaktadır (Kuçuradi, 2003: 8). Etik, günümüzde çeşitli mesleklerin yürütülmesinde uyulması gereken değerlerin başında gelmektedir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 11.11.2017). İş etiği uygulamaları, işletmelerin prosedürlerini oluşturmakla birlikte, aynı zamanda işyeri çalışma şartlarını düzenlemede, ücretlendirme, kariyer sistemi, performans değerlendirmede de rol oynar (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 156). Meslek ve meslek etiği kavramları, etik konusunu farklı bir boyuta taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2011: 1). Etik bireysel etik ve iş etiği olarak ikiye ayrılmaktadır. İş etiğini, örgütün bütününde; *örgütsel etik*, işletmeler kapsamında; *işletme etiği*, örgüt yönetiminde *yönetmelik etik*, meslekler açısından ele alındığında ise *meslek etiği* olarak dört genel başlık altında toplamak mümkündür (Kozak ve Nergiz, 2016: 65). Etik kodların, bir şirket tarafından tanınan ahlaki değerleri kurmak, şirketin beklentilerini çalışanlara iletmek, çalışanların ve kamuoyunun fiili etik parametreler içinde faaliyette bulunduğunu göstermek gibi işlevleri yerine getirmesi önerilmektedir (Malloy ve Fennell, 1998: 454). Bu üç fonksiyon kapsamında, turizm işletmelerinde etik ilkeleri; sorumluluk, mükemmelliği sağlama, başkalarını düşünme, tarafsızlık, dürüstlük, yasalara bağlılık, liderlik, sadakat, sözünü tutma, saygı şeklinde gruplandırılabilir (Avcıkurt, 2015: 221).

2.2. ETİK TEORİLERİ

Kozak ve Nergiz (2016: 36)'in çalışmasında, toplumsal bir olgu ve önemli bir işletmecilik dalı olan turizm konusu esas alındığından, etik ile gruplandırmaların bu gerçeği temsil etmesine dikkat edilmiş, buna bağlı olarak da çalışmada Etik Teoriler, İnceleme/Uygulama Alanı ve Amaçları temelinde sınıflandırılmıştır.

2.2.1. İnceleme Alanına Göre Etik Teoriler

İnceleme alanına göre etik teoriler, *normatif etik teorileri*, *betimsel etik teorileri* ve *metaetik teorileri* olarak üçe ayrılmaktadır (Kozak ve Nergiz, 2016: 37):

Normatif Etik Teoriler

Bu başlık altında incelenen etik teorileri, insanların nasıl yaşaması gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırmakta olup, hayatta nihai ve en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğunu tartışır ve bir insanı ahlaken iyi kılan şeylerin neler olduğunu sorgular (Frankena, akt. Kozak ve Nergiz, 2016: 37).

Betimsel Etik Teorileri (çözümleyici veya analitik etik)

Betimsel etik teorileri kapsamında, insanların davranışları ve nedenleri bilimsel tekniklerle ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Örneğin antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve tarihçiler, mesleki etik kodlar kapsamında ahlaki norm ve tutumların neler olduklarını tespit etmeye çalışmaktadır (Kozak ve Nergiz, 2016: 38).

Metaetik Teorileri

Metaetik teorileri başlığı altında, etik ilkelerin nereden geldiği ve ne anlam taşıdığı araştırılmaktadır. Yani bu ilkelerin yalnızca sosyal yenilikler mi, yoksa bireysel duyguların ifadesi mi olduğu ya da bunların ötesinde anlamlar taşıyıp taşımadığı sorularının yanıtları verilmeye çalışılır (Bolat ve Seymen, 2003: 6). Bir başka ifade ile metaetik, “hak, zorunluluk, erdem, ilke, gerekçelendirme, ahlak, sorumluluk” gibi kavramların anlamlarını ortaya koymaya çalışmaktadır (Kozak ve Nergiz, 2016: 37).

2.2.2. Amaçlarına Göre Etik Teoriler

Amaçlarına göre etik teoriler; Sonuçsalcı (Teleolojik), Deontoloji (Ödev) ve Görecelilik Teorisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Ahlak felsefesi alanında pek çok önemli teori bulunmaktadır. Ancak, akla uygun kararların alınması konusunda deontoloji ve teleoloji teorileri en üstün teorilerdir. Bu teoriler, karar alınmasında etik kavramların uygulama yöntemi olduğu kadar etik sistemi de tanımlamaktadırlar (Usta, 2011: 43).

Sonusalcı Etik (Teleolojik)Teoriler

Teleoloji, bir davranış ve kararın eylem veya sonuçlarının ahlak kurallarına uygunluk derecesini değerlendirmektedir. Başka bir ifade ile bir davranışın sonucu, iyi olduğu için doğrudur ve amacı, sonucu en iyi olan ıktıları seçmektir (Sayım, 2015: 28) Kısacası teleoloji; bir davranış ve kararın eylem ve sonuçlarının ahlak kurallarına uygunluk derecesini değerlendirmeyi ifade eder (Usta, 2011: 43). Sonusalcı Teoriler **Faydacılık Yaklaşımı** ve **Bireycilik (Egoizm) Yaklaşımı** olarak ikiye ayrılmaktadır. **Faydacılık Yaklaşımı**, bir eylemin ahlaksal değerini, o eylemin yararı ile ölçmeye çalışmakta, hayatın acı veren yönlerinden kaçıp, hazlarına (yarar) ulaşmayı insan doğasının temel özellikleri arasında saymaktadır (Haşlak, 2006:188). Faydacılık bir sosyal haz alma (hedonizm) biçimidir. Faydacılık ilkesine göre; bir eylem, en fazla sayıda birey için en büyük faydayı sağlıyor veya en az sayıda birey için en düşük düzeyde zarara sebebiyet veriyorsa ahlakidir (Özgener, akt. Doğan 2009:182). Faydacılık Yaklaşımı, **Eylem Faydacılığı** ve **Kurala Dayalı Faydacılık** olarak ikiye ayrılmaktadır. Davranışsal Faydacılık olarak da adlandırılan *Eylem Faydacılığında*, davranışlardan doğacak yarar miktarı hesap edilerek tek tek davranışların doğruluğuna veya yanlışlığına karar verilmektedir (Kozak ve Nergiz, 2016: 41). *Kurala Dayalı Faydacılıkta* ise, bireyler kendi kurallarını kullanarak en çok sayıdaki insana en fazla yarar sağlayacak sonuca ulaşmaya çalışırlar (Tepe, akt. Kozak ve Nergiz, 2016: 41).*Bireycilik (Egoizm) Yaklaşımında* egoizm, kendi çıkarını düşünme anlamına gelen bir sözcüktür. Etikte egoizm, insanın bütün eylemleri “ben sevgisi” ile belirlenmektedir. Ahlaklılık kendini koruma içgüdüünün dışı vurmasıdır. Egoizm, Hedonizm ve Ahlaki Egoizm olarak ikiye ayrılmaktadır. Hedonizmde amaç hazza ulaşmak, acıdan kurtulmaktır (Ural, akt. Doğan, 2009: 181). Ahlaki egoizm ise, bireyin kendisinin en büyük faydasını gözettiği düşüncesini benimseyen bir teoridir. Bu teori felsefi ve normatif bir teoridir (Özgener, akt. Doğan 2009: 181).

Ödev (Deontoloji) Teorileri

Kant’la özdeşleştirilen etik anlayışı “deontolojik ahlak” olarak ifade edilmektedir. Yaygın bir biçimde “ödev ahlakı” olarak bilinen bu anlayış, bir eylemin gerçekleştirilmesinin sonucunda ulaşılacak sonuçlar düşünülmeden eylemin

ödev anlayışı ile yapılmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir (Delius, akt. Haşlak, 2006: 187). Mesleğin genel tanımından gelen veya zaman içerisinde elde edilen toplam bilginin sonucuna göre belirlenmiş “iyi” veya “kötü” lerin veya “yapılması gerekli olanların ön plana çıkartılmasıdır (Sayım, 2015: 29). Deontolojik yaklaşım, değerlerin hayata geçirilmesini gözetten bir anlayıştır. Ödev, ilke, irade, yükümlülük, yasa ve kural gibi kavramlar, deontolojik yaklaşımın anahtar kavramlarıdır (Usta, 2011: 44). Ödev teorilerinde iki deontolojik yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar **Kurala Dayalı Deontoloji** ve **Davranışsal Deontolojidir**. Kurala dayalı deontolojide durumdan çok kurallar ön plandadır. Davranışsal deontolojide ise, *durumsal değişkenler* kurallardan çok daha önemli olmaktadır (Kozak ve Nergiz, 2016: 44). Deontolojik yaklaşımda *Haklar Yaklaşımı* ve *Adalet Yaklaşımı* şeklinde iki yaklaşım söz konusudur (Kozak ve Nergiz, 2016: 44). *Haklar Yaklaşımı Teorisi*, bütün bireyler ve grupların belli temel hak ve özgürlüklerini korumayla tutarlı karar ve davranışları kapsar. Bu haklar ve özgürlükler, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi’nde yer alan haklardır (Özgener, akt. Doğan, 2009: 183). Deontolojist açıdan bakıldığında, doğru olan eylem, iyi olan eylemden bağımsızdır; oysa teleolojist açısından bakıldığında doğru olan eylem, iyiliği maksimize ettiği sürece iyi bir eylemdir. Deontolojist, ahlaki davranışı, haklı nedenlerine dayalı olarak değerlendirirken; teleolojist ahlaki davranışı sonuçlarına göre yargılar (Usta, 2011: 44).

Görecelilik Teorisi

Görecelilik teorisine göre iyi ve doğru olan şey, belirli bir kültürün iyi ya da doğru olarak kabul ettikleridir. Davranışın belirlenmesinde grupsal fikir birliği sağlamak için ilgili oldukları grup üyelerinin tamamının davranışları değil, çoğunluğun kararları doğru ya da etik kabul edilir (Kozak ve Nergiz, 2016: 46).

2.3. ETİK İKLİM KAVRAMI

Etik iklim, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda örgütün ortak algılamalarıdır (Akdoğan ve Demirtaş: 2014: 110). Etik çoğu zaman iş dünyasının normal ticari uygulamaları dışında; iyi, uygun ve olması gereken bir şey gibi görünmekle birlikte, iş dünyasının rekabetçi ve hızlı trafiği içinde bir lüks gibidir (Ronald ve Armstrong, 2003: 4).

Etik davranış beklentileri, çalışanlara genellikle kodlar ve politika belgeleri, resmi eğitim programları ve üst yönetimden gelen mesajlar aracılığıyla iletilir (Weavera ve Trevino, 2001: 114). Davranış kuralları ve etik eğitim programları, işgörenlere etik sorunların tespit edilmesinde ve çözülmesinde yardımcı olmakla birlikte, şirketlerin kararlarının etik eylemlere dönüşebilmesini sağlayacak yapıların ve yaklaşımların oluşturulması açısından katkı sağlamalıdır (Boone ve Kurtz, 2011: 45-46). Etik programların uyum içinde hareket edilebilmesini sağlayacak çeşitli özelliklere ihtiyacı vardır. Bu özelliklerden herhangi birinin bulunmaması, bütünü yararlarını reddedecek olup, iyi niyetli davranmayı uygulanamaz hale getirecektir (Ronald ve Armstrong, 2003: 17). İnsan kaynakları yöneticileri de etik değerlerin yönetilmesi ve etiğe dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında büyük rol oynamaktadırlar (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 241). Etik davranışları ödüllendirmek ve / veya etik olmayan davranışları disipline etmek için davranışları izleme prosedürleri de yaygındır (Weavera ve Trevino, 2001:114). İş ahlakının formüle edilmesinde öncelikle dikkat edilmesi gereken hususlar; periyodik ve şeffaf raporlama, örgütün her kademesinden temsilcilerin katılımı ile düzenli olarak toplanan bir etik kurul kurulmasıdır (Ronald ve Armstrong, 2003: 17). Yapılan araştırmalar, örgütteki etik iklimin, işgörenlerin etik davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, hem iş performansı hem de diğer iş çıktılarına etkisi bakımından örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenleri çalıştırmak istemektedirler (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015: 197).

Etik ilkeler, bütün paydaşların yaşam kalitesine katkıda bulunmakla birlikte, örgüt için kârlara katkıda bulunma, dolandırıcılığı azaltma, davaların açılmasının önlenmesi gibi olumlu sonuçlar sağlamaktadır (Ronald ve Armstrong, 2003: 17). Bir çok işgören de etik yapıda bir örgütsel iklimin hâkim olduğu örgütlerde yer almak ve burada uzun süreli olarak istihdam edilmek istemektedir (Aksoy vd., 2017: 143). Sims (1992: 505), şirketlerin örgütsel dinamikler ve performans üzerinde derin etki yaratacak çeşitli değişiklikler ve zorluklarla karşı karşıya olduğundan bahsederken, karşılaşılabilecek zorluklardan birini ise “etik davranışın zorluğu” olarak sıralamıştır.

2.4. ETİK İKLİM KRİTERLERİ

2.4.1. Egoizm İklimi

Egoizm ölçütü bireysel analiz odağında; kişinin kendi benliğinin ihtiyaç ve tercihlerinin dikkate alınması, örgütsel analiz odağında; kurumun çıkarlarının göz önünde bulundurulması, evrensel analiz odağında ise; daha geniş sosyal ya da ekonomik “sistemin” menfaatine ilişkin değerlendirmeler olarak tanımlanır (Victor ve Cullen, 1988: 105). İnsanın ben sever (egoist) ya da el sever (alturist) olduğu, bu niteliklerinin kalıtsal olarak doğrudan mı yoksa çevresel etmenlerin ürünü olarak sonradan gelişen özellikler mi olduğuna ilişkin görüşler, sırası ile felsefenin, psikoloji ile sosyal psikolojinin, siyaset ve ekonomi bilimcilerinin araştırma ve inceleme konusunu oluşturmuştur (Topses, 2012: 61).

2.4.2. İyilikseverlik İklimi

İyilikseverlik, bireysel analiz odağında; hayırseverlik kriteri olarak tanımlanır. Bu ölçütte diğer kişiler göz önünde bulundurulur (örn. arkadaşlık). Örgütsel analiz odağında örgütsel işbirliğinin dikkate alınması, evrensel analiz odağında ise; yardımseverlik ve kurum dışındaki diğer seçmenlerin (ör. sosyal sorumluluk) değerlendirilmesi olarak tanımlanır (Victor ve Cullen, 1988: 107).

2.4.3. İlkelilik İklimi

İlkelilik ölçütü, bireysel analiz odağında; hayırseverlik kriteri olarak tanımlanır. Örgütsel üyeliğe atıfta bulunulmadan diğer kişilerin göz önünde bulundurulmasıdır (örn. arkadaşlık, karşılıklık). Örgütsel analiz odağında; örgütsel işbirliğinin (ör. takım oyunu) dikkate alınması söz konusu olur. Bu, söz konusu örgütsel yapının endişe odağı olduğu yerel egoizme zıttır. Evrensel analiz odağında ise; yardımseverlik, kurum dışındaki diğer seçmenlerin (ör. sosyal sorumluluk) değerlendirilmesi olarak tanımlanır. İlke kriteri bağlamında, analizin yeri, kuruluşta kullanılması beklenen ilke kaynaklarını tanımlar. Bireysel analiz odağında; ilkeler kendi kendini seçer. Örgütsel analiz odağında; ilkelerin kaynağı kuruluş içerisinde (ör. kurallar ve prosedürler) yer almaktadır. Evrensel analiz odağında; prensiplerin kaynağı fazladan organizasyondur (ör. Hukuk sistemi, meslek örgütleri). Örgütsel ve evrensel iklimlerde bireyin dışındaki ilkelerin kaynakları, kişinin kişisel etik tercihlerine bakılmaksızın yönlendirilir (Victor ve Cullen, 1988: 107).

2.5. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM MODELLERİ

2.5.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli

Kohlberg'e göre ahlak; doğru-yanlış, iyi-kötü, konularında bilinçli yargılama ve karar vermeyi, bu karar doğrultusunda davranışta bulunmayı içeren bilişsel bir yapıdır (Ekşi, 2006:31-30). Kohlberg'in geliştirmiş olduğu "bilişsel ahlâkî gelişim modeli", örgütlerde etik karar verme sürecine ilişkin olarak geliştirilen modellerin çoğu için temel bir başvuru ve esin kaynağı olmuştur (Seymen ve Bolat, 2007: 24). Birey, çocukluğundan yaşlılığına kadar dahil olduğu birbirinden farklı gelişim dönemleri içerisinde, birbiriyle aynı olmayan fizyolojik ve psikolojik bazı özellikler göstermektedir (Koç, 2004: 232). Kohlberg'in psikososyal gelişim dönemleri anlayışı, kuşaklararası gelişim açısından önem arz etmektedir. Kohlberg, özellikle kuşaklararası insan ilişkilerine vurgu yapmakta ve insan davranışının ortaya çıkmasında bireyin belirli bir kültür ve nesil içinde yaşamış olmasının önemli bir etki meydana getirdiğine inanmaktadır (Koç, Çolak, Kocaman ve Bayraktar, 2009: 109). Ahlakî gelişim kişinin haklarına değer verilen demokratik ortamlarda, kişinin sorumluluk almasına, farklı görüş açılara sahip olmasına, karar alma süreçlerine katılmasına izin verilen ortamlarda; sorunlar ve ikilemler üzerinde yapılan, hak, adalet odaklı tartışmalarda hızlanmaktadır (Çiftçi, 2003: 72).

2.5.2. Trevino'nun Örgütte Etiksel Karar Verme Modeli

Trevino (1986: 601), tarafından yapılan araştırmada, örgütlerde etik karar vermenin etkileşimli bir modeli önerilmiş olup bu model, bireylerin örgütlerdeki karar verme davranışlarını açıklamak ve tahmin etmek için bireysel değişkenler (ahlaki gelişim, vb.) gibi durum değişkenleriyle birleştirilmektedir.

Sosyal bilişsel bakış açısıyla dikkat çeken S.J. Reynolds, bireylerin bilişsel yatkınlıklarına dayanarak bilgiye karşı daha dikkatli olunabileceğini öne sürmüştür (Trevino vd., 2006: 954).

2.5.3. Vidaver-Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Ahlaki bir bileşenle karar verme normlarının benimsenmiş olması, şirkette ahlaki kararların ele alınmasının beklendiği şeklinde tanımlanabilir. Bu normlara

ilişkin örgütsel göstergeler, çalışanlara ahlaki karar verme ile ilgili yönetsel beklentileri ileten, özel örgütsel uygulama ve prosedürlerdir (Vidaver-Cohen, 1998: 1213).

2.5.4. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Snell (2000), "ahlâki kültüre dair herhangi bir modelin ya da bakış açısının evrensellik düzeyinde olmadığını ifade etmiştir" (Snell, akt. Biçer, 2017: 37). Buna göre, etik değerlerin toplumdan topluma ve örgütten örgüte kısaca her sosyal yapıda farklı olabileceğini söylemek mümkündür.

2.5.5. Victor ve Cullen'ın Örgütsel Etik İklim Modeli

Örgütte karar alma aşamalarında etik iklim kriterleri kullanılmaktadır. Victor ve Cullen tarafından 1988'de etik iklim türleri araştırılmış ve dokuz (9) etik iklim türü belirlenmiştir. 2006 yılında ise Martin ve Cullen tarafından, Victor ve Cullen'in 1988'de yaptıkları çalışma güncellenerek beş ortak etik iklim türü belirlenmiştir. İki arasındaki fark 1988'de yapılan çalışmadaki egoist etik kriterinde bireysel odak ve örgütsel odak birleştirilerek "araçsallık" (Instrumental) olarak tanımlanmıştır. İyilikseverlik etik kriterinde bulunan dostluk ve takım çıkarı odakları birleştirilerek yardımseverlik (caring) olarak tanımlanmıştır.

Tablo 1. de yer alan, etik iklimlerin iki boyutlu teorik tipolojisinin birinci boyutu örgütsel karar alma için kullanılan **etik kriterleri**, ikinci boyut ise etik kararlarda bir referans olarak kullanılan **analiz odağını** temsil etmekte olup, iki boyutun çapraz düzenlenmesi, dokuz teorik etik iklimle sonuçlanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 104):

Tablo 1. Teorik Etik İklim Türleri

Analiz Odağı Etik Kriterler	BİREYSEL	YEREL / ÖRGÜTSEL	EVRENSEL
EGOİZM	Öz Çıkar (özgün karar verme kriteri)	Şirket Kârı	Verimlilik
YARDIMSEVERLİ	Dostluk	Takım çıkarı	Sosyal Sorumluluk
İLKELİLİK	Kişisel Ahlâk	Şirket Kuralları ve Süreçleri	Yasalar ve Mesleki Kodlar

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988: 104.

Üç tür etik akli muhakeme, Tablo 1.'de Y eksenini oluşturur. Bunlar; *egoizm*, *yardımseverlik* ve *ilkeliliktir*. İklim bir grup/örgüt kavramı olduğu için, etik iklim türleri yalnızca grup ya da örgütlerin sınıflandırılmasıdır ve bireyler için varsayılan gelişimsel diziyi takip etmemektedirler (Victor ve Cullen, 1988: 105).

Analiz Boyutu Odağı

Ahlaki muhakemenin kaynağının belirlenmesine yönelik olarak gönderme yapan bir gruptur. İki (2) farklı işlevi vardır; birinci işlevi ile örgütsel kararların etik kriterler çerçevesinde uygulanması için kullanılır, ikinci işlevi ile örgütsel kararların etik analizlerinde hangi sınırların göz önünde bulundurulacağına dair rehberlik eder (Victor ve Cullen, 1988: 105).

Ampirik Olarak Türetilen Etik İklim Türleri:

Cullen vd., (1993) ile Victor ve Cullen (1987), Etik İklim Anketini (ECQ), egoist, iyiliksever ve ilkelilik mantığının kuramsal temellerine dayanan çeşitli etik algıları ölçmek için geliştirmiştir. Fritzsche (2000), bu aracın bugüne kadar yaygın olarak kullanılan ve kabul edilen en gelişmiş etik iklim ölçüsü olduğunu ifade etmektedir (Fritzsche, akt. Martin ve Cullen, 2006: 178).

Yapılan sayısız çalışmalar ve bir çok araştırmalara rağmen beş iklim tipi bulunmuştur. Bulunan bu iklim türleri araçsallık, yardımseverlik, bağımsızlık, kurallar ile yasa ve kodlar olarak sıralanmakta olup Tablo 2. de gösterilmektedir.

Tablo 2. Etik İklimin Beş Ortak Ampirik Türevi

Analiz Odağı Etik Kriterler	BİREYSEL	YEREL / ÖRGÜTSEL	EVRENSELLİK
EGOİZM	Araçsallık		
İYİLİKSEVERLİK	Yardımseverlik		
İLKELİLİK	Bağımsızlık	Kurallar	Yasa ve Kod

Kaynak: Victor ve Cullen, 1987, 1988; Neubaum vd., 2004), akt. Martin ve Cullen, 2006.

2.6. DENEYSEL ETİK İKLİM TÜRLERİ

Deneysel etik iklim türleri; araçsallık iklimi, yardımseverlik, bağımsızlık iklimi, kurallar iklimi, yasa ve kodlar iklimi olarak beşe ayrılmaktadır.

Taner ve Elgün, (2015: 100), işletmelerin etik iklimleri konusundaki çalışmalara Victor ve Cullen (1988)'in öncülük ettiğini ve beş faktörden oluşan Etik İklim Ölçeğini (ECQ-1988) geliştirdiklerini, bu iklim tiplerinin Martin ve Cullen'in (2006) çalışmasında da 5 boyut üzerinden değerlendirildiğini ifade etmektedir” .

Araçsallık İklimi, kişisel çıkarların en üst seviyeye çıkarıldığı, bireylerin aldıkları kararlar neticesinde kişisel menfaat sağladığına inandığı etik iklim türüdür. Bu iklimi algılayan bireyler, örgütü, etik kararlar alırken egoist düşüncüyü destekleyen bir yapı olarak görür (Öğüt ve Kaplan, akt. Yeşil vd., 2017: 204). Araçsallık etik iklimini algılayan aktörler, *etik karar verme sürecini* egoist bir bakış açısı ile teşvik eden norm ve beklentilere sahip olarak görmektedirler (Martin ve Cullen, 2006: 178). **Yardımseverliğin** kökeni iyilikseverliktir veya ahlaki felsefelerden faydacılığa dayalıdır. Bu iklimde bireyler, kararların başkalarının refahını da kapsadığını algılamaktadır (Martin ve Cullen, 2006: 179). Örgütler;

alışan bağlılığı üzerine etki yaratma potansiyeline sahip başkalarının iyiliğini isteme etik iklim algısını, sosyal sorumluluk projeleri yaratarak ya da sponsorluklar sağlayarak işletme lehine değerlendirebilirler. Bu alışanların örgütsel bağlılıklarına da katkıda bulunacaktır (Taner ve Elėn, 2015: 111). **Bağımsızlık İklminde**, iklim, bireylerin etik kararlar verebilmek için kişisel ahlaki değerlerine göre hareket etmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır (Martin ve Cullen, 2006: 179). **Yasa ve Kodlar İklmi**, yasa ve mesleki kod iklimi ile karar verme durumlarında aktörlerin hukuk, kod gibi bazı dış sistemlere (yasayı ihlal etmemek için) dayanarak, ilkeli karar verme sürecini desteklediği algısına dayanmaktadır (Martin ve Cullen, 2006: 179). **Kurallar İklminde** etik iklimin kurallar boyutu ağdaş kurumsal bakış açısı bulunan kuruluşlar tarafından giderek artan şekilde uygulanmaktadır yani kurallara bağlı olarak gelişen bir etik iklim ortamını ifade etmektedir (Martin ve Cullen, 2006: 179).

2.7. ETİK İKLİM VE LİDERLİK İLİşKİSİ

Liderliğin etkilendiği ve etkilediği önemli örgütsel faktörlerden biri de, örgütün sahip olduğu etik iklimdir. Etik iklim, çalışanların örgütlerinde var olduğunu düşündükleri, etik prosedürler ve politikalar ile ilgili, kalıcı ve psikolojik olarak anlamlı algılamaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Ballı ve Ballı, 2017: 75). Etik liderlik algıları iş ortamında yaratıcılığı artırdığı için, çalışanlara işle ilgili öneriler ve fikirler yaratıcılığı da teşvik etmekle birlikte, çalışanların güçlendirilmesini, iş zenginleştirmesini sağlar ve yeni fikirleri inovasyona dahil eder (Chen ve Hou, 2016: 11). Değişimi sağlamak için iyi yetişmiş ve donanımlı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler rgtsel değişimi gerçekleştirirken çeşitli yöntemler izleyebilirler, fakat önemli olan insanı değiştirebilmektir. Bu nedenle, liderin gösterdiği performans, liderlik şekli, örgüt kültürünün, stratejik amaçlar doğrultusunda şekillenmesinde en önemli gösterge olacaktır (Barut ve Onay, 2018: 182). Liderlik, verimliliği en st düzeye çıkarmaya çalışan ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan önemli bir yönetim işlemidir (Yuan ve Lee, 2011: 123). Eğer bir liderin benimsetmek istediği etik kurallar, bir firmada var olan genel etik iklim üzerinde önemli bir etki yaparsa, lider, söz konusu firma bünyesinde etiğin potansiyel etkisini ve önemini arttırma konusunda başarılı olmuş demektir

(Schminke vd., 2005: 135). Liderin hedefe giden yolda çalışanlarını ne şekilde etkilediği, motive ettiği, örgüt kültürünü ne şekilde etkilediği ve etkilendiği daha fazla önem arz etmektedir (Barut ve Onay, 2018: 192). Lider, izleyicileri ve örgütsel faktörleri etkilediği gibi, bunlardan da etkilenebildiğinden, liderliğin ve etkileşim içinde olduğu faktörlerin araştırılması, gerek liderin, gerek izleyicilerin, gerekse örgütün başarısı açısından önem arz etmektedir (Ballı ve Ballı, 2017: 75).

Örgütlerde liderlerin katılımcı anlayış çerçevesinde, çalışanların bireysel ve örgütsel performanslarını arttıracak şekilde hareket etmesi, örgütün sürekli değişim gösteren yapı içerisinde kaybolup gitmesini engeller. Bu bağlamda liderler, örgütlerdeki varlıkları ve sahip oldukları özellikleri örgütün başarısında ve yükselmesinde önemli bir etkidir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 67). Firmanın uzun vadeli başarısı, kurumsal liderlerin takipçilerinin güvenini, bağlılıklarını ve toplumun saygınlığını etik davranışlar yoluyla büyük ölçüde kazanmalarına bağlıdır (Aronson, 2001: 245). Yılmaz ve Karahan (2010: 156), tarafından yapılan bir araştırmada, vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderlikten daha fazla etkisi olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla örgüt yaşantısının her düzeyinde yeni vizyonlar tasarlayarak bunu çalışanlarına aktarmada başarılı olan liderliğin örgütsel yaratıcılık faaliyetlerinde daha etkin olacağı anlaşılmaktadır.

Liderlerin katılımcı anlayış çerçevesinde çalışanların bireysel ve örgütsel performanslarını arttıracak şekilde davranması, örgütün sürekli değişim gösteren yapı içerisinde kaybolmasını engelleyecektir. Bu bağlamda lider yöneticilerin örgütlerdeki varlıkları ve sahip oldukları özellikleri örgütün başarısında ve yükselmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 67).

Liderin gösterdiği performans, liderlik şekli, örgüt kültürünün, stratejik amaçlar doğrultusunda şekillenmesinde en önemli gösterge olabilmektedir (Barut ve Onay, 2018: 181).

Emek yoğun bir hizmetin verildiği konaklama işletmelerinde etik davranışlar önem kazanmakta olup yöneticiler, işgörenler ve müşteriler arasındaki ortaya çıkabilecek etik olmayan davranışlar, işletme içinde stres yaratabilmekte, işgörenlerin de iş tatmini olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Çevirgen ve Üngören, 2009: 274). Turizm işletmeciliğinin farklılaşmış ve karmaşık olan yapısı sonucu,

işletme ile işletme gruplarının fonksiyonel bölümlerinde (ör: otellerde; ön büro, mutfak, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri) kendilerine özgü iş tasarımları, bunlara yönelik farklılaşmış kültür ve liderlik tarzlarının oluşmasına neden olmaktadır (Akın ve Sezerel, 2015: 717).Yapılan incelemeler neticesinde öncelikli olarak turizm alanındaki liderlik çalışmalarında, mutfak çalışanlarının ve turist rehberlerinin de araştırmalara dâhil edilmesi önerilmektedir (Akın ve Sezerel: 2015:730).

Yöneticiler ve proje liderleri örgütsel yaratıcılığı yönetmede yer alan paradoksları tanıyarak ve çözerek, yaratıcı ortamlardaki dinamikleri daha keskin bir şekilde görebilirler. Bu paradokslar Tablo.3 de gösterilmektedir (Andriopoulos, 2003: 386):

Tablo 3. Yaratıcı Yönetimde Altı Paradoks

Paradokslar	İçgörüler (Insights)
Çalışanların tutkularını destekleyin, fakat finansal hedeflere ulaşın	Çalışanları daha karmaşık hedeflere ve farklı projeler yelpazesine dahil edin
Çalışanlara meydan okuyun, ancak güvenlerini inşa edin	Güvensizlik korkusunu ortadan kaldırmak için çaba sarf edin
Kişisel girişimi teşvik edin, ancak ortak vizyonu sürdürün	Sahiplik duygusu yaratın
Çeşitliliği teşvik edin, ancak tutarlı çalışma ekipleri oluşturun	Güven ve açıklık topluluğu oluşturun
Geçmişten öğrenin, ancak yeni bilgi alanları arayın	Önceki bilgileri yeni formlarda yeni şekil ve süreçlere göre yeniden düzenleyin
Marjinal riskler alın, fakat çığır açın.	Hem artan hem de yeni ve orijinal fikirler yaratan yaratıcı düşünceyi barındıran bir kültürü tanıtın

Kaynak: Andriopoulos, 2003: 386.

Etik ilkeler ile birlikte örgütte zamanın boş yere harcanmaması da etik kurallardandır. Liderler başarılı olabilmek için örgütün kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde kullanılmasından sorumlu olup, bu amacı gerçekleştirmek için de zamanlarını en doğru şekilde kullanmaları ve örgütsel zaman yönetimini iyi organize etmeleri gerekmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2002: 26).

3. ETİK İKLİMİ OLUŞTURAN UNSURLAR

İşletmelerde etik iklimin ortaya çıkması belli başlı unsurların işletmede mevcut olması ve işletme çevresi tarafından benimsenerek uygulamaya konulması ile mümkündür. Bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır:

İş Tatmini

İş tatmini kavramı, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etmekte olup; kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biridir (Hoş ve Oksay, 2015:2). İş tatminini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, sosyal kişiliği, hizmet süresi ve eğitim düzeyinden etkilenmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7). Çekmecelioğlu (2005: 23), tarafından yapılan bir araştırmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğunu göstermektedir.

İş tatmini olumsuz etkilenen bir işgören, bu durumun kendisini alternatif iş arayışlarına itebileceğinden yaratıcılık konusunda istekli davranmayabilir ve pasif bir tutum sergileyebilir. Bu durum etik iklimi de olumsuz yönde etkileyebilir.

İşten Ayrılma Niyeti

Sabuncuoğlu (2007: 613), tarafından yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, “amir ve çalışma arkadaşlarının desteği” dışında kalan bütün eğitim değişkenlerinin, işten ayrılma niyetini örgütsel bağlılık aracılığı ile etkilediğini; doğrudan etkilerinin ise dolaylı etkilerinden daha düşük olduğunu göstermiştir.

Bu bağlamda işten ayrılma niyeti temelinde, örgüte bağlılık konusunda etik değerlerin etkili olduğu da ifade edilebilir. İşten ayrılmak isteyen işgören işletmenin etik ilkelerini benimsemeyebilir. Kendi öz çıkarını ön plana alma eğilimi gösterebilir.

Devamsızlık

Ortak iş görme arzusunun ve ihtiyacının başladığı günden itibaren var olan işe devamsızlık davranışı, işletmeler açısından dikkate alınması gereken önemli bir insan kaynakları sorunudur (Şahin, 2011: 36). Devamsızlıklar işletme için birçok

problemi beraberinde getirebilir. Devamsızlığın yaratmış olduğu problemlerden bir kaç; artan işletme giderleri, çalışanların morallerinin çöküşü, proje tarihlerinde gecikmeler olarak sıralanabilir (Şenel, 2012: 5-6). Kuramsal açıdan işe devamsızlık, işgörenin kendini işinden uzaklaştırmanın yaygın bir yoludur. Pratik açıdan bakıldığında işe devamsızlık, işletmelere sadece üretim ve verimlilik açısından değil, örgütteki diğer çalışanlarla olan ilişkiler açısından da olumsuz etkileri ve maliyeti olan bir sorundur (Şahin, 2011: 24). Etik ilkeler konusunda da işe devamsızlık yapan personelin işletmede oluşmuş etik iklim algısını olumsuz yönde etkilediği yönünde genel kabul görmüş bir algılama söz konusudur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tang-İbrahim (1998)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlar olmakla birlikte, bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirirler. "Gönüllülük esası" kavramı ile işgörenin iş tanımında belirtilmiş olan işlerinin gereklerini bir ödül veya ceza beklemeden kişisel tercihi ile yapılan davranışlardır (Tang – İbrahim, akt. Songür vd., 2008: 81).

Turizm hizmetlerinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ile beraber yüksek düzeyde uzmanlık ve profesyonellik gerektirmesi turizm işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemini daha da artırmaktadır (Zorlu ve Beydilli, 2015: 593).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler etik iklime uyum sağlayarak örgütsel yaratıcılığa katkı sağlayacak uygulamalarda daha başarılı olabilirler.

Örgütsel Performans

Performans bireysel ve örgütsel bazda değerlendirilmekte olup bu kavramı oluşturan temel öge ölçümdür. Performansın ortaya konulmasında etkili olan kriterlerin belirlenmesi ve ölçülmesi ile bireysel ve örgütsel performansın ortaya konulmasını sağlanmaktadır (Turunç, 2015: 19). Örgütsel performansa etki eden faktörler dikkate alındığında, iş zenginleştirme, personel seçim süreci, performans değerlendirme süreci ve İKY performansının olumlu etkiler yaptığı görülmüştür. Bunun yanında, yenilikçilik ve kaliteli ürün üretme gibi nitelikler de örgütsel performansı olumlu şekilde etkilemektedir (Erdil vd., 2004: 119). Etik iklimin performansı

olumlu yönde etkilemesi aynı zamanda örgütsel yaratıcılığa da olumlu katkılar sağlaması anlamı taşır.

Örgütsel Güven

Matthai (1989)'a göre, örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder (Matthai, akt. Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Güner vd. (2012: 82), tarafından yapılan bir araştırmada, örgüt içinde bulunan güvensizliğin işgörenlerde sinik tutumlara yol açabileceği, örgütte güvene dayalı bir iklimin işgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardaki olumsuz tutumlarını azaltacağı tespit edilmiştir. Gerçek, (2017: 953), tarafından yapılan bir araştırmada ise, etik iklim ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş olup üretkenlik karşıtı davranışların etik iklim ve örgütsel güven ile negatif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İş görenlerin algıladıkları etik örgüt iklimi ile duydukları örgütsel güven, işgörenlerin örgüte yönelik algılarını etkileyerek bireysel performansta olumlu etkilere neden olabilmektedir. İş görenin örgüte bağlılığını etkileyen ve performansını arttıran faktörler bilinirse, bu bilgileri örgütün ve işgörenin yararına kullanabilecektir (Büte, 2011:179). İşgörenlerin çalıştıkları işletmenin etik ilkelerine güven duymaları, kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmelerinde ve bireysel yaratıcılıklarına da olumlu etkiler sağlamasında önemli rol oynamaktadır.

Psikolojik İyi-Oлма

Örgütlerde işe alımlarda psikolojik dayanıklılığı yüksek, tükenmişlik duygusu düşük işgörenler tercih edilmekte olup, günümüzdeki rekabet piyasalarında bahsi geçen işgören özellikleri örgütler için birer sermaye unsuru olarak görülmektedir (Bitmiş vd., 2013: 29). İşletmenin etik ikliminin düzenli olduğuna ilişkin algı işgörenlerin bağlılığını artırmakla birlikte psikolojik açıdan kendilerini daha rahat hissetmelerine yol açacak, kendilerini güvende hissedecek olan işgörenler, etik iklim ile birlikte örgütsel yaratıcılık anlamında da işletmeye önemli oranda katkı sağlayacaktır.

Fonksiyonel Olmayan Davranış

İşlevsel olmayan sayılılar bir kez harekete geçince birçok olumsuz düşünce oluşur ve kişi nedensellik sorgulamasına başvurmadiğundan olumsuz düşünceler kafasını daima meşgul eder. Bunlar son olayın yorumlanması, geleceğin yordanması veya geçmiş olayların yeniden etkin olması ile sonuçlanır (Bilgin, 2001: 35). Fonksiyonel olmayan davranış etik iklim ve örgüt kültürüne bağlı olmaksızın ortaya çıkan davranışlardır. Bu davranış biçimine yol açan etkenler kontrol altına alınamazsa hem etik iklim hem de örgütsel yaratıcılık olumsuz yönde etkilenebilir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılığın; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme ve örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir istek duyma olmak üzere, üç faktörle karakterize edildiği kabul edilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 2). İşgörenlerin yaptıkları işte ve çalıştıkları örgütte mutlu olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmekte olup, bu amacın gerçekleştirilmesinde örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 291).

Örgütsel bağlılığın açıklanmasında kullanılan yaklaşımlar kapsamındaki unsurlar, örgütsel, tutumsal, davranışsal ve çok boyutlu bağlılık olarak sınıflandırılabilir (Zorlu ve Beydilli, 2015: 586). Örgütün başarısı örgütsel bağlılığı fazla olan işgörenlerin daha fazla çaba harcaması ile ilgili olduğundan, işletmeler değişen iş ve çevre şartlarında çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlamak ve artırmak istemektedirler(Acar, 2013: 6). Örgütsel bağlılık oluşturulduğu takdirde, işgörenler kendi istekleri ile etik iklimle uyum sağlayarak işletmede etik iklimin benimsenmesinde önemli rol oynarlar. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin örgütsel yaratıcılık anlamında daha başarılı performans sergilemeleri beklenebilir.

4. TURİZM İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ETİK İKLİM

Turizm dünyada büyük bir endüstri ve sosyo-kültürel bir olgu olarak hızla büyümektedir. Turizm endüstrisinde bu hızlı ve geniş çaplı büyüme sonucunda son

yıllarda etik prensipler oluşturulmaya çalışılmaktadır (Avcıkurt, 2015: 214). Turizm sektöründe karşılaşılan en önemli etik sorunların; çıkar çatışmaları, çalışanların karakterleri, maaş ve ödüllendirme, ticari sırların dışarıya açıklanması gibi konular olduğu bilinmektedir (Stevens, akt. Sarıışık, 2006: 26). Turizm sektöründe turistlerin son yıllarda, etik değerlerin dikkate alındığı ürünlere ödeme yapmaya başladıkları ve bu ürünleri tercih ettikleri yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Diğer yandan ise, örgütlerdeki düşük standartların da düşük seviyede personel bağlılığı ve iş tatmini yaratabildiği görülmektedir (İyitoğlu, 2015: 94).

Turizmin etik boyutlarının tam olarak incelenmesi, başlangıç aşamasında olan bir çaba olmasına rağmen, etik düşünceler ile uygulamaların turistlerin karar sürecinin önemli bir parçası olduğuna dair önemli araştırma sonuçları bulunmakta olup, turizmin sorumlu aktörleri bunu dikkate almaya başlamışlardır (Avcıkurt, 2015: 215). Turizm yöneticileri işlerinde devamlı bir başarı elde edebilmek için, faaliyetlerinde etik uygulamalara yer vermeli, işgörenlere etik eğitimleri vererek işletmenin genel etik kurallarının anlaşılmasını, ayrıca benimsenmesini sağlamalıdır (Pınar, 2000:1).Günümüzde turizm endüstrisinde her kritik konu, yapısı gereği ahlakî değerlerle yakından ilgilidir (Kozak ve Güçlü, 2016: 101). Turizm işletmelerinde otomasyonun az, denetimin zor olduğu, yöneticilerin çalışma hakkına saygı, adil ücret, dernek/sendika kurma, grev, özel hayatın gizliliği, güvenli ve sağlıklı iş ortamı, ayrımcılık, cinsel tacizden sakınma, çalışanın kararlara katılımı hakkı gibi bir takım ahlaki sorumlulukların bulunduğu ifade edilmektedir (Şimşek, akt. Olcay ve Sürme, 2015: 1116). Kapasite üzeri rezervasyon, çifte rezervasyon, menüde gerçeklik konuları ile işyerinde cinsel taciz, eşit hak ve fırsat özgürlüğü, terfi olanakları ve maaş konularının özellikle işgücü ağırlıklı bir endüstri olarak turizmde istihdam kapsamında etik ilkeler ile ilgili önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Pınar, 2000: 10-11). Turizm endüstrisinin çok yönlü, karmaşık yapısı nedeniyle ve hizmet odaklı olması sebebi ile turizm işgörenlerine yüklediği sorumluluklar; müşterilere, meslektaşlara, işletmelere, bina, araç ve gereçlere, topluma, fiziksel çevreye, ülke turizminin gelişmesine, hukuki çevreye, tüketilebilir kaynaklara karşı sorumluluklar olarak sıralanmaktadır (Uçkun vd., akt. Olcay ve Sürme, 2015: 1116). Turizm endüstrisinin toplum temelli olması sosyokültürel maliyetlere daha fazla önem verilmesi gerektiğini gösterir. Aynı zamanda turizm

endüstrisi hizmet odaklı olması sebebi ile buna bağlı olarak çalışanların yanı sıra müşterilere de etik davranılmalıdır (Malloy ve Fennell, 1998: 454).

Doğdubay ve Karan (2015), tarafından yapılan bir araştırmada yiyecek ve içecek işletmelerinde etik uygulamalar ile ilgili elde edilen sonuçlara göre;

Yiyecek-içecek işletmelerinin faaliyetlerinde etik davranmaları, işletme açısından başlangıçta maliyetleri yükselten bir algı oluştursa da, uzun vadede işletmenin karlılığını yükselmekte, rekabette üstünlük elde edilmesini sağlamakta, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesini destekleyerek olumlu bir imaj yaratılmasına imkân vermektedir. İşletmede yöneticilerin çalışanlarına karşı etik davranmaları sonucunda, çalışanların işletmeye örgütsel bağlılığı artmakta, oluşabilecek sorunlar önceden önlenilmekte, sorunlar karşısında yaşanacak ikilemler en aza indirilebilmektedir. Bunların yanı sıra tüketici sağlığı da korunmuş olmaktadır. Yiyecek-içecek işletmelerinde, etik bir örgütsel iklimin yaratılmasında birtakım zorluklar yaşansa da (maliyetlerde artış, çalışanların eğitilmesi ihtiyacı vb.), etik iklim işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Doğdubay ve Karan, 2015: 30).

Dünya Turizm Örgütü, turizmin topluma ve çevreye olumsuz etkilerini azaltmak, dünya turizminin sorumlu ve sürdürülebilir gelişimini bir dizi ilkeye bağlamak amacıyla, 01 Ekim 1999 tarihinde Turizmde Global Etik İlkeler Bildirgesi'ni kabul etmiştir. Çeşitli ilkeleri içeren bölüm başlıkları aşağıda sıralanmaktadır (WTO, 22.11.2018):

1. Turizmin Toplumlararası Karşılıklı Anlayışa Katkısı
2. Turizmin Bireysel ve Kollektif Yönleri
3. Sürdürülebilir Gelişimin Unsuru Olarak Turizm
4. Kültürel Mirası Kullanan ve Zenginleştiren Unsur Olarak Turizm
5. Ülke ve Toplamların Refahını Arttıran Bir Faaliyet Olarak Turizm
6. Turizmin Geliştirilmesinde Tarafların Yükümlülükleri
7. Turizme Katılma Hakkı
8. Turizm Hareketlerinde Özgürlük
9. Turizm Sektöründe Çalışanların ve Girişimcilerin Hakları
10. Turizmde Global Etik İlkelerin Uygulanması

Müşteriler tarafından tatil destinasyonlarının ve konaklama işletmelerinin belirlenmesinde internet ve sosyal medya sıklıkla kullanılmakta olup internet ve sosyal medyada yapılan etik ihlaller konusu oldukça önem taşımaktadır. İşletmelerin ve destinasyonların reklam ve pazarlama amaçlı sosyal medya ve internet kullanımında bilgilerin doğru ve görsellerin aynı olması, müşterilerin işletmeye

güven duyması ve destinasyonu tekrar ziyaret etmesi konusunda oldukça önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. İnternetin ve e-ticaretin yaygınlaşması ile birlikte, web ve sosyal medyada yayın yapan kurum veya kuruluşların uymaları gereken, internet etiği, sosyal medya etiği ve e-ticaret etik ilkeleri gibi yeni kavramlar doğmuştur.

Özellikle, 1990'lı yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler, ülkeler arası fiziksel sınırların kalkması, artan toplumsal bilinç örgütlerin ahlaki değerlere uygun hareket etmesini zorunlu kılmıştır. Bunun sonucunda da en çok araştırılan konular genel ahlak ile örgütlerde ahlak, yönetim ve organizasyon olarak sıralanmaktadır (Zorlu, 2013: 186). 1990'dan itibaren internet kullanımının yaygınlaşması 2004'den itibaren gelişen süreçte sosyal medya ve araçlarının (bloglar vb.) gelişmesi, bireyler arası örgütsel iletişimi her alanda etkilemiştir. Bu durum örgüt dışı kitlelere ulaşılmasında ve örgütsel iletişim temelinde ön plana çıkarak yeni bir boyut kazanmaktadır (Ertekin, 2017: 84). Geleceğin dünyası, bilgi aktarımına sahip ve yönetime dayalı, teknolojik gelişim ile farklılaşan çevresel koşullar ile yenilenen sistemlere uygun mal ve hizmetleri evrensel ölçekte pazarlayan, verimlilik düzeyi yüksek olan örgütlerin varlığını zorunlu kılmaktadır (Yahyagil, 2001: 8). Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ile internet kullanımı turizm sektöründe de yaygınlaşarak tüketiciyi bilinçlendirmekte ve tüketici taleplerini etkilemektedir (Eröz ve Doğdubay, 2012: 138). Turizm sektöründe yer alan işletmeler tarafından hazırlanan, olumlu özellikleri üzerine odaklanılan web siteleri ya da tanıtım broşürlerinden ziyade, bu hizmet ve ürünleri kullanmış olan kişilerin yorum ve değerlendirmeleri, turistik ürünü satın alacak potansiyel tüketiciler üzerinde daha çok etkili olmaktadır (Eröz ve Doğdubay, 2012: 144). Etik algısı daha yüksek ürünlerin sunulabilmesi için ise etik standartların geliştirilmesi gerekli görülmektedir. Halen turizm endüstrisinde ISO 9000 (İSİG) ve ISO 14000 (çevre) standartları kullanılarak ve geliştirilerek performanslarda iyileştirmeler sağlanmakta, ancak turizmde etik standartların çok daha kapsamlı ve uygulanabilir olması gerekmektedir (Avcıkurt, 2015: 220).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI

Yaratıcılık, örgütün kendisini sürekli olarak yenileme ve değişim yapma yeteneğini geliştirerek, daha verimli ve etkin iç yöntemlerle örgütün varlığını sürdürme ve başarılı olma şansını yükseltmede etkili bir rol oynar (Bakan ve Büyükbeşe, 2015: 33).

Bu bölümde yaratıcılık kavramı, yaratıcı sürecin aşamaları ve örgütsel yaratıcılık kavramı tanımlanmıştır. Yaratıcı örgütün özellikleri, örgütsel yaratıcılık alt boyutları, örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler, örgütsel yaratıcılıkta yönetsel tutum ve davranışlar ile yaratıcılık kavramı irdelenmiş ve turizm işletmelerinde örgütsel yaratıcılık açıklanarak turizmde yaratıcılık kavramı irdelenmiştir.

1. YARATICILIK KAVRAMI

Yaratıcılık Latince “creare” kelimesinden gelmekte olup, bu kelime doğurmak, yaratmak, meydana getirmek anlamındadır (Genç, 2017: 300). Yaratıcı sürecin amacı, çözümlere ulaşabilmek için birbirinden farklı ilişkiler kurulması ve yeni bir şeylerin ortaya çıkarılabilmesidir. Yaratıcı süreç dinamik ve sabit olmayan, fikir/ürün üretme ve farkındalık sağlama çabalarını içeren aşamalardan oluşmaktadır (Onur ve Zorlu, 2017: 1548). Yaratıcı düşünmede anahtar, bilgi ve olguların yeni anlayışlar ve yeni olgular sistemi geliştirmek amacıyla birleştirilmesi ve yeniden organize edilmesi olup, en önemli unsur bu sürece bütün çalışanların katılmasıdır (Acuner vd., 2004: 335). Çam ve Turgut (2015: 79), kişiler üzerinde olumlu etkilere sahip olan yaratıcılığın önündeki engellere dikkat edilmesi gerektiğini ve uygun olan tekniklerle yaratıcılığı geliştirmenin önemli olduğunu ifade etmektedir.

Yaratıcı örgüt üyelerini yönetmek, aynı zamanda bilgiyi harekete geçirme sisteminin örgütte oluşturulmasını ve yaygınlaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Buna

bağlı olarak, yaratıcılığın örgütselleşerek sürekli hale gelmesi, işgörenlerin istek ve hevesle gerçekleştirebilecekleri bir olaydır (Yıldırım, 2007: 116).

Bir işletmede veya sektörde dört fırsat alanı; beklenmedik olaylar, bağdaşmazlıklar, süreç gerekleri ile sektör ve pazar değişiklikleridir. Üç fırsat kaynağı da; işletmenin dışında sosyal ve entelektüel çevresinde mevcut olan demografik değişimler, algılamadaki değişimler ve yeni bilgidir (Drucker, 2014: 192). Yaratıcılık ve yenilik, bilgi yönetiminin odağındadır. Gartner Grubu, bilgi yönetiminin kurumsal tasarım ve örgütsel ilkeler, süreçler, örgüt yapıları, uygulamalar, teknolojilerden oluşan yeni bir küme olduğunu, bu kümenin bilgi çalışanlarının yaratıcılıklarını ve iş değeri sunma becerilerini önemli ölçüde artırmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Gurteen, 1998: 5-6). Yaratıcılık yoktan bir şey var etme anlamı taşımak yerine, bireyin beyninde depolanan bilgiler arasında daha önce başkalarının farkına varamadığı ilişkileri görmesi ve açığa çıkarması süreci anlamında kullanılmaktadır (Drake, akt. Cengiz vd., 2006: 423). Yaratıcılık esnek, psikolojik açıdan güvenli, öğrenenleri sınırlandırmayan, bireylerin içsel motivasyonlarını harekete geçiren, değerlendirme yaklaşımlarında yargılayıcı olmayan, merakların uyandırıldığı çevrelerde gelişmektedir. Bu unsurlar dikkate alındığında, oluşturma öğrenme çevrelerinin tasarımının önemi daha da artmaktadır (Tezci ve Gürol, 2003: 54).

Yapılan bir araştırmada günümüzde yaratıcılığın artık sınırlı bir üretici sınıfı ile sınırlı olmadığı, yaratıcı kullanımının kendini oluşturma diyebileceğimiz unsurlar da dahil olmak üzere toplumsal bir paradigma haline geldiği belirtilmekte olup, yaratıcılık dört farklı boyut olarak incelenmektedir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (CLUE+, 2018):

Ortamlararasılık (Intermediality): Farklı medya (görsel sanatlar, edebiyat, film, dijital ağlar, tasarım, oyunlar), arabuluculuk ve koruma biçimleri arasındaki yakınsamalar (müzeler, arşivler, kamusal alan, kolektif hafıza) ile yeniden canlandırma, sahneleme, sürüm belirleme.

Halk Ağı (Publish Network): Yaratıcılığın çeşitli kitleleri ile uygulamaları, amatör ve profesyonellerin, üreticilerin ve tüketicilerin, özel ve kamusal alanların ve kültürde yer almanın ne anlama geldiğinin değişen tanımları. Bireysel aktörler, ticari

ve kültürel sistemler, yaratıcı uygulamaların bağlamları ve konumları arasındaki değişim.

Kendi Kendini Oluşturma (Self-creation):Bireylerin, toplulukların, kurumların ve ulusların kendilerini maddi ve sembolik olarak şekillendirmeye çalıştıkları belirli yollar ve kültürel ürünler, bu yapıcı süreçleri ile bağlı olan sosyal, ekonomik ve politik alanları bilgilendirme şekli.

Hareketlilik ve Zamansallık (Mobility and Temporality):Sanatın, toplumların ve politik coğrafyanın soy bilimleri de dahil olmak üzere, mekânsal ve zamansal tarih anlayışlarına meydan okuyan farklı zamansallık katmanlarının etkileşimi de dahil olmak üzere, aktörlerin ve nesnelerin yaratıcılık kavramlarına olan artan hareketliliğinin etkisi.

1.1. YARATICILIĞIN ÖZELLİKLERİ

Yaratıcı birey ve örgütlerde aşağıda tanımları yapılan özelliklerin birçoğu gözlenmektedir:

Merak

Yaratıcı birey çevresindeki olumsuzluklara tahammül edememekte ve doğuştan kendisinde bulunan yaratıcı gücü, meraklı yapısı ve ıraksak düşünme kabiliyeti ile problemlere ve eksikliklere çözüm aramakta olup, kabiliyet yaratıcı kişiyi özgün ve orijinal olana götürmektedir (Onur ve Zorlu, 2017: 1548). Dikici (2010: 594), tarafından bir üniversitede yapılan araştırmada, öğrencilerin sadece %3,77'sinin yaratıcılığı *merak* ile ilişkilendirdikleri görülmektedir. Öğrencilerin %42,45'inin yaratıcılığı öncelikle çevre ve ortam, daha sonra %35,84'ünün zeka ve %28,30'unun ise kültür ile ilişkilendirdikleri görülmektedir.

Bu araştırma sonuçları yaratıcılık kavramının aslında en önemli unsurlarından biri olan merak kavramının öğrenciler tarafından yaratıcılık açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmediğini ve önemsenmediğini göstermektedir. Üniversiteden önce orta ve lise eğitim-öğretiminde araştırmaya yönelik ödevlerin artırılması ile öğrencilerde merak ve araştırma duygusunun uyandırılması sağlanabilir.

Risk alma

Risk genel olarak girişimcilikle ilişkilendirilen bir kavramdır (Timuroğlu ve Çakır, 2014: 120). Özdemir vd. (2016: 136), tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre risk alma eğiliminin, girişimcilik potansiyeline pozitif ve anlamlı etki ettiği tespit edilmiştir. Yaratıcılık sezgisel davranma, risk alma, esnekliği ve yenilikçiliğini de kapsar. Olumsuz iletişim imkânları, örgütsel iklimin uygun olmaması, bireyin risk almasını engelleyen davranışlar ile durumlar yaratıcılığın ve yeniliğin sonudur (Yıldırım, 2007: 118).

Paradigma Bağımsızlığı

Kuhn, paradigmanın bir konu hakkında bilim insanlarının birlikte meydana getirdiği modelin içinde paradigma kavramının yatmakta olduğu ve bir konuda zihinsel veya kavramsal modele sahip olunmasının ise, o konuda bir paradigmaya sahip olunması anlamına geldiğini ifade etmektedir (Güneş, 2003). Bir paradigma, dünyayı düşünmenin, algılamanın, iletmenin ve izlemenin bütün bir yoludur, genellikle dünya görüşü veya zihniyet olarak adlandırılır. İnsanlar kendi paradigmaların farkında değildir. Paradigmalar teorileri, prensipleri, değerleri, inançları ve doktrinleri içermektedir (Gurteen, 1998: 8). Yaratıcı kişilik genellikle paradigmalardan bağımsız hareket ederek, bulunduğu ortamda farklılık oluşturmaktadır.

Sürekli Deneyim

Bireyin günlük hayatını topluma uygun olarak sürdürebilmesi, ayrıca mesleğindeki gelişmeleri yakından takip edebilmesi ve kendini yenilemesi mümkün olup, bireyin kendini sürekli yenilemesi ancak yaşam boyu öğrenme ile sağlanabilir (Güleç vd., 2012: 34). Büyüköztürk (1999: 33), tarafından yapılan bir araştırmada, araştırma deneyimi olanların araştırma deneyimi olmayanlara göre daha az kaygı duydukları tespit edilmiştir. Bu konuda araştırma sürecinin genel anlamda belirsiz olmadığı ve katılımcıların bu süreci yaşayarak ona ilişkin bazı korku ve endişelerini aşabildikleri düşünülebilir.

Bu bağlamda araştırma deneyimi olan ve daha az kaygı duyan bireylerin risk alma eğiliminin daha fazla olduğu, sürekli eğitim ve sürekli deneyime açık olduğu, girişimcilik ve yaratıcılık konularında daha başarılı olacağı düşünülebilir. Yaratıcı

özelliklere sahip bireylerin özellikleri arasında bulunan sürekli deneyim, sürekli öğrenmek ile mümkün olmaktadır. Öğrenen yaratıcı birey öğrendiği sürece daha fazlasını keşfeder ve merak eder, yeni öğrendiği konuları uygulamak istedikleri için risk alır.

Israrcılık

Girişimci özellikleri arasında, girişimcinin kararlarında ısrarcı olması yer almaktadır (Hitt vd., akt. Bozkurt ve Alpaslan, 2013: 10). Turizm öğrencileri arasında yapılan bir araştırmaya katılanların, girişimcilik eğilimleri ile ilgili bulgularında, en yüksek ortalamanın % 3,86 ile “Bir işin doğru olduğuna inanırsam her koşulda ısrarcı olurum. İnatçıyım” maddesinde olduğu görülmektedir (Karaçar, 2018: 611).

1.2. YARATICILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Yaratıcılığın tanım ve kapsamının çok çeşitli olması, yaratıcı düşünmeyi açıklayan kuram ve yaklaşımlar ile ilgili sınıflandırma yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu konudaki sınıflandırmalar oldukça farklı yollarla yapılabilir (Kozbelt vd., akt. Tatlı, 2017: 18). Yaratıcılık kavramına dair yapılan birçok çalışma sonucunda, farklı bakış açılarıyla, psikoloji bilimi ile paralel çalışan yaratıcılık olgusunu inceleyen birçok kuram geliştirilmiştir (Onur, 2018: 146). Onur ve Zorlu (2017: 1535), yaratıcılığın birçok tanımı olduğunu, günümüze kadar olan süreçteki düşünsel ve duyuşsal etkinliklerde birçok çalışmanın içinde varlığını belli eden bir olgu olduğunu, bu bağlamda yaratıcılık unsurunun farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından ele alındığını ifade etmektedir.

Yaratıcılık ile ilgili kuramları; Psikoanalitik Kuram, Gestalt Kuramı, Bilişsel Gelişimsel Kuram, Çağrışım Kuramı, Faktöriyalist Kuram, İnsancıl Kuram ve Algı Kuramı şeklinde sıralanabilir (Kanbur, 2015: 17):

Psikoanalitik (Psikodinamik) Yaklaşım

Psikoanalitik yaklaşım, insan davranışlarının yalnızca bilinçli süreçlerle açıklanamayacağını, psikolojinin bilinçaltını da incelemesi gerektiğini savunmaktadır. Yaratıcı düşünce alanına farklı bakış açısı sağlayarak yaratıcılığı

insanın bilinçaltına itilen ve eksikliğini hissettiği duygularının aniden ortaya çıktığı bağımsız bir süreç olarak açıklar (Onur, 2018: 148).

Gestalt Yaklaşımı

Bir problemin yapısal yönlerinin gereklerinin düşünürde stres yarattığını savunan bu kuram, bu stres yapan faktörler izlendiği takdirde, stresi azaltıcı ve düşünürün problemi algılamasını değiştiren yöneltmelere yol açarlar. Çözüme götürücü yeniden yapılanma süreci yaratıcılığı ortaya çıkarır (Busse, akt. Sungur, 1988: 28). Gestalt yaklaşımının görsel algılamadaki önemi büyüktür. Duyuşsal ve bilişsel bir deneyim süreci olan yaratıcı süreç, çeşitli biçimler ve düşünceler arasında zihinsel bir anlamlandırma sürecidir (Onur, 2018: 154).

Bilişsel-Gelişimsel Yaklaşım

Bu yaklaşımda yaratıcı kişi, yaratıcılık kavramını yaratıcı süreç ve ürün özelinde değerlendirir. Uyarıları algılama, işleyebilme, anlamlandırabilme kabiliyetiyle yaratıcı tarafını canlı tutar. Eş ve zıt anlamları birlikte düşünerek, verileri akıllıca düzenleyerek esnek düşünme yoluyla problemi çözer ve özgün bir ürün oluşturur (Onur, 2018: 154).

Çağrışım Yaklaşımı

“Çağrışım kuramı yaratıcı düşünceyi çağrışımlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın ünlü ismi Mednick, yaratıcı çözümlerin rastlantı, benzerlik ve aracılık yollarıyla oluşabileceği görüşünü öne sürmektedir. Uyarıcılar, istenilen çağrışım elemanlarını bir rastlantı sonucu yan yana getirerek yaratıcı süreci oluştururlar” (Altın, akt. Kanbur, 2015: 18-19). “Yaratıcılık bu çağrışımların sayısına ve alışılmamış olmasına bağlıdır. 19 Yaratıcılık, çözümlere ulaşmada birbirinden uzak, bir araya gelmeyecek gibi görünen düşünceleri bir araya getirebilen bir yetenek ve eğilim ile gerçekleşir” (Şenol, akt. Kanbur, 2015: 18-19).

Faktöriyalist Yaklaşım

J.P. Guilford (1980), sunduğu yaratıcılık alanında en yaygın kavramsal bakış açısı olan zihinsel yapı modeli ile yaratıcılığa temel teşvik etmektedir. Bu modele göre, yaratıcılık yüz yirmi bağımsız faktörden oluşmakta, zihnin üç yönlü sınıflaması zihin fonksiyonunu işlem, içerik ve ürün olarak üç farklı bölüme ayırmaktadır.

İşlemler aşamalı bir sıra ile biliş, hafıza yakınsak ve uzaksak düşünme ve değerlendirmeden oluşur (Guilford, akt. Tezci, 2002: 84). Faktöriyalist yaklaşım, yaratıcılığın üç boyutu olduğunu vurgular. Bunlar, akıcılık, esneklik ve orjinalliktir. Bunların hepsi ıraksak düşünmeyi ve zenginleştirmeyi içerir (Tezci, 2002: 84-85).

İnsancıl Yaklaşım (Hümanistik)

Hümanistik kuram, öncelikle yaratıcı bireyi merkez alır ve kişinin yaratıcılık özelliğini de bilinçli bir tavır olarak değerlendirir. Yaratıcı bireyin değiştirme ve dönüştürme potansiyeliyle gelişmeye açık olduğunu vurgular (Onur, 2018: 153).

Algı Yaklaşımı

Algı kuramına göre yaratıcılık, bir objeye değişik ve farklı görüş açılarından yaklaşabilmeye olanak sağlayan algısal bir açıklıktan ortaya çıkar (Gülbüz, 2004, akt. Kanbur, 2015: 18). Bu kurama göre, yaratıcı bir tavır ortaya koymak için gereken güdülenme, dış dünya ile 20 ilişki kurma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu algısal eylem geleneksel kurallar ile sınırlandırılmayacağı için de yeterince özgür ve özgündür (Altın, 2010, akt. Kanbur, 2015: 18).

2. YARATICI SÜRECİN AŞAMALARI

Aktan, 2015 ve Starko, 2010'nun çalışmalarında yaratıcı düşüncenin ilk üç aşaması aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir(Aktan, akt. Koyuncuoğlu, 2017: 12-13) ; (Starko akt. Koyuncuoğlu, 2017: 12-13):

Hazırlık dönemi: Sistematik ilk adım olarak problemin tanımı bu evrede yapılır. Diğer evrelerde de başarı elde edebilmek için bu dönemde asıl probleme ait tüm bilgi ve örüntüleri toplama açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu evrede temel sorun tanımlandıktan sonra soruna ilişkin ihtiyaç ve gerçekleştirilmesi gerekenler belirlenerek, hepsinin tanımlaması yapılır. Yaratıcılığa hazırlık için öncelikli olarak teorik bilginin gerekliliğini vurgulanmıştır. Yaratıcı kişi bu aşamada problemle ilgili bilgi toplar, düşünür ve ilgili olası en iyi fikirlere ulaşır.

Kuluçka dönemi: İlk dönem başarıyla geçildikten sonra ulaşılan bu ikinci dönemde sorun, geçmiş yaşam tecrübelerinin gölgesinde ele alındığından, birey zihinsel olarak geriye gider. Geçmiş bilgileriyle şimdi arasında bir bağlantı kurmaya çalışır. Bu dönem konudaki bilgi işleme hızına bağlı olarak uzun ya da kısa sürebilir. Burada önemli olan bireyin ilk düşünceden uzaklaşması, ara vermesi, hatta bu çalışmalarını bir süre askıya almasıdır. Bu, kat ettiği yol açısından zaman kaybettirmez, aksine beyin hala başka işlerle uğraşırken bile bilinçsiz olarak bu soruyu 13 analiz edip buna çözümler aramasına destek olur. Birey bu evrede artık sorununu tanımlamış ve olası çözüm yolları üzerinde düşünmeye başlamış olur. Geçmiş bilgilerini ve zihinsel birikimlerini de göz önünde bulunduran birey, artık kullanabileceği çözüm önerisinin

ne olabileceğine odaklanır. Aslında bu dönemde yaratıcı birey, problem hakkında bilinçli olarak düşünmez ancak diğer aktivitelerle ilgilenirken akli bir şekilde bu problemle de farkında olmadan meşgul olur.

Aydınlanma dönemi: Artık yaratıcı düşüncenin fikir olarak ortaya çıktığı ve bireyin üretim aşamasına geçmeden önce ürünün üretime hazır hale gelebilmesi için her ayrıntıyı zihinsel olarak tasarladığı süreçtir. Birey bu evrede artık çözümün ne olduğunu ve neye ihtiyacı olduğunu bilincindedir ve olası yaratıcı fikirleri içinden hem en uygun hem en uygulanabilir olanına karar verme aşamasına geçerek üretim öncesi son aşamayı gerçekleştirmektedir. Fikirlerin biraraya gelip birden problem çözümünün netleşerek ortaya çıktığı, bir nevi “İşte bu!” aşaması olarak da düşünülebilir.

Dördüncü aşamayı ise Starko şu şekilde açıklamıştır (Starko, akt. Koyuncuoğlu, 2017: 13):

Gerçekleşme dönemi: Bu son aşama artık ürünün ortaya çıktığı evredir. Birey bu aşamada artık bir önceki aşamada, kendince geliştirdiği olasılıklardan bir tanesine karar vermiş ve üretim aşamasına geçmiştir. Bu evrede artık yaratıcı fikir ya da ürün ortaya çıkar ve sorun olarak ele alınan durum artık çözüme kavuşmuş olur. Doğrulama evresi olarak da ele alınan bu evreyi tamamlayıp önceki evrelerden de başarıyla çıkmış olan bireyler, ortaya çıkardıkları yeni ve özgün fikirler ile sunduğu ürünler aracılığıyla hem kendilerine hem de yaşadıkları çevreye olumlu bir hayat sunabilirler. Ancak bir önceki aşamada ortaya koydukları çözümün pratikliğini, uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirirler. Gerekirse çözüm üzerinde bazı değişiklikler yapıp daha iyi duruma getirebilirler. Bu aşamada problemin çözümünden tatmin olmazlar ise tüm döngüyü en baştan başlatabilirler (Starko, akt. Koyuncuoğlu, 2017, 13).

3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMI

“Örgütsel yaratıcılık; kişinin geçmiş deneyimleri, bilişsel yetenekleri, kişisel özellikleri, içsel motivasyonu ve yaratıcılık yeteneğinin; bireysel yaratıcılık düzeyi ile grubun yapısı, özellikleri ve büyüklüğünün bir araya geldiği, grup yaratıcılığı ve örgütün özelliklerinin toplamından ve bu üçlü yapının birbirleri arasındaki etkileşiminden oluşmaktadır” (Gümüşsuyu, akt. Yılmaz ve İraz, 2013: 835). Örgütsel yaratıcılık için bireysel yaratıcılığın yanında iş yaratıcılığı da gerekli olup, *iş yaratıcılığı* örgüt içinde bireysel ve toplu çabalar sonucu örgütün gelişimini sağlayacak ortam, takım, amaç ve araçlardan oluşan bir bütün olup, örgüte etkinlik, verimlilik ve memnuniyet olarak geri dönmektedir (Genç, 2017: 304).

Özgür düşünme, iş ortamında bireylerden genellikle kendi yetki ve sorumluluk sahalarında belirlenmiş işleri belirlenmiş şekillerde yapmalarını beklemesine rağmen, ekip çalışmaları genellikle özgür düşünme ve yaratıcılığı desteklemektedir. Bu sayede oluşan yeni fikirlerin paylaşımı da öğrenmeyi

geliştirebilmektedir (Tepeci ve Koçak, 2005: 386). Artan küresel rekabet hızla değişen teknoloji ve ürün yaşam döngüsünün kısalması, şirketleri geçmişte herhangi bir zamandan daha çok bozulmaya karşı savunmasız hale getirdi. Bu nedenle, meseleleri yaratıcı bir şekilde ele almak örgütlerin en büyük önemi haline gelmiştir (Mostafa, 2005: 7). Geleceğin başarılı örgütleri, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan akıllı örgütler olmak durumundadırlar. Akıllı örgütler, bilgiyi ancak akıllı ve güdülenmiş insanlarda kullanabilecekler ve böylece rakipleriyle aralarındaki farkı yaratabileceklerdir (Yıldırım, 2007: 111). Yenilik bir bilim ya da teknoloji veya aynı örgüt içinde meydana gelen olaylar olmayıp bir değerdir. Yeniliğin ölçümü, çevre üzerindeki etkinliği vasıtası ile mümkündür. Örgüt içinde girişilen bir faaliyet ticari hale gelebildiği oranda başarılı ve yenilikçi olur (Zerenler vd., 2007: 660). Yeni örgütsel yapılanmalar bilgi teknolojileri sayesinde bilgi ve verileri daha rafine hale dönüştürebilmektedir (Akın, 2003: 225). İç kontrol uygulamaları örgütsel yapı, yetki dağılımı, görev ve sorumlulukların belirlenmesi gibi konularda kurumun gelişimine katkı sağladığı gibi, bu alanlarda gelişime açık yönlerin belirlenmesi suretiyle kurumsal gelişime de yön göstermektedir (Güner, 2009: 191-192).

4. YARATICI ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

İşletmelerin kalıcı olabilmeleri değişime öncelik verilmesi ile mümkündür. Bu yapıdaki bir işletme, dışarıdan gelebilecek bütün bilgiye açık bir sistem özelliği taşır ve bu bilgiyi öğrenip yeni bir bilgi seviyesine sahip olabilecek şekilde organize olur (Taşlıyan ve Yücel 2015: 309). 21.yy'ın organizasyonları bilgi üzerine kurulacaktır. Bilgiye sahip olmayan, kontrol edilemeyen ve etkin şekilde kullanılamayan organizasyonların varlıklarını devam ettirmeleri imkânsızlaşmaktadır. Öğrenen organizasyonlar öğrenerek kendilerini yenileyebilmekte, ortaya çıkan değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedirler (Bakan ve Yücel, 2015: 463). Örgütlerde çalışanların yaratıcı yeteneklerinin desteklenmesi ve yaratıcılığın gelişeceği bir örgüt ikliminin oluşturulması çok önemli olup, yöneticilere bu konuda büyük görevler düşmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2015: 33).

5. ÖRGÜTSEL YARATICILIK ALT BOYUTLARI

Yönetici yaratıcılık yeteneğini gösterebilmek için, birbiri ile farklı olan ve ilişkisi olmadığı sanılan olgular arasında ilişki kurabilmeli ve yeniyi yaratabilmelidir. Yaratıcı yeteneği göstermenin koşulları; bireysel, örgütsel ve toplumsal gerekler olarak sıralanmaktadır (Genç, 2017: 302-303).

Bireyci toplumlarda bireysel özgürlük ve bunun bir sonucu olan her bir kişinin yaratıcı olabilmesi önemliyken, kolektivist toplumlarda bireysel yaratıcılık istenmeyen bir durumdur. Sadece topluluğun çıkarlarına, gereksinimlerine uygun bir yaratıcılık istenen bir durumdur (Özaşkın ve Bacanak, 2016: 214).

Bireysel Yaratıcılık

Kanbur ve Özyer (2016: 265), bireysel yaratıcılığın, iş mükemmelliğini ve örgütsel performansı arttırmak, rekabet avantajını geliştirmek ve örgütün sürdürülebilir olmasını sağlamak için yeni yollar, teknolojiler, süreçler, teknikler ve pratik ürün fikirlerini bir araya getiren bir olgu olduğunu ifade etmektedir.

Yönetmel Yaratıcılık

Haşit (2003: 5), yaratıcılığı anlayan ve örgüt yapılarını en üst kademedan en alt kademeye kadar yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarabilecek bir duruma dönüştürebilen, yeni işletme değeri üretebilen ve yeni yönetim yaklaşımları geliştirebilen işletmelerin rakiplerine oranla daha başarılı bir konuma gelebileceğini ifade etmektedir.

Toplumsal Yaratıcılık Boyutu

Toplumların sahip oldukları orijinal ve üstün yapıtları yaratan, yaratıcı düşünceye sahip insanlardır. Bu kişiler toplumun ve insanlığın gelişmesi için en önemli potansiyeldir. Eğitim sürecinde ise genelde zihinsel olarak başarılı gözükten bireyler daha çok desteklenmekte ancak yaratıcılık göz ardı edilmektedir (Çakmak, 2010: 3). Örneğin yaratıcı kentlerde, sadece sanatçılar veya yaratıcı ekonomiye dahil olanlar değil, aynı zamanda sorunları yaratıcı bir şekilde çözen bir kişi, bir sosyal hizmet uzmanı, işadamı, mühendis, bilim insanı ya da bir kamu görevlisi de yaratıcı olabilir (UNCTAD, akt. Memişoğlu ve Kalağan, 2017: 528).

6. İŞLETMELERDE YARATICI SORUN ÇÖZME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde yaratıcı sorun çözme temelinde en sık kullanılan yöntemler hakkında aşağıda bilgi verilmektedir.

Beyin Fırtınası Tekniği

Beyin fırtınasının başarıya ulaşabilmesi için seansta grup en fazla 12 kişiden oluşmalı ve kısa sürede sonuç alınması gereklidir. Katılımcıların birbirlerinin fikirlerinin değerlendirilmesine izin verilmez ve katılımcılar kendilerini rahat hissedebilecekleri ve sınırlarını kaldırabilecekleri bir ortam sağlanmalıdır. Beyin fırtınasının altı aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmaktadır (Rawlinson, akt. Kendir, 2013: 53):

1. Sorunun belirtilmesi ve tartışılması
2. Sorunun yeniden tanımlanması
3. Yeniden tanımlanan sorunun, bu yeni ortaya çıkarılan tanımlarından biri temel alınarak, kaç şekilde çözülebileceğinin sorulması
4. Isınma turu
5. Beyin fırtınası
6. En akla gelmeyecek düşünce

Sinektik Yöntem

“Beyin fırtınası yöntemine benzeyen bu yöntem 5-7 kişiden oluşmakta ve grupta bir lider bulunmaktadır. Önemli bir özelliği gerçek problemi yalnızca lider bilmekte ve gruba sorunun genel anlatımı yapılmaktadır. Katılımcılar bu durumda hızlı bir şekilde çözüme varamadıkları için fazla sayıda fikir üretirler ve sorunun gerçek niteliğini bilmediklerinde çözüme ne kadar yakın olduklarını da bilemezler” (Aktan, akt. Kendir, 2013: 55).

Özellik Listeleme Tekniği

“Ele alınan konuyla ilgili fiziksel ya da tinsel özelliklerin liste oluşturacak şekilde sıralanmasıyla başlanmaktadır. Ardından her madde için, yaratıcı öneriler geliştirilerek, çözüm alanı tüm tekniklerde olduğu gibi genişletilmekte ve tekrar daraltılarak seçim yoluyla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılığı geliştirmeye

yönelik özellik sıralama tekniğinin aşamaları, şu şekilde sıralanmıştır” (Sak, akt. Koçkan, 2012: 81-82):

1. Öğelerin belirlenmesi
2. Öğelerin özelliklerinin belirlenmesi
3. Özelliklerin seçilmesi
4. Özelliklerin birleştirilmesi

Kavram Haritaları Tekniği

“San'a (1979) göre, yaratıcı süreçleri oluşturan, sadece zihnin düşünsel yetileri değil, aynı zamanda duyular, duygular, imgeleme gücü gibi yetiler ve bunların tümünün birbirleriyle bağlantılarıdır. Yaratıcı eylem, tüm bu yetileri birleştirip örgütler ve sonuçta bir buluş, bir yenilik ortaya konur” (San, akt. Koçkan, 2012: 84).

7. ÖRGÜTSEL YARATICILIKTA YÖNETSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Yönetimin başarısı, yönetim biçiminin bilimsel verilere bağlı olmak ile birlikte yönetilen kişilerin ve örgütün kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır (Şahin, 2010: 33). Kamuda ve özel sektör de görev yapan yöneticilerin değişimlere uyum sağlayabilen, sürekli kendini geliştiren, yenileyebilen, vizyon sahibi, çalışanları ve çevresi ile iyi iletişim halinde olan lider özelliklerine sahip kişiler olması beklenmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 82). Lider yöneticilerin en büyük sorumluluğu bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa dönüştürmektir. Lider, ekip çalışmasını işgörenlere benimseterek, bireysel yaratıcılıkları ekip yeteneklerine çevirmek ve örgütsel yaratıcılığı meydana getirerek yaratıcılığı bir örgüt dinamiği şekline getirmekle yükümlüdür (Yıldırım, 2007: 110). Üst yönetim, çalışanların görüşlerine ve duygularına önem vererek, onları kendi fikirlerini ifade etmeleri yönünde cesaretlendirerek, pozitif ve olumlu bir şekilde bilgi geribildirimini sağlayarak ve çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri bir yapı hazırlayarak örgütsel yaratıcılığın gelişimine katkıda bulunur (Cengiz vd., 2007: 117). Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmenin ilk şartı özgür düşüncenin önünü açmaktır. Çalışanlar her ne kadar yaratıcı potansiyelini açığa çıkartmak isteseler de, örgütsel iklim ve kültür buna uygun değil ise bireyin yaratıcılığı engellenecektir (Genç, 2017: 304-305).

Yönetmel tutum ve davranışlar meydan okuma, özgürlük, kaynaklar, sıcak takımlar, teşvik, örgütsel destek ve odaklaşma olarak belirtilmekte olup aşağıda sıralanmaktadır (Özkan, 2018: 198):

Meydan okuma

Motivasyonu yüksek olan kişiler olumsuz bir durum karşısında birden fazla seçenek araştırması içine girmektedirler. Bu araştırma sonucunda buldukları seçenekler değiştirilemez kurallar dahi olsa, onları eleştirebilecek, gerektiğinde değiştirebilecek, yerine yenilerini koyabilecek farklı meydan okuma özellikleri içermektedir (Amaible, akt. Özkan, 2018: 199).

Özgürlük

İnsanların işlerine yaklaşımlarının nasıl olması gerektiği ve süreçler hakkında sağlanan özgürlük, onların sahiplenme güdülerini ve içsel güdülerini çoğaltmaktadır. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirir. Örgüt çalışanlarının nereye gideceklerini göstermeden özgür bırakmak herhangi işe yaramaz (Savi, akt. Çavuşoğlu, 2007: 75).

Kaynaklar

Örgütsel yaratıcılığı etkileme gücüne sahip olan finansman, zaman ve yer gibi alanlardaki alınan kararlar yöneticiler vasıtası ile çalışanlara net bir şekilde iletilmelidir. Çünkü bu konularda verilecek kararlardan bir kısmı yaratıcılığa engel olabilmekte, bir kısmı ise yaratıcılığı teşvik etmektedir (Amaible, akt. Özkan, 2018: 199).

Sıcak takımlar

Teşvik; bireyler yaratıcılıkları sonucunda yaptıkları iş ile ilgili takdir ve ödül beklentisi içine girerler. Başarılı yöneticiler tarafından yaratıcı kişi takdir edilip ödüllendirilmelidir. Bu yöneticiler sürecin en başında işgörenleri takip etmeye başlar, yaratıcılığın önemini vurgular, yaratıcı fikirleri ne şekilde uygulayıp geliştirecekleri konusunda kendilerine özeleştiri yaparlar (Özçer, akt. Özkan, 2018: 199-200).

Örgütsel destek

Örgüt herhangi bir birimi ile değil bütün örgütün işgörene verdiği destekten sonra yaratıcılık daha da artmaktadır. Böyle bir örgüt ikliminin yaratılmasında liderin önemli bir payı olup, her türlü yaratıcı düşünce ödüllendirilmelidir. Diğer türlü negatif düşünceler üretilmeye ve motivasyon düşüklüğü yaşanır (Çavuşoğlu, 2007: 77-78).

Odaklaşma

Yaratıcılık konusunda motivasyon, kişisel ve örgütsel tutumlar ve davranışların yeterli seviyede olması, yaratıcılığın nerede ve hangi alanlarda, hangi tür işlere motive olması gerektiği bilinmelidir. Yaratıcılıkta odaklanılacak bir konunun iyi tanımlanması, sınırlılıklarının belirli olması yaratıcı gücü belirli hedeflere götürdüğünden dolayı başarıyı artıracaktır (Kelley, akt. Özkan, 2018: 200).

8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşteriye tatmin edici yeniliklerin gerçekleştirilmesi ve bütün bunların diğer işletmelerden önce yerine getirilmesi bir otel işletmesinin rekabet oluşturabilmesi adına oldukça önemlidir (Işık ve Meriç, 2015: 2). Araştırmacılar turizm ve otel işletmeleri sahipleri arasında yaşam tarzı odaklı girişimciler olduğunu, Batı Avustralya'daki 200 aile işletmesinden toplanan verilere göre, bir işletme kurmak veya satın almak için baskın motivasyonun istenilen yaşam tarzının sürdürülmesi, kırsal bir alanda yaşamak veya oraya taşınmak olduğu tespit edilmiştir (Getz ve Carlsen, akt. Polat, 2011: 230). Yeni Zelanda'daki yapılan çalışmalar sonucu eko-turizm işletmelerinin sahip yöneticilerinin girişimcilik motivasyonlarında öncelikli olarak istenilen yaşam tarzına sahip olmanın paranın ise yanında ikinci planda olduğunu tespit edilmiştir (Ryan, akt. Polat, 2011: 230).

Mutfaklar temelinde yaratıcılığı irdelemiş ve yaratıcılığın üç boyutu bulunmaktadır. Buna göre yaratıcılığın üç boyutu yaratıcı takım çalışması, fikir geliştirme ve isimlendirme olarak sıralanmaktadır. Bu üç yönün ilki olan takım çalışması mutfakta yönetim temelinde yaratıcılıkla ilgilidir. Diğer iki fikir geliştirme ve isimlendirme ise ürün geliştirme süreci ile ilgili boyutlardır (Bouty ve Gomez,

akt. Akoğul ve Seçilmiş, 2018: 106). Benzer değerlendirme turizm işletmelerinin bünyelerinde gerçekleşen diğer faaliyetler içinde aynı şekilde kabul edilebilir.

9. ETİK İKLİM İLE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel hiyerarşinin herhangi bir kademesinde çalışanlarda bulunan davranışlardan ilki kişisel, ikincisi ise örgütsel davranışlardır. Kurumlar söz konusu hedefleri gerçekleştirebilmek için kurulumlar veya bu amaçlara ulaşmada bir araçtırlar (Genç, 2017: 229). Powell (2008: 159), mevcut literatürün yaratıcılığa potansiyel olarak etki eden; yaratıcı örgütlerde sosyal kontrol, yaratıcı liderlik, yaratıcı motivasyon, yaratıcı değerlendirme, geri bildirim, yaratıcı risk, güven riski, tüketici/müşteri rolü belirsizliği gibi faktörleri içerdiğini ifade etmektedir.

Değişimin dinamiği ancak yaratıcı düşünce ile beslendiğinde ve kurumun her bir çalışanı kendi yaratıcılığını ortaya çıkardığında harekete geçer (Genç, 2017: 299). Martins ve Terblance (2003: 73), tarafından yapılan bir araştırmada, yaratıcılığı destekleyen bir kültür yaratmaya çalışmanın en iyi yaklaşımlardan biri olduğu görülmüştür. İnsanlar, roller, teknoloji ve dış ortam arasındaki etkileşim kalıpları çok karmaşık bir ortamı temsil eder. Bu koşullar altında da yaratıcılık ve yenilik çeşitli değişkenlerden etkilenebilir. Akkoç (2012: 45), tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve bu etkiye dağıtım adaletinin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç yenilikçi ve yaratıcı çalışmalarda etik iklimin önemi göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: GASTRONOMİ TURİZMİ DERNEĞİ (GTD) ÜYE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, örneklem olarak seçilen GTD üye işletmeleri bünyesinde işveren, yönetici ve işgören pozisyonunda çalışanların etik iklimin örgütsel yaratıcılık üzerine etkisine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan literatür taramasında etik iklimin örgütsel yaratıcılığa etkisini konu alan çalışmaya rastlanmamış olması ve bu çalışmanın gastronomi turizminde ilk defa yapılıyor olması, yapılan bu çalışmanın literatür ve gastronomi turizmi açısından önemli olacağı, etik ilkelerin turizm işletmelerinde yaratıcılık boyutunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmeler kendilerini geliştirmek istemekte ve bu istek sonucu farklı uygulama arayışları içerisine girmektedirler. Bu anlamda örgütsel bağlılığı benimseyen ve yaratıcılık unsurlarına sahip personellere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık birbirinden bağımsız olarak düşünülemez. Etik iklim ise örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık konusunda ciddi şekilde bir bağ oluşturan katalizör olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak turizm işletmeleri incelendiğinde, etik iklimle ulaşılan örgütlerde işgörenlerin bağlılığı ve örgüte katkı anlamında yaratıcılığı daha yüksek olmaktadır. Bu çalışmanın bahsi geçen olguların gerçekleştirilmesinde önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini GTD üye işletmeleri oluşturmaktadır. GTD üye işletmelerinin tümüne erişilmesinin zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtlılığı sebebi ile çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemin amacı, araştırmada çalışılan soruları aydınlığa kavuşturacak zengin bilgi içeren durumları seçmektir (Tarhan, 2015: 653). Bu bağlamda, (GTD) üye işletmeleri içerisinde seçilen yirmi üç turizm paydaşı örnekleme dahil edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmanın problem cümlesi olarak, “Etik iklim algısı örgütsel yaratıcılığı etkiler mi” sorusu baz alınmıştır. Bu kapsamda otuz sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu ile konuya ilişkin görüşler toplanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmanın sınırlarını GTD üye işletmelerinin işveren, yönetici ve işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılacağından dolayı bazı sorunlarla karşılaşmak olasıdır.

İşveren, yönetici ve işgörenlerin vereceği cevapların farklılık gösterebileceği, işgörenlerin insan kaynakları yönetimi tecrübesine sahip olmaması sebebi ile etik ile ilgili sorulara açıklayıcı cevaplar vermemeleri mümkün olabilmektedir. Araştırma, GTD üye işletmelerindeki işveren, yönetici ve işgörenlerin görüşleri ile sınırlı olmaktadır. Çalışmaya ilişkin diğer sınırlılıklar olan zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlardan dolayı evrenin tamamına ulaşamayacağından dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma 2019 yılının nisan ayında gerçekleştirilmiştir.

3.4. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Çalışmanın veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme formu ile elde edilen nitel veriler, betimsel analiz yolu ile çözümlenmiş ve tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtları açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Tümüklü, 2000: 547).

Veri toplama işleminde görüşmelerin tamamı gönüllülük esasına dayanarak, araştırmacı tarafından 2019 yılının nisan ayında gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılmadan önce GTD yönetiminden yazılı izin alınmış ve görüşme yapılması kararlaştırılan işletmelerin işveren ve yöneticilerine araştırma konusu ile ilgili bilgi verilmiştir. Görüşme otuz sorudan oluşmaktadır.

Görüşme formundaki sorular, Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment) (Noordin, Omar, Sehan ve İdrus, 2010), Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama (İraz ve Altınışık, 2016), Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi (Akdoğan ve Kale, 2011) tarafından yapılmış olan çalışmalar değerlendirilerek görüşme formunda yer alan sorular hazırlanmıştır. 1-15 arası sorular ile “örgütsel yaratıcılığın olumsuz etkilenme durumu”, 16-30 arası sorular ile de “örgütsel yaratıcılığın olumlu etkilenme durumu” tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile etik iklimin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANALİZ TEKNİĞİ

Araştırmada yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile incelenip tablolar halinde sunulmuştur. Betimsel analiz tekniğine göre elde edilen veriler özetlenerek yorumlanmıştır.

Betimsel analiz; nitel çözümlemelerdeki verilerin özgün biçimlerine sadık kalınarak, kişilerin söylediklerinden, yazdıklarından ve dokümanların içeriklerinden doğrudan alıntılar yaparak, betimsel bir yaklaşımla verilerin sunumudur (Kümbetoğlu, akt. Karadağ: 2010: 57).

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile GTD üye işletmeleri içerisinde işveren, yönetici ve işgörenlerin etik iklim ve örgütsel yaratıcılık davranış düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

İşverenlerin ve yöneticilerin etik ve örgütsel yaratıcılıkla ilgili sorulara katılıp katılmadıklarını belirten ifadeler tablolarda yer almaktadır. Katılımcıların sorulara getirdikleri yorumlar ve açıklayıcı bilgiler de araştırmaya ve etik ilkeler konusuna katkı sağlamış olup bulgular kısmında bu bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada bulgulardan hareketle elde edilen sonuçlar ile çeşitli öneriler geliştirilmiş olup öneriler sonuç ve değerlendirme kısmında sunulmuştur.

Yapılan görüşmeden elde edilen verileri esas alarak araştırmaya katılan kişiler K1, K2, K3 vb. şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 4.'de yer almaktadır. Katılımcıların %21,74'ü işveren, %4,35'i orta düzey yönetici, %73,91'i işgören olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri

Katılımcı	Görevi	İşletme Türü
K1	İşletme sahibi	Acente
K2	İşletme sahibi	Acente
K3	İşletme sahibi	Acente
K4	İşletme sahibi	Acente
K5	İşletme sahibi	Restoran
K6	Orta Düzey Yönetici	Restoran
K7	Servis personeli	Restoran
K8	Servis personeli	Restoran
K9	Servis personeli	Restoran
K10	Servis personeli	Restoran
K11	Servis personeli	Restoran
K12	Servis personeli	Restoran
K13	Servis personeli	Restoran
K14	Servis personeli	Restoran
K15	Servis personeli	Restoran
K16	Servis personeli	Restoran
K17	Servis personeli	Restoran
K18	Servis personeli	Restoran
K19	Servis personeli	Restoran
K20	Servis personeli	Restoran
K21	Servis personeli	Restoran
K22	Servis personeli	Restoran
K23	Servis personeli	Restoran

Tablo 5’de katılımcıların tanımlayıcı özellikleri yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü üzere katılımcıların %95,65’i erkek, %4,35’i kadın katılımcıdır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında, 8 katılımcının %34,78 bir oranla 22-31 yaş aralığında olduğu, 6 katılımcının %26,09 bir oranla 32-46 yaş aralığında olduğu, 6 katılımcının %26,09 bir oranla 47-57 yaş aralığında olduğu, 3 katılımcının %13,04 bir oranla 58 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde, %4,35’inin doktora, %17,39’unun üniversite, %73,91’inin lise, %4,35’inin ortaokul olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Özellikleri	Açıklama	n	%
Cinsiyet	Erkek	22	95,65
	Kadın	1	4,35
Yaş	22-31	8	34,78
	32-46	6	26,09
	47-57	6	26,09
	58 ve üzeri	3	13,04
Eğitim Durumu	Ortaokul	1	4,35
	Lise	17	73,91
	Üniversite	4	17,39
	Doktora	1	4,35
Çalışma Durumu	İşveren	1	4,35
	İşveren	1	4,35
	İşveren	1	4,35
	İşveren	1	4,35
	İşveren	1	4,35
	Orta düzey yönetici	1	4,35
	İş gören	17	73,91
		23	100

Yapılan görüşmede **birinci soru** personel seçim kriteri, terfi, ücret artışında kayırma (nepotizm) algılarının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 6’da yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi iki katılımcı %95,65 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiş olup, bir katılımcı %4,35 oranla olumsuz etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Büte ve Tekarslan (2010: 17), yapılan bir araştırmada nepotizmin terfi kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı boyutları ile bireysel performans arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı fakat ters bir ilişki bulunmuştur. Terfi kayırmacılığı

ve işlem kayırmacılığı uygulandıkça işgörenlerin bireysel performansları azalmaktadır Bu tespitin araştırma sonucu ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Bireysel performans azaldıkça bireysel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği ve örgütsel yaratıcılığın da olumsuz etkilenebileceği düşünülebilir.

Örgütsel performansa olumlu etki eden faktörler, iş zenginleştirme, personel seçim süreci, performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetimi olarak sıralanmaktadır (Erdil vd., 2004: 119).

K4 kodlu katılımcı *“Terfi ve ücret artışında ayırım yapılması durumunda, örgüt içi informal iletişim yoluyla çalışanlar birbirlerinin maaşlarını öğrenebilirler. Bu durum işgörenlerin performansını düşürebilir ve yaratıcılığı etkileyebilir”* şeklinde, K5 kodlu katılımcı *“İşe alımlarla önce referans istenir ve olumlu ise görüşme gerçekleştirilir. Ayırım yapılması halinde uyumsuzluk olur, performans düşer, işletme verimli iş yapamaz”* şeklinde soru ile ilgili görüş belirtmişlerdir. K1 kodlu katılımcı *“İşveren bu konuda ayırım yapabilir. İşletmede bir işgören verimli çalışıyor ise yirmi yıllık çalışandan daha fazla ücret alabilir. Yirmi yıllık bir çalışan da daha az maaş alabilir”* şeklinde yorumda bulunmuştur.

Terfilerde, ücret artışlarında netlik olmaması ve kayırma işgörenler arasında motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. Bu durum dedikodu, başka iş arayışları, istifa gibi olumsuz durumlara yol açabilir. İş gören çalıştığı işletme için emek sarf ederek çalışmaktadır. Bunun karşılığında ise, başka bir çalışanın terfi ettiğini veya ücretinin arttığını görmesi durumunda işletmeye yönelik yapmak istediği diğer çalışmalar için isteksizlik ve performans düşüklüğü hissedebilir. Bu durum çalışanın bireysel yaratıcılık boyutlarını ve buna bağlı olarak çalıştığı işletmeye yansıyacak yaratıcılık boyutlarını olumsuz olarak etkileyebilir.

Bu bağlamda, işletmeler için insan kaynakları yönetimi açısından adil bir yönetim sergilenmesi ve işgöreninin başarısının net olarak belirlenebilmesi için “Performans Değerlendirme” süreci işletilmelidir. Terfiler ve ücret artışları için yapılacak performans değerlendirmesinde, işgörenin yaratıcılık ve yenilikçilik ile etik değerler temelinde işletmeye sağladığı katkılar da bu değerlendirmeye dahil edilmelidir.

Tablo 6. Personel Seçim Kriterleri, Terfi, Ücret Artışı ve Kayırma (Nepotizm)

Personelin Nepotizm Algısının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Ücret artışlarında ve personel seçim kriterlerinde netlik olmaması	22	95,65
Olumsuz etkisi yoktur	Personelde nepotizm algısı bulunmamaktadır	1	4,35

Yapılan görüşmede **ikinci soru** yönetim tarafından verilen mesajların net olmaması ve karışık mesaj verilmesinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 7’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan 23 katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K4 kodlu katılımcı “*Yönetici ile yönetim basit ve sade bir dil benimsemeli*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticiler dürüst olmanın ilk şartı olan tutarlı ve adil davranışlar ile yapılan faaliyetlerde gösterdikleri açıklık ve şeffaflıkla işgörenlere karşı güvenilirliklerini artıracaklardır (Bews ve Rossouw, akt. Doğan ve Karataş, 2012: 103). Yönetimden net mesaj alamayan ve işletmeye güven duyamayan çalışanların işletmeye yönelik yeni bir hizmet ya da ürün yaratıcılığı için isteksiz davranışlar sergilemesine yol açabilir.

Tablo 7. Yönetimin Çalışanlara Verdiği Mesajların Net Olmaması

Yönetim Tarafından Verilen Mesajların Net Olmaması ve Karışık Mesaj Verilmesinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Yönetimden gelen mesajların net olmaması, anlaşılması güç mesajların verilmesi	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **üçüncü soru** dürüst olmayan davranışlar ve söylemlerin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100’lük bir oranla örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Tablo 8. Dürüst Olmayan Davranışların Etkisi

İşgörenlerin Dürüst Olmamasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	İş görenlerin dürüst olmaması	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **dördüncü soru**, bürokrasinin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 9’da yer almaktadır. Araştırmaya katılanların tamamı bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K5 kodlu katılımcı “*Sorun yönetici ile ilgilidir. Yönetici çözüm odaklı olmalıdır. Yöneticinin kriz durumlarında davranış şekli önemlidir*” şeklinde yorumda bulunmuştur.

Yaratıcı birey çevresindeki yetersizliklere, eksikliklere tahammülsüzdür. Sorunlara ve eksikliklere karşı çözüm arar. Bu yetenek ise fikirleri tasarlama sürecinde yaratıcı kişiyi yeni, farklı, özgün ve orijinal olana ulaştırır (Onur, 2018: 153).

Bürokrasinin yavaş işlemesi işgörenler ve daha çok yaratıcı özelliklere sahip çalışanlar üzerinde stres yaratabilir. Bürokratik engellerin olduğu ve prosedürlerin yavaş işlediği işletmelerde yapılmak istenen yaratıcılık ve yenilikçi çalışmalarda yavaş ilerleyebilir. Zaman kaybı rekabetçi ortamlarda maddi kayıpla sonuçlanabilir. Çalışanlar bireysel yaratıcılık düzeylerini, farklı fikir ve önerilerini yavaş işleyen bir mekanizmaya sahip bir örgüt veya işletme için çok fazla harcamak istemeyebilir ve bu durum motivasyon düşüklüğü yaratabilir. Yaratıcılık öncesi kadar yaratıcılık sırasında ve sonrasında da motivasyon düşüklüğü yaşanabilir. Bu durum örgüt veya işletme için yapılacak daha sonraki yaratıcı ve yenilikçi çalışmalarını da olumsuz etkileyebilir.

Tablo 9. Bürokrasinin Etkisi

Bürokrasinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Bürokratik engellerin bulunması	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **beşinci soru**, personelin disiplinsiz davranışlarının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 10’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılanlardan yirmi iki katılımcı %95,65’lik bir oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiş olup, bir katılımcı %4,35’lik bir oranla ise olumsuz etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K2 kodlu katılımcı, “*Böyle bir çalışanın işletmede kalması isteniyorsa ayrı bir birimde istihdam edilmesi gerekli*” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Disiplinsiz davranışlar özellikle disiplinli bir hayat biçimine sahip olan bireyler ve çalışanlar için oldukça olumsuz sonuçlar verebilmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik çalışmaları disiplin içerisinde takip edilmesi gereken çalışmalardır. Disiplin ve denetim olmayan bir etik iklimin bulunduğu işletmede yaratıcı özelliklere sahip çalışanların motivasyon düzeyleri ve yaratıcılık istekleri de düşük olacaktır.

Tablo 10. Disiplinsiz Davranışların Etkisi

Çalışanların Disiplinsiz Davranışlarının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Disiplinsiz davranışlar	22	95,65
Olumsuz etkisi yoktur	Disiplinsiz davranışların örgütsel yaratıcılığa olumsuz etkisi yoktur	1	4,35

Yapılan görüşmede **altıncı soru**, etik iklime inanmayan işgörenlerin etik olmayan davranışlara tepkisizliğinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 11’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100,00 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K5 kodlu katılımcı, “*Çalışanlar mesai saatinde internet ya da cep telefonu kullanımını etik ile bağdaştırmıyorlar. Mesai saatinde gereksiz uzun süre internet ve*

cep telefonu kullanımı da etik değildir. Bu konu da iş sözleşmelerine eklenmeli” şeklinde açıklamada bulunmuştur.

Çalışkan ve Pekkan (2017: 15), tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel sessizliğin üç boyutundan biri olan korumacı sessizliğin iş performansı üzerindeki etkisinde etik iklimin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlar kendini veya bir başka çalışanı korumak için de etik olmayan davranışlar karşısında tepkisiz kalabilirler. Diğer bir durum da bazı çalışanların etik olmayan davranışların işveren veya yönetici tarafından önemsenmemesi sonucunda bir takım sorunların ortaya çıkabilmesidir. Bu durum başka işgörenlerin işten ayrılmasına veya etik olmayan davranışlara tepkisizliğine ya da etik olmayan davranışları taklit etmesine yol açabilir. Sonuç olarak, etik iklimin hakim olmadığı bir örgüt veya işletmede performansı ve iş tatmini olmayan işgörenler kendilerini geliştirmeyi ve yaratıcılığı gereksiz görebilirler.

Tablo 11. Etik Olmayan Davranışa Tepkisizlik

Etik Olmayan Davranışlara Tepki Gösterilmemesinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Etik olmayan davranışlar	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yedinci soru**, bir işletmede çalışanın işini yalnızca şöhret ve kariyer için yapması, işletmenin adı, markası ve referansı için çalışmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 12’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi iki katılımcı %95,65 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiş olup, bir katılımcı %4,35 oranla ise olumsuz etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K5 kodlu katılımcı “*Sözleşme yapılması çalışanların işletmeyi şöhret ve kariyeri için kullanmasının önüne geçmesini de önler. Bu konuda sözleşmeye farklı maddeler ilave edilebilir*” şeklinde, K1 kodlu katılımcı ise “*Çalışan verimli olduğu sürece şöhret, kariyer ve marka için işletmede çalışması sorun teşkil etmez*” şeklinde yorumda bulunmuştur.

İçirgen (2016: 66), tarafından yapılan bir araştırmada, işveren markasının örgüt kimlik imajı boyutunun çalışan tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Bir çalışan işletmenin adını veya markasını referans olarak kullanmak isteyerek bir işe başvuruyor ise bu işyerinde kısa süreli çalışacağı anlamı da taşıyabilir. Kısa süreli bir çalışma düşünen bir çalışan işletme için bir yenilik veya yaratıcılık yapmayı da düşünmeyebilir. İşletmeden ayrıldıktan sonra işletmenin başarısını ve çalışma sistemini farklı bir işletmeye taşıyabilir.

Tablo 12. Bir İşletmede Referans İçin Çalışmak

Bir İşletmede Referans İçin Çalışılmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Bir işletmede marka, şöhret, kariyer, referans için çalışmak	22	95,65
Olumsuz etkisi yoktur	İş gören verimli çalışıyor ise Marka, şöhret, kariyer, referans için çalışmasının etkisi olmaz	1	4,35

Yapılan görüşmede **sekizinci soru**, olumsuz bir karar ya da olumsuz bir durum konusunda bilgi verilirken yüz yüze görüşme tercih edilmemesi, bilginin mesaj ya da e mail ile gönderilmesinin, örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 13’de yer almaktadır. Tablo 13’de görüldüğü üzere yirmi bir katılımcının %91,30’luk bir oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiş olup, iki katılımcı %8,70 oranla ise olumsuz etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K1 kodlu katılımcı “*İş görene bilgi yazılı olarak verilmeli. Yazılı olması konu ile ilgili dedikoduların önüne geçer*” şeklinde yorum getirmiştir.

K4 kodlu katılımcı “*Bu durum öncelikle olumsuz durumu düzeltme amaçlı yapılmalı*” şeklinde açıklamada bulunmuştur.

Etik davranış beklentileri, genellikle çalışanlara kodlar ve politika belgeleri, resmi eğitim programları ve üst yönetimden gelen mesajlar aracılığıyla iletilir (Weavera ve Trevino, 2001:114).

Aynı şekilde kurallar ve prosedürler de yazılı şekilde bildirilir. Yönetim, işgörenin olumsuz bir davranışı karşısında da işgörenden açıklama ya da

savunmasını istemek de yazılı şekilde olmalıdır. İş gören ile ön görüşme yapılarak sonucun iki taraf arasında yazılı olarak teyit edilmesi daha net bir durum meydana getirir.

Tablo 13.Olumsuz Bir Karar İletilmesi Durumunda Yüz Yüze Görüşme / Mesaj ya da e-mail

Olumsuz Bir Karar veya Olumsuz Bir Durum Konusunda Bilgi Verilirken Yüz Yüze Görüşme Yerine Mesaj veya e-mail ile Gönderilmesinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Olumsuz bir bilginin mesaj veya e-mail gönderilmesi	21	91,30
Olumsuz etkisi yoktur	Olumsuz etkilemez. İletilmek istenen konunun yazılı olarak kayıt altına alınması dedikoduları önler. Olumsuz etkilemez. Görüşme öncelikle olumsuz durumu düzeltme amaçlı yapılmalıdır.	2	8,70

Yapılan görüşmede **dokuzuncu soru**, hile faktörünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 14’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100’lük bir oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Etik ilkeler bütün paydaşların yaşam kalitesine katkıda bulunmakla birlikte örgüt için kârlara katkıda bulunma, dolandırıcılığı azaltma, davaların açılmasının önlenmesi, yasal süre dolmadan cezaların hafifletilmesi, güvenilir ve sağlıklı bir ortamın yaratılması gibi olumlu sonuçlar sağlamaktadır (Ronald ve Armstrong, 2003: 17).

İş görenler, hileli davranışların yer aldığı bir işletme hakkında etik iklime sahip olmadığını ve etik iklime sahip olmayan bir işletmede ise uzun süreli çalışmak istemeyecekleri için yaratıcılığın da gerekli olmadığını düşünebilirler. Etik ilkeler bu konulara olumlu ve etkili çözümler getirebilmektedir.

Tablo 14. Hile Faktörünün Etkisi

Hile Faktörünün Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	İşletmede bulunan hile faktörü	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **onuncu soru**, yeni bir şey öğrenmek istenildiğinde yöneticinin ya da şefin yardımcı olmaması veya başka iş/sorumluluk yüklemesinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 15’de yer almaktadır. Tablo 15’de görüleceği üzere araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K5 kodlu katılımcı “*Bu konu işletmecinin becerisini ortaya çıkarır. İşletmeci aynı zamanda iyi bir yönetici olmalı*” şeklinde yorum getirmiştir. K2 kodlu katılımcı “*Yönetici ya da şefin yardımcı olmaması durumunda işler de sabote olabilir*” şeklinde soru ile ilgili görüşünü belirtmiştir.

Yöneticilerin astlarını desteklememesi durumu, örgütsel kültürden kaynaklanan stres faktörlerinden biri olarak sayılmaktadır (Genç, 2017:298-299). Cengiz vd. (2007: 117), yaptıkları araştırmada üst yönetim desteği faktörünün örgütsel yaratıcılığın oluşmasında etkili olduğunu tespit etmiştir.

Üst Yönetim ve üst düzey yönetici desteğinin olması çalışan personel üzerinde işletmeye ve yönetime güven duygusunu geliştirir. Astını desteklemeyen bir yönetici ya yeniliğe açık olmayabilir ya da yaratıcılık ile yenilikçilik özelliklerine sahip olmayabilir. Bu durum, yönetici ve işgörenin iş tanımları arasında tezatlık oluşturup işletmenin beklentileri konusunda çalışanların düşüncesinde bir karmaşaya yol açabileceği gibi, yaratıcılık konusunda işgörenlerin motivasyonunu düşürebilir. Yeniliğe açık olmayan yönetici için etik ilkelerin ön plana çıkartılması ve yöneticinin etik değerlerinin yükseltilmesi konusunda çalışılması gerekebilir.

Tablo 15. Yönetici yada Şefin Personele Yardım Etmeme Eğilimi

Yönetici yada Şefin Personele Yardım Etmeme Eğiliminin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Yöneticinin yeni bir işi öğretme konusunda yardımcı olmaması	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **on birinci soru**, işten erken çıkmak, sık sık mola vermek, bilerek işi yavaşlatma/yavaş çalışmanın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 16’da yer almaktadır. Tablo 16’da görüldüğü üzere yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K4 kodlu katılımcı “*Bu konu işletme yöneticisinin hatasıdır*” şeklinde yorum getirmiştir.

Sabuncuoğlu (2007: 626), yöneticilere örgütlerin eğitim faaliyetlerine gereken önemi göstermeleri gerektiği, böylelikle yüksek öğrenme motivasyonları sayesinde, eğitimden daha fazla yararlanabilen, iş, kariyer ve bireysel kazanç beklentileri karşılanabilen bireylerin iş başarıları ve örgüte katkılarının da artırılmış olacağını ifade etmektedir.

Eğitim ile personelin özgüveni ve işe bağlılığı artacak olup, işten erken çıkma, erken ayrılma yavaş çalışmak gibi durumları da ortadan kaldıracak, bireysel ve örgütsel yaratıcılığı da ortaya çıkarabilecektir. Çalışanın özel bir durumu olması haricinde, örgütsel bağlılığın zayıf olduğu veya ikinci bir iş ya da sorumluluğun var olduğu durumlarda işten erken çıkmak, sık sık mola vermek, işi yavaşlatmak gibi konular ortaya çıkabilmektedir. İş gören diğer işin güvencesi ile de bu davranışları sergileyebilir.

Tablo 16. İşten Erken Çıkmak, İşi Yavaşlatmak, Yavaş Çalışmak

İşten Erken Çıkmak, İşi Yavaşlatma/Yavaş Çalışma, Sık Sık Mola Vermenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	İşten erken çıkmak, sık mola, işi yavaşlatmak	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **on ikinci soru**, işletmedeki ekipman ve eşyaların özensiz kullanılması, ekipman ve eşyaların şahsi amaç için kullanılması, ekipman ve eşyaların çalınması, savurgan yaklaşımların örgütsel yaratıcılığı etkilemesine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 17’da yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirttiği tespit edilmiştir.

K4 kodlu katılımcı “*Çalışanlar işletmeye sahip çıkmalı*” şeklinde yorum bildirmiştir.

Yaratıcılık sonucu işletmeyi kâra geçirmeyi düşünen bir çalışan, işletmenin kendisinden yaratıcılık beklentisi ile çalışanların devam eden savurgan tutumları zihninde tezatlık oluşturacak olup yaratıcılık isteğini azaltacaktır.

Tablo 17. Ekipman ve Eşyaları Özensiz Kullanma, Savurganlık

İşletmedeki Ekipman ve Eşyaların Şahsi Amaç İçin, Özensiz Kullanımı, Çalınması ve Savurganlığın Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	İşletmenin ekipman ve eşyalarının özensiz kullanılması, çalınması, savurganlık	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **on üçüncü soru**, bir projenin, yaratıcı bir fikrin sabote edilmesi, bir önerinin çalınmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 18’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Çalışanların yaratıcı fikirlerinin sabote edilmesi veya çalınması gibi durumlarda, çalışanlar motivasyon kaybına uğrayabilirler. Yaratıcılık eğilimleri buna bağlı olarak azalabilir.

Tablo 18. Bir Proje / Yaratıcı Fikrin Sabote Edilmesi, Çalınması

Bir Projenin, Yaratıcı Bir Fikrin Sabote Edilmesinin, Çalınmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Projenin veya bir fikrin sabote edilmesi, çalınması	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **on dördüncü soru**, iş arkadaşlarını tehlikeli bir durum içerisine düşürmenin örgütsel yaratıcılığı etkilemesine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 19’da yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K5 kodlu katılımcı “*Bu konular işgörenler arasında güveni sarsar*” şeklinde yorum getirmiştir.

Bencilliğin örgütsel bağlılığı geliştirmesi, tesis etmesi beklenemez, bir örgüt bencil ve çıkarıcı davranışları telkin ediyorsa (yalan söylemek, dedikodu yapmak ve çalmak) bu durumda çalışanlar, bir bütün olarak örgüte ve örgütte yer alan başkalarına karşı daha ilgisiz ve umursamaz olacaklardır (Akbaş, 2010: 123). Egoist iklime sahip çalışan işgörenlerin olduğu bir işletmede yaratıcılık beklentisi düşük tutulmalıdır. Etik değerlerin yükseltilmesi ve benimsetilmesi ile egoist iklimin değiştirilmesi mümkün olabilir.

Tablo 19. İş Arkadaşlarını Tehlikeli Durum İçerisine Düşürmek

İş Arkadaşlarını Tehlikeli Bir Durum İçerisine Düşürmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	İş arkadaşlarını tehlikeli durum içerisine düşürmek, çalmak, rüşvet	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **on beşinci soru**, egoist iklim, dedikodu, cinsiyet ayrımı, yalan söylenmesi, mobbing, cinsel taciz durumunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 20’da yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirttiği tespit edilmiştir.

K1 kodlu katılımcı “*Bu konularda yasal cezalar uygulanmalı*” şeklinde, K4 kodlu katılımcı “*İşletme içinde bu konularda uyarıcı bilgiler ve prosedürlerin olması gerekli*” şeklinde, K5 kodlu katılımcı “*Bu konular ile ilgili şirket prosedürlerine göre gerekli olan araştırmayı yapıp, gerekli yasal yaptırımlara göre hareket edilmeli*” şeklinde soru ile ilgili yorumda bulunmuştur.

Usta (2011: 47), ahlaki davranışların çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamasına ve personelin benlik değeri ve öz güvenleri artmasına katkı sağladığını belirtmekte olup, ahlaklı insanların kurumlarında uyum ve düzen olduğunu ve bu durumun ise kurumu başarıdan başarıya taşımakta olduğunu ifade etmektedir.

Bencillik, dedikodu, cinsiyet ayrımı, yalan söylenmesi, mobbingin bulunduğu ve etik iklimle sahip olmayan bir işletmede güven ortamı oluşamayacak ve çalışanlar yaratıcılıklarını sergileme konusunda şüphe içinde hareket edeceklerdir. Bu unsurlar işletmenin etik ilkelerinin içinde ve sözleşmelerde de yer alması gereken önemli konulardandır.

Tablo 20. Egoist İklim, Dedikodu, Cinsiyet Ayrımı, Yalan, Mobbing

Egoist İklim, Dedikodu, Cinsiyet Ayrımı, Yalan Söylenmesi ve Mobbing'in ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumsuz etkisi vardır	Egoist iklim, dedikodu, cinsiyet ayrımı, mobbing	23	100,00
Olumsuz etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **on altıncı soru**, yaratıcı sorunları çözme yöntemlerinin etkisinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 21'de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş bildirmiştir.

Beyin fırtınası gibi teknikler işgörenlerin bir tepki ile karşılaşmadan yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ortamlardır. Bu ortamlarda bir çok yenilikçi fikirler ortaya çıkabilecek olup işletmeler için faydalı yaratıcı projeler üretilebilecektir.

Tablo 21. Yaratıcı Sorunları Çözme Yöntemlerinin Etkisi

Yaratıcı Sorun Çözme Yöntemlerinin Bulunmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Yaratıcı sorun çözme teknikleri	22	95,65
Olumlu etkisi yoktur	Yaratıcı sorun çözme tekniklerinin yaratıcılığa bir etkisi bulunmamaktadır.	1	4,35

Yapılan görüşmede **on yedinci soru**, risk alma konusunda yönetimin destek vermesinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 22’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi iki katılımcı %95,65 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiş olup, bir katılımcı %4,35 oranla ise olumlu etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Cengiz vd., (2007: 116), tarafından yapılan bir araştırmada yönetim desteği faktörünün örgütsel yaratıcılığın oluşmasında önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Üst yönetim çalışana olumlu destek verdiği zaman, çalışan yaratıcılığın getireceği riski almaktan korkmaz. Bu riski göze alır ve örgütsel yaratıcılığa katkı sağlar (Cengiz vd., 2007:116-117). Yaratıcılık sezgisel davranma, risk alma, esnekliği ve yenilikçiliğini kapsar. Olumsuz iletişim imkânları, örgütsel iklimin uygun olmaması, bireyin risk almasını engelleyen davranış ile durumlar yaratıcılığın ve yeniliğinde yok olmasıdır (Yıldırım, 2007:118).

Bir yöneticinin ya da işgörenin risk aldığı iş ya da görev işletmenin menfaatine bir durum olduğundan yönetici ya da işgören yönetim destek vermedikçe çok kolay risk almayacaktır. Girişimciliğin özelliklerinden biri risk almaktır. Risk almayan bir bireyden de yaratıcılık beklenmesi mümkün olmayacaktır.

Tablo 22. Risk Alma Konusunda Yönetimin Desteği

Risk Alma Konusunda Yönetimin Destek Vermesinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Risk almada yönetimin desteği	22	95,65
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	1	4,35

Yapılan görüşmede **on sekizinci soru**, ödül – ceza sisteminin işletmede etkin olmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 23’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi iki katılımcı %95,65 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiş olup, bir katılımcı %4,35 oranla ise olumlu etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Özgener (2004)'e göre, ödül ve ceza vererek adalet sağlama, toplumsal refahı engellediği düşünülen eylemlerin cezalandırılmasıyla veya refaha katkı sağlayan davranışın ahlaki bir kural olması ve ödüllendirilmesiyle ilgili olmaktadır (Özgener, akt. Doğan, 2009: 183-184). Çalışanların örgütün etik iklimi ile ilgili algılamaları, örgütün politikaları, prosedürleri, ödül sistemi ve örgüt içerisindeki resmi ya da gayri resmi sistemler tarafından etkilenmektedir (Ballı ve Ballı, 2017: 75). Mumcu ve Döven, (2016: 130) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerde etik iklimin sağlanabilmesi için getirilen öneriler arasında ödül-ceza sisteminin yürürlükte olması bulunmaktadır.

Yaratıcılık üzerine yapılan birçok araştırmada da başarıyı ödüllendirmenin örgütsel ve bireysel yaratıcılığı artırdığı görülmüştür (Cengiz vd., 2007:116).

Tablo 23. Ödül - Ceza Sistemi

Ödül – Ceza Sisteminin İşletmede Etkin Olmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	İşletmelerin insan kaynakları yönetiminde ödül ve ceza sistemi	22	95,65
Olumlu etkisi yoktur	Ödül ve cezanın bulunması yaratıcılık ile ilgili değildir	1	4,35

Yapılan görüşmede **on dokuzuncu soru**, çalışanların yeni fikirlerinin, olumlu davranışları ile verimli olmalarının takdir görmesinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 24'de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirttiği tespit edilmiştir.

Yenilik yönelimli olabilmenin unsurları; yönetimin destek vermesine, risk almaya ve başarısızlığa karşı tolerans, örgüt yapısının katılımcı ve işbirlikçi olmasına, şebeke tarzı çalışmaya, biçimsel olmayan mekanizmaların daha çok kullanmasına, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırmasına, yenilik için gereken kaynakların ayrılmasına, yenilik yapanların ödül ve teşvik sistemiyle desteklenmesine bağlıdır (Naktiyok, 2017, 212).

Takdir görmek bir sonraki yaratıcılığı da teşvik eder. Takdir yalnızca prim yada ücret artışı şeklinde olmamalı, işgörene daha çok yaratıcı ve verimli olabileceği ile ilgili eğitimler verilmeli ve yönlendirilmelidir. İşe başvurusunda bulunan

bireylerin yaratıcılık düzeyleri de dikkate alınmalıdır ve etik ilkelere karşı tutumları da incelenmelidir.

Tablo 24. Yeni Fikirlerin ve Verimli Davranışların Takdir Görmesi

Çalışanların Yeni Fikirlerini ve Verimli Olmalarını Yöneticinin Takdir Etmesinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Yöneticinin yeni fikirleri takdir etmesi	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirminci soru**, ayın elemanı seçiminde performans değerlendirmenin adil olarak yapılmasının örgütsel yaratıcılığı etkilemesine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 25’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan yirmi iki katılımcı %95,65 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiş olup, bir katılımcı %4,35 oranla ise olumlu etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K4 kodlu katılımcı “*Ayın elemanı seçimi eski bir yöntem. Modern işletmecilik anlayışında başarıyı takdir etmek için daha farklı bir sisteme yer verilmeli. Başarılı personel seçiminin her ay yapılması başarıyı çok sıradanlaştırır*” şeklinde açıklama getirmiştir. K2 kodlu katılımcı ise “Ayın elemanı seçimi takım çalışmasını kuvvetlendirir” şeklinde yorum getirmiştir.

Artan ve Börü (2006:13), tarafından yapılan bir araştırmada “Ayın Başarılı Elemanı” uygulaması, hedefi belli olan ve yapılan işin ölçülebilir olduğu ortamlarda çalışanlarca değerlendirilmiş ve uygulamaya ilişkin olarak 4 boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlardan ikisi uygulamanın pozitif yönünü (“Bireysel farklılıkları vurgulayan” ve “İş başarısını vurgulayan”), diğer ikisi ise negatif yönünü (“İlişkileri olumsuz etkileyen” ve “Bireysel sıkıntı yaratan”) ifade eder nitelikte olup diğer bir deyişle denekler ayın başarılı elemanı uygulamasını hem olumlu hem de olumsuz olarak algılamaktadırlar.

Personelin motivasyonunu ve başarıyı artırmak için verilen ayın elemanı vb gibi sistemlerde veya oluşturulacak yeni bir sistemde, etik ilkelere bağlılık, işletmenin sosyal projelerine katılım, yenilikçilik yaratıcılık düzeyi gibi kriterler

dikkate alınmalı ve bu kriterler ile en başarılı personel değil “etik davranışlar ve sosyal sorumluluk bilincini taşıyan, işletmeye ve topluma en çok katkı sağlayan” personel seçilmelidir.

Tablo 25. Ayın Elemanı Seçiminin Etkisi

Ayın Elemanı Seçiminde Performans Değerlendirmenin Adil Biçimde Yapılmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Ayın elemanı seçimi	22	95,65
Olumlu etkisi yoktur	Ayın elemanı seçimi başarıyı sıradanlaştırmaktadır	1	4,35

Yapılan görüşmede **yirmi birinci soru**, Sorunların üst yönetime net ve doğru olarak zamanında aktarılmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 26’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Örgütün temel ögesi insandır. Örgüt içindeki kişiler arasında işbirliğinin gerçekleşebilmesi iletişime bağlıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Pelit vd., (2003: 89), örgütlerin öncelikle kendi iç iletişimlerini düzene koymaları, dış çevreyle ise daha sonra iletişim kurmaları gerektiğini ifade etmektedirler.

Örgütlerin karmaşık yapıları vardır. Sürdürülebilir nitelik kazanabilmeleri için sistemlerini sürdürecekt kurumun işgörenlerini koordine etmek ve dış çevreye uyum sağlamak gibi iki örgütsel fonksiyon bulunmaktadır (Etzioni, 1969:3). İletişimi düzenli olan işletmelerde çalışan işgörenler sorunlarını üst yönetime sunmakta zorlanmayacaktır. Zamanında net ve doğru olarak aktarılan bir probleme en doğru çözüm bulunur. Diğer türlü zamanında aktarılmayan bir problem eski önemini yitirecek olup üzerine başka problemlerde ekleneceğinden doğru çözüm sağlanamayacaktır.

Tablo 26. Sorunların Üst Yönetime Doğru, Net ve Zamanında Aktarılması

Sorunların Üst Yönetime Doğru ve Net Olarak Zamanında Aktarılmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Sorunlar üst yönetime zamanında ve doğru aktarılması	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirmi ikinci soru**, dış kaynaklı bilgiye önem verilmesi ile birlikte iç kaynaklı bilgilere de önem verilmesinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 27’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K4 kodlu katılımcı “İç kaynaklı bilgiye önem verilmesi konusunda iç eğitimler önemlidir” şeklinde yorum getirmiştir.

Esen vd., (2016: 480), maddi kaynaklar ile bilgili, becerikli ve deneyimli çalışanların, işletmenin başarısına doğrudan katkı sağladığını, personel yetkinlikleri ile işletmenin hedefleri arasında uyum sağlandığında, personelin yetkinliklerinden doğru ve etkin bir şekilde yararlanılabileceğini, bu nedenle işletmelerin çalışmalarını yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri üzerinde yoğunlaştırmakta olduğunu ifade etmektedirler.

Çalışanlara sağlanacak iç eğitimler ile iç kaynaklı bilginin kalitesinin yükseltilmesi mümkün hale gelebilir. İş görenin işletmedeki tecrübesi, dışarıdan alınan dış kaynaklı bilgiden daha değerli olabilecek bilgiler bulundurabilir. İç kaynaklı bilgiye verilen önem çalışanın özgüveninin yükselmesi ve işletmeye güven duyması ile birlikte yaratıcılık projeler üretilmesini katkı sağlayabilir.

Tablo 27.. Yönetimin Dış Kaynaklı ve İç Kaynaklı Bilgi Tercihi

Dış Kaynaklı Bilgilere Önem Verilmesi ile Birlikte İç Kaynaklı Bilgilere de Önem Verilmesinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	İç kaynaklı bilgiye önem verilmesi	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirmi üçüncü soru**, işletmeye ait etik ilkelerin bulunması ve uygulanmasının işletme çalışanlarının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 28’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K3 kodlu katılımcı “*Engelsiz Turizm için etik ilkeler oluşturulmalı. Bu konuda gerekli çalışmalar ve araştırmalar yapılmalı*” şeklinde yorum getirmiştir.

Turizm sektöründe etik konusu her zaman güncelliğini koruyabilecek bir konu olacaktır. Turizmde etik konulu çalışmaların bilimsel yöntemlerle çalışılmaya ihtiyacı vardır (Aydın vd. 2016: 29).

Aynı işletmede çalışan farklı kültürlerden gelen yönetici ve işgörenlerin etik davranışlar sergilemesi, etik karar alabilmesi ve etik ikilemlerin önüne geçilebilmesi bakımından da işletmelere ait etik ilkelerin bulunması gereklidir. Etik prosedürlerin olmadığı bir işletmede meydana gelecek etik ihlaller konusunda alınacak kararlar farklı bir kültürün etik ilkelerine sahip bir yönetici veya işgören üzerinde stres yaratmasına ve kendini güvende hissetmemesine yol açabilir.

Tablo 28. İşletmeye Ait Etik İlkelerin Bulunması ve Uygulanması

İşletmeye Ait Etik İlkelerin Bulunması ve Uygulanmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	İşletmeye ait etik ilkelerin bulunması ve uygulanması	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirmi dördüncü soru**, işletmede motive edici uygulamaların bulunması ve buna bağlı olarak ulaşılan iş tatmininin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 29’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

İş yerinde farklı etkinlikler, projeler ve ödüller motivasyonu artırır. Ulaşılan iş tatmini de işgörenlerin kendilerini işletmede güvende hissetmelerini sağlar ve bireysel yaratıcılık boyutunu artırır.

Tablo 29. İşletmede Motive Edici Uygulamalar

İşletmede Motive Edici Uygulamaların Bulunması ve Bağlı Olarak Ulaşılan İş Tatmininin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	F	%
Olumlu etkisi vardır	Motive edici uygulamaların bulunması ve ulaşılan iş tatmini	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirmi beşinci soru**, işletmede yenilikçi projeler üretilmesi, sosyal sorumluluk projeleri ve kültürel etkinliklerin yapılıyor olmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 30’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Örgütler; çalışan bağlılığı üzerine etki yaratma potansiyeline sahip başkalarının iyiliğini isteme etik iklim algısını, sosyal sorumluluk projeleri yaratarak ya da sponsorluklar sağlayarak işletme lehine değerlendirebilirler (Taner ve Elgün, 2015: 111).

Yaratıcı projeler çalışanların bireysel boyutta kendilerini geliştirmelerine de imkân sağlar. Sosyal sorumluluk projeleri, topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri sebebi ile işgörenlerde motivasyonu yüksek tutar. Etik ilkeleri çalışanlara benimsetebilmek için, bütün personelin sorumluluk alacağı sosyal projeler yaratılabilir ve kültürel etkinlikler düzenlenebilir.

Tablo 30. İşletmede Yaratıcı Projeler, Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Etkinlikler

İşletmede Yaratıcı Projeler Üretilmesi, Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Kültürel Etkinliklerin Yapılıyor Olmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Yenilikçi projeler, sosyal sorumluluk projeleri ve etkinlikler	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirmi altıncı soru**, üst düzey yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 31’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013: 88), tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin etik davranışlarına yönelik olumlu algının, konaklama işletmeleri sınır birim çalışanlarının motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumlu olarak etkilediği, ayrıca çalışan motivasyonunun da, iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır

Liderler toplumun, çalışanların takip ettiği ve etkilendiği bireylerdir. İşletmede etik liderler var olduğu sürece işgörenlerin de büyük çoğunluğu etik ilkeleri benimseyecektir.

Tablo 31. Üst Düzey Yöneticilerin Etik Davranışlarının Etkisi

Üst Düzey Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Üst düzey yöneticilerin etik davranışları	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirmi yedinci soru**, çalışanların üst yönetim ile ortak algılara sahip olmasının ve yöneticilere ulaşmasında engel bulunmamasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 32 ve Tablo 32.1’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yirmi katılımcı %100,00 oranla üst yönetim ile ortak algılara sahip olmanın örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 32’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan on sekiz katılımcı %78,26 oranla, üst düzey yöneticilere ulaşmanın örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir. Beş katılımcı ise %21,74 oranla olumlu etkilemeyeceği yönünde görüş belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 32.1’de gösterilmektedir.

K1 kodlu katılımcı “*Astin üste ulaşması her zaman doğru değildir*” şeklinde yorumda bulunmuştur. K5 kodlu katılımcı “*Astin üste ulaşması doğru değildir. Fakat küçük ve orta işletmelerde astın üste ulaşmasında bir engel bulunmayacağı için bu durum olumlu veya olumsuz bir durum oluşturmaz ve çalışanların üst yönetim ile ortak algılara sahip olmalarını daha da kolaylaştırır*” şeklinde açıklama yapmıştır.

K2 kodlu katılımcı “*Astin üste ulaşması doğru değildir. İşletme yönetimi tarafından yönetici ve işgörenler arasına birim amirleri konmuştur. İşverenin aylık,*

6 aylık ve yıllık toplantılar düzenleyerek bu toplantılarda işgörenler verimlilik ve yaratıcılık yönlerini aktarma fırsatını bulur ve olumsuz gördükleri durumları da işverene anlatabilirler. Bu konuda üst yönetimi verimlilik toplantısı, genişletilmiş iş toplantısı ve isimsiz anket yapılmalıdır” şeklinde yorum getirmiştir.

Ural (2014: 148), örgüt iklimine ilişkin çalışanların ortak algılara sahip olmasının, ortak kültürün yapıcı yönde geliştirilmesinde etkili olacağı düşünüldüğünü ifade etmektedir.

Üst yönetimin algıları işgörenler ile uyumlu olduğu sürece birlikte hareket edilecek olup yukarıdan gelen emir ve kararların uygulanmasında sıkıntılar yaşanmayacaktır. Burada önemli olan işletmeye uygun olan bir algının benimsenmiş olmasıdır. Yöneticilere direkt ulaşılması konusu büyük işletmelerde problem yaratacak bir olgudur. 6 aylık veya belirlenen bir sürede işgörenler ile bir toplantı yapmak ve isimsiz anket uygulaması olumlu sonuçlar getirebilir.

Tablo 32. Üst Yönetim İle Personelin Ortak Algılara Sahip Olması

Üst Yönetimİle Personelin Ortak Algılara Sahip Olmanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Ortak algılara sahip olmak işveren ve işgören için önemlidir.	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0

Tablo 32.1.Yöneticilere Ulaşmada Engel Bulunmaması

Yöneticilere Ulaşmada Engel Bulunmamasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Yöneticilere ulaşmada engel bulunmaması	18	78,26
Olumlu etkisi yoktur	Yöneticilere ulaşmak doğru değildir	5	21,74

Yapılan görüşmede **yirmi sekizinci soru**, örgüt kültürünün net olmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisi durumuna yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 33’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Adeyoyin (2006: 1)'e göre “Örgüt Kültürü”, bir örgütün misyonu ve stratejilerinin başarısını, örgütün geliştirilmesi ve değişim yönetimini birleştiren anahtar unsurdur. Naktiyok (2007: 212), yenilik yönelimli olabilmenin; örgüt yönetiminin desteği, risk alma ve başarısızlığa karşı toleranslı olmak, örgüt yapısının katılımcı ve işbirlikçi olması, şebeke tarzı çalışma, biçimsel olmayan mekanizmaların daha sık kullanılması, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırması, yenilik için gerekli olan kaynakların ayrılması ve yenilik yapanların ödül ve teşvik sistemiyle desteklenmesi gibi unsurlara bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Aydoğan (2004: 15), iklimin örgütün rutin politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamaları olduğunu, hem örgüt kültürü hem çalışanlar üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Ural (2014: 148), örgüt iklimine ilişkin çalışanların ortak algılara sahip olmasının, ortak kültürün yapıcı yönde geliştirilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin, işletmenin üst düzey yöneticileri, işletmenin politikaları ve uygulamaları hakkında ortak algılara sahip olmasının örgüt kültürü ve çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahip olacağı ifade edilebilir. Örgüt kültürünün personel tarafından net algılanması sonucu personel işletmenin kendisinden beklentisi konusunda ikilem yaşamayacak ve bireysel yaratıcılık boyutu olumlu etkilenecek olup dolayısı ile örgütsel yaratıcılık düzeyinde de artış sağlanacaktır. İşe başvuru aşamasında ve ön görüşme esnasında işletmenin kültürü net olarak anlatılmalıdır.

Tablo 33. Örgüt Kültürünün Net Olması

Örgüt Kültürünün Net Olmasının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Örgüt kültürünün net olması	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **yirmi dokuzuncu soru**, ekip çalışmaları, iş bölümünün olması ve yönetimin karar aldığı toplantılara çalışanların katılması ve toplantılarda fikirlerini ifade edebilmelerinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 34’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

Örgüt içi bireysel becerilerin gelişmesine örgüt kültürü oldukça önemli katkı sağlamakta olup, değişime açık, katılımcı, yenilikçi, ekip çalışmasına dayalı, paylaşımcı vb. yapıya sahip olan örgüt kültürünün geleceğe bakış açısı doğal olarak daha sağlıklı olacaktır (Demirel ve Karadal, 2007: 256). Lider ise, ekip çalışmasını işgörenlere benimseterek, bireysel yaratıcılıkları da ekip yeteneklerine çevirerek, örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkartmak ve yaratıcılığı bir örgüt dinamiği şekline getirmekle yükümlüdür (Yıldırım, 2007: 110). Ekip çalışmaları aidiyet sağlar ve yaratıcılık konusunda motivasyon oluşturur. Bireyler tek başına ifade edemedikleri ve ortaya çıkaramadıkları yaratıcılıklarını ekip çalışması, personel toplantıları ile daha rahat ifade edebilirler. Yönetim hakkında alınacak bazı kararlarda personelin de düşüncelerini öğrenmek için yapılan toplantılar faydalı olacaktır. Bu çalışmalar işgörenlere şirketin geleceği içinde kendi yerinin de var olduğunu hissettirmesine ve çalışırken özgüven sahibi olmaları ile birlikte daha verimli ve daha yaratıcı olmalarını sağlar.

Tablo 34. Ekip Çalışması, Çalışanların Da Katıldığı Yönetim Toplantıları

Ekip Çalışması, Çalışanların da Katıldığı Yönetim Toplantılarının Yapılması Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Ekip çalışmaları ve toplantılara çalışanların da katılımı	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmemesi durumu	0	0,00

Yapılan görüşmede **otuzuncu soru**, şirket içi eğitimlerde; etik ve mesleki etik ile etik sorumluluk eğitimlerinin bulunmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik olup, elde edilen bulgular Tablo 35’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan yirmi üç katılımcı %100 oranla bu soruya örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir.

K2 kodlu katılımcı “*Şirket içi eğitimler ile personel daha verimli olur. İlgili konularda araştırma-geliştirme yaparak işletmeye henüz yansımamış yeni bilgileri şirkete ve personele aktarır ve verimlilik sağlar*” şeklinde yorum getirmiştir.

Ayrıca K2 kodlu katılımcı “*Etik ile ilgili yapılacak araştırmalar işletme yöneticilerin bilgilendirilmesi konusunda faydalı olacaktır*” şeklinde yorum bildirmiştir.

İş görenlerin elde ettiği bireysel bilgiler işletmenin tümüne yayılmalıdır. Bu yüzden örgüt kültürü çok önemli olup, örgüt kültürünün paylaşımı, takım çalışmasına, güvene dayanması gereklidir. Bu ortamın yaratılmasında bütün yönetime görev düşmektedir. Ekip çalışması, eşitlik ve adalet duygusunun işletmeye yerleşmesi gerekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 42). İşletmelerin iş etiğine uygun davranışları, uzun vadede işletmelerin başarılarını olumlu yönde, aksi davranışlar ise olumsuz yönde etkileme gücüne sahip olmuştur (Doğan, 2009: 179). Yaratıcı bireylerin en dikkat çeken özellikleri, “orijinal düşünme, yüksek zekaya sahip olma, yaratıcı farkındalık, mantıksal ve sıra dışı düşünme, gelişmiş sorgulama becerileri, bilgi ve tecrübe sahibi olma, bağımsız karar verme, risk alma, enerjik olma, meraklı olma, espritüel olma, bilinmeyene karşı ilgi duyma, gelişmiş hayal gücü, estetik duyarlılık, açık görüşlülük, yalnız kalma ihtiyacı, sezgisel, duygusal ve gelişmiş etik değerlere sahip olma” biçiminde özetlenmiştir (Sak, akt. Şahin ve Danışman, 2017: 749). Bireysel yaratıcılık özellikleri; kişilik özellikleri, biyolojik faktörler, zihinsel faktörler, içsel motivasyon düzeyi gibi faktörler ile bilgi, merak, enerji, dürüstlük gibi unsurlardan oluşmaktadır (Woodman vd., akt. İraz ve Akyazı, 2015: 4).

Aydın vd., (2016: 39) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre turizm bölümleri ders müfredatında yer alan mesleki eğitim derslerinin içeriği ve ders işleniş biçimi tekrar gözden geçirilmesi gerektiği, iş hayatında etik kurallara uymamanın veya etik olmayan durumlarla karşısında nasıl davranılması gerektiğinin bilinmemesinin uzun vadede çalışana ve işletmeye ne derecede olumsuz etkileri olabileceği konusunun daha ciddi bir şekilde vurgulanması gerektiğini ifade etmektedir.

İnsan ilişkileri ile işletmenin uyguladığı politika ve fonksiyonlardan kaynaklanabilen etik problemler, işletmelerin etik çöküşlerine zemin hazırlamakta olup, temel uyarı işaretleri belirlenemezse, işletmeleri önemli kayıplara uğratmakta ve çöküşü kaçınılmaz olmaktadır (Doğan, 2009: 198). İş hayatında etik davranışlarda bulunmak kârlılık ve rekabet avantajı sağlarken, etik olmayan davranışlar ise işletmelere ek maliyetler yüklemektedir (Diken ve Yılmaz, 2019: 26).

Etik sorumluluk ve sürdürülebilirliği çekirdek faaliyetlerine entegre eden okullar, yeni faaliyetlerini daha geniş kapsamlı olgulara bağlamak için mücadele etmektedir (EAİE, 11.11.2017).

Etik ve etik liderler işletmeler için en önemli konulardan olup, işletme eğitimi verilen üniversitelerin de bu konularda etik ve iş etiğinin ders olarak okutulması işletmelerde çalışmak üzere yetiştirilen yönetici adaylarının etik ilkeleri henüz iş hayatına başlamadan benimsemelerine ve iş hayatına başladıktan sonra da etik ilkeleri güncel tutmalarına katkı sağlar.

Tablo 35. Etik ve Mesleki Etik Eğitimlerinin Verilmesi

İşletmelerde Etik, Mesleki Etik ve Etik Sorumluluk ile ilgili Eğitimlerinin Verilmesinin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	Açıklama	f	%
Olumlu etkisi vardır	Etik ve mesleki etik konulu eğitimler	23	100,00
Olumlu etkisi yoktur	Hiç belirtilmeme durumu	0	0,00

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde sonuç ve önerilere yer verilmektedir. Sonuç kısmında Gastronomi Turizmi Derneği (GTD) üye işletmeleri çalışanları ile yapılan görüşme sonucunda ulaşılan etik iklimin örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik bulgular özetlenmektedir. Öneriler kısmında ise etik iklim ile örgütsel yaratıcılık konusunda farklı sonuçlara ulaşılabilecek ve geliştirici olabilecek öneriler sunulmaktadır.

Bu çalışmada etik iklim algısının örgütsel yaratıcılığa etkisi, GTD üye işletmelerinde işveren, yönetici ve işgörenlerden oluşan evren ve örneklem doğrultusunda incelenmiştir. Bu etki temel alındığında, etik iklim algısının örgütsel yaratıcılık boyutunda etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kendilerini geliştirmek ve modern işletmecilik anlayışına sahip olmak isteyen işletmeler farklı uygulama arayışları içerisine girmektedirler. İşletmelerin insan kaynakları birimi işletmeleri geliştirecek ve uzun vadeli çalışacak örgütsel bağlılığı benimseyen ve yaratıcılık unsurlarına sahip personelleri işe almak istemektedir. Birbirinden ayrı düşünülemeyen örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık konusunda etik iklim ise ciddi şekilde bir katalizör oluşturmaktadır.

Genel olarak turizm işletmeleri incelendiğinde, etik iklimle ulaşılan örgütlerde işgörenlerin bağlılığı ve örgüte katkı anlamında yaratıcılığı daha yüksek olmaktadır. Bu çalışmanın işletmelerin kendilerini geliştirmelerinde ve etik iklim konusunda önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Akdoğan ve Kale (2011), tarafından yapılan bir araştırmada yaratıcılık performansını etkileyen değişkenler etkileme gücüne göre sırasıyla; hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler, takım ruhu, bürokratik yapı, bilgi paylaşımı ve iletişim, yenilik odaklılık ve proje üretme olarak sıralanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, yaratıcılık performansını bu değişkenlerden bürokratik yapının negatif olarak, diğer faktörlerin ise pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir (Akdoğan ve Kale, 2011: 181).Tablo 9’da bürokratik yapının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine ilişkin soruya verilen cevaplar yer almaktadır. Katılımcılar %100’lük bir oranla bürokratik yapının örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmiştir. Tablo 15’de, yöneticinin personele yardım etmeme eğiliminin örgütsel yaratıcılığa etkisine

ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaplar bulunmaktadır. Katılımcılar %100'lük bir oranla yöneticinin böylesine olumsuz bir tutum sergilemesinin örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkileyeceği yönünde görüşlerini iletmışlerdir. Tablo 30'da yenilikçi projeler üretilmesinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine ilişkin soruya verilen cevaplar yer almaktadır. Katılımcılar %100'lük bir oranla bu durumun örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş bildirmiştir. Tablo 29'da örgütte motive edici uygulamaların bulunmasının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine ilişkin soruya verilen cevaplar yer almaktadır. Katılımcılar %100'lük bir oranla motive edici uygulamaların örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Çalışmada ulaşılan bu tespitler Akdoğan ve Kale (2011)'in çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Ulutaş (2011), tarafından yapılan bir araştırmada, katılımcı yönetim ile örgütsel yaratıcılık arasında güçlü pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Ulutaş, 2011: 612). Çalışmada katılımcılar yönetimin katıldığı karar alınan toplantılara çalışanların da katılımının örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileme durumuna %100'lük bir oranla olumlu etkileyeceği şeklinde görüş bildirmiştir. Ulaşılan bu sonuç Ulutaş'ın araştırması ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Akdoğan ve Kale (2011), yaratıcılığı ve yeniliği artırılması için işletmede yenilikçi ve yaratıcı bir kültür ile iklim oluşturulması ve çalışanların yaratıcı performanslarından en üst düzeyde yararlanılması gerektiğini ifade etmektedirler (Akdoğan ve Kale, 2011: 182).

Çalışmada yönetimin dış kaynaklı bilgi tercihinin örgütsel yaratıcılığı etkilemesi ile ilgili soruya katılımcılar %100'lük bir oranla olumsuz etkileyeceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu tespit dış kaynaklı bilgiye verilen önem ile yaratıcılık boyutlarının olumsuz etkilenebileceği düşünülebilir.

Tablo 35'de etik ve mesleki etik ile ilgili eğitimlerin verilmesinin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine ilişkin soruya verilen cevaplar yer almaktadır. Katılımcılar %100'lük bir oranla etik ve mesleki etik ile ilgili eğitimlerin verilmesinin örgütsel yaratıcılığı olumlu etkileyeceği yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların ifadelerinden işletmelerde etik değerlerin işverenler, yöneticiler ve işgörenler tarafından oldukça önemsendiği, gerek müşteriler ile olan ilişkilerinde

gerekse işgörenler arası ilişkilerde etik konusuna oldukça ciddi bir yaklaşım içinde oldukları ve etik ile ilgili eğitimlerin devam etmesi konusuna olumlu yaklaştıkları görülmüştür.

GTD üyesi işletmelerde yapılan mülakatta katılımcılar işletmelerde etik ilkelerin bulunduğu ifade etmişlerdir. Katılımcılar sorular ile ilgili araştırmacıya teşekkür etmiş ve etik ilkelerin önemini vurgulamışlardır.

Örgüt iklimi, örgütlerde örgütün gelişimini, yaratıcılığını, üretimini, rekabetini, ekonomik faaliyetlerini, insan kaynakları stratejileri gibi faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Fiziki anlamda kullanılan iklim gibi örgüt ikliminin de, işgörenlerin örgütteki iklim algılamasının ortalamasının örgütün gelecekte sahip olacağı örgüt iklimi olarak düşünülebilir.

Bu anlamda, *örgüt iklimini*; “değişmesi örgüt kültürüne bağlı olan ve işletmede çalışanların tümünün ortak yarattığı örgütte hissedilen genel atmosfer” olarak, *örgüt kültürünü* ise “örgütün kuruluşundan itibaren şirket prosedürleri, yönetim ve çalışanlar tarafından işletmeye yerleştirilmiş olan, örgüt iklimin etkileyebildiği fakat değiştirilmesi daha zor olan bir unsur” olarak ayırmamız mümkündür. Örneğin kurumsal ve yenilikçi bir örgüt iklimine sahip bir işletme, oldukça radikal bir örgüt kültürüne sahip olabilir. Yukarıdaki belirtildiği gibi örgütte hissedilen ve gözüken atmosfer farklı, yerleşik olan kültür farklı olup baskın taraf işletmelerde oldukça önemlidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında, etik iklimin örgütsel yaratıcılığa etkisine yönelik olarak işletmelerde örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesine yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır:

İnsan kaynakları biriminin, çalışanların özlük haklarını takip eden ve çalışanlar ile en çok iletişim halinde olan bir departman olması sebebi ile çalışanların insan kaynakları birimi tarafından şirket içi eğitim veya seminerlerde anlatılan etik ilkeler ve etik sorumluluklara daha fazla uyum sağlama ve kabullenme olasılığı daha yüksektir. Dolayısıyla etik ilkelerin uygulanmasında insan kaynakları departmanı diğer departmanlara göre daha önemli bir rol oynamaktadır.

Ahlaki kuralların bazıları ile ilgili hukuki yaptırımlar bulunsa da yöneticiler etik kurallar ile ilgili etik prosedürlere göre karar vermekte veya bireysel olarak

kendi kriterleri ile karar verme durumunda kalabilmektedir. İşletme yöneticilerinin etik kuralları ihlal eden çalışanlarına karşı bazı durumlarda insiyatif kullanmaları da mümkün olabilir. Bu bağlamda, etik prosedürlerin her işletmede bulunması ve sözleşmelerde yer alması yöneticilerin bireysel etik kararlar almasının önüne geçer ve işletme çalışanlarının etik prosedür çerçevesinde hareket etmesini sağlar. Ayrıca etik prosedür etik ikilemin olduğu durumlarda anahtar rol oynayarak ikilemin çözümünde yardımcı olur.

Örgütte oluşturulacak “Etik Kurul”, etik ilkeler ile ilkelerin sürekliliğinin denetimini, güncel tutulmasını, çalışanların etik ilkelere karşı olan tutumları gibi konuları takip edebilir, çalışanların ödül veya disiplin cezaları konularında davranışları izleyen prosedürler oluşturabilir. Kurulda işletmedeki her departmandan bir sorumlunun bulunması örgütte etik ilkelerin denetimini kolaylaştıracak olup, olabilecek etik kuralların ihlallerine de zamanında müdahaleyi sağlayacaktır.

Örgütte oluşturulacak işe alım kurulu ile denetleme kurulunda her departmandan bir sorumlunun bulunması işe alımdan itibaren personeli izleme, denetim ve koordinasyon kolaylığı sağlar.

İşletmeye ait etik prosedürlerin bulunması, güncel tutulması ve işletmede etik iklimin hakim olması işgörenlerin işletmeye karşı güven duymalarını ve bu güven sonucu kendilerini işletmenin geleceğinde var olacaklarını görmeleri motivasyonlarının daha yüksek olmasını sağlar. Yaratıcılık boyutları ile araştırma geliştirme istekleri de artar ve bu bağlamda etik iklimin hakim olduğu ve etik iklimin etik kültüre dönüştüğü işletmelerde yaratıcılığın da olumlu etkileneceği düşünülebilir.

Kültür ve örgüt kültürü kavramlarını sentezlediğimizde; aynı örgüt kültürü ve aynı örgüt etik ilkeleri altında bulunan bütün çalışanların, sahip oldukları kültürleri, örgütün etik ilkeleri, örgütteki deneyimleri ve birbirleri ile etkileşimleri sonucu bazı davranış biçimlerinin ortaya çıktığı görülebilir. Ortaya çıkan bu davranış biçimlerinin baskın olan toplam niteliğinin örgüte bu davranış biçimlerini süreklilik olarak kazandırması da örgüt iklimi olarak ifade edilebilir. Burada öne çıkan kavram ise, örgüt kültürünün yerleşmesinde veya örgüt kültürü üzerinde örgüt üyelerinin baskın tarafının belli ya da belirsiz bir şekilde değişiklik yapmaya sahip olabilecek

olmasıdır. Bu bağlamda, örgütün veya işletmenin yaratıcılığı ve başarısı ile doğru orantılı olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi için, uygun özellikleri taşıyan, örgüt iklimine ve örgütün etik iklimine uyum sağlayabilecek başvuruları insan kaynakları departmanları işe alımlarda dikkate almalıdırlar.

Etik bir yöneticinin bulunduğu ve yöneticinin etik davranışları ile örnek olduğu, işgörenin doğru yönlendirildiği ve başarısının takdir edildiği, işgörenler arasında ayırım yapılmadığı, diğer bir işgören için başka bir işgörenin haklarının ve yaratıcılığının kısıtlanmadığı bir etik iklim, örgüt veya işletmelerde motivasyon seviyesinin yüksek olmasını sağlar ve işletme çalışanlarının da bireysel yaratıcılık boyutlarını artırır. Bu durum, işgörenlerin işlerini bitirme süresini kısaltmasına, yeni çalışmalar için de istek duymalarına, özellikle yaratıcı özellikleri olan çalışanların aynı örgüt, işletme veya sektörde çalışmaya devam etmelerine katkı sağlar.

Bireysel yaratıcılığın yüksek olduğu ve etik liderler tarafından etik iklime uygun şekilde bu yaratıcılıkların örgütsel yaratıcılığa dönüştürülebildiği bir örgütte, işletmede veya sektörde örgütsel yaratıcılık da yüksek düzeyde olacaktır. Bu bağlamda örgütsel yaratıcılığı artırma konusunda en önemli görev ve sorumluluk işverenler ve yöneticilerin sorumluluğundadır. Örgütsel yaratıcılık konusunda, işverenler belirleyecekleri dönemlerde yöneticiler ve işgörenlerin de katılacağı toplantılar düzenleyip, bireysel yaratıcılık ile ilgili konuları bu toplantılarda tartışmalıdırlar.

İç bilgidен daha fazla yararlanılması için insan kaynakları işe alımlarda yaratıcılığa katkı sağlayacak başvuruları dikkate almalıdırlar. İç eğitimler ile de yönetimin iç bilgidен daha fazla faydalanmasını desteklemelidirler.

Özellikle sezonluk eleman alımı yapılan turizm, konaklama, seyahat gibi sektörlerde veya tekstil, inşaat gibi sektörlerdeki işletmelerde ise “işletmede hâkim olan etik iklim” aslında “işgörenin yarattığı etik iklim” olabilmektedir. Sezonluk çalışan işgörenler dönem dönem aynı sektör içinde farklı işletmelerde çalışmaktadırlar. Bazı çalışanlar sezonluk çalıştıkları ve bir süre sonra işten ayrılacaklarını bildikleri için çalıştıkları işletmenin etik ilkelerine “uymak zorunda” kaldığını hissedebilir, kendilerinin önemsemedikleri veya benimseyemedikleri etik ilkelere “bağlıymış gibi” davranışlar sergileyebilirler. Çalıştıkları işletmelerde etik

prosedürlerin gereğini her ne kadar yerine getirseler de dönem dönem farklı işletmelerde çalışmış olduklarından ekip içinde farklı davranışlar sergileyebilir ve yeni başladıkları işletmeye yeni davranış boyutları getirebilirler. Bu sürekli çalışan personelin bu durumdan olumsuz etkilenmesine yol açabilir ve işletmelerin insan kaynakları stratejisi açısından negatif sonuçlar verebilir. Sezonluk eleman alımı ihtiyacının farklı bir sistem ile karşılanması, sürekli olarak aynı sektörde işletmeler arası işe giriş-çıkışların önlenmesi ve işletmelerin etik değerlerini koruması bakımından önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Yetersiz örgütsel iklim özellikleri; zayıf iletişim, sosyal desteğin olmaması, yönetim-yönetilen arasındaki çatışma, kurmay personel arasındaki çatışma, astlarla ve üstlerle zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedan gelen tehditler informal grup'lara katılamama, yetersiz sosyal destek olarak sıralanmaktadır (Genç, 2017: 298). *Örgütsel kültürden kaynaklanan stres faktörleri ise;* iş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum, iş ortamında görüş farklılıkları, moral ve doyum düşüklüğü, haksız değerlendirme, yöneticilerin astları desteklememesi olarak sıralanmaktadır (Genç, 2017: 298-299). Genç (2017)'in ifade ettiği yetersiz örgütsel iklim özellikleri; örgütsel kültürden kaynaklanan stres faktörleri gibi unsurlar direkt ya da dolaylı olarak etik ile ilişkili olup, söz konusu olumsuz unsurların örgüt içinde giderildiği veya düzeltildiği bir etik iklimde çalışanların yaratıcılıkları da olumlu yönde gelişecektir.

Etik, etik liderlik, mesleki etik gibi derslerin okullarda ve yoğun olarak da işletme eğitimi verilen lisans ve lisans üstü eğitimlerde ders sayılarının artırılması, etik liderlerin yetişmesine ve işletmelerde etik liderlerin artmasına katkı sağlayacaktır. Bir örgütte etik liderlerin bulunması çalışanların örgüte olan güvenini artırıp motivasyonu yükselterek yaratıcılık için istek duymalarını sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi ve etik iklim, etik lider ve örgütsel yaratıcılık, çalışanların üst yönetim ile ortak algıda olması, bürokrasi ve örgütsel yaratıcılık, etik olmayan davranışlara tepkisizlik ve örgütsel sessizlik, marka ve örgütsel yaratıcılık, ödül / ceza, takdir ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili araştırmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca işletmelerin etik ilkelerini güncel tutabilmeleri için etik ile ilgili araştırma sonuçları işletmeler için oldukça önem taşımaktadır.

Etik iklimin örgütsel yaratıcılığa etkisi konulu yapılan araştırmada; literatürde yer alan motivasyon, güven, etik lider, iş tatmini, risk alma, yaratıcılık öncesi, yaratıcı süreç ve sonrası motivasyon düşüklüğü, etik olmayan davranışlara tepkisizlik, disiplinsiz davranışlara tepkisizlik, kaygı hissetmeme, bürokrasinin yavaş işlemesi gibi kavramlar etik iklimin örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinin boyutlarını ortaya çıkarmakta olan en önemli unsurlar olarak görülmektedir.

Yaratıcı birey özellikleri incelendiğinde, yaratıcı bireylerin etik değerlere önem verdikleri görülmektedir. Etik liderliğin örgütsel yaratıcılığa etkisi konusunda yapılacak araştırmaların ise etik liderlik kriterleri ile örgütsel yaratıcılık konusuna farklı boyutlar kazandıracağı, işletmelerin de etik ilkelerini güncellemesine de katkı sağlayacağı görülmektedir.

Etik iklimin yiyecek ve içecek işletmelerinin ürün ve hizmet yaratıcılıkları üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için de çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Bu çalışmada katılımcıların ifadelerinden etik iklim algılarının yönetime duyulan güvenin ve bu güvenin yaratacağı motivasyonunun yaratıcılık boyutunu olumlu etkileyeceği tespit edilmiştir. Etik iklimin güven ve motivasyona etkisinin araştırılacağı çalışmaların yapılması önerilmekte olup bu araştırmaların yaratıcılık boyutuna farklı ve yaratıcılığı artırıcı yaklaşımlar ve çözümler getireceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 5-31.
- Acuner, T., Birdoğan, B. ve Cengiz, E. (2004). Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 325-338.
- Adeyoyin, S.O. (2006). Managing the Library'S Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service, *Library Philosophy and Practice* Vol. 8, No.2, 1-14, 10 Mayıs 2019, www.digitalcommons.unl.edu/libphilprac/75.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerde Görgül Bir Araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 12 (19), 121-137.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16 (1), 107-123.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi, *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 165-186.
- Akın, A. (2003). Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 221-238.
- Akın, M. H. ve Sezerel, H. (2015). Öykünme ve Özgünlük: Turizm Alanındaki Liderlik Araştırmaları Üzerine Eleştirel Bir İnceleme, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (2), 715-732.
- Akkoç, İ. (2012). Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 45-60.
- Aksoy, S., Erdil, O. ve Ertürk, A. (2017). Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 133-151.
- Aktan, Ş. (1986). Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Yönetimi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul, akt. H. Kendir (2013).

- Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Aktan, Z. D. (2015). Okul Öncesi Eğitimde Yaratıcılık Ve Geliştirilmesi Ankara: Eğiten Kitap, Akt. B. Koyuncuoğlu (2017). *Anasınıfına Devam Eden Dört Beş Yaş Çocukların Yaratıcı Düşünme Becerilerine Duyu Eğitim Programının Etkililiğinin İncelenmesi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alıç, M. (1995). Örgütler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 1-17.
- Altın, B. (2010). *İlköğretimde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarıyla Yaratıcılıkları İlişkisi*, Maltepe Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, akt. E. Kanbur. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, (Yayınlanmış Doktora Tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Amabile, T. M. (1998). *How to Kill the Creativity*, Harvard Business Review, September -October, p. 78, akt. T. Özkan. (2018). *Örgütsel Yaratıcılık İle Yönetmel Etkililik Becerilerinin Okul Gelişimi Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Andriopoulos, C. (2003). Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, *Long Range Planning*, 375-388.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Arslan, N.T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (1), 203-228.
- Artan, İ. E. ve Börü D. (2006). Çalışanların Teşvikinde Kültürel Boyutlar: Ayın Elemanı Uygulaması, 7 (25), 1-16, 20 Mayıs 2019, http://dspace.marmara.edu.tr/bitstream/handle/11424/39706/%C3%96neri%20Say%C4%B1%2025_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Avcıkurt, C. (2015). *Turizm Sosyolojisi Genel ve Yapısal Yaklaşım*, (4. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, E., Şimşek, A. ve Çilesiz, E. (2016). Potansiyel İş Gücü Olarak Turizm Öğrencilerinin Etik Eğilimlerinin Belirlenmesi: Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesine Yönelik Bir Uygulama, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 20-42.
- Aydoğan, F.Z. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler; Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 1-30.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2015). Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi. İ. Bakan, (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (5.baskı) içinde (5-37). İstanbul: Beta Basım.
- Bakan, İ. ve Yücel, D. K. (2015). Öğrenen Organizasyonlar. İ. Bakan, (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (5.baskı) içinde (443-466). İstanbul: Beta Basım.
- Ballı, E. ve Ballı, K. A. İ. (2017). Karanlık Liderlik ve Örgütsel Etik İklim Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi (Futourism 2017) Bildiriler Kitabı, Mersin Üniversitesi, Mersin, 28-30.09.2017, ss. 74-81.
- Barnard, C.I. (1938). The Functions Of The Executive, The Theory of Formal Organization, Chapter VII, Press: Cambridge Massachusetts Harvard University, 3-323, 14 Mayıs 2019, <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.190485/page/n7>.

- Barut, Y. ve Onay, M. (2018). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma, *IBAD Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 181-193.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2008). İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 13 (1), 145-158.
- Bews, N. F., ve Rossouw, G. J. (2002). *A Role for Business Ethics in Facilitating Trustworthiness*, Journal of Business Ethics, 39: 377-390, akt. S. Doğan, ve A. Karataş. (2012). *Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (1), 93-109.
- Bilgin, M. (2001). Üniversite Öğrencilerinin Değerlerinin ve Fonksiyonel Olmayan Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İrdelenmesi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (8), 33-54.
- Bitmiş, M.G., Sökmen A. ve Turgut H. (2013). Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15 (2), 27-40.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İİED Dergisi*, 14 (45), 3-19.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D.L. (2011). *Contemporary Business*, John Wiley&Sons (Asia) Pte Ltd. (A. Yalçın, Trans.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bouty, I. ve Gomez, M.L. (2013). *Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens*, Journal of Culinary Science and Technology, akt. E. Akoğul. ve C. Seçilmiş. (2018). *Liderlik Tarzları Tükenmişlik ve*

- Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara’da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 99-117.
- Bulutlar, F. ve Öz, E.Ü. (2009). *The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace*, Journal of Business Ethics, 86: 273-295, akt. M. Tuna. ve M.Yeşiltaş. (2014). *Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (1), 105-117.
- Busse, T. U. ve Mansfield, R. (1980). Theories of the Creative Process: A review and Perspective, Journal of Creative Behavior, 16 (2), 91-103, akt. N. Sungur, (1988). *Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği - EYT Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme*, (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25 (1), 171-192.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 1-21.
- Büyüköztürk, Ş. (1999). Araştırmaya Yönelik Kaygı ile Cinsiyet, Araştırma Deneyimi ve Araştırma Başarısı Arasındaki İlişki, *Eğitim ve Bilim*, 23 (112), 29-34.
- Cengiz, E., Acuner, T., ve Baki, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 98-121.
- Chen, A.S.-Y. ve Hou, Y-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination, *The Leadership Quarterly*, 27, 1–13.
- CLUE+ Interfaculty Research Institute for Culture, Cognition, History and Heritage of the Vrije Universiteit Amsterdam. 03 Eylül 2018, <https://clue.vu.nl/en/research-themes/paradigms-of-creativity/index.aspx>.
- Cullen J. B., Victor, B. ve Bronson J. B. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity, *Psychological Reports* 73, 667-674, akt. K. Martin. ve J. B. Cullen. (2006). *Continuities and Extensions of*

- Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review*, Journal of Business Ethics, 175-194.
- Çabuk, S. ve Şengül, S. (2005). İşletme Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin ve Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Büyük Ölçekli Sanayii İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 171-180.
- Çakmak, A. (2010). Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-dergisi*, 1-11.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N.Ü. (2017). Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 1-19.
- Çam, O. ve Turgut, E. Ö. (2015). Yaratıcılık, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 78-85.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü Ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çevirgen, A. ve Üngören, E. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi”, 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Mersin, 21-24.10.2009, 274-283, 17 Mayıs 2019, https://www.yyu.edu.tr/images/files/TURIZM_ETIGI.pdf.
- Çiftçi, N. (2003). Kohlberg’in Bilişsel Ahlâk Gelişimi Teorisi: Ahlâk ve Demokrasi Eğitimi, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 43-77.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Delius, H. (1997). *Etik (Ahlak Felsefesi)*, *Günümüzde Felsefe Disiplinleri*, A. Diemer vd., Derleyen/Çeviren Doğan Özlem, İstanbul: İnkılap Yayınevi, 361-388, akt. İ.

- Haşlak (2006). *Etik Kongresinin Ardından*, 1 (1), Akademik İncelemeler Dergisi, 185-192.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- Demirdağ, E. G. ve Ekmekçioğlu, B. E. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 197-216.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 12 (3), 253-270.
- Deniz, M. ve Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma, 14 Mayıs 2019, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/305743>,
- Diken, A. ve Yılmaz, A . (2019). A Dilemma Experienced by Businesses: Ethics and Cost. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, (1), 25-39.
- Dikici, A. (2010). Yaratıcılığın Örtük Kuramları: Yaratıcılık Hakkında Ne Düşünüyorsunuz Ölçeğinin Türk Kültürüne Uygulanması, *Education Sciences*, 6 (1), 598-604.
- Doğan, N. (2009). İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş, *Dergi Park Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 179-200.
- Doğdubay, M. ve Karan, İ. (2015). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Etik Uygulamaların SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi (SWOT Analysis with Applications in Food and Beverage Operations Evaluation of Ethics), *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3 (4), 24-32.
- Drake, G. (2003). *This Place Gives Me Space: Place And Creativity in The Creative Industries*, Geoforum, Vol. 34, 511–524, akt. E. Cengiz, T. Acuner, ve B. Birdoğan (2006). *Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekânın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1), 421 – 433
- Drucker, P. F. (2014). İnovasyon Disiplini, İnovasyon içinde (191-208) on Innovation, Harward Business Review Press, Çev. Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayın (2015).

- EAIE (European Association for International Education). 11 Kasım 2017, <https://www.eaie.org/blog/ethical-business-and-management-education/>.
- Ekşi, H. (2006). Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramı, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29-38.
- Erdil, O., Alphan, L. H. ve Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (2), 101-122.
- Eröz, S. S. ve Doğdubay, M. (2012). Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27-81, 133-157.
- Ertekin, İ. (2017). Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel İletişim Algısı, *JOEEP Journal of Emerging Economics and Policy*, International Congress of Management Economy and Policy Congree, 80-94, 20-21 Mayıs, İstanbul, 2017.
- Esen, Ş., Keskin, Ö. ve Yazıcı, U. (2016). İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma: Sivas İli Örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (9), 480-492.
- Etzioni, A. (1969). *Readings on Modern Organizations*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., USA. (Readings in Modern Sociology Series, Ed. Alex Inkeles).
- Ferrel O.C. ve Fraedrich J. (1989). A Synthesis of Ethical Decisions Models of Marketing, *Journals of Macromarketing*, 55-64.
- Frankena, W. (2007). *Etik* (Çev. A. Aydın), Ankara: İmge Yayınevi, akt. M. Akoğlan Kozak. ve H. Nergiz Güçlü. (2016). *Turizmde Etik (kavramlar, ilkeler, standartlar)*, (5. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Fritzsche, D. J. (2000). *Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision-Making*, *Journal of Business Ethics*, 24 (2), 125–140, akt. K.D. Martin ve B. Cullen (2006). *Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review*, *Journal of Business Ethics*, 175-194.
- Genç N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gerçek, M. (2017). Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (51), 953-963.
- Getz, D. ve Carlsen, J., (2000). *Characteristics and goals of family and owneroperated businesses in the rural tourism and hospitality sectors*, *Tourism Management*, 21, 547–560, akt. D. D. Polat. (2011). *Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (2), 227-254.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 687-605.
- Guilford, J.P. (1980). *Cognitive Styles: What are They*. *Educational and Psychological Measurement*, 40, 715-735, akt. E. Tezci (2002). *Oluşturmacı Öğretim Tasarım Uygulamasının İlköğretim Beşinci Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcılıklarına ve Başarılarına Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, Creativity and Innovation, *Journal of KnowledgeManagement*, 2 (1), 5-13.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 351-371.
- Güleç, İ., Çelik, S. ve Demirhan B. (2012). Yaşam Boyu Öğrenme Nedir? Kavram ve Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme, *Sakarya University Journal of Education*, 2 (3), 34-48.
- Gümüşsuyu, Ç. (2004). *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, akt. A. Yılmaz ve R. İraz. (2013). *Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği*, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (5), ss. 829-855.

- Güner, E., Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2012). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinisizm Davranışı Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 75-84.
- Güner, M. F. (2009). Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü, *Maliye Dergisi*, Sayı: 157.
- Güneş, B. (2003). Paradigma Kavramı Işığında Bilimsel Devrimlerin Yapısı ve Bilim Savaşları: Cephelerdeki Fizikçilerden Thomas S. Kuhn ve Alan D. Sokal, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 23-44.
- Gürbüz, S. (2004). *Yaratıcılık ve Yenilik*. Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara, akt. E. Kanbur (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, (Yayımlanmış Doktora Tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İlinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 57-69.
- Güz, H. (2000). Örgütlenme ve Halkla İlişkilerde Örgütlenme Model, Denemeleri: Matris Örgüt Kavramı, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1 (2), 63-72.
- Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (8), 1-11.
- Haşlak, İ. (2006). Etik Kongresinin Ardından 1 (1), *Akademik İncelemeler Dergisi*, 185-192.
- HAY GROUP (2009). Australia: HayGroup. www.haygroup.com.au, akt. F. Noordin, S. Omar S., S. Sehan ve S. İdrus., (2010). *Organizational Climate and Its Influence On Organizational Commitment*, *International Business&Economics Research Journal*, 1-5.
- HAY GROUP. 11 Ekim 2017, <http://atrium.haygroup.com/ww/our-products/leadership-how-it-works.aspx>.
- Hitt, M.A., Stewart, B. ve Lyman, W.P. (2005). *Management, International Edition*, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, akt. Ö. Ç. Bozkurt ve M. A. Alpaslan. (2013).

- Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler ile Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri*, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (1), 7-28.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemřirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 20 (4), 1-24.
- Işık, C. ve Meriç, S. (2015). Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4 (1), 1-16.
- İçirgen, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:11, 114-132.
- İyitoğlu, V. (2015). İş Etiği Kurallarının Uygulanmasının Örgütsel ve Mesleki Bağlılığa Etkisi: Ön Lisans Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 82-98.
- KAMU GÖREVLİLERİ ETİK KURULU. 06 Haziran 2017, <http://www.etik.gov.tr/basbakanlikkitap.pdf>.
- Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 264-275.
- Karaçar, E. (2018). Turizm Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri - Sinop Üniversitesi Örneği, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (2), 602-621.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, 11 Kasım 2017, www.e-dergi.atauni.edu.tr, 265-283.
- Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 20 (2), 179-207.
- Kelley, T. (2002). Yenilikçilik Sanatı, Çev: A. Fethi, İstanbul: Eczacıbaşı, akt. T. Özkan (2018). *Örgütsel Yaratıcılık İle Yönetmel Etkililik Becerilerinin Okul*

- Gelişimi Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Koç, M. (2004). Gelişim Psikolojisi Açısından Ergenlik Dönemi ve Genel Özellikleri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 231-256.
- Koç, M., Çolak T.S., Kocaman O. ve Bayraktar B. (2009). Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Kuramına Göre Üniversite Öğretim Elemanları ile Öğrenciler Arasındaki Etkileşimin Ahlaki Düzeyi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 757-771.
- Kozak Akoğlan, M. ve Nergiz Güçlü, H. (2016). *Turizmde Etik (kavramlar, ilkeler, standartlar)*, (5. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozbelt, A., Beghetto, R. A., ve Runco, M. A., (2010). *Theories of creativity*. The Cambridge Handbook of Creativity, 2. Bölüm, 20-47. 12 Ağustos 2016, <https://static1.squarespace.com/static/52d6f16be4b0770a479dfb9c/t/53bfc77be4b04e5d54cfb085/1405077371508/ThryCrty%28KozbeltBeghettoRunco%2C2010%29.pdf>, akt. C.E. Tatlı. (2017). *Çocuklarda Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Saptanması ve Okul Psikolojik Danışmanlarının Farkındalığının İncelenmesi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve Etikler, *TMH, Türkiye Mühendislik Haberleri*, Sayı:423, 2003/1, 7-9.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem Ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, akt. E. Karadağ. (2010). *Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16 (1), 49-71.
- Leblebici, D.N. (2008). Örgüt Kuramında Paradigmalar ve Metaforlar, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (15), 345-360.
- Liu, A.M.M., Shuibo, Z. ve Meiyung, L. (2006). A Framework For Assessing Organisational Culture Of Chinese Construction Enterprises, *Engineering, Construction and Architectural Management, Emerald Group Publishing Limited*, 13 (4), 327-342.
- Lunenburg, F. ve Omstein, A.C. (1991). *Educational Administration (Concept and Practices)*. Wadsworth Publishing Company Ine.: California, akt. F. Karcıoğlu. (2001). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi*, 11 Kasım 2017, www.e-dergi.atauni.edu.tr, 265-283.

- Malloy, D.C. ve Fennell, D.A. (1998). Codes of Ethics and Tourism: An Exploratory Content Analysis, *Tourism Management*, 19 (5), 453-461.
- Martin, K.D. ve Cullen, B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, *Journal of Business Ethics*, 175-194.
- Martins, E.C. ve Terblance, F. (2003). Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of InnovationManagement*, 6 (1), 67-74.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting*. Doctoral Dissertation, Peabody College Of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02, akt. N. Demircan ve A. Ceylan. (2003). *Örgütsel Kavram Neden ve Sonuçları*, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi, 10 (2), 139-150.
- Mostafa, M. (2005). Factors Affecting Organisational Creativity and Innovativeness in Egyptian Business Organisation; An Empirical Investigation, *Journal of Management Development*, 24 (1), 7-33.
- Mumcu, A. ve Döven, S.M. (2016). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği*, 9 (1), 113-152.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Neubaum, D. O., Mitchell, M. S. ve Schminke, M. (2004). Firm Newness, Entrepreneurial Orientation and Ethical Climate, *Journal of Business Ethics* 52 (4), 335-347, akt. K. D. Martin ve B. Cullen (2006). *Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review*, *Journal of Business Ethics*, 175-194.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. ve İdrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence On Organizational Commitment, *International Business&Economics Research Journal*, 1-5.
- Onur, D. (2018). Psikoloji Kuramları ve Yaratıcılık İlişkisi, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 8 (1), 145-156.

- Onur, D. ve Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6 (3), 1535-1552.
- Öğüt, A., ve Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 30, 191-206, akt. Yeşil S., Mavi Y. ve Ceyhan S. (2017). Etik İklim Algısı ve Bireysel Sonuçlar Üzerine Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 51, 19-38.
- Özaşkın, A.G. ve Bacanak, A. (2016). Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz?, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5 (25), 212-226.
- Özçer, N. (2005). Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, akt. Özkan T. (2018). Örgütsel Yaratıcılık İle Yönetimsel Etkililik Becerilerinin Okul Gelişimi Açısından Değerlendirilmesi. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Özdemir, A., Saygılı, M. ve Yıldırım, K. (2016). Risk Alma Eğilimi ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, İşletme Bilimi Dergisi, (JOBS), 4 (2), 121-140.
- Özgener, Ş. (2004). İş Ahlakının Temelleri, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, akt. Doğan N. (2009). İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş, Dergi Park Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 (16), 179-200.
- Özkan, T. (2018). Örgütsel Yaratıcılık İle Yönetimsel Etkililik Becerilerinin Okul Gelişimi Açısından Değerlendirilmesi. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Pelit, E., Latif, H. ve Uçkun, C. G. (2003). Örgüt İçi Sözlü İletişimin Etkinliği ve İstanbul'da Yerleşik 5 Yıldızlı Delux Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Sözlü İletişim Davranışları Üzerine Bir Uygulama, Turizm Akademik Dergisi, 1, 87-103.
- Pırnar, I. (2000). Yönetimde Etik ve Turizm Uygulamaları, Turizmde Seçme Makaleler, TUGEY Yayınları, 19-32, İstanbul.
- Powell, S. (2008). The Management And Consumption of Organisational Creativity, Journal Of Consumer Marketing, 25 (3), 158-166.
- Rawlinson, J. G. (1995). Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası, (Çev. O. Değirmen), Rota Yayın Yapım Tanıtım. İstanbul, akt. H. Kendir (2013). Konaklama

- İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Ronald, F. ve Armstrong, A. (2003). Ethics is a Risk Management Strategy: The Australian Experience, *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Ryan, C. (1998). *Ecotourism Products in New Zealand*. In: E. Laws, B. Faulkner and G. Moscardo, Editors, Embracing and Managing Change in Tourism, Routledge, London, 285–306, akt. D. D. Polat. (2011). *Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (2), 227-254.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Sak, U. (2011). Yaratıcı Düşünme Teknikleri. A. Öztürk içinde, *Okul Öncesinde Yaratıcılık*, 17-38. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını akt. P. Koçkan (2012). *Tasarım Araştırmaları Bağlamında Tasarımcı Düşünme ve Tasarım Süreci*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sak, U. (2016). Yaratıcılık, Gelişimi ve Eğitimi. (2. Baskı), Ankara: Vize Yayıncılık, akt. F. Şahin ve Ş. Danışman (2017). *Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması*, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), 749-763.
- San, İ. (1979). *Sanat ve Eğitim, Yaratıcılık Temel Sanat Kuramları, Sanat Eleştirisi Yaklaşımları*. Ankara: Ütopya Yayınevi, akt. P. Koçkan. (2012). *Tasarım Araştırmaları Bağlamında Tasarımcı Düşünme Ve Tasarım Süreci*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sarı, Y. ve Doğanterkin, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Business Research Turk*, 222-250.
- Savi, F. Z., (2003). *Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi (Ed.), 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon 2003, s. 797-814, akt. D. Çavuşoğlu. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü*

- Ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sayım, F. (2015). İş etiği ve iş Etiği Kavramları, *Akademik Arge Dergisi-Sosyal Bilimler*, 23-32.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.
- Schein, E. (1993). *Legitimizing Clinical Research in the Study of Organization Culture*, *Journal of Counseling & Development*, 71, akt. M.S. Öncül, M. Deniz ve A.R. İnce. (2016). *Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştiiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi*, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 7 (1), 255-269.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Neubaum, D. O. (2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151, 05 Mayıs 2019, <https://www.journals.elsevier.com>.
- Seymen, O.A. ve Bolat, T. (2007). Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 24-61.
- Sims, R.R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 11, 505-513.
- Snell, R. S. (2000). *Studying moral ethos using an adapted Kohlbergian model*. *Organization Studies*, 21(1), 267-295. doi: 10.1177/0170840600211006, akt. M. Biçer (2017). *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 87-104.
- Starko A. J. (2010). *Creativity in the classroom: schools of curious delight*. Routledge, akt. B. Koyuncuoğlu (2017). *Anasınıfına Devam Eden Dört Beş Yaş Çocukların Yaratıcı Düşünme Becerilerine Duyu Eğitim Programının*

- Etkililiğinin İncelenmesi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Stevens, B. (1997). *Hotel Ethical Codes: a Content Analysis*, International Journal of Hospitality Management, 16(3): 261- 271, akt. M. Sarıışık, O. Akova ve M. Çontu. (2006). *Otel Yöneticilerinin Etik Politika ve Yöntemlere Yaklaşımları Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 17 (1), 22-34.
- Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*, Maliye Dergisi, 21-35.
- Şahin, F. (2011). *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi*, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 4 (1), 24-39.
- Şenel, B. (2012). *Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması*, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3, 1-17.
- Şenol, B. (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaratıcılık Davranışları ve Mizah Anlayışları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, akt. E. Kanbur. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, (Yayınlanmış Doktora Tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Şimşek, B. (1999). *Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), 69-86, akt. A. Olcay ve M. Sürme (2015). *Turizm İşletmelerinde Yönetici ve İş gören Etik Davranışlarının Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8 (37), 1114-1131.
- Taner, B. ve Elgün, R. F. (2015). *Çalışanların Etik İklim Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (1), 99-114.
- Tang, T. L. P. ve Ibrahim, A. H. S. (1998). *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East*, Public Personnel Management, 27, 529-551, akt. H. Songür, H.N. Basım, ve N. Şeşen (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü*, Amme İdaresi Dergisi, 41 (4), 79-100.

- Tarhan, Ö. (2015). Sosyal Bilgiler Öğretmeni Adaylarının Politik Okuryazarlığa İlişkin Görüşleri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (9), 649-669.
- Taşkın, E. (1987). İşletme Yönetim ve Matris Organizasyon, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 277-283.
- Taşlıyan, M. ve Yücel D.K. (2015). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi. İ. Bakan, (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (5.baskı) içinde (293-337). İstanbul: Beta Basım.
- Tepe, H. (1992). *Etik ve Metaetik: 20. Yüzyıl Eşiğinde Normatiflik Tartışması*. Türkiye Felsefe Kurumu. Türk Felsefesi 2. Ankara: Meteksan A.Ş., akt. M. Kozak Akoğlan ve H. Nergiz Güçlü., (2016). *Turizmde Etik (kavramlar, ilkeler, standartlar)*, (5. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tepeci, M. ve Koçak, G.N. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı, *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, 14 (1).
- Tezci, E. (2002). *Oluşturmacı Öğretim Tasarım Uygulamasının İlköğretim Beşinci Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcılıklarına ve Başarılarına Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tezci, E. ve Gürol, A. (2003). Oluşturmacı Öğretim Tasarımı ve Yaratıcılık, *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, 2 (1), 50-55.
- Timuroğlu, M.K. ve Çakır, S. (2014). Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi İle İlişkisi, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16 (2), 119-136.
- Topses, G. (2012). Elseverlik (Alturizm) ve Benseverlik (Egoizm) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *International Journal Of New Trends In Arts, Sports & Science Education*, 1 (2), 60-71.
- Trevino, K. L., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review *Journal of Management*, 32 (6), 951-990.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, *The Academy of Management Review*, 11 (3), 601-617, 28 Mayıs 2019, <http://www.jstor.org/stable/258313>.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (1), 16-30.

- Tümöklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 543-559.
- Uçkun, G. ve Uçkun, S., ve Latif, H. (2004). *Turizmde Etik*, Sakarya: Sakarya Kitapevi, akt. Olcay A. ve Sürme M. (2015). *Turizm İşletmelerinde Yönetici ve İşgören Etik Davranışlarının Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8 (37), 1114-1131.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 593-615.
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2008). *Creative Economy Report*, http://unctad.org/en/Docs/ditc20082cer_en.pdf, (08.07.2015), akt. D. Memişoğlu ve G. Kalağan (2017). *Yaratıcı Kentler ve Kentsel Yetenek Üzerine Bir Tartışma*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6 (1), 519-536.
- Ural, T. (2003), *İşletme ve Pazarlama Etiği*, Ed. Cemal Yükselen, Ankara, Detay Yayıncılık. akt. Doğan, N. (2009). *İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş*, Dergi Park Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 (16), 179-200.
- Ural A. (2014). Gazi Üniversitesinde Örgütsel İklim, *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (2), 145-165.
- Usta, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 39-50.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1987). *A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations*. In W. C. Frederick (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (JAI Press, Greenwich, CT), 51-71, akt. K.D. Martin. ve B. Cullen (2006). *Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review*, *Journal of Business Ethics*, 175-194.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), ABI/INFORM Global, 101-125, 05 Mayıs 2019,(file:///C:/Users/MSI/Downloads/victor%20ve%20cullen%201988).

- Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral Climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change, *Journal of Business Ethics*, 17, 1211-1226.
- Vural, Akıncı Z.B. ve Coşkun G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1, 61-87.
- Weavera, G.R. ve Trevino, L.K. (2001). The Role Of Human Resources İn Ethics/Compliance Management A Fairness Perspective, *Human Resource Management Review*, 11, 113-134, 05 Mayıs 2019, <http://users.metropolia.fi/~minnak/ipw/Andrea%20Rijkeboer/the%20role%20of%20HR%20in%20ethics%20Trevino.pdf>.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, ve R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321, akt. R. İraz ve E. Akyazı. (2015). *Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma*, 2. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, Mersin Üniversitesi Silifke Meslek Yüksekokulu, Silifke, 22-24.10.2015, 20 Mayıs.2019, https://www.academia.edu/17163842/%C3%96rg%C3%BCtsel_Yarat%C4%B1c%C4%B1l%C4%B1k_Modelinin_Olu%C5%9Fmas%C4%B1nda_Bireysel_Yarat%C4%B1c%C4%B1l%C4%B1k_ve_%C3%96rg%C3%BCt_%C4%B0kliminin_Etkisi_Aksaray_%C4%B0linde_Bir_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma.
- WTO, 22 Kasım 2018, <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turkey.pdf>.
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik, *Yönetim*, 12 (38), 7-16.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (9), 109-120.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 25-46.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 145-158.
- Yuan, C-K ve Lee, C-K. (2011). Exploration of A Construct Model Linking Leadership Types, Organization Culture, Employees Performance and Leadership Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, International

Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, 123-136.

Zdunczyk, K. ve Blenkinsopp, J. (2007). Do Organizational Factors Creativity and Innovation in Polish Firms?, *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 25-40.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 663-667.

Zorlu, Ö. (2013). Örgüt Teorilerinde Ahlak: Kavramsal Bir İnceleme, Asia Minor Studies. *International Journal of Social Sciences*, 1 (2), 186-201.

Zorlu, Ö. ve Beydilli, E.T. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları ile İlgili Diğer Konular, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Elbeyi Pelit, Grafiker Yayınları, Ankara.

EKLER

Ek-1. Etik İklimin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisini Ölçmek Amacı İle Kullanılan Mülakat Formu

1. Personel seçim kriterleri, terfi, ücret artışında netlik olmaması ve kayırma (nepotizm)örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
2. Yönetimin çalışanlara verdiği mesajların net olmaması örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
3. Dürüst olmayan davranışların bulunması örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
4. Bürokrasi örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
5. Disiplinsiz davranışlar örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
6. Etik olmayan davranışa tepkisizlikörgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
7. Bir işletmede referans için çalışılması örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
8. Olumsuz bir karar iletilmesi durumunda yüz yüze görüşme yerine mesaj ya da e-mail gönderilmesi örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
9. Hile faktörünün bulunması örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
10. Yöneticinin Personele Yardım Etmeme Eğiliminin
11. İşten erken çıkılması, işin yavaşlatılması, yavaş çalışma durumları örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
12. Ekipman ve eşyaların özensiz kullanılması ve savurganlık örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
13. Bir proje / yaratıcı fikrin sabote edilmesi, çalınması örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
14. İş arkadaşlarını tehlikeli durum içerisine düşürmek
15. Egoist iklim, dedikodu, cinsiyet ayrımı, yalan, mobbing örgütsel yaratıcılığı olumsuz etkiler mi?
16. Yaratıcı sorunları çözme yöntemleri örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
17. Risk alma konusunda yönetimin desteğinin bulunması örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
18. Ödül - Ceza sisteminin bulunması örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?

19. Yeni fikirlerin ve verimli davranışların takdir görmesi örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
20. Ayın elemanı seçimi örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
21. Sorunların üst yönetime doğru, net ve zamanında aktarılması örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
22. Yönetimin dış kaynaklı bilgi tercihi örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
23. İşletmeye ait etik ilkelerin bulunması ve uygulanması örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
24. İşletmede motive edici uygulamaların bulunması örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
25. İşletmede yaratıcı projeler, sosyal sorumluluk projeleri ve etkinlikler
26. Üst düzey yöneticilerin etik davranışları örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
27. Üst yönetim ile personelin ortak algılara sahip olması ve yöneticilere ulaşmada engel bulunmaması örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
28. Örgüt kültürünün net olması örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
29. Ekip çalışması, yönetimin karar aldığı toplantılara çalışanların da katılması ve fikirlerini ifade etmeleri örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?
30. Etik ve mesleki etik eğitimlerinin verilmesi örgütsel yaratıcılığı olumlu etkiler mi?