

**OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN
KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ
ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ**

İlknur AKBULUT KAZANCI

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Haziran, 2022

Afyonkarahisar

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

OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN
KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL
YARATICILIĞA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
İlknur AKBULUT KAZANCI

Danışman:
Prof. Dr. Elbeyi PELİT

AFYONKARAHİSAR 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği**” 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.

01/07/2022

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı-Soyadı	İlknur AKBULUT KAZANCI
	Numarası	186590101
	Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
	Programı	Turizm İşletmeciliği
	Program Düzeyi	Yüksek Lisans
Tezin Başlığı		Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği
Tezin Savunma Tarihi		01.07.22
Tezin Savunma Saati		11:00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

PELİT

Prof. Dr. Elbeyi

MÜDÜR

ÖZET
OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR
İLİ ÖRNEĞİ

İlknur AKBULUT KAZANCI

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2022

Danışman: Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Araştırmanın amacı otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisini belirlemektir. Araştırmada öncelikle yönetici güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık konularına ilişkin yerli-yabancı alanyazın taraması yapılmış ve bilgiler verilmiştir. Araştırma evreni Afyonkarahisar ilinde beş yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Bu doğrultuda Afyonkarahisar ilinde bulunan toplamda 406 otel çalışanın anketi veri analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın verilerine ilişkin ankete verilen ifadeler doğrultusunda faktör analizi, güvenilirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre otel çalışanlarının yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılıklarını etkilediği görülmüş olup otel işletmelerinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeylerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Güç Kaynakları, Örgütsel Yaratıcılık

ABSTRACT
**THE EFFECT OF THE POWER SOURCES USED BY THE MANAGERS
OF HOTEL FACILITIES ON THE ORGANIZATIONAL CREATIVITY: THE
CASE OF AFYONKARAHISAR**

İlknur AKBULUT KAZANCI

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

June, 2022

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Elbeyi PELİT

The aim of the research is to determine the effect of power sources used by hotel managers on organizational creativity. In the research, first of all, domestic and foreign literature on the subjects of executive power resources and organizational creativity was scanned and information was given. The population of the research consists of the employees of the five-star hotel enterprises with tourism operation certificate in Afyonkarahisar province. In this direction, the survey of 406 hotel employees in Afyonkarahisar province was subjected to data analysis. In line with the statements given to the questionnaire regarding the data of the research, factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency and arithmetic mean values were analyzed by t test, analysis of variance, correlation analysis and regression analysis methods. According to the findings, it has been seen that the power sources used by the managers of the hotel employees affect the organizational creativity, and it has been concluded that the power sources used by the managers in the hotel businesses have a significant effect on the organizational creativity levels of the employees.

Keywords: Manager Power Sources, Organizational Creativity

ÖNSÖZ

Güç, fayda sağlanacak olan kaynakların üzerinde söz hakkı sahibi olmak demektir. Yaratıcılık ise özgünlük üzerinden hayatın her alanını kolaylaştıran ve hayata renk veren bir güzelliştir. Hizmet sektöründe emek verdiği süre boyunca yaratıcı fikirler üretebilen ancak, yöneticilerinin güç kaynaklarına göre emeğine kendinden özgünlük ekleyememiş olan tüm emekçilere bu tezi armağan ediyorum.

Çalışma süresince bilgi birikimi ve tecrübeleriyle yolumu aydınlatan çok sevgili danışmanım Prof. Dr. Elbeyi PELİT'e çok teşekkür ederim. Değerli hocam Ahmet BAYTOK'a, Dr.Öğretim Üyesi Asuman PEKYAMAN hocama, Arş. Gör. Asilhan Semih MUTLU hocama ve veri analizinde engin bilgileri ile desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. İbrahim KILIÇ hocam ile Doktorant Erdem BAYDENİZ hocalarıma çok teşekkür ederim. Eğitim hayatım süresince bilgi birikimleri ile yoluma ışık olan tüm hocalarıma çok teşekkür ederim. Son olarak yüksek lisans eğitimim boyunca başarılarım için desteğini esirgemeyen; Değerli eşim Osman KAZANCI'ya da teşekkürü bir borç bilirim.

İlknur AKBULUT KAZANCI

2022, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMLARI

1.GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI	5
1.1. GÜÇ KAVRAMI.....	5
1.2. GÜÇ KAYNAKLARI	8
1.2.1. Zorlayıcı Güç	9
1.2.2. Uzmanlık Gücü	11
1.2.3. Ödüllendirici Güç	12
1.2.4. Yasal Güç	14
1.2.5. Beğeniye Dayalı Güç.....	15
1.3. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARININ İŞLETMELER- İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....	16
2. YARATICILIK.....	20
2.1. YARATICILIK KAVRAMI	20
2.2. YARATICILIK MODELİ.....	23
2.2.1. Kişi	24
2.2.2.Süreç	25
2.2.3. Çevre	27
2.2.4.Ürün	28
2.3.YARATICILIK YAKLAŞIMLARI	28
2.3.1. Kendini Gerçekleştirme Yaklaşımı.....	28
2.3.2. Psikanaliz Kuramlar	29
2.3.3. Davranışsal Kuramlar.....	30
2.3.4. Gestalt Yaklaşımı.....	31
2.3.5. İnsancıl (Hümanist) Yaklaşım	32
2.3.6. Bilişsel Yaklaşım	33

2.4. YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER	34
2.4.1. Bireysel Engeller	34
2.4.2.Örgütsel Engeller	34
2.5. YARATICILIK TÜRLERİ	35
2.5.1. Bireysel Yaratıcılık	35
2.5.2. Grup Yaratıcılığı	36
2.5.3. Örgütsel Yaratıcılık.....	37
2.5.3.1. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları	40
2.5.3.2. Örgütsel Yaratıcılığın İşletmeler Açısından Önemi	42

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ, İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

1. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ.....	44
2. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONULARI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	46
2.1. GÜÇ KAYNAKLARI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	47
2.2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	50
3. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONULARINA İLİŞKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VE HİPOTEZLERİ.....	59
2.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	62
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	63
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	64
3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	65
4. BULGULAR	66
4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	66
4.2.ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ.....	67
4.3.YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	71
4.4.ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER ..	81

4.5.YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR	86
4.6.YÖNETİCİ GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	94
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA.....	107
EKLER	120
ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	63
Tablo 2. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği-Uzmanlık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	69
Tablo 5. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği-Beğeniye Dayalı Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	70
Tablo 6. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği-Ödüllendirici Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	72
Tablo 7. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği-Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	74
Tablo 8. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği-Yasal Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	75
Tablo 9. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği-Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	78
Tablo 10. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği-Yönetimsel Yaratıcılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	80
Tablo 11. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği-Toplumsal Yaratıcılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	81
Tablo12. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları).....	83
Tablo13. Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları).....	83
Tablo14. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)	84
Tablo 15. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (POST-HOC, Games Howell Testi Sonuçları).....	85
Tablo 16. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)	86
Tablo 17. Katılımcıların Yönetici Güç Kaynakları Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	87
Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Yaratıcılık Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)	87
Tablo19. Katılımcıların Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları).....	89
Tablo 20. Katılımcıların Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Games Howell Testi Sonuçları).....	90
Tablo 21. Katılımcıların Yönetici Güç Kaynakları Görüşlerinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları).....	91
Tablo 22. Güç Kaynakları ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Matrisi.....	92
Tablo 23. Yönetici Güç Kaynaklarının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	93

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde

&: Ve

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

ANOVA: Analysis of Variance (Varyans Analizi)

Adj.r²:Bağımlı Değişkendeki Değişimin Bağımsız Değişken Tarafından Açıklanma Oranı

b_j: Regresyon Katsayısı

Bkz.: Bakınız

f: Frekans.

F: Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre

N: Evren Büyüklüğü

n: Örneklem

p: Anlamlılık Değeri

r: Korelasyon Katsayısı

R: Regresyon

R²: Belirleme Katsayısı

S(b_j): Standart Hata

S.S. Standart Sapma

Vb: Ve Benzeri

Vd: Ve Diğerleri

ÖY: Örgütsel Yaratıcılık

YGK:Yönetici Güç Kaynakları

BDY: Beğeniye Dayalı Güç

UG: Uzmanlık Gücü

ÖG: Ödüllendirici Güç

ZG: Zorlayıcı Güç

YG: Yasal Güç

GİRİŞ

Gelişen hizmet sektöründe insan odaklı bağlamda, emek-yoğun yapıda olan turizm sektöründe bulunan turizm işletmelerinde yönetim önem arz etmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde bulunan yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yönetici güç kaynakları bulunmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları turizm işletmelerinde bulunan çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için ve örgüt dinamiklerini harekete geçirmeleri için gereklidir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmeleri için, güç önemli bir yer teşkil etmektedir. Gücü elinde bulunduran yöneticilerin farklı güç tiplerini kullanması ve örgütteki bireyleri harekete geçirecek birikime, donanıma ve zenginliğe sahip olması gerekir (Aslanargun, 2017: 225). Güç, genellikle, belirli bir durum ve sosyal ilişkiler dizisi içindeki değerli kaynaklar ve sonuçlar üzerinde asimetrik kontrol olarak tanımlanır (Fiske, 1993; Fiske ve Berdahl, 2007; Keltner ve diğerleri, 2003; Magee ve Galinsky, 2008; Thibaut ve Kelley, 1959). Güç, bir kontrol mekanizmasıdır ve genellikle başkaları üzerinde baskı kurmayı, başkalarını güçlülerin kendi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şeyleri yapmaya yönlendirmeyi içermektedir. Güç tanımında genel olarak başkalarını etkileme kapasitesi olarak kavramsallaştırılmış olsa da, geçmiş araştırmalarda güç olgusunun psikolojik olarak insanları diğer dış etkilerden koruyup korumadığı kanısı da tartışılmaktadır (Galinsky, Gruenfeld, Magee, Whitson ve Liljenquist, 2008: 1450).

Monteiro ve Sousa (2011), günden güne daha da sofistike olan dünyada, sürekli olarak değişim ve gelişim mevcut olduğunu ve her sektörde yaşanan küresel zorluklar turizm ve konaklama hizmetlerinde de olduğunu ve her gün bu değişimle yüzleşmekte olduğunu ifade etmiştir. Şirketler ise bu yeni ve hızlandırılmış ortama uyum sağlam konusunda pek de başarılı olamamaktadır. Uzun vadede başarı sağlayan süregelen çözümler ise etkili olmamaktadır (Monteiro ve Sousa, 2011: 169). Küresel ekonomilerde üretilen mal ve hizmetlerin hep aynı usul ile müşterilerine sunan işletmelerin uzun vadede yaratıcılığı esas alan diğer işletmelere göre varlıklarını sürdürmeleri oldukça zordur (Wong ve Pang, 2003: 551). Bu bakımdan örgütün başarı elde edebilmesi için yaratıcılık ile meydana gelen değişim kaçınılmazdır. Yaratıcı olmanın ve yaratıcı işgörenlerin desteklenmediği örgütün bir parçası olmak buna destek olmak oldukça önemlidir. Yaşanan bu değişimlere ayak uydurabilme kabiliyetinin oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu noktada turizm işletmelerinde bulunan

işgörenlerin başarısını etkileyen faktörlerin ele alınması ve çözümler üretilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Yaratıcılığın insanlık tarihi ile gelişimi beraber olup, insan tarafından yaratılan her eserin fikir halinden esere getirilme sürecine kadar geçen zamanın altında bir takım yaratıcı düşüncelerde yatar. Her şarkının, her hikâyenin kökeni, anlamlı bir şeye dönüştürülmüş bir fikirden kaynaklanır. Yaratıcılık şu ya da bu şekilde tüm hayatımızın önemli bir parçasıdır (Nagmer, 2011). Bu sebepler doğrultusunda insanoğlunun var oluşuyla eşdeğer olan yaratıcılık yaşamımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcılık sadece işletmelere başarıyı getirmekle kalmadığı gibi, aynı zamanda kişisel memnuniyeti de beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle, yaratıcı bir ekonominin arkasındaki düşüncede, yaratıcılık sadece para kazanmakla değil, aynı zamanda para kazanmak için kişisel tatmini de alabilmekle de alakalıdır. Daha geniş toplumsal kalkınmaya, gelir düzeyinde artış, istihdam ve ihracat geliri yaratma potansiyeline sahip olunmasına ve aynı zamanda sosyal, kültürel çeşitliliği teşvik eden entelektüel sermaye yaratmaya imkan sağlayan yaratıcılık, kültür, ekonomi ve teknoloji arasındaki gelişmeleri de tetiklemektedir (Blomberg, 2016).

Otel işletmelerinin örgütte bulunan en kıymetli üyeleri şüphesiz en başta çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların yaratıcılıkla birlikte tüm yeteneklerinden faydalanabilmek amacıyla işletmelerin hizmet üreten işletmeler olmaları ve üretilen hizmetlerin herhangi bir teknolojik ürün aracılığı ile değil insan unsuru ile sunulması dolayısıyla, konaklama işletmelerinde hedeflere ulaşılması noktasında işletmelerde bulunan yönetici güç kaynaklarının yaratıcılık ile yönlendirilmeleri gerekebilmektedir. Yaratıcılık, konuksever olmak yönetiminin üst düzeylerinde eşit derecede önemlidir. Otel işletmeleri genişlemek, değişmek veya yeni pazarlara ulaşmak için bir vizyona ve yeni fikirlere ihtiyaç duymaktadırlar. Yaratıcılık konaklama endüstri için son derece önem arz etmektedir çünkü, “Yaratıcı bir insansanız, yeni sorunları çözmek için yeni açılar ve yeni yollar bulabilirsiniz” ifadesini kullanam Wyndham Hotel Group'un Başkanı Leo Liu Chenjun' a göre çalışma hayatı boyunca onu farklı noktalara getirdiğini belirttiği kariyerini, çeşitli şirketlerin markalarını büyütmelerine ve inşa etmelerine yardımcı olurken yaratıcı düşünme ve yaratıcı uygulamalarından dolayı olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla benzersiz düşünme biçimleri, stratejiler oluşturma, ileriye dönük yeni yollarda risk almanın iş hayatında oldukça etkili olduğunu ifade etmektedir (Ehlsights, 2019: 3). Paulus, Dzindlot ve Kohn ekiplerin doğasının ve

onların etkileşim yapısı ve yaratıcı çalışmanın tipik olarak tek başına çalışan bir kişi tarafından değil, bir grup veya ekip tarafından gerçekleştirildiğini ve bu etkileşimlerin özelliklerinin yaratıcılığı kolaylaştırabileceğini veya engelleyebileceğinden bahsetmektedir Organizasyonların, çalışanlarından olabildiğince fazla yaratıcılık elde etmenin bir yolu, genellikle onları gruplar halinde bir araya getirmek ve yaratıcı sürecin başlangıcını tetiklemek için farklı teknikler kullanmalarıdır. (Mumford, Hester ve Robledo, 2012: 11).

Otel işletmeleri endüstrisi kurallar ve sınırlamalar içinde kalma endüstrisi gibi görünebilmektedir. Yaratıcı bir işgören, konaklama sektöründe kariyerini sürdürürken ilham alma ve yaratıcı fikirlerini arka planda tutabilir. Bu nedenle bazen işgören yaratıcılığını çalıştığı yerden ziyade kişisel hobileri için kendisine saklamak zorunda kalabilir. Ancak bilinmesi gerekir ki, yaratıcı beyinler konaklama endüstrisi için oldukça değerlidir. Alışılmışın dışında düşünme ve benzersiz fikirlere sahip insanlar bu sektörde son derece başarılı olabilir ve işverenlerinin iş yapma şeklini iyileştirmelerine yardımcı olabilmeleri vardır (Ehlinights, 2019: 3). Yaratıcı özellikler, konaklama hiyerarşisinin tüm pozisyonlarındaki personel için önemlidir. Günlük süreçleri yürüten ve müşterilerle doğrudan etkileşime giren personelin, duruma uygun şekillerde değişikliklere ve zorluklara uyum sağlaması gerekir. Sahada fikir ve uygulamaları bizzat tesis edebilenler de onlardır (Ehlinights, 2019: 3). Bu doğrultuda yöneticilerin günlük süreçleri yürüten çalışanlara karşı kullanmış oldukları güç kaynakları ve bunun örgütsel düzeyde yaratıcılığa olan katkısını ele almak mümkündür. Araştırmanın amacı, güç kavramını ayrıntılı şekilde değerlendirmek, ve gücün kaynaklarını ve güç çeşitlerini tanımlamaya çalışmak ve bunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemektir.

Araştırmanın ilk bölümünde güç ve güç kaynakları , yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık kavramlarının yerli-yabancı alanyazın incelemeleri yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma konusunu belirleyen yönetici güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılığa dair ilgili yerli-yabancı alanyazın yer alan çalışma sonuçlarına, konunun turizm sektöründeki mevcut durumuna ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisini belirlemek amacıyla

bir uygulama gerçekleştirilerek elde edilen bulgular tartişılmış ve konuyla ilgili olarak ilgili taraflara öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMLARI

1.GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI

İnsanoğlunun var olduğu günden bu yana güç kavramı her daim ilgisini çekmiş, sürekli olarak güç sahibi olmaya gayret göstermiştir. Dolayısıyla güç kavramı insanoğlunun tarihi kadar eski bir kavramdır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 326). Aynı zamanda güç; insanoğlunun sürekli birilerini ya da bir şeyleri kontrol etme ve etki altına alma arzusundan ileri gelmiştir. İnsanoğlunun bulunduğu gündelik sosyal hayatta karşılıklı iletişimin var olduğu her yerde güç kavramına rastlanılmaktadır (Bağcı, 2009:1). Sosyal bir ortamda ya da herhangi bir örgütte bulunan bireylerin karşılıklı bağımlılıkları güç olgusunun meydana gelmesine sebep olur. (Oran Çınar, 2019: 11). Güç; örgüt içinde bulunan kişilerin bireysel talepleri doğrultusunda başka bireyleri etkileyebilme ve harekete geçirebilmesi ile olasıdır (Etzioni, 1961’den akt. Aslanargun, 2009: 11).

Güç kavramı bir olgudur ve bununla birlikte bu olgunun anlamını kavrayabilmek için tarihsel süreci incelemekte fayda bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın esas kavramları olan güç kavramının tanımı, önemi, çeşitleri, işgörenler, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi açıklanmıştır.

1.1. GÜÇ KAVRAMI

Güç kelimesi köken olarak incelendiğinde güç (power) Latin dilinde “potere” sözcüğünden meydana gelmiştir ve mana olarak –ebilmek– abilmektir. Bireyi belli bir duruma karşı itaat etmeye zorlama kabiliyeti, harekete geçme veya etki yaratabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Gove,1981’den akt. Alkan ve Erdem, 2019: 407). Gücün ortaya tarihsel süreci ele alındığında örgüt içinde bulunan sosyal gücün uygulanma biçiminin değerlendirilmesi; verilen zaman içinde hakim olan ve yüksek verim elde etmeyi amaçlayan yönetim yöntemlerine bağlı olan bir kavram olduğu görülmüştür. Örgütsel güç öncelikle ekonomik bir temele dayanmakta olup yüzyıllar boyunca insan emek ve gayretine eşlik eden bir model olma özelliğini taşımaktadır. Güç konumunun bağlı olduğu yüksek maddi statüye sahip kişinin emrinde mevcuttur. Otoriteyi

elinde bulunduran kişinin görevi, astlarını, iktidardaki kişi tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine etkili bir şekilde yol açacak şekilde yönetebilmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, psikologlar ve sosyologlar tarafından yapılan çalışmalardan çalışanın hareket özgürlüğünün sağlanmasıyla birlikte işin verimliliğinin arttığını ve durumun önemli ölçüde değişmeye yol açtığını gözlemlemişlerdir. Bununla bağlantılı olarak, güç tarzları uygulayan yönetim, mevcut uygulamalarını değiştirmeye yönelmiştir. Bu durumun temel sebebi ana hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların kendilerinin hedeflerini tanımlayabilecekleri çözümler ortaya koymaktan geçtiğini öne sürmüşlerdir (Stein, 2010, Buchanan ve Badham, 2008'den akt. Bieńkowska, 2016: 287).

Güce birçok kişi tarafından şaşırtıcı olmayacak bir biçimde, değer verilir. Bu nedenle, insanlar örgütsel veya daha geniş toplumsal bağlamda onu arama eğilimindedirler ve bir kez sahip olduklarında, genellikle gitmesine izin vermezler (Anderson ve Brion, 2014; Fehr, Herz ve Wilkening, 2013). Güç, bir talebe uymayı amaçlayan davranışları içeren etkiden farklıdır (Cialdini ve Goldstein, 2004). Dolayısıyla güç, başkalarının uyması yoluyla gerçekleştirilebilecek veya gerçekleştirilemeyecek potansiyel bir etkinin kaynağını temsil eder. Güç, bireylerin kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olduğu yapısal bir konumu gerektirir (Fiske ve Berdahl, 2007, Fragale vd., 2011). Güç, bir bakıma değerli kaynaklar üzerindeki orantısız kontrol olarak tanımlanır (Fiske, 2010: 961, Magee ve Galinsky, 2008: Pfeffer ve Salancik, 1978). Güç her ne kadar başkalarına etki ve kısıtlamalar getirirse de, güce sahip olma, insanları dış güçlerin etkisinden kurtarmak olarak da kavramsallaştırılabilir (Overbeck, Tiedens ve Brion, 2006).

Güç kendiliğinden veya esrarengiz bir biçimde meydana gelmez. Tersine, belli ve tanımlanabilir temellerden oluşmaktadır. Güç, konum gücü ve kişisel güç olarak sınıflandırılır. Konum yani pozisyon gücü, bir organizasyon yapısındaki rütbeye dayanır ve üstler tarafından kişiye verilir. Kişisel güç ise, bir kişinin bireysel özelliklerine dayanır ve kişinin kendisinden kaynaklanmaktadır (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001; Etzioni,1961; Rahim,1988; Yukl, 2009).

Bazı güç tanımlarında bakış açısı farklılıkları bulunmaktadır. Örneğin; Emerson (1962), Kipnis (1976), Thibaut ve Kelley (1959)' e göre güç sonuç kontrolüne odaklanır. Çünkü güçsüzler, güce sahip olanlara göre daha bağımlıdır. Tersine güçlü olan, özellikle güçlü bir kaynak olarak hizmet eder ve etkileme, sınırlama ile

başkalarının davranışını yönlendirebilmektedir. Cartwright (1965), French ve Raven, (1959), Weber, 1914/1978 ise gücün etki potansiyeline dikkat çekerler. Dahl (1957), Russell (1938), Simon (1957) ise gerçek etkinin kanıtını talep etmektedir (Fiske, 2010: 942).

Foucault'ya göre güç, dolaşan bir şey olarak veya yalnızca bir zincir şeklinde işleyen bir şey olarak analiz edilmelidir. Güç, ağa benzeyen bir organizasyon aracılığıyla kullanılır ve uygulanır. Bireyler, uygulama noktaları değil, gücün araçlarıdır. Güç gerçek ile ilişkili olup, bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleri ile ortaya çıkmaktadır. Kişiler bahsi geçen etkileşimlerin içinde basit bir biçimde yer almazlar ve aynı zamanda kişiler mevcut olan bu güce karşı hem teslim olur, hem de onu kullanırlar (Balan, 2017).

James Mill gücü bir kapasite olarak da tanımlamış ve "gücün bir amaca giden yolda araç" olduğunu ifade etmiştir. Bir kişinin iradesi ile diğer insanların eylemleri arasındaki uyum için güvenlik anlamına gelmektedir (Korpi, 1985: 33).

Yukl (2009)'a göre de güç, bir kişinin, başka bir kişinin tutum ve davranışlarını istenilen yönde etkileyebilme kapasitesidir. Hodgkinson'a göre güç, yönetim bilimlerinin adeta mihenk taşıdır (Begley ve Leonard, 2005:7). Russell (1938) gücü planlanan etkilerin üretilmesi olarak tanımlamıştır. Russell (1976) nasıl "enerji" fizik bilimine göre temel bir kavramsa, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin esas kavramlarından biridir, şeklinde ifade etmektedir (Russell, 1976: 15). Karşılıklı etkileşimin var olduğu sosyal ilişkilerde güç çeşitli versiyonlarla ortaya çıkmaktadır (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2010: 10). Bazı durumlarda da güç işlerin yapılmasını istenildiği şekilde halledebilme yeteneğidir olarak tanımlanmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1977: 4).

Guardini (1998)' e göre güç kendi içinde güç ne iyi ne de kötüdür. Gücün kalitesi onu kullanan kişi tarafından belirlenir. Dolayısıyla güç, bir yıkım ve kötülük tehdidi olduğu kadar iyi ve pozitif bir olasılıktır (Kessler, 2010: 531). Güç, kullanılan kişi tarafından kullanıldığı duruma göre farklılık göstermektedir. Elinde güç bulunan kişi işletmenin var olan durumunun lehine kullanırken, bazen de adaletsizce, düşmanca başka kişi aleyhine de kullanabilmektedir (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 326).

Ünlü bir sosyolog olan Max Weber'in güç konusundaki yazıları çoğunlukla alıntılanmış olup ona göre güç kavramını, sosyal ilişkide olan bir kişinin, neticeleri her

ne olursa olsun, karşı konulmasına rağmen kendi taleplerini yerine getirme olasılığı olarak tanımlamıştır (Weber, 1947: 152). Güç her ne kadar hassas bir kavram olsa da, Weber'e göre "amaçlanan etkilerin üretimidir. Weber "Essays in Sociology" adlı kitabında da başka bir tanımla güç bir ya da birden fazla bireyin sosyal eylemler içerisinde, bu eylemde yer alan kişilerin karşı koymasına rağmen kendi iradelerini gerçekleştirmesi olarak tanımlamıştır. (Weber, 1946: 180).

Güç sahipleri başkalarının belli bir biçimde davranmasını, tavır sergilemesini sağlar ve güç tohumları genelde güçten etkilenen tarafca ekilmektedir. Bu sebeple gücün etkisinde kalan kişiler bu davranışa karşı koysalar da güç varlığını sürdürür (Fiske ve Berdahl, 2007: 678). Bu durumda güç, A ile B'nin etkileşim anında A'nın B'ye normal bir şekilde yapmayacağı bir şeyi yaptırabilme yeteneğidir (Dahl, 1957: 201:204). Bununla birlikte güç ya bir kapasite ya da bir potansiyeldir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012: 1844).

En saf haliyle, güce sahip olanlar başkalarını etkileyebilir ve gücü olmayanlar, sahip olanların hevesinde yaşarlar ve üstlerindeki güçlülere etkileyemezler. Gücün bu kavramsal tanımları, "güçlü insanlar" ve "güçsüz insanlar" sosyal kategorilerine dâhil edilmiştir. Güçlü bir kişi olmak kıskanılacak bir durum olarak kabul edilir ve güçlülerin, eylemlerini hevesle seçebilecekleri ve diğer insanlar veya durumlar tarafından sınırlandırılmadan tamamlayabilecekleri mükemmel bir özgürlük dünyasında yaşadıkları varsayılır. Güçlüler, kendi kafalarındaki kaynak tarafından motive edilir ve dış koşullara uymak yerine iç arzularını takip ederler. Yani, gücünün kendi eğilimlerini canlandırmasının önünde hiçbir engel yoktur. Bu nedenle, güçlü bir kişi belirli bir şekilde davranırsa, davranışı çevreleyen koşullardan ziyade güç sahibinin doğasını ve arzularını yansıtmış olur (Overback vd., 2006: 480).

Genel olarak tanımlamaların ortak özelliğine bakıldığında gücün, insanlar ve sosyal faktörler arasında etkileşimli bir yapı olduğu görülmektedir ve güç, ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ve sosyal ilişkilerde hayatın vazgeçilmez bir unsuru olmakla birlikte; geçmişten bu güne her zaman bir tartışma konusu olmuştur (Erdik Yıldırım, 2018: 6).

1.2. GÜÇ KAYNAKLARI

İlgili yazında, yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarında alanda öncü olan çalışma H. Raven ve J. French (1959)'e aittir. Bu çalışmada güç (power) ve ast

(subordinate) kavramları ön plana çıkmaktadır. Örneklendirilecek olursa bir polis memuru, gücünü resmi yolla kullanmaktadır. Örgütlerde bulunan hiyerarşide bir patron da gücünü yasal yolla kullanabilir. Bu durum bize, konuma bağlı gücün en somut halini göstermektedir. İş yeri sahibinin iş yerinde gücünü belirleyen bazı kurallar/normlar mevcuttur. Şayet bir örgütte bulunan yönetici kendi yasal gücünü çok sık kullanıyorsa büyük olasılıkla yönetici kendi kişisel otoritesinden yoksundur. Ancak, bazı durumlarda, özellikle işgörenlerle çatışma hallerinde, yöneticinin yasal otoritesine başvurması yararlı ve hatta gerekli olabilir (Kessler, 2018). Yöneticiler örgüt devamlılığı sağlamak için güç kaynaklarından yararlanarak, çalışanları bu yönde etki ile örgütü doğru şekilde yönlendirebilmelidir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 75).

Gücün kaynağı için bize yol gösteren detaylar arasında bilgi, görünüm, fiziksel kuvvet, para, yetki, beceri, daha önce edinilmiş deneyim, liderlik becerileri, örgüt içinde geçmişte gösterilen başarı gibi etkenler mevcuttur (Ağçay, 2015: 54). French ve Raven (1959) güç kaynakları kavramını 5 gruba ayırmıştır. Araştırmacıların yapmış olduğu sınıflandırmaya göre bu güç kaynaklarından ilk üçü altında ödüllendirici güç, zorlayıcı güç ve yasal güç biçimsel organizasyon yapıları içinde üstlerin sahip olduğu güçler olması sebebiyle “Biçimsel Güç Kaynakları” başlığında değerlendirilmektedir. Son iki güç kaynağı uzmanlık ve karizmatik güç kaynağı ise bireyin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak ortaya çıktığı için “Bireysel Güç Kaynakları” başlığı altındadır (Faiz, 2013: 386; Şimşek ve Çelik, 2018:58, Kırel, 2013: 173). Yönetici güç kaynakları ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve beğeniye dayalı güç şeklinde olup araştırmanın bu kısmında güç kaynakları hakkında bilgiler verilmiştir. Yönetici güç kaynaklarına ilişkin yapılan alanyazın araştırmasında genellikle French ve Raven (1959)’nin geliştirdiği bu sınıflandırma tercih edilmektedir (Erkutlu, 2003).

1.2.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, biçimsel organizasyon yapısı içinde bulunan kişinin sahip olduğu mevki sonucu sahip olunan bir güç kaynağı çeşididir (Robbins ve Judge, 1991: 201). Bu güç kaynağı yöneticilerin astları tehdit, durumlarla yüzleşme ve cezalandırıcı davranış yoluyla, uyumu zorlama davranışı sergileyeme ve yöneticinin istemeyen bir durum karşısında, çalışanlarını cezalandırma veya isteklerinden mahrum bırakma yoluyla etkileme durumu olarak tanımlanmaktadır (Hinkin ve Schriesheim, 1994; Kayalı, 2011). Zorlayıcı güç, bu gücü kullananın diğer kişiler üzerinde uyguladığı baskı gücünü ifade etmektedir (Bush, 1980: 93). Yöneticiler tarafından verilen emirlerin yerine getirilmesi

için zorlayıcı güç oldukça sık kullanılan güç kaynaklarından biridir (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2020: 9). Zorlayıcı gücün sebeplerinden bir diğeri ise astların üstün kendilerini etkileme teşebbüsüne uymakta başarısız olduklarında onları cezalandıracağı yönünde bir algıya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Çalışkur, 2015: 161). İsteklerinden mahrum kalma ya da cezalandırma gücü, çalışanın korku temelli duygusu ile doğrudan bağlantılı olduğunu belirtmek mümkündür. Bireye verilen emirlere uymaması sonucunda ortaya çıkacak fiziksel ya da psikolojik olumsuzluklardan korkması sebebiyle gücü kabul ettirme durumudur. Zorlayıcı gücün en belirgin özelliği ceza tehdidi ile iş yaptırabilmektir (Greenberg ve Baron, 2000;Akt. Şener ,2007: 5;Aşan ve Aydın, 2006).

Yöneticinin çalışanın cezalandırma olanağına sahip olması kadar çalışanın onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Koçel, 2005;Demirtaş ve Güneş, 2002'den akt. Kayalı, 2011: 17). Söz konusu ceza imkânına sahip olan yönetici, personelin de ceza uygulamalarıyla karşılaşmak istememesi nedeniyle güçlü olmaktadır (Koçel, 2007: 433). Bazı durumlarda cezalandırma gücünün çalışanalarda öfkeye ve düşük performansa neden olacağı için ters etki ortaya çıkarabildiğini belirtilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 1992'den akt. Sökmen, 2013: 126). Sözelimi cezalarla uzun süreli sonuçlar elde etmek güç olabilmektedir. Bunun yanı sıra ceza, çalışanın hem yaptığı işe karşı hem de çalıştığı işyerine karşı olumsuz duygular hissetmesine neden olabilmektedir (Podsakoff ve Schreisheim, 1985: 389;Şakar, 2013: 78).

Zorlayıcı güç dayanak olarak direktme, yıldırma ve cezalandırma üzerine kuruludur. Bu güç kaynağı bu özelliğiyle yöneticinin örgütü etkin bir şekilde yönetebilmesinin önüne geçer. Dolayısıyla yöneticinin zorlayıcı güç kaynağından yararlanarak bireyleri yönetmeye çalışmak istemesi istemeyen sonuçları ortaya çıkarabilir (Karaçor, 2018: 11).

Zorlayıcı gücü sadece yöneticilerin astlarına karşı kullanabildiği bir güç olarak görmek eksik kalabilmektedir. Aynı iş yerinde birlikte çalışılan iş arkadaşları da benzer davranışları küsme ve dışlama ile bu gücü kullanabilmektedirler (Kırel, 2013: 173). Zorlayıcı gücü kullanan yöneticiler, astlarına ya da çalışanlarına uyguladıkları cezalarda diğer çalışanların kendilerini kıyaslama yoluna gitmemesi sebebiyle adil olmaya da özen göstermelidirler (Kırel, 2013: 174).

Zorlayıcı güç, çalışma ortamında kilit bilgileri saklamaktan da oluşabilmektedir. Bir işletmede başkalarının ihtiyaç duyduğu veri veya bilgiye sahip olan kişiler, başkalarını bu sebeple kendilerine bağımlı hale getirebilir (Robbins ve Judge, 1991: 200). Zorlayıcı güç kaynağının fazlaca kullanıldığı durumlarda, çalışma ortamında mal ve hizmet çıktıları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bunun temel sebebinin çalışanların zorlayıcı güç kaynağı ile yönetilmesinin örgütte baskıcı bir düzen ile çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmesidir ve zorlayıcı gücün örgütlerde fazla kullanımı önerilmemektedir (Lunenburg, 2012).

1.2.2. Uzmanlık Gücü

French ve Raven tarafından belirlenen uzmanlık güç kaynağı, başkalarının bilgi sahipliğine ve uzmanlığı ne ölçüde ilişkilendirdiklerine dayanır. Uzmanlık gücü, kişinin tanınmış bilgi, beceri veya yetenekleri nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Lunenburg, 2012: 3). Bu güç kaynağı incelendiğinde, yöneticinin belirli bir alanda saygı uyandırması ve kabul görmesinden ötürü ileri geldiği görülmektedir (Dirik, Eryılmaz ve Altın Gülova, 2017: 2).

Organizasyonlar gittikçe daha karmaşıklaşıp, hiyerarşideki her düzeyde bulunan organizasyon üyelerinin uzman gücü daha önemli hale gelmektedir (Luthans ,2011). Uzmanlık gücü, diğer departmanlarla ve örgütlerle çalışmak durumunda olan bireylerin sahip olması gereken bir özelliktir. Yöneticilerin belli uzmanlığa sahip olması bireylere güç ve yaratıcılık katar (Varoğlu, 2013: 175, Aravi, 2015: 35). Çalışanın, çalışma grubu için beceri, bilgi veya uzmanlığı varsa, o kişinin uzman gücü artmaktadır (Robbins ve Coulter, 2014: 475). Bireylerin almış oldukları eğitim ya da iş yaşamlarında edindikleri deneyimler sebebiyle ve mesleki anlamda kendilerini geliştirmiş, yetiştirmiş olmaları başkalarının güvenini kazanmalarında etkili olmaktadır ve bu durum uzmanlık ile alakalı bir durumdur (Bağcı ve Mohsan-Bursalı, 2011: 11). Uzmanlık gücüne sahip olan kişiler, çözümü oldukça güç gibi görünen problemler karşısında bile uzmanlıkları ile hem pratik hem de son derece mantıklı çözüm önerileri sunabilmektedirler (Bağcı ve Mohsan-Bursalı, 2011: 11). Uzmanlık gücü, güç kaynağı türleri arasında en yüksek kalite ve en demokratik güç olarak kabul edilmektedir. Bu güce ulaşmak için zengin ya da fakir, zayıf ya da güçlü olmak gerekli değildir, bilgi ve tecrübe uzmanlığın gücü, diğer güç kaynaklarının özü olmaktadır (Akbay, 2019: 52).

Uzman gücünü kullanan yönetici genellikle gerçekçidir belirli bir teklif, plan ya da talep doğrultusunda çalışanlarına mantıksal argümanlar ve destekleyici kanıtlar sunar. Bu güç kaynağının etkili olması yöneticinin tutarsız beyanlardan uzak durması ile gerçekleşir. Çalışanın ikna olabilmesi de en çok yönetici ile hedeflerinin ortak paydada olması ile etkili olmaktadır (Green, 1999: 55).

Uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin, astların çalışma ortamına uyum sağlamalarını oluşturma noktasında uzmanlıkları her zaman tek başına yeterli olmamaktadır. Yöneticilerin uzmanlık gücünün etkili bir biçimde kullanımı, astların yöneticilerinin bilgi düzeylerinin bilincinde olması ve bu bilginin kendileri için faydalı olduğuna inanmalarına bağlıdır. Bu sebeple yöneticiler uzmanlık yönlerini inandırıcı, bilgilendirici ve kararlı bir biçimde sergileyerek astların hassasiyetini ve özgüvenlerini güçlendirmelidir. Yönetici önce uzmanlığını göstermeli ve daha sonra da uygulamalarına yansıtmalıdır (Hoy ve Miskel, 2008: 212). Bunun sebebi bireyler belirli bir konuda bilgi ve tecrübesi yüksek olan liderlerin direktiflerini ve önerilerini dinlemede ve kabul etmede daha fazla istekli davranırlar (Dyer, 1979: 85). Sir Francis Bacon, bilginin güç olduğunu öne sürmüştü ve uzmanlık gücünün, etkin liderliğin temelinde yattığını ve hatta görünmez olduğunu vurgulamıştır (Budak ve Budak, 2013'den akt. Ağçay, 2015: 59). Aynı zamanda astlar, yöneticilerinin deneyim ve bilgilerinden faydalanabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri hissine kapıldıklarında yöneticinin istediği biçimde davranmaya meyilli olmaktadır (Çalışkur, 2016: 35).

1.2.3. Ödüllendirici Güç

Ödüllendirme gücü, bir astın, kendisinden beklenen davranışı göstermesi karşılığında, liderin ödül verebileceğine ilişkin algılamasından kaynaklanmaktadır (Rahim,1986). Temelde yöneticilerde bulunan ödüllendirme gücü kişinin, karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Yöneticiler, buldukları pozisyon gereğince maddi bazı ödüller sunabilir veya bu ödülleri vermeyerek cezalandırabilirler (Erdoğan, 1997).

Ödüllendirici güç zorlayıcı gücün karşılığıdır ve insanlar kendilerine fayda sağlayacakları koşullar dahilinde, başkalarının direktiflerine ve isteklerine daha kolay uymaktadırlar. Bu nedenle insanlar kendilerinin değerli algıladıkları maddi ve manevi unsurları elinde bulunduran kişileri güçlü olarak görmektedirler (Özaslan, 2006: 18).

Ödüllendirici gücün kaynağında performans değerlendirmeleri, para, promosyon gibi işletmenin değer verdiği herhangi maddi ya da manevi faydalar bulunmaktadır. Bu güç türünün kaynağı, ödüllerin çekiciliğine ve bir kişinin ödülleri kontrol edebileceğinin kesinliği derecesine bağlıdır. (Hoy ve Miskel, 2008: 225). Ödül gücü çalışana olumlu ödülleri verebilme gücüne sahip olabilmektir (Robbins ve Coulter: 2012: 475). Bir yönetici çalışanını ödüllendirdiği zaman, ödüllendirme gücüne sahip olduğunu kanıtlar (Tokgöz, 2013: 41). Ödül gücü aynı zamanda çalışanların örgüte katkısının artırılmasında ve ölçüsünde kullanıldığı sürece her zaman etkili bir güç olmaktadır (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014: 27). Ödül gücü kullanımında çalışanlara eşit olunması son derece önemlidir. Adil olunmadığı takdirde çalışanların performansında düşüklük ve çalışanlarda iş tatminsizliği görülebilir (Polat, 2010).

İnsanları ödüllendirme yolu ile etkilemede esas olan, etkilenmesi istenen kişinin hangi ödüllere değer verdiğinin bilinmesidir (Erdoğan, 1997). Yöneticiler, çalışanlarına ödül olduğunu düşündüklerini her şeyi sunabilir. Ancak terfi ödülüne her çalışan aynı ölçüde değer vermeyebilir. Bunun nedeni çalışanın o dönemde daha önemli önceliklerinin olması biçiminde ele alınabilir. Örneğin çalışanın artan aile yükümlülüklerinin terfiye odaklanmasına engel teşkil etmesi gibi sebepler doğrultusunda çalışan tarafından terfi ödül olarak görülmebilir. Bu durumda yöneticinin ödül gücü gerçekten yoktur diyebiliriz. Ödül gücünün etkili olması için çalışan için cazip bir yönü olması gerekmektedir (Luthans, 2011: 315). Çalışanlarını terfi ettirmek için üst yönetime karşı önemli bir etkiye sahip olduklarını her ne kadar çalışanlara ifade etmiş olsalar da aslında bu gerçekte olmayabilir. Ancak yönetici, çalışanları bu güce sahip olduğunu düşündürdükleri sürece, gerçekten de ödüllendirme gücünün var olduğundan söz etmek mümkündür (Luthans, 2011: 315).

Ödüllendirme yönünden çalışanları teşvik edici unsurlar olan ücret artışı, terfi gibi maddi dışsal ödüller işletmenin bütçesi yönünden sınırlı olabilmektedir. Çalışanları övme, takdir etme ve ilgilerini çekeceği görevler tayin etmek gibi içsel ödüller bu sebeple önem kazanmaktadır. Dolayısıyla maddi ödüller kısıtlı olduğunda özellikle yöneticilere zorlu bir görev düşmekte olup çalışanları manevi ödüllendirmeler üzerinden güdülemeye yönelmek durumundadırlar (Varoğlu, 2013: 173).

1.2.4. Yasal Güç

Yasal güç, yöneticilerin çalışanlarının davranışlarını resmi pozisyonundan güç olarak etkileme yetkisidir (Hoy ve Miskel, 2008: 209). Yasal gücün esas kaynağı güç ilişkisinde bulunan katılımcıların oynadığı rollerin toplumsal ve kurumsal olarak kabulüdür (Busch, 1980: 93).

Yasal güç, kaynağını yasalardan, yazılı metinlerden almakla dolayısıyla bu güç yöneticinin örgüt içerisindeki statüsünden kaynaklanmaktadır (Eraslan, 2004: 43, Koçel, 2010: 652, Şişman ve Taşdemir, 2008). Aynı zamanda yönetici makamının getirisi olan işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Bu noktadan hareketle yasal gücün diğer kişileri yükümlü ya da sorumlu hissettirme yeteneği olduğu söylenebilir (Hinkin ve Schriesheim, 1989). Yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücünü de kapsamaktadır. Fakat yasal güç, bahsi geçen her iki güçten de daha kapsamlıdır. Zorlayıcı güç özellikle örgüt içinde bulunan yöneticilerin pozisyonlarından kaynaklanan otoritenin, organizasyonda bulunan çalışanlarca kabul edilmesini kapsamaktadır (Robbins ve Judge ,2014: 200). Yasal güç, ödüllendirme ve zorlama gücü ile desteklenmediği zaman, etki alanı küçülmektedir. Örneğin, bir yöneticinin işletme hiyerarşisinden çok üst bir konumu olmasına karşın astlarını maddi olarak ödüllendirme gücü kendisine verilmemişse, ayrıca astları bu yöneticinin övgü ve takdir gibi manevi ödüllerine, azarlama, eleştirme gibi cezalandırmalarına önem vermiyorlarsa, bu kişinin sadece işletmenin kendisine vermiş olduğu makamın otoritesini kullanarak astlarını etkilemesi pek mümkün olmayacaktır (Erdoğan, 1997: 23).

Yasal güç hem otoriteyi hem de yetkiyi temsil etmektedir (French ve Raven, 1993). Çalışanlar organizasyonlarda yöneticilerinin kendi davranışlarını etkileyebilme yetkisinde olduklarının bilincindedirler. Bu sebeple yöneticilerden kendilerine gelen komut ve talimatlarına uyma zorundalıklarının farkındadırlar. Böylelikle yöneticilerinin kendilerine talimat verme yetkilerinin varlığını ve bu durumun da yasal çerçevede olduğunu kabul etmektedirler (Koçel, 2014: 653).

Bir kuruluş içindeki üst yönetim bir kişiye konumu ve bu konumla ilişkili otorite düzeyi aracılığıyla meşru bir güç katar (Lo, Ramayah ve Wang ,2015: 4). Bir bireyin yasal güç alanı, güç tayin edildiğinde belirlenir (Griffin, 2001: 25). Yasal güç yöneticiye atama yoluyla verilir, çalışanların buna tabi olmaları beklenir ve bu durumda astlar

yöneticilerinin emirlerine uymak zorundadırlar (Hitt, Black ve Porter, 2005). Kişiler örgüt içinde hiyerarşik yapı ile gücü bağdaştırırlar ve genellikle lideri güçlü olarak tanımlarlar ve güçlü bir yönetici söz konusu olduğunda, çalışanlar bu kişiyi örgüt yapısının en üstüne yerleştirirler (Giessner ve Schubert, 2007: 32).

Örgütlerde yasal güç, yöneticiye çalışanlarının kendisine uymalarını bekleme konusunda düzenlenmiş bir hak verir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar bu isteklere uyulmasının zorunluluğu ve sorumluluğu konusunda hemfikirdirler (Erkutlu ve Cafra, 2006: 286).

Yasal gücün yoğun kullanıldığı durumlarda çalışanlarda iş doyumsuzluğu, verilen görevlere karşı direnme ve iş ortamında bir takım çatışmalara sebebiyet verebilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Yasal gücünü kaybeden ya da bir başkasına devreden yöneticinin gücü doğrudan etkisini yitirir (Lunenburg, 2012).

1.2.5. Beğeniye Dayalı Güç

Beğeniye dayalı güç etkileyici kişilik, karizmatik ya da özdeleşim gücü olarak alanyazında yer almaktadır. Max Weber, karizma kelimesinin Yunancada “hediye” anlamına geldiğini ifade etmiş ve bireysel bir kişiliğin özel bir niteliği olarak tanımlamıştır. Bu özellikli insanları sıradan insanlardan ayrı tutmuş ve doğüstü bir donanıma sahip bireyler olduklarından söz etmiştir. Bu kişilere sıradan kişiler erişemeyeceğini, ilahi kökenli ya da örnek alınan kişiler olarak kabul edildiğini ve bir lider olarak kabul edildiklerini ifade etmiştir (Robbins, 1991: 185). Dolayısıyla beğeniye dayalı güç kaynağı “kişisel kimlik” olarak ele alınmaktadır ve kişinin beğenilen bireyden “onay alma arzusu” olarak tanımlamak mümkündür (Golensky ve Hager ,2020). Beğeniye dayalı güç bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleriyle diğer insanlarla ilişkilerinde kullandıkları üslup, çalışma düzenleri, giyim tarzları, aile ve çevresi ile olan ilişkileri, fiziki görünüşleri sebebiyle oldukça ikna edici olabilmelerinden ötürü çalışanları etkilemenin unsurları olarak gösterilmektedir. Karşısındaki kişiler üzerinde bir hayranlık veya beğenme hissi oluşturmak etkilenmeye meyillilik meydana getirebilme ile ilgilidir (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011: 11 ve Eraslan, 2004). Beğeniye dayalı gücü olan bir yönetici takdir edilen, değer verilen ve örgütte benimsenen bir kişidir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Yöneticiye duyulan hayranlığın derecesi veya astların yönetici ile kendilerini özdeşleştirme dereceleri

çoğaldıkça yöneticinin beğeniye dayalı gücü yöneticinin daha etkili olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Beğeniye dayalı güç beğenen bireyin kişiyi inceden taklit etmesi ile kendisini göstermektedir. Örneğin bir ast, üstüne benzeyen jestler kullanmaya başlayabilir ve hatta konuşma stillerinin belirli yönlerini taklit edebilir ya da ast ile ilgili önemli konulardaki fikirlerinin üstlere benzediğini görebilir (Hitt, Black ve Porter, 2011).

Beğeniye dayalı güç bireyin örgütteki konumu ile doğrudan ilişkili değildir. Çalışma arkadaşları arasında sevilen, sayılan ve güven veren aynı zamanda bir çeşit çekim merkezi konumunda olan aynı statüdeki bireylerin beğeniye dayalı gücü elinde tuttukları görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2008: 227). Bu duygu ise yöneticilerine bağlılık, sadakat ve saygısı olan astların, yöneticilerinin isteklerini yerine getirerek onları mutlu etme arzusundan kaynaklanmaktadır (Yukl, 2009: 204).

Yasal güç kaynağı, zorlayıcı güç kaynağı ve ödüllendirici güç kaynaklarının varlığı olsun ya da olmasın astlar sadece beğeni gücünü kullanan yöneticiye karşı yoğun sadakat duygusu içindedirler. Bunun sonucunda yöneticiyi sorgulamadan kati bir şekilde biat etme davranışı sergileyebilirler. Dolayısıyla bu güce sahip olan bir yöneticinin astları, sonucunu fazla düşünmeden, o yöneticinin isteklerini yerine getirebilir ve gereğinden fazla pasif roller üstlenebilirler. Yöneticilerini, rol modeli olarak gören ve bakış açılarını benimsemiş olan astlar, üstlerinin hatalarını görmezden gelme eğilimindedirler (Heider, 1958, Erdoğan, 1997). Bu durumun sonucunda örgütte olumsuz sonuçlar görülebilmektedir.

Yönetici pozisyonundaki herkes için beğeniye dayalı güç diğer insanları etkilemenin en kolay yoludur. Beğeniye dayalı güç emir vermek yerine örnek olarak liderlik etmeyi mümkün kılar. Örneğin bir yönetici işe erken gelir, geç saatlere kadar işte kalırsa, daha kısa molalar verirse ve ertesi güne ertelemek yerine işini zamanında bitirirse astları kendilerini modelleyebilirler. Bu sayede çalışanlarının davranışlarını ve çalışma alışkanlıklarını da değiştirmelerini sağlar (Hitt, Black ve Porter, 2011: 214).

1.3. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARININ İŞLETMELER- İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Clegg, Courpasson ve Phillips' göre güç, örgütlerde nefes almak için gerekli olan oksijen gibidir. Güç ve güç kaynakları örgütsel anlamda çalışanın tutumunu şekillendiren bir olgudur (Altınkurt vd., 2014: 26). Gücü sorgulanmadan da örgütler tam

anlamı ile algılanıp yorumlanamaz. Bu anlamda örgüt başarısının özü, güçte kayıtlıdır ve örgütler güce ihtiyaç duymaktadır. Güç, örgütsel başarının merkezinde yer alır ve güç olmasa, üzerinde durulacak bir şey mevcut değildir. İster iyi ister kötü olsun, bir örgüt güç yoksunu ise bireysel iradelerin, çabaların ve enerjilerin bir araya toplanması, koordine edilmesi ve organizasyonu oluşturan sosyal ilişkilerin sağlanması oldukça zor olur (Clegg, Courpasson ve Phillips, 2006: 3). Organizasyonlar güç gerektirir ve örgütleri güçten, gücü örgütlerden ayırmak mümkün değildir. Örgüt birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu yapılar olup, ortak hedeflere ulaşabilmek adına, ortak bir vizyon ve misyona sahip sistemin tamamı olarak tanımlanabilir (Deviren, 2019: 8, Clegg, Courpasson ve Phillips, 2006: 3).

Örgütsel hedeflere ulaşmak ve insan kaynağını doğru şekilde yönlendirebilmek amacıyla gücün etkili bir araç olduğu gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Faiz, 2013). Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yöneticiler, örgüt dinamiklerini harekete geçirmek zorundadır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmeleri için, güç önemli bir yer teşkil etmektedir. Gücü elinde bulunduran yöneticilerin farklı güç tiplerini kullanması ve örgütteki bireyleri harekete geçirecek birikime, donanıma ve zenginliğe sahip olması gerekir (Aslanargun, 2017: 225). Gücü elinde bulunduran ve paylaşmada bulunmayan yöneticiler, gücü kaybetmemek için ellerindeki gücü kullandıkları zaman buldukları işletmeye oldukça zarar vermektedirler (Deviren, 2019: 9). Bunun sebebi bir örgüt içinde insanlar birlikte iş yapmada zorundadırlar ve bir örgütün başarısı örgütsel amaçların gerçekleşmesiyle olur. Yönetici örgütsel başarıyı sağlayabilmek için de örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır (Paşaoğlu, 2013: 10).

Bir organizasyonun veya projenin en önemsiz işlevlerini yürütmek için bile güç gereklidir ve insanların içsel güç gereksinimlerinden bağımsız olarak, başarı için bir ön koşuldur. Organizasyonel güç, bir organizasyonu kontrol altında tutar ve hatta onu büyümeye ve gelişmeye teşvik edebilirken, aynı zamanda organizasyonun faaliyetlerinin aksamasında da aynı derecede etkilidir. Güç uygulamasının büyüklüğü ve yönü, yöneticinin niyet ve becerilerinin bir işlevidir. Örgütsel güç, sonuç olarak, yönetim kaynakları olan bilgi ve teknik uzmanlık gibi, bir yönetim kaynağı olarak görülür. Örgütsel gücün mantıklı kullanımı ve tasarımı bu nedenle önemlidir (Singh, 2009: 166). Güç ile hareket eden organizasyonlarda gücü en çok kullanan kişilerin

başında yöneticiler gelmektedir (Bayrak, 2001: 38). Yöneticinin örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmesi, çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi, çevresindekileri etkileyebilmesi için örgüt üyeleri üzerinde kullanacağı güç kaynaklarını etkin kullanması gerekmektedir. Yöneticiler, aynı zamanda gücü, rutin taleplere uymak ve hedef kişi adına inisiyatif ve ekstra çaba gerektiren olağandışı taleplere bağlılık sağlamak için kullanırlar (Yukl, 1991: 416). Güçlü olamayan yönetici örgütte verimliliği düşürür, belirlenen hedeflere ulaştıramaz, yeni liderlerin çıkmasına sebep olur (Yorulmaz, 2014: 16). Gücü elinde tutan yöneticiler gücü kullanırken bulunduğu kurumun çıkarı doğrultusunda hareket ederek işletmenin vizyonu ve çalışanların motivasyonu gibi durumları da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yöneticiler, güçlerinin farkına vararak, onu nasıl etkin kullanacağını olumlu ya da olumsuz etkilerini önceden hesaplayabilmelidir. Bu sayede organizasyonlarda gücün nasıl çalıştığını öğrenerek, daha etkili yönetici olmak için kullanabilirler (Lunenburg, 2012).

Pfeffer'e (1995) göre güç yönetiminde üç ilke mevcuttur. İlk olarak hemen hemen her örgütte farklı çıkarların olduğunu bilmek gerekir. Dolayısıyla, bu bağlamda öncelikle örgüt içi güç çabalarının iyi çözümlenmiş olması, organizasyonda ağırlığını koymuş çıkar grupları ve birimler belirlenmelidir. İkinci olarak bu farklı birey ve birimlerin bizim için önem taşıyan konularda ne gibi görüşlere sahip olduğunu öğrenmek gerekir. Üçüncüsü ise, işleri yapabilmek için sizin aleyhinize davranışlar sergileyenlerle mücadele edebilmek gerekir. Bunun için onların sahip olduğundan daha fazla güce sahip olmak gerektiği gerçeğinden yola çıkılarak gücü artırmaya yönelik güç kaynaklarını iyi analiz etmek, güç kullanma ve artırma konularında stratejiler ve etki etme teknikleri geliştirmek gerekir. Ayrıca hangi durumlarda hangi strateji ve taktiklerle etkileme yönteminin uygulanacağı önemlidir. Bu sorun güç uygulamalarında “durumsallık yaklaşımının” göz önüne alınması gereğini de göstermektedir (Pfeffer, 1995: 101). Güç örgütlerde sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak var olur, kişilerarası ilişkilerde görünmez bir şekilde ilerler ve güç ilişkileri ile duyguların arasında yüksek oranda bağlantı olduğu bilinmektedir (Vince, 2014: 410).

Organizasyonlarda güç paylaşılır. Bu paylaşımın sebebi çalışanların demokratik hissetmesi, örgütsel gelişime yönelik kaygıdan çok bu gücün paylaşımına duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Çünkü hiç kimse organizasyonda istenen tüm faaliyetleri tamamıyla kontrol edemez. Örneğin; işletme sahibi, gürültü çıkartan makinelerini kullanması için personel işe alabiliyorken, işe alındıktan sonra çalışan makinenin

kullanımı üzerinde bir miktar kontrole sahip olur. Böylece çalışanın makinanın üzerinde işletme sahibi ise her ikisinin üzerinde güç sahibi olmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1977: 7).

Değişimin hızlı yaşandığı ve yaşam şartlarının günden güne zorlaştığı günümüzün rekabetçi iş dünyasında, örgütlerde de çalışanların varlıklarını devam ettirmeleri zorlaşmaktadır. Örgüt içinde bulunan yöneticilerin güçleri, kendilerini diğerlerinden ayıran ve astlarını kendilerine bağımlı hale getirebilmek için kullanabilecekleri çeşitli güç kaynaklarına sahip olmalarıyla bağlantılıdır. Çünkü bağımlılıklarından dolayı zayıf olan taraftaki kişiler, kendilerine göre daha güçlü konumdaki kişiler karşısında, kendilerini güvencede hissedecekleri bir dayanak ararlar. Sahip olunan güç kaynakları kişilere bahsi geçen bu güvenceyi sağlaması bakımından oldukça önemlidir (Mossholder, Bennett, Kemery ve Wesolowski, 1998: 534, Bağcı ve Mohan Bursalı ,2011: 10). Örneğin; bir örgütte sahip olduğu bilgi sebebiyle örgüt adına vazgeçilemez olan bir astın, kendisine göre daha güçlü pozisyonundaki yöneticisi karşısında böyle bir güvenceye sahip olduğu söylenebilir.

İşletmelerde talimat ve yönlendirmeler, prosedür ve politikalar, yukarıdan aşağıya doğru, önceden planlanmış görev tanımlarıyla sağlanmaktadır. İşletmenin geleneksel olmayan bir yapıda (matriks, proje, takım) olması durumunda ise güç dağılımı merkezileşmeden ayrılarak geniş tabakalara dağılmaktadır. Bu yapılarda güç daha çok kişisel kaynaklı olup, karizmatik ve uzmanlık güçlerine dayanmaktadır. Bu güç boyutları, astların güçlendirilmelerini, karar alma süreçlerine daha fazla katılmalarını, daha özerk çalışmalarını desteklemektedir (Çalışkur, 2016: 38-40).

Otel işletmeleri emek yoğun yapısı dolayısıyla insanın en önemli üretim kaynağı olduğu işletmelerdir ve turizm endüstrisinde insan yönetimi son derece önem arz etmektedir. Genellikle iyi bir yöneticinin fiziksel ürünleri yönettiği kadar hizmetleri yönetirken de yetenekli olması gerekmektedir (Pender, 2005: 11, Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118). Otel işletme organizasyonu içinde herhangi bir yönetici misafirlerinin deneyimini olumsuz etkileyen bir çalışanın eylemini görmezden gelirse, bu çalışma ortamında herkese bir mesaj olarak gider ve çalışanlar bu durumun o kadar da önemli olmadığı düşünebilir. Ancak bazı yöneticilerin bu ve buna benzer durumlarda çalışanlarını uyararak, ödüllendirip ya da cezalandırmasından sonra, diğer çalışanlara bu durum örnek teşkil edebilir. Çalışanlar bu sayede ne yapıp ne yapamayacaklarını diğer çalışanların örnek durumlardan öğrenebilmektedirler (Ford, Sturman ve Heaton,

2012:119). Böylelikle yöneticilerin işletmede ortaya çıkan durumlar karşısında çalışanlarına vermiş oldukları tepkiler diğer işgörenlerin davranışlarını belirleyici niteliktedir.

Departmanların ve organizasyonların geleceğini, kişiler arası çatışmaların sonuçlarını ve kişisel güvenlik ve refahı kontrol etmek ve belirlemek için güç aranır. Bir organizasyondaki düzensizlik veya çatışma ne kadar fazlaysa, güç ihtiyacı o kadar fazla hissedilecek ve aranacaktır (Kahn, 1964'den akt. Singh, 2009: 166). İşgörenler arasındaki bu çatışmaları engelleyebilecek olan güç kaynağının, yöneticiler tarafından duruma en uygun olanının tercih edilmesi son derece önemlidir. Aksi takdirde örgütteki çatışmalara engel olamamak insan kaynaklı yapıda olan otel işletmelerinin işleyişini doğrudan etkileyecektir.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işletmeler açısından önemine bu kısma kadar değinilmiş ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının otel personellerinin üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanlar üzerindeki etkilerinde üzerinde durulması gereken noktanın yöneticilerin sahip oldukları güç kaynağı ile çalışanların daha yaratıcı çalışma ortamı sağlamalarının gerekliliğidir. Galinsky vd. (2008) yapmış oldukları çalışma sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığın üzerinde etkisine değinmişlerdir. Araştırmanın ilerleyen bölümünde araştırmanın bir diğer konusu (değişkeni) olan örgütsel yaratıcılığın tanımı, tarihsel süreçteki değişimi ve bununla birlikte işletmeler, örgütler ve çalışanlar açısından önemi ele alınmıştır.

2. YARATICILIK

2.1. YARATICILIK KAVRAMI

Yaratıcılık kavramının etimolojik yapısı ele alındığında, Sanskritçe yani Hint-Avrupa dil ailesinin Hint-İran koluna bağlı bir dilde bulunan “Kar” sözcüğünden meydana gelmiştir (Golandaz, 2003'den akt. Ağalday ve Dağlı, 2018: 168). Latince de bulunan “Creativität”, İngilizce "Creativity" ve Fransızca "Créer" fiilinden türetilen “Creativite” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçeye bu kelime “doğurmak, yaratmak, meydana getirmek” anlamında çevrilmiştir (Andreasen, 2013: 8; Balay, 2010: 45). Türk Dil Kurumu'na göre yaratıcılık, düşünce ve hayal gücünden yararlanarak o vakte dek rastlanılmayan yeni bir şey ortaya çıkartmak olarak tanımlanmaktadır.

Yaratıcılık, sanat, fikir veyahut teknik gibi belli bir alanda yararlı, anlamlı, estetik açıdan çekici ve doğru ürünler üretebilme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir (Nagmer, 2011: 5). Her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi olarak tanımlamaktadırlar (Amabile, 1996: 1155). Yaratıcılıkla ilgili ilkin fikirlerin M.Ö.427-347 yılları Plato'ya kadar uzandığı görülmektedir. Antik dünyadan bir örnek vermek gerekirse Platon, Ion adlı eserinde yaratıcı insanların topluma sağladıkları faydalarından söz etmiştir. Bu nedenle, gerçekte yaratıcılığın açıklanabilecek bir olgu olmadığını ifade etmiştir ve Plato'ya göre bir şairin üretim sürecini açıklayan mantık ve duyguları olmadığını, esinlenmeleri olduğudur (Cropley, 2011: 3). Aristo ise yaratıcı ürünlerin eşsiz süreçler ve esinlenmelerle oluşturulduğunu, yaratıcı süreçlerin doğa yasaları ile uyumlu olduğunu iddia etmiştir (Sak, 2014:Akt, Köksal, 2020). Tarihsel süreçte, ressam, heykeltıraşlar, şairler, yazarlar ve diğer yaratıcı sanat çalışanları sık sık estetik yaratıcılığı tartışmışlardır.

Yaratıcılık kavramına ilk defa, İncil'de bulunan Tanrı'nın zanaatkarlık özelliğinden gelen yaratıcılığın hikâyesininin bulunduğu dini kitaplarda rastlanılmıştır. Hindu ve Budizm inanışına mensup kişilere göre ise yaratılışın bir tür taklit olduğu kaanati hakimdir (Hauksdottir, 2011). Yaratıcılık kavramı, ölçümü bir o kadar karmaşık olmakla birlikte tarih boyunca tartışılmış ve birçok tanımı yapılmış fakat konuya ait fikir birliğine ulaşamamıştır. Bunun sebebi ise; yaratıcılığın gelişmesinde birçok faktör etkili olduğundan ve anlatımına katkıda bulunduğu yaratıcılığın çok yönlü olduğu bir kez daha anlaşılmıştır (Basadur ve Hausdorf, 1996: 21).

Yaratıcılık ile ilgili farklı bakış açıları vardır bunlardan bazıları bir döneme odaklanırken diğeri ise iki dönemi karşılaştırır. Bullough ve Mauro (1980), örneğin, on beşinci yüzyıl İtalya'sı ile on sekizinci yüzyıl İskoçyası Kroeber (1944), Kuzu ve Easton (1984), Martindale (1990), Murphy (1958) ve Naroll ve arkadaşları (1971) da çeşitli yaratıcılık endeksleri açısından belirli tarihsel dönemleri karşılaştırmışlardır (Gardner, 1993). Yaratıcılık kavramı bir döneme veya kişiye odaklanmak yerine, geniş bir bakış açısına sahip olması ve yaratıcılık kavramındaki genişletilmiş tarihsel değişiklikleri incelemesiyle benzersizdir (Runco ve Albert, 2010: 3).

Bilimsel bağlamda yaratıcılık ile ilgili ilk çalışmaların Guilford (1950)'a dayandığı ve bu dönemden günümüze de yaratıcılık alanındaki araştırmalarda artış görüldüğü, buna bağlı olarak da alana ilişkin benzersiz eserlerin ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Kaufman ve Sternberg, 2007: 55). Guilford (1950) yaratıcılık olgusunu

ıraksak ve yakınsak düşünce ile ilgili yaptığı araştırmaları aracılığıyla açıklamaya çalışmıştır. Yaratıcılığın doğal kaynak, orijinallik, esneklik ve özen (detaylandırma) olduğunu ve bu özelliği ortaya çıkarmak için emek harcamak gerektiğini öne sürmektedir (Runco, 2007:9;Amabile, 2001: 333). Bu nedenle de ıraksak düşünce yaratıcılığın bir türü olarak değerlendirilmekten ziyade, sadece yaratıcı düşünceye öncülük eden bilişsel bir süreç olarak görülmektedir (Runco ve Albert, 2010: 18).

Eysenck (2003) ıraksak ve yakınsak düşünme stillerini sürekli bir ölçekte iki uç nokta olarak ortaya koymaktadır. Bunun sebebi fikir üretme ve problem çözme için her iki düşünme türünde gerekli olmasıdır. Zengin bilişsel kaynaklara erişim sağlamak, yaratıcı kişiye farklı alanlarda ilişki kurması için daha fazla olanak verir. Bu, yeni fikirler üretme olasılığını artıran bir durumdur (Runco, 2007: 10).

Csikszentmihalyi (1997) göre yaratıcılık; “yeni ve değerli olan fikirler veya eylemler” olarak görülür. Yaratıcı düşünce tarzının kimi standartlara göre yeni ve değerli olduğunun belirlenebilmesi için sosyal bağlamda değerlendirmesi gerekir. Yani yaratıcılık yaratıcı fikirlere sahip kişinin hayal dünyasında başlayıp bitemez, fikirler ve sosyal açıdan etkileşimlerle meydana gelmektedir (Csikszentmihalyi, 1996: 115).

Yaratıcılık Runco ve Jaeger (2012)’e göre özgünlük ve etkileyiciliktir. Özgünlük özelliğini taşıyan yaratıcı kişinin, yaratıcı olabilmesi için meydana getirdiği ürünün kullanışlı ve yararlı olması gerekmektedir. Özgünlük yaratıcılık için hayati önem taşır ama yeterli olmayabilir. Yalnızca kendine özgün olan fikirler ve ürünler her durumda işe yaramayabilir. Bu sebeple etkileyiciliğin duruma göre ortaya çıkanın değer görmesi olataak tanımlanır ve bu durumda iyi bir emekten ötürü benzersiz olabilirler. Yani yaratıcılık için özgünlük tek başına yeterli olmamakta ve etkileyicilik de yanında olmalıdır (Runco ve Jaeger, 2012: 92). Yaratıcılık ilk bakışta alakasız şeyler arasındaki ilişkileri görme yeteneği (Fong, 2006) ve bilgi alanları arasında yeni kombinasyonlar yaratma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Mahmoud-Jouini ve Charue-Dupoc, 2008: 128). Başka hiç kimsenin yapmadığı yollarla, nesnelere birbirine bağlarken başkalarının gördüklerinden dahasını görme eylemidir (Wycoff ,1991’den akt. Blomberg, 2016).

Yaratıcılık, problemlere çözümsüz kalınan durumlarda, bilgi eksikliklerinde, uyumsuzluklara karşı duyarlı olmada, tahminlerde bulunmada, güçlükleri belirleme ve çözümler bulma ile ilgili olarak hipotezler oluşturma veya hipotezleri değiştirmek olarak tanımlanabilir (Chen ve Chen, 2012: 1627). Torrance (1997)’a göre yaratıcılık;

“bir durum içinde bulunan zorlukları, problemleri, bilgideki eksiklikleri ön görme ve bu eksikliklerle ilgili tahminlerde bulunma özelliğidir. Aynı zamanda bu problemlerde hipotezleri formüle etme; bu tahmin ve hipotezleri değerlendirme ve test etme; olanakları çerçevesinde bunları düzeltme ve tekrar deneme ve son olarak da neticeleri iletme” olarak tanımlamıştır (Shaughnessy, 1998: 443).

Yaratıcılık, sadece güzel sanatlar, edebiyat, sahne sanatları, müzik ve benzeri sanatsal alanlarla sınırlı değildir. İş, imalat, teknoloji, tıp, yönetim, eğitim, hatta savunma gibi alanlarda da var olan ve bu alanlarda fikirler, süreçler, hizmet, üretim ve teslimat sistemlerini kapsayan bir olgudur. Yaratıcılık, iş, imalat, teknoloji vb. alanlardaki fikirler, hizmet, üretim ve teslimat sistemlerini bir yandan yeni, diğer yandan da istenen sonuca ulaşmada etkili yollarda yapmayı içermektedir. Sonuç olarak yaratıcılık bir duygunun iletilmesi, estetik hayranlığın uyandırılması, bir şeye yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasını, yeni deneyim ya da varoluş anlayışlarının geliştirilmesi gibi soyut eylemlerden, çok güzel eserler yapmak gibi somut sonuçlara kadar değişebilir (Cropley, 2011: 1).

Günümüz dünyasında, yaratıcılık vazgeçilmez bir unsur olarak değil, çok takdir edilen bir unsur olarak görülürken hemen hemen her meslekte, belirli bir yaratıcı düşüncenin yeri bulunmaktadır. Yaratıcılık, hem yeni hem de yararlı fikirler üretme kapasitesi olarak ve bireylerin çeşitli bağlamlarda günlük kullandığı temel bilişsel becerilerden biri olarak tanımlanmıştır (Amabile, 2012). Bir ürünün ya da karşılığın/yansımanın yaratıcı olarak değerlendirilmesi için; özgün ve uygun, faydalı, doğru ya da eldeki göreve değerli yansımasının olması ile birlikte eldeki görevin çözümsel yerine bulgusal/keşifsel/sezgisel olması söylenebilir (Amabile, 1997: 40).

Çalışmanın bu kısmına kadar yaratıcılığa ait alanyazında bulunan tanımlamalar ele alınmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısmında yaratıcılık modeline değinilmiş ve yaratıcılığın yaklaşımlarından bahsedilmiştir.

2.2. YARATICILIK MODELİ

Alanyazında "yaratıcılık" terimi dört şekilde kullanılmaktadır. Yaratıcı kişi, yaratıcılıkla ilgili zihinsel süreç, yaratıcılığın bulunduğu çevrenin nitelikleri ve tüm bu süreçler neticesinde meydana gelen yaratıcı ürün şeklindedir. Craft (2003) için yaratıcılığın ele alınması gereken boyutlar; kişi boyutunda, kişinin özellikleri ve

karakteri, yaratıcı süreç, yaratıcı ürün çeşitleri ve yaratıcı eylemin yer aldığı sosyal bağlam şeklindedir (Craft, 2003: 115)

2.2.1. Kişi

Yaratıcı bireyin kişilik özellikleri, tutum ve davranışları ile ilgili değerlendirme yapmaktadır. Yaratıcılığın her bireyde var olup olmadığı, tutum ve davranışların yaratıcılığa olan etkisi, bireylerin zekâ düzeylerinin yaratıcılık ile ilişkisi gibi konular ele alınmaktadır (Rhodes, 1961: 307). Stanford Üniversitesi'nde Lewis Terman, otuz yılı aşkın süredir yaklaşık bin üstün yetenekli çocuğun üzerinde kapsamlı ve ayrıntılı psikolojik araştırmalar yapmıştır. Bu çalışma sonucunda yüksek zekâ ile yüksek yaratıcılık arasında bir fark gözlemiş ve son makalelerinden birinde IQ'su 140'ın üzerinde olan insanların üçte birinden fazlasının belirgin derecede yaratıcılık gösterdiğini söylemiştir. Guilford (1967) yüksek IQ'ya sahip olan bireylerin yaratıcı birey olma potansiyellerinin ve performanslarının zekâ katsayıları ile olan bağlantılarını sifira yaklaşık bir değer olarak ortaya koyduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak IQ'su yüksek bireylerin, yaratıcılık seviyesinin de artacağı veya yaratıcılığın sadece bazı imtiyazlı kişilere ait bir özellik olduğu düşüncesinin yanlış olduğu kanaatine varmıştır. Mac Kinnon (1962), Berkeley Üniversitesi'nde zekâ ve yaratıcılığa ilişkin yaptığı birçok çalışmada bu düşüncenin doğru olmadığını vurgulamış, ortalama bir IQ'ya sahip, herhangi bir alanda uzmanlaşabilme yeteneğine sahip olan her bireyde yaratıcılık özelliği bulunduğunu belirtmiş ve kişilerin yaratıcı özelliğine sahip olup olmadığını tayin etmek için zekâ hariç tüm faktörlerin değerlendirilmesinin zorunluluğundan söz etmiştir (Rhodes, 1961: 307).

Yaratıcı niteliğe sahip fikirler tüm yeniliklerin başlangıcıdır. Yeni programların, yeni ürün tanıtımlarının veya yeni hizmetlerin başarılı bir biçimde faaliyete geçmesi, bir kişinin veya ekibin yaratıcı bir fikre sahip olmasına ve bu fikri ilk halinin ötesinde geliştirmesine bağlıdır. Kişinin yaratıcılığının meydana gelmesinde; öncesinde belirlenen koşullar, bilişsel tarzlar ve kabiliyetler, kişilik, motivasyonel faktörler ve bilgi oldukça önemli rol oynar (Woodman vd., 1993: 302).

Eric Fromm yaratıcılığın tekdüzelik olmadığını belirtmiştir. Yaratıcı olan kişi, her gün yeniden doğmak isteyen, tüm kesinlikleri ve yanılsamalardan uzak duran bir yapıda olduğunu savunmaktadır (Rhodes, 1961: 307). Yaratıcı özelliği olan kişi, günlük hayatta karşısına çıkan birçok durum ve olay karşısında her zaman ötesini görmektedir.

2.2.2.Süreç

Yaratıcı düşünce teorisinin ortaya çıktığı an ve bu sürede zihinsel işleyişi anlamaya yönelik durumdur (Runco, 2010). On dokuzuncu yüzyılın başlarında, yaratıcılık bireylerin içsel bir özelliği olarak görülüyordu, fakat bu kavramın yönelimi hala gizemliydi, keşfedilmeye açık bilinmeyen Kara Kıta gibi insanın 'İç Afrika'sı olarak tanımlandı on dokuzuncu yüzyılın sonlarında yaratıcı eylemde yeni bir yaklaşım ortaya çıkmış ve daha yaratıcı olmak için sosyal kısıtlamalardan kaçma eğilimi belirlenmiştir. Williams ve Stockmyer'e (1987) göre, alışılmadık yaşam tarzlarını benimseyen bu ayrıksı sanatçılar, diğerlerinden daha fazla yaratıcılık üretmeye gerek duymamışlardır (Williams ve Stockmyer, 1987'den akt. Vetillart, 2014: 15).

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren yeni bir şey yaratma olgusu incelenmiştir. Öncelikli teoriler, yaratıcı sürecin farklı adımlarına Wallas (1926) ve yaratıcı düşüncenin kalbi olan ıraksak ve yakınsak düşünme arasındaki dinamik dengeye odaklandı (Guilford1967,Wallas, 1926).

Yaratıcı düşünme sürecini anlamak amacıyla Alman fizyolog ve fizikçi Hermann Helmholtz yetmiş yaşındayken doğum günü partisinde düşünce süreçlerinin analiz edilmesini istemiş. Daha sonra Graham Wallas 1923 yılında, The Art of Thought adlı kitabında Helmholtz'un fikirlerini dört aşamada formüle ederek günümüze kadar taşımıştır. Wallas yaratıcılığı, aşamalı bir süreç olarak düşünülmüştür. Yaratıcılık sürecini; hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve gerçekleşme olmak üzere dört evre şeklinde ortaya koymaktadır. Wallas'a ait olan bu sınıflandırma günümüzde yaratıcılık sürecini açıklamaya yönelik kullanılan en yaygın dört aşamalı süreç evresidir (Wallas, 1926, Sawyer vd., 2003: 23).

Rossmann ise Wallas tarafından savunmuş olan bu dört aşamalı yaratıcılık sürecinin aksine, yaratıcılık sürecini yedi evrede ele almıştır. (Sawyer vd., 2003: 23). Rossmann'a göre bu aşamalar: (1) Bir ihtiyacın veya zorluğun gözlemi (2) İhtiyaç analizi (3) Tüm mevcut bilgilerin gözden geçirilmesi (4) Tüm nesnel çözümlerin formüle edilmesi (5) Bu çözümlerin avantajlarını ve dezavantajlarını tanımlayarak kritik bir analizin yapılması (6) Kavrayış ve buluş (7) Buluşun test edilmesi ve nihai ürün tamamlama şeklinde sıralanmaktadır (Sawyer vd., 2003: 23).

Hazırlık Evresi: Yaratıcılık sürecinin en uzun safhası olan hazırlık aşaması, konuya veya probleme yönelik bilgilerin toplandığı, detaylı şekilde analiz edildiği, öneri ve

fikirlerin dinlenip değerlendirildiği ilk aşamadır (Sawyer, Steiner, Moran, Sternbeg, Feldman, Nakamura, ve Mihaly: 23). Kişilerin bu süreçte iyi hazırlanmaları ve çalışma alanını bilmeleri gerekmektedir. Sorunu kavramsallaştıracak ve boyutlarını keşfede, kişi bu evrede problemi tanımlar ve bilgi toplar. Wallas, ise bu dönemde hazırlanan materyalin sadece pasif olarak zihninde oturmadığını, aynı zamanda bir tür iç detaylandırma ile de organizasyona uğradığını varsaymıştır (Sawyer vd., 2003: 23, Vetillart, 2014: 15).

Kuluçka Evresi: Bilinç seviyesinde yapılan çalışmalarla ortaya çıkmaya başlayan düşünce elementlerinin, bilinçaltı düzeyinde tekrar birleştirmek üzere olabildiği evredir. Kuluçka, hazırlık aşamasından bir sonraki aşamadır ve sorunun çözümüyle alakalıdır. Hazırlık aşamasından sonrasında bireyler kendilerini rahatlamaya bırakır ve bu aşama bireyler yönünden bir miktar durgundur. Problemlerin çözümü zaman zaman bilinçaltında gerçekleşebilir. Başka bir şey düşünmek için zaman ayırmak sorunları çözmeye yardımcı olur. Bu durumda bireylerin ilgisi olmayan bir sorunla bağlantılı bir etkinlik yapmaları durumunda daha sıklıkla ortaya çıkabilir. Bazen çözüm uykuda bile gerçekleşebilir. Bu aşamada derin düşünme, dalgın düşünme, bilinçaltı süreçler, duyumsama, görselleştirme gibi yetiler iş başındadır. Kuluçka süresi belirsizdir. Günler, aylar hatta yıllar bile sürebilir ya da çok oldukça kısa sürede de olabilmektedir (Sawyer vd., 2003: 23, Vetillart, 2014: 15).

Aydınlanma Evresi: Karşılaşılan sorun veya üzerinde çalışılan konuya ait çözümün ya da fikirlerin meydana geldiği evredir. Aydınlanma, bir fikre sahip olmanın öznel deneyimidir, içgörü anıdır (Sawyer vd., 2003: 23). Bu aşama, bireyin bir çözümün geldiği hissine kapıldığı zamandır. Üçüncü aşama, Aydınlatma, ön bilinç süreci ile yaratıcı bir yanıt almanın bilinçli farkındalığına geçişidir. Bu aşama oldukça gizemli bir aşama olmakla birlikte çok da hızlıdır. Bir kavramın farklı parçalarını veya bir kerede bütünü doğurur (Vetillart, 2014: 15).

Doğrulama Evresi: Wallas, doğrulama evresi ile hem içgörünün değerlendirilmesi hem de tam biçiminin detaylandırılması olduğunu belirtmiştir. Bu evre problemin çözüldüğü veya fikrin uygulamasının ardından test edildiği evredir (Sawyer vd., 2003: 23). Son adım doğrulamadır, fikirler doğrulanır, detaylandırılır ve daha sonra onu çözmek ve hazırlık aşamasında kavramsallaştırılan tüm ihtiyaç ve kriterleri karşılamak için ilk problemle birlikte uygulanır (Vetillart, 2014: 15).

Yaratıcı sürecin son aşaması, cilalama aşamasıdır: bir bilim adamı deneylerini gerçekleştirir; bir besteci eserini müzikal notasyona dönüştürür ve bir şair şiirini kontrol eder ve yeniden kontrol eder. Bu uzun, zorlu bir süreç olabilir ve sonuç olarak elde edilen ürün mümkün mertebede en iyi olan üründür (Martin, 1978: 27).

2.2.3. Çevre

Yaratıcılığın oluştuğu ortamda bulunulan sosyal çevrenin değer yargıları, ait olunan sistemi ve kültürel özellikleri; hem yaratıcı süreci, hem yaratıcı kişiyi hem de yaratıcı ürünü etkilemektedir (Chiu ve Kwan, 2010'den akt. Özaşkın ve Bacanak,2016:218). Yaratıcılık genellikle bir kişi ile çevresinde tanıştığı bir şey arasındaki yoğun duygusal karşılaşmaları takip eder. Eashion tasarımcısı Bonnie Cashin, yoğun duygusal olayların, yaratıcı eylemi yoğunlaştırıcı etkisi olduğundan söz etmiştir. Bu karşılaşmaların yoğunluğunu çok sayıda değişken belirler ve temel değişken, yaratıcının deneyimsel yaşamıyla ilgilidir. İnsanların deneyimleri ne kadar zengin ve çeşitli olursa, algılarının o derece keskin ve yoğun duygusal katılımlara daha çok açık olması daha muhtemeldir (Martin, 1978: 24).

Bireyin bulunduğu yaş, yaratıcılığın belirleyici bir kriterdir. Simonton'a (1988) göre, otuzlu ve kırklı yaşlarında yaratıcılık düzeyinde bir zirveye ulaşılır ve ardından kademeli olarak yaratıcılığının azaldığı söylenebilir. Ancak Dennis (1956), yaş faktörünün yine de bu değerlendirme içine alınmaması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü bu durumun her zaman böyle olmadığını, tarihçilerin, filozofların ve hatta mucitlerin altmışlı yaşlarında en iyi potansiyellerine ulaşabileceklerini belirtmiştir ve ünlü Mona Lisa portresini Leonardo Da Vinci yaptığında elli yaşından büyük olduğu vurgusunu yapmıştır (Vetillart, 2014: 23).

Yaşamı boyunca insanoğlu başına gelen tüm olaylardan dolayı derinden etkilenebilir. Hastalık, doğal afet ya da yalnızlık gibi olumsuz tecrübelerin yaşandığı anda kişide hayal gücü ve yaratıcı düşünce hasarı yaşayabilir. Büyük isimlerden olan ve disleksi hastalığına sahip Albert Einstein gibi birçok ünlü yaratıcı kişilik sağlık yönünden dezavantajlıdır ve bu duruma örnek gösterilebilir. Yakın bir aile ferdinin kaybı, aynı zamanda bireylerin yaratıcı ifadesini de kısıtlayabilmektedir. Kısacası çevre ve bulunulan ortam yaratıcılığı etkiliyor diyebilmek mümkündür (Vetillart, 2014: 19)

2.2.4.Ürün

Ürün, başka bireylere kendisine ait düşünceleri kelime, resim veya farklı materyaller vasıtasıyla aktarılmasını ifade eden çıktıdır. Webster yaratıcılığı yapma, varlığı ortaya çıkarma süreci olarak tanımlamaktadır (May, 1994). Bu süreçte ortaya çıkan buluşlar, fikirler, yayınlar, resim ve müzik eserleri elle tutulur gözle görülür somutluk özelliği taşımaktadır (Kozbelt, Beghetto ve Runco, 2010'den akt. Özkaşkın ve Bacanak, 2016: 219). Bu somut yaratıcı ürünler yaratıcılığa sahip bireyleri tespit etmeyi sağlarken, yaratıcılık potansiyeline sahip olan ancak bu özelliğini kendisinde henüz keşfedememiş ve herhangi bir ürünle bunu ortaya çıkartamamış olan bireyleri göz önünde bulunduramaz (Runco, 2007).

MacKinnon yaratıcı ürün araştırmalarında önde gelen araştırmacılardan biri olarak yaratıcı bir ürünü insan tarafından deneyimlenen veya yapılan her şey, bir fikir, bir sanat eseri, bilimsel bir teori ya da bir binanın tasarımı olarak nitelendirmiştir. Ona göre yaratıcı ürün yenilikleri ve özgünlükleriyle ayırt edilir. Burada değinilmesi gereken konu, tüm insanların aynı ürünü yani örneğin bir romanı roman olarak değerlendirip değerlendirmedir. MacKinnon bu fikri, fikirlerinin ve deneyimlerinin çoğunu yaratıcı, kendisi için yeni olduğu için düşünecek bir çocukla örneklendiriyor. Fakat diğer çocuklar aynı deneyimleri yaşarlarsa, yaşadıkları toplum için herhangi bir yaratıcı ürün geliştirmezler. Bir ürünün yeniliği her zaman belirli bir ürün popülasyonu ile ilişkilidir. Bir romanı veya orijinal ürünü deneyimlerken, bütün bir medeniyet veya insanlık onu en yaratıcı olarak değerlendirebilir (Vetillart, 2014: 19).

2.3.YARATICILIK YAKLAŞIMLARI

Yaratıcılık kavramını açıklamaya yönelik modeller çalışmaya göre ele alınmakta ve şu şekilde sıralanmaktadır: Kendini Gerçekleştirme Yaklaşımı, Psikanaliz Kuramları, Davranışsal Kuramlar, Gestalt Yaklaşımı, İnsancıl (Hümanist) Yaklaşım ve Bilişsel Yaklaşım şeklindedir (Yurtseven, 2001'den akt. Kendir, 2013: 12).

2.3.1. Kendini Gerçekleştirme Yaklaşımı

Yaratıcılık kavramına ilişkin olarak ortaya atılan ilk esas yaklaşım, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan beşinci ve son basamağını oluşturan ihtiyaçlardan olan kendini gerçekleştirme kavramıdır. Kendini gerçekleştirme; bir işi başarma ve yaratıcılık faktörlerini içerisinde barındırmaktadır. Maslow'a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinin diğer dört basamağı olan fiziksel, güvenlik, arkadaşlık ve

saygınlık ihtiyaçlarını karşılayıp en üst basamağı olan kendini gerçekleştirmeye erişen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya çıkarabilmektedir (Yurtseven, 2001'den akt. Coşkun, 2020: 68).

Kendini gerçekleştirme kavramını Rank için, insanın içinde oluşum halinde bulunan doğal bir eğilimden ve onun, geçmişinden kopuk halde bağımsız yaşama çabasında olduğuna inanır. Birey kendisini koruyan, yaşamını kolaylaştıran çevresinden kopup bağımsızlığını kazanmak ister. Çünkü bağımsız olmanın sağladığı bir haz vardır. Fakat bunun yaratacağı güçlükleri göze almak gerekir. Birey ancak bu yolla kimliğini kazanır. Bu ancak "yaratıcı irade " (creative will) ile mümkün olur. Alışlagelmiş, basit insan bu iradesini ortaya koymada başarısız kimsedir; topluma boyun eğer ve bu sebeple kimliğini kazanmaz. Nörotik (sinir sistemi üzerinde etki yapan) iradesini ortaya koymak ister, ancak hayata olan korkusu sebebiyle başarılı olamaz. Sağlıklı birey bu çatışan güçleri bir araya getirerek bütünleştirebilmiş kimsedir. Sürüden ayrılmanın ona vereceği acıyı göze alabilir; ama nörotikten farklı olarak, bir birey olabilmeye muktedirdir ve çevresi ile ahenk halindedir. Özetle iradeli insan kendini gerçekleştiren insandır (Rank, 1994'den akt. Kuzgun, 1972: 171).

Bireyin davranışlarını yönlendirmede aktif rol oynayan güdülerden biri olduğu kabul edilen içsel gelişim "öğrenme ve yaratıcılığa yönelik insani eğiliminin prototipik görünümü" olması bireyin kendini gerçekleştirme eğilimlerini vurgulamaktadır. Böylelikle birey kendisini öğrenmeye, araştırmaya ve keşfetmeye meyillidir (Ryan ve Deci, 2000: 69).

2.3.2. Psikanaliz Kuramlar

Yaratıcılık sürecini inceleyen bir diğer yaklaşım, psikanaliz kuramıdır. Bu kurama ait ana fikir; "yaratıcı ürünün, önceden düşünülen zihinsel aktivitelerin bir sonucu olduğudur" (Yurtseven, 2001'den akt. Kendir, 2013: 13). Freud, Kris, Kubie, Slochower, Mac Kinnon ve Jung bu kurama katkıda bulunan temel isimlerdir. Psikanalitik kuramlar yaratıcılığın kökleri, güdülenmeleri, sapmaları ve verimleriyle alakalı görüşleri barındırırlar ve diğer kuramlarla karşılaştırıldığı zaman bu kuramlar yaratıcılığın bu boyutları üzerinden değerlendirilmiştir (Kaya, 2004: 14). Yaratıcı sanatçılara olan hayranlığı ile bilinen Sigmund Freud buna rağmen, genel olarak yaratıcılığa karşı bakışı oldukça olumsuz olmuştur. Yaratıcılığı, yerine getirilmemiş ihtiyaç ve arzuların bir yüceltme biçimi olarak görmüştür. Popüler kurgu yazarlarının

"üretken yetenek, sapkınlık ve nevroz" kombinasyonuna sahip olduğunu gören Freud, bu tür insanları kendi arzularının yerine getirilmesini bulamayan bireyler olarak görmüştür. Böylece hayallerini yazılarına dökerek isteklerini yücelttiklerini düşünmüştür (Martin, 1978: 37).

Jung ise, yaratıcılığı bilinçsiz tavırların toplamından oluşmuş bireysel bir yetenek olarak değerlendirilir. Ona göre aynı zamanda bunun hammaddesi de toplumda yer alan bilinçaltıdır ve bilinçaltının kaba, mantığa aykırı ve sapkınlıklarını sorgularken bilinçaltı da bilincin bilgisizce rasyonelleşmesine engel teşkil eder (May, 1994). Araştırmacı bu yaratıcı süreç içinde bulunan bireyi kendini yenilemeye uğraşan ve yaratıcı bir gerilim dalgası ile karşı karşıya kalan bir varlık olarak değerlendirir (Altıntaş ve Gültekin, 2005:Akt,Onur, 2018: 147).

Yaratıcılık kuramları arasında en çok tartışılan kuram şüphesiz Psikonaliz Kuramıdır. İnsan davranışlarının sadece bilinçli süreçlerle ele alınamayacağını üzerinde duran bu kuram, psikolojinin bilinçaltının da tetkik edilmesi gerektiğini öne sürer. Yaratıcılığı insanın bilinçaltına itilmiş ve eksikliğini hissettiği duygularının birdenbire meydana geldiği özgür bir esinlenme süreci olduğunu ifade eder (Onur, 2018: 148).

2.3.3. Davranışsal Kuramlar

Yaratıcılık Kavramının tanımlanmasında esas teşkil eden kuramlardan olan Davranışsal Kuramında araştırmacılarından Maltzman (1960) ve Skinner (1972) kuramlarında tüm davranışların olduğu gibi yaratıcı davranışın da "çevresel uyarılara karşı verilen bir yanıtlar topluluğu" olduğunu iddia etmişlerdir. Yaratıcılıkta algılanan nesnenin nesnelliğine nazaran algılayanın düşünsel yapısına göre kişinin kendine özgü yorumları öne çıkmaktadır. Bu nedenle iyi bir gözlemci olmanın ve çevreden gelen uyarıları algılama kapasitesinin yüksek olması, yaratıcılığı arttırmadaki rolü de oldukça önemlidir (Kağıtcıbaşı;1992,Kuşluyan,Usal:2000 Yurtseven, 2001'den akt. Mengili, 2007: 15).

Yaratıcılık kavramı davranışsal yaklaşıma göre eylemin neticesinde ortaya yeni bir ürün çıkartabilmektir. Bu nedenle yeni bir ürünün yaratıcılık özelliğini ele alabilmek için alışılmamış ve fonksiyonel bir davranışın varlığına dikkat çekilir. Davranışsal yaklaşımda yaratıcı birey, farklı fikirleri ortaya çıkararak ve bu fikirleri ifade edebilir. Yaratıcılığın geliştirilmesinde oldukça önemli bir rol oynayan davranışsal yaklaşım, davranışlarımız sırasında, çevrede bulunan uyarlardan bize gelen tepkiler sonucunda

verilen tüm yanıtlardan meydana gelmektedir. Davranışsal yaklaşımda yaratıcılık, çevremizdeki uyaranların bizlerin zihninde hangi tür yanıtlar uyandırdığına göre ele alınır. Bu doğrultuda kişinin özgünlüğü ile sorulara verdiği yanıtların miktarı ne derece fazla ise yaratıcılığın o bireyde o derece fazla olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Böylece kişiler çevresel uyaranları ne derecede benimserlerse bireylerde yaratıcı davranış o derece artmaya meyillidir (Ergeneli ve Özyurda, 1996:138; Yurtseven, 2001'den akt. Baloğlu, 2020: 29).

2.3.4. Gestalt Yaklaşımı

Gestalt kuramının önde gelen isimlerinden biri olan Wertheimer (1945) ölümünün ardından basımı yapılan “Üretken Düşünce” adlı kitabında problem çözmede iki tip düşünce tarzı olduğunu bunların A türü ve B türü problem çözme türü olduğundan bahsetmiştir. A türü düşünce tarzı problem çözme, bireyin kendine ait uzun süreli kalıcılığa sahip, sorunun temelini anlama ve içgörüyeye dayalı bir problem çözme şeklidir. B türü düşünce tarzı problem çözme ise, ezbere dayalı, meselelerin çıkış noktasını anlamaktan uzak olma şeklidir. Ayrıca, Wertheimer, B türü problem çözme tarzını eleştirmiştir. Yinelemelerin belli durumlarda işlevsel olabileceğini ancak bu durumun sürekliliğinin, üretken düşünceyi yani bireyin yaratıcılığını zayıflatacağını vurgulamaktadır (Senemoğlu, 2012'den akt. Yamak, 2020).

Gestalt Yaklaşımını ele alan gestalt psikologlar, farklı alanlarda üretken düşünce ve problem çözme kavramlarını yaratıcılık kavramının yerine kullanmışlardır. Böylece yaratıcı düşünceyi çağrışımlarla ifade etmişlerdir. Bu kurama göre yaratıcılık, düşüncenin şekillenmesini sağlayan kaynağın çağrışımının miktarı, yeniliği ve kendine has olmasına bağlıdır (Karacabey, 2011: 10).

Gestalt yaklaşımına göre bireyler doğduğu andan itibaren kendisini geliştirme ve geliştirme yaradılışına sahiptir. Ancak bireyler dünyaya geldiği andan itibaren çevresel faktörlere bağlı olarak bu özelliklerini geliştiremedikleri hatta bu özelliklerine engel olunduğunu savunmaktadırlar. Bireyler sosyal çevrelerince kabul görebilmek amacıyla birçok duygusunu içlerine atmaktadırlar. Bireylerin şayet fikirleri ve düşünceleri daima baskı altında olursa, davranış ve fikirlerini yönetmek söz konusu olmaz. Bu duruma maruz kalan bireyler herhangi bir konuda hangi seçimi yapacaklarına dair kararsız kalırlar. Fakat bireyler fikirlerini ve duygularını özgür bir biçimde ifade ederek kendi duygu ve düşüncelerini gösterebilirler ve seçim yaparlarken güçlük

çekmezler. Bu nedenle bireyler hem kendilerini hem de çevrelerini analiz etme ve bilme konusunda ne denli bilinçli olurlarsa yaratıcı düşünceleri de o denli artış gösterecektir (Savieski, 2004: 7)

Gestalt kuramcıları yirminci yüzyılda, beynin var olan duyuşsal bilgisinin duyuşsal verilerin toplamından daha fazlası olan tutarlı bir algısal deneyim yarattığına inanıyorlardı. Bu doğrultuda onlar bunun algısal deneyimlerimizi uyaranın oluşturduğu örüntülere ve deneyimlerimizin düzenlenmesine bağılı olduğuna kanaat getirmişlerdir. Beyin, aldığı verilere, bir miktar da olsa bu tür kalıpları ayırt ederek düzen uygular. Onlara göre bütün, bütünü oluşturan parçalardan farklıdır ve bütün birbiriyle etkileşim içindeki parçalardan oluşmaktadır (Morris, 2002).

2.3.5. İnsancıl (Hümanist) Yaklaşım

Maslow, İnsancıl (Hümanist) Psikolojiden, Freudyen teori ve davranışçılığın ötesinde "üçüncü güç" olarak bahsetmiştir. Hümanist psikologlar, insan potansiyelini ve sevginin, aidiyetin, benlik saygısının ve kendini ifade etmenin, zirve deneyimlerin (kişinin öz bilincinin kaybolduğı bir faaliyete o kadar dâhil olduğunda) ve kendini gerçekleştirmenin (kendiliğindenlik ve ortaya çıkan yaratıcılığın) önemini vurgular. Kendi dışındaki sorunları odak noktası olarak görürler. Hümanist psikoloji, değerler ve etik meseleler ile ilgilendiğı için, birçok insan - kendi üyeleri de dâhil - bu psikoloji okulunu bir bilim dalından çok kültürel ve manevi bir hareket olarak görmektedir. İnsancıl (Hümanist) Kuram insanlara ait potansiyellere oldukça önem veren ve bireyin kendi yaşamını dilediğı şekilde yöneltebileceğini vurgulayan yaklaşımdır. Abraham Maslow (1908-1970), Carl Rogers (1902-1987) ve Erich Fromm (1900-1980) bu kuramın öncüleri olmakla beraber; Hümanist kuramı temelini, Adler'in kişinin en mükemmele ulaşabilmek amacıyla daima çabaladığı görüşü oluşturmaktadır (Morris, 2002). Hümaniter yaklaşımda, yaratıcı düşüncenin bireyin kişilik özelliklerinin ve problem çözme sürecindeki bilinçli olarak ortaya koyduğu bireysel tavrının önemine vurgu yapmaktadır. İnsancıl yaklaşım, yaratıcılığı birey bazında ele alır ve yaratıcılığın doğuştan her insanda olan bir özellik olduğunu ifade etmektedir (Parsıl,2012:Akt,Yamak, 2020: 15). Hümanist psikologlar, yaratıcılığın beslenmesinin anahtarı olarak kişinin tüm ve tam gelişiminin önemini vurgulamışlardır. Maslow, insanlar gerçek benliklerini bulursa ve başkaları yerine kendilerini memnun etmek için hareket ederlerse daha mutlu ve yaratıcı olacaklarına inanıyordu. Bu şartlar sağlandığında zaman insanlar zihinlerinin bilinçsiz kısmını bilinçli zihinlerinden

gizlemeye ihtiyaç duymazlar ve bilinçdışına, onları diğer tüm insanlarla gerçekten birleştiren kısımlarına odaklanmakta özgür olurlar (Martin, 1978: 46)

Hümanist psikologlar insanlığa zarar verebilecek yaratıcı ürünlerin karşısındadırlar. Yaratıcı ürünlerin insanlığa olan değeri ve sosyal etkileri bakımından ele alınması gerektiğini öne sürmektedirler. Bu kuram, içimizde bulunan olumlu güdülerimizin yaşadığını ve orada oldukça hep bir üst düzeye doğru yol almamızı sağladığının üzerinde durmaktadır (Cloninger, Svrakic ve Przybec, 1993).

2.3.6. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel kuram, bilişsel süreçlerin türü ve yapısıyla, gözlenebilen davranışların türü ve özellikleri arasındaki ilişkiyi ele alır. Bilişsel kuramcılar insanların bilgiyi algılama, saklama ve bilince geri getirmeleriyle ilgilenirler. Algılama, bellek ve düşünme gibi zihinsel bilgi işlem süreçlerinin değerlendirilebileceğine ve incelenmesi gerektiği görüşüne katılmaktadırlar (Morris, 2002).

Bilişsel yaklaşımın en önemli temsilcisi George Kelly (1905-1967) olmakla birlikte bu yaklaşımın esasında “yapısal değişkenlikler” oldukça önemli rol oynamaktadır. Kelly’e göre, bireyler durumları kendi süzgeçlerinden geçirerek dış dünyaya bakmaktadırlar ve bunu “kişisel yapılar” şeklinde adlandırmaktadırlar. Kelly, yapı kavramını bireylerin içinde bulunduğu çevreyi yorumlaması ve bu yorumlarla birlikte inşa edeceği fikirlerin tamamı olarak tanımlamıştır. Bireylerin zenginleşmesi, durumlar karşısında tecrübelerle ortaya koyduğu fikirlerle meydana gelmektedir. Bu durum bireylerin zekâlarıyla alakalıdır ve bu noktada dikkat edilmesi gereken husus bireylerin çevredeki olaylara nasıl reaksiyon verdiği, algıladığı ve bunları ne şekilde yorumladığı ile doğrudan bağlantılıdır (Yıldırım, 2006’dan akt. Baloğlu ,2020).

Piaget (1931) göre bilişsel kuram; bilginin ilk önce alınması, sonrasında işlenmesi ve en son geri çağırılması gibi zihinsel süreçleri irdelemiştir. Zihinsel süreçler incelendiğinde insan davranışının temelinde, kişinin kendisi ile ilgili düşünceleri, öğrenmeye dayalı deneyimleri ve çevresel etkenlerden meydana geldiği bilinmektedir (Morris, 2002). Galton bilişsel kuramın önde gelen isimlerinden biri olarak yine zekâ ile yaratıcılık arasında bir bağ olduğundan; yüksek zekâyâ sahip bireylerin yaratıcı düşüncelerinde güçlü yaratıcılık özelliklerinin olacağını ileri sürmüştür (Deary ve Smith, 2004’dan akt. Onur, 2018).

Guilford (1986), dört ana bilişsel yeteneğin özelliği olarak ileri sürdüğü akılcılık, esneklik, özgünlük ve detaylandırmanın yaratıcı kişilere özgü olduğunu ifade etmiştir. Akılcılık birim zamanda farklı miktarda düşünce üretme yeteneğidir. Esneklik, alışılmışın dışında düşünebilen, bir alandan diğerine fikir üretmek için hareket edebilen yaratıcı insanlar için ikinci uygun kapasitedir. Üçüncü bilişsel yetkinlik ise özgünlüğü, yeni ve değerli olan somut veya soyut ürünler geliştirmek için gereklidir. Son olarak, Guilford fikirleri kavramsallaştırmak ve geliştirmek, ilişkileri keşfetmek ve uygulamak için kullanılan son bir yeteneği, detaylandırmayı bilişsel yeteneğin olduğu kişilerde olduğunu savunmaktadır (Vetillart, 2014: 22).

2.4. YARATICILIĞI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

2.4.1. Bireysel Engeller

Yaratıcılık özelliği bulunan kişiler özellikle bağımsız, uyumsuz, alışılmadık, hatta bohem olmaya yatkındır ve büyük olasılıkla geniş ilgi alanlarına, yeni deneyimlere daha fazla açıklığa, daha göze çarpan bir davranışsal ve bilişsel esnekliğe ve daha fazla risk alma cesaretine sahip olmaları muhtemeldir (Simon, 2000: 153).

Yaratıcılık özelliğinin yoğun bulunduğu kişiler, toplumda genellikle ortalama insanlardan daha bağımsız ve meydan okuyucu göründükleri için toplum tarafından tuhaf olarak algılanabilirler (Runco, 2007). Bununla birlikte içe dönük kişilik özelliği genellikle yaratıcı kişilerde görüldüğü tespit edilmiştir (Eysenck, 1995). Yüksek motivasyonlu ve yoğunlaştırılmış bir kişi içe dönük olarak yorumlanabilir. Yaratıcı insanlar farklı bir bakış açısına sahip olsalar da fikirlerini destekleyen insanlar olarak onlara saygı duymak gerekebilir. Bu saygı onları içe dönük olmaktan çok dışa dönük kılacaktır (Kasof, 1995; Runco, 1995).

2.4.2. Örgütsel Engeller

Örgütlerin veya şirketlerin çalışanlarından olabildiğince fazla yaratıcılık elde etmeye çalışmalarının bir yolu, genellikle onları gruplar halinde bir araya getirmek ve yaratıcı sürecin başlangıcını tetiklemek için farklı teknikler kullanmalarıdır (Nagmer, 2011: 5). Amabile (1998), yöneticilerin çalışanlarının yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarabilmeleri amacıyla çalışanlara daha az zorlanabilecekleri görevleri vermesinin bir yanığı olabileceği belirtmiştir. Yöneticiler, bireylere uzman oldukları konu ile yaratıcı düşünme becerilerine yatkın oldukları görevleri verebilir ve böylelikle çalışanların içsel

motivasyonlarını harekete geçirebilir. Çalışan ve çalışana verilen görevin arasındaki uyumun derecesi çalışanların becerilerinde bir zorluğa sebep olabilir. Bu zorlanmanın derecesi önemlidir ve bu zorlama miktarı sıkılmamalarına yol açacak kadar az; pes etmemelerini ve denetimi kaybetme korkusu yaşamalarına yol açacak kadar da caydırıcı olmamalıdır (Amabile, 1998: 79). Kısacası çalışanların yaptıkları iş yeteneklerini ortaya çıkartabilmeli ama zamanla yeteneklerini köreltmemelidir.

Yaratıcı kişilerin kalıp yargı içerisinde nasıl algılandığını durumu etkileyebilir (Runco, 2007). Yaratıcı çalışan hüküm süren normları çiğniyor ve önde gelen otoriteleri sorgulamaları muhtemel davranışlar sergileyebilmektedir. Bu durum onlarda "karşıtlık" olarak tanımlanmıştır; otoriteye karşı çıkmak (Runco, 2007). Dolayısıyla yaratıcılığı yüksek kişilere toplumsal anlamda bakış açısı ve davranışlar oldukça önem arz etmektedir.

2.5. YARATICILIK TÜRLERİ

Yaratıcılık kavramı ile ilgili alan yazın incelenmiş ve yaratıcılık çeşitlerinin genel olarak bireysel, grup ve örgütsel yaratıcılık olmak üzere üç başlık altında toplandığı görülmüştür.

2.5.1. Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığın temel unsurudur. Yaratıcılığın değerli sonuçları, bireysel yaratıcılıktan geçer ve örgütsel entegrasyonunun somut performansı şeklinde yansır (Chang ve Chiang, 2008: 701). Çünkü örgütün uyguladığı yaratıcı fikirleri üretenler özünde bireylerden oluşur.

Bireysel yaratıcılık, örgütlerde bulunan karmaşık ve rekabetçi yapının değişime uyumlu olabilmesi sürecidir. İşletmelerin sektörde varlığını sürdürebilmesi için yenilikçi bir bakış açısına sahip olması ve bunu uygulayabilmesi gerekmektedir. Performansı sürekli geliştirebilme, rekabetçi avantaj sağlayabilme, ancak örgütte bulunan çalışanlarının yaratıcılığını teşvik edebilmesi ile mümkündür (Zhou, Hirst ve Shipton, 2011). Bir organizasyonda yaratıcı özelliğe sahip olan bireyin yaratıcılık özelliği onu diğer çalışanlardan farklı kılmaktadır (Marşap, 1999'den akt. Baloğlu, 2020: 21) Yaratıcı bireylere ilişkin özellikler aşağıdaki verilmiştir;

- Ortaya çıkan problemlere karşı duyarlı olma,
- Derin bir anlayış yapısına sahip olma,

- Meraklı ve iyi bir araştırmacı olma,
- Ürettiği fikirlerle birçok işe yarar sağlama,
- Yeni fakat işlevsel fikirler ortaya koyabilme,
- Değişim ve yeniliğe açık olma,
- Fikirler arasında rahat bağlantı kurup sorun çözebilme yetisine sahip olma,
- Sentez seviyesinde düşünce yeterliliğine sahip olma, analiz etme, karmaşık sorunları çözebilme, yorum yapabilme ve değerlendirmektir.

Cropley, yaratıcı insanların entelektüel ve algısal işleyişini incelemiş ve başlıca bulgularından birinin, yaratıcı insanların müzikal bilişsel kodlama yaptıkları olduğunu tespit etmiştir. Bu sayede müzikal kodlamanın çoğu insandan daha az bilişsel girdiyi filtrelediğini belirtmiştir. Bu teknikle birlikte görünüşte birbiriyle ilgisi bulunmayan verileri birbirine bağlantılı şekilde birleştirmekte tereddüt etmezler. Bu alışılmadık bilişsel veri kombinasyonları, yaratıcı düşüncenin önemli bir parçasıdır. Yaratıcı insanlar daha fazla algısal içsellik izin verdikleri ve entelektüel işleyişlerinde daha fazla risk almaları nedeniyle diğer insanlara göre daha fazla bilişsel gerginlik yaşayabilirler. Diğer bireylere göre daha çok risk alarak kendilerini hata yapmaya ve dışlanmakla yüzleşmeye doğru sürüklemektedirler. Bununla birlikte, entelektüel algısal işleyişleri Cropley tarafından "uyarlanabilir, esneklik ve cesurluk" olarak tanımlanmıştır (Martin, 1978: 9).

2.5.2. Grup Yaratıcılığı

Yaratıcılık, yeni ürün ve fikirlerin üretilmesi ve alternatiflerin değerlendirildiği bir keşif süreci olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için buna imkân ve önem veren bir örgüt veya çevre olması gerekmektedir. Bireylerin yaratıcı düşünceler ortaya koyabilmesi ve yaratıcı düşünceler geliştirebilmesi için bireyin içinde bulunduğu çevre oldukça etkilidir. Bireyler buldukları ortamın şartlarına göre konum alırlar ve bireylerin sahip oldukları motivasyonuna ait etkiler direkt olarak içinde bulunduğu çevreden ileri gelmektedir. Toplumsal çevre yaratıcılığa verdiği imkanlar dahilinde yaratıcılığın en büyük destekçisidir. Kişi bulunduğu çevrede ne derece motive ediliyor ve olumlu yönde destekleniyorsa, kişi sahip olduğu özgüveni de bir o kadar artıracaktır.

Grup yaratıcılığı örgütsel yaratıcılığın en temel esaslarından biri olma özelliğini sahiptir. Grup yaratıcılığından yoksun bir örgütte, örgütsel yaratıcılıktan söz etmek mümkün değildir. Toplumsal çevre ve toplumsal yapı kişilerin yaratıcılığına engel teşkil etmemeli hatta yenilikçiliğe açık olabilmelidir. Bir kişi bulunduğu çevrede şayet yoğun olarak baskı hissediyorsa toplumsal çevrelerde yaratıcılığını yaşama olasılığı oldukça düşük düzeydedir. Bireysel kabiliyetlerin filizlenmesi ancak bu duruma uygun toplumların varlığı ile mümkündür (Amabile vd., 2005, Balay, 2010).

2.5.3. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, problem yaratma ve formülasyon, problem çözme ve çözüm uygulamasının bilinçli ve sürekli bir değişim yaratma süreci ve uyum ve yenilik ile eşanlamli olarak tanımlanır. Yeni yaklaşıma göre, işletmeler iki şey yaparak uyumu yaygınlaştırmayı öğrenebilirler. Bunlar; çalışanların yaratıcılıklarını, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artıran yeni düşünme becerilerinde ustalaşmaya teşvik etmek ve bu becerilerin düzenli olarak kullanılmasını sağlayan bir altyapı oluşturmaktır. (Basadur, 1997: 59).

İnsanoğlu, ihtiyaçlarını giderebilmek adına her daim üretime yatkındır. Özellikle bilim adamları, sanatçılar, mucitler gibi yaratıcılık becerisi yüksek kimseler yıllarca bir problem üzerinde çalışıp, olağan dışı özgün üretimlerde bulunurlar (Gülhan ve Karsak, 2016: 552). Dolayısıyla yaratıcılık hayatımızın her alanında kendini gösteren önemli bir parçadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabette avantaj oluşturmaları ve işletmeye ortalamanın üzerinde fayda sağlamaları için örgütsel yaratıcılığın önemli bir rol oynadığından söz etmek mümkündür. Toplumumuzda var olan yaratıcılığı yakalayabilmek, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve büyüme sağlanması şirketler için çok önemlidir. Örgütsel yaratıcılığın oluşabilmesi öncelikle yaratıcı düşüncenin varlığı ile mümkündür. Örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi ise; ortaya konulan yeni bir fikrin varlığı ve bu fikrin faaliyete geçirilebilir bir şekilde olmasıyla mümkündür. Ortaya konulan bu fikir var olan durumu daha iyiye taşıyabilmelidir. Oluşturulan bu yeni fikrin, örgütsel bağlamda başarılı bir biçimde uygulanabilme ve yaratıcılık motivasyonunu barındırması gerekmektedir Örgütte bulunan tüm çalışanlar tarafından bu rolün anlaşılması ve aynı zamanda örgütte görevli yöneticiler vasıtasıyla örgütsel yaratıcılık

ortamının teşvik edilmesi ve desteklenmesi düşüncesi ile paralel bulunmaktadır (Coşkun,2020:67, Amabile vd., 1996: 1154).

Örgütsel yaratıcılık; kıymetli yeni ürünler, hizmetler ve fikirler üreten karmaşık ve etkileşime dayalı aynı zamanda grup özellikleri ve örgütsel yapı olmak üzere iki ana bileşenli süreçtir. Bu sürecin zemininde bulunan en temel bileşen de iş birliğidir (Chang ve Chiang, 2007: 702). Bahsi geçen iş birliğinin sağlanmadığı durumlarda o örgütte yaratıcılıktan bahsetmek pek de mümkün olmamaktadır.

Gersick, (1998), bir çalışmada ekibinin başarısının veya başarısızlığının büyük ölçüde grubun bağlamına veya çevresine bağlı olduğunu bulmuş ve bunun, büyük ölçüde "grubun tasarımı ve tasarımcısı" tarafından şekillendirildiği sonucuna ulaşmıştır (Gercisk, 1998). Bir grubun hem tasarımı hem de tasarımcısı aynı organizasyon içinde bile önemli ölçüde farklılık gösterebileceğinden, Gersick'in bulguları ve teorik modeli, bir organizasyon içindeki farklı ekiplerin oldukça farklı çalışma ortamları deneyimleyebileceğini ortaya koymaktadır.

Yeni ve yaratıcı fikirler günümüzde para ya da makinenin yerine geçmiş durumdadır. Yaratıcılık günümüzde ekonomi, mal veya hizmet üretimi, perakende ve eğlence sektörlerini canlandırmaktadır. Yaratıcılık yeni bir düşünme ve yapma biçimi ile hayatımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Gelişim ve değişimin kaynağı yaratıcılığın desteklenmesine bağlıdır (Blomberg, 2016: 19). Örgütsel yaratıcılık; kıymetli yeni ürünler, hizmetler ve fikirler üreten karmaşık ve etkileşime dayalı aynı zamanda grup özellikleri ve örgütsel yapı olmak üzere iki ana bileşenli süreçtir. Bu sürecin zemininde bulunan en temel bileşen de işbirliğidir (Chang ve Chiang, 2007: 702). Doğru mekanizmalar ile desteklenen örgütsel yaratıcılık özgün fikirler üretmenin yanı sıra ilerlemenin de önünde engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmak için etkin bir araçtır. Örgütsel yaratıcılık; teknolojik, sosyal, bireysel, yönetsel veya fiziksel durumları kapsayan mevcut sınırlar ile yetinmeyip ileriye gitmeyi amaçlamaktır.

Woodman, Sawyer ve Griffin (1993), organizasyonlardaki yaratıcılığın iki teorik bakış açısına sahip olduğunu ve bu nedenle modelleri iki bakış açısıyla değerlendirmek gerektiğini savunmuşlardır. Kurum içi etkilerin yanı sıra dış etkileri de dâhil edilerek ve etkileşimci yaklaşımlarında bireysel faktörleri ön plana çıkararak modellemiştir. Kuruluşlar içindeki yaratıcı davranış, iki kategorideki çalışma ortamı girdisinin bir fonksiyonu olduğundan söz etmişlerdir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 1155);

1- Grup içinde bulunan özellikler normlar, grubun uyumu, büyüklüğü, grupta kullanılan çeşitlilik, roller, görevlerin özellikleri ve problem çözebilme yaklaşımları,

2-Örgütsel özellikler, örgütsel kültür, strateji, kaynaklar, ödüller, yapı ve grubun teknolojiye odaklanmasından oluşur.

Sackmann (1992), kuruluşlar içindeki kültürler ve alt kültürler üzerine yaptığı ufuk açıcı çalışmasında, bir kuruluşun ortamının bazı yönlerinin homojen olarak kabul edilebilmesine rağmen, diğer yönlerin, kuruluş içindeki alt gruplar arasında önemli ölçüde farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur (Sackman, 1992: 143). Sonuç olarak organizasyonlarda bulunan yapının her katmanında ortak özellikler olduğu kadar farklı özelliklerin de olduğundan bahsetmek mümkündür.

Örgütler sosyal bir sistem olmaları sebebiyle, başarılı olmak için örgütsel gelişim ve değişimlere adapte olmak durumundadırlar. Bu değişime uyum boyunca, örgütlerde yaratıcı bireylerin olması önemlidir. Yaratıcı çalışanların örgütlerde yaratıcı süreci artıran unsurlardan biri olduğuna dikkat çekilmektedir (Andriopoulos,2001). Çalışanların yaratıcılığı, kuruluşların başarısı ve sürekli gelişimi için temel unsur olarak görülmüştür (Ezzat, 2018: 14).

Örgütlerin çalışma tarzlarının içinde bulunan yaratıcılık seviyeleri, bu örgütlerin gelecekte nasıl başarılı olacağını ve diğerlerinin ise neden başarısız olacağını belirlemede önemli bir faktördür. Günümüzde bulunan küresel karmaşa, alınan mali riskler, acımasız rekabet ortamı, modern ekonomik yaşamın her alanında bulunan belirsizlik gibi adaptasyon zorunluluğu olunan değişimlere uyum sağlamayı kaçınılmaz kılmaktadır. Yaratıcılık tam da bu aşamada örgütlerin bu problemlerin üstesinden gelebilmesi için en hayat kurtarıcı bir unsurdur (Williamson, 2001: 542). Çalışanların yaratıcı özelliği sahip oluşu, onların örgütte yeni ve faydalı fikirler üreten değerli bir varlık olduklarının kanıtıdır (Amabile, 1996).

Ford, (1996) örgütsel yaratıcılığın belirli bir hedeften üretilen yeni ve değerli sonuçlar olduğunu ve ilgili mesleki bilgi ile öznel olarak değerlendirilebileceğini doğrulamıştır. Ayrıca Bilgi Teorisine dayanarak, organizasyondaki bilgiyi örtük ve açık bilgi olarak bölünebileceğini vurgulamıştır. Açık bilgi gerçeklerden oluşan bir tür bildirimsel bilgi niteliğini taşıyordu. Örtük bilgi ise, açık bilginin aksine somut olarak tanımlanamıyordu ve bir tür bildirimsel olmayan bilgiydi (Ford, 1996: 1113). Nonaka ve Takeuchi (1995), örtük ve açık bilginin işletmede dönüşüm sürecini araştırmışlardır.

Bu araştırmanın sonucunda organizasyonel bilgi iletiminin kolaylaştırılması gerektiğini ortaya koymuşlar ve kolaylaşan organizasyonel bilgi sayesinde yaratıcılığın daha da canlanacağını öngörmüşlerdir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 3). Bir örgütte bulunan yaratıcı çıktılar üzerinden yaratıcılık ele alındığında, yaratıcılığın sonuçları ele alınabilir ve bu çıktılar ekonomik ve beşeri olmak üzere iki boyutta değerlendirilebilir.

Ekonomik çıktılar; yeni ve gelişmiş mal ve hizmetler sunarak maliyetin azalmasını sağlar. İş gücünün daha az oluşu ve personel devir hızının ve işe devamsızlığın azalmasını sağlar. Belirlenen işletme vizyonunu ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştır. Daha düzenli ve başarılı organizasyon planlamasına öncülük eder. Ayrıca ekonomik çıktılarının bir diğer avantajı ise projelerin daha hızlı bitmesidir (Basadur, 1997: 69).

Beşeri çıktılar; uyum ve daha üst düzey düşünme becerilerinin ortaya çıkmasını sağlar. Müşteri memnuniyeti odaklı düşünme yeteneğini ve stratejik düşünme tarzını geliştirir. Daha iyi liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlar. Daha iyi organizasyon hedefleri ile çalışan uyumu yaratır. Daha mantıklı karar verebilme mekanizmasını geliştirir. Departmanlar arasında bulunan hiyerarşik düzende hedeflerin belirlenmesine yönelik örgütün birlik içinde olabildiğini destekler. Daha yararlı iş birliği, iş memnuniyeti, güven, motivasyon, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini, ekip ruhunu ve grup etkileşimi gibi unsurların yükselmesine destek olur (Basadur, 1997: 69).

2.5.3.1. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları

Örgütsel yaratıcılık, organizasyonlar içinde çalışanlar tarafından ortaya konulan değerli yeni ürün, hizmet, sistem, fikir ya da süreçlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkılarak vurgulanan esas düşüncenin, yaratıcı fikir ile meydana gelen ürünün örgüt içinde meydana gelecek olmasıdır (Çekmecelioğlu, 2002: 69). Örgütsel yaratıcılık alanyazında üç alt boyut altında toplanmış olup bunlar; bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık şeklindedir (Balay, 2010: 59).

Bireysel Yaratıcılık Boyutu: Örgütler için somut ve aynı zamanda faydalı ürün çıktıları sağlayarak yeni ve pratik yöntemlerle işyerindeki problemlerin çözümlenmesidir (Zhou vd., 2011). Yaratıcılığa bakış açısı her anlamda, kişinin otoriteye karşı açık bir meydan okuma çabası olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım başkaldırı olsun ya da olmasın, bir beceriyi geliştirme döneminden sonra, geleceği yenilikle şekillendirme ve yeni yönere atılmaya hazır olmanın açıkça göstergesidir.

Buradaki belirli kişilik özelliği bu düşünceye sahip kişinin kontrolde olmasıdır. Çünkü yeteneği diğerleriyle karşılaştırılabilir bir yeterlilik seviyesine ulaşan insan, kendi başına cüretkâr bir şekilde saldırmak yerine, sadece bulunduğu o seviyede kalarak küçük ayarlamalarla durumdan memnun olabilir (Gardner, 1993: 31-32).

Ford (1996), kurum sosyolojisini tanıttıktan ve onu psikolojideki yaratıcılık teorisi ile birleştirdikten sonra, örgütsel çevre ve alan bilgisinin bireysel yaratıcı davranışını etkileyeceğini keşfetmiştir (Ford, 1996: 1114).

Yaratıcılık geleneksel psikolojik yaklaşımdan yola çıkılarak ele alındığında, yaratıcı bireylerin özelliklerine odaklanarak, sosyal çevrenin yaratıcı davranışın hem seviyesini hem de sıklığını etkileyebileceğini varsaymak mümkündür (Amabile vd., 1996: 1155). Yaratıcılık yönünden daha güçlü kişileri toplumda ayırt edebilmek için etrafımızda bulunan birtakım bireylerin çalışmış oldukları işlerden memnuniyetlerini ya da problemlerin çözümleri ile baş edebilme konularında daha istekli olduklarını dikkate almak yeterlidir. Bu bireylerin diğer bireylere nazaran kolay içsel güdülenme yaşadıkları ve bu durumun onların yaratıcılık yönlerini daha çok ortaya çıkarttığı bilinmektedir (Amabile, 1997: 41). Tüm bunların yanı sıra, bir örgütte bireysel yaratıcılığa destek verildiğinde o örgütte, örgütsel yaratıcılığın da olağan bir şekilde çıkacağını söylemek mümkündür (Chang ve Chiang, 2008: 52).

Yönetel Yaratıcılık Boyutu: Bir örgütte bulunan liderin bulunduğu gruba etkisine ilişkin, örgütsel düzeydeki etkilerin yaratıcılık üzerindeki önemine işaret etmektedir. Bu konudaki kritik etkenlerden biri, işletmenin yaratıcı çalışmalara dâhil olmak için bir yapı sağlamaya istekli olup olmadığıdır (Mumford, Hester ve Robledo, 2012: 11).

Organizasyonlarda, yaratıcılığa yönelik etkili stratejik yatırımlar, bir şeyler üretmek için bilgi, insan ve kaynakların sıralanmasını gerektirir. Bu durum çoğu zaman gözden kaçarılsa da önemi oldukça fazladır. Hunter, Cassidy ve Ligon çalışmalarında yaratıcılığı teşvik etmek amacıyla organizasyonel ortamlarda planlamanın nasıl olması gerektiğini incelemişlerdir ve çalışmayla birlikte örgütsel öğrenme için bir temel sağlaması ve yenilikleri özümseme kapasitesinin kazanılması amaçlanmıştır. Kazanjian ve Drazin çalışmalarında örgütsel öğrenmenin ve bilginin, yaratıcılığı nasıl şekillendirdiğini ve etkilediğinden söz etmişlerdir. Değişim, yaratıcılığın ayırt edici özelliği olarak görülmüştür ve değişim yönetiminin örgütsel düzeyde yaratıcılığın içinden geçtiği de bilinmektedir (Mumford, Hester ve Rombedo, 2012: 12). Yönetel

yaratıcılık yaratıcılığı kavrayabilen, örgütün yapısında hiyerarşik düzeni göz önünde bulundurmada en üst düzeyden en alt düzey kadrolara kadar yaratıcılık yeteneklerini ortaya koyabilecek düzenlemelerin yapıldığı örgütlerde bulunan yaratıcılık türüdür (Haşit, 2003: 5). Yönetimsel yaratıcılık boyutunda, çalışma sırasında örgüt tarafından gerçekleştirilen görevlerin performansı olarak ölçülür. Kişilik faktörleri, bireysel davranışlar tarafından yönetilen bireysel yaratıcılığın temeli olarak ele alınır. Grubun yaratıcılık süreçlerinin yönetimsel yaratıcılığının anahtarı olduğunu ve gruptaki sosyal iklimi iyileştirmenin yönetimsel yaratıcılığı geliştireceğini ve gelecekte araştırmaların işletmelerde bulunan çalışma ekiplerinde yapılması gerektiğini öne sürmektedir (Taggar, 2002: 326).

Toplumsal Yaratıcılık Boyutu: Örgütler toplum içindeki küçük grupları meydana getirmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığa ait toplumsal (grup) boyutun niteliği toplumdaki yaratıcılığın örgütsel yaratıcılık ile aynı çizgide bulunmasıdır (Kwasnieska ve Necka, 2004: 189). Nihayetinde toplumsal yaratıcılığın gelişmesi örgütsel yaratıcılığın da ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Toplumsal yaratıcılık boyutu genel olarak bireylere araştırabilme, kendini ifade etme özgürlüğü ve çalışmalarında kolaylık sağlanmasında yaratıcılığın artabildiği tutumların tümüdür (Amabile, 1997). Toplumsal çevre yaratıcılığa imkân tanıdığı müddetçe bireylerin yaratıcılığı etkilenir ve şekillenir. Toplumsal çevrede, yaratıcılığın önünü açan ve onu geliştiren ana etken bireylerin hiçbir kısıtlama ya da hiçbir zorlamaya ya da hiçbir şarta bağlı kalınmaksızın özgür bırakılmasıdır (Amabile, 1997: 44).

2.5.3.2. Örgütsel Yaratıcılığın İşletmeler Açısından Önemi

Organizasyonlarda yaratıcılık konusunu tanımlayabilmek için, geleneksel görüşleri ele almak gerekirse; organizasyonlardaki geleneksel yaratıcılık kavramı, Standard Oil'in ve Exxon gibi birçok modern organizasyonun kurucusu John D. Rockefeller'den bir alıntıyla uygun bir şekilde özetlenmiş ve şöyle demiştir, "Bilimsel bilgiye hiç ihtiyaç duymadım ve bunu hiç hissetmedim. İş hayatında başarılı olmak isteyen genç bir adama kimya ya da fizik bilgisi gerekmez. Her daim bilim insanlarını işe alabilmeli. " Bu yorumda, yaratıcılığın kuruluşların başarısı için çok az önemli olduğu görüşü, geleneksel bir görüştür. Bununla birlikte, kuruluşların tarihinin üstünkörü bir şekilde okunması bile, örgütsel büyüme ve performansın nedenlerini anlamada oldukça farklı bir yaratıcılık değerlendirmesine işaret etmektedir. Nitekim, modern organizasyonların sosyal bir fenomen olarak büyümesi, Fredrick Taylor'ın

bilimsel yönetiminin, kuruluşların iş, hükümet ve kar amacı gütmeyen kuruluşların büyümesi ve kuruluşların temel yaratıcılık performansı için kritik olduğundan da söz etmektedir (Mumford vd., 2012: 11).

Yaratıcılık birbiriyle ilgisi olan ya da olmayan daha önce bir araya gelmemiş öğelerin bir araya gelmesiyle oluşur. Bir araya gelen bu öğelerin birbirini olumlu yönde etkilemesi ile ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetin geniş anlamda örgütün yararına olup olmamasıyla ilgilidir. Bu noktada işletmeler kendilerine olumlu yönde katkı sunacak olan ürün ve hizmetlere yönelmektedirler. Örgütlerde yaratıcılığı kolaylaştırmak için resmi süreçlerin, programların, yapıların ve bütçelerin durumu çalışanları psikolojik olarak etkilemektedir. Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması ve ilerleyebilmesi için örgütsel yaratıcılık süreçlerinin, yaratıcılık özelliğine sahip bireyleri işe almaktan çok daha önemli olduğu bilinmektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000). Çünkü çalışanlar örgüt içinde buldukları süre içinde yaratıcılıklarına engel olan prosedürleri aşamazlarsa yaratıcı olmalarının da örgüte bir faydasının bulunmayacağını düşünmektedirler. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılık sosyal faktörlerin yanı sıra örgüt içindeki resmi süreçler, yapılar ve yönetim uygulamalarından etkilenen karmaşık, psikososyal bir süreç olduğu sonucuna varılabilmektedir (Bharadwaj ve Menon 2000; Kallio ve Kallio 2011). Karmaşık bir süreç olan yaratıcılığın her koşuldan etkilenmesi söz konusu olduğuna göre yöneticilerin örgüt içinde kullanmış oldukları güç kaynaklarının da örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık kavramlarının birbiriyle olan ilişkisini incelemek ile ilgili çalışmanın bundan sonraki bölümünde otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisinin sektör bazında incelemesi yapılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ, İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma konusunu oluşturan yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmiştir. Aynı zamanda konuyla ilgili alanyazında yer alan yerli ve yabancı çalışmalardan bahsedilmiş ve konu ile ilgili turizm sektöründeki mevcut durumu ile ilgili bilgilere değinilmiştir.

1. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ

Yaratıcılık belirli bir alanda yararlı, estetik açıdan çekici, anlamlı ve doğru olan yeni sanat, fikir, teknik veya diğer ürünleri üretme kapasitesi olarak adlandırılmaktadır (Blomberg ,2016: 17, Matsumoto, 2009: 141). Yaratıcılık, tanımlaması oldukça güç fakat insan toplumunun da temel bir yönü olarak bilinmektedir. Genel olarak sanata, hayal gücüne ve zekâyâ bağlıdır. Yaratıcılık küresel olarak teknolojik gelişmeleri, demografik değişimleri ve istihdam uygulamalarında değişikliklere neden olmuştur. Örgütlerde yaratıcılık ele alındığı zaman yapılan işlerin karmaşıklık derecesi ve zor olması yaratıcılığı etkileyen diğer bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan işin karmaşıklığı ve zorluğu, çalışanların işe yönelik tüm faaliyetler üzerinde sorumluluklarını ve işin önemini görmesini sağlamakla birlikte işe yönelik faaliyetlerin ne zaman ve nasıl yapılacağına yönelik olarak özgürlük fırsatı da tanımaktadır. Bu nedenle de iş karmaşıklığı ve zorluğu, yaratıcı çıktılar ortaya koymada bireylerin motivasyonunu artırmakta olduğu bilinmektedir (Oldham ve Cummings, 1996: 610-611).

Galinsky, vd. (2008) yapmış oldukları araştırmada, yaratıcı performansın daha yüksek yaratıcılığa yol açtığını gösteren, gücün mevcut durumlarda oluşturduğu baskılarında, yaratıcılığın etkilerini ele almışlardır. Bu çalışmada, gücün, aynı zamanda mevcut durumlarda düşünce ve ifade üzerindeki etkisini azaltıp azaltmadığını da incelemiştirlerdir. Araştırmanın sonucunda elde edilen çarpıcı örnekler içerisinde yaratıcılığın baskı ile sınırlandırılmaya çalışıldığında, güçlü personelin daha yeni

fikirler üreterek bu fikirleri ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Kısacası güç, bireyleri yaratıcı ifadeleri sınırlayan incelikli durumsal baskılara karşı bağımsızlık kazandırmış gibi görünüyor olsa da iktidar sahipleri için hedefleri etkinleştirdiğinde veya kolaylaştırdığında durumsal özelliklerin etkisini ortadan kaldırmaz ve fiilen güçlendirebilmektedir (Galinsky, vd., 2008).

Gücün içinde bulunduğu hiyerarşik düzen hem hayvan türleri arasında hem de insanlar arasında, sosyal organizasyonun temel bir özelliği olarak görünmektedir. Sligte, vd. (2011) yapmış oldukları çalışmada gücün istikrarı ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışmalarında güç hiyerarşisinin istikrarsız olduğu durumlarda, düşük güce sahip bireyler küresel ve esnek bir işleme stili kullanır ve özellikle yaratıcı olmanın basamaklarından çıkmak için işlevsel olduğu durumlarda daha yaratıcı hale geldiklerini ifade etmişlerdir. Bu araştırma, istikrarlı güç altında, özellikle yaratıcılık işlevsel olarak güçle ilgili olduğunda, yüksek güçlü bireylerin düşük güçlü bireylerden daha yaratıcı olacağı hipotezini test etmiştir. Dahası, istikrarsız güç altında bu örüntünün tersine döneceğini ve yaratıcılık işlevsel olarak güçle ilgili olduğunda düşük güçlü bireyleri yüksek güçlü bireylerden daha yaratıcı hale getireceğini varsaymıştır (Sligte, Dreu ve Nijstad, 2011: 891).

Mcclelland, güç motivasyonu yüksek kişilerin yaratıcılıklarına yönelik özel bir eğilim gösterebileceğini öne sürmüştür. Bu doğrultuda Fodor (1995), güç imajının etkisiyle hem yüksek hem de düşük güç motivasyonu bulunan erkek üniversite öğrencileri üzerinde uyguladığı çalışmada yaratıcılığın etkisini incelemiştir. Bu doğrultuda Uzak İş Ortağı Testi, Güç Motivasyonu Ölçütü ve Kendini Etkilemenin Bir Ölçüsü Olarak Tepki Envanteri (yetkin, kendine güvenen, övünen, yetersiz, etkili, bencil, beceriksiz, verimli, gururlu, akıllı, ben merkezli, değersiz, becerikli öz yetki özellikleri) ile Yaratıcılık Envanteri testini uygulamıştır. Güç motivasyonu yüksek olan kişiler, yaratıcılık ve kendini etkileme konusunda en yüksek puanı almıştır. Isen, Daubman ve Novvicki'nin (1987), yaptıkları çalışmada yaratıcılığın daha çok etki altında olduğunu, yüksek güce ihtiyaç duyanların olumlu tepki olarak kendi yaratıcılıklarının etkisinin arttığını, güçlü kişilerin yaratıcılıkta profesyonellik gösterebileceğini ortaya koymuştur (Fodor, 1995 : 242).

Gervais, Guinote, Allen ve Slabu (2012), yaptıkları çalışmada mimarlık ofisinde çalışan personellerin güçlerinin mevcut olan yaratıcılığa bağlı olup olmadığını incelemiştir. "Konumsal Güç İlkesi" ni yaratıcılığa uyarlayarak, güçlü ve güçsüz

insanlar üzerinde araştırmada bulunmuşlardır. Bu çalışmada durumsal hedeflere daha iyi ulaşabileceklerini belirli bir bağlamda başarı için gerekli olan ipuçlarını esnek bir şekilde kullanabileceklerini çalışanlara önererek çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Güçlü insanlar için yaratıcılığın zayıfladığını ve yönetme tarzının güç ile yer alan yaratıcılık arasındaki bağlantıya katkıda bulunabileceğini tespit etmişlerdir. Sonuç olarak güçlü insanların duruma bağlı olarak yaratıcılığını esnek bir şekilde değiştirdiğini belirtmişlerdir (Gervais, Guinote, Allen ve Slabu, 2012: 5).

Tüm örgütlerin güç ile ilişkilendirilebileceğini hatta ve hatta en eşitlikçi örgütlerin bile güce bağlı olduğundan bahseden Brown, Kornberger, Clegg ve Carter (2010) alışanların günlük iş hayatları hakkındaki özellikle "yaratıcı" iş kalıplarının ve çalışan kimliklerinin gücün etkisiyle nasıl oluşturulduğuna odaklanmışlardır. Yetenekli, yaratıcı fikirleri olan çalışanların, disiplinli çalıştıklarını ve uygulamalarını faydaya dönüştürdüklerine değinmiş ve yaratıcı organizasyonların önemine vurgu yapmıştır. Örgütlerde yaratıcı olabilmek için gerekli gücün, işleri kolaylaştırıcı bir biçimde olması gerektiğini belirtmiştir. Foucault'a göre güç ve bilgi birbirine ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Bunun sonucunda ise yaratıcı bir değer yaratan, bilen ve bilgilerini ifade eden personelin genellikle gücü açıkça kabul etmediği de bilinmektedir (Brown, Kornberger, Clegg ve Carter, 2010: 530-540).

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık organizasyonların hedeflerine ulaşmasını ve diğer işletmelerle olan rekabetini arttırmasını sağlamasını mümkün kılan birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak görölse de kavramların ilişkisine yönelik pek fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmada buraya kadar olan bölümünde güç kaynakları, örgütsel yaratıcılık konularına değinilmiş olup çalışmanın izleyen kısmında her iki kavram da dikkate alınarak alanyazında rastlanan yerli ve yabancı çalışmalara yer verilmiştir.

2. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONULARI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Alanyazında yer alan yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık konuları ile ilgili alan yerli ve yabancı çalışmalar incelenmiş ve yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara değinilmiştir.

2.1. GÜÇ KAYNAKLARI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Güç, ortak amaçlar aracılığıyla örgütler içinde gelişmenin ve ilerlemenin sağlanmasında büyük öneme sahip olmakla birlikte bir kişinin başkalarının üzerindeki etkisidir. Güç kaynakları konusunda yapılmış olan yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen tez ve makale çalışmalarına aşağıda yer verilmiştir.

Ağçay (2015), araştırmasında çalışanların algılanan güç tarzı ve astların verdikleri güç tepkileri arasındaki ilişkiyi ve bunlara verdikleri tepkileri incelemiştir. Araştırma evreni İzmir Türk Kıdemli Subaylığı çalışanlarının katıldığı toplam 80 kişi olmaktadır. Çalışmada anket yöntemini kullanmış ve anketlerin 122 anketlerin 84'ü katılım sağlamış 4 anket eksik doldurulması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Çalışanların algıladıkları güç tarzları içinde yasal gücü daha ağırlıklı olarak algıladıkları, bunu sırasıyla ödüllendirici gücün, uzmanlık gücünün, zorlayıcı gücün ve özdeşlik gücünün izlediği bulunmuştur.

Şener Pars (2017), çalışmasında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde Samsun ilinde faaliyet gösteren ilkökul ve ortaokul öğretmenleri araştırma evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin güven algı düzeylerinin, sırasıyla önce yöneticiye, meslektaşlara ve son olarak paydaşlara güven duyduğu ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yeşilbaş (2018), çalışmasında Efeler/Aydın da bulunan devlet okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile kullanılan güç kaynaklarını ortaya çıkarmıştır. Nitel ve nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışma 1219 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir Nitel boyutta için öğretmenler ile yapılan görüşmelerde, okul müdürlerinin en çok yasal gücü, sonrasında uzmanlık gücünü kullandığını ve zorlayıcı gücü en az kullandığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ifadeleri sonrasında nicel bulgularla karşılaştırılmış ve iki araştırma yönetemin de birbirini destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Okul müdürleri karizmatik gücü genel olarak kullandıklarını ifade etmelerine rağmen öğretmenlerin bir kısmının bu ifadeye katılmadığı sonucuna varılmıştır.

Uzun (2019), çalışmasında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişkiyi incelenmeyi amaçlamıştır. 2018-2019 eğitim öğretim yılı içinde Kahramanmaraş ili merkez ilçesinde bulunan kamuya ait anaokulu, ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapan öğretmenlerden 744'ü çalışmaya dahil olmuştur. Öğretmenlerin ifadelerine göre okul yöneticileri en çok uzmanlık gücünü tercih ettikleri görülmüştür. Zorlayıcı güç kaynağını ise çok az tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Akbay (2019), finans sektöründe yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi çalışan algılarına göre araştırmıştır. Çalışmada örneklemini İstanbul Anadolu Yakasında finans sektöründe çalışan 340 kişi olarak belirlemiştir. Araştırma bulgularına göre, zorlayıcı güç dışında tüm güç türleri ile örgütsel güven alt boyutları arasında yüksek veya orta derecede pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Zorlayıcı güç ile tüm örgütsel güven alt boyutları arasında ise pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Sonuç olarak, bu çalışmada güç kaynaklarının örgütsel güven puanlarını anlamlı şekilde yordadığını saptamıştır.

Deviren (2019), çalışmasında ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmeyi amaçlamıştır. 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında Diyarbakır ili Kayapınar ilçesinde bulunan 44 ilkokulda görev yapan 1018 öğretmeni araştırma evrenini oluşturmuştur. Çalışmaya 500 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırmaya dahil olan ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin dağılımlar incelemiş ve sırasıyla; ilkokul müdürlerinin ödül gücünü ve kişilik gücünü “iyi düzeyde”, yasal gücü “orta düzeyde” ve zorlayıcı gücü “düşük düzeyde” kullandıkları tespit edilmiştir.

Oran Çınar (2019), ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Eskişehir Odunpazarı ilçesinde görev yapan 366 ilkokul ve ortaokul öğretmeni araştırma evrenidir. Araştırmanın neticesinde öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin örgütsel güç kaynağı kullanım düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin ve örgütsel kimlik algılarının yüksek olduğu görülmüştür.

Peyton, vd. (2019), çalışmasında liderlerin güç kullanımı, çalışanların motivasyonel görünüşleri ve çalışma niyetleri arasındaki ilişkinin incelemiştir. Bu çalışmayla birlikte, liderlerin çeşitli güç kullanımları, çalışanların motivasyonel bakış açıları ve çalışanların örgütlerdeki çalışma niyetleri arasındaki ilişkiyi deneye dayalı olarak inceleyerek, her iki araştırma alanındaki araştırmacılardan gelen geri dönüşleri yanıtlamayı amaçlamışlardır. Çalışmada liderler tarafından kullanıldığında, çalışanlardaki optimal veya yetersiz motivasyonel bakış açıları ve değişen seviyelerdeki çalışanların çalışma niyetleriyle ilgili olması daha muhtemel olan güç türlerine dikkat çekiyor. Liderlerin çalışanlarıyla birlikte yumuşak güç kullanmalarının faydalarını ve liderler sert güçten hareket ettiğinde çalışanların psikolojik maliyetlerini bulgulamıştır. Sonuç olarak çalışmada kendi kaderini tayin teorisinin, iktidar altında çalışanların psikolojisini anlamak için uygun bir mercek olduğu ortaya çıkartılmış ve organizasyonlarda kendi kaderini tayin teorisinin önemine vurgu yapılmıştır.

Erdoğan (1997), çalışmasında güç kavramını ele almış ve işletmelerde güç olgusunun gün geçtikçe daha çok değer kazandığını ve bu alanda oldukça fazla çalışma yapıldığına değinmiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç kavramına ait sonuçları ve etkileri hakkında bilgilenmelerini ve bu gücü işletmelerin hedefleri yönünde kullanmalarının önemini üzerinde durmuştur.

Altinkurt vd. (2014), araştırmasında okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Kütahya il merkezinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında çalışan 305 öğretmenin katılım sağladığı araştırmada, bulgular doğrultusunda yöneticilerin yasal güç kaynağını daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiler tarafından en az kullanılan güç kaynağının ise zorlayıcı güç kaynağı olduğu görülmüş ve okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında düşük ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Memduhoğlu ve Turhan (2016), çalışmalarında Van ilinin Tuşpa -İpekyolu ilçeleri ve Siirt il merkezinde yer alan kamuya bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ilköğretim ve ortaokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ve bu güçleri kullanma düzeylerini incelemiştir. Araştırmaya 400 kişi dâhil olmuş ve araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin sırasıyla en çok uzmanlık gücü, yasal güç, karizmatik güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç kaynaklarına başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır.

Meydan, Dirik ve Eryılmaz (2018), çalışmalarında liderin algılanan farklı güç kaynaklarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi ve bu süreç içinde Pelz etkisinin biçimleyici rolünü incelemiştir. Kamuda görev yapan 195 katılımcıdan toplanan veriler ışığında Pelz etkisinin, algılanan ödüllendirme gücü, uzmanlık-bilgi gücü ve karizmatik güç ile görev performansı arasındaki ilişkilerde biçimleyici rol oynadığı tespiti ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonucunda ise kamu da görev yapan katılımcıların yöneticilerinde en çok algıladıkları güç kaynaklarının sırasıyla zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olduğu ortaya çıkmıştır.

Alkan ve Erdem (2019), çalışmalarında gücü formal ve informal yönden kavramsal bir bakış ile incelemiş ve kaynakları alanyazında çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Gücü, otorite, etki, uyum ve iktidar diğer kavramlarla olan gibi olan ilişkisini ele almıştır. Formal güç ile informal gücün aralarında bulunan bağlantılarına değinmiştir. Güç boyutları alanyazında en kabul görmüş French ve Raven'in ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik gücü ve yasal güç boyutları olduğundan söz etmişlerdir.

Güç kaynakları ile ilgili yapılan çalışmalar bütünüyle ele alındığında çoğunlukla güç kaynaklarını belirlemeye yönelik çalışmaların ön planda olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticinin kullandığı güç kaynağı vasıtasıyla örgütsel davranışların etkilendiği ve bu yönde değişim gösterdiği gözlemlenmiştir.

2.2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel yaratıcılık problem ve formülasyon, problem çözme ve çözüm uygulamasının bilinçli ve sürekli bir değişim yaratma süreci ve uyum ve yenilik ile eşanlamlı olarak tanımlanır. Bu doğrultuda örgütsel yaratıcılık konusunda yapılmış olan yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen tez ve makale çalışmalarına aşağıda yer verilmiştir.

Aydoğan Çifçi (2014), çalışmasında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan mutfak personellerinin yaratıcılık performanslarını etkileyen iş ortamı değişkenlerini belirlemek amacıyla, Antalya ilinde ve Alanya İlçesinin beldelerinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin üretim yapan mutfak personeli dahil etmiştir. Otel işletmelerinin mutfak bölümündeki işgörenlerine toplamda 379 anket uygulanmış 342 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmanın

sonucunda katılımcıların demografik, mesleki özelliklerine göre iş ortamı değişkenlerini algılamalarının değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin yarışmaya katılımı desteklenen, gelirleri daha çok olan, mutfakta çalışma süresi daha uzun olan, mevcut işletmede çalıştığı sürenin daha uzun olan ve daha üst pozisyonlarda çalışan katılımcıların olumlu iş ortamı değişkenleri algısının daha fazla olduğu görülmüştür.

Shibu (2017), araştırmasında, dönüşümcü liderlik tarzının yenilik stratejileri ve bu stratejilerin örgütsel yaratıcılıkla ilişkileri ve dönüşümcü liderlik değerleri üzerine olan etkilerinin incelenmesini amaçlamıştır. Samsun ilinde bulunan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere ve kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 193 işletme araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Katılımcıların ifadelerinin analizi sonucunda, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde dönüşümcü liderlik ile yenilik stratejilerinin saldırgan boyutu ve fırsatçı boyutlar arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin; savunmacı, geleneksel, taklitçi ve bağımlı boyutları üzerinde istatistiksel olarak hiçbir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Coşkun, (2020) çalışmasında Bursa ilinde bulunan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede 307 personelin dahil etmiş, örgütsel adalet ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmada çalışanların davranışlarını belirlemek adına büyük önem taşıyan örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve örgütsel sessizliğin, örgütsel adaletin örgütsel yaratıcılığa etkisindeki aracı rolünün incelenmesi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular neticesinde, çalışanların örgütsel adalete, örgütsel sessizliğe ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ve bu üç değişken arasında en düşük ortalama ile örgütsel adaletin olduğu, en yüksek ortalamanın ise örgütsel yaratıcılık olduğunu bulgulamıştır.

Baloğlu, (2020) çalışmasında Kütahya İli Merkez ilçesinde sınıf öğretmenlerinin öz yeterlilik inançları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla İlkokullarda görev yapan 495 sınıf öğretmeninden örnekleme dahil olmuş ancak anketlerin 261 tanesi veri analizinde değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın sonucunda sınıf öğretmenlerinin ifadeleri doğrultusunda öz yeterlilik inançları sosyal öz yeterlilik inançları alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşmanın olduğu

görülmüştür. Ayrıca sosyal öz yeterlilik inançları alt boyutunda kadın sınıf öğretmenlerinin, erkek sınıf öğretmenlerinden daha olumlu görüşe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Özkal (2021), çalışmasında Kocaeli, Erzurum, Erzincan, Kars, Ardahan, Ağrı ve Iğdır il ve ilçelerindeki kamu kuruluşlarında bireysel yaratıcılığı geliştiren ve destekleyen faktörleri belirlemek amacıyla 354 kamu çalışanınin yer aldığı bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın amacı ise işletme çalışanları tarafından algılanan, onların davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunan örgüt ikliminin örgütte çalışan bireylerin yaratıcılıklarını nasıl ve ne ölçüde etkilediğini incelemektir. Çalışmasının sonucunda örgüt iklimi boyutları bilgi ve öğrenmeye teşvik, mizah ortamı, çalışanlara değer, yetkilendirme eğilimi ve inovasyon kültürünün yaratıcılık ölçeği boyutlarından yaratıcılık için algılanan kurumsal destek ölçeği üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yörük (2022), çalışmasında mutfak şeflerinin sosyal medya araçları kullanımları ve bireysel yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çevrimiçi ortamda oluşturulan anket yöntemi ile 328 katılımcıya veri toplama aşamasında ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda sosyal medya kullanımı ve bireysel yaratıcılık arasında anlamlı ve karşılıklı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, çalışanların yaratıcılıkla ilgili kişisel özelliklerinin ve örgütsel bağlamın üç özelliğinin - iş karmaşıklığı, destekleyici denetim ve denetim denetiminin - çalışanların yaratıcı performansının üç göstergesine bağımsız ve ortak katkılarını incelemiştir

Oldham ve Cummings (1996) yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin yaratıcılıkla ilgili kişisel özelliklerinin ve örgütsel bağlamın üç özelliği olan iş karmaşıklığı, destekleyici denetim ve iç kontrolün yaratıcı performansa katkılarını incelemiştir. Araştırma, teknik ekipman bileşeni parçaları üreten iki adet üretim tesisinde gerçekleştirilmiş ve her iki tesisdeki çalışan 18 farklı işten (örneğin tasarım mühendisi, imalat mühendisi, tasarım tasarımcısı, alet yapımcısı ve teknisyen) birer kişi dahil edilmiştir. Toplam 171 çalışan (A tesisinden 118, B tesisinden 53) çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Sonuç olarak çalışanların, kişisel özelliklerine

uygun nitelikteki işlerde daha yaratıcı oldukları ve karmaşık, zorlu işlerde çalıştıklarında ise iç kontrolden yoksun çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Eren ve Gündüz (2002), çalışmalarında geleneksel yaratıcılık teorileri, yaratıcı bireyin kişisel özellikleri ile ilgilenirken, çağdaş yaratıcılık teorileri, sosyal çevrenin yaratıcılığın üzerindeki etkileri incelemişlerdir. Türkiye’de bulunan 500 firmada yer alan 126 firma yöneticisi çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, otonomi ve özgürlük, iş grubunun desteği, işin önemli ve iddialı olması gibi unsurların yaratıcılığın üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu ve bu doğrultuda örgütsel yaratıcılık düzeyinin artış göstereceği ortaya çıkmıştır.

Balay (2010), çalışmasında Harran Üniversitesi öğretim elemanlarının bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın hedef kitlesi 789 eğitmenen oluşmaktadır. Araştırma 473 öğretim elemanından oluşan bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Sonuç olarak, eğitmenlerin bireysel boyutta yeterli düzeyde yaratıcılık düzeylerinin olduğunu idari ve sosyal boyutlarda orta düzeyde yaratıcılık taşıdıkları ortaya çıkmıştır.

Yılmaz ve Karahan (2010), çalışmalarında liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Uşak ilinde tekstil sektöründe bulunan orta ve büyük ölçekteki 12 işletmede çalışan 110 işgörenin katılım sağlaması ile çalışma uygulanmıştır. Çalışanların ifadeleri ışığında, vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderlik davranışına göre daha fazla etkisinin olduğu görülmüştür. Vizyon odaklı liderlik davranışının ise aynı zamanda işgören performansı üzerinde pozitif yönde de etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Çekmecelioğlu ve Günsel (2013), çalışmalarında, bireysel yaratıcılık, yaratıcı iklim ve firma yenilikçiliği arasındaki karşılıklı ilişkileri deneysel olarak ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışmada Kocaeli ilinde bulunan 48 imalatçı firmada bulunan 181 çalışandan elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda bireysel yaratıcılığın firma yenilikçiliği ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda yeni fikirlerin üretilmesini destekleyen, risk alan, çalışanları güçlendiren bir iklimin, firmanın yenilikçiliğini artırdığı kanaatine varılmıştır.

Dağlı ve Ağalday (2014), çalışmalarında retmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerini incelemişlerdir. Yapılan araştırmada, retmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin algıları arasında demografik özelliklerden olan cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Cinsiyetin rgtsel yaratıcılık düzeyinde etkin olduğu ve erkek retmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeyinin, kadın retmenlerin algı düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çelebi (2020), çalışmasında özel okul retmenlerinin örgütsel gururun yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Samsun ili merkez ilçesinde bulunan özel okullarda bulunan 276 katılımcının çalışmaya dahil olduğu araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlara göre duygusal gururun tutumsal gururu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca duygusal gurur ile yaratıcılığın arasında pozitif yönde bir etki tespit edilmiş ve tutumsal gurur ile yaratıcılığın arasında da anlamlı ve pozitif yönde etki olduğu görülmüştür.

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili yapılan çalışmalar bütünüyle ele alındığında çoğunlukla çalışanların yaratıcılık düzeylerinin demografik özellikler aracılığıyla belirlemeye yönelik ele alındığı görülmektedir. Ayrıca rgtsel yaratıcılığın çalışma ortamındaki birçok etkenden etkilendiği ve bu yönde değişim gösterdiği çalışmalardan gözlemlenmiştir.

3. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI G KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONULARINA İLİşKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

Örgütlerde işlerin düzenli bir şekilde ilerlemesi, kullanılan insan kaynağı örgütün başarılı veya başarısız olabilmesinde büyük bir belirleyicidir. Bu noktada örgüt içerisinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri ile işletmede amaçların etkin bir biçimde yönetilebilmesi oldukça dikkat edilmesi gereken bir noktadır. G, ortak amaçlar aracılığıyla örgütler içinde gelişmenin ve ilerlemenin sağlanmasında büyük öneme sahip olmakla birlikte bir kişinin başkalarının üzerindeki etkisidir. Gücün rgtler içerisinde yeri bu sebeple oldukça önem arz etmekte olup aşağıda güç kaynakları konusu ile ilgili turizm sektöründe yapılmış yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen tez ve makale çalışmalarına yer verilmiştir.

Erkutlu (2003), çalışmasında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının yönetici ve örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada 520 otel işgöreni çalışmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynağı ile örgütsel etkililik arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Beğeniye dayalı güç kaynağı, yasal güç kaynağı ve ödüllendirici güç kaynağı ile astın yöneticisinden doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür.

Erkutlu ve Chafra (2006), yapmış oldukları çalışmada Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinin tamamında yer alan 20 butik otelin yer aldığı, liderlik güç temelleri ile astların iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada liderlik gücü temellerinin, astların iş stresi üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. İş stresinin liderlik yetkilerinden etkilendiği tespit edilmiştir. Konumsal güç temellerinin tüm bileşenleri astın iş stresi ile pozitif, kişisel güçler ise negatif yönlü bir ilişki bulgulamıştır.

Çavuş ve Harbalıoğlu (2016), çalışmalarında işgörenlerin örgüt içerisindeki yöneticinin güç kaynakları algısına bağlı olarak gönüllü davranışta bulunmalarının etkisi incelenmiş ve Hatay ili konaklama işletmelerinde çalışan 204 işgörene anket aracılığıyla ulaşılmıştır. Çalışmada güç kaynakları boyutları içinde katılımcıların algıladıkları en yüksek güç kaynağı; yasal güç ve uzmanlık gücü şeklindedir. Algılanan en düşük güç kaynağının ise zorlayıcı güç olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmanın neticesinde konaklama işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin kullandıkları güç kaynağından da etkilendiği gözlemlenmiştir.

Karaçor (2018), çalışmasında Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konusunu ile turizm sektöründeki mevcut durumuna ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisini araştırmıştır. Antalya ve Afyonkarahisar ilinde toplamda 1000 adet anket dağıtılmış ve anketlerin 809'u katılımcılar tarafından veri analizine uygun bir şekilde doldurulmuştur. Çalışmanın sonucunda ise otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liceli (2019), çalışmasında otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerine etkisini incelemeyi amaçlamıştır. İstanbul

ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 273 işgören araştırma evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda ise yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici güç kaynaklarından ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücünün örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkisi olduğu ortaya çıkmış ve yasal gücün örgütsel sinizmi oluşturan veya artıran bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel yaratıcılık, problem yaratma ve formülasyon, problem çözme ve çözüm uygulamasının bilinçli ve sürekli bir değişim yaratma süreci ve uyum ve yenilik ile eşanlamlı olarak tanımlanır. Bu sebeple örgütlerde oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütsel yaratıcılık ile ilgili turizm sektöründe yapılmış yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen tez ve makale çalışmalarına yer verilmiştir.

Akgündüz (2013), çalışmasında otel işletmelerinde bulunan işgörenlerin yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisinin belirlenmesini amaçlamıştır. Aydın, Kuşadası'nda bulunan 5 yıldızlı otel çalışanlarından 184 otelin işgöreni çalışmaya katılım sağlamıştır. Çalışmanın neticesinde işgörenlerin yaratıcılık düzeyleri üzerinde içsel motivasyon araçlarının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkiden yola çıkılarak çalışmaya dahil olan çalışanların içsel motivasyon düzeyi yüksek olduğu takdirde işgörenlerin yaratıcılıklarının daha fazla olacağı kanaatine varmıştır.

Kendir (2013), çalışmasında konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algılarının düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve belirlenen evrendeki her elemanın, eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip oluşu dikkate alınmıştır. Çalışmada katılımcıların çalıştıkları işletmelerin statüsü ile örgütsel yaratıcılığın boyutları karşılaştırılmış ve bireysel boyutla ilgili, beş yıldızlı ile dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılmıştır.

Çiftçi (2014), çalışmasında yiyecek içecek işletmelerinin yenilik ve yaratıcılık stratejilerine göre çalışanların yaratıcılık performanslarına etki eden iş ortamı değişkenlerini ve bu işletmelerin yönetiminde, ürün geliştirmesinde yaratıcılığın oluşması için değişkenlere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Antalya ilinin Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki mutfak personeli araştırma evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda gelir düzeyi daha

yüksek ve ast olan katılımcıların örgütten daha iyi destek aldıklarını ve daha özgür olduklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Akoğul (2018), çalışmasında otel işletmelerinde çalışan mutfak personellerinin tükenmişlik algısı, yaratıcılığı ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve liderlik tarzının tükenmişlik ile iş gören yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracılık etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma Ankara ilinde turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan mutfak departmanı personelleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. 307 katılımcının ifadesi doğrultusunda analizler yapılmış ve araştırmanın neticesinde yaratıcılık ile üretim odaklı liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otokratik liderliğin çalışanların yaratıcılığını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Haykır (2018), çalışmasında mutfak departmanında çalışan işgörenlerin personel güçlendirme ile yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren beş 5 yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan aşçıları oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre güçlendirme boyutları ile yaratıcılık süreci boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların işlerine önem vermelerinin ve anlamlı bulmalarının sonucunda yaratıcı fikirler geliştirme ve bu fikirleri değerlendirme süreçlerine olumlu yönde etkide bulunduğu tespit etmiştir.

Aytekin (2019), çalışmasında demokratik liderliğin, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık üzerindeki etkisini beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma ile incelemeyi amaçlamıştır. İzmir şehir otel işletmeleri ile Antalya beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İzmir ve Antalya'dan toplamda 785 katılımcının ifadesi veri analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda, demokratik liderliğin hem örgütsel muhalefet hem de örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Altınışık (2019), çalışmasında otel işletmelerinde örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa etkisi belirlemek amaçlamıştır. İzmir merkezde bulunan 5 ve 4 yıldızlı otellerin 400 işgöreni çalışmaya dâhil olmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bireysel yaratıcılığın lisansüstü, üniversite, lise ve ilköğretim eğitim düzeyinde olan çalışanlara

ait olduğu saptanmış ve bu doğrultuda eğitim seviyesinin artması ile bireysel yaratıcılığın da arttığı ortaya çıkmıştır.

Tür (2019), çalışmasında konaklama işletmelerinde işgörenlerin yaşam kalitesinin bireysel yaratıcılık performansına yönelik etkilerinin belirlemeyi amaçlamıştır. Muğla'nın Bodrum ilçesi sınırlarında faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama tesislerinin işgörenleri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda iş güvenliği boyutunun bireysel yaratıcılığa en fazla etki eden değişken olduğu çalışanların işletmeye duydukları güven ile yaratıcılıklarını sergileyebilmesi arasında önemli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışanların işletmede çalıştıkları süre içinde sosyal güvencelerinin olması, düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, iş sözleşmesi ile işlerinin garanti altına olması ve kişisel bilgilerinin gizliliği esasında işletmeye güven duydukları ve tüm bu faktörlerin çalışanların yaratıcılık performansını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Güç kaynakları ile turizm sektöründe yapılan çalışmalar bütünüyle incelendiğinde çalışmaların çoğunlukla güç kaynaklarını belirlemeye yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticinin kullandığı güç kaynağı vasıtasıyla örgütsel davranışların etkilendiği ve bu yönde değişim gösterdiği gözlemlenmiştir. Çalışmanın izleyen bölümünde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel yaratıcılık konularına ait katılımcılardan elde edilen bilgilerin uygulama ile desteklenen kısımlarına yer verilmiştir. Bu çerçevede Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların çalışma bulgularına değinilerek elde edilen sonuçlar incelenmiş ve konuyla ilgili öneriler verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı, Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının, örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada Afyonkarahisar ilinin seçilmesindeki en büyük sebep termal turizm açısından nitelikli hizmet veren otel işletmelerinin Afyonkarahisar ilinde son yıllarda oldukça artmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışma hem turizm işletmelerinde konaklama yazın alanına katkıda bulunmayı hem de sektörde aktif rol oynayan işletme yöneticilerine ve sektörde yer alan diğer uygulayıcılara yol gösterici bir rehber olmayı amaçlamaktadır. Otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik hem ulusal hem de uluslararası araştırma sayısının sınırlı sayıda olduğu ve özellikle turizm ve konaklama endüstrisi bağlamında Türkiye’de yapılmış çalışmalara pek de rastlanılmamış olması, bu araştırmayı yapmak için belirleyici bir unsur olmuştur.

Çalışmadan elde edilecek olan sonuçlar ışığında beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel yaratıcılıkları üzerindeki etkinin belirlenmesi ve örgütsel yaratıcılığın kullanımına katkı sağlayacaktır. Örgütler, işgörenlerin önündeki bariyerleri kaldırmak için yollar aramalı ve çalışanlarını süreçlere dâhil etme, iş birliğine ve fikir alış verişi yapmaya teşvik etmelidirler. Bu şartların sağlandığı örgüt içinde hem yönetici gücü hem de yaratıcı olma kavramlarının iyi yönde geliştiğini görebilmek mümkün olabilir. Bu faaliyetler sonucunda, işgörenlerin çalışma ortamında çalıştıkları işletmeye karşı olumlu yönde bir tutum geliştirmelerine de yol açabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasıyla işletmeler, örgüt içi emek veren çalışanların yaratıcılığında ilham alarak onlardan en yüksek düzeyde faydalanma imkânına sahip olabilecektir. Çalışma ortamında işgörenler çalışırken yaptıkları iş için istekli ve ilgili oldukları zaman yaratıcılıkları en yüksek seviyededir (Amabile, 1983, 1987; Shalley, 1991’den akt. Oldham ve Cummings, 1996: 609). Özgür koşullar altında, bireyler gereksiz

kaygılardan uzaktır ve risk almaya, yeni bilişsel yollar keşfetmeye ve fikirlerle oyun oynamaya eğilimlidirler (Oldham ve Cummings,1996: 609). İşgörenlerin hem yaratıcı bakış açılarını hem de yeni ve yaratıcı düşüncelerini örgütün ilerleyebilmesi adına, çalışanların belirtmesine izin verilmelidir (Aytekin, 2019:96). Çünkü insan kaynağının gücünün dinamik ve depolanamayan bir özelliğe sahip olduğu dikkate alındığında, örgütlerin sahip oldukları varlıkları üzerinde verimli bir etkinlik içinde olmaları ve bu güç üzerinde rol oynayan değişkenlerin olumlu ya da olumsuz etkilerinin incelenmesi gerekmektedir (Coşkun, 2021: 95).

Örgütler, başarılarını sürdürmek için beklenmedik değişikliklerle yüzleşmekle birlikte bu gibi durumlarda yeniliklere adapte olmak için esnekliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla örgütler, çevresel değişimleri öngörmek ve yeni ürünler, hizmetler veya süreçler yaratarak uyum sağlamak için planlarını değerlendirip yansıtabilmelidir (Monteiro ve Sousa, 2011: 169). Bu sebepler doğrultusunda çalışma ile aynı zamanda örgütün içinde ortaya çıkacak örgütsel yaratıcılığın işletmeye olumlu yönde geri dönüş sağlaması, örgütün üretici ve yaratıcı boyutuna canlılık katacağı öngörülmektedir. Bu bakımdan çalışma önem arz etmektedir.

Yöneticilerin çalışma ortamında çalışanlarına uyguladıkları güç kaynakları işgörenlerin örgütsel yaratıcılıklarına olumlu yönde etki etmelidir. Özellikle otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ait çalışmaların miktarının az olması ve sektöre özgü yeni ve farklı öneriler getirilmesi noktasında çalışma oldukça önemlidir. Diğer yandan çalışmanın ana konusu olan otel yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisini belirlemeye yönelik daha önce herhangi araştırmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın önemi artırmaktadır. Bu bağlamda hem sektörde yöneticilerin ellerinde bulundurdukları güç kaynaklarının hem de kullandıkları gücün örgütsel yaratıcılığa etkilerinin belirlenmesi bakımından, yöneticilere, sektöre ve alanyazına yapacağı katkı ile büyük öneme sahiptir.

Bu doğrultuda çalışmanın konusunu otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Örgütlerde yaratıcı faaliyetlere yönelik düzenlemelerin yapılabilmesi ve yöneticilerin örgüt içinde kullandıkları güç kaynaklarında hangisinin örgütsel yaratıcılık üzerinde teşvik edici olduğunu ortaya çıkarmak ve örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesine katkı sağlamaktır. Tüm bu bilgilerin ışığında yöneticilerin güç kaynakları ile örgütsel

yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla çalışmada ortaya konulan hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H₁: Yöneticilerin kullandıkları beğeniye dayalı gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Yöneticilerin kullandıkları yasal gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

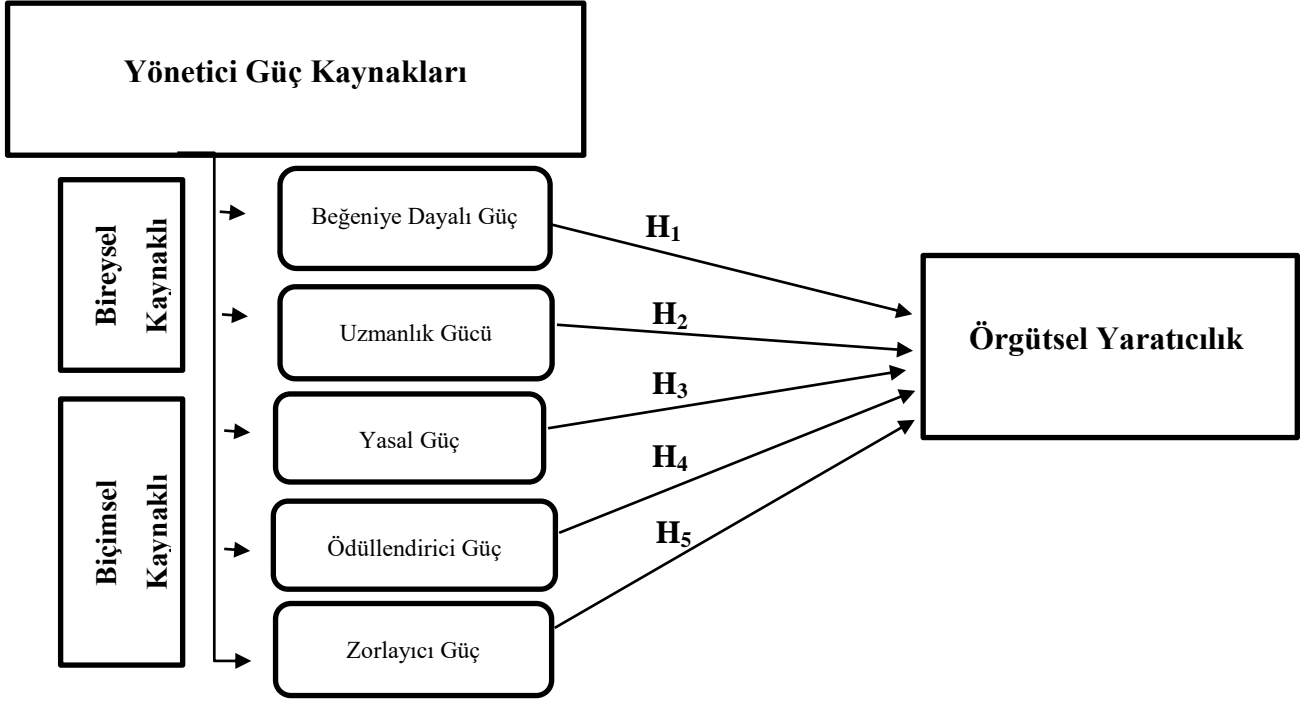
H₄: Yöneticilerin kullandıkları ödüllendirici gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda sunulan amaç ve hipotezlere ek olarak, yapılan bu araştırmada aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır:

1. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?
2. İşgörenlerin örgütsel yaratıcılıkları hangi düzeydedir?
3. İşgörenlerin, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algı düzeyleri demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, vb.) ve bazı bireysel özelliklerine (çalışılan bölüm, sektördeki tecrübe, vb.) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. İşgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, vb.) ve bazı bireysel özelliklerine (çalışılan bölüm, sektördeki tecrübe, vb.) göre farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir etki var mıdır?

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki etkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışmanın şekilsel modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Şekilsel Modeli

2.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada kullanılan yönetici güç ölçeği, otel işletmelerindeki yöneticilerin güç kaynaklarını belirlemeye yöneliktir. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek ise örgütsel yaratıcılık ölçeğidir. Araştırmada, seçilen örneklem evreni (ana kütleyi) temsil etmektedir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, örnekleme oluşturan tüm bireyler tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ifadeler içermektedir. Araştırmaya dahil olan çalışanlar ölçekteki ifadelere içtenlikle yanıt vermişlerdir ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amacına uygun olarak seçilmiştir.

Araştırmanın Türkiye'nin tümünde yapılabilecek olmasına karşın, çok yüksek maliyet ve fazla zaman gerektireceğinden Afyonkarahisar ili beş yıldızlı otel işgörenlerinin görüşleriyle sınırlıdır. Çalışma Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel yaratıcılığına etkisini ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesinin sebebi termal turizmde önemli bir yere sahip olması ve ilde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin yılın on iki ayında faaliyet göstermesi turizmde yaşanan mevsimsellik sorunun bölgede etkili olmadığını

göstermektedir. Öte yandan turizm sektöründe daha önce benzer bir çalışmanın yapılmamış olması ve araştırma konularının otel işletmelerinde büyük önem taşıması çalışmaya farklı bir özellik kazandırmaktadır.

Diğer yandan, bu araştırmanın diğer sınırlılıkları ise şunlardır: Çalışmanın gerçekleştirildiği süre olan 2020 yılı itibariyle tüm dünyada etkisini gösteren Covid-19 virüsü sebebiyle Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin personel sayısını azaltması ve hizmetlerini yarı yarıya düşürmeleri sebebiyle yeterli sayıda işgörene ulaşılamamıştır. Aynı zamanda çalışanların vermiş olduğu cevaplar kendi kişisel algılarına dayanmaktadır. Yani, günlük yaşamlarındaki durumlarla çalışanların kişisel algıları arasında farklılıkların varlığı söz konusu olabilmektedir. Alan yazın incelemesinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiği turizm alanında yapılan benzer çalışmaların sınırlı sayıda olması sebebiyle diğer çalışma sonuçlarıyla mukayese yapılması pek mümkün olmamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmacıların yapmış olduğu, tez, makale ve bildiri gibi çalışmalar ile erişime açık olarak kullanılabilen çalışmalar derlenip analiz edilmiş ve yönetici güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık hakkında yerli ve yabancı kaynaklardan derinlemesine alan yazın taraması yapılmıştır. Sonrasında araştırma Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan turizm belgesli beş yıldızlı otel işletmelerine 500 adet anket, fiziksel olarak çoğaltılıp otellere dağıtılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, otel işletmesi çalışanlarının demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, vb. mevcutken, diğer bazı bireysel özelliklerin çalışılan departman, sektörde çalışılan süre ile çeşitli bilgileri belirlemeyi amaçlayan kapalı uçlu sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; konuya ilişkin alan yazın taraması yapılarak yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeye yönelik Rahim (1988) "Liderlik Güç Envanteri" 35 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek "uzmanlık gücü" (7 madde), "beğeniye dayalı güç" (7 madde), "ödüllendirici güç" (7 madde), "zorlayıcı

güç” (7 madde) ve "yasal güç” (7 madde) olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. 5’li Likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilmiş olup; 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Anketin son bölümünde ise; konuya ilişkin alan yazın taraması yapılarak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini belirlemeye yönelik 39 ifadeden oluşan, “toplumsal”, (11 Madde), “bireysel”, (16 Madde) ve “yönetmel”, (11 Madde) olmak üzere toplamda 3 boyuttan oluşan Balay (2010) tarafından oluşturulan ve Karacabey (2011) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. İlgili ölçek 5’li Likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilmiş olup; 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4= Çok Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu ekte sunulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Afyonkarahisar ilinde bulunan turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Araştırmada evrenin tamamı yerine, basit rastsal örneklem yönteminden tabakalı örnekleme tekniği seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada evren büyüklüğünü belirleyebilmek amacıyla Kültür Turizm Bakanlığına ait resmî web sitesinde bulunan iller bazında otellerin yatak kapasitelerine göre istihdam sağladığı personelin sayısının saptanmasından faydalanılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020) verilerine göre, Afyonkarahisar ilinde 2020 yılı itibariyle 11 adet beş yıldızlı turizm belgeli otel işletmesi bulunmakta olup söz konusu beş yıldızlı 11 otel işletmelerinde çalışan sayısını belirlemek amacıyla her otelin insan kaynakları departmanları ile görüşülmüş ve alınan verilere göre çalışan sayısının tüm otel işletmelerinde toplamda 2500 (N=2500) kişi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. (N>10.000 veya N<10.000), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyi (1- α) göz önünde alınıp alınmayacağı gibi kıstasların belirlenmesi için alanyazında bulunan (Ural ve Kılıç, 2013: 42) bazı formüller doğrultusundan uygun örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Bu doğrultuda işgörenlerin sınırsız evren (N<10.000) olduğu belirlenmiştir. Sınırsız evrenlerin örneklem hesaplamasında Ural ve Kılıç (2013), göre $n = \frac{N \cdot S^2 \cdot Z\sigma^2}{(N-1)d^2 + S^2 \cdot Z\sigma^2}$ formülünden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda

$(n = \frac{2500 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(2500-1)0,1^2 + 1^2 \cdot 1,96^2} = 334)$ minimum örneklem sayısı ortaya çıkmıştır. Bahsi geçen evreni doğru verilerle analiz edebilmek ve doğru sonuçlar elde edebilmek için seçilen il için en az 334 kapasitesine ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmada veri analizin yapılacak olduğu anketlerin eksik kodlanmış veya değerlendirmeye tabi tutulamayacak düzeyde hatalı doldurulması dikkate alındığından, araştırmacının hedef kitleye ulaşma imkânları da göz önünde bulundurularak, örneklemin daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için sınır değeri olan 334 sayısının üzerine çıkılmaya gayret gösterilmiştir.

Veri toplama aşamasında otel işletmelerine 500 adet anket teslim edilmiştir. Doldurulmuş anket sayısı 137 olmakla birlikte 363 adet anket boş olarak doldurulmadan otel çalışanlarından teslim alınmıştır. Doldurulmuş olan 137 adet anketten 23 adet anket hatalı ve eksik doldurulmuştur. Bu anketler veri analizine dâhil edilememiştir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlere daha hızlı ve kolay ulaşabilmek için anket online versiyona dönüştürülmüştür. Otel çalışanları tarafından toplamda 292 adet anket online doldurulmuştur. Bu doğrultuda Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan 11 adet beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilen hem online hem de fiziksel anketlerin toplamı 406 adet olup veri analiz işlemine tabi tutulmamıştır.

3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya dair elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla çözümlenmiş ve otel çalışanlarının demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans, yüzde yöntemi ile verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizinin tespitinde ise Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Daha sonra ise yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık ile yüzde dağılımın yanı sıra, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşlerin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında iki grup için (yaş, eğitim durumu ve sektörde çalışma süresi) bağımsız örneklem için t-testi kullanılmıştır. Ayrıca, ikiden fazla grup içeren değişkenler için ise (yaş, eğitim durumu ve sektörde çalışma süresi) tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinin sonucunda anlamlı farklılık bulunan gruplar arasındaki farklılığı tespit etmek için varyansların eşit olması durumunda Post-Hoc testlerinden Tukey ve Games Howell testleri kullanılmıştır. Son olarak yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel

yaratıcılık ölçeklerine korelasyon ve çoklu regresyon testi uygulanmıştır. Araştırmada yapılan korelasyon analizi ile ilgili değişkenlerin arasında olan ilişkinin düzeyine yönelik alanyazında (Kalaycı, 2018: 116), korelasyon katsayısı 0-0,25 arasında çok zayıf, 0,26-0,49 arasında zayıf, 0,50-0,69 arasında orta, 0,70-0,89 arasında yüksek, 0,90-1,00 arasında çok yüksek olarak değerlendirilmekte olup bu nedenle araştırmada korelasyon analizine ait bulguların yorumlanmasında bu değerlendirme dikkate alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 1'e göre Afyonkarahisar ilinde araştırmaya dahil olan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların bireysel özelliklerine ait bilgiler verilmiştir. Tablo 1'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin %46,6'sı kadın, %53,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %41,4'ü evli, %58,6'sının bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş grupları 20 yaş ve/veya altı %9,1, 21-28 yaş arası %36,9, 29-36 yaş arası %25,4, 37-44 yaş arası %14,5, 45-52 yaş arası %10,1 ve 53 ve/veya 53 yaş üzeri %3,9 olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumları sırasıyla ilköğretim %20,2, ortaöğretim (lise) %20,7, önlisans %25,6, lisans %28,3 ve lisansüstü %5,2 şeklindedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Cinsiyet	f	%
Cinsiyet	Kadın	189	46,6
	Erkek	217	53,4
Medeni Durum	Evli	168	41,4
	Bekar	238	58,6
Yaş	20 ve/veya 20 yaş altı	37	9,1
	21-28 Yaş	150	36,9
	29-36 Yaş	103	25,4
	37-44 Yaş	59	14,5
	45-52 Yaş	41	10,1
	53 ve/veya 53 yaş üzeri	16	3,9
Eğitim	İlköğretim	82	20,2
	Ortaöğretim	84	20,7
	Ön Lisans	104	25,6
	Lisans	115	28,3
	Lisansüstü	21	5,2
Departman	Yiyecek-İçecek	108	26,6
	Kat Hizmetleri	65	16,0
	Satış-Pazarlama	56	13,8
	Ön büro	61	15,0
	İnsan Kaynakları	44	10,8

	Halkla İlişkiler	28	6,9
	Teknik	25	6,2
	Diğer	19	4,7
Sektörde Çalışma Süresi	1 ve/veya 1 yıldan az	58	14,3
	1-3 yıl	95	23,4
	4-6 yıl	98	24,1
	7-9 yıl	54	13,3
	10 ve/veya 10 yıl üzeri	101	24,9
Gelir Durumu	2300 TL veya daha az	46	11,3
	2301-3500 TL	123	30,3
	3501-4500 TL	144	35,5
	4501-5500 TL	59	14,5
	5501 TL ve üzeri	34	8,4

Ankete katılım sağlayan işgörenlerin görev aldıkları departmanlar yiyecek içecek %26,6, kat hizmetleri %16,0, satış pazarlama %13,8, ön büro %15,0, insan kaynakları %10,8 halkla ilişkiler %6,9, teknik %6,2 ve diğer %4,7 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların sektördeki çalışma süreleri ise 1 yıl ve/veya daha az %14,3, 1-3 yıl %23,4, 4-6 yıl %24,1, 7-9 yıl %13,3 ve 10 yıl ve/veya daha fazla %24,9 olarak görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin gelir durumları ise 2300 TL ve/veya daha az %11,3, 2301-3500 TL arası %30,3, 3501-4500 TL arası %35,5, 4501-5500 TL arası %14,5, 5501 TL ve/veya üstü %8,4 olarak görülmüştür.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde çalışmada kullanılan yöneticilerin güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılığın düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

4.2.ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan yönetici güç kaynakları ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği faktör analizi ve güvenilirlik analizleri Cronbahch's Alpha kat sayısı sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'de verilen faktör analizinin ön koşulu olan Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,944 olarak belirlenmiş olup çalışmanın örnekleminin yeterli seviyede olduğu belirlenmiştir. Bartlett küresellik testinin ise anlamlı ($p < 0,05$) olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre yönetici güç kaynakları ölçeği toplam varyans'ın % 65,883'ini açıklayan beş faktör altında toplanmıştır. Uzmanlık gücü alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,67 ile 0,73 arasında değişmektedir. Birinci alt boyut olan uzmanlık gücü alt boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbahch's Alpha) 0,761 olarak hesaplanmıştır. Beğeniye dayalı güç alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,47 ile

0,77 arasında değişmektedir. İkinci alt boyut olan beğeniye dayalı güç kaynağı boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbach's Alpha) 0,659 olarak hesaplanmıştır. Ödüllendirici güç alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,53 ile 0,80 arasında değişmektedir. Üçüncü alt boyut olan ödüllendirici güç kaynağı boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbach's Alpha) 0,867 olarak hesaplanmıştır. Zorlayıcı güç alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,59 ile 0,82 arasında değişmektedir. Dördüncü alt boyut olan zorlayıcı güç kaynağı boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbach's Alpha) 0,912 olarak hesaplanmıştır. Yasal güç alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,53 ile 0,68 arasında değişmektedir. Beşinci alt boyut olan yasal güç kaynağı boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbach's Alpha) 0,813 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

		İfadeler	1	2	3	4	5	Cronbach's Alpha
Uzmanlık Gücü Alt Boyut	Yönetimde uzmanlığa sahip olduğu için üstüm bana stratejiler ya da politikalarla ilgili nasihatler verebilir	0,67						0,761
	Üstümün iş ile ilgili problemlerdeki nasihatleri genellikle doğru olduğu için daima ona danışırım	0,80						
	Zor bir iş ile karşılaştığı zaman üstüm onu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahiptir	0,77						
	Üstüm kendi alanında eğitimli olup o konunun uzmanıdır	0,74						
	Üstüm işimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir	0,72						
	Konusunda uzman olduğu için üstümün bana önerdiklerini yapmayı tercih ederim	0,67						
	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım	0,73						
Beğeniye Dayalı Güç Alt Boyutu	Üstümün hoş bir kişiliği vardır		0,47					0,659
	Üstümün arkadaşı olmak istediğim için yaptığım işle onu mutlu etmek isterim		0,57					
	Üstümle kendimi özdeşleştirmek (ona benzemeye çalışmak) istemiyorum		0,55					
	Her çalışana eşit davrandığı için üstümü çok beğenirim		0,62					
	Üstümün kişisel özelliklerinden hoşlanırım		0,60					
	Üstümün ile içtenlikle iyi, kişisel ilişkiler geliştirmek isterim		0,61					
Üstüm çalışmaktan hoşlanacağımda bir kişi değildir		0,77						
Ödüllendirici Güç Alt Boyutu	İş performansım çok iyiye üstüm benim için ücret artışı önerebilir				0,78			0,867
	Eğer yaptığım işin kalitesi özellikle iyi ise üstü bunu kendi amirine duyurabilir				0,80			
	İşimi çok iyi yapsam bile üstüm benim ücretimi arttıramaz				0,53			
	Yaptığım işler çok iyi ise üstüm benim yükselmem için fırsatlar yaratabilir				0,76			
	Eğer işimde daha fazla çaba gösterirsem, üstüm ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir				0,78			
	Üstüm performans değerlendirilmesinde bana olumlu katkılar sağlayabilecek ödüller verebilir				0,75			
Eğer iş performansım sürekli olarak ortalamanın üzerindeyse üstüm benim terfiimi önerebilir				0,76				
Zorlayıcı Güç Alt Boyutu	Üstüm itaatsizlik sonucunda benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir				0,75			0,912
	Eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa üstüm kovabilir				0,73			

Yasal Güç Alt Boyutu	Eğer yaptığım iş sürekli olarak standartların altındaysa üstüm bana yazılı bir uyarı verebilir				0,79		
	Çalışmam başarısızsa üstüm bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir				0,82		
	Görevlerimi yapmayı ihmal edersem üstüm beni kovabilir				0,70		
	Eğer üstümün istediklerini yapmayı ihmal edersem o beni sözlü olarak azarlayabilir				0,72		
	Üstüm itaatsizlik sonucunda benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir				0,59		
	Üstümün bulunduğu pozisyon ona uygun gördüğü zaman benim faaliyetlerimi yönetme hakkı vermektedir				0,68		0,813
	Ne yapmam gerektiğine üstümün karar vermesi bence makuldür				0,71		
	İş ile ilgili konularda üstümün benden iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibarıyla doğru bulurum				0,53		
	Üstümün bulunduğu konum benim onun istekleriyle uymamı gerekli kılmaktadır				0,66		
	Üstümün bulunduğu konum ona benim işimin kurallarına değiştirme yetkisi vermez				0,58		
Üstüm (amirim) olduğu için üstümün isteklerini yaparım				0,57			
Üstüm, bulunduğu konum itibarıyla benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir				0,56			
Güvenilirlik	0,938						
Kaiser Meyer Olkin	0,944						
Bartlett test değeri	$\chi^2=10697,092$; p=0,00						
Toplam Varyans Açıklama Oranı	65,883						

Araştırmada kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği faktör analizi ve güvenilirlik analizleri Cronbahch's Alpha kat sayısı sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Tablo 3'de verilen faktör analizinin ön koşulu olan Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,959 olarak belirlenmiş olup çalışmanın örnekleminin yeterli seviyede olduğu belirlenmiştir. Bartlett küresellik testinin ise anlamlı ($p<0,05$) olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel yaratıcılık ölçeği toplam varyans'ın % 67,354'ini açıklayan üç faktör altında toplanmıştır. Bireysel yaratıcılık alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,69 ile 0,83 arasında değişmektedir. Birinci alt boyut olan bireysel yaratıcılık alt boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbahch's Alpha) 0,962 olarak hesaplanmıştır. Yönelimsel yaratıcılık alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,50 ile 0,80 arasında değişmektedir. İkinci alt boyut olan beğeniye dayalı güç kaynağı boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbahch's Alpha) 0,949 olarak hesaplanmıştır. Toplumsal yaratıcılık alt boyutuna ilişkin faktör yükleri 0,50 ile 0,81 arasında değişmektedir. Üçüncü alt boyut olan toplumsal yaratıcılık boyutunun güvenilirlik kat sayısı (Cronbahch's Alpha) 0,959 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutları	İfadeler	1	2	3	Cronbach's Alpha
ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ Bireysel Alt Boyut	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim	0,70			0,962
	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım	0,72			
	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım	0,76			
	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm	0,83			
	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım	0,81			
	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım	0,76			
	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım	0,75			
	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım	0,80			
	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	0,81			
	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım	0,78			
	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım	0,74			
	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım	0,79			
	Beklenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım	0,72			
	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim	0,74			
ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ Yönetimsel Alt Boyut	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim	0,73			0,949
	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım	0,69			
	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler		0,50		
	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum		0,59		
	Yönetim, yeni fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar		0,73		
	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna girer		0,75		
	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar		0,80		
	Yönetim çalışanlara hata yapmaktan korkmamaları ve risk almalarını teşvik eder		0,78		
	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler		0,76		
	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir		0,78		
ÖRGÜTSEL YARATICILIK Toplumsal Alt Boyut	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimser		0,72		0,956
	Üstün başarılar için atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır		0,77		
	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler		0,67		
	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler			0,50	
	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile faydalanmaya çalışırlar			0,70	

	İş arkadaşlarım, genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler			0,76
	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler			0,80
	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar			0,77
	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar			0,78
	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar			0,78
	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler			0,81
	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar			0,81
	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar			0,80
	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler			0,79
	Güvenilirlik			0,97
	Kaiser Meyer Olkin			0,959
	Bartlett test değeri			x²=14799,041; p=0,00
	Toplam Varyans Açıklama Oranı			67,354

4.3.YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Araştırmanın bu kısmında araştırma konusu olan yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verdikleri bilgiler ışığında belirlenen her bir ifadeye ait yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları tablolar halinde sunulmuştur.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla Tablo 4’de işgörenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen verilerin güç kaynağı ölçeği, uzmanlık gücü alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının ölçeğinde bulunan uzmanlık gücü alt boyutu aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,52$ ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte; “üstüm işimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri %28,3 “hiç katılmıyorum”, %28,3 “az katılıyorum”, %11,3 “orta düzeyde katılıyorum”, %13,3 “çok katılıyorum”, %18,7 “tamamen katılıyorum” biçiminde belirtmişlerdir. Uzmanlık gücü alt boyutu diğer maddelere oranla düşük bir ortalama değerine ($\bar{X}=2,66$) sahiptir. Bu veriler ışığında otel işgörenleri yöneticilerinin uzmanlık bilgisine sahip olmadığı görüşüne katılmadıkları görülmüştür. İlgili maddeye çalışanların verdikleri cevaplar doğrultusunda, çalışanların yaklaşık %57’sinin yöneticilerinin uzmanlık bilgisinin olmadığı görüşüne katılmadıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan “yönetimde uzmanlığa sahip olduğum için üstüm bana stratejiler ya da politikalarla ilgili nasihatlar verebilir” ifadesine verilen yanıtlarda otel işgörenlerinin %36,5’i “tamamen katılıyorum”,

%29,6 “çok katılıyorum”, %17,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %10,6 “az katılıyorum” %6,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,80$) ile otel işgörenlerinin yaklaşık %66’sının otel yöneticilerini önemli stratejiler ya da politikalarla ilgili kendilerine nasihat verebileceği görüşüne katıldıkları görülmüştür.

Tablo 4. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği-Uzmanlık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	S.S
Uzmanlık Gücü	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Yönetimde uzmanlığa sahip olduğu için üstüm bana stratejiler ya da politikalarla ilgili nasihatlar verebilir	f	25	43	70	120	148	3,80	1,22
	%	6,2	10,6	17,2	29,6	36,5		
Üstümün iş ile ilgili problemlerdeki nasihatleri genellikle doğru olduğu için daima ona danışırım	f	25	55	73	118	135	3,70	1,23
	%	6,2	13,5	18,0	29,1	33,3		
Zor bir iş ile karşılaştığı zaman üstüm onu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahiptir	f	26	51	70	122	137	3,72	1,23
	%	6,4	12,6	17,2	30,0	33,7		
Üstüm kendi alanında eğitilmiş olup o konunun uzmanıdır	f	35	40	71	149	111	3,64	1,22
	%	8,6	9,9	17,5	36,7	27,3		
Üstüm işimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir	f	115	115	46	54	76	2,66	1,48
	%	28,3	28,3	11,3	13,3	18,7		
Konusunda uzman olduğu için üstümün bana önerdiklerini yapmayı tercih ederim	f	28	41	92	136	109	3,63	1,18
	%	6,9	10,1	22,7	33,5	26,8		
Üstüm işimi yapabilmek için yardım ihtiyacı duyduğumda başvurulabilecek bir birey olup önemli oranda bir iş tecrübesine sahiptir	f	28	60	80	135	103	3,55	1,21
	%	6,9	14,8	19,7	33,3	25,4		
Genel							3,52	1,25

Tablo 4’de katılımcıların “zor bir iş ile karşılaştığı zaman üstüm onu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahiptir” maddesine % 33,7 “tamamen katılıyorum”, %30,0 “çok katılıyorum”, %17,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %12,6 “az katılıyorum” %6,4 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,72$) ile otel işgörenlerinin yaklaşık %64’ünün işletmede zor bir iş ile karşılaştıklarında, otel yöneticilerininin bu zorluğu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahip görüşüne katıldıkları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan “üstümün iş ile ilgili problemlerdeki nasihatleri genellikle doğru olduğu için daima ona danışırım” maddesine % 33,3 “tamamen katılıyorum”, %29,1 “çok katılıyorum”, %18,0 “orta düzeyde katılıyorum”, %13,5 “az katılıyorum”, %6,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,70$) ile

otel işgörenlerinin yaklaşık %66'sının otel yöneticilerini önemli stratejiler ya da politikalarla ilgili kendilerine nasihat verebileceği görüşüne katıldıkları görülmüştür. Tablo 4'de "üstüm kendi alanında eğitilmiş olup o konunun uzmanıdır" ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda otel işgörenlerinin %27,3'i "tamamen katılıyorum", %36,7 "çok katılıyorum", %17,5 "orta düzeyde katılıyorum", %9,9 "az katılıyorum" %8,6 "hiç katılmıyorum" biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,64$) ile otel işgörenlerinin yaklaşık %64'ünün yöneticilerinin bulunduğu alanın eğitimini aldığını uzmanlık bilgisinin olduğu görüşüne katıldıkları tespit edilmiştir. Son olarak ise "konusunda uzman olduğum için üstümün bana önerdiklerini yapmayı tercih ederim" ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde otel işgörenlerinin %26,8'i "tamamen katılıyorum", %33,5 "çok katılıyorum", %22,7 "orta düzeyde katılıyorum", %10,1 "az katılıyorum" %6,9 "hiç katılmıyorum" biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,52$) üzerinde olan ($\bar{X}=3,63$) ile otel işgörenlerinin yaklaşık %60'ının otel yöneticilerinin işlerinde uzman olduklarının ve kendilerine önerdiklerini yapmayı tercih edecekleri görüşüne katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 5'te araştırmaya dahil olan otel işgörenlerinin görüşleri neticesinde, güç kaynakları ölçeğinin beğeniye dayalı güç alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Araştırma sonucunda beğeniye dayalı güç kaynağı aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,22$) ulaşılmıştır. Katılımcıların bildirdikleri görüşler ışığında "üstüm çalışmaktan hoşlanacağım tipte bir kişi değildir" ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda %24,6 "hiç katılmıyorum", %19,5 "az katılıyorum", %18,7 "orta düzeyde katılıyorum", %17,2, "çok katılıyorum", %20,0 "tamamen katılıyorum" biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise diğer ifadelerle oranla en düşük değer ($\bar{X}=2,88$) olduğu görülmüştür. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %44'ünün yöneticilerinin çalışmaktan hoşlanacakları tipte bir kişi olmadığı ifadesine katılmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 5. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği- Beğeniye Dayalı Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	f / %	Katılım Düzeyi					\bar{X}	S.S
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Üstümün hoş bir kişiliği vardır	f	38	65	90	120	93	3,41	1,26
	%	9,4	16,0	22,2	29,6	22,9		

Üstümün arkadaşı olmak istediğim için yaptığım işle onu mutlu etmek isterim	f	58	64	105	83	96	3,23	1,35
	%	14,3	15,8	25,9	20,4	23,6		
Üstümle kendimi özdeşleştirmek (ona benzemeye çabalamak) istemiyorum	f	66	88	79	81	92	3,11	1,40
	%	16,3	21,7	19,5	20,0	22,7		
Her çalışana eşit davrandığı için üstümü çok beğenirim	f	51	53	122	99	81	3,26	1,27
	%	12,6	13,1	30,0	24,4	20,0		
Üstümün kişisel özelliklerinden hoşlanırım	f	58	60	99	101	88	3,25	1,33
	%	14,3	14,8	24,4	24,9	21,7		
Üstüm ile içtenlikle iyi, kişisel ilişkiler geliştirmek isterim	f	52	50	88	101	115	3,44	1,35
	%	12,8	12,3	21,7	24,9	28,3		
Üstüm çalışmaktan hoşlanacağım tipte bir kişi değildir	f	100	79	76	70	81	2,88	1,46
	%	24,6	19,5	18,7	17,2	20,0		
Genel							3,22	1,34

Katılımcıların bildirdikleri görüşler doğrultusunda “üstümle kendimi özdeşleştirmek (ona benzemeye çabalamak) istemiyorum” ifadesine verilen yanıtların %16,3 “hiç katılmıyorum”, %21,7 “az katılıyorum”, %19,5 “orta düzeyde katılıyorum”, %20,0, “çok katılıyorum”, %22,7 “tamamen katılıyorum” şeklindedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,11$) olarak görülmüştür. Bu noktada otel işletmelerindeki işgörenlerin yöneticilerine benzemek istememesi %21,7 “az katılıyorum”, ifadesiyle katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Tablo 5’te “üstümün arkadaşı olmak istediğim için yaptığım işle onu mutlu etmek isterim” ifadesine verilen yanıtlar dikkate alındığında otel işgörenlerinin %23,6’i “tamamen katılıyorum”, %20,4 “çok katılıyorum”, %25,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %15,8 “az katılıyorum” %14,3 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran ($\bar{X}=3,23$) şeklinde ortaya çıkmıştır.

Tablo 5’te katılımcıların, “her çalışana eşit davrandığı için üstümü çok beğenirim” ifadesine verdiği yanıtlar dikkate alındığında otel işgörenlerinin %20,0 “tamamen katılıyorum”, %24,4 “çok katılıyorum”, %30,0 “orta düzeyde katılıyorum”, %13,1 “az katılıyorum” %12,6 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,26$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaklaşık %30’unun bahsi geçen ifadeye orta seviyede katıldıkları ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte; “üstümün kişisel özelliklerinden hoşlanırım” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri %21,7 “tamamen katılıyorum”, %24,9 “çok katılıyorum”, %24,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %14,8 “az katılıyorum” %14,3 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,25$) şeklinde ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte; “üstümün hoş bir kişiliği vardır” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri

%22,9 “tamamen katılıyorum”, %29,6 “çok katılıyorum”, %22,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %16,0 “az katılıyorum”, %9,4 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,41$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Son olarak ilgili ölçekte; “üstüm ile içtenlikle iyi, kişisel ilişkiler geliştirmek isterim” ifadesi ele alındığında otel işgörenlerinin %28,3 “tamamen katılıyorum”, %24,9 “çok katılıyorum”, %21,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %12,3 “az katılıyorum”, %12,8 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3,52$) üzerinde oran olan ($\bar{X}=3,44$) şeklinde en yüksek ortalama ile karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda otel işgörenlerinin yaklaşık %54’ünün yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirmek istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya dahil olan otel işgörenlerinin görüşleri çerçevesinde güç kaynakları ölçeğinin ödül gücü alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6’da sunulmuştur. Araştırma sonucunda ödül gücü kaynağının aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,22$) ulaşılmıştır. Katılımcıların bildirdikleri görüşler ışığında “işimi çok iyi yapsam bile üstüm benim ücretimi arttıramaz” ifadesine %24,1 “tamamen katılıyorum”, %16,3 “çok katılıyorum”, %22,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %19,5 “az katılıyorum”, %17,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Ödül gücü aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,22$) olması ilgili ifadenin aritmetik ortalama değerinin ise diğer ifadelerle oranla en düşük değer ($\bar{X}=3,11$) olduğu görülmüştür. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %37’sinin yöneticilerinin işlerini iyi yapmaları durumunda bile ücretlerini arttırmayacağı ifadesine katılmadıkları sonucuna varılmıştır.

Tablo 6. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği- Ödül Gücü Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	S.S	
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)			Tam (5)
İş performansım çok iyi ise üstüm benim için ücret artışı önerebilir	f	46	67	91	102	100	3,35	1,32
	%	11,3	16,5	22,4	25,1	24,6		
Eğer yaptığım işin kalitesi özellikle iyi ise üstü bunu kendi amirine duyurabilir	f	48	46	93	116	103	3,44	1,30
	%	11,8	11,3	22,9	28,6	25,4		
İşimi çok iyi yapsam bile üstüm benim ücretimi arttıramaz	f	70	79	93	66	98	3,11	1,42
	%	17,2	19,5	22,9	16,3	24,1		
Yaptığım işler çok iyi ise üstüm benim yükselmem	f	50	59	98	92	107		

İçin fırsatlar yaratabilir	%	12,3	14,5	24,1	22,7	26,4	3,36	1,34
Eğer işimde daha fazla çaba gösterirsem, üstüm ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir	f	59	56	100	98	93	3,27	1,34
	%	14,5	13,8	24,6	24,1	22,9		
Üstüm performans değerlendirilmesinde bana olumlu katkılar sağlayabilecek ödüller verebilir	f	54	60	93	109	90	3,30	1,32
	%	13,3	14,8	22,9	26,8	22,2		
Eğer iş performansım sürekli olarak ortalamanın üzerindeyse üstüm benim terfiimi önerebilir	f	49	72	83	110	92	3,31	1,32
	%	12,1	17,7	20,4	27,1	22,7		
Genel							3,22	1,34

Tablo 6’da araştırmaya dahil olan otel işgörenlerinin bildirdikleri görüşler ışığında “eğer işimde daha fazla çaba gösterirsem, üstüm ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir” ifadesine verilen yanıtlar %22,9 “tamamen katılıyorum”, %24,1 “çok katılıyorum”, %24,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %13,8 “az katılıyorum”, %14,5 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,27$) şeklindedir. Otel işgörenlerinin bildirdikleri görüşler ışığında “üstüm performans değerlendirilmesinde bana olumlu katkılar sağlayabilecek ödüller verebilir” ifadesine verilen yanıtların %22,2 “tamamen katılıyorum”, %26,8 “çok katılıyorum”, %22,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %14,8 “az katılıyorum”, %13,3 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,30$) olarak ortaya çıkmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “eğer iş performansım sürekli olarak ortalamanın üzerindeyse üstüm benim terfiimi önerebilir” ifadesine verilen yanıtların %22,7 “tamamen katılıyorum”, %27,1 “çok katılıyorum”, %20,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %17,7 “az katılıyorum”, %12,1 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,31$) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 6’da araştırmaya dahil olan otel işgörenlerinin bildirdikleri görüşler ışığında “iş performansım çok iyiye üstüm benim için ücret artışı önerebilir” ifadesine verilen yanıtların %24,6 “tamamen katılıyorum”, %25,1 “çok katılıyorum”, %22,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %16,5 “az katılıyorum”, %11,3 “hiç katılmıyorum” şeklinde görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,35$) ortaya çıkmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “yaptığım işler çok iyi ise üstüm benim yükselmem için fırsatlar yaratabilir” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde %26,4 “tamamen katılıyorum”, %22,7 “çok katılıyorum”, %24,1 “orta düzeyde katılıyorum”, %14,5 “az katılıyorum”, %12,3 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,36$) olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak otel çalışanlarının verdiği cevaplar doğrultusunda “eğer yaptığım işin kalitesi özellikle iyi ise üstü bunu kendi amirine duyurabilir” ifadesine verilen yanıtların %25,4 “tamamen

katılıyorum”, %28,6 “çok katılıyorum”, %22,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %19,5 “az katılıyorum”, %17,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,44$) en yüksek olarak görülmüştür. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %55’inin yöneticilerinin yaptıkları işin kalitesi özellikle iyiye bu durumu kendi üstlerine aktaracağı ifadesine katıldıkları sonucuna varılmıştır.

Tablo 7’de araştırmaya dahil olan otel işgörenlerinin görüşleri çerçevesinde güç kaynakları ölçeğinin zorlayıcı güç alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Araştırma sonucunda zorlayıcı güç kaynağının aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,16$) ulaşılmıştır. Katılımcıların bildirdikleri görüşler ışığında “eğer üstümün istediklerini yapmayı ihmal edersem o beni sözlü olarak azarlayabilir ” ifadesine verilen yanıtların %20,7 “tamamen katılıyorum”, %19,5 “çok katılıyorum”, %23,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %16,5 “az katılıyorum”, %19,7 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu ortaya çıkmıştır. Zorlayıcı gücün aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,16$) olması ilgili ifadenin aritmetik ortalama değerinin ise diğer ifadelere oranla en düşük değere ($\bar{X}=3,05$) olarak görülmüştür. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %41’inin yöneticilerinin istediklerini yapmamaları durumunda sözlü olarak azarlanabilme katılmadıkları sonucuna varılmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa üstüm kovabilir” ifadesine verilen yanıtların %18,7 “tamamen katılıyorum”, %21,2 “çok katılıyorum”, %25,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %17,5 “az katılıyorum”, %17,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,07$) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 7’de ilgili maddeler doğrultusunda “görevlerimi yapmayı ihmal edersem üstüm beni kovabilir” ifadesine verilen yanıtların %22,7 “tamamen katılıyorum”, %18,0 “çok katılıyorum”, %23,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %18,7 “az katılıyorum”, %17,5 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,10$) olarak ortaya çıkmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “çalışmam başarısızsa üstüm bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir” ifadesine verilen yanıtların %22,2 “tamamen katılıyorum”, %20,4 “çok katılıyorum”, %25,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %14,5 “az katılıyorum”, %17,5 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,15$) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği- Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					X̄	S.S.
Zorlayıcı Güç	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Üstüm itaatsizlik sonucunda benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir	f	67	69	82	108	80	3,16	1,36
	%	16,5	17,0	20,2	26,6	19,7		
Eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa üstüm kovabilir	f	70	71	103	86	76	3,07	1,35
	%	17,2	17,5	25,4	21,2	18,7		
Eğer yaptığım iş sürekli olarak standartların altındaysa üstüm bana yazılı bir uyarı verebilir	f	53	58	106	94	95	3,30	1,32
	%	13,1	14,3	26,1	23,2	23,4		
Eğer alışkanlık yaratmış bir biçimde ise geç geliyorsam üstüm beni cezalandırabilir	f	54	59	95	102	96	3,31	1,33
	%	13,3	14,5	23,4	25,1	23,6		
Çalışmam başarısızsa üstüm bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir	f	71	59	103	83	90	3,15	1,38
	%	17,5	14,5	25,4	20,4	22,2		
Görevlerimi yapmayı ihmal edersem üstüm beni kovabilir	f	71	76	94	73	92	3,10	1,40
	%	17,5	18,7	23,2	18,0	22,7		
Eğer üstümün istediklerini yapmayı ihmal edersem o beni sözlü olarak azarlayabilir	f	80	67	96	79	84	3,05	1,41
	%	19,7	16,5	23,6	19,5	20,7		
Genel							3,16	1,36

İlgili maddeler doğrultusunda “üstüm itaatsizlik sonucunda benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir” ifadesine verilen yanıtların %19,7 “tamamen katılıyorum”, %26,6 “çok katılıyorum”, %20,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %17,0 “az katılıyorum”, %16,5 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,16$) olarak ortaya çıkmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “eğer yaptığım iş sürekli olarak standartların altındaysa üstüm bana yazılı bir uyarı verebilir. ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde %23,4 “tamamen katılıyorum”, %23,2 “çok katılıyorum”, %26,1 “orta düzeyde katılıyorum”, %14,3 “az katılıyorum”, %13,1 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu ortaya çıkmıştır. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,30$) olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak otel çalışanlarının verdiği cevaplar doğrultusunda “eğer alışkanlık yaratmış bir biçimde ise geç geliyorsam üstüm beni cezalandırabilir” ifadesine verilen yanıtların %23,6 “tamamen katılıyorum”, %25,1 “çok katılıyorum”, %23,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %14,5 “az katılıyorum”, %13,5 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,31$) en yüksek ortalama olarak görülmüştür. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %49’unun alışkanlık yaratmış bir biçimde işe geç gelmeleri durumunda yöneticilerinin onları cezalandırabileceği ifadesine katıldıkları sonucuna varılmıştır.

Tablo 8. Yönetici Güç Kaynakları Ölçeği- Yasal Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	S.S
Yasal Güç	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Üstümün bulunduğu pozisyon ona uygun gördüğü zaman benim faaliyetlerimi yönetme hakkı vermektedir	f	48	59	109	119	71	3,26	1,24
	%	11,8	14,5	26,8	29,3	17,5		
Ne yapmam gerektiğine üstümün karar vermesi bence makuldür	f	54	61	108	122	61	3,18	1,25
	%	13,3	15,0	26,6	30,0	15,0		
İş ile ilgili konularda üstümün benden iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibariyle doğru bulurum	f	31	46	100	133	96	3,53	1,19
	%	7,6	11,3	24,6	32,8	23,6		
Üstümün bulunduğu konum benim onun istekleriyle uymamı gerekli kılmaktadır	f	39	46	130	107	84	3,37	1,21
	%	9,6	11,3	32,0	26,4	20,7		
Üstümün bulunduğu konum ona benim işimin kurallarına değiştirme yetkisi vermez	f	73	83	92	69	89	3,04	1,40
	%	18,0	20,4	22,7	17,0	21,9		
Üstüm, bulunduğu konum itibariyle benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir	f	29	57	108	122	90	3,46	1,19
	%	7,1	14,0	26,6	30,0	22,2		
Üstüm (amirim) olduğu için üstümün isteklerini yaparım	f	39	30	123	113	101	3,51	1,21
	%	9,6	7,4	30,3	27,8	24,9		
Genel							3,33	1,24

Tablo 8’de araştırmaya dahil olan otel işgörenlerinin görüşleri çerçevesinde güç kaynakları ölçeğinin yasal güç alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Araştırma sonucunda yasal güç kaynağının aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,33$) ulaşılmıştır. Katılımcıların bildirdikleri görüşler ışığında “üstümün bulunduğu konum ona benim işimin kurallarına değiştirme yetkisi vermez” ifadesine verilen yanıtların %21,9 “tamamen katılıyorum”, %17,0 “çok katılıyorum”, %22,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %20,4 “az katılıyorum”, %18,0 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Yasal gücün aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,33$) olması ilgili ifadenin aritmetik ortalama değerinin ise diğer ifadelerle oranla en düşük değere ($\bar{X}=3,04$) olarak görülmüştür. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %39’unun üstlerinin bulunduğu konumun otel işgörenlerinin işlerini değiştirme yetkisi vermediği ifadesine katılmadıkları sonucuna varılmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “ne yapmam gerektiğine üstümün karar vermesi bence makuldür” ifadesine verilen yanıtların %15,0 “tamamen katılıyorum”, %30,0 “çok katılıyorum”, %26,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %15,0 “az katılıyorum”, %13,3 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,18$) olarak ortaya çıkmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “üstümün bulunduğu konum benim onun

istekleriyle uymamı gerekli kılmaktadır” ifadesine verilen yanıtların %20,7 “tamamen katılıyorum”, %26,4 “çok katılıyorum”, %32,0 “orta düzeyde katılıyorum”, %11,3 “az katılıyorum”, %9,6 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,37$) olarak ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %32’sinin üstlerinin bulunduğu konum gereği üstlerinin isteklerine uymaları gerektiği ifadesine orta seviyede katıldıkları sonucuna varılmıştır.

Tablo 8’de bulunan maddeler doğrultusunda üstüm, bulunduğu konum itibariyle benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir” ifadesine verilen yanıtlar %22,2 “tamamen katılıyorum”, %30,0 “çok katılıyorum”, %26,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %14,0 “az katılıyorum”, %7,1 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,46$) olarak ortaya çıkmıştır. İlgili maddeler doğrultusunda “üstüm (amirim) olduğu için üstümün isteklerini yaparım” ifadesine verilen yanıtların %24,9 “tamamen katılıyorum”, %27,8 “çok katılıyorum”, %30,3 “orta düzeyde katılıyorum”, %7,4 “az katılıyorum”, %9,6 “hiç katılmıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,51$) olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların bildirdikleri görüşler ışığında “iş ile ilgili konularda üstümün benden iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibariyle doğru bulurum” ifadesine verilen yanıtların %23,6 “tamamen katılıyorum”, %32,8 “çok katılıyorum”, %24,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %11,3 “az katılıyorum”, %9,6 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Yasal gücün aritmetik ortalama değerine ($\bar{X}=3,33$) olması ilgili ifadenin aritmetik ortalama değerinin ise diğer ifadelerle oranla en yüksek değer ($\bar{X}=3,53$) olduğu görülmüştür. Bu çerçevede otel işletmelerindeki işgörenlerin yaklaşık %57’sinin iş ile ilgili konularda üstlerinin onlardan iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibariyle doğru bulduklarına ifadesine katıldıkları sonucuna varılmıştır.

Otel işgörenlerinin katılım sağladığı güç kaynakları ölçeğine verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde orta düzeyde katılıyorum şeklinde olduğu gözlemlenmiştir. Otel işgörenleri yöneticilerinin en çok beğeniye dayalı güç kaynağını kullandıklarını belirtmişlerdir. Beğeniye dayalı güç kaynağının sahip olduğu aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,52$) şeklinde olup otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının diğer alt boyutlar arasında en yüksek değere sahip olan güç kaynağıdır. Otel işgörenlerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda yöneticiler tarafından en az

kullanılan güç kaynağı ise zorlayıcı güç kaynağı olduğu görülmüştür. Zorlayıcı güç kaynağının sahip olduğu aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,16$) şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağını az kullandıkları ve işlerinde zorlayıcı gücü daha az tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Diğer yandan en çok kullanılan güç kaynağının beğeniye dayalı güç olması otel yöneticilerinin işgörenler tarafından beğenildiği ve çalışma ortamında direktiflerin, isteklerin herhangi bir unvan ya da zorundalık gibi durumlar olmadan da işlerin ilerlemesi yönünde kolaylıklar sağlamaktadır. Öbür yandan zorlayıcı güç kaynağı incelendiğinde yöneticinin alanında zorlayıcı bir tutum sergilemediği görülmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısmında örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

4.4.ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Araştırma konusu olan örgütsel yaratıcılık ile Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verdikleri bilgiler ışığında belirlenen her bir ifadeye ait yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Otel işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla Tablo 9’da işgörenlerin görüşleri doğrultusunda, bireysel yaratıcılık alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu bireysel yaratıcılığın aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,62$ olarak ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte “her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri %38,2 “tamamen katılıyorum”, %23,4 “çok katılıyorum”, %22,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %9,4 “az katılıyorum”, %6,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bireysel yaratıcılık alt boyutunun aritmetik oranının ($\bar{X}=3,62$) olması ve ilgili ifadenin aritmetik ortalaması en yüksek ortalamayla ($\bar{X}=3,78$) şeklindedir. Bu veriler ışığında otel işgörenlerinin yaklaşık %62’sinin her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım ifadesine katıldıkları görülmüştür.

Tablo 9’de katılımcıların bildirdikleri görüşler ışığında “sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım” ifadesine verilen yanıtların %24,6 “tamamen katılıyorum”, %29,6 “çok katılıyorum”, %26,8 “orta düzeyde katılıyorum”, %13,3 “az katılıyorum”, %5,7 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bireysel yaratıcılığın aritmetik ortalama değerine

($\bar{X}=3,62$) olması ilgili ifadenin aritmetik ortalama deęerinin ise dięer ifadelere oranla en dūřuk deęere ($\bar{X}=3,54$) sahip olduęu tespit edilmiřtir.

Tablo 9. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği- Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	S.S
Bireysel Yaratıcılık	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim	f	25	48	89	91	153	3,74	1,25
	%	6,2	11,8	21,9	22,4	37,7		
Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım	f	24	62	99	106	115	3,56	1,22
	%	5,9	15,3	24,4	26,1	28,3		
Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım	f	24	52	103	108	119	3,61	1,20
	%	5,9	12,8	25,4	26,6	29,3		
Olay ve olgular arasındaki farklı ilişkileri noktalarını görür ve değerlendiririm	f	22	45	95	140	104	3,64	1,14
	%	5,4	11,1	23,4	34,5	25,6		
Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım	f	19	57	99	119	112	3,61	1,16
	%	4,7	14,0	24,4	29,3	27,6		
Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım	f	25	50	118	103	110	3,55	1,19
	%	6,2	12,3	29,1	25,4	27,1		
Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım	f	25	38	93	95	155	3,78	1,22
	%	6,2	9,4	22,9	23,4	38,2		
Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	f	23	57	83	110	133	3,67	1,22
	%	5,7	14,0	20,4	27,1	32,8		
Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım	f	22	59	88	101	136	3,67	1,23
	%	5,4	14,5	21,7	24,9	33,5		
Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım	f	17	58	93	116	122	3,66	1,17
	%	4,2	14,3	22,9	28,6	30,0		
Yeni yöntemlerin işe koyulması için değişime açık bir tutum takınırım	f	24	45	108	122	107	3,60	1,16
	%	5,9	11,1	26,6	30,0	26,4		
Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım	f	26	50	102	108	120	3,61	1,21
	%	6,4	12,3	25,1	26,6	29,6		
Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim	f	29	47	111	103	116	3,57	1,22
	%	7,1	11,6	27,3	25,4	28,6		
Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim	f	24	45	106	114	117	3,63	1,18
	%	5,9	11,1	26,1	28,1	28,8		
Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım	f	23	54	109	120	100	3,54	1,16
	%	5,7	13,3	26,8	29,6	24,6		
Yeni şeyler denemeyi /uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım	f	27	51	115	103	110	3,54	1,20
	%	6,7	12,6	28,3	25,4	27,1		
Genel							3,62	1,19

Tablo 10’da işgörenlerin görüşleri doğrultusunda, yönetsel yaratıcılık alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yönetsel yaratıcılığın aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,05$ olarak ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte “yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna girer” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri %16,0 “tamamen katılıyorum”, %19,2 “çok katılıyorum”, %24,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %21,7 “az katılıyorum”, %18,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Yönetsel yaratıcılık alt boyutunun aritmetik oranının ($\bar{X}=3,05$) olması ve ilgili ifadenin aritmetik ortalaması en düşük ortalamayla ($\bar{X}=2,93$) şeklindedir. Bu veriler ışığında otel işgörenlerinin yaklaşık %40’ının yönetimin çalıştıkları süreç içinde sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna girer ifadesine katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yönetsel yaratıcılığın aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,05$ olarak ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte “yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri %22,7 “tamamen katılıyorum”, %24,6 “çok katılıyorum”, %25,4“orta düzeyde katılıyorum”, %17,7 “az katılıyorum”, %9,6 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Yönetsel yaratıcılık alt boyutunun aritmetik oranının ($\bar{X}=3,05$) olması ve ilgili ifadenin aritmetik ortalaması en düşük ortalamayla ($\bar{X}=3,33$) şeklindedir. Bu veriler ışığında otel işgörenlerinin yaklaşık %48’inin yönetimin yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için gerektiğinde kuralları esnettikleri görüşüne katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği- Yönetsel Yaratıcılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	S.S.
Yönetsel Yaratıcılık	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler	f	39	72	103	100	92	3,33	1,27
	%	9,6	17,7	25,4	24,6	22,7		
İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum	f	41	71	105	96	93	3,32	1,28
	%	10,1	17,5	25,9	23,6	22,9		
Yönetim, yeni fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar	f	58	82	104	84	78	3,10	1,32
	%	14,3	20,2	25,6	20,7	19,2		
Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve	f	74	88	101	78	65	2,93	1,33

uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna girer	%	18,2	21,7	24,9	19,2	16,0		
Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar	f	75	83	100	82	66	2,95	1,34
	%	18,5	20,4	24,6	20,2	16,3		
Yönetim çalışanlara hata yapmaktan korkmamaları ve risk almalarını teşvik eder	f	68	93	102	71	72	2,97	1,34
	%	16,7	22,9	25,1	17,5	17,7		
Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir	f	72	83	105	77	69	2,97	1,34
	%	17,7	20,4	25,9	19,0	17,0		
Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimser	f	73	82	101	79	71	2,98	1,35
	%	18,0	20,2	24,9	19,5	17,5		
Üstün başarılar imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır	%	69	86	83	89	79	3,06	1,37
	f	17,0	21,2	20,4	21,9	19,5		
Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	%	66	94	103	75	68	2,96	1,32
	f	16,3	23,2	25,4	18,5	16,7		
Yönetim, çalışanları geliştirmek için sürekli eğitim hizmetleri sunar	%	68	85	109	71	73	2,99	1,33
	f	16,7	20,9	26,8	17,5	18,0		
Genel							3,05	1,31

Tablo 11’de işgörenlerin görüşleri doğrultusunda, toplumsal yaratıcılık alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan toplumsal yaratıcılığın aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,86$ olarak ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte “iş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri %10,8 “tamamen katılıyorum”, %19,7 “çok katılıyorum”, %28,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %18,2 “az katılıyorum”, %22,7 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Yönetimsel yaratıcılık alt boyutunun aritmetik oranının ($\bar{X}=2,86$) olması ve ilgili ifadenin aritmetik ortalaması en düşük ortalamayla ($\bar{X}=2,78$) şeklindedir. Bu veriler ışığında otel işgörenlerinin yaklaşık %41’inin iş arkadaşlarının çalıştıkları süreç içinde hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar ifadesine katılmadıkları görülmüştür.

Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan toplumsal yaratıcılığın aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,86$ olarak ortaya çıkmıştır. İlgili ölçekte “iş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar” ifadesi ele alındığında otel işgörenleri %15,0 “tamamen katılıyorum”, %20,7 “çok katılıyorum”, %23,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %23,6 “az katılıyorum”, %17,2 “hiç katılmıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Yönetimsel yaratıcılık alt boyutunun aritmetik oranının ($\bar{X}=2,79$) olması ve ilgili ifadenin aritmetik ortalaması en düşük ortalamayla ($\bar{X}=2,93$) şeklindedir. Bu veriler ışığında otel işgörenlerinin yaklaşık %36’sının iş arkadaşlarının etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalıştığı görüşüne katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği- Toplumsal Yaratıcılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					X̄	S.S
Toplumsal Yaratıcılık	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler	f	70	87	121	77	51	2,88	1,26
	%	17,2	21,4	29,8	19,0	12,6		
İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile faydalanmaya çalışırlar	f	67	85	128	73	53	2,90	1,25
	%	16,5	20,9	31,5	18,0	13,1		
İş arkadaşlarım, genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler	f	80	86	120	68	52	2,82	1,28
	%	19,7	21,2	29,6	16,7	12,8		
İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler	f	67	100	103	72	64	2,92	1,31
	%	16,5	24,6	25,4	17,7	15,8		
İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar	f	70	96	95	84	61	2,93	1,32
	%	17,2	23,6	23,4	20,7	15,0		
İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar	f	64	96	110	84	52	2,91	1,26
	%	15,8	23,6	27,1	20,7	12,8		
İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar	f	84	81	109	76	56	2,85	1,32
	%	20,7	20,0	26,8	18,7	13,8		
İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler	f	88	80	106	74	58	2,84	1,34
	%	21,7	19,7	26,1	18,2	14,3		
İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar	%	85	83	99	86	53	2,85	1,33
	f	20,9	20,4	24,4	21,2	13,1		
İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar	%	92	74	116	80	44	2,78	1,29
	f	22,7	18,2	28,6	19,7	10,8		
İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler	%	93	76	99	81	57	2,83	1,36
	f	22,9	18,7	24,4	20,0	14,0		
Genel							2,86	1,30

Otel işgörenlerinin katılım sağladığı örgütsel yaratıcılık ölçeğine verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde orta düzeyde katılıyorum şeklinde olduğu gözlemlenmiştir. Otel işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında en çok bireysel yaratıcılık bulunduğunu belirtmişlerdir. Bireysel yaratıcılık alt boyutunun sahip olduğu aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 3,62$) şeklinde olup otel çalışanlarının yaratıcılık düzeylerinde en yüksek değere sahip olan yaratıcılık alt boyutudur. Otel işgörenlerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda en az kullanılan yaratıcılık alt boyutunun ise toplumsal yaratıcılık olduğu görülmüştür. Toplumsal yaratıcılık alt boyutunun sahip olduğu aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 2,79$) şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık boyutları arasında bireysel boyutta daha yaratıcı oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan en çok bireysel yaratıcılığın olması otel işgörenlerinin çalışma ortamında yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları konusunda kolaylıklar sağlar.

Çalışmanın ilerleyen kısmında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa etkisinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasını ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.5.YÖNETİCİLERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında araştırma konusu olan otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa etkisini belirlemek amacıyla Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinin verdikleri bilgiler ışığında testler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, çalışmış oldukları departmanlar, sektörde çalışma süreleri ve gelir düzeyleri göre karşılaştırılması yapılmış ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 12. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{X}	S. S	P
Uzmanlık Gücü	Kadın	189	3,55	0,80	0,60
	Erkek	217	3,51	0,81	
Beğeniye Dayalı Güç	Kadın	189	3,26	0,78	0,39
	Erkek	217	3,19	0,77	
Ödüllendirici Güç	Kadın	189	3,42	0,97	0,03*
	Erkek	217	3,20	1,01	
Zorlayıcı Güç	Kadın	189	3,10	1,10	0,30
	Erkek	217	3,22	1,11	
Yasal Güç	Kadın	189	3,35	0,80	0,81
	Erkek	217	3,33	0,90	
Örgütsel Yaratıcılık	Kadın	189	3,24	0,92	0,23
	Erkek	217	3,13	0,85	

*:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 12'ye göre otel işgörenlerinin yönetici güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık alt boyutları hakkındaki ifadelerine göre gerçekleştirilen t testi sonucunda, yönetici güç kaynakları alt boyutu olan ödüllendirici güç kaynağında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (p<0,05). Bulgular değerlendirildiğinde kadın işgörenlerin (\bar{X} =3,42) erkek işgörelere (\bar{X} =3,20) oranla daha olumlu yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Başka bir deyişle kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre ödüllendirici güç kaynağını daha çok algıladıkları ortaya çıkmıştır. Ödüllendirici güç kaynağı esas olarak bir karşılığa dayanması sebebiyle kadın otel çalışanları erkek

çalışanlarla kıyaslandığında kadın işgörenlerin çalıştıkları işlerin karşılığında ödül bekleme algısını benimsedikleri görülmüştür. Örgütsel yaratıcılıkta cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,005$).

Tablo 13. Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)

Değişkenler	Medeni Durum	N	\bar{X}	S.S	P
Uzmanlık Gücü	Evli	168	3,52	0,84	0,90
	Bekar	238	3,53	0,78	
Beğeniye Dayalı Güç	Evli	168	3,23	0,80	0,86
	Bekar	238	3,22	0,76	
Ödüllendirici Güç	Evli	168	3,19	1,01	0,06
	Bekar	238	3,38	0,99	
Zorlayıcı Güç	Evli	168	3,13	1,09	0,64
	Bekar	238	3,18	1,12	
Yasal Güç	Evli	168	3,32	0,88	0,75
	Bekar	238	3,35	0,83	
Örgütsel Yaratıcılık	Evli	168	3,08	0,88	0,06
	Bekar	238	3,25	0,88	

*: $p<0,05$; **: $p<0,01$

Tablo 13'e göre otel işgörenlerinin yönetici güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık alt boyutları hakkındaki ifadelerine göre gerçekleştirilen t testi sonucunda, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 14. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Değişkenler	Yaş	N	\bar{X}	S.S	P
Uzmanlık Gücü	20 ve/veya 20 yaş altı	37	3,45	0,88	0,00**
	21-28 Yaş	150	3,70	0,68	
	29-36 Yaş	103	3,49	0,78	
	37-44 Yaş	59	3,52	0,90	
	45-52 Yaş	41	3,35	0,89	
	53 ve/veya 53 yaş üzeri	16	2,89	0,92	
Beğeniye Dayalı Güç	20 ve/veya 20 yaş altı	37	2,99	0,85	0,00**
	21-28 Yaş	150	3,40	0,73	
	29-36 Yaş	103	3,14	0,73	
	37-44 Yaş	59	3,34	0,82	
	45-52 Yaş	41	3,10	0,77	
	53 ve/veya 53 yaş üzeri	16	2,64	0,63	
Ödüllendirici Güç	20 ve/veya 20 yaş altı	37	3,13	1,10	0,00**
	21-28 Yaş	150	3,58	0,85	
	29-36 Yaş	103	3,28	1,07	
	37-44 Yaş	59	3,22	0,99	
	45-52 Yaş	41	3,03	0,96	
	53 ve/veya 53 yaş üzeri	16	2,30	0,82	
Zorlayıcı Güç	20 ve/veya 20 yaş altı	37	2,93	1,22	0,00**
	21-28 Yaş	150	3,38	0,95	

	29-36 Yaş	103	3,20	1,14	
	37-44 Yaş	59	3,06	1,15	
	45-52 Yaş	41	2,93	1,24	
	53 ve/veya 53 yaş üzeri	16	2,40	1,03	
Yasal Güç	20 ve/veya 20 yaş altı	37	3,11	0,87	0,00**
	21-28 Yaş	150	3,52	0,69	
	29-36 Yaş	103	3,32	0,89	
	37-44 Yaş	59	3,34	0,96	
	45-52 Yaş	41	3,15	0,99	
	53 ve/veya 53 yaş üzeri	16	2,72	0,77	
Örgütsel Yaratıcılık	20 ve/veya 20 yaş altı	37	2,92	0,98	0,00**
	21-28 Yaş	150	3,41	0,77	
	29-36 Yaş	103	3,16	0,89	
	37-44 Yaş	59	3,21	0,87	
	45-52 Yaş	41	2,81	1,00	
	53 ve/veya 53 yaş üzeri	16	2,54	0,57	

*:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 14'e göre işgörenlerin yönetici güç kaynaklarının (p=0,00) ve örgütsel yaratıcılık (p=0,00) konularına ilişkin görüşleri işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Tablo 14'te yönetici güç kaynaklarının yaş (ANOVA) sonuçlarına göre (p=0,000<0,05) ve yaş grupları (p=0,005<0,05) özellikleri hakkındaki işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığa neden olan yaş gruplarının belirlenmesi amacıyla yararlanılan testlerden "POST-HOC (Games-Howell)" testi kullanılmıştır.

Tablo 15. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (POST-HOC, Games-Howell Testi Sonuçları)

Değişkenler	Yaş Grupları		Ortalama Farklılıklar (I-J)	P
Uzmanlık Gücü	21-28 Yaş	53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,80232*	0,002
Beğeniye Dayalı Güç	21-28 Yaş	20 ve/veya 20 yaş altı	0,40391*	0,044
		53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,75333*	0,002
	37-44 Yaş	53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,69370*	0,015
Ödüllendirici Güç	20 ve/veya 20 yaş altı	53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,82770*	0,049
	21-28 Yaş	45-52 Yaş	0,55498*	0,015
		53 ve/veya 53 yaş üzeri	1,27929*	0,000
	29-36 Yaş	53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,97798*	0,002
	37-44 Yaş		0,91192*	0,011
Zorlayıcı Güç	21-28 Yaş	53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,97821*	0,009
Yasal Güç	21-28 Yaş	53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,79774*	0,004
Örgütsel Yaratıcılık	21-28 Yaş	20 ve/veya 20 yaş altı	0,49111*	0,023
		45-52 Yaş	0,59764*	0,001
		53 ve/veya 53 yaş üzeri	0,86773*	0,002

*:p<0,05

Tablo 15'te yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan POST-HOC

(Games-Howell) sonucuna ilişkin bulgular sunulmuştur. Buna göre beğeniye dayalı güç kaynağının 21-38 yaş, 20 ve/veya 20 yaş altı ve 53 ve/veya 53 yaş üzeri yaşlar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Ödüllendirici güç kaynağının 20 ve/veya 20 yaş altı ile 53 ve/veya 53 yaş üzeri yaş arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 21-28 yaş ile 45-52 yaş ve 53ve/veya 53 yaş üzeri ile arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Örgütsel yaratıcılık düzeylerinde farklılık gösteren 21-28 yaş, 37-44 yaş haricinde tüm yaşlar ile arasında anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 16. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S. S	P
Uzman Gücü	İlköğretim	82	3,20	0,98	0,00**
	Ortaöğretim	84	3,61	0,87	
	Ön Lisans	104	3,56	0,61	
	Lisans	115	3,68	0,73	
	Lisansüstü	21	3,52	0,69	
Beğeniye Dayalı Güç	İlköğretim	82	2,97	0,88	0,02*
	Ortaöğretim	84	3,28	0,84	
	Ön Lisans	104	3,26	0,61	
	Lisans	115	3,33	0,75	
	Lisansüstü	21	3,27	0,77	
Ödüllendirici Güç	İlköğretim	82	2,78	1,08	0,00**
	Ortaöğretim	84	3,45	0,92	
	Ön Lisans	104	3,34	0,82	
	Lisans	115	3,51	1,04	
	Lisansüstü	21	3,50	0,92	
Zorlayıcı Güç	İlköğretim	82	2,78	1,21	0,01**
	Ortaöğretim	84	3,20	1,16	
	Ön Lisans	104	3,18	0,97	
	Lisans	115	3,33	1,10	
	Lisansüstü	21	3,46	0,84	
Yasal Güç	İlköğretim	82	2,93	0,96	0,00**
	Ortaöğretim	84	3,43	0,89	
	Ön Lisans	104	3,39	0,65	
	Lisans	115	3,53	0,81	
	Lisansüstü	21	3,27	0,98	
Örgütsel Yaratıcılık	İlköğretim	82	2,72	0,93	0,00**
	Ortaöğretim	84	3,20	0,86	
	Ön Lisans	104	3,04	0,76	
	Lisans	115	3,59	0,81	
	Lisansüstü	21	3,34	0,72	

*:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 16'ya göre işgörenlerin yönetici güç kaynaklarının (p=0,00) ve örgütsel yaratıcılıklarına (p=0,00) ilişkin görüşlerin işgörenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Tablo 16'ya yönetici güç kaynaklarının eğitim

(ANOVA) sonuçlarına göre ($p=0,000<0,05$) ve eğitim durumu ($p=0,005<0,05$) durumları hakkındaki işgörenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığa neden olan eğitim düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yararlanılan testlerden “POST-HOC (Tukey)” testi kullanılmıştır.

Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Yaratıcılık Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişkenler	Eğitim Durumu		Ortalama Farklılıklar (I-J)	P
Uzmanlık Gücü	Ortaöğretim	İlköğretim	0,40873*	0,008
	Ön Lisans		0,36642*	0,016
	Lisans		0,47753*	0,000
Ödüllendirici Güç	Lisans	İlköğretim	0,35582*	0,012
	Ön Lisans		0,55706*	0,001
Beğeniye Dayalı Güç	Lisans	İlköğretim	0,72460*	0,000
	Lisansüstü		0,72117*	0,020
Zorlayıcı Güç	Lisans	İlköğretim	0,54448*	0,006
Yasal Güç	Ön Lisans	İlköğretim	0,46043*	0,002
	Lisans		0,59167*	0,000
Örgütsel Yaratıcılık	Ortaöğretim	İlköğretim	0,47287*	0,003
	Lisans	İlköğretim	0,86386*	0,000
		Ortaöğretim	0,39099*	0,010
		Ön Lisans	0,54803*	0,000
		Lisansüstü	İlköğretim	0,61473*

*:p<0,05

Tablo 17’de yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan POST-HOC (Games-Howell) sonucuna ilişkin bulgular sunulmuştur. Sonuçlar ışığında yönetici güç kaynaklarının tüm alt boyutları eğitim durumu olan lisans ve ilköğretim arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel yaratıcılık düzeyinde ise eğitim durumu değişkeninde lisansüstü ve ilköğretim eğitim durumu arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18’e göre işgörenlerin yönetici güç kaynakların ($p=0,00$) ve örgütsel yaratıcılıklarına ($p=0,00$) ilişkin görüşlerin işgörenlerin departmanlara karşılaştırılmasına ilişkin bulgular sunulmuştur. Buna göre yönetici güç kaynağı alt boyutu olan uzmanlık güç kaynağı ($p=0,01$) anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Veriler doğrultusunda teknik departman ($\bar{X}=3,21$) uzmanlık güç kaynağının en az kullanıldığı departman olduğu tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin kullandığı uzmanlık güç kaynağı çalışanlar tarafından en çok algılanan departman halkla ilişkiler ($\bar{X}=3,79$) departmanı olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel yaratıcılık düzeyi departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,005$). Farklılığa neden

olan departmanların belirlenmesi amacıyla yararlanılan testlerden “POST-HOC (Games Howell)” testi yapılmış olup, uzmanlık güç kaynağı ile departmanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Değişkenler	Departman	N	\bar{X}	S.S	P
Uzmanlık Gücü	Yiyecek-İçecek	108	3,56	0,79	0,01**
	Kat Hizmetleri	65	3,28	1,00	
	Satış-Pazarlama	56	3,68	0,70	
	Ön büro	61	3,65	0,72	
	İnsan Kaynakları	44	3,43	0,73	
	Halkla İlişkiler	28	3,79	0,61	
	Teknik	25	3,21	0,93	
	Diğer	19	3,62	0,71	
Beğeniye Dayalı Güç	Yiyecek-İçecek	108	3,27	0,73	0,52
	Kat Hizmetleri	65	3,24	0,99	
	Satış-Pazarlama	56	3,34	0,73	
	Ön büro	61	3,14	0,69	
	İnsan Kaynakları	44	3,05	0,69	
	Halkla İlişkiler	28	3,38	0,60	
	Teknik	25	3,16	0,91	
	Diğer	19	3,15	0,76	
Ödüllendirici Güç	Yiyecek-İçecek	108	3,38	0,94	0,20
	Kat Hizmetleri	65	3,04	1,08	
	Satış-Pazarlama	56	3,34	1,10	
	Ön büro	61	3,31	0,93	
	İnsan Kaynakları	44	3,25	0,90	
	Halkla İlişkiler	28	3,66	0,85	
	Teknik	25	3,17	1,13	
	Diğer	19	3,42	1,09	
Zorlayıcı Güç	Yiyecek-İçecek	108	3,25	1,00	0,13
	Kat Hizmetleri	65	3,00	1,27	
	Satış-Pazarlama	56	3,17	1,23	
	Ön büro	61	3,33	0,99	
	İnsan Kaynakları	44	3,05	1,05	
	Halkla İlişkiler	28	2,95	1,06	
	Teknik	25	2,83	1,16	
	Diğer	19	3,68	1,03	
Yasal Güç	Yiyecek-İçecek	108	3,30	0,79	0,48
	Kat Hizmetleri	65	3,19	1,00	
	Satış-Pazarlama	56	3,41	1,00	
	Ön büro	61	3,42	0,73	
	İnsan Kaynakları	44	3,29	0,68	
	Halkla İlişkiler	28	3,46	0,73	
	Teknik	25	3,24	1,04	
	Diğer	19	3,64	0,82	
Örgütsel Yaratıcılık	Yiyecek-İçecek	108	3,28	0,88	0,10
	Kat Hizmetleri	65	2,97	0,94	
	Satış-Pazarlama	56	3,20	0,93	
	Ön büro	61	3,21	0,82	

	İnsan Kaynakları	44	3,08	0,88
	Halkla İlişkiler	28	3,53	0,73
	Teknik	25	3,13	0,87
	Diğer	19	2,89	0,87

*:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 19'daki bulgulara göre işgörenlerin yönetici güç kaynaklarının (p=0,00) ve örgütsel yaratıcılıklarına (p=0,00) ilişkin görüşlerin işgörenlerin sektörde çalışması sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Tablo 19'da yönetici güç kaynaklarının sektörde çalışması süreleri (ANOVA) sonuçlarına göre (p=0,000<0,05) ve sektörde çalışma süreleri (p=0,005<0,05) hakkındaki işgörenlerin sektörde çalışması sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığa neden olan sektörde çalışması sürelerinin belirlenmesi amacıyla yararlanılan testlerden "POST-HOC (Games Howell)" testi kullanılmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S.S	P
Uzmanlık Gücü	1 ve/veya 1 yıldan az	58	3,64	0,78	0,00**
	1-3 yıl	95	3,71	0,68	
	4-6 yıl	98	3,48	0,82	
	7-9 yıl	54	3,70	0,78	
	10 ve/veya 10 yıl üzeri	101	3,25	0,86	
Beğeniye Dayalı Güç	1 ve/veya 1 yıldan az	58	3,26	0,80	0,00**
	1-3 yıl	95	3,49	0,70	
	4-6 yıl	98	3,23	0,74	
	7-9 yıl	54	3,29	0,85	
	10 ve/veya 10 yıl üzeri	101	2,93	0,72	
Ödüllendirici Güç	1 ve/veya 1 yıldan az	58	3,35	0,97	0,00**
	1-3 yıl	95	3,61	0,83	
	4-6 yıl	98	3,38	0,95	
	7-9 yıl	54	3,44	1,11	
	10 ve/veya 10 yıl üzeri	101	2,85	1,00	
Zorlayıcı Güç	1 ve/veya 1 yıldan az	58	3,10	1,10	0,00**
	1-3 yıl	95	3,37	0,90	
	4-6 yıl	98	3,20	1,09	
	7-9 yıl	54	3,37	1,26	
	10 ve/veya 10 yıl üzeri	101	2,86	1,16	
Yasal Güç	1 ve/veya 1 yıldan az	58	3,32	0,77	0,00**
	1-3 yıl	95	3,44	0,73	
	4-6 yıl	98	3,36	0,87	
	7-9 yıl	54	3,66	0,86	
	10 ve/veya 10 yıl üzeri	101	3,06	0,92	
Örgütsel Yaratıcılık	1 ve/veya 1 yıldan az	58	3,22	0,94	0,00**
	1-3 yıl	95	3,41	0,73	
	4-6 yıl	98	3,20	0,87	
	7-9 yıl	54	3,35	0,97	
	10 ve/veya 10 yıl üzeri	101	2,82	0,85	

*:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 20’de yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin sektörde çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan POST-HOC (Games Howell) testi sonucuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre tüm değişkenlerin sektörde çalışma süresi 10 ve/veya 10 yıl üzeri olmayan gruplarla 10 ve/veya 10 yıl üzeri olan grubun arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Örgütsel yaratıcılık düzeylerinde farklılık gösteren sektörde çalışma süresi grubu olan 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 7-9 yıl arasında 10 ve/veya 10 yıl üzeri sektör tecrübesi olanlarla arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 20. Katılımcıların Yönetici Güç Kaynakları Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Games Howell Testi Sonuçları)

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi		Ortalama Farklılıklar (I-J)	P
Uzmanlık Gücü	1 ve/veya 1 yıldan az	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,38369*	0,027
	1-3 yıl		0,45967*	0,001
	7-9 yıl		0,44426*	0,008
Beğeniye Dayalı Güç	1-3 yıl	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,56369*	0,000
	4-6 yıl		0,30091*	0,040
	7-9 yıl		0,36862*	0,031
Ödüllendirici Güç	1 ve/veya 1 yıldan az	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,50110*	0,015
	1-3 yıl	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,76337*	0,000
	4-6 yıl		0,53035*	0,001
	7-9 yıl		0,59050*	0,003
Zorlayıcı Güç	1-3 yıl	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,51438*	0,010
	7-9 yıl		0,50917*	0,047
Yasal Güç	1-3 yıl	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,37996*	0,014
	7-9 yıl		0,59244*	0,000
Örgütsel Yaratıcılık	1 ve/veya 1 yıldan az	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,39467*	0,044
	1-3 yıl	10 ve/veya 10 yıl üzeri	0,58375*	0,000
	4-6 yıl		0,38054*	0,016
	7-9 yıl		0,52760*	0,003

*p<0,05

Tablo 20’ye göre işgörenlerin örgütsel yaratıcılıklarının sektörde çalışma sürelerinin 1-3 yıl ile 10 ve/veya 10 yıl üzeri arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin 1-3 yıl sektör tecrübesi olan işgörenlerde daha çok görüldüğü, 10 ve/veya 10 yıl üzeri sektör tecrübesine sahip olan işgörenlerde ise daha az görüldüğü saptanmıştır.

Tablo 21. Katılımcıların Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Değişkenler	Gelir Düzeyi	N	\bar{X}	S.S	p
Uzmanlık Gücü	2300 TL veya daha az	46	3,60	0,77	0,26
	2301-3500 TL	123	3,60	0,77	

	3501-4500 TL	144	3,54	0,77	
	4501-5500 TL	59	3,42	0,86	
	5501 TL ve üzeri	34	3,30	0,99	
Beğeniye Dayalı Güç	2300 TL veya daha az	46	3,19	0,79	0,19
	2301-3500 TL	123	3,37	0,78	
	3501-4500 TL	144	3,17	0,74	
	4501-5500 TL	59	3,17	0,74	
	5501 TL ve üzeri	34	3,10	0,89	
Ödüllendirici Güç	2300 TL veya daha az	46	3,25	1,04	0,10
	2301-3500 TL	123	3,42	0,92	
	3501-4500 TL	144	3,38	1,02	
	4501-5500 TL	59	3,14	0,98	
	5501 TL ve üzeri	34	2,97	1,09	
Zorlayıcı Güç	2300 TL veya daha az	46	3,11	1,15	0,30
	2301-3500 TL	123	3,25	0,95	
	3501-4500 TL	144	3,22	1,13	
	4501-5500 TL	59	2,89	1,13	
	5501 TL ve üzeri	34	3,18	1,40	
Yasal Güç	2300 TL veya daha az	46	3,43	0,78	0,68
	2301-3500 TL	123	3,38	0,81	
	3501-4500 TL	144	3,34	0,86	
	4501-5500 TL	59	3,21	0,86	
	5501 TL ve üzeri	34	3,28	1,05	
Örgütsel Yaratıcılık	2300 TL veya daha az	46	3,28	0,94	0,55
	2301-3500 TL	123	3,25	0,88	
	3501-4500 TL	144	3,15	0,84	
	4501-5500 TL	59	3,06	0,82	
	5501 TL ve üzeri	34	3,09	1,07	

*:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 21'deki bulgulara göre otel işgörenlerinin yönetici güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerine yönelik gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda, gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

Çalışmanın bu kısmına kadar Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin demografik özelliklerine ilişkin durum ele alınmıştır. Kadın ve erkek otel işgörenlerin ifadeleri sonucunda farklılık tespit edilmiştir. Buna göre kadın işgörenlerin erkek işgörenlerle kıyaslandığında ödüllendirici güç kaynağını daha çok kullandıkları tespit edilmiştir. Çalışmanın devam eden kısmında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa etkisine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.6.YÖNETİCİ GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada kullanılan yönetici güç kaynaklarına ait alt boyutlar ve örgütsel yaratıcılığın alt boyutları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 22'de bulunan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenlerin tümü

arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetici güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, beğeniye dayalı güç, ödüllendirici güç, zorlayıcı güç ve yasal güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık boyutları olan bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon katsayılarına göre en düşük ilişkinin uzmanlık güç kaynağı ile toplumsal yaratıcılık arasında olduğu ortaya çıkmıştır ($r=0,311$; $p<0,05$). Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişkinin ödüllendirici güç kaynağı ile yönetsel yaratıcılık arasında olduğu görülmüştür ($r=0,543$; $p<0,05$).

Tablo 22. Güç Kaynakları ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelesyon Matrisi

Boyutlar	Bireysel Yaratıcılık	Yönetsel Yaratıcılık	Toplumsal Yaratıcılık	Örgütsel Yaratıcılık
Uzmanlık Gücü	0,414**	0,413**	0,311**	0,445**
Beğeniye Dayalı Güç	0,391**	0,488**	0,430**	0,517**
Ödüllendirici Güç	0,419**	0,543**	0,388**	0,532**
Zorlayıcı Güç	0,430**	0,430**	0,384**	0,489**
Yasal Güç	0,478**	0,457**	0,392**	0,520**

** : $p<0,05$

Çalışmanın izleyen kısmında otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisine ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine ait sonuçlara yer verilmiştir. Tablo 23’de yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisine ilişkin sonuçları ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 23. Yönetici Güç Kaynaklarının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	ANOVA	Belirlilik Katsayısı R ²
Sabit	0,783		4,543	0,000**	F=49,448, p=0,000	0,382
Uzmanlık Gücü	0,032	0,029	0,515	0,607		
Beğeniye Dayalı Güç	0,243	0,213	3,656	0,000**		
Ödüllendirici Güç	0,164	0,185	3,143	0,002**		
Zorlayıcı Güç	0,115	0,144	2,541	0,011*		
Yasal Güç	0,179	0,173	2,807	0,005**		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata; *: $p<0,05$; **: $p<0,01$

Tablo 23’te bulunan veriler doğrultusunda, değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=49,448$; $p<0,01$). Elde edilen bu bilgiler ışığında regresyona ait model aşağıdaki gibi ilişkilendirilebilir.

$$\text{ÖY}=0,783+0,243.\text{BDG}+0,164.\text{ÖG}+0,115.\text{ZG}+0,179.\text{YG}$$

İlişkilendirilen yukarıdaki model yöneticilerin kullandıkları beğeniye dayalı güç kaynağındaki 1 birimlik artışın, örgütsel yaratıcılığa 0,243 değerinde bir artışa sebep olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya bulunan “*yöneticilerin kullandıkları beğeniye dayalı gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” H₁ hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Buna göre yöneticilerin beğeniye dayalı güç kaynağını tercih etmeleri, otel çalışanlarının örgütsel yaratıcılık düzeylerine olumlu yönde etki etmektedir. Diğer yandan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin kullandıkları ödüllendirici güç kaynağındaki 1 birimlik artış, örgütsel yaratıcılık üzerinde 0,164 değerinde bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin beğeniye dayalı gücü tercih etmeleri örgütsel yaratıcılık düzeylerine olumlu etki etmektedir. Dolayısıyla çalışmaya ait “*yöneticilerin kullandıkları ödüllendirici gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” H₄ hipotezinin desteklendiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 23’te bulunan veriler dikkate alındığında yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı güç kaynağının 1 birimlik artışının, örgütsel yaratıcılık üzerinde 0,115 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu noktada çalışmaya ait “*yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” H₅ hipotezinin desteklendiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin kullandıkları yasal güç kaynağının 1 birimlik artışının, örgütsel yaratıcılık üzerinde 0,179 birimlik bir artışa neden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktada çalışmaya ait “*yöneticilerin kullandıkları yasal gücün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” H₃ hipotezinin desteklendiği ortaya çıkmıştır. Diğer yandan otel yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık güç kaynağının örgütsel yaratıcılık düzeyine etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Buna göre; “*yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*” biçimde çalışmaya ait H₂ hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Çalışmadan elde edilen bulgular kapsamında, araştırmanın sonraki bölümünde sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Sonuç ve öneride başlığında çalışmaya ilişkin tespit edilen bulgular özetlenerek bulgulara yönelik önerilere yer verilmiştir. Diğer sektörlerde ve çalışmanın konusu olan turizm sektöründe yapılmış çalışmalar ile çalışmadan elde edilen bulguların sonuçları değerlendirilmiş ve ilgili kurumlara ve kişilere de önerilere değinilerek çalışma tamamlanmıştır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri yapısı bakımından gücünü insan kaynağından almakta olup insan kaynağının temelde bulunduğu bu işletmelerde insana ait duygu ve düşüncelerin örgütler içindeki davranışlara yansıdığı bilinmektedir. İşgörenlerin örgütteki duygu ve düşüncelerinin de belirleyici unsurlarından birinin yöneticilerden kaynaklı olduğu bilinmektedir. Çünkü yöneticiler işgörenlerin çalışma esnasında yapmaları gereken iş ve süreçleri belirleyici merci konumundadır ve yöneticilerin işgörenlerin davranışlarını belirlemede oldukça etkili olmaları işletmelerin ilerlemesinde ya da yerinde saymasında etkili rol oynamaktadır. Bu nedenle yöneticiler kullandıkları güç kaynaklarını işletmedeki işgörenleri yönetebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Kullandıkları güç kaynakları işgörenlerin üzerinde negatif yönlü veya pozitif yönlü bir etki yaratabilmektedir. Dolayısıyla bu noktada yaratıcılık özelliğine sahip işgörenlerin örgütte yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel anlamda yaratıcılıklarına yön vererek işletmeye olumlu ya da olumsuz katkıda bulunabilmektedir. Otel işletmeleri üzerine yapılmış olan çalışmalar örgütsel yaratıcılık düzeyini farklı sabit değişkenlerle incelemiştir. Aydoğan Çiftçi (2014) iş ortamının yaratıcılık performansına etkisini mutfak çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada mutfak personellerinin yaratıcılık performansına olan etkisini ele almıştır. Yine Akgündüz (2013) çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisini incelediği çalışmasında yine motivasyon araçlarının yaratıcılığa etkisini varlığını ortaya koymuştur. Bu bakımdan Afyonkarahisar ilinde gerçekleştirilen bu çalışmada örgütsel yaratıcılığın gelişmesi ve ortaya çıkmasını sağlamak için yöneticilerin kullanmış oldukları güç kaynaklarının hangileri olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Araştırmada kullanılan yönetici güç kaynakları ölçeğinin alt boyutu olan uzmanlık gücü diğer alt boyutların içinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip alt boyuttur. Bu doğrultuda Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin kullandıkları güç kaynağının uzmanlık güç kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Nitekim Kabadayı (2018), otel işletmelerinde yapmış olduğu uygulama ile yönetsel gücün örgütsel güven- performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolünü incelediği çalışmasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında uzmanlık gücünü tespit etmiştir. Bir kişinin uzmanlık becerilerine, bilgisine veya yeteneklerine sahip olmasına dayalı olarak kazandığı saygıya uzmanlık gücü denilmektedir. Kendisinden daha fazla konuda bilgi sahibi olduğuna inanılan kişinin

karşısında bireyler genellikle kişinin üstün bilgisine inanarak ona riayet ederler. Yani örgütlerde çalışanlar, kendilerine ait fikirleri ile harekete geçmeden öncesinde ilk olarak uzman olarak değerlendirdikleri yöneticilerin iş bilgisine duydukları güven dolayısıyla harekete geçerler (Harris ve Hartman, 2001: 114). Uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin çalışanları olumlu yönde etkileme ve inandırıcı olma özelliğine sahiptirler. Bu nedenle çalışanların yapılan iş ve işlemlerde uzmanlık gücüne sahip olduğunu düşündükleri yöneticilerinden olumlu yönde etkilendiklerini söyleyebilmek mümkündür. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda, otel işletmeleri çalışanları tarafından en yüksek düzeyde algılanan yönetici güç kaynağı boyutunun uzmanlık gücü olmasının çalışanların genel olarak departman müdürlerinin yönetici güç kaynağının, mesleki olarak uzmanlıklarından ileri geldiğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Yasal güç kaynağı çalışmanın bulguları doğrultusunda uzmanlık gücünden hemen sonra ortaya çıkan güç kaynağıdır. Yasal güç çalışanların örgütteki konumu nedeniyle onlardan itaat etmelerini bekleme hakkına sahip olduğuna dair diğerlerinin inançlarına odaklanır. Bir bireyin, örgütte bulunan çalışanlardan kendi konumu nedeniyle onlardan kendilerine itaat etmelerini bekleme hakkına sahip olmasına dayalı güç kaynağıdır (Harris ve Hartman, 2001: 113) Yasal güç kaynağının tercih edilmesi örgütler açısından oldukça olumsuz değerlendirilebilmektedir. Bunun nedeninin çalışanların üzerinde konumu gereği hüküm süren yöneticilerin konumlarından ayrıldıkları zaman güçlerinin de bitmesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda yasal güç kaynağı olan yöneticilerin çalışanların üzerinde ödüllendirici ve cezalandırıcı yetkileri olması sebebiyle bu durumu olumlu veya olumsuz bir biçimde kullanması örgüt içinde istenmeyen durumların oluşmasına sebebiyet verebilir. Beğeniye dayalı güç kaynağı hayran oldukları ve taklit etmek istedikleri bir kişiye olan çekicilikten kaynaklanmaktadır. Güçlü referans gücü durumlarında, diğerleri o kişiyi o kadar çekici ve takdire şayan bulurlar ki, o kişiyi memnun etmek için ne gerekiyorsa yapacaklardır (Harris ve Hartman, 2001: 114). Beğeniye dayalı güç kaynağının örgütte bulunan yöneticinin bireysel özelliklerinde kaynaklı olması nedeniyle kişinin işletmeden ayrılması veya olumsuz bir davranış sergilediği durumlarda çalışanların olumsuz etkilenmesi ile sonuçlanabilmektedir. Ödüllendirici güç kaynağı kişinin kendisinden bekleneni yaptığında başka bir kişiye ödül verebilme yeteneğidir. Ödüllendirici güç kaynağı yöneticinin işgörenlere olan taahhütleri ile gerçekleşir ve bu taahhütlerin yerine getirilmemesi durumunda işgörenlerin örgütteki verimleri düşüş gösterebilir. Ödüllendirici güç kaynağının bir diğer etkisi ise işletmede çalışan işgörenlerin yapacak oldukları her iş için ödül

umuduyla çalışarak ödüllere odaklı bir işleyişi benimsemeleridir. Böylece ödülün verilmediği durumlarda işletmede işgörenlerin verimlerinin azalacağından dolayı işleri aksatmaları söz konusu olabilmektedir. Zorlayıcı güç kaynağı aslında ödül gücünün “çevrilmiş” tarafıdır. Beklenildiği şekilde davranış sergilemeyenlerin cezalandırılmaları hakkını meşru görmektedir ve bu cezanın fiziksel ceza olmadığı varsayılmaktadır. Yöneticiler bir örgütte çalışanları askıya alabilir, maaşlarını kesebilir, yetersiz performans değerlendirmeleri yapabilir veya çalışmalarını eleştirebilir (Harris ve Hartman, 2001: 114). Yönetici güç kaynakları arasında en düşük ortalamaya sahip olan güç kaynağı zorlayıcı güç kaynağıdır. Nitekim Deviren (2019), çalışmasında ilkökul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelemiş ve en düşük ortalamaya sahip olan güç kaynağı zorlayıcı güç kaynağı olduğunu tespit etmiştir. Zorlayıcı güç kaynağında yönetici olmayanların da zorlayıcı gücü kullanıyor olması nedeniyle zorlayıcı güç kaynağı yöneticilerin işgörenleri cezalandırma ile kontrol altında tutması ile ilgilidir ve zorlayıcı gücün temelinde korku mevcuttur. Bunun sonucunda işgörenler korku ile davranış sergiledikleri için ceza ile işleri yapmak durumundadır aksi halde çalıştıkları işletmede istemedikleri durumları yaşayabilirler. Zorlayıcı güç kaynağının işletmelerde kullanımının sık olması çalışanlar ve işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Polat, 2010: 10).

Araştırmada kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin bireysel yaratıcılık alt boyutunun diğer alt boyutların içinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip alt boyut olma özelliğini taşımaktadır. Bireysel yaratıcılık boyutu bir kişinin kendi beceri ve motivasyonlarını örgütte ortaya çıkartması ile hangi koşulda olursa olsun herhangi bir duruma uyum sağlamakta üstün yeteneklere sahip olan ve hedeflerini gerçekleştirebilenler şeklinde tanımlanmaktadır (Amabile ve Gryskiewicz, 1989; Csikszentmihalyi, 2014). Coşkun (2020), çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünü incelemiş ve örgütsel yaratıcılık boyutunun içindeki boyutlarda bireysel boyutun en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel yaratıcılık boyutlarından olan toplumsal yaratıcılık çalışmada bireysel yaratıcılıktan sonra ikinci sırada bulunan boyuttur. Ayrıca Balay (2010), çalışmasında yönetsel ve toplumsal yaratıcılığın ortalama puanının, bireysel yaratıcılık ortalama puanından daha düşük çıkmasını, örgüt içerisindeki bölümler arasındaki iletişimin niteliği ve düzeyi ile ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla işletmelerde

yöneticilerin örgütsel yaratıcılığı geliştirmek amacıyla gerekli koşulları sağlamaları oldukça önemlidir. Yöneticiler işgörenlerine karşı açık fikirli ve işleri kolaylaştırıcı olmalı ve örgüt içinde yaratıcılık düzeyini arttırıcı uygulamalara öncü olmalıdır (Coşkun, 2020: 162).

Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık düzeylerine ilişkin ifadeleri doğrultusunda bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Sonuç olarak işgörenlerin ifadelerinin bireysel özellikleri aşağıda sunulmuştur.

-Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları alt boyutu olan ödüllendirici güç kaynağında cinsiyet değişkenin anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre kadın işgörenler erkek işgörelere ödüllendirici gücü daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır. Liceli (2019), otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerine etkisini incelediği çalışmasında cinsiyet değişkeninde bir farklılık olmadığını görmüştür. Cinsiyet değişkeninde örgütsel yaratıcılık ölçeklerinde Ağalday ve Dağlı (2018), öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin algılarının çeşitli değişkenlere göre incelendiği çalışmasında örgütsel yaratıcılık ölçeklerinde cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark saptamış ve erkek öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinden kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

-Medeni durum değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları yönetici güç kaynakları ölçeğinde anlamlı bir etkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Benzer bir sonuca Liceli (2019) ulaşmıştır. Karaçor (2018), yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisini incelediği çalışmasında, evli işgörenlerin bekar işgörelere göre daha fazla yasal güç kaynağını kullandığını tespit etmiştir. Medeni durum değişkenini örgütsel yaratıcılık ölçeklerinde Ağalday ve Dağlı (2018), çalışmalarında medeni durum değişkenine göre örgütsel yaratıcılık anlamlı bir farklığa rastlamamıştır.

-Yaş grupları değişkeninde, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve işletmede çalışan işgörenlerin ödüllendirici güç kaynağında 20 ve/veya 20 yaş altı yaş ile 53 ve/veya 53 yaş üzeri yaş arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaşça daha küçük olan işgörenlerin yaşça

daha büyük olan işgörenlere kıyasla yönetici güç kaynaklarını algıladıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yaş değişkeninde artış oldukça işletmede işgörenlerin algıladıkları yönetici güç kaynaklarında azalma meydana geldiği ortaya çıkmıştır. Bu noktada Deviren (2019), çalışmasında ilköğretim müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve 20-30 yaş ile 41-50 yaş ve 20-30 yaş ile 51 yaş ve üzeri arasında farklılık olduğunu görmüştür. Bu anlamlı farklılığın 20 ile 30 yaşında olan genç öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını daha çok hissettikleri belirlenmiştir. İşletmelerde yaşça daha küçük bireylerin yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını algılamaları, çalışma yaşamlarında yöneticilerden gelecek olan talimatlara daha bağlı oldukları anlamına gelmektedir. Yine yaş değişkeninde, örgütsel yaratıcılık ölçeğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve işletmede çalışan işgörenlerin yaşça küçük olanların yani 21-28 yaş arasında bulunan işgörenler ile 37-44 yaş hariç diğer tüm yaşlar arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla 37-44 yaş aralığının 20-21 yaş aralığının örgütsel yaratıcılık düzeyini etkilemediği ancak yaşta artış oldukça işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin daha az olduğu görülmüştür. Kendir (2013), çalışmasında, örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bireysel boyuta ilişkin 20 ve altı yaş ile 31-40 yaş arasında anlamlı bir farklılık gözlemlemiş ve çalışmaya benzer bir sonuç ile karşılaşmıştır. Bu doğrultuda yaşça daha küçük işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini azaltıcı faaliyetler yerine onların daha çok yaratıcılıklarını ön plana çıkarmalarını sağlayacak faaliyetler yöneticiler tarafından yürütülebilir.

-Eğitim durumu değişkeninde, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve işletmede çalışan işgörenlerin eğitim durumu ilköğretim ile lisans eğitimi arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla eğitim durumu değişkeninde işletmede çalışan işgörenlerin eğitim düzeyi ne kadar az ise algıladıkları yönetici güç kaynaklarının da o derece daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak Liceli (2019), çalışmasında otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerine etkisi incelemiş ve eğitim durumu değişkeninin yönetici güç kaynakları ölçeğinde arasında farklılık olmadığını görmüştür. Eğitim durumu değişkeninde, örgütsel yaratıcılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve işletmede çalışan işgörenlerin eğitim durumu olan ilköğretim ile lisansüstü eğitimi arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla eğitim durumu

değişkeninde işletmede çalışan işgörenlerin eğitim düzeyi ne kadar az ise örgütsel yaratıcılık düzeylerinin de o derece daha az olduğu görülmüştür. Bu bağlamda Altınışik (2019), otel işletmelerinde örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında işgörenlerin eğitim durumu değişkeninde boyutlar arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur ve lisans düzeyinde eğitim almış olan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin daha fazla olduğunu ortaya çıkartmıştır.

-Sektörde çalışma tecrübesi değişkeninde, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve işletmede çalışan işgörenlerin 1-3 yıl ile 10 ve/veya 10 yıl üzeri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla sektörde çalışma süresi artış yaşandıkça işletmede işgörenlerin algıladıkları yönetici güç kaynaklarında azalma meydana geldiği görmüştür. Bu bağlamda Liceli (2019) çalışmasında otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerine etkisi incelemiş ve sektörde çalışma süresi değişkeninin yönetici güç kaynakları ölçeğine ilişkin boyutları incelemiş ve anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların yasal gücü algılama düzeyinin sektörde çalıştığı süresi fazla olanlar tarafından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sektörde çalışma süresi değişkeninde, örgütsel yaratıcılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve işletmede çalışan işgörenlerin 1-3 yıl ile 10 ve/veya 10 yıl üzeri arasında farklılık olduğu görülmüştür. Dolayısıyla sektörde çalışma süresi değişkeninde yıllarda artış yaşandıkça işletmede işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin de az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Altınışik (2019) otel işletmelerinde örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığa etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında işgörenlerin sektörde çalışma süresi değişkeninde anlamlı farklılıklara rastlamamıştır.

-Çalışılan departman değişkeninde, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve işletmede çalışan işgörenlerin halkla ilişkiler departmanında çalışanların uzmanlık güç kaynağını daha çok algıladıkları ortaya çıkmıştır. En az algılayan departmanın ise teknik departmanı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda Karaçor (2018), yönetici güç kaynaklarının çalışılan departmana göre anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir ve uzmanlık gücünün çalışanların algılama düzeyinin halkla ilişkiler departmanı olduğunu görmüştür. Bu noktada çalışılan departmanda algılanan uzmanlık güç kaynağının halkla ilişkiler departmanında çok teknik departmanında az görülmesinin nedeni yöneticilerin teknik konusunda daha az uzmanlık bilgisinin oluşu ve halkla ilişkiler konusunda daha çok bilgisinin olduğunu belirtmek

mümkündür. Çalışılan departman değişkeninde, örgütsel yaratıcılık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kendir (2013) çalışmasında benzer bir şekilde örgütsel yaratıcılığın departman değişkeninde farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

-Gelir düzeyi değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ölçeğinde, anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak Kabadayı (2018) yönetsel gücün örgütsel güven- performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolünü incelediği çalışmada, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarında anlamlı bir farklılık tespit etmiş ve otel işletmelerinin yöneticilerinin kullandıkları güç kaynağı alt boyutu olan zorlayıcı güç kaynağının geliri daha az olan çalışanların, geliri daha fazla olanlara kıyasla, yöneticilerinin zorlayıcı uygulamalarına daha az maruz kaldıkları belirlenmiştir. Gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak Coşkun (2020), örgütsel adalet ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünü incelediği çalışmada örgütsel yaratıcılık boyutunda gelir durumuna bağlı olarak örgütsel yaratıcılık ve alt boyutlarından bireysel yaratıcılık algılarında bir farklılaşma gözlemlenmiştir. Yaratıcılık algıları da gelir durumuna bağlı olarak farklılaştığını ve gelir düzeyi az olanların bireysel yaratıcılık boyutlarının daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların gelir düzeyleri arttıkça bireysel yaratıcılık düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde gelir düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerini gerçekleştirme ve problemlere çözüm üretme yeteneklerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir (Coşkun, 2020: 152).

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisine ilişkin Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin katılımıyla yapılan bu çalışmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının alt boyutlarının örgütsel yaratıcılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Anılan etki düzeyinin tespitini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda ödüllendirici güç kaynağı ile yönetsel yaratıcılık arasında yüksek düzeyde ($r=0,543$) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu noktada yönetsel yaratıcılık örgütte bulunan liderin bulunduğu gruba etkisine ilişkin, örgütsel düzeydeki etkilerin yaratıcılık üzerindeki önemine işaret etmektedir. Yönetsel yaratıcılığın ödüllendirici güç kaynağını ile bağlantılı olmasının temel sebebi işgörenlerin yaratıcılığını yine yönetimin ortaya çıkarabilecek olma durumundan kaynaklanmaktadır. Yönetsel yaratıcılığa öncülük eden bir yöneticinin aynı zamanda ödüllendirici güç kaynağını kullanmasıyla işgörenlerin

yaratıcılık düzeyleri olumlu yönde etkilenmektedir. Diğer yandan uzmanlık güç kaynağı ile toplumsal yaratıcılık arasında düşük düzeyde ($r=0,311$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Toplumsal yaratıcılık işgörenlerin bulunduğu çevrede ne derece motive edilir ve olumlu yönde desteklenirse o ölçüde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla uzmanlık güç kaynağının işgörenlerin toplumsal düzeyde yaratıcılıklara ilişkili olmayışının temel nedeni uzmanlık güç kaynağının işgörenlerde yeni bir fikir yaratmak için uzman görüşüne ihtiyaç duymadıkları anlamına gelmektedir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, beş boyuttan oluşan yönetici güç kaynağı ölçeği alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel yaratıcılığı anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışmaya ait hipotezler olan H_1 , H_3 , H_4 ve H_5 hipotezlerinin desteklendiği bulgulanmıştır. Ancak çalışmaya ait “*yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücünün örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*” H_2 hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Bu bağlamda uzmanlık gücü alt boyutunu kullanan yöneticilerin uzmanlık gücü kullanımından dolayı otel işgörenlerinin örgütsel yaratıcılığını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın yapılmış olduğu Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerinin kullandıkları güç kaynağının uzmanlık güç kaynağı olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel yaratıcılığı ise en çok etkileyen güç kaynağının beğeniye dayalı güç kaynağı olduğu görülmüştür. Beğeniye dayalı güç bireysel kaynaklı bir güç kaynağı olması nedeniyle Afyonkarahisar ilinde yöneticiler en çok uzmanlık güç kaynağını kullanırken çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeylerine en az etkisi olan güç kaynağının uzmanlık olması otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkartmalarında işinde uzman olan yöneticilerin istenmeyen şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. İşgörenlerin iş bilgisine ve uzmanlığa olan bakış açıları örgütsel yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmelerinde engelleyici unsur olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticiler işgörenlerine kullandıkları bireysel kaynaklı güç olan uzmanlık gücü kaynağına ilişkin kullanımda çalışanların yöneticilere aşırı bağımlı olabildikleri tespit edilmiştir. Bu noktada yöneticiler çalışanlara yönelik uzmanlık gücünü kullandıklarında onların yaratıcılık düzeylerini olumsuz yönde etkilemek yerine yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına yönelik uygulamalardan faydalanmalıdırlar. Yöneticiler uzmanlık alanından çıkmadan

çalışanların öneri ve fikirlerini belli ölçüde değerlendirmeli ve uygulamalarına öncü olmalıdır.

Araştırmanın neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının ve örgütsel yaratıcılık konularının birbirleriyle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya sebep olan araştırma konusu yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını alt boyutlarının örgütsel yaratıcılığa olan etkisinin ortaya çıkması sağlanmıştır. Araştırmaya ilişkin sonuçlar genel olarak ele alındığında Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin en çok kullandığı güç kaynağının ödüllendirici güç kaynağını olduğu tespit edilmiştir. En az kullanılan güç kaynağının ise uzmanlık güç kaynağı olduğu görülmüştür. Diğer yandan otel işgörenlerinin ifadeleri doğrultusunda elde edilen verilerin neticesinde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman ve sektörde çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Otel çalışanlarının ifadelerine göre medeni durum ve gelir düzeyi değişkeninde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinde çalışanların işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini en çok etkileyen güç kaynağının beğeniye dayalı güç kaynağı olması çalışanların yaratıcılık düzeylerinin bireylerden kaynaklı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini arttırabilmek için destek aldıkları beğeniye dayalı güç kaynağının yöneticinin işletmeden ayrıldığı ya da çalışanlarla olumsuz yönde bir durum yaşadığında çalışanların yaratıcılık düzeylerini azaltabilmesi söz konusudur. Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda alanyazına, işletmelere, ilgili taraflara ve araştırmadan sonra gelecekte yapılacak olan çalışmalara birtakım öneriler getirilebilir. Söz konusu öneriler aşağıda sıralanmıştır:

-Araştırma Afyonkarahisar ilinde yapılmıştır ancak daha geniş olanaklar dahilinde daha büyük evrenlerde çalışmalar yapılması sonuçların genel olması bakımından oldukça önemlidir.

-Örgütsel yaratıcılık, gerek turizm işletmeleri gerekse tüm diğer sektörlerde bulunması gereken işgörenlerde bulunan keşfedilmeyi bekleyen bir cevher gibidir. Özellikle otel işletmelerinin emek yoğun yapısı göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin yeni fikirler ve yaratıcı düşünme tarzlarını ortaya çıkarabilecek şekilde

özgür olabilmeleri çok önemlidir. Ortaya çıkan fikirleri üst amirleri ile paylaşabilmeleri de oldukça önem arz etmektedir.

-Otel işletmelerinde kullanılan güç kaynaklarının çalışmanın sonucunda ağırlıklı olarak bireysel kaynaklı güçlerden oluşması işletmelerde bulunan yöneticilerin biçimsel kaynaklı güçleri daha az tercih etmeleri bu bakımdan otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerin tüm güç kaynaklarını eşit bir şekilde kullanmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

-Otel işletmelerinde yönetici güç kaynakları konusuna değinilmesi işletmelerde idari ve yönetim kısmına yararlı olmakla kalmamakla birlikte yöneticilerin örgütün verimliliğini yükseltebilmesi için en uygun güç kaynaklarını doğru yerde ve doğru şekilde kullanabilmesine öncülük edecektir.

- Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerinin en çok kullandıkları güç kaynağı uzmanlık güç kaynağıdır. Bu noktada uzmanlık güç kaynağını kullanmanın işletmelere çok faydalı olacağı ve işletmelerin iş bilgisi yüksek yöneticilerle çalışması örgüt içinde işleri kolaylaştırıcı etkiye sahiptir.

-Örgütsel yaratıcılık boyutlarının arasında en yüksek değer bireysel yaratıcılıkta görülmüştür. Bireysel yaratıcılık örgütlerde tek başına yeterli olmamakla birlikte işgörenlerin bireysel düzeyde yaratıcılıklarının ön plana çıkması örgütte bulunan bütünlüğünü olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bakımdan örgütsel yaratıcılığın tüm boyutları ile bir örgütte oluşması gerekmektedir.

-Örgütsel yaratıcılık düzeyinin eğitim ile arasında bir ilişki olduğu ve lisansüstü eğitim düzeyi yüksek ve sektörde daha az çalışma süresi bulunan işgörenlerin bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre sektörde çalışma süresi az olan ve eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin işletmelerde daha çok yaratıcı oldukları ve yöneticilerin bu yaratıcılıklarını teşvik edici hususlar üzerinde durması gerekmektedir.

-Örgütsel yaratıcılığa en çok etki eden güç kaynağı olan beğeniye daya güç kaynağı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin özellikle personel devir hızı yüksek işletmelerde örgütün düzensiz ve işlevsiz bir yönde ilerlemesini sebebiyet verecektir. Bireysel kaynaklı güç kaynağının bireyin varlığından ileri gelmesi sebebiyle örgütsel yaratıcılığın oluşmasına katkı sağlaması uzun zaman alabilir.

-Araştırmada örgütsel yaratıcılığa en az etki gösteren güç kaynağının uzmanlık güç kaynağı olması ve aynı zamanda otel yöneticilerinin en sık kullandıkları güç kaynağının uzmanlık gücü olması örgütsel yaratıcılığın önünde engel teşkil etmektedir. Bu engelin temel sebebi çalışanlar her ne kadar uzmanlık konusunda yöneticilerine saygı duymuş olsalar da çalışanların örgütsel yaratıcılığının oluşmasında belirli kalıpların dışına çıkamamalarına sebebiyet vermektedir. Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi bağımsız ve özgür bir ortam gerektirmesinden dolayı uzmanlık gücünü kullanan yöneticilerin çalışma ortamında işgörenlerinin belirli iş bilgilerinin dışında uygulama yapmalarına -işletmede işleyişin aksamayacağı ve işletmeye maddi olarak zarar vermeyeceği ölçüde- öncü olmaları gerekmektedir.

-Güç kaynakları ile ilgili alanyazında çalışmalar mevcuttur ancak güç kaynakları konusuna ilişkin turizm sektöründe ve özellikle de otel işletmeleri için yapılmış çalışmalara pek de rastlanılmamıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının gerek çalışanlar gerekse yöneticiler tarafından algılanan güç kaynakları konusu ele alınmalıdır.

Alanyazın detaylı olarak ele alındığında yönetici güç kaynaklarının, örgütsel yaratıcılığa etkisine ilişkin farklı alanlarda yapılan çalışmalar mevcuttur. Turizm sektörünün içerisinde yer alan konaklama işletmeleri dikkate alındığında yönetici güç kaynakları ve örgütsel yaratıcılık düzeylerini yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır ve bu sebeple çalışmanın özgünlüğünü ortaya çıkarmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular alanyazına katkı sağlamakla beraber, otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının en uygununun belirlenmesi bakımından da yol gösterici özelliğini sahiptir. Bu bağlamda gelecekte konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılar, yöneticilerin güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa etkisini göz önünde bulundurarak araştırmalar yapabilirler. Nitekim yapılacak olan bu çalışmaların turizm sektörüne ve otel işletmelerinde gelişime katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. ve Dağlı, A. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları*, 167-181.
- Ağçay, F. (2015). *Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akbay, K. (2019). *Relationship Between Employee's Perceptions of the Finance Managers Power Sources and Organizational Trust*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 131-148.
- Alkan, A. ve Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (24), 405-433.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Organizational Power Sources and Teachers, Organizational Citizenship Behaviors. Relationship Between School Administrators. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 1833-1852.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity In Organisations on Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How To Kill Creativity. *Harvard Bussines Review Artwork By Bryan Leister*, 77-87.
- Amabile, T. M. (2001). Beyond Talent: John Irving and the Passionate Craft of Creativity. *American Psychologist*, 56 (4), 333-336.
- Amabile, T. M. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *Harvard Business School, The Journal of Creative Behavior*, 1-25.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H. & Lazenby, J. (1996). Assessing the Work Environment For Creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. & Gryskiewicz, N. D. (1989). the Creative Environment Scales: Work Environment Inventory. *Creativity research journal*, 2, 231-252.
- Anderson, C. & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations . *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 67-97.
- Andreasen, N. C. (2013). *the Creating Brain: the Neuroscience of Genius*. New York Washington D.C: Dana Press.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Aslanargun, E. (2017). *Örgütlerde Sosyal Güç. İçinde; Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, 2 Baskı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aydoğan Çiftçi, M. (2014). *İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aytekin, E. (2019). *Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Y. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*, 9-21.
- Bağcı, Z. ve Mohan-Bursalı, Y. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Alguları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*, 23-41.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19)*, 73-84.
- Balan, S. (2010). M. Foucault's View on Power Relations. *Bucharest Academy of Economic Studies*.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Alguları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 43 (1)*, 41-48.
- Baloğlu, C. (2020). *Sınıf Öğretmenlerinin Öz Yeterlilik İnançları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki Kütahya Merkez İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Basadur, M. (1997). Organizational Development Interventions for Enhancing Creativity in the Workplace. *Journal of Creative Behavior, 31 (1)*, 59-72.
- Basadur, M. ve Hausdorf, P. A. (1996). Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management. *Creativity Research Journal, 9 (1)*, 21-32.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 6(1)*, 23-42.
- Begley, P. & Leonard, P. (2005). *The Values of Educational Administration*. New York: Taylor ve Francis E-Library.
- Bharadwaj, S.& Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development ve Management Association, 17(6)*, 1-22.
- Bienkowska, J. (2016). *Evolution of Organizational Power*. *China-USA Business Review, 6(15)*, 286-293.

- Blomberg, A. (2016). *Organizational Creativity – Hegemonic and Alternative Discourses*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Turku School of Economics, University of Turku, Finlandiya.
- Brown, A. D., Kornberger, M., Clegg S. R. & Carter, C. (2010), Invisible Walls and Silent Hierarchies:A Case Study of Power Relations in an Architecture Firm. *Human Relations*. 63, 525- 549.
- Busch, P. (1980). The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence Upon the Sales Force. *Journal of Marketing*, 44, 91-101.
- Chafra, J. & Erkutlu, H. V. (2006). Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels. *Management Research News*, 29 (5), 285-297.
- Chang, W. C. & Chiang, Z. H. (2008). A Study on How to Elevate Organizational Creativity in Taiwanese Design Organization . *International Journal of Innovation Management*, 12 (4), 699-723.
- Clegg, S., Courpasson, S. & Phillips, N. (2006). *Power in Organisations*. London:Sage Publications.
- Cloinger, C. R., Svrakic, D. M. & Przybec, T. R. (1993). A Psychobiological Model of Temperament And Character. *Arch-Gen Psychiatry*, 50, 975-989.
- Coşkun, Ö. F. (2020). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Craft, A. (2001). An Analysis of Research and Literature on Creativity in Education. *Qualifications and Curriculum Authority*, 1-37.
- Craft, A. (2003). The Limits to Creativity in Education: Dilemmas for the Educator. *British Journal of Educational Studies*, 51(2), 113-127.
- Cropley, A. J. (Ed.). (2011). *Definitions of Creativity*. Academic Press., 511-524.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). Society, Culture, and Person: a Systems View of Creativity. the Systems Model of Creativity. *Springer*, 47-61.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin Güç Kaynağı İle Çalışanların Örgüte Duyduğu Güven. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi / Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 160-174.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 29-48.
- Çavuş, M. F., ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 117-130.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2002). *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Çelebi, F. (2020). Örgütsel Gururun Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Özel Okul Öğretmenleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3261-3272.
- Dahl, R. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science Department of Political Science, Yale University*, 2 (3), 201-214.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 497-509.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ. ve Altın Gülova, A. (2017). Liderin Yumuşak ve Sert Güç Kaynakları İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma: Tarafların Cinsiyetinin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(16. UİK Özel Sayısı), 1-20.
- Dyler, W. (1979). Caring and Power. *California Management Review*, 21(4), 84–89.
- Erarslan, L. (2004). *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (Erişim Tarihi:13.08.2020).
- Erdik Yıldırım, D. (2018). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki: Türk Savunma Sanayii'nde Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 26, 21-31.
- EHLINSIGHTS(2021),Hospitalityinsights:<https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-needs-more-creative-people> (Erişim Tarihi: 01.08.2021).
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.
- Erkutlu, H. V. (2003). *Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Eysenck, H. J. (1995). *Genius: The Natural History of Creativity*. UK: Cambridge: Cambridge University Press.
- Faiz, N. (2013). Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector. *International Journal of Management and Business Research*, 3 (4), 383-392.
- Fehr, E., Herz, H. ve Wilkening, T. (2013). The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power. *American Economic Review*, 103, 1325–1359.
- Fiske, S. T. (2010). "Handbook of Social Psychology". İçinde; *Interpersonal Stratification: Status, Power and Subordination*. (Ed:S.T.Fiske, D.T. Gilbert ve G. Lindzey) ss. 941-982. New York: John Wiley ve Sons, Inc.

- Fiske, S. T. ve Berdahl, J. (2007). "Social Psychology". İçinde; *Social Power*. (Ed: A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins) ss. 678-848. New York: Guilford Publications.
- Fodor, E. M. (1995). The Power Motive, Self-Affect, and Creativity. *Journal of Research in Personality*, 29, 242-252.
- Fong, C. T. (2006). The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1016-1030.
- Ford, C. M. (1996). A theory of Individual Creative Action In multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Ford, R. C., Sturman, C. M. & Heaton, C. B. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality*. New York: Delmar Cengage Learning.
- Fox, J. (1997). *Applied Regression Analysis, Linear Models, and Related Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Galinsky, A., Magee, J., Gruenfeld, D., Whitson, J. & Liljenquist, K. (2008). Power Reduces The Press of Situation: Implications For Creativity, Conformity and Dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1450-1466.
- Gardner, H. (1993). *Creating Minds: an Anatomy of Creating*. New York: Basic Books a Member of Perseus Book Group.
- Gersick, C. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 9-41.
- Giessner, S. R. & Schubert, T. W. (2007). High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgment of Leaders' Power are Interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (1), 33-44.
- Golensky, M., & Hager, M. A. (2020). *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organisations* (2. Baskı b.). New York, U.S.A: Oxford University Press.
- Green, R. D. (1999). Leadership as a Function of Power. *Proposal Management*, 54-56.
- Griffin, S. (2001). Occupational Therapists and the Concept of Power: A Review of the Literature. *Australian Occupational Therapy Journal*, 48 (1), 24-34.
- Gülhan, H. ve Karsak, O. (2016). Öğretmen Değiştiren ve Değiştirmeyen Öğrencilerin Yaratıcılık Becerilerinin İncelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 551-568.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harris, O. J. ve Hartman, S.J. (2001). *Organisational Behavior*, New York: Best Business Books.
- Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetmel Yaratıcılığın Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (8), 171-180.
- Hauksdóttir, F. B. (2011). *Positivity: A Key for Enhancing Creativity - Enhancing Organizational Creativity Through Positive Leadership*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University of Iceland, School of Business, İzlanda.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, London: University of Kansas.

- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (1989). Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (1994). An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior. *Human Relations*, 47 (7), 778-800.
- Hitt, M., Black, J. & Porter, L. (2011). *Management* (International Ed. b.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hoy, W.& Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* Newyork: Higher Education.
- Karacabey, M. F. (2011). *Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Alguları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kabadayı, M. (2018). *Yönetimsel Gücün Örgütsel Güven- Performans ve Özdeşleşme Etkileşimi Kapsamındaki Rolü: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kallio, T.J. ve C. & Kallio, K. M. (2011). Organisatorinen Luovuus – Hypestä Kohti Luovuuden Lahdollistavia Organisaatiorakenteita. *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja*, 11 (1), 33–64.
- Karaçor, M. (2018). *Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kasof, J. (1995). Explaining Creativity: The Attributional Perspective. *Creativity Research Journal*, 8 (4), 311-366.
- Kaufman, J. C. & Sternbeg, R. J. (2007). Creativity. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 39 (4), 55-60.
- Kaya, G. (2004). *Katılımcı Yönetim Modelinin Organizasyonlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Uşak İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kendir, H. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Alguları: Afyonkarahisar İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kessler, V. (2010). Leadership and Power. *Koers Journal*, 3, 527-530.
- Kırel, A. (2013). Örgütlerde Güç ve Politika. A. Kırel, ve O. Ağlaröz İçinde, *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 488-504.

- Kızıloğlu, M. ve Bayrak Kök, S. (2020). Denison  rg t Kültürü Modeli Bağlamında  rg t Kültürü ve  rg tsel G c İlişkisi  zerine Bir Araştırma. *Istanbul Business Research*, 49, 1-26.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı b.). İstanbul : Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korpi, W. (1985). Power Resources Approach vs. Action and Conflict: on Causal and Intentional Explanations in the Study of Power. *American Sociological Association Sociological Theory*, 3 (2), 31-45.
- Köksal, M. S. (2020). *Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri*. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/170676/mod_resource/content/0/4.%20Hafıza-%20Yaratma%20C4%B1c%20C4%B1%20C4%B1k%20kuramlar%20C4%B1.pdf. (Erişim Tarihi: 07.11.2020).
- Kuzgun, Y. (1973). Ana-Baba Tutumlarının Bireyin Kendini Gerçekleştirme Düzeyine Etkisi. *Hacettepe Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. Yatırım İşletmeler Genel Müdürlüğü Tesis İstatistikleri, 2020, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html>, (Erişim Tarihi: 21.05. 2020).
- Kwaniewska, J. & Necka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 3 (13), 187-196.
- Lamm, H. & Trommsdorff, G. (1973). Group Versus Individual Performance on Tasks Requiring Ideational Proficiency Brainstorming: a review. *European Journal of Social Psychology*, 3 (4), 361-388.
- Liceli, M. T. (2019). *Otel Yöneticilerinin Kullandıkları G c Kaynaklarının İşg renlerin  rg tsel Sinizm Alguları  zerine Etkisi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Lo, M., Ramayah, T. & Wang, Y. (2015). Sustainable Leadership: Power of Influence in MNCS in Malaysia. *Applied Economics*, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1080/00036846.2015.1013610>. (Erişim Tarihi:10.12.2020).
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: an Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Press.
- Magee, J. C. & Galinsky, A. D. (2008). Social Hierarchy: the Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *Academic Management*, (2), 351-98.
- Mahmoud-Jouini, S. B. & Charue-Duboc, F. (2008). Enhancing Discontinuous Innovation Through Knowledge Combination: the Case of An Exploratory Unit Within an Established Automotive Firm. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 127-135.
- Martin, J. C. (1978). *Creativity; a Description of Creative People, the Creative Process, Self-Actualization and Creativity*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kalifornia State Universitesi, San Bernardino, Kaliforniya.

- Matsumoto, D. (2009). *The Cambridge Dictionary of Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, UK.
- May, R. (1998). *Yaratma Cesareti*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* , 44, 73-89.
- Mengili, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi İzmir ve Manisa İllerindeki İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma..* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Meydan, C. H., Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 17(1), 321-334.
- Monteiro, I. P. & Sousa, F. C. (2011). Understanding Innovation in Hospitality Through the Words of Innovative Managers. *Book of Proceedings– International Conference on Tourism & Management Studies*, 1, 169-179.
- Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2002). *Understanding Psychology*. Harlow: Pearson Education Limited Yayınları.
- Mossholder, K. W., Bennet, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediatonal Role of Procedural Justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Mumford, M. D., Hester, S. K. & Robledo, I. C. (2012). “Creativity in Organizations” *Handbook of Organizational Creativity*. Norman, USA: Elsevier Inc.
- Nagmer, R. (2011). *Creative Potential, Expertise, Social Desirability and Group Climate – Their Relation in Work Teams Dedicated to Creativity and Innovation*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Lunds Universitet Department of Psychology, İsveç.
- Nonaka, I. & Takeuchi , H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Oldham, G. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personnal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Onur, D. (2018). Psikoloji Kuramları ve Yaratıcılık İlişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 145-156.
- Oran Çınar, S. (2019). *Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Kimlik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Overbeck, J. R., Tiedens, L. Z. & Brion, S. (2006). The Powerful Want to, the Powerless Have to: Perceived Constraint Moderates Causal Attributions. *European Journal of Social Psychology*, 36, 479–496.

- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özaşkın, A. G. ve Bacanak, A. (2016). Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz? *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25), 212-226.
- Özkal, F. (2021). *Örgüt İkliminin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Paşaoğlu, D. (2013). “Yönetim ve Organizasyon”. İçinde; *Yönetim ve Yöneticilik*. (Ed: C. Koparal ve İ. Özalp) ss.3-21. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pender, L. (2005). “The Management of Tourism”. *Managing the Tourism System*. (Ed: L. Pender ve R. Sharpley). London: Sage Publications.
- Peyton, T., Zigarmi, D. & Susan, N. F. (2019). Examining the Relationship Between Leaders’ Power Use, Followers’ Motivational Outlooks, and Followers’ Work Intentions. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-20.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, 2, 9(4), 95-106.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Kaliforniya: Stanford University Pres.
- Podsakoff, P. & Schreisheim, C. (1985). Field Studies of French and Raven’s Bases of Power: Critique, Analysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97, 387- 411.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahim, M. A. (1998). The Development of a Leader Power Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23(491-503).
- Rahim, M. A., Antonioni, D. ve Psenicka, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 191-211.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42 (7), 305-310.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (1991). *Essential of Organizational*, New Jersey: Pearson Press.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Management*, New Jersey: Prentice Hall Press.
- Runco, M. A. (1995). Insight for Creativity, Expression for Impact. *Creativity Research Journal*, 8(4), 77-390.
- Runco, M. A. (2007). *Creativity Theories and Themes: Research, Development, and Practice*,. A.B.D.: Elsevier Academic Press.
- Runco, M. A. & Albert, R. S. (2010). Creativity Research: a Historical View. *Cambridge University Press*, 3-19.

- Runco, M. A. & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96.
- Russel, B. (1938). *Power: a Social Analysis*. London: Allen and Unwin Ltd Press.
- Russell, B. (1976). *İktidar*. (M. Ergin, Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sackman, S. A. (1992). Culture and Subcultures: an Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power and How They Hold on it a Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics American Management Associations*, , 3-21.
- Sarah, J., Gervais, A., Guinote, J., Allen & L, Slabu (2012), Power Increases Situated Creativity, Social Influence. *Social Influence*, 1–18.
- Savieski, F. (2004). *Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sawyer, R., Steiner, V., Moran, S., Sternbeg, R., Feldman, D. H., Nakamura, J. & Mihaly, C. (2003). *Emergence in Creativity and Development*. New York: Oxford Universty Press.
- Shaughnessy, M. F. (1998). An Interview with E. Paul Torrance: About Creativity *Educational Psychology Review*, 10(4).
- Shibu, A. A. (2017). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Simon, D. K. (2000). Creativity; Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. *American Psychologist*, 55(1), 151-158.
- Singh, A. (2009). Organizational Power in Perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9, 166-176.
- Slighte, D., DeDreu, C.& Nijstad, B. (2011). Power, Stability of Power and Creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 891-897.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şakar, N. (2013). “Yönetim ve Organizasyon.” İçinde; *Yetki-Güç ve Yetki Devri*. (Ed: C. Koparal ve İ. Özalp). Ss.71-92. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şener, B. F. (2007). *Orta Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Güç Tarzları İle Çatışmayı Yönetme Tarzları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şener Pars M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- Şimşek, M. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (Genişletilmiş 20 b.). Konya: Eğitim Yayınları.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (1. Basım b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: a Multilevel Model. *The Academy of Management Journal* , 45 (2), 315-330.
- Tokgöz, N. (2013). “Yönetim ve Organizasyon”. İçinde; *Yönetim Fonksiyonları*. (Ed:C. Koparal ve İ. Özalp). ss.23-48. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Kendini İşe Vermeleri Arasındaki İlişki Kahramanmaraş İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Varoğlu, D. (2013). “Örgütsel Davranış”. İçinde; *Örgütlerde Güç ve Politika*. (Ed: A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları .
- Vince, R. (2014). What do HRD Scholars and Practitioners Need to Know About Power, Emotion and HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 409–420.
- Vetillart, G. (2014). *Creativity and Leadership, the Introduction of Creative Internal Communication Practices in Organizations*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Linnaeus University, İsveç
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Franklin Watts.
- Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, B. (2001). Creativity, The Corporate Curriculum and the Future: a Case of Study. *Futures*, 33(6), 541-555.
- Wong, S. & Pang, L. (2003). Motivators to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives. *Tourism Management* , 24, 551–559.
- Yamak, A. M. (2020). *Yaratıcı Düşünce Kuramları*. (Yayımlanmamış Mezuniyet Projesi). Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Psikoloji Anabilimdalı Klinik Psikoloji, İstanbul.
- Yılmaz, H. ve Karahan , A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 17(2), 145-158.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Yeşilbaş, Y. (2018). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları: Bir Karma Yöntem Çalışması Aydın İli Efeler İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Yörük, G. (2022). *Sosyal Medya Araçlarının Kullanımı İle Bireysel Yaratıcılık İlişkisi: Mutfak Şefleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* New York: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2009). Power and the Interpersonal Influence of Leaders. *Cambridge University Press*, 207-223.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zhou, Q., Hirst, G. & Shipton, H. (2011). Context Matters: Combined Influence of Participation and Intellectual Stimulation on the Promotion Focus–Employee Creativity Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 1-16.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Uygulanan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığa etkisini belirlemeye yönelik bilimsel bir araştırmaya veri toplamak için hazırlanmış olup, başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Sorulara yanıt verirken gösterdiğiniz içtenlik, ilgi ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

(İlknur AKBULUT KAZANCI i.akbulutkazanci@ticaret.gov.tr)

Danışman: Prof. Dr. Elbeyi PELİT

İletişim: Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi- Afyonkarahisar

Cinsiyetiniz		<input type="checkbox"/> Kadın		<input type="checkbox"/> Erkek		
Medeni Durumunuz		<input type="checkbox"/> Bekâr		<input type="checkbox"/> Evli		
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20 ve/veya altı	<input type="checkbox"/> 21-28	<input type="checkbox"/> 29-36	<input type="checkbox"/> 37-44	<input type="checkbox"/> 45-52	<input type="checkbox"/> 53 ve/veya üzeri
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Ortaöğretim	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
Çalıştığınız Departman	<input type="checkbox"/> Yiyecek- İçecek	<input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama		<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları		<input type="checkbox"/> Diğer
	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Önbüro		<input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler	
Otelcilik Sektöründeki Deneyiminiz (Yıl)						
<input type="checkbox"/> 1 ve/veya 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-9 <input type="checkbox"/> 10 ve/veya 10 yıl üzeri						
Geliriniz						
<input type="checkbox"/> 2300 TL veya daha az <input type="checkbox"/> 2301-3500 TL						
<input type="checkbox"/> 3501-4500 TL <input type="checkbox"/> 4501- 5000 TL <input type="checkbox"/> 5001 TL ve/veya üzeri						

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin cevabınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” koymak sureti ile işaretleyiniz.

1: Hiç Katılmıyorum 2: Az Katılıyorum 3:Orta Düzeyde Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum

1	Yönetimde uzmanlığa sahip olduğu için üstüm bana stratejiler ya da politikalarla ilgili nasihatler verebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Üstümün iş ile ilgili problemlerdeki nasihatleri genellikle doğru olduğu için daima ona danışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Zor bir iş ile karşılaşıldığı zaman üstüm onu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Üstüm kendi alanında eğitilmiş olup o konunun uzmanıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Üstüm işimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Konusunda uzman olduğu için üstümün bana önerdiklerini yapmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Üstüm işimi yapabilmek için yardıma ihtiyacı duyduğumda başvurabilecek bir birey olup önemli oranda bir iş tecrübesine sahiptir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Üstümün hoş bir kişiliği var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Üstümün arkadaşı olmak istediğim için yaptığım işle onu mutlu etmek isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Üstümle kendimi özdeşleştirmek (ona benzemeye çalışmak)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Her çalışana eşit davrandığı için üstümü çok beğenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Üstümün kişisel özelliklerinden hoşlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13	Üstümün ile içtenlikle iyi, kişisel ilişkiler geliştirmek isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Üstüm çalışmaktan hoşlanacağım tipte bir kişi değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İş performansım çok iyiye üstüm benim için ücret artışı önerebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Eğer yaptığım işin kalitesi özellikle iyi ise üstü bunu kendi amirine duyurabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşimi çok iyi yapsam bile üstüm benim ücretimi arttıramaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yaptığım işler çok iyi ise üstüm benim yükselmem için fırsatlar yaratabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Eğer işimde daha fazla çaba gösterirsem, üstüm ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Üstüm performans değerlendirilmesinde bana olumlu katkılar sağlayabilecek ödüller verebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Eğer iş performansım sürekli olarak ortalamanın üzerindeyse üstüm benim terfiimi önerebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Üstüm itaatsizlik sonucunda benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa üstüm kovabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Eğer yaptığım iş sürekli olarak standartların altındaysa üstüm bana yazılı bir uyarı verebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Eğer alışkanlık yaratmış bir biçimde ise geç geliyorsam üstüm beni cezalandırabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Çalışmam başarısızsa üstüm bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Görevlerimi yapmayı ihmal edersem üstüm beni kovabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Eğer üstümün istediklerini yapmayı ihmal edersem o beni sözlü olarak azarlayabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Üstümün bulunduğu pozisyon ona uygun gördüğü zaman benim faaliyetlerimi yönetme hakkı vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Ne yapmam gerektiğine üstümün karar vermesi bence makuldür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İş ile ilgili konularda üstümün benden iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibarıyla doğru bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Üstümün bulunduğu konum benim onun istekleriyle uymamı gerekli kılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Üstümün bulunduğu konum ona benim işimin kurallarına değiştirme yetkisi vermez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Üstüm (amirim) olduğu için üstümün isteklerini yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Üstüm, bulunduğu konum itibarıyla benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin cevabınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” koymak sureti ile işaretleyiniz.

1: Hiç Katılmıyorum 2: Az Katılıyorum 3:Orta Düzeyde Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum

1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bireysel inisiyatif olarak, cesur davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Beklenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yönetim, yeni fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna girer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Yönetim çalışanlara hata yapmaktan korkmamaları ve risk almalarını teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Üstün başarılarına imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Yönetim, çalışanları geliştirmek için sürekli eğitim hizmetleri sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile faydalanmaya çalışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İş arkadaşlarım, genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

