

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIK  
VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ALGILAMALARINI BELİRLEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ezgi ERTEKİN**

**Balıkesir, 2016**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIK  
VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ALGILAMALARINI BELİRLEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ezgi ERTEKİN**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU**

**Balıkesir, 2016**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201412501001 numaralı Ezgi Ertekin'in hazırladığı "Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca 23/06/2016 tarihinde yapılmış olan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan: .....  
Doç. Dr. Berrin GÜZEL

Üye: .....  
Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU (Danışman)

Üye: .....  
Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarının onaylarım.

18./07/2016

Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Halil İbrahim Şahin

## ÖNSÖZ

Çalışanların örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyet algılamalarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın seyahat acentaları gibi konaklama işletmeleri ve diğer işletmelere de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel yaratıcılık kavramı birlikte çalışan bireyler tarafından elde edilen fikir, düşünce ve süreç olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel yaratıcılık aynı zamanda yeniliğin sağlayıcısı olarak da ifade edilmektedir. Artan rekabet koşulları ile birlikte işletmelerin farklılık yaratmak adına örgütsel yaratıcılık kavramına önem vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti algılamalarını ölçmek amacıyla yapılmaktadır.

Tez konumun belirlenmesi ve çalışmamın tamamlanmasında tüm desteği ile yanımda olan, yol gösteren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU'na teşekkürü borç bilirim.

Eğitim hayatım süresince değerli görüşleriyle hayatıma yön vermem konusunda desteklerini esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU ve Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Yüksek Lisans öğrenim hayatına başlamama vesile olan ve beni cesaretlendiren hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na desteğinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam için verileri elde etmemde kullanmış olduğum ölçeği aldığım Sayın Prof. Dr. Refik BALAY'a teşekkürü borç bilirim.

Attığım her adımda yanımda olan, saygı, sevgi ve merhamet duygusunu öğrendiğim, soyadını taşımaktan onur duyduğum canım babam Aytekin ERTEKİN ve annem Birgül ERTEKİN'e ve kardeşim Özgür ERTEKİN'e teşekkürü bir borç bilirim. Beni motive ederek sürekli yanımda varlığını hissettiğim müstakbel eşim Utku SARIEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

İş hayatım süresince Yüksek Lisans eğitimini tamamlamam adına bana destek olan, ilgi ve anlayış gösteren sevgili direktörüm Sayın Doğan TURHAN ve müdürüm Sayın Kazım COŞKUNER'e teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ALGILAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ERTEKİN, EZGİ

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem Köroğlu

2016, 92 Sayfa

Günümüzde yoğun çalışma koşullarının artması işletmelerde genel yaratıcılık kavramının ön plana çıkarılamamasına neden olmaktadır. Çalışanların bireysel yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ortam ve koşulların hazırlanması genel yaratıcılık algısının artmasında oldukça önemlidir. Bu yüzden yaratıcılık algısının oluşturulabilmesi için yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Genel yaratıcılık algısının artış gösterdiği bir işletmede müşteri memnuniyet seviyesinin de aynı oranda yükselme göstereceği düşünülmektedir. Bu kapsamda bu araştırma, seyahat acentalarında örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarıyla etkisinin ölçülmesi ve çalışanların genel yaratıcılık ile müşteri memnuniyet algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyet algılarını tespit etmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Araştırmada birincil verilerin toplanmasında kullanılan üç yöntemden biri olan anket yöntemi ile elde edilen veriler istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutlarının örgütsel yaratıcılık algıları arasında olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiş ve seyahat acentası çalışanlarının genel yaratıcılık algısı ile müşteri memnuniyeti algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çalışma beş ana başlık altında toplanmaktadır. Birinci kısım giriş ana başlığında araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

İkinci bölümde ilgili alanyazın detaylı olarak ele alınmış ve ilgili alanyazın kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar olarak iki alt başlık altında ele alınmaktadır. Kuramsal çerçeve kısmında yaratıcılığın tanımı, önemi, tür ve süreci, örgütsel yaratıcılık kavramı ve alt başlıkları, müşteri memnuniyet kavramı, önemi, süreci, müşteri Őikayeti ve müşteri sadakat başlıklarına yer verilmiş olup, ilgili araştırmalar kısmı üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde bulgular ve yorumlamalara yer verilmiş olup sonuncu bölümde ise araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yaratıcılık, Örgütsel Yaratıcılık, Müşteri Memnuniyeti, Seyahat Acentası Çalışanları.

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH TO DETERMINE THE ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND CUSTOMER SATISFACTION PERCEPTIONS OF THE TRAVEL AGENCY EMPLOYEES**

**Master Thesis, the Department of Tourism and Hotel Management**

**ERTEKİN, EZGİ**

**Advisor: Assc. Prof. Ozlem KOROGLU**

**2016, 92 Pages**

Increasing intensive working conditions, causes the general creativity concept to rise to prominence. Preparing an environment and necessary conditions to help improving the employees individual creativity is rather important. Therefore, it leaves a great responsibility to executives for generating a creative perception. It is assumed that increasing the creativity can increase customer satisfaction at the same rate. Main purpose of this research is to identify the relationship between measuring the effect of organisational creativity of travel agents by individual, executive and social articles and employees general creativity and customers' perception of satisfaction.

One of the three methods of acquiring primary data, surveying method, was used to provide data to evaluate with the help of statistical analysing. According to this research organisational creativity and individual, executive and social creativity perceptions have a positive effect between each other, so is the relationship between travel agents' creativity perception and customer satisfaction.

This study has five main parts. The first part is introduction and the problem, purpose, importance, assumption, constraint and description of the research. Second part approaches the related literature in detail and seperates it in two minor topics;

theoretical assumptions and related researches. Theoretical assumptions deal with the importance, definition, type and process of creativity, and definition of organisational creativity and its factors and definition, importance, process of customer satisfaction, and customer complaints and customer loyalty. Third part of the study is about the method of the research. Fourth part of the study includes findings and commentaries. Finally, results of the research and improveable suggestions develop the last part.

**Key Words:** Creativity, Employees General Creativity, Customer Satisfaction, Travel Agency Responsible.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	2
1.2. Amaç .....	3
1.3. Önem .....	3
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	6
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	6
2.1.1. Yaratıcılığın Tanımı .....	6
2.1.1.1. Yaratıcı Düşünce .....	8
2.1.1.2. Yaratıcılığın Önemi.....	9
2.1.1.2.1. Yaratıcılığın Bireyler Açısından Önemi .....	11
2.1.1.2.2. Yaratıcılığın Örgütler Açısından Önemi .....	11
2.1.1.3. Yaratıcılığın Türleri .....	12
2.1.1.3.1. Bireysel Yaratıcılık .....	13
2.1.1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık.....	15
2.1.1.4. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları .....	15
2.1.1.5. Yaratıcılığın Sonuçları .....	18
2.1.2. Örgütsel Yaratıcılık.....	20

2.1.2.1. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı .....	20
2.1.2.2. Yaratıcı Örgütün Özellikleri .....	23
2.1.2.3. Örgütsel Yaratıcılık Süreci.....	24
2.1.2.4. Örgütsel Yaratıcılığın Ölçümü .....	25
2.1.2.5. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Yapı.....	26
2.1.2.6. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütün Yapılanması.....	26
2.1.2.7. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgüt Kültürü .....	27
2.1.2.8. Örgütsel Sorunlar İçin Çözüm Yaratılması ve Geliştirilmesi .....	29
2.1.3. Müşteri Kavramı ve Tanımı .....	30
2.1.3.1. İç Müşteri .....	31
2.1.3.2. Dış Müşteri.....	33
2.1.4. Müşteri Memnuniyeti Kavramı.....	34
2.1.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	35
2.1.4.2. Müşteri Memnuniyeti Yaratma Süreci.....	37
2.1.4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	39
2.1.4.3.1. Müşteri Beklentileri .....	39
2.1.4.3.2. Algılanan Hizmet Kalitesi.....	40
2.1.4.3.3. Müşteri Değeri .....	41
2.1.4.3.4. Müşteri Şikayetleri .....	43
2.1.4.3.5. Müşteri Sadakati .....	44
2.1.4.4. Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi .....	45
2.2. İlgili Araştırmalar .....	46
3. YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	48
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	50
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri .....	50
3.4. Veri Toplama Süreci .....	51

3.5. Verilerin Analizi.....	51
4. BULGULAR VE YORUM.....	53
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analizler .....	53
4.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Analizler .....	56
4.3. Katılımcıların Müşteri Memnuniyeti Algılamalarına Yönelik Analizler.....	60
4.4. Normal Dağılım Testleri .....	61
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	75
5.1. Sonuç.....	75
5.2. Öneriler .....	79
KAYNAKÇA.....	81
EK 1: .....	89

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Kıyaslaması.....	12
Çizelge 2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları .....	53
Çizelge 3: Katılımcıların Yaş Dağılımları .....	53
Çizelge 4: Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı.....	54
Çizelge 5: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Dağılımı .....	54
Çizelge 6: Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerinin Dağılımı.....	54
Çizelge 7: Katılımcıların İşletmede Çalışma Şekillerinin Dağılımı .....	55
Çizelge 8: Katılımcıların İşletmede Görev Yaptığı Pozisyonların Dağılımı .....	55
Çizelge 9: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	56
Çizelge 10: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Verilen İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Çizelge 11: Katılımcıların Müşteri Memnuniyeti Algılamalarına Yönelik Verilen İfadelerin Aritmetik Ortalama, Standard Sapma ve Güvenirlik Değerleri .....	60
Çizelge 12: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktörlerinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri	61
Çizelge 13: Bireysel Yaratıcılık Faktörünün Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi .....	62
Çizelge 14: Bireysel Yaratıcılık Faktörünün Yaşa, Eğitim Durumuna, Çalışma Yılına, Çalışma Şekline ve Pozisyona Göre Kruskal-Wallis Testi.....	63
Çizelge 15: Yönetmel Yaratıcılık Faktörünün Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t Testi .....	64
Çizelge 16: Yönetmel Yaratıcılık Faktörünün Yaş Aralığına Göre ANOVA Testi....	64
Çizelge 17: Yönetmel Yaratıcılık Faktörünün Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi .....	65
Çizelge 18: Yönetmel Yaratıcılık Faktörünün Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi ..	65
Çizelge 19: Yönetmel Yaratıcılık Faktörünün Çalışma Şekline Göre ANOVA Testi	66
Çizelge 20: Yönetmel Yaratıcılık Faktörünün Pozisyona Göre ANOVA Testi.....	66
Çizelge 21: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t Testi .....	66
Çizelge 22: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Yaş Aralığına Göre ANOVA Testi .	67
Çizelge 23: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi.....	67

Çizelge 24: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi	68
Çizelge 25: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Çalışma Şekline Göre ANOVA Testi .....	68
Çizelge 26: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Pozisyona Göre ANOVA Testi.....	68
Çizelge 27: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t Testi .....	69
Çizelge 28: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Yaş Aralığına Göre ANOVA Testi .....	69
Çizelge 29: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi .....	70
Çizelge 30: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi .....	70
Çizelge 31: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Çalışma Şekline Göre ANOVA Testi .....	70
Çizelge 32: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Çalıştıkları Pozisyona Göre ANOVA Testi .....	71
Çizelge 33: Örgütsel Yaratıcılık Algılamaları İçin H1 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Çizelge 34: Örgütsel Yaratıcılık Algılamaları İçin H2 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Çizelge 35: Örgütsel Yaratıcılık Algılamaları İçin H3 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
Çizelge 36: Genel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyet Algısı Korelasyon Matrisi ..	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletmeler ve Yaratıcı Fikirler .....	9
Şekil 2: Yaratıcı Süreç .....	16
Şekil 3: Yaratıcılığın ve Yaratıcı Düşünmenin Pozitif ve Negatif Sonuçları .....	19
Şekil 4: Yaratıcılık Süreci .....	21
Şekil 5: Yaratıcı Bireyler, Süreç ve Durumlar ile Ürünler Arasındaki İlişkiler.....	23
Şekil 6: İç Müşteri Hiyerarşisi .....	32
Şekil 7: Dış Müşteri Hiyerarşisi .....	33
Şekil 8: Müşteri Yaratma Süreci .....	38
Şekil 9: Araştırma Modeli .....	50
Şekil 10: Araştırmanın Sonuç Modeli.....	74

# 1. GİRİŞ

Günümüz şartlarında yaşanan değişimlerle birlikte mevcut rekabetin kızışması özellikle işletmeler açısından verilen yargıların daha belirsiz koşullarda oluşmasını zorunlu hale getirmektedir. Süreç yenilikleri ya da yeni bir ürün üretilirken alınan örgütsel karar ve düşüncelerin hızlı bir şekilde, müşteriye hedef alan orijinal düşünce ve alternatifler üreterek yapılması, yaratıcılığın her ölçüde ne denli önemli bir öge olduğunu anlatmak adına yeterli olacaktır (Eren ve Gündüz, 2002: 66).

Tüm yenilikler yaratıcı fikirler ile doğmaktadır dolayısı ile bu denli önemli kabul edilen yaratıcılığın yeni ürün ve hizmet üretimi, pazarlanması ve uygulanması safhasında da işletmeler de gerekli destekler ile yaratıcı fikirleri ve uygulamaları destekleyerek taraf olmalıdır (Kendir, 2013). Yaratıcı fikirler beraberinde işletmeye müşteri odaklı dönüşler sağlamaktadır. İşletmeler için ana tema müşterileridir. Kuruluşlarında en temel hedefi değer verdikleri varlıklarını tatmin edebilmek ve böylece sürekliliklerini sağlamaktadır. Elinde sayısız imkan ile birlikte ürün ve hizmet alternatifi de bulunan müşteriye bir işletmeye / kuruma bağlı tutabilmek ve bu bağlılığın devam etmesini sağlamak günümüz koşullarında da oldukça zor bir hal almaktadır.

Yaratıcılık; insan faaliyetlerinin her alanında fikir üretme manasına gelmektedir. Değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek, örgütü canlı tutmak ve esneklik kazandırmak için ihtiyaç duyulan bir olgudur. Örgütsel yaratıcılık ise; bireylerin bir sosyal düzen içerisinde çalıştığı örgütte toplam yaratıcılık değeri olarak tanımlanmıştır. Örgüt içerisinde bireysel yaratıcılığı içerdiği gibi örgütsel ve yönetsel düzeyde de yaratıcılığı içeren ve bunların harmonik bir bileşimi olan bir olgudur (Akkanat, 2014).

Turizm sektörü sadece gelişmiş ülkeler için değil gelişmekte olan ülkeler adına da oluşturduğu ekonomik ve sosyokültürel etkisi ile ülkeler ve ekonomileri için bir varış noktası haline gelmiştir. Sektörün mevcut ilerleyişi, ülkelerin bu sahada farklı pazarlama yöntemlerini oluşturmalarına, talep etmiş oldukları ortamı elde edebilmek adına tüm güçleriyle diğer

işletmeler ile pazara girmelerine neden olmaktadır (İlban, 2008: 122). Mevcut rekabet ortamı ile birlikte destinasyon pazarlamacısı rolünü üstlenen seyahat acentaları da; bir ürünün sadece satın alım aşamasında değil satın alım sonrası oluşan müşteri memnuniyeti kavramı ile de yakından ilgilenmek durumundadır.

Sadece seyahat acentaları değil işletmelerin birçoğu satın alma eyleminin sürekli olarak devam etmesini arzulamakta ve bununla birlikte müşterilerinden sadakat beklemektedirler. Müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmelerin önemli odak noktalarından biri haline gelmektedir. Memnun müşteriler bir sonraki satın alma eylemlerini gerçekleştirirken de aynı ürün ve hizmeti tercih etme eğilimindedirler. Tüm bu olgu ve olaylar göz önünde bulundurulduğunda müşterilerin bir ürünü tercih edebilmesi için sadece memnuniyet değil aynı zamanda o ürün veya hizmetin yenilik ve yaratıcı olması da oldukça önemlidir.

Bu çalışmada örgütsel yaratıcılık kavramı, müşteri memnuniyeti, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler, müşteri memnuniyetinin oluşturulma süreci, örgütsel yaratıcılık performansının müşteri memnuniyetlerini etkileme durumu detaylı olarak incelenmiş ve seyahat acentaai çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyet algılamaları ölçümü için istatistiki analizlerden yararlanılmıştır.

Mevcut varoluşun hızlı bir değişim içerisinde olduğu söylenebilir. Örgütleri değişikliğe iten sebepler örgüt çevresinde mevcut olabileceği gibi örgüt içerisinde de bulunabilmektedir. Örgütlerinde hayatta kalabilmeleri için içeriden ya da gelebilecek her türlü reveransa uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütün içinde bulunan ve örgütü reveransa zorlayan dış kaynaklı etmenlerin en önemlilerini rakipler, örgüte mal temin edenler, müşteriler ve teknoloji oluşturmaktadır. Ayrıca ekonomik yapı, bu yapıdaki değişmeler ve işgücündeki değişmeler örgütün değişmesinde etkili olmaktadır.

## **1.1. Problem**

Bu çalışmada örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti kavramları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeyleri ve yaratıcılık ile müşteri memnuniyet algılamaları ele alınarak bunun hakkında bilgi verilmiş ve öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## 1.2. Amaç

Çalışmanın temel amacı; seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık düzeylerinin tespit edilerek yaratıcılık algıları ve müşteri memnuniyeti algıları aralarında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır.

1. Seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık düzeyi nedir?
2. Seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık düzeyi, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık düzeyine etki eden faktörler nelerdir?
4. Çalışanların müşteri memnuniyet algılamaları demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
5. Seyahat acentası çalışanlarının genel yaratıcılık düzeyi ile müşteri memnuniyeti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.3. Önem

Yaratıcılık günümüzde her alanda olması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece işletmeler için değil ülke ekonomilerinin de kalkınmasında yaratıcılık faktörü önemli bir rol almaktadır. Yaratıcılık örgüt içerisinde müşteri taleplerinin artması ve farklılık göstermesi, örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için gerekli bir faktör olarak örgütlerde yerini almaktadır. Örgütsel yaratıcılık birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, faydalı, yeni ürün, hizmet, fikir ve düşüncelerin projelendirilmesi aşamalarının ve süreçlerinin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel yaratıcılığın anlaşılması; bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılık performanslarının birbiri ile etkileşim halinde olmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Müşteri hizmet ve beklentileri yıllar içerisinde değişiklik göstermekle birlikte pazarda bulunan ürün sayısı, çeşitliliği gibi nedenlerle müşteri talepleri de farklılık göstermektedir. Taleplerin farklılaşması işletmeleri örgütsel toplumsal ve bireysel yaratıcılık yönünden gelişmeye teşvik etmektedir. Somut bir ürün değil, hizmet satan bir seyahat acentasının müşteri memnuniyetini sağlama oranı farklı sektörlere oranla daha yüksek olması gerektiği düşünülmektedir. Buradan hareketle seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık

düzeylerinin tespit edilmesi, örgütsel yaratıcılığa etki eden faktörlerin belirlenmesi ve genel yaratıcılık düzeyi ile müşteri memnuniyet algılamalarının arasındaki etki/etkilerinin ortaya konulması seyahat acentaları ve turizm sektörü adına önem taşımaktadır. Bu çalışma seyahat acenta çalışanlarının örgütsel yaratıcılık düzeyi ve müşteri memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalara katkı sağlayacak nitelikte olması açısından önemlidir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmada seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyetini algılamalarını belirlemeye yönelik hazırlanan anket formlarının, araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanları tarafından okunarak, doğru cevap verildiği varsayılmaktadır.

Araştırmada anketin uygulanması için İstanbul ilinde bulunan seyahat acentalarının seçilmesinin nedeni, İstanbul ilinin en fazla seyahat acentasına sahip olduğu varsayımdır.

Araştırmada İstanbul ilinde bulunan seyahat acenta çalışanları içerisinde ulaşılan 351 örneklem sayısının evreni temsil edebileceği varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Çalışmanın alanyazın kısmı sınırlı sayıda kaynak arasından, ulaşılabilen kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Araştırma uygulama alanı İstanbul ilinde faaliyet gösteren seyahat acentaları ele alınarak ve bu seyahat acentalarında anket tekniğinden elde edilenler ile sınırlıdır. Araştırma sonuçları veri toplama sürecinde sadece ilgili değişkenlerle doğrudan etkili olduğundan diğer etkilenebilecek değişkenler kapsam dışındadır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Yaratıcılık:** Alışık olunmayan tarzda algılama, geleneksel ve kalıplaşmış düşüncenin dışına çıkılması olarak tanımlanmaktadır.

**Örgütsel Yaratıcılık:** Örgütlerin tüm süreç ve birimlerinde bütün olarak yaratıcı fikir ve düşüncelerin uygulanmasıdır.

**Müşteri Memnuniyeti:** Hizmet veya ürünün kullanımı sonrası değerlendirilmesi ve değerlendirme sonrası müşteride oluşan etkidir.

**Seyahat Acentası:** Perakendeci olarak ifade edilen bu acentaların Dünya Turizm Örgütü' ne göre tanımı şu şekildedir; Perakendeci Seyahat Acentaları halka, seyahatler, ulaşım ve konaklama hizmetleri hakkında bilgi sunmaktadırlar. Belirli bir ücret karşılığında ise hizmet- seyahat üreticilerinin ürünlerini belli fiyatlarla halka satış için aracılık yapmaktadırlar (Hacıoğlu, 2016: 49).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

#### 2.1.1.Yaratıcılığın Tanımı

İçinde bulunulan çağ, sürekli yeniliklerin ve buluşların gerçekleştiği, hızlı değişimlerin yaşandığı bir rekabet çağıdır. Günümüzde rekabet edebilmek için aynı şeyleri daha iyi yapmak, problemleri çözebilmek yeterli olmamakta, yaratıcı düşüncenin gelişmesi gerekmektedir (Bakan, 2004: 5).

Batı dillerinde belirtilen kavramın karşılığı “kreativitaet”dir. Latince ise “crare” sözünden gelmektedir. Bu sözcük dünyaya getirmek, var etmek, meydana getirmek anlamındadır. Yaratıcılık günümüzde sadece iş dünyasında değil, sanatta ve birçok alanda değer kazanan bir kavram olma yolunda ilerlemektedir. Bu sebeple bilim adamları da yaratıcılık kavramını tanımlamak için çalışmaktadırlar (Hacımustafaoğlu, 2008: 50).

Yaratıcılık, yapısı ve doğası gereği bireysel olarak ilerleyen bir süreçtir. Yaratıcılık ve yaratıcı düşünce bireyler için zeka ile orantılı ve doğuştan gelen bir kişisel nitelik olarak tanımlansa da bireylerin yaratıcılıklarını devamlı olarak geliştirilebileceğini yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır (Kılınç, 2001). Farklı davranışlar, bireylerin niteliklerine, eğitim, kültür durumu ve kişinin alanına bağlı gerçekleşebilmektedir (Yeloğlu, 2007). Zihni düşünceye bağlı yetilerden var olmayan yaratıcılık; duyu, duygu gibi yetilerin ve tüm bu belirtilen özelliklerin birbiri ile ilişki içerisinde olması ile var olabilmektedir (İnce ve Gül, 2006).

Değişimin ve yeniliğin kabul edilmesi, ihtimallerin ve fikirlerin denenebilmesi aynı olmayan bir açımdan örgütün dışında gelişen olayları görebilmesi ve mevcut olan tüm ürünlerin geliştirilmesi gibi yönelmeleri içeren kısmen düş gücüne bağlı düşüncenin sonucu olarak bir ürün veya hizmetin var edilmesine yaratıcılık adı verilmektedir (İnce ve Gül, 2006: 226). Yaratıcılık, hareketler dizisidir; yaratıcı bireyler sorun ve olaylara yanıt bulma yolunda aşama kaydeder ve bu aşamaları farklılıklar ve iyileştirmelerle düşünce ve önerileri oluşturarak geliştirmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58).

Yaratıcılık; orjinalliği ve anlatılabilirliği bulunan düşünceleri yaratma güç ve yetisini elinde bulundurma şeklinde açıklanabilir (Yılmaz ve İraz, 2013). Buradan yola çıkarak düşünce sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak yaratıcılık; problemlere karşı hassas olmayı, kifayetsizliklerin ve bilgi noksanlıklarının bilinci içerisinde zorlukları açıklamayı, çıkış yolları araştırmayı, tahminler yürütmeyi, varsayımlar sunarak ve formüle ederek ölçmeyi ve sonuçlarının bağlantılarını da kapsayan bir hareketler dizisidir (Yıldırım, 2007).

Yıldırım (2007) yaratıcılığı; düşünme, kavramlar ve olgu ile durumlar arasında bağlantı kurabilme ve bunlardan sonuç çıkarma yetisi olarak, insanı farklı varlıklardan ayıran önemli bir özellik olarak açıklamaktadır (Yıldırım, 2007: 110).

Günümüz koşullarında işletmelerin en önemli iki niteliği serbest, açık fikirli olmak ve yaratıcılıktır. Varlıklarını devam ettirebilmek adına örgütler ise, ufak iyileştirmelerin dışında iş dünyasında başkalık yaratacak yenilikçi ve yaratıcı düşünceler oluşturarak ve onları uygulayarak rakiplerin gerisinde kalmayıp, mevcut değerlerini savunmak durumundadırlar. Yaratıcılık bazı zamanlarda bireylere göre kişisel bir düşünce ve hareket neticesi gibi görünüyorsa da bu büyük bir yanılgıdan oluşmaktadır. İçerisinde bulunan pazarda örgütlerin mevcut pazarda varlıklarını devam ettirebilmeleri için yaratıcılığa gereksinimleri bulunmaktadır. Bu aşamada yönetime büyük sorumluluk düşmektedir (Yıldırım, 2007: 10).

İnsan aklı, yaratıcı düşünme kabiliyetini daha önce hayal bile edilemeyen tasarı, fikir ve görüşleri kavrama özelliğine sahiptir. İnsan aklının dört ana fonksiyonundan biri yaratıcılıktır. Bu kavramlar şunlardır (Sungur, 1997: 1):

**Algılama:** insanlar dışarıdan gelenleri beş duyu yardımı ile algılamaktadır. Bu duyu organları sürekli çalışarak çevresinde olan olayları seçmeli bir şekilde algılamaktadır.

**Sınıflandırma:** İnsan aklı duyu organları yardımı ile kavradıklarını sınıflara ayırmaktadır.

**Değerlendirme:** Bir kaniya varmak adına standartları ihtiva eden çoğunluk niteleyici sınıflandırmaktadır.

**Analiz:** Mantığı kullanma, belli düşünme şekillerinden biri olarak ifade edilmektedir.

Yaratıcılık problemlere karşı hassas olmayı, eksiklikleri ve yanlışları fark ederek, güçlükleri tanımlayarak anlamayı ve sonrasında çözüm yolları aramayı, düşünülenleri hayata

geçirmeyi, varsayımlar elde ederek sonuçlarının etkileşimini de içeren bir süreçtir (Hacimustafaoğlu, 2008: 52).

### **2.1.1.1. Yaratıcı Düşünce**

Bilim ve teknolojiye son yıllarda yaşanan gelişmeler uluslararası düzeyde önem taşımakta olup, rekabeti etkilemektedir. Rekabetin artması ise yaratıcı düşüncenin de önemini arttırmaktadır. Örgütler için önem teşkil eden durumlardan biri çalışanın dışarıya yansıtmadığı yaratıcı düşüncesidir. Bu durum örgütlerin gerilemesine yol açabileceğinden dolayı örgütler; bireyin içinde saklı kalmış olan yaratıcı fikri meydana çıkaracak ve genele duyurulacak bir ortam oluşturmalarıdır (Çavuş, Akgemci, 2008: 232). Yaratıcı düşünce; elastiki düşünme ile anlayışın, yenilikçi düşünceler ile alışlagelenin dışında çözüm yolları bulacak şekilde yeniden örgütlenmesinin birleşimi, yeni bir şey üretmenin yanı sıra, var olan bilginin bileşenlerinden faydalanarak, yeni olasılıklar, çağrışımlar oluşturma olarak ifade edilebilmektedir (Çınardal ve Diri, 2013: 68). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yaratıcı düşünme bir ürünü değiştirme, birleştirme, geliştirme, yeni fikir ve oluşumlar üretme, olay ve olgulara daha farklı bakabilme gibi eylemleri kapsamaktadır.

Örgütlerin ileriye yönelik başarı performanslarını arttırmada yaratıcı fikirler, fikirlerin yenilik süreciyle yeni sonuçlara dönüştüğü ve bu yeniliklere bağlı olarak ortaya çıkan yaratıcı düşünme süreci ve onun geliştirilmesinin etkisi oldukça fazladır (Kapu ve Baştürk, 2009: 524). Yaratıcı düşünme ve bu düşünmeyi kapsayan süreç tüm duyuşsal ve düşünsel faaliyetlerde, tüm çalışma ve uğraşın içerisinde yer almaktadır.

Yaratıcı düşünen insanlar; düşünmeyen insanlara nazaran daha esnek olup yeni olay ve olgulara daha çabuk uyum sağlarlar, dikkatlidirler, karşısındaki insanın değer verdiği şeyleri görerek hareket ve davranışlarını karşı tarafın değer verdiği şeye göre şekillendirmektedir (Erdoğdu, 2006: 62).

Toplumların var olan tüm özgün ve faik eserler yaratıcı düşünceye sahip bireylerin yaratmış oldukları eserlerdir (Ersoy ve Başer, 2009: 128). İnsanoğlunun şüana kadar yaratmış olduğu birçok icat yaratıcı düşünce sayesinde meydana gelmiştir. Örgütlerde yenilik yapabilmek için çalışanlarının yaratıcı düşüncelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Şekil 1’de bazı işletmelerde toplanan fikir sayısı ve projelendirilen fikir sayıları belirtilmektedir.

### Şekil 1: İşletmeler ve Yaratıcı Fikirler

İşletme	Toplanan Fikir Sayısı (yıl bazlı)	Projelendirilen Fikir Sayısı %
Migros	18.500	30
Pepsico Türkiye	3.333	6
Arçelik	1.000	15
Cloudarena	1.000	50
Lidyana.com	1.000	75
TAV Havalimanları	1.000	20
Petkim	450	30
Abdi İbrahim İlaç	230	15
Borusan Holding	100	40

**Kaynak:** Ayraç, 2013: 9.

Örgütlerin mevcut koşullarda varlıklarını sürdürebilmesi ve yenilik yapabilmesi çalışanlarının fikirlerine önem vermesi ve fikirlerin projelendirilip hayata geçirilmesiyle olabilmektedir.

#### 2.1.1.2. Yaratıcılığın Önemi

Bir ülkenin hem ekonomik hem de sosyal oluşumunu önemli oranda etkileyen işletmeler; parasal güç ve sosyal gönenç hususunda da önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Etkili bir ekonomiyi elinde bulundurmak isteyen bir ülkenin; değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilmesi, daima yükselen ve parasal olarak büyüme gösteren kurum ve kuruluşlara sahip olması gerekmektedir. İşletme genel kavramıyla, kişilerin taleplerini yerine getirerek arzularını doyurmak üzere işletilen sosyal, ekonomik ve teknik nitelikleri var olan bir ünedir (Özgen ve Yalçın, 2006: 5).

Yaratıcılıkta başarının göstergesi; birey ya da örgütlerde, dışarıda ki değişime tepki yerine istençli değişimle gelişmeleri yönlendirerek bu yolda ilerlemektir. Toplumların gelişme düzeyleri incelendiğinde ortaya çıkan beş düzlemde biri istençleri ve iç yaratıcılıkları ile değişimi değiştirenlerdir (Yıldırım, 2007: 111).

Yaratıcılık girişimciliğe başlangıç ve yeni şeyler üretmek için önemli olduğu kadar, işletmenin her alanında da önemlidir. Büyüme ve değişimle ilgili her alanda rekabet avantajı

için vazgeçilmez bir unsurdur. Değişime cevap vermek için yaratıcı olmak önemlidir (Akdoğan ve Kale, 2010: 168).

- Örgütler tüketici taleplerini karşılayabilmek ve sektörde başarılarını sürdürülebilir kılmak adına en iyi ürünleri, en hızlı hali ile uygun bir fiyat politikası ile pazara sunmak durumundadır. Bunu sağlamanın en mümkün yolu ise yaratıcılığı desteklemektir (Akın, 2010: 213). Günümüz şartlarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve mücadeleye devam edebilmeleri için yaratıcılık yeteneğinin gelişmiş düzeyde olması gerekmektedir (Arshi, 2012: 171). Yaratıcılık ilk olarak buluşlara sonra ise buluşlar teknolojiyle üretime dönüşmekte ve bunların sonucu olarak ekonomik anlamda kalkınma ve refah düzeyi artmaktadır (Erdoğan, 2006: 96). İşletmeler için yaratıcılık kavramı; oldukça önem teşkil etmektedir. Nedenlerini sıralamak gerekir ise (Samen, 2008: 367);

- Teknoloji ile birlikte bilgiyi teşvik etme,
- Kurumların ihtiyaçlarını bularak, çözümlenmek
- Bilgi çağını kolaylaştırma,
- Personelin yaratıcı iş taleplerini değerlendirme,
- Yeni projelerde öncelik tanıma,
- Küresel rekabet,
- Pazar yerine yönelik yapılan değişiklikler,
- Yönetimin mevcut düşünce yapısının dışında yeni bir düşünce yapısı

Yukarıda belirtilen tüm maddeler yaratıcılığı zorunlu kılan faktörler arasında sayılmaktadır. Belirtilen maddelere ek olarak; toplumun demografik yapısının yenilenerek değişmesi, müşteri bilincinin artması, çalışanların ve toplumun değer yargılarının da değişmesi yaratıcılığın önemini arttıran faktörler arasında sayılabilmektedir (Marangoz, 2012: 39).

Yaratıcılık örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerinde ki etkisi sayesinde örgütlerin başarıya ulaşması için bireylerin gönüllü olarak problemlerin çözülmesini, yeni ürün geliştirilmesini ve örtülü bilginin açığa çıkarılmasını sağlamaktadır (Castro, Gomes ve Sousa, 2012: 171).

### **2.1.1.2.1. Yaratıcılığın Bireyler Açısından Önemi**

Bireylerin meydana getirdiği topluluklar, alt grup ve gruplar, yaşanan dünyanın ana unsurlarından biridir (Yeloğlu, 2007: 134). Yaratıcı fikre sahip bireyler aynı amaç için farklı yollar üzerinden dahi olsa ulaşmaya çalışan, diğer bireylerle beraber grup halinde çalışabilen, alternatif kültürleri deneyime razı olan, alışıla gelmişin dışında verilen görev ve durumları araştırmaya motive edilmiş insanlardır (Acuner vd., 326). Örgütler zamanla bireye verilen değer açısından kavramlaşma yoluna gitmiş olup, örgütlerin içerisinde yer alan insan kaynakları bölümü kişilerin örgüte kabul edilmeleri ve ayrılmaları aşamalarında da bireylerin yaratıcılık düzeylerini değerlendirmektedir (Kanbur, 2015: 16). Bir örgütün var olabilmesi ve ileriye yönelik bir bütün oluşturabilmesi için birey- örgüt uyumu oldukça önemlidir.

### **2.1.1.2.2. Yaratıcılığın Örgütler Açısından Önemi**

Yaratıcılık, farklı ve yeni düşüncelerin ortaya çıkması ve bu düşüncelerin bireyin iş yapma usulüne uygun, örgütsel süre ve uygulamalara olumlu yansımadır. Bu sebepten ki personelin yaratıcı davranışları örgütlerin gözünde oldukça önemlidir (Özsoy, 2013: 264).

Yaratıcılığın örgüt için önemi zamanla artmakta ve bunun sebebi olarak da tüketicilerin taleplerinin sürekli olarak değişmesi gelmektedir. Kişiler günlük yaşantılarında sürekli yeni sorunlarla karşılaşmakta ve sorunlara çözüm beklemektedir. Bu noktada da örgütler yaratıcılıklarını ön plana çıkararak özgür fikir ve düşünceleri bir araya getirebilmekte ve bu sayede yeni çözüm noktaları oluşturabilmektedirler (Bakan, 2013: 8).

## Çizelge 1: Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Kıyaslaması

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Yüksek düzeyde kavrama yeteneği vardır. Çeşitli görüşleri kolaylıkla yansıtır.	Fikir adamları vardır. Haberleşme kanalları açıktır. Öneri sistemleri ve fikir kuruluşları vardır. Dış kaynaklarla olan ilişkileri teşvik eder.
Orijinaldir, ilginç görüşler getirir.	Çok değişken özellikleri bulunan kişilerden yararlanır. Problemlerin çözümü için, birtakım personeli işe alır.
Farklı görüşleri doğuş kaynakları bakımından değil, örgüt içi taşıdıkları değerleri açısından göz önüne alır. Onu teşvik eden problemin kendisidir. Problemi çözünceye kadar uğraşır.	Bir amacı vardır. Yaklaşımı temel esaslara dayanır. Görüşleri liyakata göre değerlendirir. Statüsü ve görünüşün nasıl olduğunu dikkate almaz. Liyakat esasına göre seçer ve terfi ettirir.
Yargılamada ve sorunları değerlendirme konusunda erken kararlardan kaçınır. İnceleme ve açıklamalar için büyük zaman harcar.	Mevcut ürünlere yapılan harcamaların yetersiz olduğunu belirtir. Temel araştırmalara yatırım yapar. Esnek, uzun vadeli planlar yapar. Yeni fikirlerle uğraşır, fakat bunların üzerinde ussal temellere göre ön yargılarda bulunmaz. Her şey için bir şans tanır.
Daha az otoriterdir. Daha esnektir. İçgüdüleri onu yöneltir. Buluşları düzensizdir.	Oldukça merkezileşmemiş bir düzene sahiptir. Yanlışları düzeltme konusunda zaman ve çaba harcar. Risk yüklenmeyi ve toleranslı davranmayı amaçlar. Sabit rotalı bir gemi gibi yönetilmez. Çalışanlar değişik görüşleri serbestçe tartışırlar.
Yargılamada bağımsızdır. Her fikre hemen katılmaz. Genel kabul gören görüşlerden sık sık ayrılabilir. Kendini diğer çalışanlardan farklı görür.	Bağımsızdır. Orijinal ve değişik amaçları vardır. Kendi liderlerini izlemeye çalışmaz.
Zengin ve fantezi yaşantısı olup, gerçekleri yakından izleyebilir.	Günlük işler konusunda yeterli güvenlik tedbirleri vardır. Görüşlerin değerlendirilmesine karşılık, yeni görüşleri doğuran bağımsız üniteler ya da fırsatlar yaratır. Yaratıcı işlevleri verimli işlevlerden ayırır.

**Kaynak:** Bakan, 2012.

Çizelge 1’de yaratıcı birey ve yaratıcı örgüt kıyaslaması verilmektedir. Çizelge 1’de yaratıcı birey ve örgüt arasında benzerlik gösteren özellikler olduğu görülmektedir. Yaratıcı bir örgütün ayrıştırıcı özelliklere sahip bireylerden oluşacağı düşünüldüğünde bu tahmin edilebilir bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2012: 15).

Yaratıcılık bireysel olup iş birliği ve takım içerisinde daha hızlı bir gelişme göstermektedir. Yaratıcılık aynı zamanda örgütsel düzeyde bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler örgütsel iklim, örgütsel kültür, liderlik stilleri, örgütte var olan kaynak ve yetenek, örgütün sistemi ve yapısıdır (Kanbur, 2015: 16).

### 2.1.1.3. Yaratıcılığın Türleri

Yaratıcılık, alışılmışıktan farklı, özgün çıktılar ortaya koyma yeteneğidir. Ortaya konan bu çıktılar aynı zamanda belir bir ölçüde göre yararlı da olması gerekmektedir (Savieski, 2004: 9). Sorun çözmede yaratıcı yaklaşımlar, endüstride son yılların bir ürünüdür.

Önceleri sanatta ve bilimde kullanılan yaratma yeteneği günümüzde, özellikle gelişmiş ülkelerde, endüstride de kendisine yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Savieski, 2004: 10)

Rekabetin fazla olduğu günümüzde; süratle gelişip büyüme gösteren işletmelerin genellikle Arge çalışmalarına önem veren yenilikçi işletmeler olduğu anlaşılmaktadır. Güçlenmek, kuruma yeni fikirler katabilmek, geliştirebilmek ve ayrıcalıklı olabilmek adına tüm olanaklardan yararlanarak yeni ve anlamlı fikirler ortaya çıkarılmalıdır. Farklı fikirler elde etmek isteyen kurumlar yaratıcılıklarını geliştirebilir ve bu yönde ilerleme kaydedebilirler. Yaratıcılık beraberinde yenilik sağlar ve yenilik, değişmeye karşı şeffaf bir yol izlemeyi gerektirmektedir (Mucuk, 2003: 367). Kullanıldıkları yerlere bakılarak üç ayrı alanda yaratma yeteneğinden söz edilebilir. Bunlar (Savieski, 2004: 10);

- Bilimsel yaratıcılık: Bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak ortaya yeni bir şey çıkarma sürecidir.
- Sanatsal yaratıcılık: Eğitimle gelişebilir, fakat genellikle bireylerin doğuştan sahip oldukları özel bir yetenektir.
- Teknolojik yaratıcılık: Bilimsel buluşlara dayalı olan ve belli bir piyasa hedefini yakalayacağı umulan üretim odaklı yaratıcılık türüdür.

Uygulamada sık sık kullanılan örgütsel yaratıcılık ise, bir bakıma bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılık türlerinin bir sentezi olarak görülebilmektedir. Yaratıcılık, özünde birey olmasına rağmen örgütlerin ana kaynağının insan olması ve insanlar tarafından idare edilmesi nedeniyle örgütsel boyutta da ele alınan bir kavramdır. Bu bağlamda öncelikle birey boyutunda yaratıcılık ve sonrasında örgütsel boyutuyla yaratıcılık kavramları değerlendirilecektir.

#### **2.1.1.3.1. Bireysel Yaratıcılık**

Günümüzde bireylerin yaratıcılık nitelikleri, örgütlerin yaratıcılık faaliyetlerinin ortaya çıkmasında oldukça önem arz etmekte ve örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği ile ilişkili duruma getirilmektedir. Başka bir tanımla, örgütsel yaratıcılığın oluşmasında bireysel yaratıcılığın mevcut durumda olması oldukça önemlidir (Yılmaz ve İraz, 2013: 834).

Bireyler, yaratıcılığın gelişiminde kaynak durumundadırlar. Bireysel yaratıcılığı geliştirmenin yolu da bireyleri güdülemekten geçmektedir. Bir örgütsel ortamda bu güdülemeyi sağlayacak temel öge ise, yöneticilerin davranış biçimleri ile örgütsel ortam, yani örgütün sahip olduğu kültürel birikimdir. Bu bağlamda, örgütsel yaratıcılığa ulaşmak için öncelikle bireyin ve grubun ne gibi kişilik yapılarına ve özelliklerine sahip olması gerektiği ortaya konulmalıdır (Hacımustafaoğlu, 2008: 54).

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında kişilik faktörleri de etkili olmaktadır. Bunlar üç kısımda ifade edilmektedir (Yıldırım, 2007: 112).

- Fikir: Özellikli ve genel fikir, yeni ilişkiler oluşturma, özgür düşünebilmek için uygun depoları oluşturmaktadır.
- Entelektüel beceriler: Fikirlerden dinamik olarak yararlanabilmek, farklı formlar içerisine alabilmek için gerekli zihin becerileri olarak adlandırılabilir.
- Karakter yapısı: bireyin enerjisini ortaya çıkaran soyut yanı, aktiviteleri ve kişinin fikir, bilgi ve becerilerini kullanabilecek biçimde risk alması ve bunları kullanırken değişken fikirler üretme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Yaratıcılık; sadece şanslı birkaç kişiye tanınmış, esin veren ve kontrol edilemeyen bir kuvvet olarak düşünülmektedir. Yaratıcılık ile iş hayatı birbirini meşgul eden iki yakın dost gibidir. Yaratıcılığı kenara itip, bu konuyu iddialı kişilere bırakmak, eğer işe yarayırsa değişikliğe gerek yok anlayışını benimsemek ve geçmişteki başarıları taklit ederek ilerlemeye çalışmak bir hatadır (Çavuş, 2006: 89).

Yaratıcılık aynı zamanda kişinin kendi içyapısından kaynaklanan bir durum olduğu için, dışarıdan geliştirilebilmesine rağmen, engellenmesi kolay değildir. Yaratıcılık bir bakıma kişinin çevrenin negatif etkilerine direnebilme, bu negatif etkileri aşabilme durumu olarak ortaya çıkmaktadır (Çellek, 2002:1).

Yaratıcı birey; dünyaya açık, yeniliklere ilgi duyan, kendi sınırlarını aşmak ve kırmak için çaba gösteren değerli bir canlıdır (Sungur, 1997: 60). Yaratıcı kimseler özgür fikir kabiliyetine sahip olup sezgisel manada riski göze alabilmektedirler. Örgütün tümünün ve düşüncelerin yorumlanmasında mevcut düşünce şekillerine bağlı kalmazlar. Kaos ortamında bile doğru olmakla birlikte yeni yollar deneyerek çözüm üreten kişilerdir (Saraçoğlu vd., 2010).

Bireysel yaratıcılık, örgütler için somut ve yararlı çıktılar elde ederek işyeri sorunlarının çözümünde yeni ve pratik yöntemler geliştirmektedir. Ayrıca, bireysel yaratıcılık, bilişsel düşünme şekli, kabiliyet ve cesaretlendirme gibi bireysel nitelikleri kapsamaktadır (Yılmaz, 2009: 478). Bazı bireyler, uğraştıkları işten zevk almada ya da uğraş isteyen bir işi yapmada bazılarına göre daha fazla içsel düzeyde güdülenmektedir. Bu bireyler yetenek yönünden farklı özelliklere sahiptirler ve daha fazla yaratıcı oldukları söylenebilir. Yüksek seviyede yaratıcı kimseler çoğunlukla diğerlerine göre daha farklı değerleri, gayeleri, yaklaşımları ve biçimleri olan insandır (Balay, 2010: 47). Örgütsel yaratıcılığın artırılması ve iş üzerinde yeni yeteneklerin uygulanabilmesi için bireysel yaratıcılık teşvik edilmeli ve uygun ortam oluşturulmalıdır (Kanbur, 2015: 13).

Yaratıcılık açısından ayrıcalıklı özellikleri bulunan kişiler, yaratıcı gücü olmayan kişilere oranla farklı ve yeni düşünceler geliştirebilmektedirler. Yaratıcı düşünebilme özelliği olan kişiler diğer kişilere nazaran şeffaf düşünce ve rahat bir tutum gösterebilmektedirler (Çavuş, 2006: 89).

Yaratıcı bir birey için sayılan bu özellikler tek bir insanı nitelilememekle birlikte, yaratıcı bir insanda bunların birçoğunun bulunması büyük olasılıkla mümkündür. Kısaca değerlendirmek gerekirse yaratıcı kişi başarılı bir kişidir demek mümkün olabilir.

#### **2.1.1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık**

Günümüz dünyası çağımız koşulları da göz önünde bulundurulduğunda seri bir varyasyon içerisinde bulunmaktadır. Örgütleri varyasyona iten sebepler örgüt çevresinde ve dışında var olabileceği gibi örgüt içerisinde de bulunabilmektedir. Örgütlerin içyapılarından ya da dış nedenlerden dolayı gelecek olan farklılığa karşı öncelikle yaşama devam edebilmek için değişen şartlara uyum sağlamaları gerekmektedir.

#### **2.1.1.4. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları**

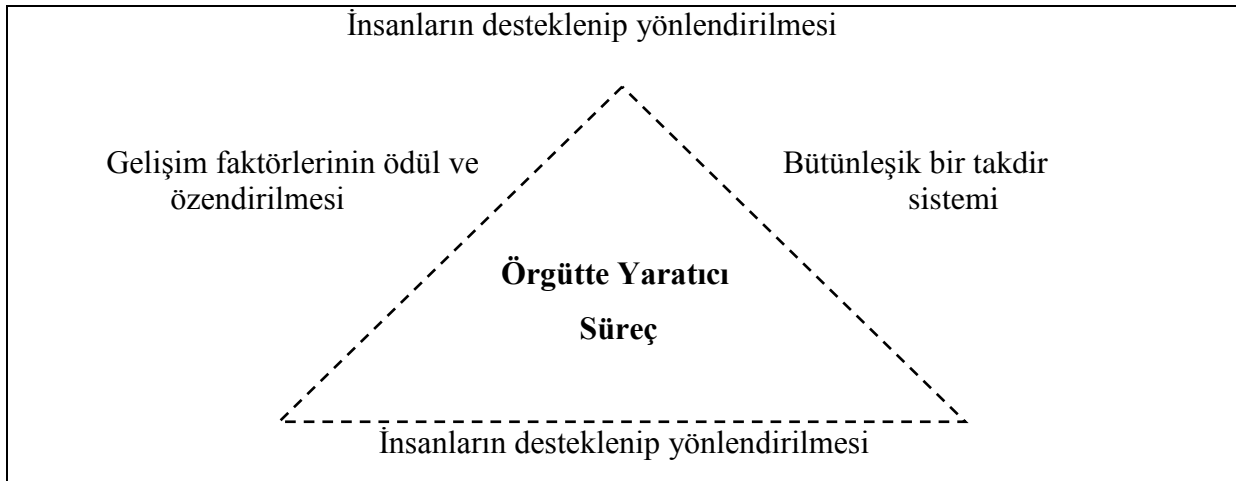
Örgüt yapısı araştırmalarında, yenilik ve yaratıcılık tanımları birey, grup ve örgüt içerisinde sıkça ele alınan bir konu olmaktadır. Örgütsel manada, bireylerin ve grupların örgütte bulunmaları ve örgüt menfaatleri doğrultusunda davranışları bir takım nitelikleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle açık sistem yaklaşımını kabul eden örgütlerde, çevreyle etkileşim ve bu ilişkilerin farkında olmak çok önemlidir. Bu durum, bir yandan

örgütün diğer örgütler ile yarışma sürekliliğini gelişimini de uzun süreli kılmaktadır. Örgütün her kademesinde yer alan bireyler örgüte değişik katkılar yapabilmektedir. Üst düzey yöneticiden, en alt düzey iş görenine kadar sahip olunan fayda örgütün devamlılığı hakkında olumlu bir etkiye sahiptir (Yeloğlu, 2007: 134).

Yaratıcılık sürecinde pazar ile birlikte, müşterilerin de ihtiyaç ve istekleri tahmin edilmeli ve izlenerek öğrenilmelidir. İşletmelerin üretiminde yeni yarattıkları buluşları ortaya koymaları yani talepleri karşılamada yeni sonuçlar elde edebilmesi için piyasa arzlarını bilmesi gerekmektedir. Talep edilen mal ve hizmetlerin öğrenilmesi bu alanda yenilik ve yaratıcılığı harekete geçirmektedir (Samen, 2008: 368).

Örgütte açığa çıkarılan bireysel yaratıcılık potansiyelinin örgütsel amaçlara hizmet edebilmesini ve etkin kullanımını sağlamak üzere şekillendirilmesi, işlenmesi ve yapılandırılması ve amaca yönelik bir hareket olarak organize edilerek yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde yaratıcı süreç olarak tanımlanabilecek bu oluşumun en iyi şekilde işlenmesini sağlamak ve gerçekten etkin kılabilmek amacıyla özendirilmesi, yönlendirilmesi ve ödüllendirilmesi olmak üzere üç temel bileşenle bir arada bulunması gerekmektedir (Yavuz, 1989: 10).

## Şekil 2: Yaratıcı Süreç



**Kaynak:** Yavuz, 1989.

Şekil 2’de görüldüğü gibi örgütsel faktörler ile desteklenen yaratıcılık sürecinin tanımlanması ile birlikte yaratıcı fikirler ortaya çıkarılmaktadır. Yaratıcı süreç üç evreye

ayrılmıştır. Yeni fikirlerin yaratılması, hazırlık safhası ve denenmeye uygun bir planla bitirilmesi birinci evreyi oluştururken, istenilenin gerçeğe uygun olup olmadığını kavramak adına ilgili bir tarama ya da teste tabii kılma yani ölçme ikinci safhayı oluşturmaktadır. Üçüncü safha olarak da iletişim, sahip olunan ürünleri farklı kişilere göstererek gelecek yanıtların incelenmesi ve kabullenilmesi varsayımı üçüncü evreyi oluşturmaktadır (Yavuz, 1989: 11).

Yaratıcılık bir süreç olarak düşünülmelidir. Bir problem çözerken, sonuca farklı bir yoldan ulaşırken, rapor yazarken, tatil planlarken, stratejik bir plan geliştirirken ve bir daire planı çizerken bir düşünme süreci izlenmektedir (Ortatepe, 2001: 25).

Beş aşamalı yaratıcılık sürecinin bazı araştırmacılar tarafından hazırlık aşaması, veri toplama aşaması, kuluçka aşaması, aydınlanma aşaması ve doğrulama aşaması; bazı araştırmacılar tarafından ise bilgi toplama aşaması, kuluçka aşaması, aydınlanma aşaması, değerlendirme ve uygulama aşaması ve sosyalleşme aşaması olarak sınıflandırıldığı da görülmektedir.

Haşit (2003: 174) tarafından sürecin altı aşamadan oluştuğu belirtilmektedir. Bu aşamalar sırasıyla; önem vermek, hazırlık, tasarım, aydınlatma, deneme ve buluş hakkında yetkisi olmak olarak tanımlanmaktadır.

Yaratıcı kişinin davranış ve düşüncelerinin oluşma aşamaları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Eryeler, 2003: 37-38):

1- Hazırlık Aşaması: Problemlerin belirlendiği aşamadır. Önce sorun hissedilmekte ve ilgilenilecek bir şey olduğu fark edilmektedir. Sorunun ne olduğu anlaşılmaya ve öğrenilmeye çalışılmaktadır (Eryeler: 2003: 38). Yeni ürünlerin gelişmesine yol açmak yeni düşüncelerin ortaya konmasıyla başlamaktadır. Bir fikir ortaya koymak için gerektiğinde yüzlerce fikir yaratılabilmektedir. Genellikle uygulamada yeni ürünlerin gelişmesine yol açmak için daha çok araçlardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlarından gelen düşünceler kullanılmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

2- Veri Toplama Aşaması: Soruna yoğunlaşılacak aşama olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada tüm bilgiler toplanmaya başlanmaktadır. Yaratıcı fikrin oluştuğu, düzenli fikrin toplanıp organize edildiği ve konu üzerinde yoğunlaşmanın sağlandığı aşamadır (Eryeler, 2003: 38).

3- Kuluçka Aşaması: Gerekli bilgiler toplanıp bir müddet için saklanmaktadır. Bu şekilde sınırlamalar gevşetilerek daha özgür hale gelinir. Yeni çözüm yolları, problemin öğeleri arasında yeni incelemelere gidilmektedir (Eryeler, 2003: 38).

4- Aydınlanma Aşaması: Sorun ile ilgili çözümün kendini belli ettiği aşamadır. Problemi sonuçlandırmak için, tahmin edilmeyen bir anda akla farklı bir düşünce gelebilmekte ve bu fikir not alınabilmektedir. Aniden bir fikir ile düşüncenin oluşması adına verilen anlık bir dönem yaşanmaktadır. Bu etapta ürün birden somutlaşır ve kişi gerilimden kurtularak rahatlar. Yaratıcılık sürecinin en kısa aşamasıdır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

5- Doğrulama Aşaması: Bilinçli ve akılcı bir dönemdir. Bu etapta kişi, mantıklı ve farklı düşünceleri savunurken düşüncelerin uygulanabilirliğini ifade etmeye çalışmaktadır. Bunun için, grup ya da işletme içinde kullanılabilir ve uygulanabilir olup olmadığı test edilmektedir. Çözüm uygulanabilir değilse tekrar kuluçka aşamasına dönülmekte ya da çözüm uygulanabilir duruma getirilmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

6- Sosyalleşme Aşaması: Yeni bir düşüncenin kabul edilebilir ve uygulanabilir olması yeterli olmamaktadır. Bu fikrin toplum nezdinde da kabul görmesi gerekmektedir. Yaratılan fikrin, yaratıcısından bağımsız olarak yeryüzünde varlığını sürdürebilmesi önemlidir. Toplum içerisinde yaşayan bireylerin yaratılan fikri benimsenmesine düşüncenin sosyalleşmesi denilmektedir. Yaratıcılık sürecinin son aşaması olarak kabul edilen sosyalleşme aşaması yaratıcılıkla yeniliğin birleşme noktalarını göstermektedir.

Yaratıcılığın oluşmasında kişinin yaratıcılık düzeyi ve çevresel etkenler sürecin kısıp uzamasında etkilidir. Bu sürecin işlerlik kazanabilmesi için öncelikle bireyin istekli ve bilgili olmasının yanında uygun ortam şartlarının da oluşmuş olması gerekmektedir (Eryeler, 2003: 38).

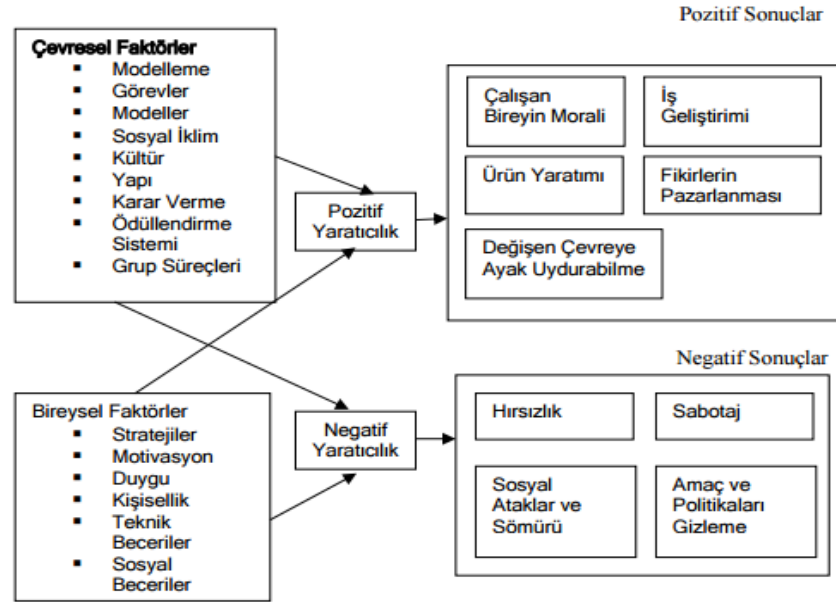
#### **2.1.1.5. Yaratıcılığın Sonuçları**

Bu bölüme kadar yaratıcılığın ve yaratıcı düşünme yeteneğinin açıklaması yapılmıştır. İncelenen bulgulara istinaden şunları belirtmek mümkündür. Bireylerin becerilerinin olmadığı bir alanda yaratıcılıktan söz edilememektedir.

Yaratıcılığın pozitif ve negatif etkenleri bulunmaktadır. Yaratıcılık hem grup, hem birey- grup bazında çift yönlü olmaktadır. Bu kısımda belirtilmek istenen durum yaratıcılık birey ve grupları etkilediği gibi grup ve bireylerde yaratıcılığı aynı oranda etkileyebilir. Birey

ve grupların arzuladıkları hedeflere zarar verici, doğru olmayan yöntemlerle yaratıcılık olgusu adı altında varmaları da mümkün olabilmektedir. Birey ya da gruplar bu yöntemlerin zararsız olduğunu belirtse de bu yöntemler farklı bir birey ya da grup tarafından negatif şekilde algılanabilmektedir (Yeloğlu, 2007: 141).

**Şekil 3: Yaratıcılığın ve Yaratıcı Düşünmenin Pozitif ve Negatif Sonuçları**



**Kaynak:** Yeloğlu, 2007.

Şekil 3’de görüleceği üzere yaratıcılığın pozitif olmakla beraber negatif sonuçları da bulunmaktadır. Örgütlerin yaratıcılık ile birlikte elde ettiği pozitif sonuçlar doğrultusunda örgütler (Aksüzek, 2008: 90);

- Süratli değişen pazara daha zahmetsiz ayak uydurabilmekte,
- Yeni yerlerde endüstri standartlarını sağlamakta,
- Bir ürünün yeni pazara girdiğinde tekel konumu yaratarak kar oranlarını yükseltebilmekte,
- Kişiye özel çıkarılan ürünlerde rakiplerinden önce öncelik sağlayabilmekte,
- Müşterinin nezdinde popülaritesini arttırmakta ve böylelikle yaratıcı düşünce bir örgütte iç ve dış müşteri memnuniyeti, var olan rekabet üstünlüğünü, süreç ve ürün geliştirmeye yardımcı olmakta,
- Benzeri ürünler rakip tarafından pazara sunulana kadar mevcut ürünleri geliştirip, farklılık yaratabilmekte ve
- Rakiplerden önce maliyetleri düşürebilmektedirler.

Yaratıcılığın negatif sonuçları ise; (James ve Drown, 2008: 121);

- İşgörenin ya da grupların ürettikleri, ileriye doğru taşıdıkları yeni fikirleri, projeleri gizlice çalması,
- İşgörenin örgütlerine ait gizli bilgilerin, teknoloji ve stratejilerinin illegal yollar ile farklı örgütlere aktarılması,
- Kişi ya da grupların hedeflerine zarar verici yasal olmayan usuller ile uğraşması,
- İş açısından memnuniyetsizlik, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyetinde artış,
- Performansta azalış ve stres düzeyinde artış,
- Yenilik faaliyetlerinde pasif kalarak, pazara yeni ürün girişi yapamamaktadır

### **2.1.2. Örgütsel Yaratıcılık**

Örgütsel yaratıcılık; anlaşılması güç olan sistemlerde birlikte görev alan kişiler tarafından var edilen yeni hizmet, ürün, fikir ya da süreç olarak tanımlanabilmektedir. Yeniliğin sağlayıcısı olarak da ortaya çıkmaktadır (Çekmecelioğlu, 2002: 554).

#### **2.1.2.1. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı**

Yaratıcılık, bilimden sanata, işletmecilikten, eğitime kadar insan faaliyetlerinin bulunduğu her alanda yeni, uygun fikirleri üretme anlamına gelmektedir. Aynı zamanda yaratıcılık; sorunlara, bilgi ve uyum eksikliğine karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arayışı içerisinde olma, akıl yürütüp eksikliklere karşı çözümleri deneme ve bu denemeleri gerekirse değiştirip sınyarak tecrübe etmektir. Bu bağlamda yaratıcılık; tetkik etme, çözüme, bilgi edinme gibi olguları kapsayan bir süreçtir (Yurtseven, 2001: 42).

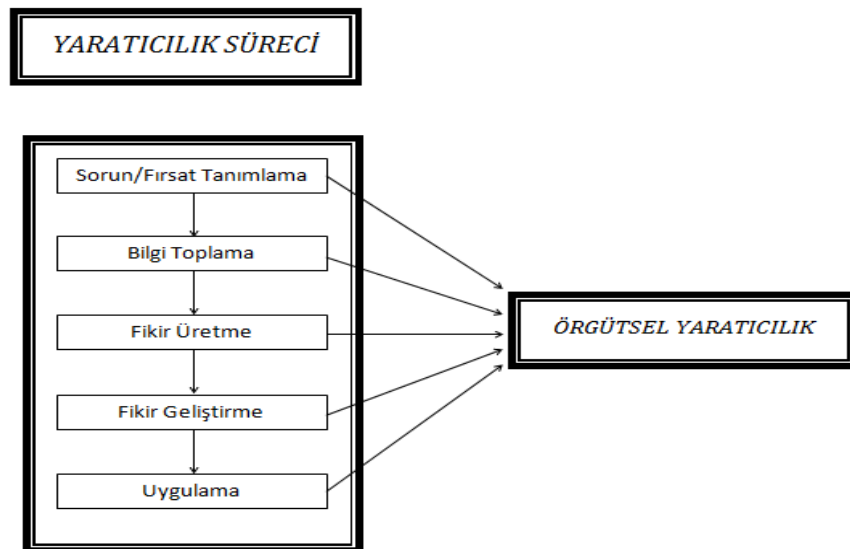
İnsanların kendi çözemedikleri problemleri örgüt içerisinde olan kişiler ile beraber çözüme ulaştırmaları sonucu, yaratıcı problem çözüme örgütlerin esas ihtiyaçları arasında yerini almıştır. Örgütler, bu maksadı ortaya koymak adına aşağıda yer alan hipotezlerle yola çıkmaktadırlar (Savieski, 2004: 80):

- Yaratıcılık, tüm insan örgütlerinde gelişigüzel şekilde dağıtılmıştır. Kimi insanlar diğer insanlara nazaran daha yaratıcıdır, fakat her insanda yaratıcılığın sayısız faktörü mevcut olabilmektedir.

- Yaratıcılık, belirli seviyede, ayrı tutulabilir, tecrübe edilebilir, sınanabilir ve kontrol edilebilir.
- İntibak ettirilen eğitim yöntemleri ve tecrübelerle yaratıcılık geliştirilebilir.
- Belli sınırlar dahilinde, yaratıcılık yeteneği; teşvik ettirilebilir, ödüllendirilebilir, ispat edilebilir ya da yok edilebilir.
- Örgüt içinde kişiler büyük ölçüde, yönetici ve liderlerinden yaratıcılık hususunda eğitim alırlar.

Yaratma sürecinin toplamda beş aşamada ele alınabilmesi olasıdır. Bunlardan ilki sorunları belirleme, fırsatları tanımlama; şeffaf ve bariz olarak hangi durumun çözüleceğini açıklamaktadır. Rastgele fikirlere faydalı olabilmekle birlikte, yaratıcı fikir sorunun net bir biçimde belirlenmesi ile gelişebilmektedir. İkinci sorun ise; bilgi edinme ve biriktirme; soruna bağlı bakış açısı edinme ve sorunun ayrıntılarını öğrenme evresidir. Üçüncü aşama; fikir yaratma ise; sorun anlaşıldıktan ve bilgiler biriktirildikten sonra, sorunun çözümü ile ilgili farklı bir yolun araştırılmasıdır. Bu araştırma, birçok metodun uygulandığı zor bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Dördüncü aşamada fikir geliştirilir ve değiştirmeler yapılarak çözümü sağlanmaktadır. Son aşama ise fikirlerin hayata geçirildiği aşama olup; buluşun uygulanabilirliğinin tartışılarak tüm bu süreçlerin sonunda buluşun hayata geçirildiği aşamadır. Şekil 4’de yaratıcılık sürecinin aşamaları yer almaktadır.

**Şekil 4: Yaratıcılık Süreci**



**Kaynak:** Cengiz, Acuner ve Baki, 2006.

Farklılık ve yeniliğin kabullenilmesi olarak tanımlanan yaratıcılık; düşünce ve olabilirliklerin denenmesi, olduğundan değişik bir bakış açısı ile örgütün dış ortamında oluşan durumlara bakabilmesi ve mevcut ürünlerin iyileştirilmesi gibi temayülleri içermektedir. Yaratıcılık bireysel, toplumsal ve örgütsel olarak sınıflara ayrılmaktadır. Bireysel yaratıcılık; bilişsel düşünme biçimini içermekte, örgütsel yaratıcılık; bireyler tarafından meydana getirilen yeni düşünce, ürün, hizmet ve süreçler olarak adlandırılabilir (Çelebi ve Bayhan, 2008).

Örgütler, hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmek ve örgütü canlı tutabilmek adına yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü hızla değişen çevrede yaratıcılıktan yoksun düşük bir evrim hızında kalmak, yok olmaya davetiye çıkarmakla eşdeğerdir (Fisk, 2011: 58). Bir organizasyonun en değerli hazinesi personelinin yaratıcı olması ve bu yaratıcılıkların toplamıdır. Bu nedenle örgüt; örgütsel yaratıcılığın var olmasını ve sürdürülebilir kılınmasını isterse örgüt üyelerinin yaratıcı olmasını sağlayacak ortamı hazırlamalı ve bu yönde düzenlemeler yapmalıdır (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 588).

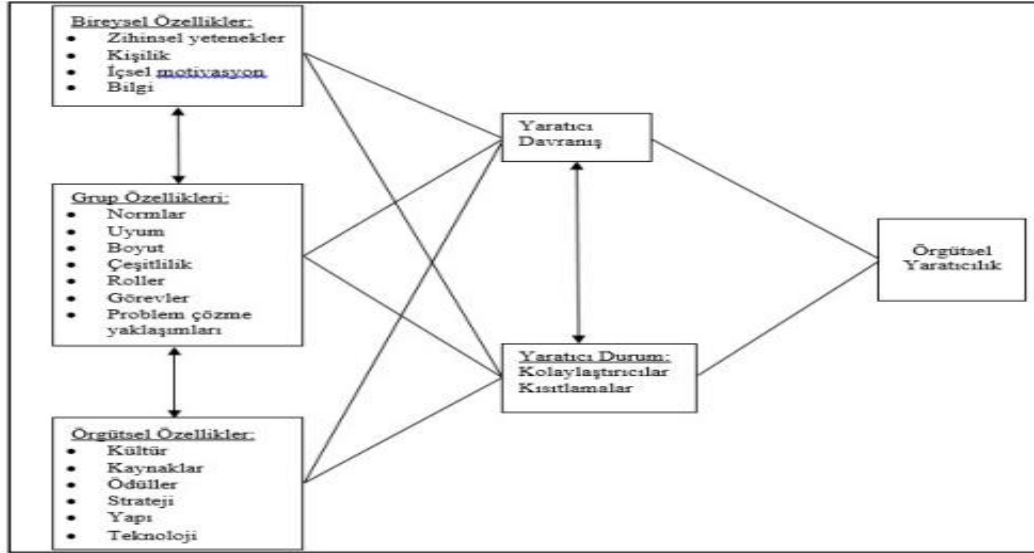
Bir başka tanımda örgütsel yaratıcılık; günümüzün bilgi toplumunda örgütsel performansı arttıran bir faktör olarak betimlenmiştir. Örgüt içerisinde bireysel yaratıcılığı içerdiği gibi örgütsel ve yönetsel düzeyde de yaratıcılığı içeren ve bunların harmonik bir bileşimi olan bir olgudur. Bu sayede örgütün performansını ve rekabet gücünü arttırmaktadır (Akkanat, 2014: 58). Bir diğerinde ise örgütsel yaratıcılık; iş görenlerin içinde var olan potansiyelleri harekete geçirebilen ve yaratıcılık yetisini tüm iş görenleri kapsayacak şekilde örgüt geneline yayabilme olarak betimlenmiştir (Gürüz ve Özdemir, 2006: 366).

Woodman; örgütsel yaratıcılığı karmaşık sistemlerde bireyler tarafından çalışılarak oluşturulan hizmet, ürün, fikir ve süreçler şeklinde tanımlamaktadır. Bireylerin yaratıcı olmadan önce birbirleriyle etkileşim halinde olmaları gerekmektedir. Örgütsel yaratıcılık dört ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar yaratıcı çevre sağlamak, yaratıcı bir ürün oluşturmak, dahil olan kimselerin yaratıcı katılımı ve örgütün yaratıcı entegrasyonudur.

Örgütsel yaratıcılık; daha öncesinde üzerinde durulduğu gibi karmaşık bir sistemde beraber çalışan kişiler tarafından önemli, faydalı ve yeni ürünler, fikirler veya süreçler yaratılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yaratıcılık ile ilgili çalışmalar bireysel özellikler ile örgütsel koşulların uyumuna odaklanmıştır. Öncesinde yapılan çalışmalarda

örgüt biriminin ve örgüt kültürünün yaratıcılığı etkiye uğrattığı anlaşılmıştır (İraz ve Akyazı, 2015). Örgütsel yaratıcılığın artırılması için yaratıcılığı desteklemek en önemli husus olarak görülmektedir. Şekil 5’ de Woodman ve diğerlerinin öne sürdüğü yaratıcılık modeli görülmektedir.

**Şekil 5: Yaratıcı Bireyler, Süreç ve Durumlar ile Ürünler Arasındaki İlişkiler**



**Kaynak:** Woodman, 1993.

### 2.1.2.2.Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Yaratıcı örgüt için gerekli ön koşullar, yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir ortamdır. Örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat veren en iyi koşul, kendi ifade etme ortamıdır. Yaptığı işe bireyin kendinden bir şey katması ya da kendini ifade etmesi bir ödüllendirmedir. Buna imkan tanıyan örgütlerde bireyler kendi yaratıcı güçlerini işe yansıtabilirler. Yaratıcılığı teşvik eden bir örgütün nitelikleri şöyle sıralanabilir (Savieski, 2004: 81):

- Doğru ve açık bir yöneten yönetilen bağı,
- Serbest iletişim yöntemi,
- Aktif yardım ve işbirliği,
- Yüksek oranda yaratıcı iş gören,
- Kifayetli kaynaklar,
- Yargılamaktan kaçma,
- Tekrardan yönetim özelliği,

Örgüt için en iyi strateji, örgütü yaratıcı bireylerle kadrolamaktır. Bunu deneyenler çok güç olduğunu bilmektedirler. Yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Yüksek düzeyde hareketli, bağımsız ve doyum sağlaması güç kişilerdir (Ceylan, Savi, 2003: 161)

Örgütlerde yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin, trajedisi bireylerin örgütçe özümlemiş olmasından değil, tam tersine kendisini bireysel özgürlük girişimi ve yaratıcı ifade girişiminden yoksun bırakan, zeki, kendisine saygısı olan, yeterli bir insan olarak doğasıyla çatışan bir rol yüzünden örgütsel yapıya uydurulamamasında yatmaktadır.

Örgütsel yaratıcılık kavramını ifade eden bir diğer husus da örgütlerin tüm aşamalarında ve ilgili birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşünme ve yaratıcılık olgusunun uygulanmasıdır. Bu sebeplerden dolayı elde edilecek güç sayesinde bireysel yaratıcılık sonucu ortaya çıkacak olan yararların çok daha üstünde örgütsel faydalar elde edilebilmektedir (Cengiz vd., 2007: 98).

Örgütsel yaratıcılık kavramı;

- a) Zaman,
- b) Eser,
- c) Birey,
- d) Durum kavrama ve
- e) Tüm maddelerin yaratıcılık ile birlikte absorbe edilerek harekete geçme olayını kapsamaktadır (Samen, 2008: 373).

Örgütte başarının artmasında ki en geçerli nedenlerden biri bireyin özgür bırakılarak performansının üst seviyelere çıkmasını sağlamaktadır. Bireysel özgürlükler sonucu ortaya çıkan yaratıcı fırsatların farklı bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Örgütte sorumluluk duygusu olmayan bireyler ve kötü bir uyum arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları oluşturulmalıdır (Savieski, 2004: 81).

### **2.1.2.3. Örgütsel Yaratıcılık Süreci**

Örgütsel manada yaratıcılık; üç adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar fikirlerin ortaya çıkışı, fikirlerin geliştirilmesi ve uygulamadır.

- Fikirlerin Ortaya Çıkışı: Bir organizasyonda düşünce ve fikirlerin var olması için örgütün dış çevre ile iletişim halinde olması ve dışarıyı sürekli takip etmesine bağlıdır. Kişiler dışarıda olan talep ve ihtiyaçları fark ederlerse işletmeler de bu yönde performans sergileyerek ihtiyaçları karşılayabilir ve yeni ürünlerin geliştirilmesi aşamasında da daha önceki müşteri şikayet ve memnuniyetsizliklerini dikkate alarak ürün geliştirme ve yaratıcı teknikleri bu safhada kullanabilmektedirler. Bununla birlikte örgütte kişilerin yaratıcı özelliklerinin güçlendirilmesi, yaratıcı düşünce ve fikirlerin projelere dönüşmesi sağlanmalıdır (Yıldırım, 2007, 117).
- Fikirlerin Geliştirilmesi: Fikirlerin ortaya çıkışı dış çevre ile örgüt iletişimine bağlı olsa da fikirlerin geliştirilmesi dış çevreden çok iç faktörlere bağlı olarak karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2010: 51). İç faktörlerden bir kaçısı ise; örgüt iklimi, örgüt kültürü olarak adlandırılabilir. Belirtilen faktörler örgüte yarar sağlayabileceği gibi zarara da neden olabilir. Bu durumda belirtilen faktörlerin dengelenmesi ve doğru kullanılması önemlidir. Yaratıcı düşünceler riskin olmadığı, rahat ortam ve örgütlerde geliştirilebilir (Yıldırım, 2007, 118).
- Uygulama: Bu aşamada; örgütler sorunlara farklı çözüm yolları uygulayarak çözer, yeni bir ürün ya da hizmetin takdim edildiği yenilikçilik aşaması olarak da adlandırılabilir.

Yaratıcılık yeni düşünceler ile yaşanan olayda var olan pozisyonu değiştirmek ya da iyileştirme yapabilmek adına kullanılmaktadır (Yıldırım, 1998: 120). Yaratıcı kişi ve örgütler, devamlı öğrenme ihtiyacı içerisindedirler. Örgütlerin rekabet edebilmeleri örgütün öğrenme isteği ve büyüme ihtiyaçları ile beraber gerçekleşmektedir (Düren, 2000: 120).

#### **2.1.2.4. Örgütsel Yaratıcılığın Ölçümü**

Yaratıcılık ölçümlerinin bireysel ve örgütsel temelde farklı şekillerde yapıldığı bilinmektedir. Bireysel ölçümler için en sık kullanılan yöntemler psikografik düşünme

testleri ve tutum ilgi envanterleri iken örgütsel bazda bu ölçümler yaratıcılığın temel kriterlerinin örgütsel yapı ile ilişkili olanlarının örgüt içerisindeki varlığının tespiti ile ilgilidir. Bunlar dışındaki ölçüm yöntemleri ise şu şekildedir (Akkanat, 2014: 64);

- Kişilik envanterleri
- Biyografik envanterler
- Arkadaş değerlendirmesi,
- Tanınma ve saygınlık,
- Belirtilen yaratıcı aktivite ve başarılar

#### **2.1.2.5. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Yapı**

Örgütler günümüzde yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek adına sürekli olarak bir değişim halinde olmak durumundadırlar. Zaman zaman değişime sadece uymuş olmak yeterli olmamakta ve yeni bir yaklaşım getirip yaratma sürecine dahil olmaları gerekmektedir.

Örgütsel yapı örgütlerin yapılanması, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının tamamını kapsamaktadır (Akkanat, 2015: 65). Örgütsel yapı; iş tanımının özelliği, vazife belirlemeleri, yönetimin davranışları ve örgüt kültürü gibi maddeler iş ortamının yapısını oluşturmakta ve yaratıcılığı da etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 25). Örgüt iklimi, liderlik tipi, örgüt kültürü ve yapısı ile karşılıklı tepkimeye sahip kavram örgütsel yaratıcılık kavramıdır.

#### **2.1.2.6. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütün Yapılanması**

Organizasyon kelimesi örgüt kelimesinin eş anlamlısı olup Yunanca “organon” kelimesinden gelmektedir. Örgüt; sistemin amacına ulaşması adına türlü sorumlulukları alarak bunları yapmak üzere oluşturulan uyumlu bir biçimde çalışan kısımların tümüdür (Eren, 2001: 187).

Örgütler çeşitli kolların bütünü olduğuna göre bu kolların bütünü oluşturulmuş biçimlerine göre de örgütleri adlandırmak mümkündür. Bir kişinin diğer bir kişiye karşı sorumlu olduğunun, mevkiler, unvan ve personelin örgüt içerisinde ki yerinin örgüt şemasında net olmasına formalleşme denmektedir. İnfomal örgüt ise; biçimsel örgüt yapısında ki kıdem

ve mevkilerin çalışanlar tarafından doldurulması sonucunda meydana gelen ve anlamlı bir ön izleme sonucu oluşmayan bir yapı olarak adlandırılabilir.

Örgütler aynı zamanda merkezi derecelerine göre de sınıflandırılabilir. Merkezileşme derecesi örgütsel karar vermenin bir merkezde odaklanma ölçüsü olarak tanımlanabilir. Merkezileşmenin bazı üstün yanları bulunmaktadır bunlar; maliyet uygunluğu ve işlemlerin kontrolünü kolaylaştırmasıdır. Formalleşme oldukça yaratıcılığı arttıracak esneklik ortadan kaybolur ve çalışanlar artık yaratıcı bir bireyden farklı bir makinenin parçaları haline gelmektedir. Merkezileşme arttıkça çalışanların karara katılma oranları düşer bu durum da yaratıcılık için negatif bir etkidir. Örgüt yapısı içerisinde yaratıcılığa engel olan önemli faktörler formalleşme ve merkezileşmedir (Akkanat, 2015: 66). Örgütlerin çağa ayak uydurabilmeleri için mekanik ve bürokratik durumlarından ayrılarak yaratıcılığa uygun geliştirme göstermeleri gerekmektedir.

#### **2.1.2.7. Örgütsel Yaratıcılık ve Örgüt Kültürü**

Örgütleri kapsayan toplumsal çevre koşullarının en önemli unsurlarından biri olarak tanımlanan kültür kavramı, örgütlerin yaşama ve gelişmelerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler, kültürleri olan sosyal topluluklardır. Örgütü bu kadar kolay tanımlarken kültürü tanımlamak oldukça zordur (Akkanat, 2015: 67).

Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin anlaşılmasını sağlayan düşünsel bir yapıdır. Örgütün içindeki kişilerin davranışlarını yönlendiren kalıp davranış, inanç ve alışkanlıklar sistemine örgüt kültürü adı verilmektedir (Güçlü, 2003: 148). Kültür ise insanlara yapma durumunda olduklarının neler olduğunu ve nasıl hareket etmeleri konusunda duygu ve sezgi kazandırmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde olan kişilerin davranış ve düşüncelerini biçimlendiren değer ve inançların tümü olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanım olarak ise örgüt kültürü; bir örgüte dahil olan üyelerin ortak paydada paylaştıkları, davranışlarına yön veren, değer ve bağımlılıklarının bütünü olarak da tanımlanabilmektedir (Karcıoğlu, 2001: 268).

Bir örgütün oluşmasında farklı faktörlerin etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu zaman zarfında örgüt kurucularını stratejik açıdan önemli bir konumda olup kendilerine bir çok görev düşmektedir. Örgüt kültürünün yapılanması yalnızca kurucuların rolü ile

oluşmamaktadır. İşgörenler de bu ortamda kendilerine özgü kişisel normlardan oluşan bir kültür ortamı yaratmaktadırlar. Örgüt kültürünün gelişmesi işgörenlerin birlikte çalışmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü birçok aşamada oluşturulabilmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Doğan, 1997: 64);

- İlk aşamada; örgütün kurucusu durumunda olan kişi yeni bir girişim fikri oluşturmaktadır.
- İkinci aşamada; kurucu talep ettiği kişi ya da kişileri örgüte getirmekte ve düşüncelerini oluşturmuş olduğu grup ile paylaşmaktadır. İşgörenler kurucu ile aynı fikre yakın sahip kişilerden oluşmaktadır.
- Üçüncü aşamada, kurucu oluşturmuş olduğu örgüt için mekan ve ödeme desteği bulmak amacıyla çaba göstermektedir.
- Dördüncü aşamada ise; birçok kişi örgüte alınmakta ve örgüt kültür hikayesinin genel hali aşılana başlanmaktadır.

Buradan da örgüt kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi oldukça fazla olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde çalışanların kimlikleri örgütün kimliği ile bütünleşmektedir. Örgüt kültürü güçlü olduğunda işgörenlerin düşüncesi o güç dahilinde etkilenmektedir. Örgütsel yaratıcılığa önem veren bir örgüt ne kadar güçlü olursa, örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılığı teşviki de o oranda güçlü olmaktadır.

Örgüt kültürü araştırılırken; toplumun kültürel etki yapısı, örgütün kültürü, örgüt içinde var olan alt kültürler olmak üzere üç kültür düzeyinden söz edilebilmektedir. Örgütün başarısı bu üç düzeydeki kültürün uyumuna bağlı olmaktadır (Barutçugil, 2004: 217). Örgüt kültürü aniden değil zamanla oluşan bir olgudur, sosyalleşme sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte ana rol sadece kurucuların değil işgörenlerinde örgütü benimsemesi sonucu var olmaktadır. Örgüt kültürünün gelişmesi iş görenlerin toplu yaşamasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü, 2003: 149). Sonuç olarak; örgütsel yaratıcılık için önemli bir faktör olan örgütsel kültür; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için de önemli bir olgudur.

### 2.1.2.8. Örgütsel Sorunlar İçin Çözüm Yaratılması ve Geliştirilmesi

Örgüt açısından problem; örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen, yavaşlatan, amacından farklı yöne gitmesine neden olan faktörlerdir. Yönetim bu engeli aşmak için uğraştığında problem çözme sürecine girmektedir. Yönetim süreci sorun çözme sürecidir.

Bazı sorunlar örgütün çevresinden, çevrenin sürekli değişim içinde olmasından gelmektedir. Bazı sorunlar da örgütün kuruluş bozukluklarından doğmaktadır. Bazı sorunlar da işgörenlerden kaynaklanmaktadır. Sorun nereden kaynaklanırsa kaynaklansın, yönetimin bu sorunu çözme sürecine girmesi gerekmektedir. Yaratıcılık ise iyi bir sorun çözücü olmayı gerektirmektedir. Sorun çözme süreci ise dört aşamadan oluşur (Savieski, 2004: 87-88):

1- Sorunun İncelenmesi: Fikir oluşturmada ilk aşama sorunun bütün açılardan ele alınmasıdır. Bu aşamada problem nedir? Uygun şartlar nelerdir? Neler yapılabilir? Sorularına cevap bulunmaya çalışılmaktadır.

2- Stratejinin Planlanması: İkinci aşamada bir strateji planlanmaktadır. Bu stratejiler beyin fırtınası, nominal grup tekniği, geleneksel düşüncelerden kaçınma, benzerlik ve nedenlerin analizi gibi teknikleri olabilmektedir. Bu aşamada ortaya konulan stratejilerden en uygun olanı seçilmektedir.

3- Seçilen Stratejinin Uygulanması: Bu aşamada eylem planı inşa edilmekte ve yürütülmektedir.

4- Çözümün Açıklanması: Son aşamada çözüm getirmektedir. Bulunan çözümün sorunu çözüp çözmeyeceği, amaca uygun olup olmadığı araştırmaktadır. Eğer cevaplar olumluysa sorunun çözümü bulunmuş demektir.

Örgütlerde yaratıcılığı yok etmeyip, geliştirecek uygulamaları aşağıdaki gibi ele almak mümkündür (Karakuş, 2014: 74):

- Yaratıcılığı hızlandırmak için yöneticilerin yapması gereken şeyler arasında belki de en etkili ve basiti insanların doğru işte çalıştırılmasıdır. Böylece hem kişinin uzmanlığı ve yaratıcılığına uygun iş yapmasını sağlayabilir, hem de içsel motivasyonu harekete geçirebilir

- Çalışanlara özgürlük vermek, onlara ulaşılması gereken sonuç hakkında değil, sonuca ulaşmak için kullanacakları yöntem konusunda özgür düşünme imkanı vermektedir. Çerçevesi net çizilmiş özel stratejik amaçlar insanların yaratıcılığını daha iyi değerlendirecektir.

- Yaratıcılığı etkileyen temel iki kaynak para ve zamandır. Bu nedenle para ve zamanı doğru şekilde dağıtmak yaratıcılığı destekleyebilir de öldürebilir de.

- Yaratıcı fikirlerin oluşturulması için takımlar kuruluyorsa, en önemli şey bu takımların tasarlanmasıdır. Yani sahip oldukları farklı perspektif ve birikimlerle birbirini karşılıklı olarak destekleyen gruplar kurulması gerekmektedir. Böylece daha yaratıcı düşünceler ortaya çıkacaktır. Takımlar ne kadar heterojen olursa yaratıcılıkları o derece artacaktır.

- Yöneticilerin büyük bölümü çok meşguldür. Bu nedenle başarıyı takdir etmeyi bir kenara bırakmaktadırlar. Bu ise yaratıcılığın en büyük düşmanlarından biridir. Yaratıcılığın motivasyonu için teşvik araç ve yöntemlerinden faydalanmak gerekmektedir. Üst yönetimin desteği yaratıcılığı arttıracaktır. Ancak, yaratıcılık tüm organizasyonun desteği sağlandığında artmaktadır.

Örgütsel yaratıcılık kavramının uygulanabilmesi ve devamlılığının sağlanması, örgütlerde görevleri doğru organize ederek başarılı bir performans göstererek yönetme sürecidir. Örgütsel yaratıcılığın oluşabilmesi için en önemli kavram birey olup, bu noktada bireylerde daha öncesinde yaratıcılık olgusunun oluşmuş olması, kültürel birikim, cesaret, özgür düşünce ve vizyonel bir bakış açısı gerekli olmaktadır (Marşap, 1999: 51).

### **2.1.3. Müşteri Kavramı ve Tanımı**

Müşteri kelimesi; birçok alanda tanımlanabilmekle birlikte sözlük anlamı; ürün ya da hizmet satın alma süreci içerisinde bulunan kişi olarak tanımlanabilir. Pazarlama kavramı içerisinde ise; gerçek bir satın alma kararı içerisinde olan kişi olarak tanımlanabilmektedir. Genel anlamda ise; mal ve hizmeti tüketen kişilere müşteri adı verilmektedir (Özveren, 2000: 63).

İşletmelerin mevcut varlıklarını sürdürebilmek adına ihtiyaç duydukları en önemli varlıklarından birini müşteriler oluşturmaktadır. Bir ürünün son alıcısı olarak adlandırılan müşteriler, aynı zamanda o ürünün hazırlanma, paketlenme, pazara dağıtımını gibi tüm

faaliyetleri gerçekleştiren kişilerde müşteri kavramı içerisinde dahil edilmelidir (Çınar, 2007:3).

Ürün veya hizmeti satın alan, tüketen kişi ya da kuruluşlar müşteri olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin genel tablosunda yer almasa da gelir kalemi adına üst sırada müşteriler yer almaktadır. Müşteri kelimesi sadece ürün satın alma faaliyetinde bulunan kişiler değil, üretilen mal ya da hizmetlerden etkilenen potansiyel alıcıları da içerisine almaktadır (Eroğlu, 2005: 9). Müşteriler belirli bir mekandan sürekli mal ya da hizmet alan kişiler ya da kişisel ihtiyaçları için alım gerçekleştiren kişi veya kurumlar olarak ifade edilmektedir (Erk, 2009: 6).

### **2.1.3.1. İç Müşteri**

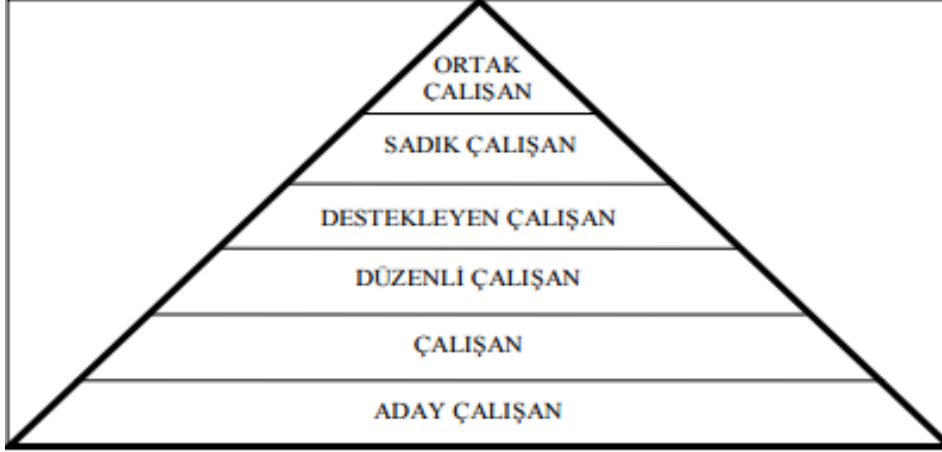
İç müşteri tanımı, toplam kalite yönetim anlayışı ile birlikte ortaya çıkan bir kavramdır (Günaydın, 2014: 50). Bu yönetim anlayışı; müşterilerin yalnızca ürünü satın alan kişilerden değil, ürünün üretimi, planlaması ve pazarlama dağıtım kanallarına dahil olan kişilerinde oluşturduğunu savunmaktadır (Günaydın, 2014: 50). Dolayısıyla işletme içinde görev alan herkes görev aldığı işletmenin bir müşterisi olmakta ve iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Tarcın, 2001: 66).

Çoban (2004: 89)'ın tanımına göre; iç müşteriler, mal ve hizmetlerin üretilmesinden tüketilmesine dair geçen her aşamada var olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Taşlıyan (2007: 186) ise iç müşteriyi bir kurumda tedarikçi dahil olmak üzere dış müşterilere gidene kadar devam eden aşamada birbirine ürün ve hizmet temin edenler iç tedarikçiler, ürün ve hizmet alanları ise iç müşteri olarak tanımlamaktadır. Doğan ve Kılıç (2008: 74)' ın tanımına göre ise; dış müşterilere nihai ürünü sunma görevini yapan işletme çalışanları iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. İnal vd. (2008: 162) ise iç müşteriyi; firmanın tüm çalışanları aynı zamanda iç müşterilerdir şeklinde tanımlamaktadır.

İç müşteriler genel bir kavram ile belirtilecek olursa örgütte çalışanlar olarak tanımlanabilmektedir. Bir örgütün üretim ve hizmet aşamasında aktif olarak görev alan kişiler olmakla birlikte üretim ve hizmet faaliyetlerinin arttırılması yönünde önemli bir konuma sahiptir. Örgüt içerisinde yer alan her ünite, kendinden önceki düzeyin müşterisi

durumundadır. Bir işletme dış müşterilerinin doyum seviyesini, bağlılığını ve alıcılığını öğrenmek istiyorsa öncelikle iç müşterilerinin doyumunu sağlamalıdır (Demirel, 2006: 23).

### Şekil 6: İç Müşteri Hiyerarşisi



**Kaynak:** Doğan, 2008.

Şekil 6'da görüleceği gibi iç müşterilerin sınıflandırılması aşağıdaki gibidir:

- Aday Çalışan: İleriki dönemlerde işletmelerin personeli olmaya aday niteliğinde olan ve işletmelerin aday havuzunda yer alan çalışanlardır. Bir diğer ifade ile potansiyel çalışan olarak da tanımlanabilir.
- Çalışan: İşletmeye henüz katılan genel anlamda tanınmayan bireylerdir.
- Düzenli Çalışan: İşletmede çalışanlar ile iletişim halinde olan ve işletme tarafından onaylanan ancak işletmeye karşı yansız tutum gösteren kişilerdir.
- Destekleyen Çalışan: İşletmede çalışan ve çalıştığı kurumda bir kusur görmeyen fakat işletmeyi başka yerlerde pasif olarak destekleyen kişidir.
- Sadık Çalışan: İşletme hakkında ki olumlu düşüncelerini tüm çevre ile paylaşan, işletmeyi tüm çalışanlara öneren, taraftar çalışandır.

Eğer bir işletme çalışanlarına önem veriyorsa, çalışanlar da doğal olarak müşterilerine önem vereceklerdir (Doğan, 2008: 75). İşletme içerisinde görev alan tüm çalışanların hedefi; tüm müşterilerin taleplerini karşılayacak mal ve hizmet üretebilmektir. Bir işletmede yönetici konumundan en alt kademedeki çalışan işçi dahil herkes, talep edilen amacı gerçekleştirmek

için çaba göstermekte ve çaba göstermekte olan bu kişilere iç müşteri adı verilmektedir (Erk, 2009:8).

### 2.1.3.2. Dış Müşteri

Bir ürün ya da hizmeti satın alan, özel amaçları için tüketen ve bu tüketim karşısında bir bedel ödeyerek ürünün tüketicinin eline ulaşması aşaması dahil tüm süreçlere dahil olan, çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşterilerdir (Öçer, 2001: 23). Dış müşteriler; bir ürünün nasıl üretildiği, hangi süreçlerden geçerek kendisine ulaştığı, nerede yapıldığı ile ilgilenmemekte olup, elinde bulunan ürün ya da aldığı hizmetin kusursuz olması, arz oranını karşılayıp karşılamadığıyla ve söylenen sözlerin ne oranda yerine getirildiği ile ilgilenmektedir (Özdemir, 2006: 88).

Çoban (2004: 89)'ın tanımında; bir işletmenin ürettiği ürün ya da sunduğu hizmetleri tüketen, onlardan yaralanan kişi ya da kurumlar dış müşteri olarak tanımlanmaktadır. Taşlıyan (2007: 186)'ın tanımında; bir ürünün ya da hizmetin son kullanıcıya ulaştırılana kadar geçen süreçte yer alan tüm kullanıcıları dış müşteri olarak adlandırmaktadır. İnal vd. (2008: 162) dış müşteri tanımında ise örgütlerin, ürünlerini takdim ettiği bir müşteri / tüketici çevresi bulunmaktadır. Belirli durumlarda müşteri ya da tüketici, satın alıcı ve buna benzer isimler ile düşünülebilir. Bu kurum ve kişiler, örgüt dışında bulunmaktadır. Örgüt dışında bulunan kişi ve kuruluşlar dış müşteri olarak tanımlanmaktadır.

### Şekil 7: Dış Müşteri Hiyerarşisi



**Kaynak:** Doğan, 2008.

Şekil 7' de görüleceği üzere dış müşteriler şu şekilde sınıflandırılabilir (Doğan ve Kılıç, 2008: 75):

- Aday Müşteri: İlerleyen dönemlerde işletmenin müşterisi olmaya aday niteliğindeki alıcıları kapsamaktadır.
- Müşteri: Bir işletmeden azami oranda bir defa ürün ya da hizmet alımı gerçekleştirmiş birey ya da kurumlardan oluşmaktadır.
- Düzenli Müşteri: İşletme ile daimi iletişim durumunda olan, fakat işletmeye karşı tarafsız bir davranış sergileyen müşteridir.
- Destekleyen Müşteri: İşletmeden tatmin olmuş ve işletmeye karşı sadakatli olan fakat işletmeyi mevcut alıcıların dışında potansiyel alıcılara karşı desteklemeyen kişilerdir.
- Sadık Müşteri: İşletmeyi farklı alıcılara tavsiye eden, daimi olarak işletme ile ilgili olumlu duruşunu etrafına yansıtan ve aktaran müşteridir.
- Ortak Müşteri: İşletmenin kendi çıkarları ile beraber düşünen ve işletmeyi kendi sahiplenmiş müşteridir.

Günümüz şartlarında işletmelerin müşterileri elinde tutması ve mevcut müşterileri kaybetmemesi gerekmektedir. Fakat sadece bu durum yeterli olmayıp işletmelerin yeni müşterilere ulaşması ve işletmeye yeni müşteriler katması gerekmektedir. Ancak bu durumda işletme eski ile yeni müşteri maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Eski müşteriyi elde tutmanın maliyeti yeni bir müşteriye oranla oldukça düşük olmaktadır. Bundan dolayı yeni müşterileri işletmeye katma anlamında işletmenin ilk düşüneceği şey mevcut müşterilerinin tüketiminin artırılması olmaktadır (Ersoy, 2001: 293).

#### **2.1.4. Müşteri Memnuniyeti Kavramı**

Cardozo tarafından ilk kez 1965 yılında ele alınan müşteri memnuniyeti kavramı müşterilerin işletmelere olan sadakatinin sürdürülebilir hale getirilmesi açısından önemli bir kavram olarak günümüzde yerini almaktadır. Müşteri memnuniyeti ile ilgili ilk konferans 1980 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilmiş ve bu konferans sonucunda, etkin pazar uygulamalarının geliştirilmesinde müşteri memnuniyetini kavramının ve memnuniyetin sağlanmasının, müşteri memnuniyetsizliğini yönetmenin ne denli önem arz ettiği konferansa katılan katılımcılar tarafından da kabul edilmektedir (Özbay, 2011: 5).

Rekabetin her alanda yoğun yaşandığı günümüzde işletmeler farklılık yaratabildikleri ölçüde başarılı olabilmektedir. İletişimin hızlı gelişimi ile özellikle teknolojik alanda yaratılan farklılıklar, rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir.

Müşteri memnuniyetinin elde edilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi için müşteri odaklılık kavramı oldukça önemli bir hal almaktadır. Müşteri odaklılık kavramı; müşteri bağlılığının ve memnuniyetinin oluşturulmasını, daimi bir iyileştirme ve geliştirmeyi ve aktif bir şikayet yönetimi zorunlu hale getirmektedir. Müşteri sadakatinin oluşturulması; müşteri taleplerini karşılayan hizmetin sunulması daimi bir ilişki kurulması, toplam müşteri memnuniyetinin oluşturulması, satın alım öncesi ve sonrasında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak müşterinin doyum seviyesine ulaşması ve memnuniyetin daimi olarak iyileştirilmesine yönelik çalışanların süreklilik arz edecek şekilde programlanması varsa şikayetlerin doğru ve etkin yönetilmesi ile mümkün olmaktadır (Alabay, 2012: 139).

Müşteri memnuniyeti aynı zamanda ekonomik hareketlere de yön vermektedir. Çünkü burada önem arz eden konu ne kadar üretildiği ya da tüketildiği değil, mevcut ekonominin tüketicileri ne denli memnun ettiği. Bulunan ortamda müşteri memnun değil ise ekonominin artması, büyümesi, verimin artış göstermesi çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Müşteri memnuniyetini oluşturarak sürdürülebilirliğini sağlamadan yaşanan ekonomik büyüme rekabetin yaşandığı bir pazarda mümkün hale gelmemektedir. Pazar ekonomisinde işletmeler müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler elde etmek için rekabet halinde olmaları nedeni ile müşteriler satın almak için yarış göstermemektedirler (Esen, 2011: 16).

Müşteriyi memnun etmek, “onun beklentilerini karşılamak, daimi kılmak, gereksinim ve beklentilerini karşılamak adına işletmelerin eskinden daha fazla özen göstermeleri gereken, müşterilerin talep ve beklentilerine göre çalışma koşullarını oluşturabilen işletmeler için mecbur duruma gelen bir faaliyetler zinciri” olarak adlandırılmaktadır. Bu hareket sisteminde işletme yöneticileri ile birlikte çalışanların birlikte çaba harcaması gerekmektedir (Özgül, 2007: 4).

#### **2.1.4.1. Müşteri Memnuniyetinin Önemi**

Müşteriyi beklentilerini karşılayabilme ve devamlılığını sürdürebilme ilkesinin altında yer alan bir başka olgu da değişen koşullara uyum sağlayabilmenin zorunluluğudur. Gelişim göstermekte olan teknoloji ve hızla artış gösteren rekabet gücü işletmelerin müşteri

memnuniyetinde yapmış olduğu revizeleri gün geçtikçe yükseltmektedir. Satın almış olduğu bir ürün ya da hizmetten memnun olan müşteri, işletmeyi tercih etme devamlılığını artırmakta ve müşterinin işletmeye devamlılığının artması sonucunda işletmelerin gelir seviyelerinde de artış olduğu görülmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 130).

Geleneksel piyasada, şirketler müşterilerin kişisel olarak elde edilebilecek bilgilerden belirgin bir biçimde daha fazlasına sahiptirler. Bu durum firmaların fiyatları onları maliyetlerine, istisnai ürün fiyatlandırmalarına, müşteri ilişkilerine göre değişebilmelerine ve esneklik gösterebilme imkanı tanımaktadır (Esen, 2011: 23). Müşteri beklentileri geçmişe kıyasla günümüzde daha gözle görünür anlamda bir artış sergilemektedir. Mevcut işletmelerin müşterilere sunmuş olduğu ürün ya da hizmet çeşitliliği geçmişe oranla oldukça fazladır. Bu durumda müşteri memnuniyeti kavramının önemli nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat müşteriler talep ettikleri ile satın aldıkları ürünlerden memnun olmaz ise yöneticilerin müşteri ilişkileri konusunu daha fazla düşünerek hareket etmeleri gerekmektedir (Taşkın, 2000: 20).

Modern pazarlama anlayışının bir gereği olarak ortaya çıkan müşteri memnuniyeti; müşteriye uzak olmayan durumda olmayı, çok yönlü ve en önemlisi müşteri yönlü düşünmeyi, müşteri ile iletişim halinde olmayı ve yakın olmayı, ilişkilerin devamlılığını sağlamayı hedef almaktadır. Pazarlama fonksiyonunun temel amaçları, her ne kadar tüketim olarak adlandırılrsa da asıl amaç müşteri tatmini ve müşteriye hitap eden ürün çeşitliliğinin sağlanmasını hedef almaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 131).

Memnuniyet üretilen bir mal ya da hizmetin satın alan kişilerin taleplerinin tam anlamıyla karşılanması, toplumsal faydanın üst seviyeye çıkarılması anlamına da gelmektedir. Müşteri memnuniyeti yaratmanın bir takım yararları bulunmaktadır. Bu yararlar; bir müşteriyi sadece ürünü tercih etmesini sağlamak değil, müşteriyi ürünü tercih etmesiyle beraber memnun ederek müşterinin bu olumlu düşüncelerini evre ile paylaşmasını da sağlamaktır. Çünkü müşteriler iyi sunulan bir hizmeti nasıl çevresi ile paylaşıyorsa aynı şekilde kötü sunulan bir hizmeti de çevresine aktarmaktadır. Bu durumda firmaya düşün sorumluluk; memnuniyetsizlik var ise etkin ve sağlıklı bir şekilde sonuca ulaşmasıdır (Midilli, 2007: 37).

Müşterinin memnun olabilmesi için ilk olarak kaliteyi kavraması gerekmektedir. Doyumun en gerekli unsuru kalite kavramıdır. 10 hizmet kalite boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Alabay, 2012: 142):

- Nazik olma,
- Bilgi alışverişi,
- Yeterlilik,
- Saygınlık,
- Müşteriyi tanımak,
- Heveslilik,
- Ulaşılabilirlik,
- Güvenilirlik,
- Emniyetli olma,
- Fiziksel varlıklardır.

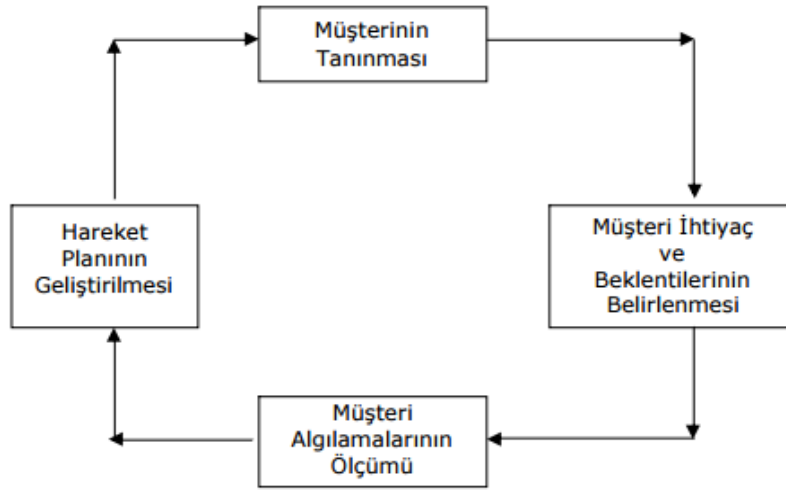
• Kalite boyutları; bir ürünü tüketenlerin memnuniyetsizliklerinin nedenlerinin öğrenilmesi ve talepler doğrultusunda hizmetlerin yürütülmesi ile ilgili çalışmaların yapılmasını sağlamak ve ürünün etkinliğini artırmaktadır.

#### **2.1.4.2. Müşteri Memnuniyeti Yaratma Süreci**

İşletmelerin uzun vadede hedeflerine ulaşabilmeleri için en önemli etkenlerden biri müşterilerdir. Müşteriyi tatmin etmek, devamlı kılmak, talep ve ihtiyaçları karşılayabilmek günümüzde işletmelerin yoğun bir efor sarfetmesini gerektiren strateji ve politikaları oluşturmaktadır (Midilli, 2001: 37).

Müşteri memnuniyetini yaratma sürecine ilişkin olarak modern pazarlama anlayışında farklı yaklaşımlar mevcuttur. Çalışmalar müşterilerin farklılık göstermesine karşın, müşteri taleplerinin tepkisine yönelik yaklaşımların değişiklik göstermediğini ifade etmektedir (Özgüven, 2008: 662).

## Şekil 8: Müşteri Yaratma Süreci



**Kaynak:** Özgüven, 2008: 655.

Şekil 8’de müşteri yaratma süreci verilmektedir. Müşteri memnuniyeti yaratma süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Planlama ilk sırada olması gereken önemli bir kavramdır. Planlamayla beraber müşteri memnuniyeti oluşturma sürecinde ortaya konan tüm aşamaların kontrol edilerek eksikliklerin giderilmesi de oldukça önemlidir (Özgüven, 2008: 662).

- **Müşterinin Tanınması:** Müşteri memnuniyeti yaratabilmenin ilk adımı; müşterilerin niteliklerinin belirlenmesidir. İşletmeler müşterilerinin neyi talep ettiklerini, hangi ürünlere ihtiyaç duyduklarını, nelerden memnun olduklarını, müşterilerin hangi koşulda satın alma dürtülerinin artacağını ve müşterilerin işletmeye olan bağlılığını arttırmada nelerin sağlanması gerektiğini bilmeleri ve bu yönde hareket etmeleri gerekmektedir.

- **Müşterileri Algılarının Ölçümü:** Müşteriye sunulan hizmet ile ilgili çalışmaların büyük bir kısmının dayandığı temel düşünce uzun süre karlılığın müşteri memnuniyeti sadakati ile doğru oranda bir artış gösterdiği yönündedir (Yılmaz ve Çatalbaş, 2007: 85). Memnuniyeti sağlamada, müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesi önemli bir konudur.

- **Hareket Planının Geliştirilmesi:** Hareket planı müşteri memnuniyeti oluşturmanın son adımını oluşturmaktadır. Hareket planı; algılar ile beklentiler arasında ki farkı ölçerek sonuca istinaden gerekli planlamaların yapılması olarak tanımlanmaktadır.

### **2.1.4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

İşletmelerin müşteri memnuniyetinden daha çok pazar payına önem vermesi yanlış olarak düşünülmektedir. Pazar geriye yönelik bir ölçü olmakla birlikte müşteri memnuniyeti kavramı ileriye yönelik bir ölçü olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti oranı düşüş gösterirse, pazar payında da bu oranda düşüş yaşanacağı söylenebilmektedir (Aksu, 2012: 73). Bundan dolayı işletmeler müşteri memnuniyet kavramını benimsemelidir.

Müşteri memnuniyeti üzerine doğrudan etki eden birden fazla durum bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetini ölçmek için yalnızca müşterilerin öncesinde yaşadığı memnuniyet, tecrübe durumlarını test etmek yeterli olmamaktadır, memnuniyetin getireceği sonuçları da ele almak gerekmektedir (Korkmaz, 2013: 12). Genel olarak alan yazında müşteri memnuniyet tanımı ile ilişkili duruma getirilen kavramlar; müşteri talepleri, algılanan hizmet kalitesi, kurumsal imaj, müşteri şikayetleri ve sadakati olarak adlandırılabilir.

#### **2.1.4.3.1. Müşteri Beklentileri**

Müşterilerin mal veya hizmetten beklentileri memnuniyet oranları üzerinde doğru orantılı olarak değişim göstermektedir. Müşterilerin hizmet ya da ürünü alımı öncesindeki beklentileri ile ürünü aldıktan sonraki tutum ve tavırları memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Müşteriler alım sonrası ürünün beklentilerine yanıt verip vermediğine karar vermektedirler. Mal veya hizmetin kullanım nedeni ile beklentiler aynı oranda ise tüketici doyuma ulaşabilmektedir (Bulgan ve Soyabalı, 2011).

Beklentiler, ürün ya da hizmet hakkında müşterilerin daha öncesinde yaşamış olduğu deneyimleri, medya organları, görsel pazarlama aracılığı ile işittiği ya da gördüğü bilgiler doğrultusunda oluşmaktadır (Taştan, 2008: 24). Müşteri beklentileri ile oluşan müşteri hizmet kalitesi algulamaları kişilik özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Örnek olarak; farklı iki müşterinin aynı tatile giderek bu tatilden memnun ayrılma durumu farklılık gösterebilmektedir. Bunun sebebi müşterilerin beklentilerini yönlendiren geçmiş deneyim ve tecrübeleri ile beklentilerinin farklı olmasıdır. Bir önceki tatil ile talepleri karşılanmış bir müşterinin, işletmeyi tercih etme olasılığı daha yüksek olmaktadır bu da müşterilerin sürekliliğinin sağlanması ile oluşabilmektedir. İşletmeler memnun müşterilere sahip ise rekabet ortamında rakiplerine karşı daha avantajlı durumda olmaktadır (Korkmaz, 2013: 14).

Müşteri memnuniyeti direk olarak beklentiler ile doğru oranda artış göstermektedir. Bu nedenle beklentilerin farkında olmak ve bilmek memnuniyetin sağlanma sürecini hızlandırmaktadır (Burucuoğlu, 2011: 16).

Müşteri beklentilerini etkileyen ve yaratan faktörler genel olarak dört başlık altında ifade edilebilir. Bunlar; (Ertürk,2011: 60):

- Geçmişe yönelik tecrübeler,
- İhtiyaç ve talepler,
- Kulaktan kulağa iletişim ve
- Dış erişim kaynağıdır (reklam, fiyat, v.b.).

#### **2.1.4.3.2. Algılanan Hizmet Kalitesi**

Müşterilerin bir ürün veya hizmetin kusursuzluğu ile ilgili genel bir yargısı olarak tanımlanan algılanan hizmet kalitesi kavramı; müşterilerin hizmetin kalitesine yönelik sezgisel düşünceleri ve müşterilerin tatmin olma düzeyini önemli bir ölçüde ortaya koymaktadır (Devebakan ve Aksaraylı, 2003: 40).

Algılanan hizmet kalitesi faktörleri önemlilik seviyelerine uygun olarak bakıldığında, hizmet faktörü kavramı ilk sırada yer almaktadır. Anında hizmet faktörünü sırasıyla takip eden diğer faktörler; güvenilir olma ve gerçek hizmet verebilme, güven oluşturma ve müşteriye tanıma faktörleridir (Okumuş ve Asil, 2007: 26).

Hizmette kaliteyi sağlamak, bilinçli çalışanların iyi şekilde yönlendirilmesi, elinde bulunan ekipman ve teknolojik imkanlardan yüksek oranda yararlanma ve bilgi paylaşımının doğru ve hızlı olması ile gerçekleştirilebilmektedir. Diğer bir ifade ile; doğru ve sistemli bir planlama ile organizasyon sonucu hizmet kalitesi kavramı oluşmaktadır (Okumuş ve Asil, 2007: 11).

Özellikle hizmet işletmelerinde müşteriye memnun etmek en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme hizmet kalitesinde özenli ve özverili bir çalışma sergilemelidir. Hizmet sektöründe özellikle işletmelerin en önemli noktası haline gelen müşterilerin satın aldıkları mal ve hizmet nitelikleri ile tatmin ediliyor olması müşterilerin devamlı bir şekilde aynı işletmeyi seçmelerinde önemli faktörlerden biridir. Her müşteri aldığı hizmetten sonra ihtiyaçlarının karşılanmasına göre farklı oranlarda memnun olma ya da

memnun olmama hali edinmektedir (Korkmaz, 2013: 15). Sonuç beklentiler ile uyumlu olarak ilerleme gösterirse tatmin oluşur, beklentiler ile sonuçlar arasında fark varsa bu müşterilerde tatmin oluşmama durumunu göstermektedir.

Alınan hizmet beklentilerin üzerinde ise olumlu yönde karşılanma söz konusudur. Bu durumda müşterilerin memnun olduğunu ve ürünü bir daha ki seferde tercih edeceği anlamına gelmektedir. Fakat gösterilen performans beklenenden az ise olumsuz karşılanma durumu oluşmaktadır. Bu durumda müşterinin kullandığı üründen memnun kalmadığı ve tekrar aynı ürünü tercih etme durumu göstermeyeceği, satın almada alternatif ürünler tercih edebileceği manasına gelmektedir (Demir, 2012: 678). Ürün ve hizmet algılamaları kesin ve net bir şekilde anlaşıldığında müşterilerin beklentileri de o oranda karşılanmış olacaktır.

Hizmet kalitesini belirleyen faktörler ise şu şekilde sıralanabilir (Savaş ve Kesmez, 2014: 42):

- Ulaşılabilir olma durumu: Müşterinin hizmete ulaşması için bağlılık kurma ölçüsüdür.
- İletişim: Çalışan kişiler tarafından müşteriye hizmet ile ilgili kolay ve anlaşılabilir bilgiler aktarılmasıdır.
- Yeterli olma durumu: Hizmetin yerine getirilebilmesi için yeterli deneyime sahip olma durumudur.
- Nazik olma durumu: Çalışanın saygılı, özverili ve güler yüzlü olma durumudur.
- İnanılır olma durumu: Müşteriye karşı güven verici, inandırıcı, motive edici ve dürüst olma durumudur.
- Hevesli olma durumu: Çalışanların hizmet sağlama hususunda arzu ve istekli olma durumudur.
- Fiziksel Özellikler: Hizmetin verildiği ortamın maddi unsurlarını içermektedir.

#### **2.1.4.3.3. Müşteri Değeri**

Müşteri değeri kavramının belirli bir tanımının yapılması konusunda birçok yazarın zorluğa düştüğü görülmektedir. Bunun sebebi kavramın algılama açısından öznel ve belirsiz, zamanla farklı boyutlar kazanan dinamik bir yapısının olmasıdır. Ancak ortak olan nokta şudur ki, kurumun göstermiş olduğu ürün veya hizmetin faydası ile oluşmayan müşteri değeri

kavramı “müşterilerin kendisine sunulanları algılaması yolu ile belirlenmekte görüşü” yayın olarak ifade edilmektedir (Paylan, 2007: 38). Kavram açısından ortak payda belirlendikten sonra kavramı daha net bir anlatıma kavuşturacak özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Müşteri değeri müşterinin algıladığı değer durum toplamıdır.
- Müşteri değeri algılanan fayda ve katlanılan maliyetlerin müşteri tarafından oransal algılanmasıdır.
- Müşteri değerinin üst seviyeye çıkarılması için müşteriye verilen faydaların artırılması kadar, müşterilerin katlandığı maliyetlerinde azami orana indirilmesi gerekmektedir.

Müşteri değerinin açıkça anlaşılması için müşteri değerini oluşturan öğelerin de ortaya konulması ile tanımlama yapılabilir. Müşteri değeri bileşenleri ise firma tarafından sağlanan yararlar ve müşterilerin bu yararlar için katlandığı maliyetlerdir (Paylan, 2007: 39).

Burada üzerinde durulması gereken husus müşterinin ürün ve hizmet ile ilgili yarar ve kaliteyi sadece parasal bedel ödeyerek almadığıdır. Müşteri bir ürün veya hizmeti satın alırken maliyetlerin haricinde emek, zaman, çaba ve enerji gibi psikolojik ve sosyal maliyetlere de katlanmaktadır. Müşteri tarafından katlanılan bu maliyetlerin risklerinin boyutları finansal, sosyal ve psikolojik riskler içermektedir. İşte bu görünmeyen maliyetlerin azaltılması, müşteri değerini maksimize etmede önemli bir noktadır. Müşteri değeri algısı sübjektiftir. Müşteri değeri, sadece ürün ve hizmetin bir sonucu değil, aynı zamanda müşteriyle ilişkiler, ürün ve hizmetin sunumu ile ilgilidir (Paylan, 2007: 41).

Müşteri değerini belirleyen etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şemsioğlu, 2004: 75);

- Müşterinin karlılık durumu değerini etkileyen önemli bir faktördür.
- Yeniliklere açık, ekonomik durumu olan müşterilerin değeri yüksektir. Çünkü bu tür müşteriler toplumda yaşayan diğer bireyler tarafından taklit edilen, lider tipidir.
- Müşteri değerini arttıran bir başka faktör ise, müşterilerin şirket adına bazı maliyetlere katlanabilme durumuna sahip olma durumudur.
- Firma ve müşterileri arasındaki etkileşimin oranı da değeri belirleyen önemli bir durumdur.
- Değeri belirleyen bir başka faktör ise müşteri verilerinin yenilik derecesidir.

Müşterinin bir ürün ya da hizmetten kazandıkları ile verdiği ödünler arasındaki değiş tokuş, müşteri için yaratılan değeri ortaya koymaktadır. Bu durumda, müşteriye verilenlerin yanı sıra müşterinin ödünlerinin neler olacağı da önem kazanmaktadır. Yaratılan değer ancak müşterinin gereksinimlerini karşılıyorsa ve müşteri yönlü ise anlamlıdır. Sonuç olarak yaratılan değeri aslında müşteri belirlemektedir. Yaratılan değer müşteri ile şirket arasında duygusal bir bağın da kurulmasını sağlamaktadır (Odabaşı, 2005)

Rekabet olgusu günümüzde artarak hızlı bir ilerleme göstermektedir. Rekabetin artmasının temel nedenlerinden biri de müşteriler için değer yaratma faktörlerinin artmasını sağlamaya çalışmaktır. Günümüz pazarlama kavramı içerisinde; işletmelerin tek gayeleri yalnızca kar odaklı olmamakla birlikte kar etmenin yanı sıra müşterilerin gözünde değer yaratma unsuru da ön plana çıkmaktadır. (Altıntaş, 1999: 67).

#### **2.1.4.3.4. Müşteri Şikayetleri**

Müşteri ilişkileri kavramının önemli kısmını problem yaşayan veya problem yaşadığını öne sürenle kişilerin şikayetleri oluşturmaktadır. Bu hususta başarılı durumda olan temsilciler ve bu hususa değer veren işletmeler, müşteri memnuniyetini ve memnuniyet ile birlikte gelen bağlılık kavramını önemli ölçüde arttırmaktadır (Burucuoğlu, 2011: 43).

En genel kavramı ile şikayet; tüketicinin satın aldığı ürün/ hizmet nedeni ile olumsuz geri bildirim gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Şikayet durumunun başlama hali; öncesinde konuşulan ürün/ hizmet satın alımı sonrası ürün ya da hizmetin beklentileri karşılayamaması, müşteriye doyunluğunu sağlayamama hali olarak ifade edilmektedir (Turgut, 2015: 906). Farklı bir ifade ile beklentilerin karşılanamamasının söz ile ifade hali şikayet olarak tanımlanabilmektedir (Burucuoğlu, 2011: 44). Bir üründen dolayı yaşanan memnuniyetsizlik olarak tanımlanan müşteri şikayetleri; memnuniyetsizliğin belirtilmesi ve bu memnuniyetsizlik nedeni ile karşılığını talep edebilmesi durumundan hem psikolojik hem de ekonomik olarak rahatlama sağlayabilmektedir. Ayıplı bir ürün alan müşteri satın aldığı ürünün değiştirilmesi veya ödemiş olduğu tutarın tamamının iadesini talep edebilmektedir (Taştan, 2008: 35).

Bir müşterinin tatil için seyahat acentası vasıtası ile paket tur satın alması ve tatil boyunca acentadan ve acenta çalışanlarından kaynaklı sorunları yaşamaması, müşterinin tatil ücretinin iade edilmesi hakkın talepte bulunması hakkını doğurmaktadır (Taştan, 2008: 35).

Gerçek şikayetleri çözerek memnuniyeti sağlanan müşteriler, ürün ya da hizmetten tatmin olmayıp rastgele şikayet eden müşterilerden daha sadık durumdadır. Exit- voice teorisine göre; müşteri memnuniyetinin artması ile ters orantılı olarak müşteri şikayetleri azalmakta, doğru orantılı olarak ise müşteri sadakati artış göstermektedir. Müşterinin memnun olmaması halinde, kişi alternatif bir firma eğilimi içerisinde girer ve şikayetlerini alternatif firmaya ifade etmeye çalışmaktadır Memnuniyet düzeyinde ki artış, müşteri şikayetlerini de önemli ölçüde azaltmaktadır (Türkyılmaz ve Özkan, 2005: 76).

#### **2.1.4.3.5. Müşteri Sadakati**

Müşteri sadakati kavramı basit bir biçimde açıklanabilecek bir kavram değildir. İlk olarak sadakat tanımı üzerinde durmak gerekmektedir. Sadakat kavramı; yakınlık, bağlılık, adanmışlık gibi kavramları ile birlikte var olmaktadır (Ok, 2011: 46).

Müşteri sadakati genel anlamı ile bir müşterinin ürün veya hizmetleri sürekli olarak satın alma davranışı olarak tanımlanabilmektedir. Müşteri sadakati; müşterilerin rekabetçi piyasada diğer firmalara karşı sergilemiş olduğu tutum, işletmenin ürün veya hizmetlerini kullanmakta ne kadar kararlı olduğu göstermektedir (Avcıkurt, Köroğlu, 2006).

Oyman (2002: 170), müşteri sadakatini; bir ürün markasına veya işletmeye duyulan bağlılık oranı olarak tanımlamaktadır. Sadakat düzeyinin oluşumunu belirleyen kavramlar; müşteri açısından incelendiğinde; değer, tatmin ve memnuniyet gibi unsurların izah edilmesi ile elde edilmektedir. Bu unsurlardan ilkinin değer kavramı oluşturmaktadır. Değer; müşterilerin talep ettikleri ve ürünü satın aldıktan sonraki aşamada ürünü kullanarak ne elde ettikleri ile ilgili bir kavramdır. Bir diğer kavram ise müşteri tatmin olma durumudur. Tüketicilerin satın aldıkları mal veya hizmetin müşteri taleplerini karşılama ile ilgili kavram müşteri tatmini olarak adlandırılmaktadır. Müşteri tatmini; sadece müşterilere güler yüzlü olmak değil, satın alım sürecinde yer alan tüm faktörlerin değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır (Erk, 2009: 41). Sonuncu kavram ise müşteri memnuniyeti kavramıdır. Firmaların temel var oluş amaçları; ürün ve hizmet sunmakta oldukları müşterilerdir.

Kuruluşlar, müşterilerini memnun ettikleri düzeyde büyüme gösterebilmektedirler (Erk, 2009: 41). İşletmelerin müşteri sadakati oluşturmaları için aşağıdaki faktörler sıralanabilir (Odabaşı, 2005: 14):

- Müşteriler ile uzun dönemli bağlılık ve ilişkilere değer verme, yaşam boyu değer yaratarak devamlılık sağlama,
- Yüksek nitelikte ürün ve hizmet sunulması,
- Müşterileri ayırıştırma ve daha üstün nitelikte olanlara diğerlerine nazaran fazla kaynak harcaması,
- Müşterilerle iletişim kurma ve bu durumu sürekli kılma,
- Müşterilerin kişisel\özel sahasına saygı duyma ve koruma

Müşterilerin ürün ya da hizmetleri tekrar satın alma eğilimi göstermesi ve ürün satın aldığı işletmeye karşı ağız yoluyla pozitif duyurumda bulunması müşteri sadakati olarak tanımlanmaktadır.

#### **2.1.4.4. Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi**

Müşteri memnuniyeti kavramı; müşterilerin satın alım öncesi ve sonrası tüm taleplerinin karşılanarak kişilerin memnun edilmesi, devamlı gelişme, müşteri doyumunu arttırmaya yönelik çalışmaların süreklilik oluşturacak şekilde programlanması ve şikayet yönetimi; satılan ürün/hizmetlerin eksikliklerini düzelterek müşteri tatminsizliğinin giderilerek sadakati sağlamaktadır (Altan ve Engin, 2004: 86). Müşteri memnuniyet ölçümleri genel anlamı ile iki ayrı değerlendirme yöntemi ile şekillendirilmektedir;

- İşlem açısından memnuniyet
- Kümülatif memnuniyet

Müşteri memnuniyet ölçümleri en bilinen anlamda; gerçekleşmiş bir durum için müşterinin memnuniyet düzeyini ölçerek değerlendirme yapması şeklinde ifade edilmektedir. Belirtilen model günümüzde geliştirilerek müşterinin ürün ve hizmetten aldığı kalite, duygu doyum ve memnuniyet düzeyi üzerindeki rolü arasında bulunan bağım ve ilişkileri ölçmek adına kullanılabilir. Kümülatif memnuniyet modellerinin en büyük faydası genel müşteri bilgilerini kullanarak, var olan ve ileride müşteri davranışları üzerinde bilgi sahibi

olmasına imkan sağlamaktadır (Türkan ve Özkan, 2005). Müşteri memnuniyetini oluşturmadan, ekonomik anlamda büyüme sağlamaya çalışmak rekabet ortamının olduğu bir pazarda mümkün olmamaktadır.

Pazar ekonomisinde müşteriler ürünleri satın almak için değil, işletmeler müşterileri elinde tutmak ve kazanmak için rekabet etmektedirler. Memnuniyet ölçümü, firmaların rekabet durumunda varlıklarını sürdürebilmeleri, mevcut memnuniyet durumlarını arttırabilmeleri ve işletme hedeflerini belirlemeleri için önemli bir faktör haline gelmiştir (Korkmaz, 2013: 26). Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi için farklı ülkelerde yapılan araştırmaların ortak hedefi, müşteri beklentileri ile algılanan değer ilişkisinin memnuniyet ve sadakat üzerindeki etkisinin ne denli önemli olduğunun anlaşılması olarak belirlenmektedir (Demir, 2012: 674).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Hacımustafaoğlu (2008), yaptığı çalışmada personel güçlendirme algılarının bireysel yaratıcılığa etkisini belirlemeyi amaçlamış ve sonuç olarak personel güçlendirmenin bireysel yaratıcılık ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İraz ve Akyazı (2015) Aksaray ilinde 15 adet ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerine yapmış oldukları çalışmada örgütsel yaratıcılık modelinin oluşmasında bireysel yaratıcılığın etkisini ele almışlardır. Yapılan analiz sonucunda bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılık üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Yahyagil (2001) yapmış olduğu çalışmada örgütsel yaratıcılığa ulaşabilmek için bireysel yaratıcılığın da gerekli olduğu sonucunu bulmuştur.

Altan ve Engin (2004), bir seyahat işletmesinde yaptığı çalışmada müşteri memnuniyetini ölçmüş ve temizlik, bilet satış, rezervasyon gibi faktörlerin müşteri memnuniyetini etkilediği sonucunu bulmuştur. Bu faktörler arasında bilet satış ve rezervasyon en üst sırada yer alırken temizliğin en son sırada yer aldığını belirtmiştir.

Kılınç, Kınır ve Mesci (2010), Türkiye'deki A grubu seyahat acentalarının yöneticileri tarafından performans değerlendirmesi yaptıkları süreç içerisinde hangi faktörlerin önemli olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, müşteri memnuniyeti,

işgöerenler, dış faktörlere ve finansal faktörlere baz aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu anlamda güncel performans modelleri ile karşılaştırma yapıldığında birbirine uyan değerlendirme süreçleri, öğrenme ve gelişme ve yenilik faktörlerini kapsamaması bakımından eksiklik içerdiği sonucuna ulaşmıştır.

Akkanat (2014) yaptığı araştırmada örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarını ele alarak, yönetsel motivasyon ile yaratıcılık arasında ve toplumsal yaratıcılık ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada bireysel boyut ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Onaran, Bulut ve Özmen (2013) Afyon ilindeki termal otel müşterilerine yapmış olduğu çalışmada sektör ve bölgede sunulacak olan yaratıcı hizmetlerin müşteri tatminini ve marka sadakatini olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırmaya konu olan örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti kavramları turizm sektörü ve seyahat acentaları için önem oluşturan bir konu olarak görölmektedir.

Çalışmanın alanyazın bölümü örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti hakkında yazılmış olan makale, dergi, tez ve kitaplar taranarak oluşturulmuştur. Bir sonraki bölümde seyahat acenta çalışanlarının bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık faktörlerinin örgütsel yaratıcılık düzeyine etkisi ve bu etki sonucu çalışanların örgütsel yaratıcılık algıları ile müşteri memnuniyet algısı ilişkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekteştirilen anket uygulaması ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Sonrasında ise araştırmanın evreni ve örneklem grubu belirtilerek, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve analizi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı; çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeyini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve genel yaratıcılık düzeyinin müşteri memnuniyet algısına etkisinin olup olmadığını ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada seyahat acenta çalışanlarının örgütsel yaratıcılık algılamalarını etkileyen bazı faktörler bulunduğu varsayılmaktadır

Hipotez ortaya çıkmış veya çıkacak belirli davranışlar, olgular veya olaylar hakkında varsayım niteliğinde açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade etmektedir. Hipotezler, araştırmacının değişkenler arasında var olduğunu düşündüğu ilişkilere dair önsözlerdir (Altunışık vd., 2012: 20). Buna göre araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

Yahyagil (2001) yapmış olduğu çalışmada örgütsel yaratıcılığa ulaşabilmek için bireysel yaratıcılığında gerekli olduğu sonucunu bulmuştur. İraz ve Akyazı (2015) bireysel

yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgudan hareketle Hipotez 1 oluşturulmuştur.

H1: Bireysel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Akkanat (2014) yaptığı araştırmada örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarını incelemiş, yönetsel yaratıcılık ile motivasyon arasında ve toplumsal yaratıcılık ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada bireysel boyut ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgulardan hareketle Hipotez 2 ve Hipotez 3 oluşturulmuştur.

H2: Yönetsel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Toplumsal yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

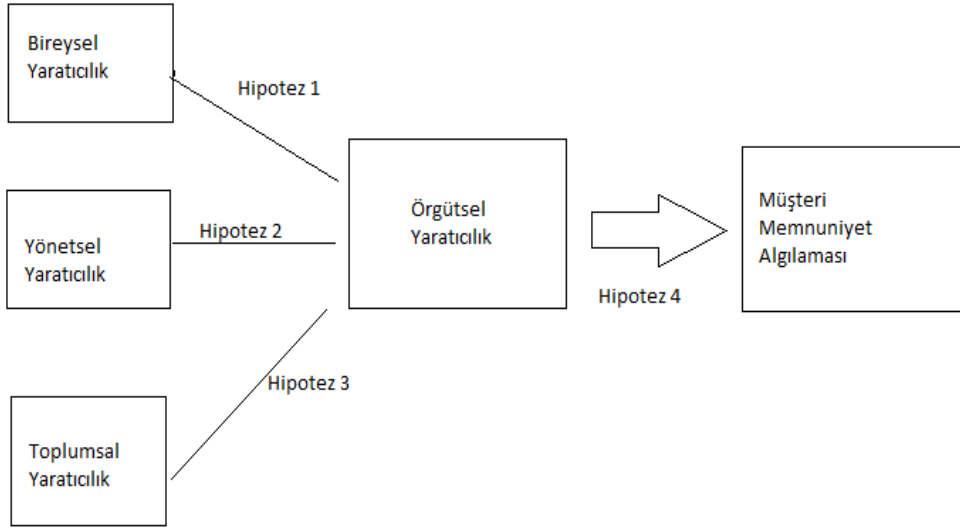
Onaran, Bulut, Özmen (2013) yapmış olduğu çalışmada müşterilere sunulacak olan yaratıcı faaliyetlerin müşteri memnuniyetini arttırdığı ve marka sadakatini yarattığı sonucunu bulmuştur. Bu bulgulardan hareketle Hipotez 4 oluşturulmuştur.

H4: Genel yaratıcılık ile müşteri memnuniyet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın bir diğer amacı ise katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyet algılamaları arasındaki farklılıkların incelenmesidir.

Çalışanların örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti algılamalarını belirlemeye yönelik oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 9'da verilmektedir.

### Şekil 9: Araştırma Modeli



### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren; araştırma sonuçlarının genellendiği; araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özellikler bütünüdür (Ural ve Kılıç, 2011: 33). Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan seyahat acentalarında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Çalışmanın evreninde İstanbul ilinde bulunan seyahat acentalarının seçilmesinin sebebi, İstanbul ilinin Türkiye turizm açısından en fazla seyahat acenta sayısına sahip olması, iş görenlerin genel yaratıcılık ortamının oluşabileceği kalabalık ortamlarda çalışması ve müşteri ile sürekli olarak iletişim halinde olduğunun düşünülmesidir.

Araştırmada yapısal örnekleme tekniği kullanılmıştır. Sezon yoğunluğu nedeni ile 352 adet anket formu doldurulmuş ancak verilerin bilgisayara aktarılması sırasında 1 anketin eksik doldurulmasından kaynaklı geçersiz sayıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla 351 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Hazırlanan anket formu iki bölümden ve toplamda 48 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 ifade yer almaktadır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla anket formunda kapalı uçlu sorulara, iki şıklı sorulara, açık uçlu soru ve çok seçenekli sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise 38 ifadeden oluşan katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemeye yönelik hazırlanan ifadelere yer verilmiş olup, ölçek Balay (2010) tarafından (ölçek, yazar tarafından gerekli izin alınarak kullanılmıştır) hazırlanan ölçekten alınarak uyarlanmıştır. Son 3 ifade ise müşteri memnuniyet algılamalarını ölçmek amacı ile yer verilmiştir. Anket ölçeği 5'li likert ölçeğine göre (1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum) düzenlenmiştir.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Anket uygulaması 2016 yılının Nisan ve Mayıs ayları süresince İstanbul ilinde bulunan seyahat acentalarında çalışan işgörenlere uygulanmıştır. Seyahat acentalarına gidilerek işgörenlerden anket formlarının doldurulması rica edilmiştir. Anketleri cevaplamayan katılımcılara herhangi bir zorlama yapılmamış, anketi yanıtlamak tamamıyla katılımcıların tercihine bırakılmıştır. Araştırma sırasında çalışanların araştırmaya katılma isteğinin genel olarak düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedenleri arasında çalışanların sezon yoğunluğu nedeni ile boş vakitlerinin olmaması gösterilebilir. Boş vakti olan katılımcılar için anket formu dağıtılmış ve sonrasında da tekrar ziyaret edilerek anket formları toplanmıştır. 351 anketin analize uygun olduğu saptanmış olup, toplamda 420 kullanılabilir anket dağıtımı yapılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında anket formunu dolduran katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizleri, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerden non-parametrik testler için bir faktörün uygun olduğu tespit edilmiş, diğer faktörler ile ilgili parametrik testler için uygunluğu normal dağılım testi ile saptanmıştır. Araştırma değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını ve bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve hipotezlerle ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti algılamaları arasındaki ilişkiyi test

etmek amacıyla non- parametrik testler altında Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis Testi, parametrik testler altında ise t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti algılamalarının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analizler

Çizelge 2’de katılımcıların cinsiyet dağılımları verilmektedir. Çizelge 2’ye göre, katılımcıların %51’ i (n=179) kadın, % 49’u (172) erkektir.

**Çizelge 2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Erkek	172	49,0
Kadın	179	51,0
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3’de katılımcıların yaş grubu dağılımları verilmektedir. Katılımın en fazla olduğu yaş grupları; %46,4 ile 25 yaş altı, %46,2 ile 26-35, %6,3 ile 36-45 ve son olarak en az olduğu yaş grubu ise %1,1 ile 46 ile 55 yaş arasındaki çalışanlardır.

**Çizelge 3: Katılımcıların Yaş Dağılımları**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
25 yaş altı	163	46,4
26-35 yaş	162	46,2
36-45 yaş	22	6,3
46-55 yaş	4	1,1
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 4’de katılımcıların medeni durum dağılımları verilmiş olup, ankete katılanların %75,5’i bekar (n=265) ve %24,5’i (86) ise evlidir.

**Çizelge 4: Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bekar	265	75,5
Evli	86	24,5
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Çizelge 5’de ankete katılan katılımcıların eğitim düzeyi verilmiştir. Eğitim düzeyi bakımından en büyük grubu %35,9 ile (N=126), meslek yüksek okulu mezunları oluşturmaktadır, %33,3 ile lise ve dengi Okullar (117), % 27,1 ile (95) lisans mezunları, %2,6 ile (9) ilköğretim mezunları ve en küçük grubu ise %1,1 ile (4) master/doktora mezunları oluşturmaktadır.

**Çizelge 5: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlköğretim	9	2,6
Lise ve Dengi Okul	117	33,3
Meslek Yüksek Okulu	126	35,9
Fakülte/Yüksekokul	95	27,1
Master/Doktora	4	1,1
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 6’da araştırmaya katılanların sektörde çalışma süreleri üzerine yıl bazlı dağılımları verilmiş olup, en büyük grubu % 51,6 ile (N=181) 1-5 yıl arası çalışanlar, ikinci grubu ise %41,3 ile (N=145), 1 yıldan az bir süre çalışanlar, üçüncü grupta ise %5,7 ile (N=20), 6-10 yıl arası çalışanlar ve son olarak %1,4 ile (N=5) 10 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

**Çizelge 6: Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerinin Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	145	41,3
1-5 yıl	181	51,6
6-10 yıl	20	5,7
10 yıldan fazla	5	1,4
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100.0</b>

Çizelge 7’ de katılımcıların işletmede çalışma şekilleri verilmiş olup, birinci sırayı % 77,5 ile (N=272) kadrolu çalışanlar oluşturmaktadır, ikinci sırada %16,5 ile (N=58)

sözleşmeli olarak çalışanlar, son sırada ise %6,0 ile (N=21) sezonluk olarak çalışan kişiler oluşturmaktadır.

**Çizelge 7: Katılımcıların İşletmede Çalışma Şekillerinin Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadrolu	272	77,5
Sözleşmeli	58	16,5
Sezonluk	21	6,0
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 8’ de ise katılımcıların çalıştığı pozisyon dağılımları verilmektedir. En büyük grup % 58,7 ile (N=206) satış departmanında çalışanlar, en düşük grup ise %0,6 ile sekreter olarak çalışanlar oluşturmaktadır. %8,3 ile (N=29) biletleme departmanı çalışanları, %4 ile muhasebe departmanı çalışanları, %3,7 ile acente müdürü olarak görev alanlar, %2,8 ile işletme sahibi kişiler ankete katılım göstermişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların oranı % 21,9’dur. Diğer seçeneğini işaretleyenler; müşteri ilişkileri, kurumsal hizmetler, yurt içi ve yurt dışı operasyon, reklam, şehir otelleri operasyon, fiyatlandırma, satış sonrası destek, gibi alanlarda görev yapmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

**Çizelge 8: Katılımcıların İşletmede Görev Yaptığı Pozisyonların Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Satış	206	58,7
Biletleme	29	8,3
Muhasebe	14	4,0
Sekreter	2	,6
Acente Müdürü	13	3,7
İşletme Sahibi	10	2,8
Diğer	77	21,9
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Analizler

**Çizelge 9: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	Yük	Öz Değeri	Açıklanan Varyans	Alfa
<b>BİREYSEL YARATICILIK</b>				
Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	,750	15,871	45,345	,934
Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	,743			
Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	,738			
Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	,737			
Yenişeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	,735			
Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	,713			
Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	,711			
Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	,699			
Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüşürmeye çalışırım.	,693			
Bireysel inisiyatif olarak, cesur davranırım.	,678			
Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	,630			
Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	,625			
Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	,607			
Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	,596			
Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	,574			
Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	,526			
<b>YÖNETSEL YARATICILIK</b>				
Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	,848	2,210	6,316	,952
Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	,828			
Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	,790			
Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	,786			
Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.	,774			
Üstün başarılar imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	,761			
Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	,748			
Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	,709			
Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	,694			
<b>TOPLUMSAL YARATICILIK</b>				

Çizelge 8- devamı				
İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	,823	<b>3,996</b>	<b>11,417</b>	<b>,954</b>
İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	,809			
İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	,802			
İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	,800			
İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	,781			
İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	,777			
İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	,762			
İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	,743			
İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	,687			
İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	,504			
<b>Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi.</b> <b>KMO Örneklem Yeterliliği=,956</b> <b>Barlett's Test of Sphericity: p= ,000 (Chi-Square:10066,195, df=595)</b> <b>Cronbach <math>\alpha</math> katsayısı: ,964</b>				

Orijinal ölçekte yönetsel yaratıcılık faktör ifadeleri arasında yer alan “*Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler*” ve “*İşim geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım*” şeklindeki ifadeler güvenilirlik analizi sonucuna göre genel güvenilirlik katsayısını azaltması sebebi ile ölçekten çıkarılmıştır. Aynı şekilde toplumsal yaratıcılık faktör ifadeleri arasında yer alan “*İş arkadaşlarım mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler*” şeklindeki ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Çizelge 9’da örgütsel yaratıcılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizleri sonuçları mevcut olup, örgütsel yaratıcılık ölçeğinin 35 değişkeninin önemiyle ilgili 3 faktörel boyut belirlenmiştir. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri ,956 olup, bu değer “mükemmel” düzeyi ifade etmektedir. Barlett’s Sphericity testi sonucu da anlamlılık göstermektedir ( $p= 0,000 < 0,001$ ). Bu değerlere göre faktör analizi uygulanabilir özelliktedir. Ölçeklerin yapı geçerliliği için temel bileşenler analizinde varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucuna 35 değişken üç faktör altında toplam varyansın %63,078’i açıklanmaktadır. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin öz değeri 1 den büyük 3 bileşenli bir yapısı olduğu görülmektedir. İlk faktörün tanımlandığı varyans yüzdesi 45,345 seviyesindedir ve 16 ifade ile belirtilmektedir. Bu faktör orijinal ölçekte olduğu gibi

“bireysel yaratıcılık” olarak tanımlanmıştır. İkinci faktörün tanımlandığı varyans yüzdesi 6,316 seviyesinde olup, 9 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktör orijinal ölçekte olduğu gibi “yönetimsel yaratıcılık” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün tanımlandığı varyans yüzdesi 3,996 olup, 10 ifade ile belirtilmektedir. Bu faktör ise yine orijinal ölçekte olduğu gibi “toplumsal yaratıcılık” olarak tanımlanmıştır. Faktör yükleri ,504 ile ,848 arasında değer göstermektedir. İç tutarlılık katsayıları ,934 ile ,954 arasındadır.

Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçüm aracının güvenilirliğini anlamak için istatistik yöntemler de kullanılabilir. Bu yöntemlerden en çok kullanılanı Cronbach (1951) tarafından geliştirilen, Cronbach  $\alpha$  katsayısı yöntemidir. Bu katsayı, fazla sorulu bir ölçekteki ifadeler arasındaki uygunluğun derecesini göstermektedir. 0 ile 1 arasında değerler alabilmektedir. Sayı 1’e yaklaştıkça, ölçekte yer alan sorular arasındaki içsel uygunluğun yüksek olduğu ifade edilebilir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 283):

0,00 <  $\alpha$  < 0,40 arasında ise ölçek güvenilir olmamaktadır.

0,41 <  $\alpha$  < 0,60 arasında ise ölçek güvenilirliği düşük olarak tanımlanabilir.

0,61 <  $\alpha$  < 0,80 arasında ise ölçek güvenilirliği kabul görür düzeydedir.

0,81 <  $\alpha$  < 1, ise ölçek güvenilirliği yüksek olarak ifade edilebilir.

Çizelge 9’da örgütsel yaratıcılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları verilmektedir. Örgütsel yaratıcılık ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach  $\alpha$  katsayısı) ,964 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç yaratıcılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258).

#### Çizelge 10: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Verilen İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	n	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
<b>BİREYSEL YARATICILIK</b>			
Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	351	3,84	,85
Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	351	3,90	,87
Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	351	3,87	,87
Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	351	<b>4,00</b>	,86
Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	351	3,91	,90
Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	351	3,90	,85
Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	351	3,92	,82

Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	351	3,96	,86
Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	351	3,76	,87
Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	351	3,66	,96
Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	351	3,72	,86
Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	351	3,74	,85
Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	351	<b>3,54</b>	1,06
Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	351	3,80	,84
Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	351	3,82	,88
Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	351	3,64	,89
<b>TOPLAM</b>	351	<b>3,81</b>	<b>0,88</b>
<b>YÖNETSEL YARATICILIK</b>			
Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	351	<b>3,25</b>	1,08
Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	351	3,44	1,04
Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	351	3,36	1,09
Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	351	3,37	1,10
Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.	351	3,42	1,04
Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	351	3,45	1,07
Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	351	3,31	1,09
Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	351	3,44	1,05
Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	351	<b>3,48</b>	1,05
<b>TOPLAM</b>	351	<b>3,39</b>	<b>1,06</b>
<b>TOPLUMSAL YARATICILIK</b>			
İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	351	3,49	1,01
İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	351	3,64	,96
İş arkadaşlarım, sorun çözmeye farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	351	3,49	1,02
İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	351	3,65	1,05
İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	351	3,47	,99
İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	351	3,45	,99
İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	351	<b>3,79</b>	1,03
İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	351	3,54	,98
İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	351	3,39	1,02
İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	351	<b>3,30</b>	1,01
<b>TOPLAM</b>	351	<b>3,52</b>	<b>1,06</b>

Araştırmada kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık faktörleri üzerinde yapılan analizi sonuçlarına göre aritmetik ortalamalar ve standard sapmalar Çizelge 10’da görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar temel alındığında bireysel yaratıcılık faktörüne ilişkin ifadeler arasında en düşük ortalama “*Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım*” ifadesinde, en yüksek ortalama ise “*Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım*” ifadesinde gerçekleşmiştir. Genel ortalamanın ise 3,81 olduğu görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar temel alındığında yönetsel yaratıcılık faktörüne ilişkin ifadeler arasında en düşük ortalama “*Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider*” ifadesinde, en yüksek ise “*Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar*” ifadesinde gerçekleşmiştir. Genel ortalamanın ise 3,39 olduğu görülmektedir.

Son olarak ise aritmetik ortalamalar temel alındığında toplumsal yaratıcılık faktörüne ilişkin ifadeler arasında en düşük ortalama “*İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar*” ifadesinde, en yüksek ise “*İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler*” ifadesinde gerçekleşmiştir. Genel ortalamanın 3,30 olduğu görülmektedir.

#### 4.3. Katılımcıların Müşteri Memnuniyeti Algılamalarına Yönelik Analizler

**Çizelge 11: Katılımcıların Müşteri Memnuniyeti Algılamalarına Yönelik Verilen İfadelerin Aritmetik Ortalama, Standard Sapma ve Güvenirlik Değerleri**

	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Alfa
Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterileri memnun eder.	351	4,17	,90	,942
Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterilerin tekrar işletmeyi tercih etmesini sağlar.	351	4,22	,87	
Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterilerin işletmeyi başkalarına tavsiye etmesini sağlar.	351	4,25	,88	
<b>TOPLAM</b>	<b>351</b>	<b>4,21</b>	<b>,88</b>	

Çizelge 11’de katılımcıların müşteri memnuniyeti algılamalarına yönelik verilen ifadelerin aritmetik ortalama, standart sapma ve güvenilirlik değerleri sunulmaktadır. Aritmetik ortalamalar temel alındığında katılımcıların müşteri memnuniyeti algılamalarına yönelik verilen ifadeler arasında en düşük ortalama “Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterileri memnun eder” ifadesi en yüksek ise “Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterilerin işletmeyi başkalarına tavsiye etmesini sağlar” ifadesinde gerçekleşmiştir. Genel ortalamanın ise 4,21 olduğu görülmektedir.

Çizelge 11’de katılımcıların müşteri memnuniyeti algılamalarına yönelik verilen ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Katılımcıların müşteri memnuniyeti algılamaları ile ilgili verilen ifadelerin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach  $\alpha$  katsayısı) ,942 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç katılımcıların müşteri memnuniyeti algılamaları ile ilgili verilen ifadelerin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258).

#### 4.4. Normal Dağılım Testleri

Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin hesaplanması normallikle ilgili bilgi vermektedir. Özellikle çarpıklık değeri bu konuda yararlı bir parametredir. Çarpıklık normal dağılımda 0 olarak varsayılmaktadır. Çarpıklık değerinin +1 ile -1 sınırları içerisinde olması, puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2012: 35).

**Çizelge 12: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktörlerinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri**

Örgütsel Yaratıcılık Faktörleri		N	İstatistik	Standart Hata
Bireysel Yaratıcılık	Çarpıklık (Skewness)	16	-1,118	,130
	Basıklık (Kurtosis)		2,249	,260
Yönetmel Yaratıcılık	Çarpıklık (Skewness)	9	-,448	,130
	Basıklık (Kurtosis)		-,346	,260
Toplumsal Yaratıcılık	Çarpıklık (Skewness)	10	-,770	,130
	Basıklık (Kurtosis)		,233	,260
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Çarpıklık (Skewness)	35	-,642	,130
	Basıklık (Kurtosis)		,617	,260

Çizelge 12’de örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin verilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde “bireysel yaratıcılık” faktörüne ait verilerin normal dağılım sergilemediği görülmektedir. Bu nedenle, demografik özellikler ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla normal dağılım şartı aranmayan parametrik olmayan analiz teknikleri olan MannWhitney U Testi ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Çizelge 13’de katılımcıların cinsiyetine ve medeni durumlarına göre bireysel yaratıcılık farklılıkları Mann Whitney U testi ile ölçülmüştür. Mann Whitney U testinden elde edilen sonuçlara göre ( $p \leq 0,05$  için) bireysel yaratıcılık ile cinsiyet ( $p=,128 > 0,05$ ) ve medeni durum ( $p=,307 > 0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

**Çizelge 13: Bireysel Yaratıcılık Faktörünün Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi**

	Sayı (n)	Cinsiyet	Ortalama Sıralaması	Z	Anlamlılık Düzeyi (p)
	<b>Bireysel Yaratıcılık</b>	172	Erkek	184,41	-1,522
179		Kadın	167,92		
	Sayı (n)	Medeni Durum	Ortalama Sıralaması	Z	Anlamlılık Düzeyi (p)
	265	Bekar	172,85	-1,021	,307
86	Evli	185,70			

Çizelge 14’de katılımcıların yaşa, eğitim durumuna, çalışma yılına, çalışma şekline ve pozisyona göre bireysel yaratıcılık algılarını ölçen Kruskal-Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Kruskal-Wallis testinden elde edilen sonuçlara göre ( $p \leq 0,05$  için) yaş ve bireysel yaratıcılık arasında ( $p=,185 > 0,05$ ) ve çalışma şekli ile bireysel yaratıcılık arasında ( $p=,858 > 0,05$ ) anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte eğitim durumu ile bireysel yaratıcılık arasında ( $p=,014 \leq 0,05$  için) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre master/doktora eğitimi alan katılımcıların bireysel yaratıcılık algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma yılı ile bireysel yaratıcılık arasında ( $p=,000 \leq 0,05$  için) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 10 yıldan fazla çalışan katılımcıların bireysel yaratıcılık algılarını yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların çalışıyor oldukları pozisyonlar ile bireysel yaratıcılık algıları arasında ( $p=,001 \leq 0,05$  için) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre işletme sahibi ve acenta müdürü olan katılımcıların bireysel yaratıcılık algılarının yüksek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 14: Bireysel Yaratıcılık Faktörünün Yaşa, Eğitim Durumuna, Çalışma Yılına, Çalışma Şekline ve Pozisyona Göre Kruskal-Wallis Testi**

Sayı (n)	Yaş	Ortalama Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
163	25 yaş ve altı	171,22	4,821	,185
162	26-35 yaş arası	174,13		
22	36-45 yaş arası	218,98		
4	46-55 yaş arası	210,25		
-	56 yaş ve üstü	-		
Sayı (n)	Eğitim Durumu	Ortalama Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
9	İlköğretim	111,17	12,484	,014
117	Lise ve dengi okul	176,23		
126	Meslek Yüksek Okulu	162,99		
95	Fakülte/Yüksekokul	195,22		
4	Master/Doktora	268,50		
Sayı (n)	Çalışma Yılı	Ortalama Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
145	1 yıldan az	174,99	17,762	,000
181	1-5 yıl arası	165,95		
20	6-10 yıl arası	244,58		
5	10 yıldan fazla	294,60		
Sayı (n)	Çalışma Şekli	Ortalama Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
272	Kadrolu	176,31	,307	,858
58	Sözleşmeli	171,21		
21	Sezonluk	185,26		
Sayı (n)	Pozisyon	Ortalama Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
206	Satış	164,89	22,334	,001
29	Biletleme	169,97		
14	Muhasebe	175,25		
2	Sekreter	109,25		
13	Acenta Müdürü	225,58		
10	İşletme Sahibi	300,85		
77	Diğer	185,28		

Çizelge 12’de örgütsel yaratıcılık faktörlerine ilişkin verilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde “yönetmel yaratıcılık” ve “toplumsal yaratıcılık” faktörüne ait verilerin normal dağılım sergilediği görülmektedir. Bu nedenle, demografik özellikler ile yönetmel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılık arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla normal dağılım şartı aranan parametrik olan analiz tekniklerinden bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağına (hangi gruplar arasında olduğunu), belirlemek üzere Tukey analizi uygulanmıştır.

Çizelge 15’de yönetsel yaratıcılığın katılımcıların cinsiyet ve medeni durum özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların cinsiyet ( $p=,717>0,05$ ) ve medeni durum ( $p=,942>0,05$ ) özellikleri ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.

**Çizelge 15: Yönetsel Yaratıcılık Faktörünün Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t Testi**

		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	172	3,07	0,81	,363	,717	-
	Kadın	178	3,03	0,85			
Medeni Durum	Bekar	264	3,05	0,80	-,073	,942	-
	Evli	86	3,05	0,92			

Çizelge 16’da yönetsel yaratıcılığın katılımcıların yaş aralıklarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yaş aralıkları ( $p=,028<0,05$ ) ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılıklar 25 yaş altı katılımcılar ile 26- 35 yaş arası katılımcılar arasında olduğu ve 25 yaş altı katılımcıların 26-35 yaş arası katılımcılara göre yönetsel yaratıcılık düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 36- 45 yaş arası katılımcıların ise 26-35 yaş arası katılımcılara göre yönetsel düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 16: Yönetsel Yaratıcılık Faktörünün Yaş Aralığına Göre ANOVA Testi**

Yaş		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
		25 yaş ve altı	163	3,12	0,79	3,062	,028
	26-35 yaş arası	161	2,93	0,83			
	36-45 yaş arası	22	3,33	0,92			
	46-55 yaş arası	4	3,66	0,93			
	56 yaş ve üstü	-	-	-			

Çizelge 17’de yönetsel yaratıcılığın katılımcıların eğitim durumuna göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların eğitim durumları ( $p=,803>0,05$ ) ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.

**Çizelge 17: Yönetmel Yararıcılık Faktörünün Eğitil Durumuna Göre ANOVA Testi**

Eğitil Durumu		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	İlköğretim	9	2,83	0,78	,408	,803	-
	Lise ve Dengi Okullar	117	3,07	0,92			
	Meslek Yüksek Okulu	125	3,00	0,81			
	Fakülte/Yüksek okul	95	3,11	0,72			
	Master/Doktora	4	3,03	1,04			

Çizelge 18’de yönetmel yararıcılığın katılımcıların çalışma yılına göre değeriendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların çalışma yılları ( $p=,000<0,05$ ) ile örgütsel yararıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılıklarda 10 yıldan fazla bir süre kurumda çalışanların yönetmel yararıcılık düzeyinin, 1 yıldan az bir süre ve 1-5 yıl arasında çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. 6- 10 yıl arasında çalışanların ise yönetmel yararıcılık performansının 1-5 yıl arasında çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 18: Yönetmel Yararıcılık Faktörünün Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi**

Çalışma Yılı		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	1 yıldan az	144	3,12	0,76	7,442	,000	1-4 2-3 2-4
	1-5 yıl arası	181	2,91	0,83			
	6-10 yıl arası	20	3,51	0,89			
	10 yıldan fazla	5	4,17	0,35			

Çizelge 19’da yönetmel yararıcılığın katılımcıların çalışma şekillerine göre değeriendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların çalışma şekilleri ( $p=,047<0,05$ ) ile örgütsel yararıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılık; sezonluk olarak çalışan katılımcıların sözleşmeli olarak çalışan katılımcılara göre yönetmel yararıcılık düzeyinin daha yüksek olduğudur.

**Çizelge 19: Yönetmel Yaraticılık Faktörünün Çalışma Şekline Göre ANOVA Testi**

Çalışma Şekli		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	Kadrolu	271	3,04	0,82	3,091	,047	2-3
	Sözleşmeli	58	2,96	0,84			
	Sezonluk	21	3,47	0,74			

Çizelge 20’de yönetmel yaraticılığın katılımcıların pozisyonlarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların bulunduğu pozisyon ( $p=,000<0,05$ ) ile örgütsel yaraticılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılıklar işletme sahibi olan katılımcıların yönetmel yaraticılık oranının satış, biletleme, muhasebe ve diğer (müşteri ilişkileri, satış sonrası destek, fiyatlandırma, acente destek) departmanlarında çalışan katılımcılardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 20: Yönetmel Yaraticılık Faktörünün Pozisyona Göre ANOVA Testi**

Pozisyon		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	Satış	205	3,01	0,80	4,353	,000	1-6 2-6 3-6 6-7
	Biletleme	29	2,91	0,82			
	Muhasebe	14	2,83	1,04			
	Sekreter	2	3,09	0,69			
	Acenta Müdürü	13	3,51	0,81			
	İşletme Sahibi	10	4,18	0,36			
	Diğer	77	3,03	0,79			

Çizelge 21’de toplumsal yaraticılığın katılımcıların cinsiyet ve medeni durum özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların cinsiyet ( $p=,378>0,05$ ) ve medeni durum ( $p=,499>0,05$ ) özellikleri ile toplumsal yaraticılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.

**Çizelge 21: Toplumsal Yaraticılık Faktörünün Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t Testi**

		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	t	P	Fark
Cinsiyet	Erkek	172	3,26	0,77	,883	,378	-
	Kadın	179	3,19	0,80			
Medeni Durum	Bekar	265	3,21	0,76	-,676	,499	-
	Evli	86	3,27	0,86			

Çizelge 22’de toplumsal yaratıcılığın katılımcıların yaş aralıklarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yaş aralıkları ( $p=,174>0,05$ ) ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 22: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Yaş Aralığına Göre ANOVA Testi**

Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
25 yaş ve altı	163	3,25	0,74	1,668	,174	
26-35 yaş arası	162	3,17	0,79			
36-45 yaş arası	22	3,46	0,92			
46-55 yaş arası	4	2,65	1,29			
56 yaş ve üstü	-	-	-			

Çizelge 23’de toplumsal yaratıcılığın katılımcıların eğitim durumlarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların eğitim durumları ( $p=,220>0,05$ ) ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 23: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi**

Eğitim Durumu	TOPLUMSAL YARATICILIK	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İlköğretim		9	2,79	0,64	1,440	,220	-
Lise ve Dengi Okullar		117	3,15	0,82			
Meslek Yüksek Okulu		126	3,24	0,79			
Fakülte/Yüksek okul		95	3,34	0,74			
Master/Doktora		4	3,23	0,28			

Çizelge 24’de toplumsal yaratıcılığın katılımcıların çalışma yılına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların çalışma yılı ( $p=,051>0,05$ ) ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 24: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi**

Çalışma Yılı		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	1 yıldan az	145	3,23	0,70	2,614	,051	-
	1-5 yıl arası	181	3,16	0,84			
	6-10 yıl arası	20	3,62	0,76			
	10 yıldan fazla	5	3,67	0,81			

Çizelge 25’de toplumsal yaratıcılığın katılımcıların çalışma şekillerine göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların çalışma şekilleri ( $p=,121>0,05$ ) ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 25: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Çalışma Şekline Göre ANOVA Testi**

Çalışma Şekli		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	Kadrolu	272	3,24	0,78	2,127	,121	-
	Sözleşmeli	58	3,05	0,84			
	Sezonluk	21	3,43	0,68			

Çizelge 26’da toplumsal yaratıcılığın katılımcıların pozisyonlarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların bulunduğu pozisyon ( $p=,005<0,05$ ) ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Farklılıklarda işletme sahibinin toplumsal yaratıcılık oranının satış, biletleme ve muhasebe departmanlarında çalışmakta olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 26: Toplumsal Yaratıcılık Faktörünün Pozisyona Göre ANOVA Testi**

Pozisyon		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	Satış	206	3,17	0,76	3,173	,005	<b>1-6</b> <b>2-6</b> <b>3-6</b>
	Biletleme	29	3,03	0,77			
	Muhasebe	14	2,99	1,13			
	Sekreter	2	3,13	0,27			
	Acenta Müdürü	13	3,53	0,80			
	İşletme Sahibi	10	4,04	0,60			
	Diğer	77	3,33	0,73			

Çizelge 27’de katılımcıların müşteri memnuniyet algılarının cinsiyet ve medeni durum özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların cinsiyet ( $p=,647>0,05$ ) ve medeni durum ( $p=,304>0,05$ ) özellikleri ile müşteri memnuniyet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.

**Çizelge 27: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t Testi**

		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Erkek	172	4,24	0,85	,458	,647	-
	Kadın	179	4,20	0,82			
Medeni Durum	Bekar	265	4,19	0,88	-1,029	,304	-
	Evli	86	4,30	0,68			

Çizelge 28’de katılımcıların memnuniyet algılarının yaş aralıklarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların yaş aralıkları ( $p=,786>0,05$ ) ile müşteri memnuniyet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

**Çizelge 28: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Yaş Aralığına Göre ANOVA Testi**

Yaş	MEMNUNİYET ALGISI	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
		25 yaş ve altı	163	4,20	0,84	,354	,786
	26-35 yaş arası	162	4,24	0,83			
	36-45 yaş arası	22	4,22	0,89			
	46-55 yaş arası	4	3,83	0,57			
	56 yaş ve üstü	-	-	-			

Çizelge 29’da katılımcıların müşteri memnuniyet algılarının eğitim durumlarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların eğitim durumları ( $p=,275>0,05$ ) ile müşteri memnuniyet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Çizelge 29: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi**

Eğitim Durumu		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	İlköğretim	9	4,18	0,78	1,287	,275	-
	Lise ve Dengi Okullar	117	4,26	0,76			
	Meslek Yüksek Okulu	126	4,10	0,86			
	Fakülte/Yüksekokul	95	4,29	0,90			
	Master/Doktora	4	4,75	0,50			

Çizelge 30’da katılımcıların müşteri memnuniyet algılarının çalışma yılına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların çalışma yılı ( $p=,697>0,05$ ) ile müşteri memnuniyet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 30: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi**

Çalışma Yılı		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	1 yıldan az	145	4,20	0,84	,479	,697	-
	1-5 yıl arası	181	4,20	0,86			
	6-10 yıl arası	20	4,33	0,69			
	10 yıldan fazla	5	4,60	0,54			

Çizelge 31’de katılımcıların müşteri memnuniyet algılarının çalışma şekillerine göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların çalışma şekilleri ( $p=,405>0,05$ ) ile müşteri memnuniyet algılarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

**Çizelge 31: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Çalışma Şekline Göre ANOVA Testi**

Çalışma Şekli		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	Kadrolu	272	4,25	0,82	,907	,405	-
	Sözleşmeli	58	4,08	0,88			
Sezonluk	21	4,22	0,94				

Çizelge 32’de katılımcıların müşteri memnuniyet algılarının çalıştıkları pozisyonlarına göre değerlendirilmesine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların bulunduğu pozisyon ( $p=,014<0,05$ ) ile müşteri memnuniyet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Farklılıklar; acente müdürünün müşteri memnuniyet algı oranı satış, biletleme, muhasebe ve diğer (müşteri ilişkileri, satış sonrası destek, fiyatlandırma, acente destek) pozisyonlarda görev alan katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda; işletme sahibinin müşteri memnuniyet algı oranı satış, biletleme, muhasebe ve diğer (müşteri ilişkileri, satış sonrası destek, fiyatlandırma, acente destek) pozisyonlarda görev alan katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 32: Katılımcıların Müşteri Memnuniyet Algılarının Çalıştıkları Pozisyona Göre ANOVA Testi**

Pozisyon		N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
	Satış	206	4,20	0,82	2,708	,014	1-5
Biletleme	29	4,01	0,85	1-6			
Muhasebe	14	3,88	1,31	2-5			
Sekreter	2	4,50	0,70	2-6			
Acenta Müdürü	13	4,79	0,39	3-5			
İşletme Sahibi	10	4,83	0,52	3-6			
Diğer	77	4,12	0,79	5-7			
							6-7

Regresyon analizi; metrik bir bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasında ki ilişkiyi incelemek için kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 2340). Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir ise yönteme basit regresyon analizi, bağımlı değişken bir, bağımsız değişken birden fazla ise çok değişkenli regresyon analizi denilmektedir (Büyüköztürk, 2007: 91). Araştırmada yer alan hipotezlerin sırasına göre yapılan regresyon analizlerinin sonuçları verilmiştir.

Bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık faktörlerinin örgütsel yaratıcılık algılamalarına olan etkilerini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Çizelge 33’de seyahat acentası çalışanlarına uygulanan örgütsel yaratıcılık ölçeği verileri ile bireysel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılığa ilişkin basit regresyon analizi sunulmaktadır. Çizelge 33’e göre bireysel yaratıcılık faktörünün genel örgütsel yaratıcılık

algılamalarında ki değişimi açıklama oranı % 70,7 olarak bulunmuştur (Düzeltilmiş  $R^2=0,707$ ;  $p=0,000$ ). Ayrıca, Çizelge 33'de yer alan sonuçlar bireysel yaratıcılık ile genel örgütsel yaratıcılık algılamaları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğu göstermektedir ( $p<0,05$ ). Çizelge 33 incelenmeye devam edildiğinde, bireysel yaratıcılık ile genel örgütsel yaratıcılık algılamaları arasında olumlu yönlü çok kuvvetli bir ilişkinin olduğunu görülmektedir ( $R=0,841$ ). Buna göre, "**H<sub>1</sub>**: ‘‘Bireysel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.’’ Elde edilen sonuçlara göre **H<sub>1</sub>** desteklenmiştir.

### Çizelge 33: Örgütsel Yaratıcılık Algılamaları İçin H1 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta ( $\beta$ )	T	Sig. (p)
Sabit		3,176	,002
Bireysel Yaratıcılık Faktörleri	,841	28,975	,000

( $R^2=0,707$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,706$ ;  $F=839,537$ ;  $p=0,000$ )

"**H<sub>2</sub>**: Yönetmel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.’’ hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; yönetmel yaratıcılık faktörünün genel örgütsel yaratıcılık algılamalarında ki değişimi açıklama oranı %69,8’ dir (Düzeltilmiş  $R^2=0,697$ ;  $p=0,000$ ). Çizelge 34’de yönetmel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık algılamaları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Çizelge 34 incelenmeye devam edildiğinde, yönetmel yaratıcılık ile genel örgütsel yaratıcılık algılamaları arasında olumlu yönlü çok kuvvetli bir ilişkinin olduğunu görülmektedir ( $R=0,835$ ). Elde edilen sonuçlara göre **H<sub>2</sub>** kabul edilmiştir.

### Çizelge 34: Örgütsel Yaratıcılık Algılamaları İçin H2 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta ( $\beta$ )	T	Sig. (p)
Sabit		22,418	,000
Yönetmel Yaratıcılık Faktörleri	,835	28,345	,000

( $R^2=0,698$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,697$ ;  $F=803,420$ ;  $p=0,000$ )

**H<sub>3</sub>**: ‘‘Toplumsal yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.’’ hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre; toplumsal yaratıcılık faktörünün genel örgütsel yaratıcılık algılamalarında ki değişimi açıklama oranı %73,2’ dir (Düzeltilmiş

$R^2= 0,731$ ;  $p=0,000$ ). Çizelge 35 toplumsal yaratıcılık faktörü ile örgütsel yaratıcılık algılamaları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğunu göstermektedir ( $p< 0,05$ ). Çizelge 35 incelenmeye devam edildiğinde, toplumsal yaratıcılık ile genel örgütsel yaratıcılık algılamaları arasında olumlu yönlü çok kuvvetli bir ilişkinin olduğunu görülmektedir ( $R=0,855$ ). Elde edilen sonuçlara göre  $H_3$  kabul edilmiştir.

**Çizelge 35: Örgütsel Yaratıcılık Algılamaları İçin H3 Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Beta ( $\beta$ )	T	Sig. (p)
<b>Sabit</b>		17,993	,000
<b>Toplumsal Yaratıcılık Faktörleri</b>	,855	30,807	,000

( $R^2= 0,732$ ; Düzeltilmiş  $R^2= 0,731$ ;  $F= 949,048$ ;  $p=0,000$ )

Çizelge 36’da genel yaratıcılık ve müşteri memnuniyet algısı arasında ki korelasyona bakıldığında katılımcıların örgütsel yaratıcılık ile müşteri memnuniyeti algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ( $r=0,636$  ve  $p<0,001$ ) saptanmıştır. Bu bulgular ışığında çalışan bir bireyin kendini geliştirmesi, yönetimin çalışan bireye destek olması ve teşvik etmesi, çalışanların bir bütün olarak hareket etmesi müşteri memnuniyet algılarında da doğru orantılı olarak artış olduğu anlaşılmaktadır.

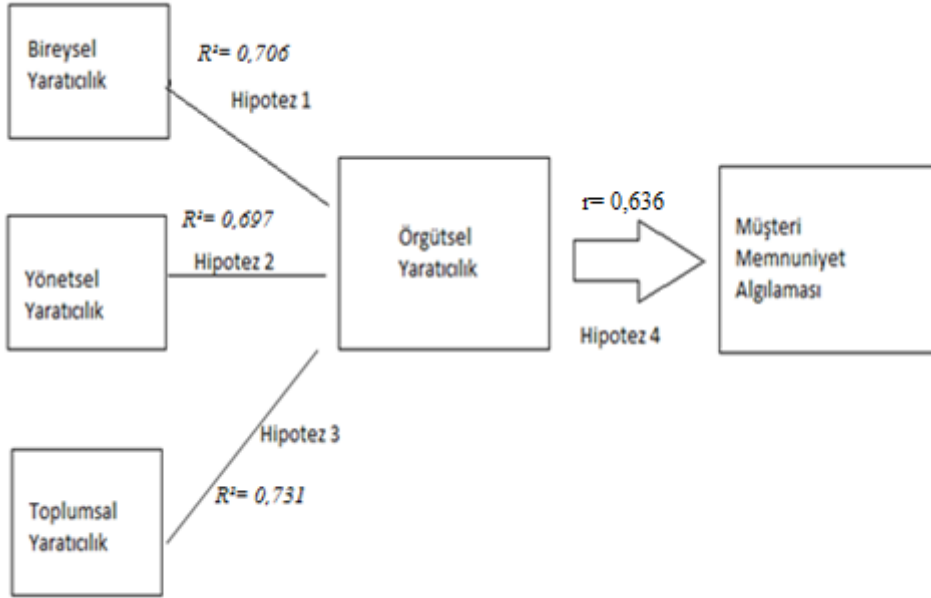
**Çizelge 36: Genel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyet Algısı Korelasyon Matrisi**

	1	2	3	4	5
<b>Memnuniyet (1)</b>	1				
<b>Genel Yaratıcılık (2)</b>	,636**	1			
<b>Bireysel Yaratıcılık (3)</b>	,493**	,841**	1		
<b>Yönetimsel Yaratıcılık (4)</b>	,515**	,835**	,492**	1	
<b>Toplumsal Yaratıcılık (5)</b>	,634**	,855**	,561**	,674**	1

\*\* 0,01 değerinde anlamlılık düzeyi (2-yönlü)

Yapılan hipotez analizleri sonuçlarına göre araştırmanın sonuç modeli Şekil 10'da yer almaktadır.

**Şekil 10: Araştırmanın Sonuç Modeli**



Şekil 10'a göre örgütsel yaratıcılık faktörleri ile genel yaratıcılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Toplumsal yaratıcılık faktörü ile genel yaratıcılık arasında yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyet algılaması ile genel yaratıcılık arasında ise anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Seyahat acentası çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyet algılamalarının tespit edilmesini amaçlayan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmektedir.

### 5.1. Sonuç

Örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyetine ilişkin ilgili alanyazından yola çıkılarak öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarını ölçmeye yönelik hazırlanan ölçek seyahat acentalarında çalışanlarının örgütsel yaratıcılık algılarını ölçmek için uyarlanmıştır. İkinci kısım ise acenta çalışanlarının müşteri memnuniyet algılamalarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Ardından toplanan verilerden bir takım sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmanın genel amacı seyahat acentası çalışanlarının bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel algı düzeylerini tespit etmek ayrıca örgütsel yaratıcılık algılarının; çalıştıkları birim, unvan, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma şekli ve çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek ve yaratıcılık algıları ile müşteri memnuniyet algılamaları arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç ile elde edilen analiz sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre ankete katılım gösteren seyahat acentası çalışanlarının çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Bu durumun oluşma sebebi seyahat acentalarının ofis çalışma ortamı içerisinde faaliyet göstermesi olarak belirtilebilir. Kılınç, Kınır ve Mesci (2010), Türkiye'deki A grubu seyahat acentaları yöneticilerinin tarafından performans değerlendirmesi adına yapmış oldukları analizlerde elde ettikleri veriler kadınların çalışma oranının daha yüksek olduğu yönündedir.

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında en fazla katılımın 25 yaş ve altı sonrasında ise 26-35 yaş arasında ki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Tütüncü, vd., (2003), seyahat acentalarında çalışanların işe alma sürecini algılamaların tespit etmek amacıyla elde edilen bulgularda seyahat acentalarında çalışanlarının büyük bir kısmının 21-25 yaş arasında olanlardan oluştuğu sonucuna varmışlardır. Seyahat acentalarının yaz sezonu

yoğun olarak faaliyet göstermesi kış sezonunda ise daha durgun olması ve bu sebepten dolayı kış aylarında istihdam ettiği personel sayısının az olması, sirkülasyonun fazla olması gibi nedenlerden dolayı çalışanların yaş aralıklarının analiz sonucu ile uyum gösterdiği düşünülmektedir.

Medeni durum dağılımlarına bakıldığında katılımcıların çok büyük bir kısmının bekar olduğu tespit edilmiştir. Altay ve Akgül (2010), seyahat acenta çalışanlarının tükenmişlik düzeyi üzerine yapmış oldukları araştırmada medeni durum yönünden bekarların evli kişilere oranla oldukça yüksek bir payı oluşturduğunu tespit etmiştir.

Eğitim durum dağılımları ele alındığında katılımcıların yüksek oranda meslek yüksek okulu mezunu oldukları görülmektedir. En düşük oran ise master/doktora grubu olup meslek mezunu kişilerin sektöre daha hızlı atıldığı düşünülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma süreleri üzerine yıl bazlı dağılımında ise en büyük grubu 1- 5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durum acente sektöründe çalışan sirkülasyonun fazla olması, çalışanların erken yıpranması ve mobbing gibi sebeplerin etkili olmasından kaynaklanıyor olabilir.

İşletmelerde çalışma şekli dağılımlarında yüksek oranda kadrolu çalışanların olduğu sonucuna varılmıştır, bu sonuç özellikle İstanbul ilinde ki seyahat acentalarının 12 ay faaliyet göstermesinin bir sonucu olarak düşünülebilir.

Katılımcıların çalıştığı pozisyon dağılımında ise en büyük payı satış departmanında çalışanlar almaktadır. Bunun sebebi seyahat acentalarının asli görevinin ürün tanımlayarak bu doğrultuda satış yapması sonrasında satış için gerekli operasyonu oluşturmasıdır (<http://www.tursab.org.tr/>). Satış olmadan bir seyahat acentasının varlığını sürdürebilmesi düşünülemez. Bu durum satış departmanında çalışan kişi sayısının fazla olması ile ilişkilendirilebilir.

Örgütsel yaratıcılık ile ilgili verilen ifadelerden bireysel yaratıcılık boyutunda katılımcıların ifadeler arasında en düşük ortalama “Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım” ifadesinde, en yüksek ortalama ise “Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım” ifadesinde gerçekleşmiştir. Düşük ifadenin verilme nedenleri arasında; çalışanlara verilen sorumluluğun az olması ve yapılan hatalar nedeni ile ücret kesim politikasının uygulanması olarak düşünülebilir.

Yönetimsel yaratıcılık boyutuna ilişkin ifadeler arasında en düşük ortalama “Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna

gider” ifadesinde, en yüksek ise “Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar” ifadesinde gerçekleşmiştir. Buradan hareketle yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate aldıkları sonucuna ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Toplumsal yaratıcılık boyutuna ilişkin ifadeler arasında en düşük örgütsel yaratıcılık algısı “İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar” ifadesinde, en yüksek ise “İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler” ifadesinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların farklı düşüncelere açık olduğu fakat bazı sınırlamaları olduğu sonucuna ulaşabileceği düşünülmektedir.

Müşteri memnuniyet algılamalarında ise verilen ifadeler arasında en düşük ortalama “Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterileri memnun eder” ifadesi en yüksek ise “Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterilerin işletmeyi başkalarına tavsiye etmesini sağlar” ifadesinde gerçekleşmiştir. Seyahat acentasında çalışanların acente tarafından sunulmuş olan her türlü yaratıcı hizmetin müşteriyi memnun etme düzeyinin değişkenlik gösterebileceği, memnun olan müşterilerin ise işletmeyi farklı iletişim yolları ile başkalarına tavsiye edeceğinin belirtilmiş olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algılamalarının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizlerde hiçbir boyutun cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılığın gelişebilmesi için cinsiyetin ve medeni durumun önem teşkil etmediği düşünülebilir.

Yaş gruplarına göre örgütsel yaratıcılık algılamaları bireysel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılık boyutunda anlamlı bir fark saptanmamakla birlikte yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. 25 yaş altı katılımcıların 26-35 yaş arası katılımcılara göre yönetsel yaratıcılık düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 25 yaş altı çalışanların sektöre yeni giriş yapmış olmaları, heyecanlı, girişken olmaları bu boyutta ön plana çıkmalarına neden olduğu düşünülmektedir. 36- 45 yaş arası katılımcıların ise 26-35 yaş arası katılımcılara göre yönetsel düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ile birlikte 36-45 yaş aralığında çalışan kişilerin orta ve üst düzey yönetici olarak görev aldığı düşünülmektedir.

Örgütsel yaratıcılık algılamaları ile eğitim durumu arasında yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutunda anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bireysel yaratıcılık boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu elde edilmiş olup, master/doktora eğitimi alan çalışanların bireysel yaratıcılık algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum master/doktora eğitimi alan kişilerin teorik alanda bilgi sahibi olma durumlarının yüksek olması, teori ile birlikte çalışarak pratik anlamda da kendilerini geliştirme istekleri olduğu düşünülmektedir. Son olarak ise sektörde çalışan master/doktora eğitimi almış kişi sayısının az olduğu ve katılımcılarında üst düzey yönetici olma istekleri olduğu düşünülmektedir.

Seyahat acenta çalışanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının çalışma yılına göre bireysel ve yönetsel yaratıcılık boyutunda anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Sektörde 10 yıldan fazla bir süre çalışan katılımcıların diğer katılımcılara oranla bireysel ve yönetsel yaratıcılık boyutunun yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum sektörde 10 yıl kalan bir katılımcının sektörde orta ya da üst düzey yönetici olması ve yönetici olarak değişen pazarda kendine yeni bilgiler katma istemi olduğu şeklinde düşünülmektedir.

Çalışma şekli ile örgütsel yaratıcılık algıları arasında sadece yönetsel boyutta anlamlı bir fark saptanmış olup, sezonluk olarak çalışanların sözleşmeli olarak çalışanlara göre yönetsel yaratıcılık düzeyinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum sezon içerisinde çalışanların çalışma sürelerinin, sözleşmeli olarak çalışanlar ile karşılaştırıldığında daha az olması ve yönetim ile ilgili detaylı bilgi sahibi olmaması olarak düşünülmektedir.

Örgütsel yaratıcılık algıları ile çalışma pozisyonu arasında bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. İstatistiki sonuçlara göre işletme sahibi katılımcıların örgütsel yaratıcılık algısının diğer departmanlarda çalışmakta olan çalışanlara göre yüksek olduğu saptanmıştır. İşletme sahiplerinin artan rekabet koşulları ile birlikte işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri için kendilerini sürekli olarak geliştirebilmesi gerekmektedir bu durum tüm boyutları açıklar nitelikte olduğu düşünülmektedir. En düşük bireysel performans ise sekreter pozisyonunda görev alan çalışanlar olup, görev gereği kişinin kendini geliştirmesi gereken bir işte çalıştığını düşünmemekte olduğu düşünülmektedir.

Araştırma hipotezleri test edilirken, bütün analizlerde, araştırmaya konu olan seyahat acenta çalışanlarına ait toplam örneklem verilerinden elde edilen faktör yapıları ile oluşan genel yaratıcılık algılamalarının ö

Sonuçlara göre; örgütsel yaratıcılık faktörlerinin genel yaratıcılık algılaması üzerindeki etkisi incelendiğinde, toplumsal yaratıcılık faktörünün genel yaratıcılık algılaması üzerinde ki etkisinin diğer boyutlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Toplumsal yaratıcılık faktöründen sonra diğer etkili faktörün bireysel yaratıcılık faktörü olduğu, son olarak da yönetsel yaratıcılık faktörünün genel yaratıcılık algılamasını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Müşteri memnuniyetinin algıları ile cinsiyet ve medeni durum, çalışma şekli, çalışma yılı, yaşı ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark saptanmamış olup, çalışan pozisyonu ile müşteri memnuniyeti algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre işletme sahibi ve acente müdürünün müşteri memnuniyet algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Acente müdürleri ve işletme sahiplerinin dış çevre ile sürekli iletişim halinde olması, pazarı takip etmesi günümüz koşullarında müşteri memnuniyetinin ne denli önemli bir kavram olarak özellikle hizmet sektöründe karşımıza çıkması gibi sebepler nedeni ile memnuniyet algılarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Müşteri memnuniyeti ile genel yaratıcılık faktörü arasında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışan bir bireyin kendini geliştirmesi, yönetimin çalışan bireye destek olması ve teşvik etmesi, çalışanların bir bütün olarak hareket etmesi genel yaratıcılık üzerinde olumlu etki sağlamakta bununla birlikte de müşteri memnuniyet algıları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki oluşturmaktadır.

## 5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarının açıklanmasından sonra araştırmanın bu bölümünde sektör ve işletmeler ile ilgili öneriler sunulacaktır. Bu çalışma seyahat acente çalışanlarının örgütsel yaratıcılık ve müşteri memnuniyeti algılamalarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalar bundan sonra yapılacak olan çalışmalara yol gösterici nitelikte olup, sonraki çalışmalarda daha geniş kitlelerde araştırma yapılarak daha kesin sonuçlar elde edilmesi önerilmektedir. Elde edilen sonuçlar dikkate alınarak sunulabilecek öneriler aşağıda belirtilmektedir.

- Seyahat acentalarında çalışmakta olan yaş gruplarının en fazla 25 yaş ve altı kişilerden oluştuğu saptanmıştır. Seyahat acentaları sezon sonu çalışanlarını işten çıkarmamalı sezon süresince stajyer ve sezonluk çalışma talebi olan kişilerle yüksek sezon çalışma ortamını oluşturmalı ve kemik kadro adı verilen kişileri kış döneminde işten

çıkarmayarak çalışmalarını sağlamalıdır. Bu durum sağlanırsa personel sirkülasyonu azalacak olup, çalışan kişilerin yaş dağılımının da artış göstereceği düşünülmektedir.

- Araştırma sonucu çalışma pozisyonu olarak en büyük payı satış departmanı oluşturmaktadır. Satış departmanı sürekli olarak iletişim ve konuşma yetisi gerektirmesi nedeni ile çalışanların belirli süre sonunda yorulmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı belirli zaman aralıklarında acentalarda çapraz gruplu çalışmalar yapılmalıdır. Bu durum çalışanların motivasyonunu arttıracak gibi yaratıcılık algısının da güçlenmesini sağlayacaktır. Çapraz gruplu çalışmalarda farklı departmanlarda çalışma isteği olan çalışanlar olabileceği gibi bu çalışanlarında acentada çalışma sürelerinde artışlar görülecek ve yaş dağılımları da daha doğru orantılı artış göstereceği düşünülmektedir.
- Örgütsel yaratıcılık algısının sadece işletme sahibi olan kişilerde değil tüm departmanlarda oluşabilmesi adına seyahat acentaları düzenli olarak hizmet içi eğitim programları, konferanslar düzenleyerek çalışanların karar verme, öngörülü olabilme ve yaratıcı fikirlerini paylaşabilmeleri ve bunu projelendirmeleri için uygun ortamı oluşturmalıdır.
- Seyahat acentaları yaratıcı düşüncüyü bir kurum politikası haline getirebilir ve yaratıcılığa verdiği önemi çalışanlarına bu yönde gösterebilir.
- Yönetimde yer alan kişilerin yaratıcılığa destek veren kişi ya da kişilerden oluşması tercih edilebilir.
- İnsan kaynakları departmanı; iş alımlarında kişilerin yaratıcılık düzeylerini ölçmek adına soru sorarak ya da test ile mülakat yapabilir.
- Örgütsel yaratıcılık, görece konaklama alanında çok çalışılmasına rağmen, seyahat acentalarında daha az çalışıldığı görüldüğünden, konunun özellikle A, B ve C grubu seyahat acentaları üzerinde, acentaların genel merkezde çalışmakta olan kişiler ve bölge hizmetleri çalışanları karşılaştırılarak araştırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, T., Baki, B. ve Cengiz, E. (2004). Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği. *Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi*, 4(2), 325-339.
- Akdoğan, A., Kale, E. (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi, *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1,165- 186.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 211-238.
- Akkanat, F. (2014). *Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aksu, M. (2012). *Hizmet Kalitesinin Bir Unsuru Olarak Atmosferin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Bozcaada'daki Otellerde Konaklayan Yerli Turistler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alabay, M. N. (2012). Müşteri Şikayetleri Yönetimi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (16), 138-158.
- Altan, M., Engin, O. (2004). Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi, *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (6).
- Altay, H., Akgül V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 87-112.
- Altıntaş, M. H. (1999). *Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Arshi, A. T. (2013). Entrepreneurial Intensity in the Corporate Sector in Oman: The Elusive Search Creativity and Innovation. *International Business Research*, 5(9), 171-183
- Avcıkurt, C., Köroğlu, Ö. (2006). Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Arttıran Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3 (1), 5-16.
- Ayracı, A. Ö. (2013). Fikir Yarışı, *Inovation ve Strategy*, 1(1), 8-16.

- Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 181-207.
- Bakan, İ. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Kitap: İstanbul.
- Bakan, İ., Eyitmiş, M. A., Büyükmeşe, T. ve Erşahan, B. (1-2 Ekim 2012). Kahramanmaraş da Girişimcilik ve Yenilikçilik: Profesyonel Meslek 168 Gruplarında Bir Alan Çalışması, *II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Kahramanmaraş.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Ankara, 43(1), 41-78.
- Barutçugül, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Bulgan, G., Soybalı, H. H. (2011). Antalya Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Düşük Sezonda Konaklayan Alman Müşterilerin Hizmet Beklentilerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Journal Of Yaşar University*, 6(21), 3572- 3597.
- Burucuoğlu, M. (2011). *Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Castro, F., Gomes, J. ve Sousa, C. F. (2012). Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21 (2), 171-182.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki B. (2007), Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 98-121.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelebi, N., Bayhan, G. (2008). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık Potansiyellerinin Değerlendirilmesi, *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 79-97.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2006). Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekânın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 421-434.
- Ceylan, A., Savi F. Z. (2003). Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 152-175.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İklimi Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 25-39.

- Çınardal, F. C., Diri, M. (2013). Yaratıcı Düşünme, Stratejik Düşünme ve Vahit Bademci: Paradigma Değişikliği ya da Bilimsel Devrim, Sıra Dışı 176 Beyinlerin İşidir, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 63-78
- Çınar, T. (2007). *İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak-Haziran, (22) 85-98.
- Çoban S. ve Nakip M. (2007). Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 307-320.
- Demir Şen, Ş. (2012). Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerin Yönelik Bir Uygulama, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 672-695.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No:195, İstanbul.
- Devebakan, N., Aksaraylı, M. (2003). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1).
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4).
- Doğan S. ve Kılıç S., (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(14), 60-87.
- Duran, C., Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6(1), 58-71.
- Düren, Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*, 1. Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan, Y. (2006). Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması, *İnonü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), 61-79.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul.
- Eren, E., Çekmecelioğlu, G. (2002). Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü, 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Muğla.
- Eren, E., Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.

- Erk, Ç. (2009). *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi*, 1.
- Ersoy, E., Başer, N. (2009). İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcı Düşünme Düzeyleri, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 128-137.
- Ersoy, N. F. (2002). Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Mayıs-Haziran:1-19.
- Ertürk, M. (2011). *Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Esen, S. S. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Etnosentrizmin Müşteri Memnuniyet Düzeyleri Üzerindeki Etkisi (Alanya İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Fisk, P. (2011). *Yaratıcı Deha*, Çev. Nadir Özata, MediaCat, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Günaydın, Y. (2014). *Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin ve Sadakatin Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gürtüz, D., Özdemir Yaylacı, G. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MeciaCat Kitapları, 4. Baskı, İstanbul.
- Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). *Personel Güçlendirme Algularının Bireysel Yaratıcılığa Etkisine Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hacıoğlu, N. (2016). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, (8. Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- İlban, M. O. (2008). Seyahat Acenta Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), 121- 152.
- İnal E., Çiçek R. ve Akın M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 161-181.
- İnce, M., Gül, H. (2006). Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi; Bireyin Yaratıcılığı, *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 220-234.

- İraz, R., Akyazı T. E. (2015). Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma, 2. *Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*, Mersin.
- İslamoğlu H., Almiaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- James, K., Drown, D. (2008). Whether “Malevolent” or “Negative,” Creativity Is Relevant to Terrorism Prevention: Lessons From 9=11 and Hazardous Material Trucking, *Creativity Research Journal*, 20(2), 120-127
- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kapu, H., Baştürk, F. (2009). Yaratıcılık Tekniklerinin İşletme Eğitimindeki Yeri ve Önemi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16,523-540.
- Karakuş, G. (2014). *İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265- 283.
- Kendir, H. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Alguları: Afyonkarahisar İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kılınç, T. (2001). *Yaratıcı Düşünceyi Engelleyen Bir Kültürde İşletmelere Düşen Sorumluluklar*. Rota yayınları Executive Excellence, 53.
- Kılınç, İ., Kınır, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerine Etkili Olan Faktörler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Korkmaz, H. (2013). *Müşteri Memnuniyetinde Kano Modeli: Türkiye’ de ki Havayolu Yolcuları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Marangoz, M.(2012). *Girişimcilik*. Beta Kitap, İstanbul.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Kitapları, Ankara.
- Midilli Ö. (2011). *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, İstanbul.
- Mucuk, M. (2003), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, Yayın No: 80, İstanbul.

- Odabaşı, Y. (2005). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ok, S. (2011). *Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi, Hizmet Kalitesi Algısı ve Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Okumuş, A., Asil, H. (2007). Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 6(2), 07-29.
- Onaran, B., Bulut, Z.A. ve Özmen A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Business And Economics Research Journal*, 4(2). 37-53.
- Oyman, M. (2002). Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi, *Kurgu Dergisi*, 19, 169-185.
- Öçer, A. (2001). Müşteri Tatmini, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2.
- Özbay, A. (2011). *Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özdemir, M. (2006). *Turizm Sektöründe İş görenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Özgen, H., Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitapevi, Adana.
- Özgül, P. (2007). *Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Şikayetleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Özguven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti Ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 651-682.
- Özsoy, E. (2013). *Birey- Örgüt Uyumunun Yaratıcılığa Olan Etkisinin Belirlenmesi*, 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kütahya.
- Paylan, M. A. (2007). *Algılanan Hizmet Kalitesi, Müşteri Değeri Ve Müşteri Tatmininin Davranışsal Niyetler Üzerine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 17(2), 363-378.

- Saraçoğlu, M., Duran, C. ve Taşkın, E. (2010). Girişimcilikte Yaratıcılığın Üç Boyutu: Birey, Süreç ve Ürün. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 1-14.
- Savaş, H., Kesmez, A. (2014). Hizmet Kalitesinin Servqual Modeli ile Ölçülmesi: Aile Sağlığı Merkezleri Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 1-13.
- Savieski, F. Z. (2004). *Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı düşünce* (2. bs.). Evrim Yay, İstanbul.
- Şemsioğlu, H. A. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetimi İle İşletmelerde Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri Kartlarının Rolü ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tarcan, E. (2001). *Hizmet Yönetiminde Kalite Ve Müşteri Tatmini Ölçümü*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Taşlıyan M. (2007). Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12, 185-195.
- Taştan, H. (2008). *Seyahat Acentalarının Düzenlediği Paket Turlarda ki Müşteri Şikayetleri ve Çözüm Önerileri: İstanbul' daki Seyahat Acentalarının Şikayet Çözüm Sistemleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Turgut, M. (2015). Şikayet Yönetimi ve Müşteri Bağlılığının İşletme Ekonomilerindeki Döngüleri, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(36), 903-909.
- Türkyılmaz, A., Özkan, Ç. (2005). Ulusal Müşteri Memnuniyet İndeksleri, *Kalder Forum*, 16, 73-77.
- Tütüncü, Ö., Tarlan, D. ve Mamyrkulov, N. (2003). Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 113-140.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (Genişletilmiş 3. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Woodman, R. W., Sawyer J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293- 321.
- Yavuz, H.S. (1989). *Yaratıcılık*, Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., B.Ü. Matbaası, İstanbul.
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 133-152.
- Yahyagil, M.Y.(2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik, *Yönetim*, 12(38), 7-16.

- Yıldırım, E. (2007), Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 133-152.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın Ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (9), 109-120.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi*, 1. Baskı, İstanbul.
- Yılmaz, A., İraz, R. (2013). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 829-855.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi, *İlköğretim Online*, 8(2), 476-484.
- Yılmaz, V., Çatalbaş, G. (2007). Kredi Kartlarına İlişkin Algının Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Üstüne Etkisi, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(513).
- Yurtseven, R. (2001). *Yaratıcı Yönetim*, Çanakkale, ÇOMÜ Yayınları, 1. Baskı, Çanakkale.

## EK 1:

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, bilimsel bir çalışma olup "Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılamalarını belirlemek" amacıyla yapılmaktadır. Araştırma sorularını size en uygun şekilde ve doğru cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından çok önemlidir. Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ezgi ERTEKİN

### 1. Cinsiyetiniz?

- Erkek  Kadın

### 2. Yaşınız?

- 25 yaş ve altı  26-35 yaş arası  
 36-45 yaş arası  46-55 yaş arası  
 56 yaş ve üstü

### 3. Medeni Durumunuz?

- Bekar  Evli

### 4. Eğitim durumunuz?

- İlköğretim  
 Lise ve dengi okul  
 Meslek Yüksek Okulu (Ön lisans)  
 Fakülte/Yüksekokul (Lisans)  
 Master/Doktora (Lisansüstü)

**5. Kaç yıldan beri bu işletmede çalışmaktasınız?**

- 1 yıldan az
- 1-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 10 yıldan fazla

**6. İşletmede çalışma şekliniz?**

- Kadrolu
- Sözleşmeli
- Sezonluk

**7. Şu anda çalıştığınız pozisyon?**

- Satış
- Biletleme
- Muhasebe
- Sekreter
- Acenta müdürü
- İşletme sahibi
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

***LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ***

8. Aşağıda şahsınızın ve çalıştığınız işletmenin yaratıcılık performansını ve müşteri memnuniyetini nasıl algıladığınızı ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüşürmeye çalışırım.					
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13. Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15. Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					
18. İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					
19. Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
20. Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
21. Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
22. Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					
23. Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
24. Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.					
25. Üstün başarılar imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
26. Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
27. Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					
28. İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
29. İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
30. İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
31. İş arkadaşlarım, sorun çözmeye farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
32. İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
33. İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri					

sorgularlar.					
34. İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
35. İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
36. İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.					
37. İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
38. İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					
39. Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterileri memnun eder.					
40. Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterilerin tekrar işletmeyi tercih etmesini sağlar.					
41. Acenta tarafından sunulan yaratıcı hizmetler müşterilerin işletmeyi başkalarına tavsiye etmesini sağlar.					

***KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.***