



## Ministry of Youth and Sports' staff perception of the organizational climate and organizational creativity<sup>1</sup>

## Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi

Ümran Yahşi<sup>2</sup>  
Oğuz Özbek<sup>3</sup>

### Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational climate perceptions of the staff of Ministry of Youth and Sports and their level of organizational creativity. The research is in the model of survey. The research is a study of situation determination. Population consists of 1200 people working in the Ministry of Youth and Sports. Data collection tool has been applied to 302 people. In the conclusion of research, in terms of the hierarchical and biometrical aspects of organization climate, perceptions of plain public servants' views is proven to be higher than the perceptions of experts' and managers' views. The perception of the staff whose tenure of office is between 11 and 15 years over the relationship, job satisfaction, communication aspects of organization climate is found more positive than that of staff whose tenure of office is between 6-10 years, 5 years and lesser, and 16 years and more. Any meaningful difference was not found in the views with respect to the variables related to individual, administrative and social sub-aspects of organizational creativity. A positive and meaningful relationship was determined between organizational climate and organizational creativity.

**Keywords:** Ministry of Youth and Sport; Organization Climate; Organizational Creativity.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

### Özet

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma durum saptayıcı bir çalışmadır. Araştırma evreni Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışan 1200 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama aracının örneklemini 302 kişiden oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; örgüt ikliminin hiyerarşi ve biometrik boyutuna ilişkin memur personelin görüşlerinin algısı yönetici ve uzman personelin algısından daha yüksek bulunmuştur. 11-15 yıl arasında hizmet süresi olan personelin örgüt ikliminin insan ilişkileri, iş doyumunu ve iletişim boyutlarına ilişkin algısı, 16 yıl ve üzeri, 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl arasında hizmet süresi olan personele göre daha olumlu bulunmuştur. Örgütsel yaratıcılığın, bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlarına ilişkin değişkenlere göre görüşlerde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Gençlik ve Spor Bakanlığı; Örgüt İklimi; Örgütsel Yaratıcılık.

<sup>1</sup> This study was presented at 13th International Sport Sciences Congress in 2014 (Konya/Turkey) and obtained from a graduate thesis.

<sup>2</sup> Ph.D., Student, Gazi University, Faculty of Sport Sciences, [umranyahsi@outlook.com](mailto:umranyahsi@outlook.com)

<sup>3</sup> Assoc. Prof., Ankara University, Faculty of Sport Sciences, [oozbek@sports.ankara.edu.tr](mailto:oozbek@sports.ankara.edu.tr)

## Giriş

Günümüzde kurum içerisinde örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık oldukça önemli bir yere sahiptir (Cilla, 2011, s.5). Çalışan personelin, örgüt iklimi algısı hem kendisi, hem de çalıştığı kurum açısından son derece önemlidir. Örgüt iklimi, örgütlerin çalışanları ve çevreleri ile ilgilenme şekillerinden ortaya çıkan ve örgütsel yapılara özgü olan tutumlar bütünü ya da, örgütün iç çevresinin katlanılabilir bir özelliğidir (Moran ve Volkwein, 1992, s.17). Örgütsel yaratıcılık “örgütlerde çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç” olarak tanımlanabilir (Woodman, ve ark., 1993) Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için değişimin kaçınılmaz olduğu iş dünyasında, üstünlük ancak yetenekli, yaratıcı ve yenilikçi çalışanlar ile gerçekleşebilir (Yüceler, 2009, s.22). Örgüt içerisinde çalışan personelin, kendisini geliştirebilmesi, var olan yaratıcılığını çalıştığı ortamın iklimi ile birleştirebilmesi verimli bir çalışan olmasını sağlar (Bilir, 2005).

Kişilerin örgütsel algı ve yaratıcılık düzeylerinin geliştirilmesi, onlara yeni yaşantı ve deneyimler kazandırarak, merak etme dürtüsünü arttırmakta ve kurum içerisindeki sorunlarla yakından ilgilenmesini sağlamaktadır. Örgütsel algı düzeyi gelişen ve örgüt içerisinde hak ettiği değeri kazanabilen personel, yeni şeyler denemekten korkmaz ve her seferinde kendisini geliştirerek, girişimci ruhunu ön plana çıkarmaktadır. Bu tip bir davranış modeli ise, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olacağından, hem kurum hem de personel için olumlu bir çalışma ve ilerleme ortamı yaratmaktadır (Balay, 2010, s.52).

Örgütlerin devamlılığını sağlaması ve başarıya ulaşması için, ekonomik, teknolojik ve sosyal faktörlerin sebep olduğu farklılıkları öngörmesi ve planlaması şarttır. Bu planlamayı yapan örgütler kurumsal imajlarını da iyileştirerek değerlerini artırır (Koçak, 2014, s.72). Araştırmacılara göre uluslararası alanda rekabetin arttığı, teknolojideki gelişimin hızlı ve talep sahiplerinin farklı beklentilerinin olduğu bir ortamda, yeni yol ve yöntemlere sahip olmak gerekmektedir (Kwasniewska ve Neck, 2004, s.191). Bu durumla baş edebilmek için yaratıcı düşünmek, yeni ürün seçeneklerini artırmak ve iyi hizmet kalitesi sunmak zorunlu hale gelmiştir.

Ancak, özellikle kurum içerisindeki personelin var olan örgüt yapısına uyum sağlama sürecinde karşılaştığı zorluklar, başarılı olamama korkusu, üstleri tarafından beğenilmeme ya da kurumdaki ekip çalışması içerisinde yer almaktan korkması, o personelin örgüt içerisindeki uyum sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden personelin öncelikle, çalıştığı örgüt yapısını anlayarak, buna uyum sağlama sürecinde, kendisi ve kurumu ile barışık bir model çizerek, çalıştığı kuruma ve kendisine güven duyması, iş doyumunun artmasını sağlayacaktır (Özdemir, 2006).

İklim, hem küresel bir ölçü hem de çok boyutlu bir ölçüdür (Thumin ve Thumin 1990, s.99). Örgüt iklimi örgütte çalışan insanların farkında olarak ya da olmayarak davranışlarında bu iklim nedeni ile gerçekleştirdikleri değişikliklerin ölçülebilir kısmıdır (Litwin ve Stringer, 1968, s.1). Örgütün psikolojik ortamı iklimini oluşturmaktadır. Örgüt iklimi, oldukça güçlü performans ve bireysel iş doymu ile ilişkilidir. Organizasyondan farklı olup örgütün niteliğini gösterir (Pritchard ve Karasick, 1973, s.44). Örgüt iklimi kavramı araştırmacıların ilgisini çekmiş, örgütlerin kişiler üzerindeki etkisini açıklamaya ve kişilerin örgüt içindeki davranışlarını incelemeyi sağlamıştır (Ertekin, 1978, s.21). Örgüt iklimi, örgütlerin çevreye uyum sağlamalarında ve diğer örgütlerle rekabet edebilmelerinde önemli bir unsurdur. Örgüte bağlılık duygusunun yüksek olması işinde başarılı işgören sayısının artmasına yol açar. Örgüt ikliminin, işgörenin amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu hale gelmesinde ve örgütsel çatışmaların yönetilmesinde önemi büyüktür (Yüceler, 2009, s.22). Örgütte hedeflenen amaçların başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için örgüt üyelerinin örgüte bakış açılarının olumlu olması ve örgütün pozitif bir iklime sahip olması gerekmektedir (Küçüköde, 2005). İşyerindeki çalışanların dışavurum şekilleri de örgütün ikliminden etkilenecektir. Örgüt ikliminin irdelenmesi ile çalışan davranışları üzerindeki etkiler sayesinde örgüt verimliliğine ulaşılabilir. Bu kavram 1950’li yılların sonunda sosyal bilimcilerin çalışmaları ile araştırılmaya başlanmıştır. Örgüt iklimi kavramı eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar ile daha çok tanınır hale gelmiştir (Hoy vd., 1991, s.3).

Örgüt iklimi türlerini ele aldığımızda çok fazla örgüt iklimi türü ile karşılaşmaktayız. Shadur ve ark. (1999)'ne göre, Bürokratik, Destekleyici ve Yenilikçi İklim olmak üzere üç tür örgüt iklimi vardır. Bürokratik iklimde otoritenin ve sorumluluğu ağırlığı yoğun bir şekilde hissedilir. Destekleyici iklimde kişiyi desteklemenin ve cesaretlendirmenin olduğu, dostluk ve iş birliğine açık olan bir ortam vardır. Yenilikçi İklim yeniliğe açık, risk almayı bilen, meydan okumaya açık, girişimci, rekabeti seven bir iklim türüdür. Örgüt ikliminin hangi boyutlardan oluştuğu konusunda bir görüş birliği yoktur (Bilgen, 1990, s.23). Litwin ve Stringer (1968, s.101), örgüt iklimini dokuz boyutta ele almıştır. Ertekin'e (1978, s.6) göre ise, örgüt iklimi 24 boyuttan oluşmaktadır. Bilir (2005), örgüt iklimini işe bağlılık, ekip çalışması, destekleyici iklim, stres, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim, iş doyumu, hiyerarşi, iletişim, biometrik iklim, yenilikçi iklim olmak üzere onbir alt boyutta ele almıştır.

Son yıllarda “Yaratıcı Örgüt” kavramı önemli bir kavram haline gelmiştir. Geçmişte yaratıcılığın bireysel olduğu düşünülmesine rağmen örgüt içindeki yaratıcılığın yeri genele yayılmaya başlamıştır. Yaratıcılık kişinin sınırlanmadığı, duygularının engellenmediği, hayal kurabilme ve uygulamaya geçirebilmelerine olanak tanındığı örgütlerde gelişme ve ilerleme sağlayabilir. Yaratıcılık üzerine yapılan çalışmaların bulunduğu ortak nokta; bireysel olduğu, bireyin ve örgüt üyelerinin yeni düşüncelerinin ve bu düşüncelerin çıktılarının örgütlerde yaratıcı süreçleri etkilediğidir (Karacabey, 2001).

Yaratıcılık her alanda var olan ürün, hizmet ve yapılanmaları daha iyi yapabilmek, geliştirebilmek için fikri olarak ortaya konan ilerleme adımdır (Amabile vd., 1996, s.41). Yaratıcılığın gelişebilmesi için, değişime açık ve esnek iş ortamları gerekir. Yaratıcı bireyler, destekleyici yönetim tarzına gereksinim duyarlar. Yaratıcılığın gelişimine katkıda bulunabilmek için özellikle yöneticilerin yaratıcı düşünce sürecini ortadan kaldıracak baskıcı tutumlardan kaçınmaları ve yaratıcı düşüncüyü desteklemeleri gerekmektedir (Stoner, 1986, s.112).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için değişimin kaçınılmaz olduğu iş dünyasında, üstünlük ancak yetenekli, yaratıcı ve yenilikçi çalışanlar ile sağlanabilir (Yüceler, 2009, s.23). Balay (2010) Örgütsel yaratıcılığı, bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç alt boyutta ele almıştır. Bireysel boyut, kişilerde sahip olduğunu ortaya çıkarabilme, doğru zamanda uygulayabilme ve kendi potansiyelini gerçekleştirilme sürecidir. Yönetsel boyut, yöneticilerin personelinin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmasını sağlar. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için uygun örgüt ikliminin olması gerekir. Toplumsal boyut, yaratıcılık için toplumsal yapının insanlara araştırma, kendini ifade etme, çalışma ve kendisi olma özgürlüğü vermesi gerekir (Balay, 2010).

Örgüt iklimi işyerindeki yaratıcılık ve girişimcilik süreçlerini de birinci derecede etkilemektedir. Yaratıcılığın gelişmesi için bu sürecin yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılabilmesi, daha sonra da bu süreç için uygun ortam hazırlanması, bu sürecin teşvik edilmesi gerekmektedir. Buna paralel olarak insan kaynakları yönetimi, yönetici tutumları gibi tüm örgütsel uygulamaların yaratıcılığın doğmasında direkt olarak etkili olduğu sonucuna varılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005, s.25). Örgüt iklimindeki farklılıklar yaratıcılığın ortaya çıkmasını kolaylaştırırken örgüt içerisindeki hiyerarşinin fazla oluşu örgütlerde yaratıcılığı kısıtlayıcı unsur olarak görülmüştür. Örgütlerin yaratıcı olması sade bir hiyerarşi, güç dağılımının eşitliği, adil bir ödüllendirme, yeni fikirlerin rahat bir şekilde dile getirilmesi ile sağlanabilir. Örgütler sürekli farklılık gösteren yapıya göre değişiklik gösterirlerse yaratıcı olabilirler (Saraçoğlu ve Duran, 2009, s.135). Yukarıda anlatılanların ışığında, Ülkedeki gençlik ve spor faaliyetlerini yürütmek amacıyla kurulmuş olan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, örgütsel iklimi ve örgütsel yaratıcılığı, hem çalışan personelin iş doyumu, hem de kurumun amacını gerçekleştirme ve verimliliği açısından önemlidir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın tarihi, 1922'de kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı ile başlar. Ali Sami Yen başkanlığında, 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşmesiyle Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) kurulmuştur. 1936 yılında TİCİ'nin adı Türk Spor Kurumu olarak değiştirilmiştir. 1938 yılında, 3530 Sayılı yasa ile kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Başbakanlık'a bağlanmıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. 1970 yılında ise Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü yeni kurulan Gençlik

ve Spor Bakanlığı'na devredilmiştir (Fişek, 1998). Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1982 yılında tekrar Milli Eğitim Bakanlığına bağlanarak bakanlığın adı Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak değiştirilmiştir. 1986 yılında çıkarılan 3289 sayılı kanunla Gençlik Spor Genel Müdürlüğü kurularak spor örgütü genel müdürlük düzeyinde yeniden yapılandırılmıştır (Sunay, 2009, s.211).

2011 yılında, 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Gençlik ve Spor Bakanlığı, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı olmak üzere üç bağlı kuruluşu, bakanlık hizmet birimleri içerisinde, Gençlik Hizmetleri, Proje ve Koordinasyon ve Eğitim, Kültür ve Araştırma olmak üzere üç Genel Müdürlük, Spor Hizmetleri, Dış İlişkiler, Strateji Geliştirme, Personel, Destek Hizmetleri ve Bilgi İşlem olmak üzere altı müstakil Daire Başkanlığı ile birlikte Hukuk Müşavirliği birimleri bulunmaktadır. 2013 yılı verilerine göre Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda 1200 personel bulunmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü olarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı kuruluş haline gelmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurum yapısı, modernleşmiş ve yeni katılan personelle birlikte gelişim süreci hızlanmıştır. Daha önce genel müdürlük düzeyinde örgütlenen bir yönetim yapısı, bakanlığa dönüştürülmüştür. Bu dönüşümün sonrası personelin iş tatmini, verimi ve yaratıcılık düzeyini ortaya koymak hem personel hem de bakanlık örgütü açısından yararlı olacaktır. Bu çalışmada Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri incelenmiştir.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Araştırma durum saptayıcı bir çalışmadır.

### Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaç çerçevesinde şu alt sorulara cevap aranmıştır.

1-Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, hizmet süresi, unvan ve eğitim durumuna göre anlamlı bir ilişki var mıdır?

2-Örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 1200 kişiden oluşmaktadır. Ural ve Kılıç (2006)'a göre 0.05 tolerans gösterilebilir hata için, 1200 kişilik evrenden alınacak örneklem sayısının alt sınırı 291 kişi olarak saptanmıştır. Ancak verilerin güvenilirliğini yüksek tutmak için veri toplama aracı 302 kişiden oluşan örnekleme uygulanmıştır. Veriler olasılıksız örnekleme yöntemlerinden, kolaylıkla bulunabilen örneklem tekniği ile toplanmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve hizmet süresi ve unvana ilişkin dağılımlar Çizelge 1'de verilmiştir.

### Çizelge 1. Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Kişisel Bilgiler	Alt Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	115	38.1
	Erkek	187	61.9
	Toplam	302	100
Yaş	20 -29 Yaş Arası	125	41.4
	30 -39 Yaş Arası	129	42.7
	40 Yaş ve üstü	48	15.9
	Toplam	302	100

Eğitim Durumu	Lise	23	7.6
	Üniversite	219	72.5
	Lisansüstü	60	19.9
	Toplam	302	100
Medeni Durum	Evli	183	60.6
	Bekar	119	39.4
	Toplam	302	100
Hizmet Süresi	5 yıl ve daha az	138	45.7
	6-10 yıl	79	26.2
	11-15 yıl	42	13.9
	16 yıl ve üstü	43	14.2
	Toplam	302	100
Unvan	Memur	196	64.9
	Uzman	79	26.16
	Yönetici	27	8.94
	Toplam	302	100

Araştırmaya katılan personelin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, 115'inin kadın (%38.1), 187'sinin erkek (%61.9) olduğu görülmektedir. Personelin yaşa göre dağılımı incelendiğinde toplam 302 personelin 152'sinin 20-29 yaş arasında (%41.4), 129'unun 30-39 yaş arasında (%42.7), 48'nin 40 yaş ve üstü (%15.9) olduğu görülmektedir (Çizelge 1). Personelin eğitim durumuna göre dağılımlarını incelediğimizde, 23'ünün lise mezunu (%7.6), 219'unun üniversite mezunu (% 72.5), 60'ının lisansüstü mezunu (%19.9) olduğu görülmektedir. Personelin medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde, 183'ünün evli (%60.6), 119'unun bekar (%39.4) olduğu görülmektedir. Personelin hizmet süresine göre dağılımlarını incelediğimizde, 138'inin 5 yıl ve daha az (%45.7), 79'unun 6-10 yıl arası (%26.2), 43'ünün 16 yıl ve üstü (%14.2) hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Personelin unvana göre dağılımı incelendiğinde, 196'sının memur (%64.9), 79'unun uzman (%26.16), 27'sinin (%8.94) yönetici olduğu görülmektedir (Çizelge 1).

### Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak Balay (2010)'ın geliştirdiği “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” (ÖYÖ) ve Bilir (2005)'in geliştirdiği “Örgüt İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekleri kullanmak için, ölçek sahiplerine elektronik posta yolu ile ulaşılmış ve kendilerinden ölçeğin araştırma kapsamında kullanılması için izin alınmıştır. Araştırmanın etik açıdan uygunluğu için Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 31.10.2013 tarih ve 861 sayılı kararı ile onay alınmıştır.

Veri toplama aracında, kişisel bilgilere ait 6 madde, örgüt iklimine ilişkin 48 madde ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin 38 madde yer almıştır. Ölçekte beşli Likert Tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin seçenekleri ve seçeneklerin puan ve sınırları, Tam katılıyorum (5 puan, 4.20-5.00), Çok katılıyorum (4 puan, 3.40-4.19), Orta düzeyde katılıyorum (3 puan, 2.60-3.39), Az katılıyorum (2 puan, 1.80-2.59), Hiç katılmıyorum (1puan, 1.00-1.79) olarak belirlenmiştir. Puan sınırları,  $(\frac{n-1}{n} = \frac{5-1}{5} = 0.80)$  formülü ile hesaplanarak belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen verilere göre, örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .91, örgütsel yaratıcılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise .96 bulunmuştur.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, 1-30 Mart, 2014 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görevli, memur uzman ve yöneticilerden elde edilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak istatistikî analizler yapılmıştır. Verilerin homojen dağılımı durumunda; parametrik testlerden ikili gruplar arası farkı belirlemek için t testi, ikiden fazla olan gruplar arasındaki farkları belirlemek için ise tek yönlü



varyans analizi ve Scheffe (post-hoc) kullanılmıştır. Verilerin homojen dağılmaması durumunda; parametrik olmayan testlerden ikili gruplar için Mann Whitney U testi, ikiden fazla için ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis analizi sonucu farklı olan grubu bulmak için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Örgüt iklimi ölçeği ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasındaki korelasyona bakmak için parametrik olmayan test olan Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Testi kullanılmıştır. İstatistiksel testlerin anlamlılık düzeyi için,  $p < .05$  değeri kabul edilmiştir.

## Bulgular

### Örgüt İklimine İlişkin Bulgular

Katılımcıların Örgüt İklimi ölçeğinde önemli gördüğü ilk üç madde; “Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm” ( $x=4.00$ ;  $s=0.97$ ), “Bu kurumun geleceği benim için önemlidir” ( $x=3.95$ ;  $s=1.04$ ) ve “Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir” ( $x=3.84$ ;  $s=0.96$ ) olarak saptanmıştır. En az önem verilen üç madde ise; “İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum” ( $x=2.07$ ;  $s=1.09$ ), “Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum” ( $x=2.06$ ;  $s=1.14$ ) ve “Yöneticilerimle sorun yaşıyorum” ( $x=1.91$ ;  $s=0.97$ ) olarak saptanmıştır.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi, Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin cinsiyete göre, bağlılık, ekip, destekleyici, stres, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim, iş doyumu, hiyerarşi, iletişim ve yenilikçi iklim boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan t testi analizi sonucu anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Cinsiyete göre örgüt iklimi boyutlarından göre biometrik iklim boyuta ilişkin görüşler üzerinde yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur [ $t(300)=2.24$ ,  $p < .05$ ]. Kadın personelin biometrik iklim boyutuna ilişkin görüşleri ( $x=3.07$ ) düzeyinde gerçekleşirken, erkek personelin görüşleri ( $x=2.85$ ) düzeyinde gerçekleşmiştir. Kadın personelin örgüt ikliminin biometrik boyutunu erkek personeline göre daha olumlu algılandığı saptanmıştır.

**Çizelge 2.** Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	S	t	Sd	p
Bağlılık	K	115	3.66	5.43	.397	300	.692
	E	187	3.70	5.45			
Ekip	K	115	3.50	6.43	1.07	300	.285
	E	187	3.39	6.49			
Destekleyici	K	115	3.37	5.20	1.04	300	.299
	E	187	3.25	5.09			
Stres	K	115	2.30	5.45	1.94	300	.053
	E	187	2.09	5.23			
İnsan İlişkileri	K	115	3.02	4.27	.565	300	.572
	E	187	2.96	4.04			
Olumsuz Etkileşim	K	115	2.80	3.29	.324	300	.746
	E	187	2.83	3.45			
İş Doyumu	K	115	3.55	2.65	.230	300	.818
	E	187	3.53	2.55			
Hiyerarşi	K	115	3.75	2.29	1.47	300	.140
	E	187	3.60	2.61			
İletişim	K	115	3.18	2.77	.807	300	.420
	E	187	3.09	3.04			
Biometrik iklim	K	115	3.07	2.63	2.24	300	.026*
	E	187	2.85	2.38			
Yenilikçi iklim	K	115	3.45	2.62	1.38	300	.166
	E	187	3.29	3.06			

$p^* < 0.05$

Çizelge 3'te görüldüğü gibi eğitim durumuna göre bağlılık, ekip, destekleyici, stres, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim, iş doyumu, hiyerarşi, iletişim ve yenilikçi iklim ve biometrik alt boyutlarına ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucu anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 3.** Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerin Eğitim Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Homojenlik Testi		Eğitim (x)			F	p	Fark
	LS	P	Lise (1)	Üniversite (2)	Lisansüstü (3)			
Bağlılık	.281	.756	3.59	3.66	3.82	.869	.420	-
Ekip	2.06	.129	3.47	3.42	3.45	.041	.959	-
Destekleyici	2.08	.126	3.40	3.23	3.50	1.71	.182	-
Stres	.328	.721	2.21	2.13	2.30	.834	.435	-
İnsan İlişkileri	.534	.587	3.06	2.94	3.11	.978	.377	-
Olumsuz Etkileşim	.144	.866	2.93	2.78	2.91	.711	.492	-
İş Doyumu	1.19	.304	3.36	3.53	3.64	.935	.394	-
Hiyerarşi	6.17	.002	3.62	3.68	3.60	.272	.762	-
İletişim	2.83	.060	3.23	3.10	3.17	.233	.792	-
Biometrik İklim	3.18	.043	2.82	2.96	2.87	.549	.578	-
Yenilikçi İklim	2.13	.120	3.02	3.36	3.45	1.60	.202	-

N<sub>1</sub>=23 N<sub>2</sub>=219 N<sub>3</sub>=60 N<sub>T</sub>=302 p\* < .05  
Serbestlik derecesi (Gruplar arası =2, Grup içi =299, Toplam=301)

Çizelge 4'te görüldüğü gibi, unvana göre örgüt ikliminin bağlılık, ekip, destekleyici, stress, olumsuz etkileşim, iş doyumu, iletişim ve yenilikçi iklim alt boyutlarına ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucu anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Unvana göre, örgüt iklimi insan ilişkileri boyutuna ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır [F(2; 299)=4.23, p<.05]. İnsan ilişkileri boyutuna ilişkin görüşlerin ortalamaları, memur personel için (x=2.90), uzman personel için (x=3.07) ve yönetici personel için ise (x=3.36) düzeyinde gerçekleşmiştir. Farklı olan grubu bulmak için yapılan Scheffe sonucuna göre; örgüt ikliminin insan ilişkileri boyutuna ilişkin yönetici personelin görüşlerinin ortalaması uzman ve memur personelin görüşlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Unvana göre örgüt iklimi hiyerarşi boyutuna ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır [F(2; 299)=3.221, p<.05]. Hiyerarşi boyutuna ilişkin görüşlerin ortalamaları memur personel için (x=3.75), uzman personel için (x=3.47) ve yönetici personel için ise (x=3.58) düzeyinde gerçekleşmiştir. Farklı olan grubu bulmak için yapılan Scheffe sonucuna göre; örgüt ikliminin hiyerarşi boyutuna ilişkin memur personelin görüşlerinin ortalaması yönetici ve uzman personelin görüşlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Unvana göre örgüt iklimi biometrik iklim boyutuna ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır [F(2; 299)=4.067, p<.05]. Biometrik İklim boyutuna ilişkin görüşlerin ortalamaları memur personel için (x=3.02), uzman personel için (x=2.71) ve yönetici personel için ise (x=2.97) düzeyinde gerçekleşmiştir. Farklı olan grubu bulmak için yapılan Scheffe sonucuna göre; örgüt ikliminin biometrik boyutuna ilişkin memur personelin görüşlerinin ortalaması yönetici ve uzman personelin görüşlerinin ortalamasından daha yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 4. Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerin Unvan Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Homojenlik Testi		Unvan (x)			F	p	Fark (Scheffe)
	LS	P	Memur (1)	Uzman (2)	Yönetici (3)			
Bağlılık	1.09	.335	3.62	3.79	3.85	1.49	.225	-
Ekip	1.30	.273	3.40	3.44	3.65	.864	.422	-
Destekleyici	.992	.372	3.22	3.37	3.60	1.88	.154	-
Stres	1.37	.255	2.20	2.01	2.46	2.85	.059	-
İnsan İlişkileri	2.41	.091	2.90	3.07	3.36	4.23	.015*	3>2.1
Olumsuz Etkileşim	1.91	.150	2.84	2.75	2.90	.419	.658	-
İş Doymu	1.95	.143	2.48	3.60	3.75	1.44	.236	-
Hiyerarşi	1.46	.232	2.75	3.47	3.58	3.22	.041*	1>3.2
İletişim	1.34	.263	3.15	2.97	3.43	2.39	.093	-
Biometrik İklim	3.03	.050	3.02	2.71	2.97	4.06	.018*	1>3.2
Yenilikçi İklim	2.12	.121	3.25	3.55	3.49	2.92	.055	-

N<sub>1</sub>=196 N<sub>2</sub>=79 N<sub>3</sub>=27 N<sub>T</sub>=302 p\* < .05  
Serbestlik derecesi (Gruplar arası =2, Grup içi =299, Toplam=301)

Çizelge 5'te görüldüğü gibi hizmet süresine göre bağlılık, ekip, destekleyici, stress, olumsuz etkileşim ve yenilikçi iklim alt boyutlarına ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucu anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Hizmet süresine göre örgüt iklimi insan ilişkileri boyutuna ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde (verilerin dağılımı homojen olduğu için) yapılan varyans analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır [F(2; 299)=3.44, p<.05]. İnsan ilişkileri boyutuna ilişkin görüşlerin ortalamaları 5 yıl ve daha az hizmet süresi olanların (x=3.03), 6-10 yıl hizmet süresi olanların (x=2.90), 11-15 yıl hizmet süresi olanların (x=3.27) ve 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların ise (x=2.74) düzeyinde gerçekleşmiştir. Farklı olan grubu bulmak için yapılan Scheffe sonucuna göre; örgüt ikliminin insan ilişkileri boyutuna ilişkin 11-15 yıl arasında hizmet süresi olan personelin görüşlerinin ortalaması 16 yıl ve üzeri, 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl arasında hizmet süresi olan personelin görüşlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Hizmet süresine göre örgüt iklimi iş doymu boyutuna ilişkin puanlarının ortalamaları yapılan varyans analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır [F(2; 299)=3.19, p<.05]. İş doymu boyutuna ilişkin görüşlerin ortalamaları 5 yıl ve daha az hizmet süresi olanların (x=3.64), 6-10 yıl hizmet süresi olanların (x=3.30), 11-15 yıl hizmet süresi olanların (x=3.70) ve 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların ise (x=3.48) düzeyinde gerçekleşmiştir. Farklı olan grubu bulmak için yapılan Scheffe sonucuna göre; örgüt ikliminin iş doymu boyutuna ilişkin 11-15 yıl arasında hizmet süresi olan personelin görüşlerinin ortalaması, 10 yıl ve daha az ve 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan personelin görüşlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Hizmet süresine göre örgüt ikliminin iletişim boyutuna ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır [F(2; 299)=2.89, p<.05]. İletişim boyutuna ilişkin görüşlerin ortalamaları 5 yıl ve daha az hizmet süresi olanların (x=3.20), 6-10 yıl hizmet süresi olanların (x=2.96), 11-15 yıl hizmet süresi olanların (x=3.41) ve 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların ise (x=2.92) düzeyinde gerçekleşmiştir. Farklı olan grubu bulmak için yapılan Scheffe sonucuna göre; örgüt ikliminin iletişim boyutuna ilişkin 11-15 yıl arasında hizmet süresi olan personelin görüşlerinin ortalaması 16 yıl ve üzeri ile 10 yıl ve daha az hizmet süresi olan personelin görüşlerinden daha yüksek bulunmuştur.



**Çizelge 5. Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Homojenlik Testi		Hizmet Süresi (x)				F	p	Fark (LSD)
	LS	P	5 yıl ve daha az (1)	6-10 yıl (2)	11-15 yıl (3)	16 yıl ve üzeri (4)			
Bağlılık	.799	.495	3.68	3.59	3.81	3.77	.705	.549	-
Ekip	1.99	.115	3.49	3.30	3.59	3.33	1.35	.255	-
Destekleyici	1.04	.374	3.34	3.23	3.53	3.05	1.72	.161	-
Stres	.990	.398	2.03	2.28	2.36	2.25	2.33	.074	-
İnsan İlişkileri	.076	.973	3.03	2.90	3.27	2.74	3.44	.017*	3 > 1.2.4
Olumsuz Etkileşim	.953	.415	2.69	3.00	2.85	2.86	2.33	.074	-
İş Doyumu	.481	.696	3.64	3.30	3.70	3.48	3.19	.024*	3 > 1.4.2
İletişim	.647	.586	3.20	2.96	3.41	2.92	2.89	.035*	3 > 1.2.4
Yenilikçi İklim	1.40	.243	3.40	3.40	3.48	2.98	2.57	.054	-

N1=138 N2=79 N3=42 N4=43 NT=302 p\* < .05  
Serbestlik derecesi (Gruplar arası =2. Grup içi =299. Toplam=301)

Çizelge 6'da görüldüğü gibi hizmet süresine göre hiyerarşi ve biyometrik iklim boyutlarına ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinden (verilerin dağılımı homojen olmadığı için) yapılan Kruskal-Wallis analizi sonucu anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

**Çizelge 6. Örgüt İklimine İlişkin Görüşlerin Hizmet Süresine Göre Kruskal-Wallis Testi Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Sıra Ort.	X	X <sup>2</sup>	p	Fark
Hiyerarşi	5 yıl ve daha az	138	154.88	3.70	2.458	.483	-
	6-10 yıl	79	139.79	3.58			
	11-15 yıl	42	163.27	3.76			
	16 yıl ve üzeri	43	150.67	3.56			
Biyometrik İklim	5 yıl ve daha az	138	145.21	2.89	5.625	.131	-
	6-10 yıl	79	167.63	3.09			
	11-15 yıl	42	159.75	3.01			
	16 yıl ve üzeri	43	133.99	2.73			

Sd : 3 p\* < .05

**Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Bulgular**

Katılımcıların Örgütsel Yaratıcılık ölçeğinde önemli gördüğü ilk üç madde. “Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım” (x=3.93; s=0.87), “Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim” (x=3.87; s=0.88) ve “Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim” (x=3.78; s=0.86) olarak saptanmıştır. En az önem verilen üç madde ise; “Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder” (x=2.85; s=1.10), “İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler” (x=2.84; s=1.04) ve “Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider” (x=2.64; s=1.15) olarak saptanmıştır.

Çizelge 7'de görüldüğü gibi cinsiyete göre örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlarına ilişkin görüşler üzerinde yapılan t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Çizelge 7. Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	S	t	Sd	P
Bireysel	K	115	3.61	11.7	.437	300	.662
	E	187	3.64	10.7			
Yönetsel	K	115	3.02	10.3	.033	300	.974
	E	187	3.02	9.83			
Toplumsal	K	115	3.31	9.24	1.02	300	.308
	E	187	3.21	8.88			

p\* < .05

Çizelge 8'de görüldüğü gibi eğitim durumuna göre örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlarına ilişkin puanların ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucu anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 8. Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Homojenlik Testi		Eğitim (x)			F	p	Fark
	LS	p	Lise (1)	Üniversite (2)	Lisans üstü (3)			
Bireysel	.991	.373	3.57	3.59	3.81	2.61	.075	-
Yönetsel	.536	.586	3.24	3.00	3.03	.722	.487	-
Toplumsal	1.136	.303	3.40	3.22	3.28	.529	.590	-

N1=23 N2=219 N3=60 NT=302 p\* < .05  
Serbestlik derecesi (Gruplar arası =2, Grup içi =299, Toplam=301)

Çizelge 9'da görüldüğü gibi unvana göre örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutuna ilişkin puanlarının ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucu anlamlı bir fark saptanmamıştır [F(2; 299)=.504. p<.05]. Bireysel boyutuna ilişkin görüşlerin ortalamaları memur personel için (x=3.60), uzman personel için (x=3.69) ve yönetici personel için ise (x=3.65) düzeyinde gerçekleşmiştir.

**Çizelge 9. Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşlerin Unvan Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Homojenlik Testi		Unvan (x)			F	p	Fark
	LS	P	Memur (1)	Uzman (2)	Yönetici (3)			
Bireysel	1.63	.198	3.60	3.69	3.65	.504	.604	-

N1=196 N2=79 N3=27 N1=302 p\* < .05  
Serbestlik derecesi (Gruplar arası =2, Grup içi =299, Toplam=301)

Çizelge 10'da yer aldığı gibi unvana göre örgütsel yaratıcılığın yönetsel ve toplumsal alt boyutlarına ilişkin puanların ortalamaları üzerinden (verilerin dağılımı homojen olmadığı için) yapılan Kruskal-Wallis analizi sonucu anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

**Çizelge 10. Örgütsel Yaratıcılık Unvana Göre Görüşlerin Kruskal-Wallis Testi Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Unvan	N	Sıra Ort.	X	X <sup>2</sup>	p	Fark
Yönetsel	Memur	196	145.65	2.97	5.751	.201	-
	Uzman	79	153.39	3.03			
	Yöneticiler	27	188.43	3.36			
Toplumsal	Memur	196	151.08	3.25	.746	.056	-
	Uzman	79	150.12	3.21			
	Yöneticiler	27	158.56	3.29			

Sd = 2 p\* < .05

Çizelge 11’de görüldüğü gibi hizmet süresine göre örgütsel yaratıcılık boyutlarından bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlara ilişkin puanların ortalamaları üzerinde yapılan varyans analizi sonucu anlamlı bir fark saptanmamıştır.

**Çizelge 11. Örgüt Yaratıcılığa İlişkin Görüşlerin Hizmet Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Homojenlik Testi		Hizmet Süresi (x)				F	p	Fark
	LS	P	5 yıl ve daha az (1)	6-10 yıl (2)	11-15 yıl (3)	16 yıl ve üzeri (4)			
Bireysel	1.08	.354	3.67	3.64	3.60	3.51	.627	.598	-
Yönetsel	.361	.781	3.09	2.98	3.17	2.72	2.25	.082	-
Toplumsal	1.76	.154	3.30	3.35	3.23	2.90	3.30	.021	-
N1=138 N2=79 N3=42 N4=43 NT=302 p* <.05									
Serbestlik derecesi (Gruplar arası =2, Grup içi =299, Toplam=301)									

Çizelge 12’ye göre örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık puanları arasında % 43 oranında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır [ $r=0.66$ ,  $p<.01$ ] ( $r^2=0.43$ ). Buna göre örgüt iklimi algısı arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyinin de arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0.43$ ) dikkate alındığında, örgütsel yaratıcılıktaki toplam değişkenliğin %43’ünün örgüt ikliminden kaynaklandığı söylenebilir.

**Çizelge 12. Örgüt İklimi ve Örgütsel Yaratıcılık Düzeyine İlişkin Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Analizi**

	Ölçekler	Örgüt İklimi	Örgütsel Yaratıcılık
Örgüt İklimi	r	1.000	.660
	P	.01	.01
	N	302	302
Örgütsel Yaratıcılık	r	.660	1.00
	p	.01*	.01*
	N	302	302
$p^* <.01$			

## Sonuç ve Tartışma

Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin, uzmanlarının ve memurlarının görüşlerinin incelendiği bu çalışmada hiyerarşinin örgütün iklimini ve yaratıcılığı etkilediği görülmüştür. Örgüt iklimi ve yaratıcılığın, personelin arasındaki ilişki ve ekip çalışması ile değişkenlik gösterdiği saptanmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin cinsiyete göre örgüt iklimi biometrik boyutunu kadın personelin erkek personeline göre daha olumlu algıladığı saptanmıştır. Kadınlar çalışma ortamında kendilerini baskı altında hissetmemişlerdir. Bu sonuç, Arı (2011)’nin çalışmasında elde edilen sonuç ile benzerlik gösterirken, İllez (2012)’in çalışmasında ise tersine bir sonuç elde edilmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin yaşa göre örgüt ikliminin yenilikçi iklim boyutunda; 30-39 yaş arasındaki personelin, 20-29 yaş arası ve 40 ve üzeri yaştaki personele göre daha olumlu baktığı saptanmıştır. Genç personel ile orta yaş üstü personelin yeniliğe açık olmadığı söylenebilir. Bu sonuç İşcan ve Karabey (2007)’in çalışmasında elde edilen sonuç ile benzerlik göstermektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin medeni durumuna göre örgüt ikliminin bağlılık, ekip, iş doyumu, hiyerarşi ve yenilikçi iklim boyutlarının “yeterli düzeyde”, destekleyici, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim, iletişim ve biometrik iklim boyutlarının “orta düzeyde” ve stres boyutunun ise “az düzeyde” olduğu görülmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin eğitim durumuna göre örgüt ikliminin bağlılık, ekip çalışması, destekleyici iklim, iş doyumu ve hiyerarşi

boyutlarının “yeterli düzeyde”, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim, iletişim, biometrik ve yenilikçi iklim boyutlarının “orta düzeyde” ve stres boyutunun ise “az düzeyde” olduğu görülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin unvana göre örgüt ikliminin ilişki boyunda, yönetici personelin puanlarının, uzman ve memur personelin puanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yönetici personelin uzman ve memur personel ile olan ilişkilerine önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt ikliminin hiyerarşi ve biometrik iklim boyutlarında, memur personelin puanlarının yönetici ve uzman personelin puanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Memur personel ast üst ilişkisini hissettiklerini ve çalışma ortamında kuralların dışına çıkmadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç Balay (2010)’ın yaptığı çalışmada elde edilen sonuç ile benzerlik göstermektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin hizmet süresine göre örgüt iklimi insan ilişkileri, iş doyumunu ve iletişim boyutlarında; 11-15 yıl arasında hizmet süresi personelin puanlarının, 6-10 yıl daha az ve 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan personelin puanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin cinsiyete, çalışma yaşamındaki hizmet süresine, yaşa, eğitim durumuna ve medeni duruma göre örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel boyutta “yeterli düzeyde”, yönetsel ve toplumsal boyutlarında “orta düzeyde” olduğu görülmüştür.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin unvana göre örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel boyutta “yeterli düzeyde”, yönetsel ve toplumsal boyutlarında “orta düzeyde” olduğu görülmüştür. Bu sonuç Karacabey (2011)’in çalışmasında elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel yaratıcılığa ilişkin tüm görüşlerin orta düzeyde çıkması ve boyutlar arasında anlamlı bir farkın olmayışı, bireylerin kendilerini örgütsel ortamda yaratıcı hissettiklerinin bir göstergesidir. Bu sonuç Balay (2010)’un çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasında %43 oranında pozitif ilişki bulunmuştur. Buna göre örgüt iklimi algısı arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyinin de arttığı söylenebilir. Cilla (2011)’nın çalışmasında da benzer şekilde örgüt iklimi ve yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Gümüşsuyu (2004)’un çalışmasında ise bu sonucun tersine bir sonuç elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde veriler doğrultusunda; cinsiyete göre, örgüt ikliminin biometrik boyutunda anlamlı fark bulunurken diğer alt boyutlarda ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Örgüt ikliminin yenilikçi iklim boyutunda yaşa göre anlamlı fark bulunurken diğer alt boyutlarda ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgüt ikliminin ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında eğitim durumu ve medeni duruma göre görüşler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Örgüt ikliminin insan ilişkileri, iş doyumunu ve iletişim boyutlarında hizmet süresine göre anlamlı fark bulunurken diğer alt boyutlarda ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Örgüt ikliminin insan ilişkileri hiyerarşi ve biometrik iklim boyutlarında unvana göre görüşler anlamlı fark bulunurken diğer alt boyutlarda ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Ancak örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ilişki söz konusudur. Buna göre örgüt iklimi algısı arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyinin de arttığı söylenebilir. Diğer bir deyişle örgütsel yaratıcılığı arttırmak için örgüt iklimi koşullarını iyileştirmek gerektiği söylenebilir. Örgütlerde başarı elde edilmek isteniyorsa örgüt iklimi sağlıklı ve olumlu olmalıdır. Örgüt iklimi ne kadar olumlu olursa örgüt çalışanlarının psikolojik durumu da yaratıcılık için o kadar sağlıklı ve yeniliğe açık olur. Örgüt ikliminin sağlıklı olması için çalışanların motivasyonunu arttıracak düzenlemeler yapılmalıdır.

### Kaynakça

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: *On Doing What You Love and Loving What You Do*, *California Management Review*. 40, 39- 58.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 41-78.

- Bilgen, N., (1990). *Örgüt iklimi*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Bilir, F. P. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi Ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Cilla, M. J. (2011). Exploring the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Organizational Climates for Creativity, *Master's Theses*, San José State University the Faculty of The Department Of Psychology.
- Çekmecelioglu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 6(2), 23-39.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, s.6, Ankara.
- Fişek, K. (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*, Bağırğan Yayımevi, 2. Bası, Ankara.
- Gümüşsuyu, Ç. (2004). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü, Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İllez, Z. (2002). Örgüt İkliminin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- İşcan, Ö. F. - Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 180-193.
- Hoy K., W. Tarter T., Kottkamp, B. R. (1991). *Open Schools/Healthy Schools*, Sage Publications, USA.
- Karacabey, F. M. (2011). Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Koçak, F. (2014). Öğrenci Görüşlerine Göre Spor Öğretimi Veren Yükseköğretim Kurumlarının Kurumsal İmajı, *Spormetre*, 12 (1), 71-80.
- Kwasniewska, J., Necka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender, *Creativity and Innovation Management*, 13 (3), 187-196.
- Küçükgođe, V. (2005). Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyelerinin Örgüt İklimi Hakkındaki Düşünceleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fen Bilimleri Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi. Adana.
- Litwin, H., G., Stringer, A., R., (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University, s.1, 101, Boston.
- Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation Of Organizational Climate, *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Pritchard, R. D., Karasick, B.W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*. Erişim: [Http://Www.Sciencedirect.Com/Science/Article/Pii/0030507373900421] Erişim Tarihi: 22.05.2014
- Saraçoğlu, M. - Duran, C. (2009).Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde Çevrenin Rolü, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 131-151.
- Shadur MA, Kienzle MA, Rodwell JJ. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*, 1999; 24(4): 425-479'dan aktaran, Bilir, F. P. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Stoner, J. Wankel, C. (1986). *Management*, New Jersey. Prestige Hall Pres.
- Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Thumin, F. J. - Thumin, L. J. (2011). The Measurement and Interpretation of Organizational Climate, *The Journal of Psychology*, 145(2), 93-109.



- Ural, A. - Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- Woodman, R. W. - Sawyer, J. E. - Griffin, R.W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity, *Academy Of Management Review*, 18 (2): 293-321'den aktaran, Eren, E - Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.

### Extended English Abstract

Today, organizational climate and organizational creativity bear great importance within an institution (Cilla, 2011, p. 5). Staff's perception of the organizational climate is crucial to both themselves and their institution. Organizational climate is the sum of attributes of how an organization deals with its members and environment or the enduring characteristic of an organization's internal environment (Moran and Volkwein, 1992, p.17). Organizational creativity can be defined as the creation of a valuable, useful new product, service, idea or process by individuals working in an organization (Woodman, etc. 1993) Change is inevitable for organizations to maintain their existence in the business world and superiority can only be achieved with talented, creative and innovative employees (Yüceler, 2009, p.22). If an employee can improve himself/herself within an organization and integrate his/her creativity with his/her working climate, it makes him/her a productive employee (Bilir, 2005).

The organizational structure of the Ministry of Youth and Sports has been modernized and addition of new personnel has accelerated its development process. Its administrative structure, previously organized at general directorate level, has been transformed into a ministry. Finding out staff's level of job satisfaction, productivity and creativity in the aftermath of the transformation will be useful both to the staff and to the ministerial organization. In this study, organizational climate perceptions of the staff of Ministry of Youth and Sports and their level of organizational creativity were determined.

This research which aims at finding out organizational climate perceptions of the staff of Ministry of Youth and Sports and their level of organizational creativity is in the model of survey. The research is a study of situation determination. The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational climate perceptions of the staff of Ministry of Youth and Sports and their level of organizational creativity. Within the framework of this purpose, answers were sought for the following sub-questions. Population consists of 1200 people working in the Ministry of Youth and Sports. In line with the tolerable error rate of 0.05 according to Ural and Kılıç (2005), 291 people were calculated as the lower sample limit. However, data collection tool has been applied to 302 people for higher data reliability. "Organizational Creativity Scale" (OCS) developed by Balay (2010) and "Organizational Climate Scale" developed by Bilir (2005) were employed as data collection tools. In order to use the scales, scale owners were reached via e-mail to ask for permission which was granted. The research's ethical appropriateness was approved by Ethical Board of Ankara University with decision No 861 of 31.10.2013.

Data collection tool includes 6 items of personal information, 48 items of organizational climate and 38 items of organizational creativity. A five-level Likert-type scale was used on the scales. According to the data obtained through this study, the reliability coefficient of the organizational climate scale was found to be .91 and the reliability coefficient of the organizational creativity scale was found to be .96. The data were acquired between the dates of 1-30 March 2014 from plain public servants, experts and managers working at the Ministry of Youth and Sports. The data were uploaded to computer for statistical analysis. In case of homogeneous distribution of the data, parametric t test was used to determine the difference between paired groups, and unilateral variance analysis and Scheffe test (post-hoc) were used to determine the difference between

polygroups. In case of non-homogeneous distribution of the data, non-parametric Mann-Whitney U test was used for paired groups and Kruskal-Wallis test for polygroups. Mann-Whitney U test was applied to find the group which yielded a different outcome to Kruskal-Wallis analysis. Non-parametric Spearman Brown Rank-Order Correlation Test was used to examine the correlation between the organizational climate scale and the organizational creativity scale. Significance level of statistical tests was predetermined at  $p < 0.05$ .

This study, which examines the views of plain public servants, experts and managers of the Ministry of Youth and Sports, has revealed that hierarchy affects organizational climate and organizational creativity. It is found that organizational climate and creativity vary depending on the relation between the staff and team work. In terms of gender, the female staff of the Ministry of Youth and Sports have a more positive perception of the biometrical aspects of organizational climate than the male staff. Women do not feel themselves under pressure in their work environment. This result bears resemblance to the result of Arı's (2011) study while İllez's study (2012) yields a contrary result. In terms of the innovative climate aspects of organizational climate by age, the staff between the ages of 30-39 have a more positive view than staff between the ages of 20-29 and over 40. It can be said that young and above-the-middle-age staff are not open to innovation. This result bears resemblance to the result of the study conducted by İşcan and Karabey (2007). In terms of the relational aspect of organizational climate by title of the Ministry of Youth and Sports' staff, administrative personnel have higher points than experts and plain public servants. It is concluded that administrative personnel attach importance to their relations with experts and plain public servants as well as the relation between all personnel. In terms of the hierarchical and biometrical aspects of organization climate, perceptions of plain public servants' views is proven to be higher than the perceptions of experts' and managers' views. Plain public servants state that they feel the superior-subordinate relationship and cannot go beyond the rules in their working environment. This result bears resemblance to the result of the study conducted by Balay (2010) among academics at Harran University. The study shows that the perception of the Ministry of Youth and Sports' staff over organizational creativity is "sufficient" in an individual aspect and "average" in administrative and social aspects. This result bears resemblance to the result of the study conducted by Karacabey (2011). The fact that all views regarding organizational creativity turned out to be average and there is not any meaningful difference between aspects is a sign that individuals feel creative in organizational environment. This result bears resemblance to the result of the study conducted by Balay (2010).

A positive relationship of 43% is found between organizational climate and organizational creativity. Therefore, it can be said that the higher the perception of organizational climate gets, the higher the level of organizational creativity is. Similarly, the study conducted by Cilla (2011) shows a strong relation between organizational climate and creativity. The study conducted by Gümüşsuyu (2004) produced a contrary result. However, there is a positive relationship between organizational climate and organizational creativity. Therefore, it can be said that the higher the perception of organizational climate gets, the higher the level of organizational creativity is. In other words, it can be said that conditions of organizational climate should be improved in order to enhance organizational creativity. If there is less stress in organizational climate, necessary motivation is provided, and if the staff receive sufficient interest and support from their administrators in an hierarchical system, the staff tend to favor innovation which may increase their creativity. Organizational climate should be healthy and positive to achieve success. The more positive the organizational climate is, the healthier and more open to innovation the staff's psychological state gets for creativity. Arrangements which may boost the staff's motivation should be made to provide a healthy organizational climate.