

## İŞLETME BAŞARISINDA YÖNETSEL YARATICILIĞIN ROLÜ

Gürkan HAŞİT\*

### ÖZET

Yaraticılık örgütlerde kişisel davranışın önemli bir boyutudur. Yaraticılık olmadan örgütler değişemeyecek ve gelişemeyecektir. Yaraticılık farklı durumlarda yaratıcı ve orijinal görüşler geliştirme sürecidir. Yaratıcı davranış aşağıdakilerin tümünü içerir:

- Yeni bir ürün veya hizmet yaratmak
- Mevcut bir ürün ve hizmet için yeni bir kullanım yaratmak
- Problem çözmek
- Tartışmaları çözmek

Bu çalışmada yaratıcılığın önemi ve tanımı, yaratıcı düşünme, yönetsel yaratıcılık, yaratıcılık süreci ve fikir üretmek için kullanılan sezgisel teknikler incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** yönetim, yaratıcılık, yenilik, yaratıcılık süreci

### ABSTRACT

Creativity is an important dimension of individual behavior in organizations. Without creativity, organizations would not change and stagnate. Creativity is the process of developing original and imaginative views of different situations. Creative behavior includes all of the following:

- Inventing a new product or service
- Inventing a new use for an existing product or service
- Solving problems
- Resolving disputes

In this study, definition and importance of creativity, creative thinking, managing the process creativity and using intuitive techniques for idea generation are examined.

**Key words:** management, creativity, innovation, creativity process

## **GİRİŞ**

Günümüzde işletmeler çok çeşitli ve kompleks sorunlarla mücadele etmek zorundadırlar. İşletmeler bu sorunlara zamanında ve yerinde çözümler bulduğu sürece ayakta kalmakta, yaşamını başarılı bir şekilde sürdürebilmektedir.

Bugün ülkemizde çeşitli ekonomik ve siyasal sorunlar mevcuttur. Ülke genelinde faaliyet gösteren işletmelerde bu problemlerden olumsuz yönde etkilenmektedir, işletmelerin karşılaştıkları sorunlar incelendiğinde bunların çok önemli ve belirsiz yapıda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çözüm önerisi olarak klasik ve sıradan yöntemlerin kullanılması yetersiz kalmakta, yaratıcı çözümlerin üretilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda hangi alanda olursa olsun yaratıcılık yeteneklerini geliştiren ve bunu etkin bir şekilde kullanan işletmeler rakip işletmelere oranla daha başarılı olmakta, aynı zamanda ülke ekonomisine de önemli kaynaklar sağlamaktadırlar.

### **1. YARATICILIĞIN TANIMI VE KAPSAMI**

Bugüne kadar pek üzerinde durulmayan Yaratıcılık kavramı son günlerde gerek toplum hayatında gerekse işletme başarısında sihirli bir güç olarak algılanmış, özellikle işletmeler tarafından etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Yaratıcılık bugün bir kelimedenden çok sihirli bir kavramdır. Günlük yaşantımızda insan faaliyetlerinin çoğunda yaratıcı özelliklere rastlamamız mümkündür. Fakat bazı faaliyetlerde (Örneğin: Tuğla ile duvar yapımı gibi) yaratıcılık yeteneği işin özelliğinden dolayı sınırlı kalmaktadır. En yüksek yaratıcılık düzeyine, yapılan işin özelliği nedeniyle bireyin çalışmasının ciddi bir şekilde sınırlanmadığı ve insanların duygularını, karar verme yeteneklerini, simgeleme güçlerini, estetik görüşlerini ve ruhsal dürtülerini kullanabilecekleri noktalarda ulaşılabacaktır.

Yaratıcılığın en yüksek derecesine ulaşma gücü ender kişilerde görülen bir özelliktir. Fakat pek çok kişiye yaratıcılık eğitimi verildiğinde ve yaratıcılığın oluşmasına imkan sağlayacak bir ortam hazırlandığında belirli bir yaratıcılık düzeyine ulaşılabilir (Gardner: 1990,51 -52).

Yaratıcılık tanımlanması güç kavramlardan biridir. Yaratıcılık konusuyla ilgili bugüne kadar birçok farklı disiplinden bilim adamları görüş bildirmiş ve değişik tanımlamalar yapmıştır.

Genel anlamda Yaratıcılık, "yeni ve özgün bir şeyler meydana getirmektir" (Longman English Dictionary: 1985,91).

Yaratıcılık, ilginç tanımları olmakla birlikte "niteliksel,bireysel yada toplumsal yeni oluşumlar üretmeyi amaçlayan bir süreç" şeklinde de tanımlanabilmektedir (Aleinikov: 1994,107).

Başka bir tanıma göre Yaratıcılık, bilimde yenilik,güzel sanatlarda değişik yapıtlar, endüstride yeni buluşlar ve özgün görüşlerin oluşmasına yol açan bir süreçtir (Yavuzer:1989,9).

Diğer bir tanımda Yaratıcılık, özgün ve sezgiye dayanan görüşlerin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmakta ve kapsamına şu konuların girdiği belirtilmektedir (Moorhead ve Griffen: 1989,559):

- Yeni mal ve hizmetler üretmek,
- Mevcut olan ürün ve hizmetlerde yeni değişiklikler yapmak,
- Problemlere çözümler üretmek,
- Tartışmaları olumlu hale dönüştürmek.

Taylor en üstün yaratıcılığın acil ve belirsiz durumlarda ortaya çıkan yaratıcılık olduğuna değinmiş ve bunu şu şekilde açıklamıştır. Acil ve belirsiz durumlarda ortaya çıkan sorunların çözümünde başarı ve başarısızlık büyük oranda bireyin sorunun çözümüyle ilgili yeni ve özgün fikirleri geliştirebilmesine ve çevreyi iyi bir şekilde analiz ederek olumsuz koşulları başarıya dönüştürebilmesine bağlı bulunmaktadır (Yavuzer. 1989,11).

Yukarıdaki tanımları incelediğimizde Yaratıcılık büyük oranda zeka,verimlilik,eğitim ve özgünlüğe bağlı olarak açıklanmaya çalışılmış ve bu kavramlar çerçevesinde tanımlamalar yapılmıştır.

Yaratıcılık incelenirken üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konuda Yenilik kavramıdır.Yaratıcılıktan söz edildiğinde herhangi bir işlem yada ürün üzerinde yenilik getirme söz konusudur. Yenilik,yaratıcılık süreci içerisinde yer almakta ve yaratıcılık sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Kısıtlı bir zaman diliminde yeni çözümlerin üretilmesi,takım çalışmalarının etkinliği,uzmanların yada takım liderlerinin diğer çalışanları desteklemesi ve bilgi açısından yararlı olmalarına örgüt çapında olanak verilmesi gibi unsurlar örgüt ikliminin yaratıcı niteliğini artırıcı unsurlar olmaktadır (Kanter:1985,48;Amabile vd.:1996,1155).

Daha net bir ifadeyle,yenilikçiliğin özendirilmesi dolaylı bir yaratıcılık eğitimi olmaktadır

## **2.YARATICILIK SÜRECİ**

Yaratıcılık aniden ortaya çıkan bir bilinçaltı yetenek gibi görünse de aslında bir süreç çerçevesinde gerçekleşen bir durumdur.Bireyin herhangi bir sorunun çözümüyle ilgili verileri

toplama, konsantre olması, henüz geliştirilmemiş fikirleri geliştirmesi belirli bir süreci kapsamaktadır. Yaratıcılık süreci mekanik bir süreç değildir, başlangıcıyla bitişi arasındaki sürenin uzunluğu hakkında belirli bir şey söylemek olanaksızdır. Bu süre çok kısa olabileceği gibi çok uzun bir dönemi de kapsayabilmektedir.

Birçok bilim adamı ve araştırmacı yaratıcılık sürecinin kapsamı ve aşamaları hakkında görüş bildirmiştir.

Wallas, Yaratıcılık Sürecini İlgi Duyma, Hazırlık, Tasarım (Kuluçka), Aydınlatma, Deneme, Buluş Hakkında Söz Sahibi Olmak üzere altı aşamaya ayırarak incelemiş ve bu aşamaların devamlı ve kesin bir dizi biçiminde izlenmediğini belirtmiştir (J.Kao:1991,17).

Wallas'ın yaratıcılık süreciyle ilgili geliştirdiği model Tablo.1 'de görülmektedir.

**Tablo.1:Wallas'ın Yaratıcılık Süreci**

<b>YARATICILIĞIN AŞAMALARI</b>	<b>FAALİYETLER</b>	<b>PSİKOLOJİK MODEL</b>
İlgi Duyma Hazırlık Tasarım(Kuluçka) Aydınlatma Deneme Buluş	Çevresel Tarama Yaratıcı Gurubun Hazırlanması Derin Düşünce Buluşun Şekillenmesi Pazar Araştırmaları Endüstride Liderlik	Sezgi/Duygular,Hisler Ayrıntı Planlama Sezgiler Sezgiler Ayrıntı Plan/Rasyonellik Ayrıntı Plan/Rasyonellik

(Yavuzer: 1989,11):

**I. Aşama:**Varsayımın oluşturulması,hazırlık evresi ve değişik planların denenmesi,

**II.Aşama:**Varsayımın gerçeğe uygun olup olmadığını anlamak için dikkatli bir inceleme yada testle dayanıklılığı ölçme,

**III.Aşama:**Elde edilen ürün yada veriler hakkında Piyasa Araştırması yaparak tepkilerin görülmesi ve kabullenilmesidir.

Albrecht, yaratıcılık sürecini, Bilgiyi İçerme, İlham,Test Etme, Düzenleme (Son Şekli Verme), Satışı Gerçekleştirme olarak beş'e ayırmıştır.

### **3.YÖNETSEL YARATICILIK**

#### **3.1.Yönetsel Yaratıcılığın Önemi ve Kapsamı**

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede belirsizliğin önemli boyutlara ulaşması, rekabetin artması, dış pazarlarda yeni fırsatların

doğması örgüt yapılarını yetersiz hale getirebilmektedir. İşletme üst yöneticileri örgütün yetersiz bir duruma düşmesini önlemek için, örgütü sık sık gözden geçirmeli ve bazı sorulara cevaplar bulmalıdır.

Bu sorulardan bazıları şunlardır:

- Yeni ürün veya hizmetler yaratabilirmiyiz?
- Üretimini yaptığımız mal ve hizmetlerin pazardaki durumu nedir? Değişiklik yapmak gereklidir?
- Yeni pazarlara girebilirmiyiz?
- Hammadde sağlamada güçlüklerle karşılaşabilirmiyiz?

Bu soruların sayısını çoğaltmak mümkündür. Burada üzerinde durulması gereken konu işletme üst yöneticilerinin bu soruları gerçekçi bir biçimde değerlendirmesi ve örgüt üzerinde gerekli düzeltici tedbirleri almasıdır. İşletme yöneticilerinin bu kadar zor ve belirsiz koşullarda alacakları kararlarda başarılı olmaları büyük ölçüde sahip oldukları yaratıcılık gücüne bağlıdır.

Yaratıcı karar alma, işletme yöneticilerinin sahip oldukları geleneksel, kalıplaşmış düşüncelerin değiştirilmesiyle ilgilidir (Gordon: 1993,248).

Yaratıcılığı anlayan, örgüt yapılarını en üst kademedan en alt kademeye kadar yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarabilecek bir duruma dönüştürebilen, yeni işletme değerleri üretebilen ve yeni yönetim yaklaşımları geliştirebilen işletmeler rakiplerine oranla daha başarılı bir konuma gelebilmektedir.

Yaratıcılık işletme açısından bu kadar önemli olmasına karşın yüksek bir maliyeti de beraberinde getirebilmektedir. Amerikan Telefon ve Telgraf İşletmesinin üst düzey yöneticilerine Doğu Mürşitleri tarafından işletme kafeteryasında yaklaşık bir gün boyunca yaratıcılık eğitimi verilmiş bu eğitimin maliyeti 1985 yılında kişi başına \$ 250'ı bulmuştur ( Are You Creative : 1985, 67 ).

Yönetimsel Yaratıcılığın kapsamına giren temel konulardan bazıları şunlardır( Miller : 1987, 21-22 ):

- Yeni ürün ve hizmetler meydana getirmek
- Mevcut ürün ve hizmetlerde değişiklikler yapmak
- Üretim süreçlerini geliştirmek
- Pazarlama ve üretim maliyetlerini düşürmek
- Yeni pazarlara girmek
- Yeni teknolojiler geliştirmek
- İşletmenin karşılaştığı sorunlara uygun çözümler bulmak

- Örgütiçi çatışmaları azaltmak
- Stratejik planlamanın etkinliğini arttırmak

### 3.2. Yönetmel Yaraticılığın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

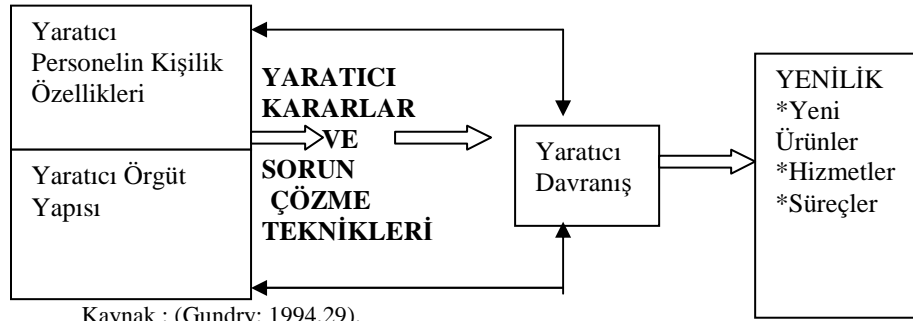
Yönetmel yaraticılığın açıklanmasında üzerinde durulması gereken üç önemli faktör vardır. Bu üç faktörün etkileşimi sonucu yönetmel yaraticılığın ortaya çıktığı varsayılmaktadır.

Bu üç faktörü şu şekilde belirtebiliriz (J. Kao : 1991,14):

- Yaraticı personelin kişilik özellikleri
- Yaraticı örgüt yapısı
- Yaraticı kararlar ve sorun çözme yöntemleridir.

Yönetmel yaraticılığın ortaya çıkmasında etkili olan bu üç faktörün etkileşimi Şekil ,1'de görülmektedir.

#### Şekil.1:Yönetmel Yaraticılık Süreci



Kaynak : (Gundry: 1994,29).

#### 3.2.1. Yaraticı Personelin Kişilik Özellikleri

Yaraticı kişiler çok çeşitlidir. Değişik alanlarda yaraticılık çalışmaları yapan kişiler arasında farklılıklar bulunmasına rağmen sahip oldukları kişilik özellikleri açısından bazı ortak noktalara rastlanmaktadır. Bu ortak kişilik özelliklerinden bazıları şunlardır :

**Belirsizliğe Dayanıklılık :** Belirsiz bir sorunla karşılaştığında endişelenmez, heyecana kapılmaz, soğukkanlılığını sürdürerek soruna çözüm bulmaya çalışır (Yavuzer: 1989, 19 ).

**Esneklik :** Bir sorunun çözümü için değişik çözüm önerileri getirebilir. Belirli bir fikir üzerinde ısrarla durup, boşuna zaman harcamaz, yönünü ve yöntemlerini değiştirebilir.

**Açıklık :** Açıklık kişilerin çevrelerindeki görüntü, ses, olay ve fikirleri algılama özelliğidir. Yaraticı kişiler çevrelerine karşı her zaman duyarlıdır. Yaraticı kişinin dış çevreyi algılama becerisinden daha önemlisi kendi iç dünyasına karşı olan açıklığıdır. Duygularını, endişelerini ve hayallerini inkar etmez, onları bastırma yolunu seçmez.

**Bağımsızlık** : Kendini etkileyen toplumsal baskı ağından kurtulma gücü vardır. “Başkaları ne der? “ sorusuna kafa yorarak vakit kaybetmez. Herkesin yaptığını onunda yapması gerekmez ( Gardner; 1990,53-55).

Yukarıda saydığımız özelliklere ek olarak şu özellikleri de saymamız mümkündür

(J. Kao : 1991, 14-15 ):

- Sebat etmek
- Riskleri üzerine almada istekli olmak
- Merak ve heveslilik
- Orijinallik
- Seçicilik
- Karşıt fikirlerde uzlaştırıcı rol oynamak
- Rahat konuşma yeteneği
- Problemlere karşı duyarlı olmak

### 3.2.2. Yaratıcı Örgüt Yapısı

Yönetmel yaratıcılıkta önemli bir faktörde örgütün yaratıcı davranışa olanak sağlayacak bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Yaratıcı örgütün bazı temel özellikleri şunlardır ( Gundry: 1994,29):

- Yeni fikirlere destek olunmakta ve teşvik edilmektedir.
- Örgütsel yapı çok dinamikdir.
- Personele güven ve açıklık söz konusudur.
- Sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmaktadır.
- Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği yüksektir, rahatça hareket edebilmektedir
- İletişim kanalları açıktır.
- Örgüt içerisinde her konu rahatlıkla tartışılabilmektedir.

### 3.3. Yaratıcı Kararlar ve Sorun Çözme Yöntemleri

Örgütlerde yaratıcı kararlar alınması ve karşılaşılan sorunlara çözümler getirilmesi için bir çok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerdeki temel özellik, örgüt üyelerini gelişmelerini önleyen geleneksel düşünce kalıplarından koparmak ve uzaklaştırmaktır. Yaratıcılık yeteneğini ortaya çıkarabilmekle ilgili herhangi bir teknik, örgütün belirli amaçlarını daha yeterli bir biçimde gerçekleştirebilmesi veya çevresi ile daha uzun süreli ilişkilere olanak sağlayacak yeni amaçların geliştirilebilmesi için yeni fikirler üretmek zorundadır (Hicks ve Gullett: 1981, 314 ).

Yaratıcı sorun çözme teknikleri örgüt içinde iki düzeyde yürütülmektedir. Birinci düzeyde örgüt üyelerinin bireysel yaratıcılık

yeteneklerinin geliştirilmesi söz konusudur. Bununla ilgili kullanılan tekniklerden bazıları şunlardır (Miller: 1987, 87-90):

- Hayal etmek
- Karşılaştırma
- Çizimlerden yararlanmak
- Alternatif senaryolar üretmek
- Meditasyon

İkinci düzeyde ise örgüt üyelerinin grup çalışmalarıyla yaratıcılık yeteneklerinin artırılması söz konusudur. Örgütler açısından grup düzeyinde yapılan yaratıcılık çalışmaları daha etkili olabilmektedir.

Bu tekniklerden bazıları şunlardır:

**Brainstorming Tekniği** : Bu teknik Alex Osborn tarafından 1950 yıllarında ortaya atılmış, günümüzde en yaygın kullanım alanı bulan tekniklerden biridir. Bu tekniğin amacı yaratıcı görüşlerin akımını sağlamak ve çok çeşitli tahminlerde bulunmaktır (Yavuzer; 1989, 39).

Brainstorming (Beyin Fırtınası) tekniğinin başarısı ve yaygınlığı kurallarının kolay öğrenilmesine bağlanabilir. Hatta tekniğin yaygınlığı bir çok kimsenin bu tekniği yaratıcılık sorununun tek cevabı olarak görmesine yol açmaktadır (Akat vd.: 1999,371).

Brainstorming toplantısı 6-12 kişi arasında değişen gruplardan oluşmaktadır. Amaç belirli sorunları ani ve sürpriz sayılabilecek buluşlarla çözmeye çalışmaktır. Brainstorming toplantılarında genel olarak dört temel kurala yer verilir (Akat vd.: 1999,371):

- Adli değerlerden uzak durulur
- Görüşlerin serbestçe açıklanmasına izin verilir ve bu teşvik edilir. Görüşler ne kadar duyulmamış ve üzerinde düşünülmemiş olursa, o kadar değerlidir
- Görüşlerin sayısı arttırılmaya çalışılır.
- Görüşlerin bileşimi ve geliştirilmesi tasarlanır.

**Gordon Tekniği**: Bu teknik de Brainstorming tekniğine benzer bir grup konferans tekniğidir. Bu iki teknik arasındaki fark Gordon tekniğinde grup lideri dışında konferansa katılanlardan hiçbiri sorunun niteliğini bilmemektedir. Bunun nedeni çok çabuk ve ani sonuçlara varılmasını önlemektir. Gordon toplantıları 5-12 kişiden oluşan gruplarla yürütülmektedir (Budak vd.: 1995,68).

Gordon tekniğinin başarısı, büyük ölçüde grup liderine bağlıdır. Teknik, sezgi gücünü ve ileriye görmeyi gerektirir. Ayrıca bu



teknikte fikirlerin akımı sırasında konuşmaların gerçek sorunlarla ilişkilendirilmesi gerekir (Akat vd.:1999,372).

Bu tekniklerin dışında kullanılan bazı tekniklerde şunlardır:

- Nominal Grup Teknikleri
- Phillips 66 Buzz Toplantıları
- Delphi Tekniği

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız yaratıcı karar alma ve sorun çözme yöntemleri içinde bazı teknik farklılıklar bulunmasına rağmen amaçları birbirinden farklı değildir. Ulaşılmak istenen amaç ortaya çıkan sorunun giderilmesi için yaratıcı çözümler üretebilmektir.

### **Tablo. 2: Yaratıcı Sorun Çözme Süreci**

<p><b>1. OLAYI SAPTAMA</b></p> <p>a) <b>Sorun Tanımlama:</b> Sorunu bulma ve açıkça belirtmek</p> <p>b) <b>Hazırlık :</b> Verilerin toplanması ve çözümleme ( Analiz )</p> <p><b>2. FİKİR BULMA</b></p> <p>a) <b>Düşünce Üretimi :</b> İpuçları verebilecek deneyimlere girişim</p> <p>b) <b>Düşünce Gelişmesi :</b>Düşüncelerarası bir seçim yaparak, bazen ekleyerek bazen çıkartarak, değiştirme, birleştirme yolları ile tekrar süreçlendirme</p> <p><b>3. ÇÖZÜM GETİRME</b></p> <p>a) <b>Değerlendirme :</b>Deneme çözümlerini testlere vurarak gerçekleştirme</p> <p>b) <b>Benimseme:</b> Son çözüme karar verme ve tamamlama</p>
---

### **SONUÇ**

İşletmelerin çok dinamik bir çevrede faaliyet göstermesi onları her gün yeni oluşumlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu yeni oluşumlar karşısında bazı işletmelerin geri kaldıkları, bazı işletmelerin ise büyüme ve gelişmelerini sürdürdükleri görülmektedir. Bunun altında yatan nedenler incelendiğinde başarılı işletmelerin yaratıcılık denen yeni ve özgün bir şeyler meydana getirme gücünü kullandıkları saptanmıştır. Bu işletmelerin çalıştırdıkları personelin yaratıcı yeteneklerini arttırarak, örgüt yapılarını yaratıcılığa uygun bir hale getirerek, yaratıcı karar alma teknikleri kullanarak çevrelerinde görülen belirsizlikleri ve olumsuz gelişmeleri diğer işletmelere oranla

daha gerçekçi bir şekilde sezebildikleri ve uygun çözümler getirebildikleri görülmüştür.

Günümüzde örgüt yapısını geleneksel ve bürokratik engellerden arındırabilen, devamlı yeni ve özgün fikirler üretebilen, yeni pazar yapılarına yönelebilen, yeni yönetim anlayışları getirebilen işletmelerin başarılı oldukları kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

**KAYNAKÇA**

AKAT, İlder, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

ALBRECHT, **Karl, The Creative Corporation**, Homewood, Illinois: Down Jones Irwin Inc.,1987.

ALENIKOV, A.G., "Sozidolinguistics for Creative Behavior", **Journal of Creative Behavior**, 2,28,(1994),107-123.

AMABILE, T.A., CONTI,R.,COON,H., LAZENBY,J.,HERRON, M.,"Assessing The Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, 39,5,(1996),1154-1184.

BUDAK,Gönül,BUDAK, "Yaratıcı ve Yenilikçi Yönetim", **Capital Guide**, (Şubat 1995).

"Are You Creative?", **Business Week**, (Eylül 1985).

GARDNER, W.John, **Yenilikçi Birey Zinde Toplum**, İlgi Yayıncılık, Çev.Şan Özalp, Hikmet Seçim, İstanbul, 1990.

GORDON R.Judith, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn Bacon Inc., 1993.

GRIFFEN, W.Ricky, MOORHEAD, Gregory, **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.

GULLETT, Ray.C,HICKS, G.Herbert, **Organizasyonlarda Teori ve Davranış, İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları**, Çev.Besim Baykal, İstanbul, 1981.

KANTER, R.M, "Supporting Innovation-Venture: Development in Established Corporations", **Journal of Business Venturing**, 1, (1985),47-60.

KAO, J.John, **Managing Creativity**, Harvard Business School Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

KICKUL, R Jili, GUNDRY, K Lisa, "Building the Creative Organization", **Organizational Dynamics**, 22-24, (İlkbahar 1994).

**Longman English Dictionary**, England: Longman Group Limited, 1985.

MILLER, C.William, **The Creative Edge**, Massachusetts: Addison Wesley Publising Company Inc., 1987.

YAVUZER, S.Halide, **Yaratıcılık**, Boğaziçi Üniversitesi Basımevi, İstanbul, 1989.