

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**İLKOKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL  
YARATICILIK İLİŞKİSİNİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN  
GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ:  
BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çağla MERİÇ**

**Balıkesir, 2018**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**İLKOKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL**  
**YARATICILIK İLİŞKİSİNİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN**  
**GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ: BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çağla MERİÇ**

**Tez Danışmanı**  
**Ögrt. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**Balıkesir, 2018**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 201212549010 numaralı Çağla Meriç'in hazırladığı "İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği" konulu

~~DOKTORA/YÜKSEK LİSANS~~ tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07/05/2018 tarihinde yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

  
Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Aydın Başar  
Başkan

  
Dr. Öğretim Üyesi Yalçın Ergüneş  
Üye

  
Öğrt. Gör. Dr. İsmail Zencirci  
Üye ( Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

95/06/2018

EnstitüMüdürü



Doc. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

## ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada yerinde sayan örgütlerin başarıyı yakalaması imkânsız görünmektedir. Bilginin son derece hızlı ilerlediği ve güncellendiği günümüz dünyasında, çağın gerisinde kalmamak için yeni bilgilerin en kısa sürede yaratıcı bireyler yoluyla sağlanması gerektiği herkes tarafından yadsınmaz bir gerçektir. Diğer örgütlerde de olduğu gibi eğitim örgütleri de bu gelişmelerden ve değişimlerden etkilendiği ifade edilebilir.

Bu kapsamda çalışmada Balıkesir ili eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Öncelikle her zaman derin bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, benden hiçbir konuda desteğini esirgemeyen, araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik, anlayış ve sabırdan dolayı tez danışmanım Öğrt. Gör. Dr. Sayın İsmail ZENCİRCİ'ye sonsuz minnettarım.

Desteklerini her zaman hissettiğim Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrt. Gör. Dr. Fatma TÜRKYILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırmaya görüş sunan okul yöneticisi ve öğretmenler ile araştırma esnasında yardımlarını esirgemeyen İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına teşekkür ederim.

Çalışmanın en yorucu, en sıkıcı geldiği anlarda bana mutluluk ve güç kaynağı olan kızlarım -Minik Perilerim- Ayçanaz ve Belinay'a; süreç içerisinde elimi hiç bırakmayan eşim Ertuğrul Burak MERİÇ'e verdikleri destekten ve göstermiş oldukları sabırdan dolayı teşekkür ederim. Olmasaydınız olmazdı!

Çağla MERİÇ  
Balıkesir, 2018

## ÖZET

# İLKOKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİNİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ: BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ

**MERİÇ, Çağla**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Öğrt. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**2017, 125 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerinde yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Balıkesir il genelindeki ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Balıkesir ili Karesi ve Altıeylül ilçelerindeki toplam 23 ilkokulda çalışan 486 öğretmen ve 56 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada örgüt kültürü algısını ölçmek için "Örgüt Kültürü Ölçeği", örgütsel yaratıcılık algısını ölçmek için ise "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Bu araştırma sonucuna göre, ilkokullarda yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü düzeyi ve örgütsel yaratıcılık algıları arasında yüksek düzeyde (.874) bir ilişki belirlenmiş olup; ilkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin genel örgüt kültürü düzeyinin genel örgütsel yaratıcılık algısı düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Yaratıcılık, Örgütsel Yaratıcılık.



## **ABSTRACT**

# **ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY in PRIMARY SCHOOLS BASED ON ADMINISTRATORS AND TEACHERS' VIEWS: BALIKESIR PROVINCE ILLUSTRATION**

**MERİÇ, Çağla**

**Msc. Thesis, Department of Pedagogy**

**Adviser: Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**2017, 125 pages**

The aim of this research is that the determination of relationship between administrators and teachers' organizational culture level and their perceptions of organizational creativity in educational organizations.

The research universe comprises primary schools' teachers and administrators serving in Balıkesir province-wide in the academic year of 2013-2014. On the other hand, the sample of the survey is 486 teachers and 56 administrators serving in Karesi and Altieylül districts' total 23 primary schools within the province of Balıkesir. In the research, "Organizational Culture Scale" for the measuring the perception of organizational culture and "Organizational Creativity Scale" for the measuring the perception of organizational creativity were used as two different scales. The datas obtained in the research were analyzed by using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows 17.0. Descriptive statistical methods (number, percent, mean, standard deviation) were used when evaluating the datas. The t-test for difference between the two groups in the comparison of quantitative datas, the parameters' one-way analysis of variance (ANOVA) in case of more than two groups cross-group comparison and Tukey Post Hoc test for determination of the group causing diversity were used. The relation between dependent and independent

research's variables was tested with Pearson Correlation, and as for the effect upon it was tested with the regression analysis.

According to the results of this research, high level (.874) relation for primary school administrators and teachers perceptions between their level of organizational culture and organizational creativity was designated; and so, primary school administrators and teachers' general level of organizational culture was found to increase the level of perception of organizational creativity.

Key Words: Organizational Culture, Creativity, Organizational Creativity.





# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xv
<b>1 GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problem.....	1
1.2 Amaç.....	3
1.3 Önem .....	4
1.4 Varsayımlar .....	5
1.5 Sınırlılıklar.....	5
1.6 Tanımlar .....	5
<b>2 İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>	<b>7</b>
2.1 Örgüt Kültürü .....	7
2.1.1 Kültür Kavramı .....	7
2.1.2 Örgüt Kavramı .....	9
2.1.3 Örgüt Kültürü Kavramı.....	10
2.1.4 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılması .....	11
2.1.5 Örgüt Kültürü Önemi ve Özellikleri.....	13
2.1.6 Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler .....	14
2.1.6.1 Değerler .....	15
2.1.6.2 İnançlar.....	15
2.1.6.3 Mitler ve Hikâyeler.....	15
2.1.6.4 Kahramanlar .....	16
2.1.6.5 Törenler, Ritüeller (Adetler).....	16
2.1.6.6 Semboller.....	16
2.1.6.7 Dil.....	17
2.1.6.8 Kural ve Prosedürler.....	17

2.1.6.9	Fiziki Çevre ve Mimari .....	17
2.1.6.10	Örgütün Geçmişi .....	17
2.1.7	Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	18
2.1.7.1	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	18
2.1.7.2	Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi .....	18
2.1.7.3	Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı.....	19
2.1.7.4	Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme.....	19
2.1.7.5	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Kimlik-İmaj.....	20
2.1.8	Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	20
2.1.8.1	Quinn ve McGarth' in Sınıflandırma Modeli .....	20
2.1.8.2	Harrison ve Handy'nin Sınıflandırma Modeli.....	21
2.1.8.3	Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli .....	21
2.1.8.4	Ouchi'ninZ Kültürü Sınıflandırma Modeli .....	23
2.1.8.5	Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli .....	24
2.1.8.6	ToyohiroKono' nun Sınıflandırma Modeli.....	24
2.1.8.7	Parsons Sınıflandırma Modeli .....	25
2.1.8.8	Graves'in Sınıflandırma Modeli.....	26
2.2	Örgütsel Yaratıcılık .....	27
2.2.1	Yaratıcılık Kavramı .....	27
2.2.2	Örgütsel Yaratıcılık Kavramı ve Önemi.....	28
2.2.3	Yaratıcı Örgüt Özellikleri .....	30
2.2.4	Örgütsel Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler ...	31
2.2.4.1	Bireysel Faktörler .....	32
2.2.4.2	Örgütsel Faktörler.....	33
2.2.5	Örgütsel Yaratıcılıkta Yöneltil Tutum ve Davranışlar .....	33
2.2.6	Örgütsel Yaratıcılık Boyutları .....	34
2.2.6.1	Bireysel Yaratıcılık Boyutu.....	35
2.2.6.2	Yöneltil Yaratıcılık Boyutu .....	35
2.2.6.3	Toplumsal Yaratıcılık Boyutu .....	36
2.3	Eğitil Örgütlerinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi..	36
2.3.1	Eğitil Örgütlerinde Örgüt Kültürü .....	37
2.3.2	Eğitil Örgütlerinde Örgütsel Yaratıcılık .....	38
2.3.2.1	Yaratıcı Okul .....	38
2.3.2.2	Yaratıcı Okulda Öğretmen.....	39
2.3.2.3	Yaratıcı Okulda Lider ve Yaratıcı Okulun Yöneltili .....	40
2.4	İlgili Araştırmalar .....	43
2.4.1	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	43
2.4.2	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	44
<b>3</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>46</b>
3.1	Araştırmanın Modeli .....	46
3.2	Evren ve Örneklem.....	46
3.2.1	Demografik Bilgiler.....	47

3.3	Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	50
3.3.1	Kişisel Bilgi Formu.....	52
3.3.2	Örgüt Kültürü Ölçeği .....	52
3.3.3	Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği.....	53
3.4	Veri Toplama Süreci.....	54
3.5	Verilerin Analizi.....	55
<b>4</b>	<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>56</b>
4.1.1	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Görev Unvanlarına Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	57
4.1.2	Yönetici ve Öğretmelerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeni Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları.....	60
4.1.3	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Yaş Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	62
4.1.4	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	64
4.1.5	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	66
4.1.6	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	68
4.1.7	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	72
4.2	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	73
4.2.1	Yönetici ve Öğretmelerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Görev Unvanı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	75
4.2.2	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	77

4.2.3	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Yaş Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	79
4.2.4	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	81
4.2.5	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	82
4.2.6	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	84
4.2.7	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları .....	86
4.3	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	87
4.3.1	Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	88
4.3.2	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Bireysel Boyutta Yaratıcılık Algı Düzeyine Etkisi .....	90
4.3.3	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Yönetimsel Boyutta Yaratıcılık Düzeyine Etkisi.....	91
4.3.4	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Toplumsal Boyutta Yaratıcılık Düzeyine Etkisi.....	92
4.3.5	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Genel Yaratıcılık Düzeylerine Etkisi.....	93
<b>5</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>94</b>
5.1	Sonuçlar .....	94
5.2	Öneriler .....	95
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>104</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	14
Çizelge 2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	22
Çizelge 3.Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri.....	31
Çizelge 4. Örgütsel Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler .....	32
Çizelge 5. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Dağılımı.....	47
Çizelge 6. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	48
Çizelge 7. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	48
Çizelge 8. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	48
Çizelge 9. Çalışanların Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Dağılımı .....	49
Çizelge 10. Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı .....	49
Çizelge 11. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Dağılımı.....	50
Çizelge 12. ÖYÖ'nin Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları .....	54
Çizelge 13. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeyi Ortalaması.....	56
Çizelge 14. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Ortalaması .....	56
Çizelge 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Alt Boyutları ile Görev Unvanı One Way Anova Analizi .....	58
Çizelge 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Görev Unvanına Göre One Way Anova Analizi.....	60
Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Analizi .....	61
Çizelge 18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi .....	62
Çizelge 19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	63
Çizelge 20. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	64

Çizelge 21. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine T-Testi Analizi .....	64
Çizelge 22. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Analizi .....	66
Çizelge 23. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi ..	67
Çizelge 24. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi ..	68
Çizelge 25. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Düzeylerinin Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	69
Çizelge 26. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	71
Çizelge 27. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi Ortalaması ....	72
Çizelge 28. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	73
Çizelge 29. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Genel Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyi Ortalaması .....	74
Çizelge 30. Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutları Ortalaması .....	74
Çizelge 31. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Görev Unvanına Göre One Way Anova Analizi .....	75
Çizelge 32. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Görev Unvanına Göre One Way Anova Analizi .....	76
Çizelge 33. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi .....	77
Çizelge 34. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi .....	79
Çizelge 35. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	79
Çizelge 36. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	80
Çizelge 37. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Analizi .....	81

Çizelge 38. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre T-Testi Analizi .....	82
Çizelge 39. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	83
Çizelge 40. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi.....	83
Çizelge 41. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi .....	84
Çizelge 42. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi.....	85
Çizelge 43. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi.....	86
Çizelge 44. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi ....	87
Çizelge 45. Örgüt Kültürü Düzeyi İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	87
Çizelge 46. Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	88
Çizelge 47. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Bireysel Boyutta Yaratıcılık İle İlişkisi.....	90
Çizelge 48. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yönetmel Boyutta Yaratıcılık İle İlişkisi....	91
Çizelge 49. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Toplumsal Boyutta Yaratıcılık İle İlişkisi.	92
Çizelge 50. Örgüt Kültürü İle Genel Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi İlişkisi.....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci.....	11
Şekil 2. Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar .....	19
Şekil 3. Parsons'a Göre Örgüt Kültürü Modelleri .....	26
Şekil 4. Örgütsel Yaratıcılık Süreci .....	29
Şekil 5. Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Ortalaması .....	57
Şekil 6. Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Ortalaması .....	74

## KISALTMALAR LİSTESİ

**TDK:** Türk Dil Kurumu.

**SPSS:** (Statistical Package For The Sciences), Sosyal Bilimler Araştırmaları İçin İstatistik Paket Programı.

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı.

**ÖYÖ:** Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği.

**ÖKÖ:** Örgüt Kültürü Ölçeği



# 1 GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Ayrıca tanımlar kısmında ilgili terim ve kavramlara yer verilmiştir.

## 1.1 Problem

Bilginin ve teknolojinin hızla değişerek ilerlediği küreselleşen dünyada rekabet ortamının artması, hem bireysel olarak insanlar hem de örgütler için yaratıcılık kavramını kaçınılmaz hale getirmiştir. Hızla değişen bu çağa uyum sağlamanın sırrı yaratıcı bireyler ve yaratıcı bireylerden oluşan örgütlerden oluşmaktadır. Ön plana çıkan bireylere ve örgütlere bakıldığında kendini yenileyerek değişime ayak uyduran, yaratıcılığı destekleyen bireyler ve örgütler oldukları görülmektedir. Söz konusu durumdan örgütün kişiliğini yansıtan örgüt kültürünün de etkileneceği açıktır (Yurter, 2016).

Örgütler sadece somut varlıklardan değil soyut varlıklardan da meydana gelmiştir ve soyut varlıklar örgütlerin yaşamlarını ve faaliyetlerini etkileyici ve belirleyici nitelikte olup bundan hareketle yönetim ve organizasyon teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler içerisinde incelenen en önemli konulardan birisi de örgüt kültürüdür (Kalkan, 2013).

Okullar da eğitim örgütleridir ve diğer örgütler gibi belirli amaçlara ulaşmayı hedeflemektedirler. Eğitim örgütleri olan okulları diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik açık sistem olup girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Eğitim örgütlerinin amaçları bireyleri ve toplumu doğrudan ilgilendirmesi bakımından diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Eğitim örgütlerinin gerek kanun ve yönetmeliklerle gerekse kendileri tarafından belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri; etkili ve kaliteli çıktılar hazırlayabilmeleri olumlu bir örgüt kültürü algısı ile gerçekleşebilir (Özgan, 2006).

Yaratıcılık kavramı örgüt yönetimi içerisinde değerlendirildiğinde örgütü ileriye taşıyan, rekabet için avantaj sağlayan yeni ve özgün düşünceler olarak tanımlanabilir (Çavuşoğlu, 2007). Son dönemlerde yaratıcılık kavramı eğitim örgütleri için de geçerli ve zorunlu hale gelmiştir. Okullarda yaratıcılık kavramının

işlerliğini sağlayabilmek için eğitim yöneticisinin özellikle de okul yöneticisinin yönetim uygulamalarının bunu desteklemesi gerekmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticisi okuldaki tüm paydaşlarının fikirlerine önem verdiğini göstermeli, karar alma süreçlerine katmalı, yeni ve değişik düşüncelere karşı hoşgörülü olmalıdır. Öğretmenler ise azimli, risk alan, kararlı, bütüncül ve özgün düşünebilen tutum ve davranış içerisinde olmalıdırlar. Bu şekilde geleceğin teminatı olan çocuklar için onların yeteneklerini ortaya çıkarabilmek adına yaratıcı okul ortamı desteklenmiş olacaktır (Yılmaz ve Izgar, 2009).

Örgütsel yaratıcılığı geliştirmek isteyen yöneticiler öncelikle uygun örgüt kültürünü oluşturmalıdır. Çünkü örgütsel yapılar, örgüt amaçları, işin özelliği, hiyerarşik yapı, görev tanımları, yönetimin tutumları, kurallar, prosedürler gibi örgüt kültürünün alt bileşenleri öğretmen, öğrenci ve okullardaki görev yapan diğer işgörenlerin yaratıcılığı doğrudan etkiler (Çekmecelioğlu, 2002). Tüm bu bilgiler ışığında yöneticinin birinci görevi örgütsel yaratıcılık sürecini anlayarak desteklemek ve uygun örgüt kültürünü oluşturmaktır (Eren ve Gündüz, 2002).

Okul örgütlerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerden en üst seviyede etkililik ve yaratıcılık istenmektedir. Bu istek doğrultusunda yönetici ve öğretmenler yaratıcılığın farkına varmalı, yaratıcılığı ortaya çıkaracak yöntem ve teknikleri kullanabilmelidir (Sungur, 2001).

Özellikle son yıllarda Türkiye'de eğitim sistemindeki tüm değişim çabalarına karşın; özellikle okullarda yaratıcılığın istenilen düzeye erişemediği dikkat çekmektedir. Bu durum eğitim ve öğretimin kalitesini sorgulatmaktadır.. Bu bilgiler ışığında Türk Eğitim Sisteminde hem bireysel yaratıcılığın hem de örgütsel yaratıcılığın önünde sistemden kaynaklanan engeller olduğu ifade edilebilir (Eroğlu, 2014).

Eğitim örgütlerinin üretim alanı olan okulların örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişki araştırılmaya değer bulunmuştur. Bu bağlamda araştırmanın problemi; “Balıkesir İli merkez ilçede 2013-2014 eğitim-öğretim yılı içerisinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişki nedir?” şeklinde yapılandırılmıştır.

## 1.2 Amaç

Araştırmanın temel amacı, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları örgüt kültürü düzeyi ile örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından belirleyebilmektir. Bu temel amaç ışığında, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Araştırma kapsamındaki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin araştırmada kullanılan bazı demografik özellikleri nedir?
2. Araştırma kapsamındaki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları ne düzeydedir?
3. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları;
  - Görevlerine (yönetici, sınıf öğretmeni, branş öğretmeni)
  - Cinsiyetlerine,
  - Yaşlarına,
  - Eğitim düzeylerine,
  - Mezun olunan fakülteye,
  - Meslekteki hizmet yıllarına,
  - Şu anda çalıştıkları kurumdaki hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Araştırma kapsamındaki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algıları bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta ne düzeydedir?
5. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algıları bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda;
  - Görevlerine (yönetici, sınıf öğretmeni, branş öğretmeni)
  - Cinsiyetlerine,
  - Yaşlarına,
  - Eğitim düzeylerine,
  - Mezun olunan fakülteye,
  - Meslekteki hizmet yıllarına,
  - Şu anda çalıştıkları kurumdaki hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3 Önem

Eğitim örgütlerinin(okullar) yeni nesilleri şekillendirme, onları hayata hazırlama ve çağın ihtiyaçlarına uygun nitelikte bireyleri yetiştirme görevleri onları diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliğidir. Özellikle okul örgütlerindeki işgörenler değişen ve gelişen teknolojiyi takip etmeli, gelişime uyum sağlamalıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde eğitim örgütlerinde(okullarda) olumlu bir örgüt kültürü yaşatılmalı ve örgütsel yaratıcılık desteklenmelidir (Eroğlu, 2014). Bu çalışma geleceğe yön veren eğitim işgörenlerinin örgütsel yaratıcılık davranışlarının farkına varmaları ile okullarda daha iyi bir örgüt kültürünün oluşturmasına katkı sağlayıp kaynak olabilir.

Eğitimin ülkenin ve bireylerin geleceğindeki önemi düşünüldüğünde, okullarda iyi bir örgüt kültürünün, öğretmenlerin yaratıcılığına dolayısıyla eğitim öğretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma yönetici ve öğretmenlerin buldukları okulun örgütsel kültürünü ve örgütsel yaratıcılık düzeyi algılarının belirlenmesine olanak sağlayarak okulun geliştirilmesi ve kalite yönetimi süreçlerine yönelik yeni bakış açıları sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma eğitim öğretim süreçleri boyunca geleceğimize yön veren öğretmenlerimize ve okul müdürlerine okullarımızda daha iyi bir örgüt kültürü ve beraberinde yaratıcı bir ortam oluşturulmasına kaynaklık edebilir. Bu bağlamda okul yaşantısının daha canlı, okul ortamının daha neşeli ve doyurucu yaşantılar sunması sağlanarak öğrenci devamsızlıkları azaltılabilir, öğrenme motivasyonu yükseltilebilir. Ayrıca okula yönelik olumsuz bakış açıları ve var olan ön yargıların kırılması sağlanabilir.

Alanyazına bakıldığında örgüt kültürü konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen örgütsel yaratıcılık ile ilgili çalışmaların (Çekmecelioğlu ve Eren, 2008; Yılmaz, 2009; Balay, 2010; Özdemir, 2013; Eroğlu, 2014; Yurter, 2016) sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi eğitim öğretim kurumları da dâhil hiçbir kurumda araştıran bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu açıdan, yapılacak olan bu çalışma alanyazındaki bu boşluğu doldurarak katkı sağlaması bakımından ve örgütsel yaratıcılıkla ilgili yapılacak olan diğer çalışmalara ışık tutabileceğinden önemli olabilir.

#### **1.4 Varsayımlar**

Araştırmanın bağlı olduğu varsayımlar şunlardır:

1. Ankete katılan İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin verdikleri yanıtlar, onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri var olan durumu yansıtmaktadır.
3. Araştırma için seçilen örneklem, evreni temsil gücüne sahiptir.
4. Elde edilen verilerin analizi için kullanılan istatistik teknikleri, bu araştırma için uygundur.

#### **1.5 Sınırlılıklar**

Araştırma 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Balıkesir il merkezinde bulunan 23 tane ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden toplanan verilerle sınırlıdır. Özel öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler bu araştırmanın dışında tutulmuştur.

#### **1.6 Tanımlar**

**Kültür:** Bir toplumda etkili ve sürdürülebilir bir yaşantını sağlaya yarayan ortak birikimli değer örüntüsüdür.

**Örgüt kültürü:** İşgörenler tarafından ortakça paylaşılan, üyelerinin düşünce, davranış ve alacakları kararları belirleyen ortak değer, inanç ve normlardır (Türk, 2007).

**Yaratıcılık:** Bilim ve teknolojide yenilik, sanatta özgün eserler, sanayi ve endüstride alternatif buluşlar yapma sürecidir (Haşit, 2003).

Örgütsel Yaratıcılık: örgütün sahip olduğu işgören ve diğer maddi kaynakların eşgüdümlenerek ürün, hizmet ve bunların üretim süreçlerine ilişkin yeni ve kullanışlı fikir ve projelerin hayata geçirilmesidir (Yurter, 2016).

Okul Kültürü: Okulun iç çevresi ve dış çevresinden kaynağını olan kendine özgü geliştirdiği, yaşantısına yön veren birikimli inanç, değer, kural örüntüsüdür.

Yaratıcı Okul: Yaratıcılığı ortaya çıkaran, geliştiren, ortamı zenginleştiren, fırsatları artıran ve yaratıcılığın önündeki engelleri kaldıran okul.



## 2 İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde alanyazın incelenerek; araştırma konusuyla ilgili temel kavramların açıklanmasına ve konu ile ilgili yapılmış olan mevcut araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1 Örgüt Kültürü

Bu başlık altında kültür ve örgüt kültürüne ilişkin kavram ve süreçlere değinilmiştir.

#### 2.1.1 Kültür Kavramı

Kültür, üzerinde sıkça konuşulan ve insanlarla etkileşim halinde birlikte yaşayan bir kavram olması ile birlikte tanımının yapılması oldukça zordur. Kültür, “insanın var ettikleri ya da doğaya kattıkları” olarak incelenirse; kavram boyutunun ne kadar geniş olduğu daha açıkça görülmektedir (Işık, 2010).

Kültürün çeşitli görüşlere çerçevesinde çeşitli tanımlamaları yapılabilir:

Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2014) yer alan tanıma göre kültür:

1. Bir milletin var oluş tarih içerisinde toplumsal gelişimi ile oluşturduğu maddi ve manevi unsurlar ile bu unsurları sonraki nesillere aktarmada kullanılan araçların tümü,
2. Bir millete has düşünce ve sanat eserlerinin bütünü.
3. Bireyin hayatı boyunca edindiği bilgilerin bütünüdür.

Yüksel (2004) kültürü toplum tarafından benimsenip; kuşaktan kuşağa transfer edilen tutum, davranış ve geleneksel unsurların tümü olarak açıklarken; kültür kavramını Morgan (1998), bireyin ve toplumun ilişkisi üzerinden açıklayarak bir hayat tarzı olarak görmekte ve paylaşımına açık din, ahlak, bilim ve teknoloji gibi ortak değerlere dayalı tanımlamaktadır.

Kültürü, doğrudan insanı etkileyen bir olgu olmakla birlikte insanın eli ve aklı ile doğaya eklediği maddi ve manevi unsurların bütünü olarak açıklayan Açıklan

(1996) kültür kavramı ile ilgili bilinmesi fayda sağlayacak yargıları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. Kültür, yaşadığı toplum içerisindeki değişikliklerden etkilenen ve değişim ile değişen bir kavramdır. Kültürün gelecek nesillere sağlıklı aktarılması için değişimin farkında olunup; değişim yönetiminin kontrollü yapılması sağlanmalıdır.
2. Kültürlü- kültürsüz adlandırmaları kültürün içinde yaşadığı toplumun kendine has değer yargılarına göre farklılıklar gösterebilir.
3. İyi veya kötü kültür nitelendirmesi yapmak yanlıştır; her toplumun farklı kültürü vardır.

Kültür, hem aynı toplumda yaşayan insanların hem de farklı toplumlar arasındaki ilişkileri belirleyen norm ve kurallardan oluşmaktadır. Bu bağlamda kültürün değer yargıları bireyin tavır, davranış, hal ve hareketlerini etkiler. Kültür, toplumların felsefelerini, dünyayı algılama biçimlerini belirlemektedir (Şişman, 2002).

Schein (2010)'a göre kültür; bireyin içinde yaşamış olduğu çevreye uyumu, yeteri kadar tecrübe edilmiş ve doğru olarak nitelendirilen temel davranışlar motifidir.

Yüksel (2004)'e göre kültür toplumu oluşturan bütün bireyler tarafından ortak olarak paylaşılan kavramlar bütünüdür. Birey içinde doğduğu çevreden kültür aracılığıyla öğrenir. Birey bir yandan kültürü oluştururken bir yandan da kültür tarafından şekillendirilir.

Günümüzde globalleşen toplumların benzer yönlerinin sayısız olmasına karşın, toplumların kültür özellikleri birbiri ile çeşitlilik göstermektedir. Ancak toplumların kültür çeşitliliğine rağmen kültürlerin ortak özellikleri sıralamak olasıdır. Bu özellikleri Morgan (1998) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Kültür, bireylerin diğer bireylerle iletişim ve ilişkilerini düzenler.
2. Her toplumun kültürü birbirinden farklıdır.
3. Kültürler arasında benzerlikler mevcuttur.
4. İnsanlar tarafından kabul gören kültür genelde kalıcı olur.
5. Bütün kültürler zaman içerisinde küçük de olsa değişim gösterirler.
6. Aynı kültürde yaşayan bireyler aynı olay karşısında farklı davranışlar sergileyebilirler.
7. Birey istese de kültürün kendisini etkilemesini engelleyemez.



Morgan (1998)'ın vurguladığı özellikler değerlendirildiğinde kültürün etkisinden kaçınılamayacak, zamana, toplumlara göre farklılaşabilen, değişebilen ancak o oranda da ortaklaşılabilen yanlarının olduğu görülmektedir.

Kültür kavramının özelliklerini Şişman (2011) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. Kültür toplumca ortak üretilir ve diğer nesillere taşınır.
2. Kültürün oluşabilmesi için belli bir zaman gerekir.
3. Kültür yaşayan canlı bir varlık gibi zamanla farklılık gösterip değişebilir.
4. Kültür toplum içinde yaşayan bireylerin davranışlarını etkiler ve şekillendirir ve bireylerin diğer bireylere ve topluma entegrasyonunu sağlar.
5. Kültür değerler, inançlar, ibadetler, adetler, gelenekler, dil vb. gibi unsurlardan meydana gelmektedir ve bu unsurları birbirinden ayırt etmek olası değildir.
6. Kültür toplum içinde bireylerin paylaşımı ile öğrenilir.

Şişman'ın açıklamasında öne çıkan durumlar ise kültürün zamanla oluşması, kuşaklara taşınması, kültürün birbirini etkileyen ayrılmaz bileşenlerden oluşması ve bütünleşmeyi sağlaması dikkat çekmektedir.

### 2.1.2 Örgüt Kavramı

Kelime anlamı, kişi ya da kurumların ortak bir amacı, gayeyi gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları birlik (TDK, 2014) olan örgüt kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Yapılan tanımlara bakıldığında amacın ortak olması ve eşgüdüm yapılarak birliktelik kurulmasının temel olduğu görülmektedir (Kalkan, 2013).

Örgüt, ortak amaçlar uğruna insanların birliktelik kurarak oluşturdukları eşgüdümleme ve değerlendirilme süreci olan bir yapıdır (Balcı, 2005, Bursalıoğlu, 2012).

Koçel (2011) örgütü, ortak bir gayeyi gerçekleştirmek için bireylerin güçlerini isteyerek birleştirmeleri ile oluşan işbirliği olarak ifade ederken; Yüksel (2004) örgütü insanlar için mal ya da hizmet üretmek amacıyla kurulmuş sistem olarak değerlendirir.

Terzi (2000)'e göre toplumların ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek ve meydana gelen problemlerini ozmek için bir takım kurumlara gereksinimleri vardır ve rgter ihtiyaçların ve sorunların çeşitlerine göre ortak amaçlar doğrultusunda kurulmuş birimlerdir.

Schein (2010)'e göre örgüt, örgüt yeleri tarafından ortak olarak benimsenmiş bir amacın faaliyete geçirilmesi için işbirliği ve sorumluluk anlayışı içerisinde maddi ve manevi bütün glerin eşgdmlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

### 2.1.3 Örgüt Kültürü Kavramı

rgter insanlar tarafından belli bir amaca hizmet etmek için kurulmuş sosyal varlıklardır (şişman, 2011).

Genç (2008) rgt kültürünü, işgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak tanıyan ve işgörenlerin her türlü davranışlarını şekillendiren unsurlar olarak tanımlarken; Türk (2007) rgt kültürünü, işgörenler tarafından ortakça paylaşılan, üyelerinin düşünce, davranış ve alacakları kararları belirleyen ortak değer, inanç ve normlar olarak açıklamıştır.

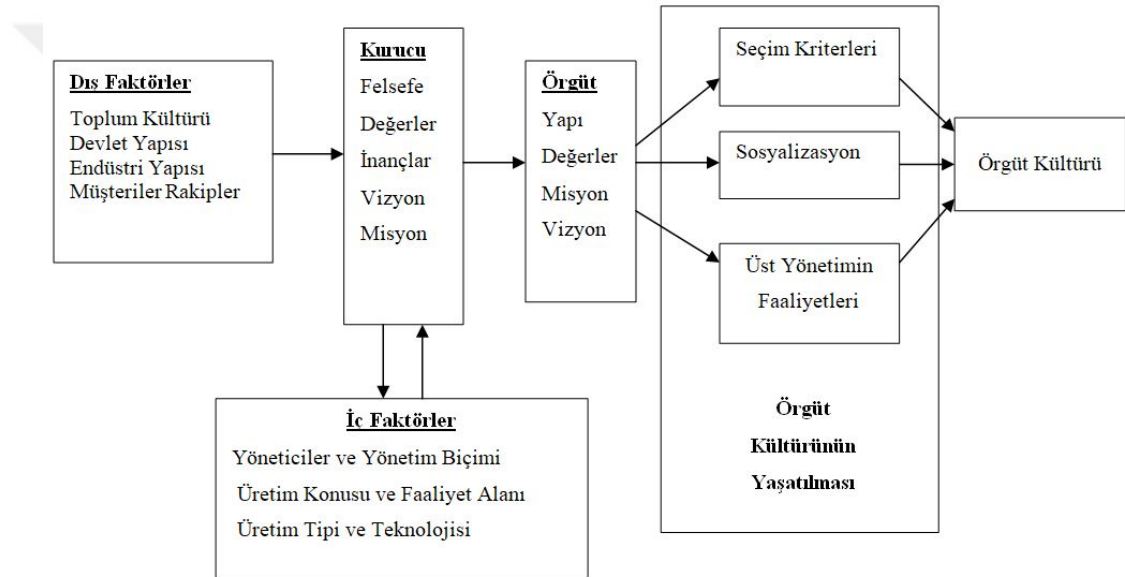
Örgüt ve kültür kavramları bir arada kullanıldığında daha karmaşık bir kavram ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşayı "rgt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım" ifadesi ile dile getiren Robbins (1993) rgt kültürünü, örgütün kendine has olup rgt çevresindeki diğer örgütlerden farklılaştıran nitelikler olarak açıklamıştır. Hoy ve Miskel, rgt kültürünü örgütlere ayırt edici bir kimlik kazandıran ve işgörenler tarafından kabul edilip paylaşılan normlar olarak tanımlamaktadır (2010).

Örgüt kültürü; örgütün yaşadığı problemler ve bu problemleri ile bunları çözme şekilleri, rgt başarıya ulaştıran nitelikler, örgütte karar alma eşitleri, örgüt mensupları tarafından inanılarak paylaşılan temel değerlerdir (Kalkan, 2013).

## 2.1.4 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılması

Bilim, teknoloji, sanayinin gelişmesi ve ülke sınırlarının ortadan kalkmasıyla beraber örgüt kültürünün oluşumu ve yaşatılması örgütler için kritik konulardan biri haline gelmektedir. Günümüz rekabetçi iş dünyasında amaçlarını gerçekleştirerek süreklilik sağlamak isteyen örgütler kendi örgüt kültürlerini geliştirmek ve yaşatmak adına çeşitli çabalar sarf etmek zorundadırlar (Özgener, 2004).

Şekil 1’de örgüt kültürünün oluşum ve yaşatılma süreci gösterilmektedir:



Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci

Kaynak: Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Örgüt kültürünün oluşumu: Birbirini takip eden kademeler ile örgüt kültürünün oluşumu gerçekleşir. Schein (2010)’e göre örgüt kültürünün oluşumu örgüt içerisinde öğrenme-öğretme sürecidir ve bu sürecin oluşumunun aşağıdaki gibi olduğunu belirtmektedir:

- Örgütün kurucusu tarafından örgütün felsefesi, vizyonu, misyonu, değerleri gibi örgütsel öğeler oluşturulur.
- Çalışma ortamları düzenlenir, fiziksel yapılar oluşturulur.

- Liderler ya da müdürler tarafından eğitim programları doğrultusunda mentörlük çalışmaları yapılır.
- Ödüllendirme, statü, terfi, yer değiştirme, emeklilik gibi işlemlerin kıstasları oluşturulur.
- Örgüt içerisinde mit ve benzetmeler oluşturulur.
- Lider, işveren ya da müdürler lme ve değerlendirme amacıyla süreçler ve ıktıları izler.
- Örgüt yapısı ve iş akışı şekillenir.

#### Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler:

Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli faktörlerin örgüt kurucuları (işveren) ve işgörenler olduğu söylenebilir. Çünkü kurucular ve işgörenler daha önceki yaşantılarındaki felsefe, ideoloji, değer ve normları örgütlerine taşırlar. (Terzi, 2000).

İ evre Faktörleri: Bir takım araştırmalara göre örgüt kültürünün kendisi i evre olarak nitelendirilmekle beraber örgüt kültürünün oluşumuna en çok etkiyen i evre unsurları: Üretim tipi, konusu ve teknoloji, yöneticiler ve yönetim biçimi, örgüt sahipleri (Genç, 2008).

Dış evre Faktörleri: Dış evre ile ne kadar sıkı ve yoğun bir ilişki kurulursa örgütlerin dış evre faktörlerinden etkilenme derecesi o lde fazla olur. Dışa dönük örgütler ie dönük örgütlere göre bu faktörlerden daha fazla etkilenmektedir. Toplum kültürü, tüketiciler, rakip örgütler, siyasi hedefler, devletin şekli ve kanunlar dış evre unsurlarına örnek verilebilir (şişman, 2011).

Örgüt Kültürünün Yaşatılması: Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra örgüt kültürünün benimsenmesi, geliştirilmesi ve devam ettirilmesi adına örgüt içerisinde çeşitli eylem ve faaliyetler yapılır. İşgören seçimi, üst yöneticilerin tutumları ve örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünün devamlılığında en önemli rolleri taşımaktadır (Alamur, 2005).

İşgören seçimi: İşgören seçiminin amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte bilgili ve vasıflı insanların istihdam edilmesidir (Pulat, 2010).

Üst yönetim: Örgüt kurucularının rgt kurma sırasında oluşturdukları kültür ve örgütün faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında üst yönetim kadrosunun

eylem, tutum, beklenti ve davranışları kültürün korunmasında önemli rol oynamaktadır (Uç, 2013).

**Örgütsel sosyalleşme:** Bir örgüt içerisinde mevcut işgörenlerin yeni işe alınan işgörelere kültür aktarımı ve uyum sağlama sürecine örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanır. İşgörelin örgüte girmeden önceki tutumları, işgörelin işe girdikten sonra örgütün değerlerini öğrenmesi, kendi değerleri ile karşılaştırıp iklimleri gidermesi ve örgüte uyum sağlama amacıyla değişim göstermesi örgütsel sosyalleşmenin aşamalarıdır. Olumlu yönde gerçekleşecek değişim, örgüt için daha fazla verim, örgütsel bağlanma ve iş terki oranında azalma ile sonuçlanacaktır (Alamur, 2005).

### **2.1.5 Örgüt Kültürü Önemi ve Özellikleri**

Örgüt kültürü, işgörellerce ortaklaşa paylaşılan değerler, hedefler ve inançların tamamını kapsadığı için, örgütün amacını gerçekleştirip varlığını ve hayatını sürdürebilmesi için etkili bir faktördür. Örgütteki işgörel tarafından açıkça algılanıp benimsenen örgüt kültürü işgörellerin motivasyonunu ve iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkiler. Ayrıca örgüt kültürü örgüt içerisindeki farklı birimlerin ortak amaç etrafında eşgüdümlemesini sağlar (Pulat, 2010., Şişman, 2002).

Örgüt kültürü, hem örgüt çalışanlarını birbirine hem de örgütü içinde bulunduğu çevreye bağlar. Örgütten örgüte farklılıklar gösteren örgüt kültürü, işgörelin örgüte olan bağlılığını güçlendirmekle kalmayarak örgüte adanmışlık ve, örgüt içerisinde sağlıklı ilişkileri geliştirerek eşgüdümü artırmakta (Bursalıoğlu, 2012), ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır (Terzi, 2000).

Örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Genç, 2008; Hoy ve Miskel, 2010, Çev: Turan; Terzi, 2000; Tikici, 2005; Türk, 2007; Şişman, 2011):

Örgüt kültürü,

- işgörelin duygu, düşünce ve davranışları ile doğrudan ilişkilidir.
- değişebilir, öğrenilebilir.
- bütüncüdür, işgörel arasında paylaşılır.
- işgörel ve yönetim kadrosu arasında iletişim ve koordinasyonu sağlar.
- örgüt üyelerinin fikir, arzu ve davranışlarının sonucunda oluşur.

- yazılı değildir, üyelerin düşünce yapılarında, hafızalarında ya da belleklerinde inanç olarak yerini alır.

Kalkan, 2013 yılında yaptığı araştırmada örgüt kültürünün özelliklerinin aşağıdaki tablodaki şekli ile listelemiştir:

Çizelge 1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yazarın Adı	Örgüt Kültürünün Özellikleri
Hofstede vd., 1990; Rashid vd., 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütünseldir.</li> <li>• Zaman gerektirir.</li> <li>• Sosyal varlıktır.</li> <li>• Esnektir.</li> <li>• Değişim zordur.</li> </ul>
Pettigrew, 1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antropoloji ile ilişkilidir.</li> <li>• İşgörenlere açıktır ve ortaklaşa paylaşılır.</li> <li>• Kavramlar sistemidir.</li> </ul>
Alvesson, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiyerarşiktir.</li> <li>• Zaman gerektirir.</li> <li>• Üyelerini, değer ve inançları ile etkiler.</li> </ul>
Schein, 1990, 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelerce ortaklaşa oluşturulur ve paylaşılır.</li> <li>• Yeni üyelere aktratılır.</li> <li>• Ortaklaşa öğrenme esastır.</li> </ul>

Kaynak: (Hammal, 2006., Akt. Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

### 2.1.6 Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

Örgüt kültürü ister maddi ve manevi öğeleri içine alan bir bütün, insan tarafından oluşturulmuş yapma bir çevre olarak düşünölsün, ister grup veya toplum üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan öğrenilmiş davranışların toplamı olarak

düşünülsün; mutlak olan bir yönü vardır ki o da örgüt kültürünün bazı öğelerin birleşmesinden oluştuğudur (Tikici, 2005).

Bu öğeler şu şekilde sıralanabilir: değerler, inançlar, varsayımlar, mitler ve hikâyeler, kahramanlar, adet, tören ve ritüeller, semboller, dil, kural, prosedür ve uygulamalar, fiziki çevre ve mimari, örgütün geçmişi.

#### **2.1.6.1 Değerler**

Değerler örgütteki işgörenlerin örgüt içerisindeki hal ve hareketlerini şekillendiren ifadelerdir. Bu önermeler örgütlerin iş yapma tekniği, kişiliği, problem çözme teknikleri, misyonu gibi birçok konuyu kapsar (Tikici, 2005). İşgörenlerin örgütlerine kattıkları olarak tanımlanabilen örgütsel değerler işgörenlerce paylaşılan idealler olup, davranışlarını şekillendirirler (Altunay, 2006).

#### **2.1.6.2 İnançlar**

İnançlar, bir örgütün mensuplarının kendilerini ve diğer işgörenleri değerlendirme ve yargılama şekli olarak açıklanabilir. Örgütteki işgörenlerin tutum ve davranışlarında kalıcı izli değişiklik yapılmak isteniyorsa öncelikle işgörenlerin inançlarında değişiklik yapılmalıdır (Hoy ve Miskel, 2010, Çev. Turan).

#### **2.1.6.3 Mitler ve Hikâyeler**

Örgütsel mitler genellikle örgüt kurucuları tarafından anlatılan, işgörenlerce eleştirilmeden kabul edilen, gerçekliği araştırılmayan, kurgusal (Terzi, 2000) masallardır. Hikayeler ise örgüt mensuplarının sosyalleşme süreci içerisinde dinlediği ya da şahit olduğu, örgüt geçmişindeki olaylar olarak ifade edilebilir. Hikaye ve mitlerdeki temel amaç örgütün genel felsefesini yansıtması ve örgüt temel değerlerinin kanıksanmasının sağlanmasıdır (Tikici, 2005).

#### **2.1.6.4 Kahramanlar**

Terzi (2000) örgütün amaçlarına ulaşmasında başarılı işlere imzasını atan ve örgütsel sosyalleşme sürecinde ulaşılabilir Altunay (2006) olan işgörenleri kahraman olarak değerlendirmektedir.

Kahramanlar örgüt içerisinde rol modelleri oluşturmakla birlikte örgütün amaçlarına ulaşmasında istenilen özelliklere sahip işgörenler olarak tanımlanabilir. Diğer işgörenler için kahramanlar örnek alınıp taklit edilebilir. Aynı zamanda başarılı ve etkili kültüre sahip örgütlerde örgütsel kahramanlar örgütün değerlerini temsil ettikleri için yaşatılmasına olanak sağlanır ve takdir edilir (Şişman, 2011).

#### **2.1.6.5 Törenler, Ritüeller (Adetler)**

Törenler örgüt içerisinde önceden belirlenmiş bir takvim göstergesinde birlik ve beraberliğin hedeflendiği ve yapılan tekrarlarla gelenek haline gelen toplantılardır. Törenlere örnek olarak kutlamalar, veda yemekleri, yeni işgörenin tanıştırılma etkinliği ve ya bayramlaşmalar verilebilir (Sönmez, 2006).

Ritüeller (adetler) ise örgütte yazılı olmadığı halde; ortak yaşamın parçası olmuş, yapılan sürekli tekrarlarla alışagelmış hal alan etkinliklerdir (Sönmez, 2006).

#### **2.1.6.6 Semboller**

Semboller örgütsel kültürün değer ve norm gibi (Güney, 2007) soyut ifadelerini somut göstergeler halinde ifade ederler (Kalkan, 2013). Terzi (2000)'e göre örgütün çevresine vermek istediği mesajların kalıcı, hızlı ve etkili bir şekilde anlaşılması ve algılanmasını sağlayan sembollere logolar, bayraklar, flamalar, ürün isimleri, kıyafetler ve fiziki yapılar örnek olarak verilebilir.



### **2.1.6.7 Dil**

Örgütü diğer örgütlerden farklı kılan en önemli unsurlardan olan dil, örgüt kültürünü oluşturan sözcük ve sembollerin bütünüdür. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde etkili ve önemli bir araç olup sadece kendi örgütüne özgüdür ve diğer örgütlerde anlam ifade etmez. Örgütte kullanılan dilin örgütteki işgörenler tarafından kabul görmesi aynı zamanda örgüt kültürünün de kabul gördüğü anlamına gelir (Gümüş, 2011).

### **2.1.6.8 Kural ve Prosedürler**

Kural ve prosedürler, örgütteki mevcut kaynaklarla beraber güç ve sorumlulukların hiyerarşik olarak nasıl dağılacğını gösterdiğinden işgörenler arasındaki ilişkileri yönlendirir. Kural ve ya prosedürler örgüt içersinde açık bir şekilde belirlenmez ve ya yetersiz kalırsa; işgörenler arasında anlaşmazlıklar ya da karışıklıklar oluşacağından örgüt kültürünün oluşması, gelişmesi engellenebilir (Kalkan, 2013).

### **2.1.6.9 Fiziki Çevre ve Mimari**

Aslan vd. (2009)'a göre örgüt binaları örgütün kimliğini sembolize etmekle birlikte örgütün stratejik durumunu ifade eder.

### **2.1.6.10 Örgütün Geçmiş**

Dün, bugün ve yarın zaman dilimleri örgütlerin yaşamları içersinde birbirlerine bağlıdır. Bir örgüt için bugün ve gelecek ne kadar önemliyse örgütün geçmiş de o ölçüde önemlidir. Çünkü örgütü güçlü kılan geçmiőinde yaşadığı bir takım problemlere geliştirmiş olduğu çözümlerdir (Tikici, 2005).

### **2.1.7 Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Örgüt kültürü kavramını iş ahlakı, örgüt iklimi, örgüt felsefesi, sosyalleşme, örgütsel imajı kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu nedenle bu kavramları ve örgüt kültürü ile ilişkilerini açıklamakta fayda vardır.

#### **2.1.7.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

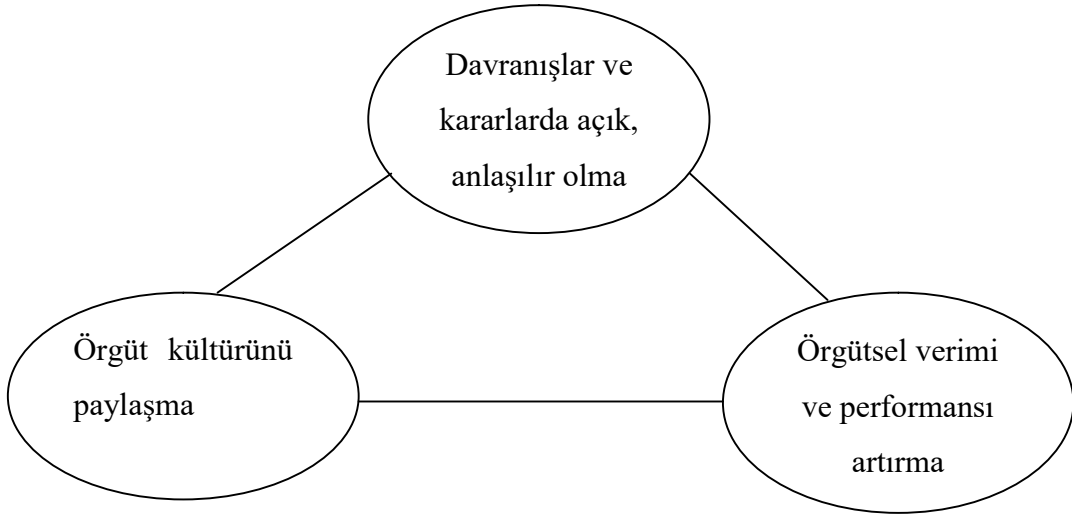
Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüt içerisinde olduğu atmosfer, hava, ortam olarak tanımlanabilir ve örgüt kültürü örgüt iklimini kapsamaktadır (Dinçer, 1996., Yüksel, 2004).

Şişman (2011)'e göre iki kavram arasındaki farklar:

- Örgüt kültürü sosyoloji örgüt iklimi ise psikoloji ile ilgili kavramlardır.
- Örgüt kültürü üyelerin davranışlarını şekillendiren inanç ve değerlerden oluşurken; iklim işgörenlerin beklentileri ve bu beklentilerin ne kadar gerçekleştiğine dair algılarıdır.
- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
- Örgüt kültürü normları belirlerken iklim işgörenler tarafından bu normlara ne düzeylerinin göstergesidir.

#### **2.1.7.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi**

Örgüt kültürü ve örgüt felsefesi arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Örgüt felsefesi örgüt kültürünün alt bileşeni olarak örgüt içerisinde uyulması istenen normları ya da kuralları belirler. İşgörenler tarafından algılanıp paylaşılmayan kurallar uygulamada başarısızlık oluşturacağından ve bu da örgütün devamlılığı önünde engel teşkil edeceğinden örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve kuralların, iş görenler tarafından paylaşılmasına azami dikkat edilmelidir (Türk, 2007).



Şekil 2. Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar

Kaynak: Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Şekil.2’de görüldüğü gibi örgüt felsefesini belirlemek, örgütlere üç önemli yarar sağlamaktadır (Kalkan, 2013): Birincisi, örgüt felsefesi işgörenlerin davranışlarını yönlendirmede etkilidir. İkincisi, örgüt felsefesi, kültürün özünü açıklar. Üçüncüsü, örgütsel performansı artırmak için örgüt üyelerinin motivasyonuna katkı sağlar.

### 2.1.7.3 Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

1990’lı yılların başı itibari ile orta çıkan iş ahlakı kavramı, örgüt içerisindeki sorunları ahlaki çıkarımlara göre değerlendirir. Örgüt kültürü ise örgütün ahlak değerlerini ve yapılarını kontrol eder (Özgüner, 2011).

### 2.1.7.4 Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Başarılı bir örgütsel sosyalleşme ile işgörenin örgüt içerisindeki mevcut değer, norm ve davranışları öğrenmesi; sosyalleşme sonucunda ise işten doyum alması, uyum sağlaması beklenir (Şişman, 2011).

Kartal (2007)'ye etkili ve iletişim kanallarının açık olarak benimsenen örgüt kültürlerinde sosyalleşme sürecinin daha hızlı ve etkili olacağından, iş görenler daha istekli çalışacak, iş doyumunu artacak ve sonrasında ise personel devri ve iş terkleri azalacaktır. Dolayısıyla örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşmeye izin verip desteklemesi gerekmektedir.

### **2.1.7.5 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Kimlik-İmaj**

Örgütsel kimlik, örgütün kim olduğunu neyi nasıl yaptığını ifade eder. Örgütsel kimlik için yapılacak çalışmalar örgütün kim olduğu, neyi nasıl yaptığını ifade edecek şekilde olmalıdır. Örgüt kültürü ile örgütsel imaj ilişkisinin ve uyumunun örgütü rekabetçi koşullarda avantajlı duruma getireceği değerlendirilmektedir. Bu yüzden etkili bir örgütsel imaj oluşturulmak isteniyorsa örgüt kültürünün işgörenler tarafından güçlü bir şekilde benimsenmesi gerekmektedir (Kalkan, 2013).

### **2.1.8 Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması**

Aşağıda alanyazındaki kaynaklardan elde edilmiş örgüt kültürleri ile ilgili bazı sınıflamalara yer verilmiştir:

#### **2.1.8.1 Quinn ve McGarth'ın Sınıflandırma Modeli**

Quinn and McGarth 1985 yılında örgüt kültürü türlerini; rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak dört başlık altına toplamıştır (Şişman, 2011):

**Rasyonel Kültür:** Yönetim anlayışı direktif liderlikten yana olup açık ve belirin amaçlar üzerinde durulmuştur. Amaçlar üzerinde mantıksal değerlendirme yapılmakta ve ölçütler performansa yöneliktir; performans ise verimliliklidir.

**Gelişmeci Kültür:** Gelişmeci kültürdeki örgütlerde amaçlar esnek olup; yenilik, icat gibi yönetimsel süreçler mevcuttur. Yönetim anlayışı yenilikçi olup risk alan liderler vardır. .

Uzlaşmacı Kültür: Destekleyici liderlerin olduğu bu tarz örgütlerde işgörelerin moralleri ve iş doyumunu performans ölçütüdür. Olumlu örgüt ikliminin hâkim olduğu bu örgütlerde amaç grubun birlikteliğini ve devamlılığını sağlamaktır.

Hiyerarşik Kültür: Hiyerarşik kültürde kuralların uygulanması ön plandadır. Bu örgütlerde liderler muhafazakâr olup kontrol ve istikrar en önemli performans göstergesidir. Teknik bilgi güçtür ve biçimsel bilgi süreçlerinden belgeleme, vesikalama, hesaplama, tahmin, değerlendirme vb. kullanılır.

### **2.1.8.2 Harrison ve Handy'nin Sınıflandırma Modeli**

Harrison ve Handy kültürleri ayrı ayrı sınıflandırmış olsalar da iki model birbiri ile paralellik gösterdiği için birlikte incelenmiştir (Şişman, 2011):

Rol Kültürü (Apollo): Yapılan iş işgörenden daha önemlidir ve bu yüzden işgören işe göre seçilir. Hiyerarşik yapıda olan bu örgütlerde uzmanlaşmak, bürokratik kurallar ve ilkeler, rasyonellik, rol ve statü ön plandadır.

Görev Kültürü (Athena): Örgütsel amaçların ön planda olduğu bu kültür tipinde işin örgütsel amaçlara uygun olarak yapılması oldukça önemlidir. İş- görev merkezli olup uzmanlaşma güçtür ve yetki gruplara verilir. Örgüt yapısı esnek olup dış çevreden gelen uyarıcılara açıktır.

Güç Kültürü (Zeus): Bu örgütler karşılıklı güven esasına dayalı olup güç merkezde toplanmıştır. Çıkar temelli olup gücü elinde olan işgörenler diğerlerinin üstünde baskı kurmaya çalışırlar. Bu kültürde çok az kural ve prosedür olduğundan yöneticiler kural ve prosedürlerle uğraşarak zaman kaybetmez ve bu da onlara rekabetçi ortamda avantaj sağlar.

Birey Kültürü (Dionysus): Bu tarz örgütlerde örgütler işgörenler için kurulmuştur ve işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmek önceliklidir.

### **2.1.8.3 Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli**

Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeline göre örgüt kültürü ve içinde bulunduğu çevre arasında iki boyutlu(değişkenli) sürekli bir ilişki vardır. Bu

kültürlerin temelindeki örgütün iki değişkenden biri stratejik kararlara etki eden risk düzeyi, diğeri ise örgütün çevresinden aldığı geri bildirimdir (Eren, 2008).

Çizelge 2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

<b>Risk Düzeyi</b>	<b>Yüksek</b>	Sert Erkek Maço Kültür (Örn.: Petrol Şirketleri)	Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Örn.: Film Yapım Şirketleri)
	<b>Düşük</b>	Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü (Örn.: Sigorta Şirketleri)	Süreç Kültürü (Örn.: Restoranlar)
		<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
<b>Geri Bildirim Hızı</b>			

Kaynak: Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

**Sert Erkek-Maço Kültürü:** Bu kültür tipinde örgütlerde karar alınırken geri bildirim hızı ve risk düzeyi yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerde girişimcilik, cesaret ön plandadır. Bu tip örgütlere örnek olarak reklamcılık, büyük yapı projeleri, kozmetik ve sinema gibi örgütler verilebilir.

**Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü:** Bu örgütlerde verilen kararlarda düşük risk vardır; kararların sonuçları ile ilgili geri bildirim süreci ise hızlıdır. Bu örgütlerde müşteri ve müşteri hizmetlerine verilen önem ve kalite ön plandadır olup takım çalışması hâkimdir. Örnek olarak otomotiv, moda, perakende satış sektörü örgütleri ve örgütlerin satış bölümleri verilebilir.

**Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü:** Bu örgüt kültürünün karakteristik özellikleri arasında bilimsel ve teknolojik hafıza, sabır ve uzmanlık ön planda olup; risk yüksektir ve geri bildirim sonuçları uzun süre içerisinde alınır. Bu kültürün görüldüğü örgütler ülke ekonomisinin gelişmesine oldukça katkı sağlar. Örnek olarak, AR-GE çalışmaları yapan firmalar örgütler verilebilir.

**Süreç Kültürü:** Bu kültür tipinde alınan kararlarda risk düzeyi düşük, geri bildirim hızı ise yavaştır. Yapılan işlerinin sonuçlarını tespit etmek zor olduğu için

süreçlerin kontrolü kaybedilebilir. Örnek olarak bürokrasinin ağırlıklı olduğu kamu kurumları, bankalar verilebilir.

#### 2.1.8.4 Ouchi'nin Z Kültürü Sınıflandırma Modeli

William Ouchi Amerikan (Teori A) ve Japon (Teori J) yaklaşımlarını kıyaslayarak benzer ve farklı özelliklerini üzerinde çalışmış ve daha etkin bir yaklaşım olarak Teori Z adlı yaklaşımını biçimlendirmiştir (Hoy ve Miskel, 2010).

Teori Z yaklaşımında Z tipi örgütler işbirliği esasına dayanmakta, işgörenler değer görmekte ve biz anlayışı ile katılımcılık ve güven duygusu etrafında hareket etmektedir (Ouchi, 1989). Böylelikle örgütlerde işgörenlerin yetenekleri keşfedilir yada geliştirilir. Takım çalışmasının hakim olduğu bu tarz örgütlerde katılımcı bir şekilde oy birliği esastır (Hoy ve Miskel, 2010).

Ouchi, 1989 Teori Z yaklaşımının özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

Uzun Süre İstihdam: Uzun süre istihdam şekli mevcut olup örgütler istemeleri halinde bünyelerindeki iş görenleri emekli olana kadar çalıştırabilmektedir.

Yavaş Değerleme ve Terfi: Z örgüt kültüründe yavaş değerlendirme mevcut olup hızlı terfi şansı yoktur. İstenilen yüksek kademelere gelebilmek için kıdem süresi önem arz etmektedir.

Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme: İşgörenler bu örgütlerde örgütün uzmanı olarak değerlendirilir herhangi bir iş alanında uzman olarak değerlendirilmezler.

Ortak Karar Verme: Z tipi kültürün hâkim olduğu örgütler katılımlı yönetim tarzı ile çalışmaktadır. Katılımlı yönetim sayesinde işgörenler, motive olmakta, iş doyumları artmakta, örgüt içi bilgi transferi ve haberleşme sağlanmaktadır.

Bireysel ve Ortak Sorumluluk: Bu örgütlerde katılımcı yönetim anlayışı olmakla beraber sorumluluk bir şahsın üzerindedir.

Örtülü Kontrol Mekanizmaları: Bu kültür tipinin olduğu örgütlerde işgörenlerin sorumluluk sahibi olmaları ve onlara duyulan güven en etkin kontrol mekanizmasıdır. Hiyerarşi ve etkin kontrol yönetmeleri ön planda değildir. Ayrıca açık ofis sistemleri ile de kontrol sağlanabilmektedir.

Bütünlük Kavramı: Z kültür tipindeki örgütlerin genel özelliklerinden biri olan bütüncül eğilim ile eşitlikçi bir örgüt iklimi sağlanır. İş görenler özel yaşantıları

dâhilinde bir bütün olarak ele alınıp değerlendirilir. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim ve ilişkiler samimiyete dayanır ve bütün üyeler birbiri ile ilgilidir.

### **2.1.8.5 Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli**

Peters ve Waterman, yapmış oldukları çalışmalar ile başarılı örgütlerin sekiz önemli kültürel özelliğini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir(Yıldız, 2004):

Hareketi Tercih Etme: Başarıya ulaşmak için prosedür ve zaman alıcı analizlere takılmak yerine hızlı karar vererek eylemler gerçekleştirme.

Müşterilerle Sıkı İlişki İçinde Olma: Müşteri memnuniyeti önemli ve bu sistemler gelişmiştir.

Özerklik ve Girişimciliğe Önem Verme: Özellikle daha alt tabakadaki işgörenlerin yaratıcılıkları desteklenip, işgörenlerin sorumluluk ve risk alarak kararlara katılması sağlanır.

İnsana Değer Vererek Verimliliği Artırma: Örgüt içerisinde işgörelere verilen değer ile iş doyumlarının sağlanıp daha fazla verimli olmaları hedeflenir.

Basit Yapı ve Az Kurmay: Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının azaltılarak daha az ama daha kaliteli yöneticilerle çalışan örgüt yapısını kurmak esastır.

Ana İşletme Değerine Önem Verme: Örgüt değerlerinin işgörenler tarafından benimsenip örgüt bağlılığını ve değerlerin bütün iş görenlerin hareketlerine rehber olmasını sağlamaktır.

En İyi Bilinen İş Alanında Kalma: Bu kültürdeki örgütler başarılı oldukları alanlardan kalarak, risk almadan büyümek ve gelişmektedir.

Esnek ve Sıkı Kontrolü Birlikte Uygulama: Bürokrasi ve kurallara takılmadan işgörenlerin inisiyatif kullanmalarına ve daha özgür olmalarına olanak tanınır.

### **2.1.8.6 ToyohiroKono' nun Sınıflandırma Modeli**

Toyohiro Kono'nun sınıflandırdığı bu örgüt kültürü türleri aşağıdaki gibidir Terzi, 2000):

Canlı (Dinamik) Kültür: Açık iletişim kanallarının olduğu bu örgütlerde yenilikler ön planda olup işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası gibi hisseder.



Amaçlar ve değerler işgörenler tarafından açıkça anlaşılır, paylaşılır ve işgören hangi işi neden yaptığını bilir.

**Lideri Eksenli ve Canlı Kültür:** Bu örgütlerde kurucu güçlü liderler vardır ve işgörenler tarafından örnek alınır, itimat edilir. Liderler yetenekleri ile rol-model olurlar ve aldıkları kararlar amaçlara uygun, tutarlı olduğu sürece etkilidir.

**Bürokratik Kültür:** Bu örgütlerde kurallar, prosedürler oldukça fazla olduğundan iş görenlerin risk alması olanaksızdır.

**Durağan Kültür:** Kamu kurumlarında sıklıkla görülen bu örgüt tiplerinde değişimlere karşı duyarsızlık söz konusudur.

**Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür:** Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde yönetim yetkileri tek başında elinde bulundurur ve işgörenler hatalı kararlar alınsa bile uygulamakla mükellefdir; inisiyatif yoktur.

#### **2.1.8.7 Parsons Sınıflandırma Modeli**

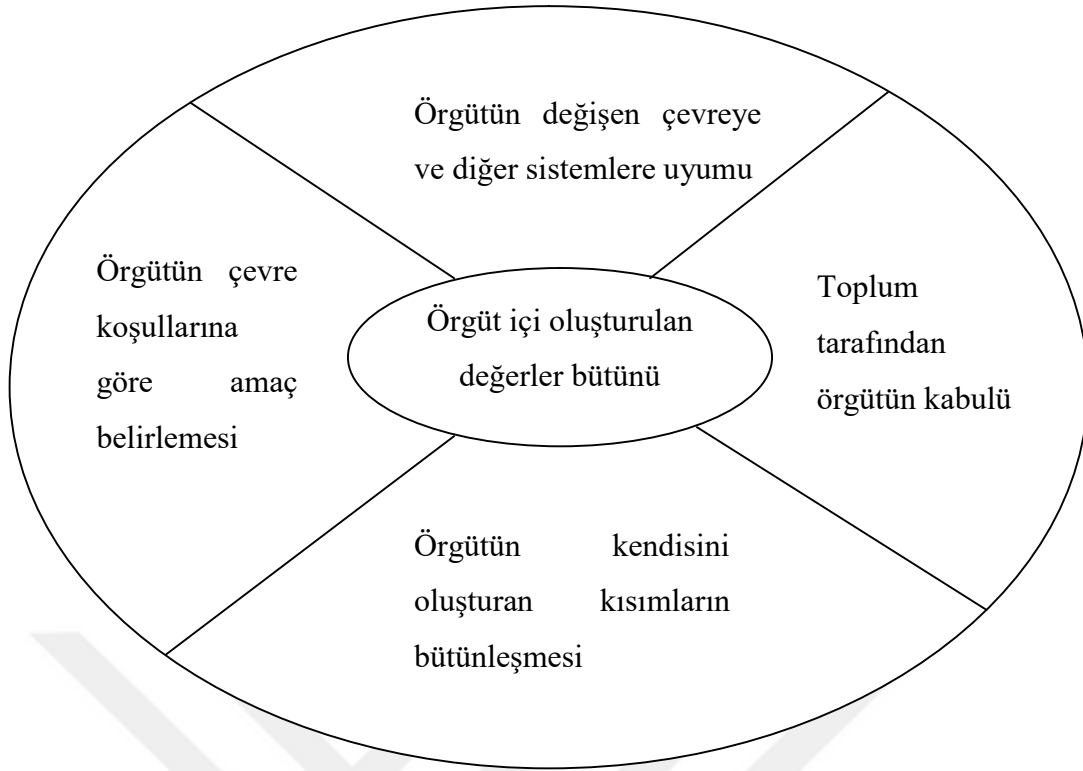
Parsons tarafından geliştirilen bu kültür türünde dört unsurdan söz edilmektedir (Özgüner, 2011):

**Uyum:** İstenilen düzeyde etkili uyum sağlayabilmek için örgütün çevresinin tanınması ve çevredeki değişime kayıtsız kalınmamasını vurgular.

**Amaç:** Bu kültür yapısına göre örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarına göre amaçlarını belirlemesi ve kendini bu amaçlara götürecekt stratejileri oluşturması gereklidir.

**Bütünlüşme:** Örgütün kendisini oluşturan birimler ile organize olarak birimleri bir arada ilişkili olarak tutabilmesidir.

**Meşruluk:** Örgütün devamlılık amacıyla içinde bulunduğu çevre tarafından kabul edilmesidir.



Şekil 3. Parsons'a Göre Örgüt Kültürü Modelleri  
 Kaynak: Eren, E. (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11. Baskı).  
 İstanbul: Beta Basım Yayım.

#### 2.1.8.8 Graves'in Sınıflandırma Modeli

1986 yılında Graves de örgüt kültürleri aşağıdaki gibi açıklamıştır (Çetin, 2004):

**Barbar Kültürü:** Resmîyet ve süreç odaklı bu örgütlerde panik bir iklim mevcut olup işgörenler örgüt ve yönetimce sahiplenilmemiştir.

**Monarşik Kültür:** Bu örgütlerde sadık bir şekilde çalışmak yüceltilirken; bürokrasi ve prosedürler pek önemsenmez. Liderler yetenekleri ile anılır.

**Başkanlık Kültürü:** Bu kültür tipinde demokrasi vardır. Ve demokratik yollarla başa gelen liderler, işgörenleri bir bütün olarak değerlendirir ve ihtiyaçları ile ilgilenirler.

**Paranoyak Kültür:** Geleneksel yaklaşımların mevcut olduğu bu örgütlerde statü ön plandadır. Örgütte işgörenlerin bireysellikleri kabul edilse dahi ama örgüt sisteminin yüceliği daha önemlidir.

## 2.2 Örgütsel Yaratıcılık

Bu başlık altında yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin kavram ve süreçlere değinilmiştir.

### 2.2.1 Yaratıcılık Kavramı

En basit anlamda yaratıcılık kavramı; meydana getirme, bulma- buluş yapma, yenilikler türetme olarak açıklanabilir. Yaratıcılık; o ana kadar hiç düşünülmemiş, şekillendirilmemiş bir fikir ya da nesneyi oluşturarak yenileşmektir (Eren, 2008).

Haşit (2003) yaratıcılığı, bilim ve teknolojiye yenilik, sanatta özgün eserler, sanayi ve endüstride alternatif buluşların süreci olarak değerlendirirken; Yıldırım (2007) yaratıcılığı, faydalı ve kıymetli düşünceleri keşifle sonuca ulaştıran zihinsel ve sezgisel süreç olarak açıklamıştır.

Yaratıcılık, bireyin kendini ve çevresini değiştirme fiili olup insanı diğer varlıklardan ayıran en önemli özelliklerdendir (Balay, 2010).

Yıldırım (2007)'e göre yaratıcı düşünebilmenin koşulları: Heyecanını kaybetmemek, dikkatle yoğunlaşabilmek, farklılıkları değer olarak görüp çatışmaların analizini yapabilmektir.

Yaratıcılık ve yenilik gibi kavramlar konuşma dilimizde karıştırılmakta ve anlam kargaşaları yaşanmaktadır. Yaratıcılık yeni düşünceleri meydana getirme süreci ile alakalıyken; yenilik meydana getirilen düşüncelerin hizmet ya da nesneye dönüştürülmesi ile ilgilidir. Yani yenilik yaratıcılığın nesne ya da hizmet olarak dışa vurumudur (Balay, 2010).

Bazı durumlarda ise yaratıcılık orijinallik olarak düşünölmektedir. Yaratıcı düşüncenin uygunluk, yararlılık, kullanışlılık ve yapılabirlik özellikleri ile yaratıcılık orijinallikten ayrılmaktadır çünkü orijinallikte tuhaf fikirler söz konusudur (İraz, Yılmaz, 2013).

## 2.2.2 Örgütsel Yaratıcılık Kavramı ve Önemi

Globalleşen dünyada hızlı değişimin olması örgütleri de değişime sevk etmektedir. Örgütler kendi içyapılarından ya da dış çevreden kaynaklanan değişimlere ayak uydurmak ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için uyum sağlamalıdır (Eren, 2008). Örgütler bu değişimlere karşı ayakta durmak için ya yaratıcılık ile yenilik yapmak ya da yok olmak durumundadırlar (Çavuşoğlu, 2007).

Örgüt çevresinde yaratıcılığın tanımı ise örgütün sahip olduğu işgören ve diğer maddi kaynaklarla eşgüdümленerek ürün, hizmet ve bunların üretim süreçlerine ilişkin yeni ve kullanışlı fikir ve projelerin hayata geçirilmesi olarak yapılabilir (Yurter, 2016).

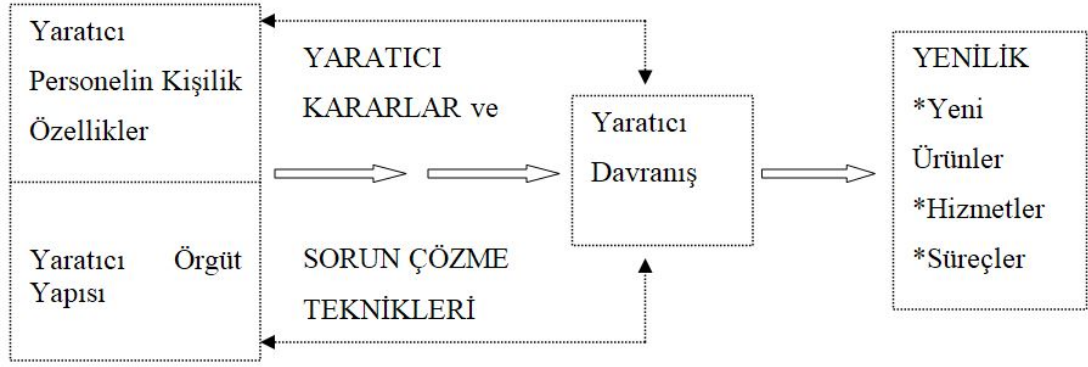
Örgütteki işgörenlerin yaratıcılıklarının tamamı örgütsel yaratıcılığı oluşturur. Bu nedenle örgütteki işgörenlerin yaratıcılıklarının desteklenerek geliştirilmesi örgütsel yaratıcılığı da destekleyip geliştirecektir (Çekmecelioğlu, 2006).

Örgütler için yaratıcılık faktörü artık örgütün vazgeçilmez parçası haline almıştır. Teknik ve ekonomik rekabetin baş gösterdiği, kaynak imkânının önemli boyutlara ulaştığı, nitelikli işgücünün aranır hale geldiği günümüz örgütlerinde daha verimli ve etkin olabilmek adına atılan her yaratıcı adım örgütün amaçlarına başarıyla ulaşmasında ve yaşamını sürdürmede etkili bir rol oynar. Yaratıcılık örgütlerin değişim yapma ve kendini yenileyebilme yeteneklerini desteklemektedir (Şimşek, 2005).

Örgütsel yaratıcılık açıklanırken üç önemli unsur ile karşılaşılır. Bu üç unsurun birbiri ile etkileşmesi sonucu örgütsel yaratıcılığın ortaya çıktığı varsayılır. Bu üç unsur (Haşit, 2003):

- Yaratıcı işgören özellikleri,
- Yaratıcı örgüt yapısı,
- Yaratıcı kararlar ve sorun çözme yöntemleridir.

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan bu üç unsurun etkileşimi Şekil 4'te görülmektedir.



Şekil 4. Örgütsel Yaratıcılık Süreci

Kaynak: Haşit, G. (2003). “İşletme Başarısında Yönetmel Yaratıcılığın Rolü”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, S:8, Haziran,2003, ss.171–180.

Yeni ve yaratıcı fikirler geliştirip bunları uygulayabilen örgütler, örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerden daha az etkilenecek rakip örgütlere karşı avantaj sağlayacaklardır. Kendilerini sürekli yenileyerek çevresel koşullara ayak uydurabilen örgütler yaratıcı fikirlerden sayesinde müşterilerine yeni ürünler sunabilecek, bu şekilde amaçlarına ulaşarak varlığını sürdürme ve müşteri isteklerini cevap verme açısından başarıya ulaşacaklardır (İraz, Yılmaz,2013).

Örgütler, karşılaştıkları problemlere yaratıcı çözümler üretebilmeleri adına şu varsayımları göz önünde bulundururlar (Rasulzada ve Dackert, 2009):

- Örgütlerde her işgörenin yaratıcılık düzeyi farklıdır.
- Örgüt içerisinde yaratıcılık ölçülebilir özelliktedir.
- Yaratıcılık örgüt içerisinde hizmetiçi eğitim vb. gibi faaliyetlerle geliştirilebilir.
- Yaratıcılık kimi örgütlerde ödüllendirilir kimi örgütlerde ise köreltilir.
- Liderler yaratıcılık yeteneği için rehberlik edebilir.

Örgütsel yaratıcılığın tam olarak uygulanabilmesi için, yaratıcı düşünce örgütsel düzeyde uygulanabilmelidir (Balay, 2010).

Yaratıcı ve yenilikçi örgütleri oluşturmak için izlenmesi gereken yol haritası aşağıdaki gibidir (P. Birch, B. Clegg, 1999):

1. Hiyerarşik yapıyı minimum seviyede tutup basitleştirmek,
2. Örgüt girdilerini yüksek seviyelerde tutmak,
3. Yaratıcı işgörenleri örgüt içerisinde lokomotif olarak kullanmak,
4. Yenilikçi fikirleri ve eylemleri ödüllendirmek.

### 2.2.3 Yaratıcı Örgüt Özellikleri

İşgörenlerin yaratıcılıklarını geliştiren bir lider ve örgüt iklimi yaratıcı örgüt için gerekli en önemli basamaktır. Lider işgörenlerin kendilerini ifade etmelerine izin vermeli ve bu şekilde yaratıcılıklarını destekleyen ortamlar oluşturmalıdır (Balay, 2010).

Yaratıcı örgüt, öncelikle işe uygun işgörenin seçilip istihdam edilmesi, yenilikçi fikirlere değer verilmesi ve örgütteki yapının yaratıcılığı desteklemesi ile oluşturulabilir (Birch, Clegg, 1999).

Alanyazın incelendiğinde yaratıcı örgüt özellikleri aşağıdaki gibidir (İraz, 2005; Koçel, 2011; Balay, 2010; Şimşek, 2005, Çavuşoğlu, 2007):

Açık iletişim kanalları: Örgüt içinde yatay ve dikey iletişim ve haberleşme açık olup, çevre ile iç içedir.

Birbirinden farklı işgörenler: Birbirinden farklı yetenek ve nitelikte işgörenler tercih edilir.

Terfiler liyakat esasına göre yapılır: Örgüt içerisinde liyakat sistemi mevcuttur.

Esnek yapı ve risk alma: Riskten korkmaz ve uzun süreli esnek planlar yapar. Risk karşısında hoşgörülü davranılır.

Özgün olma: Yenilikçi fikirleri destekler.

Amabile (1997), örgütsel yaratıcılık için örgütlerde olması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Cesaretlendirme,
- yönetici desteği,
- iş grubu desteği,
- kaynaklar,
- işin mücadele gerektirmesi,
- özgürlük.

Yaratıcı birey ve yaratıcı örgüt özellikleri Çizelge 3'te gösterilmiştir:

Çizelge 3.Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Kavrama ve algılama düzeyleri ileri seviyededir.	Haberleşme ve iletişim kanalları mevcut ve açıktır.
Özgün düşünür. İlginç görüşler getirir.	Farklı işgörenleri bir arada tutar, uzmanlık şart değildir.
Mevcut sorunu çözüme ulaştırana kadar çalışırlar.	Statü önemsizdir. İşgörenleri yararlılık temeline göre seçer ve yükseltir.
Hızlı karar verip yargılara ulaşmadan önce analiz ve açıklamalardan yararlanır	Yeni fikirlerle önyargısız yaklaşır ve riskli projelere yatırım yapar.
İç güdülenirler.	Hoşgörü esastır, değişik görüşler özgürce tartışılabilir.
Her fikri kabul etmez. Renkli ve özgün yaşantısı ile diğer bireylerden ayrılır.	Değişik ve özgün amaçlara yönelir. Yeni fikirleri destekleyici olanaklar mevcuttur.

Kaynak: İraz, R. (2005). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler. Konya: Çizgi Kitabevi.

#### 2.2.4 Örgütsel Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler

Örgütsel yaratıcılık örgütsel niteliklerden etkilenmektedir. Amaçlarını etkili gerçekleştirme çabasında olan örgütlerin yaratıcı olma konusunda daha destekleyici olması beklenir. Dinamik bir çevrede yaşayan örgütlerde kendi içinden ve dışından kaynaklanabilen yaratıcılığın ortaya çıkmasında destekleyici ve engelleyici faktörlerden söz edilebilir.

Örgütsel yaratıcılığı güçlendiren ve engelleyen faktörler Çizelge 4'teki gibidir (Akın, 2010):

Çizelge 4. Örgütsel Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Faktörler

Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren Faktörler	Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler
İşbirlikçi, demokratik yönetim.	Otokratik yönetim.
İşgöreni destekleme ve cesaretlendirme.	İşgörene destek olmama.
Farklı yetenek ve nitelikte işgörenler.	Aynı özellikte işgörenler.
İşgörene bireysel sorumluluk ve özgürlük.	Kurallar, prosedürler, baskın yapı.
İşgörenin kendini denetlemesi.	Merkeziyetçi örgüt yapısı.
İşgörene güven ve saygı.	İşgörene güvensizlik
İşgörenin ihtiyaçlarına karşılama.	İşgörene değersizliği, izole yönetim.
Az kademeli yatay, esnek örgüt yapısı.	Çok kademeli dikey, katı örgüt yapıları.
Ulaşılabilir kaynaklar, bilgi paylaşımı.	Yetersiz bilgi ve kaynak.
Yapıcı eleştiri.	Yıkıcı eleştiri.
Yüksek iç ve dış motivasyon, örgütsel bağlılık	Düşük motivasyon, örgüte ait hissetmeme.
Ödül	Ceza, başarısızlık Korkusu
Değişimin desteklenmesi	Değişimin desteklenmemesi
İşgörenin severek iş yapması.	İşgörenin işini sevmemesi.
Müşteri öneri ve şikâyetlerine önem verme	Müşterinin fikirlerini önemsememe
Uzun istihdam	İşgören devir hızı ve iş terkleri
Kıyafet özgürlüğü	Standart kıyafet şekli
Eleştiriye açıklık.	Eleştirilere karşı olumsuz tepki.

Kaynak: Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 211-238.

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak da incelenebilir:

#### 2.2.4.1 Bireysel Faktörler

Her birey yaratıcı yetenekle doğsa bile yaşamı içerisinde bu yeteneğin ortaya çıkmasını ya da gelişmesini engelleyen bireysel unsurlar mevcuttur (Sungur, 1997).

Yaratıcılığı engelleyen bu bireysel unsurlar aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Ülgen, 1990):

- Özgüven eksikliği,
- Özeleştiri yapamama ve eleştiriden korkma,
- Mükemmeliyetçilik,
- Azimle ve sabırla çalışamamadır.



Birey bu tür özelliklerinin yanı sıra zihinsel gerilimler yaşayarak da yaratıcılıklarını engelleyebilirler (Sungur, 1997).

#### 2.2.4.2 Örgütsel Faktörler

Bürokrasinin, prosedür ve kuralların ön planda tutulduğu, baskıcı örgütlerde yaratıcı işgörenler yaratıcılıklarını ya iş dışında kullanırlar ya da örgütten kaçarlar. Örgütlerde yaratıcılığı engelleyen yönetici davranışları aşağıdaki gibidir (Amabile, 1997).

- Herkesten çok kendi bilir,
- Her aşamada işgörenleri günlük kontrol eder,
- Uzman ve profesyonel işgörelere bile rutin işler yaptırır,
- İşgören ve yönetim arasında engeller oluşturur,
- İşgörenlerle duygusal paylaşımlar yapılmaz,
- Her konuda sürekli toplantılar yapar,
- Yenilikçi fikirlere eleştiri ile olumsuz yaklaşır,
- Protokol, prosedür ve kurallara önem verir,
- Harcamalar ve bütçeyi göz önünde bulundurur.

#### 2.2.5 Örgütsel Yaratıcılıkta Yönetmel Tutum ve Davranışlar

Örgütlerde yaratıcılığın geliştirilmesi en büyük rol örgüt yöneticisinin üzerindedir. Yönetici her şeyden önce yenilik ve farklılıklara açık olmalı ve bunu işgörenine hissettirmelidir. İşgörenlerden gelen yeni ve farklı fikirlere karşı yaklaşımı her zaman hoşgörü içerisinde olmalı, fikirleri aşağılamamalı; her fikri örgüt için bir katma değer olarak görmelidir (Rawlinson,1995).

Örgüt içerisinde yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi ve desteklenebilmesi için yöneticiler aşağıdaki unsurlara dikkat etmelidir (Barker, 2001, Koçel, 2011, Sungur, 1997):

- Önyargılardan uzak bir şekilde her fikre karşı açık olmalı, yeniliklerden korkmamalıdır,

- Kural ve prosedürlerin yaratıcı fikirlerin önüne geçmesini engellemelidir,
- Örgüt içerisinde açık iletişim kanalları kurmalı ve desteklemelidir,
- Hem kendisinin hem de işgörenlerin hata yapma korkularını gidermeli, risk alabileceklerini ifade etmelidir,
- İşgörenlerin kendilerini özgürce ifade edebilecekleri esnek çalışma ortamları sunmalıdır,
- Otokratik olmamalıdır,
- Yaratıcı davranışlar için ödüllendirme sistemi oluşturmalıdır,
- İşgörenlerin çarpıcı ve ya farklı fikirlerini aşağılamadan dinlemelidir,
- Örgüt içerisinde hiyerarşik yapıdan mümkün olduğunca uzak durmalıdır,
- Başarısızlıkları tecrübe olarak değerlendirmelidir.

Küreselleşen ve rekabet gücünün her geçen gün daha da arttığı günümüz örgütlerinin sahip olması gereken en önemli zenginlik öğrenen ve düşünen örgüt olmaktır; bu için örgütlerin en büyük sermayesi ise bilgi ve yaratıcı işgöreni bir araya getirebilmektir (Yıldırım, 2007).

Örgütlerde yaratıcılığı ortaya çıkarmak ve geliştirip desteklemek isteyen yöneticiler aşağıda sıralanan prensipleri benimsemelidirler (Chuang, 2007):

- Bilginin etkin ve aktif bir şekilde örgütün tamamına yayılması sağlamak,
- İşgörenlerin sorumluluk almasını ve söz sahibi olmasını sağlamak,
- Yaratıcı fikirler geliştiren yönetici ve işgörenlerin objektif ödüllendirilmesini sağlamak.

Yaratıcı örgüt kültürlerinde katılımcı ve demokratik yönetim anlayışı, işgörenin işle ilgili risk ve sorumluluk alması, içsel motivasyonun desteklenmesi, yetki devri yapılması, karşılıklı güvenin sağlanması ve kaynakların çeşitliliği gibi olgular esastır (Gümüştuyu, 2004).

## 2.2.6 Örgütsel Yaratıcılık Boyutları

Bu bölümde örgütsel yaratıcılık boyutları bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç başlık altında incelenecektir (Balay, 2010).

### 2.2.6.1 Bireysel Yaratıcılık Boyutu

Yaratıcılık sorunlara karşı duyarlı olup sorunu tanımlama, çözüm yolları bulma, bulunan çözüm yollarının denenip tekrardan sınama ve net sonuçları ortaya getirmektir. İnsanların yaratıcılık bakımından birbirinden farklı nitelikleri vardır. Yaratıcılık düzeyleri, yüksek olan bireylerin diğer bireylere göre farklı değer ve yaklaşımları, farklı gayeleri vardır (Sungur, 1997). Yaratıcı kişilik özellikleri arasında kendine has düşüncelerin olması ve düşüncelerde esnek olunması esastır ve bu kişiler genellikle içten motive olurlar (Amaible, 1997).

Yaratıcılık, kabiliyetler içinde en zor gelişeni olmakla birlikte en istendik olanıdır. Yaratıcılık, bir süreç olup insanların hayatları süresince devam eden, sürekli bir öğrenme durumu ve ucu bucağı olmayan bir disiplindir. Yaratıcılık özelliği yüksek olan insanlar, kendi yeteneklerinin ya da yetersizliklerinin farkında oldukları için özgüven duyguları gelişmiştir (Senge, 1993).

Son yıllarda örgütlerde işgörenlerden karşılaşılan sorunlara yönelik hızlı ve etkili yaratıcı çözümler üretmeleri istenmekte ve yaratıcılığa yöneltici görevler üzerinde yoğunlaştırmaktadır (Amaible, 1997). Yani bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığın temelini oluşturmaktadır (Chang ve Chiang, 2007). Bireysel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında sıkı bir ilişki olup; bireysel yaratıcılık belli unsurlar tamamlandıktan sonra örgütsel yaratıcılığa dönüşür. Bu unsurlar:

- destekleyici örgüt iklimi,
- açık iletişim kanalları,
- aşırı kontrolden kaçınmak,
- kaynaklara etkin ve özgürce kullanmaktır.

(Chuang, 2007) bireysel yaratıcılığın örgüt için yararlı konuma gelmesinin örgütün yenilikçi davranışları ödüllendirmesi ve motive etmesi, kaynakları etkin kullanımı ve yönetsel uygulamalarla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir.

### 2.2.6.2 Yönetmel Yaratıcılık Boyutu

Örgütün amaçlarına istenilen düzeyde ulaşabilmesi için yöneticiler karşılaşılan sorunlara yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmek durumundadırlar.

Ayrıca işgörenlerin geliştirdikleri yaratıcı, yenilikçi ve girişimci fikirlerin yönetim tarafından harekete geçirilmeyen örgütlerde, değişime karşı uyum gerçekleştirebilir (Tunç, 2007). Örgütsel yaratıcılığın yönetsel yaratıcılık boyutunda en önemli koşul; işgörelere yaratıcılık yeteneğinin kazandırılmasıdır (Genç, 2008).

Yönetsel yaratıcılıkla ilgili bir başka önemli koşul ise risk almadır. Yöneticiler işgörenlerin risk almalarını cesaretlendirerek teşvik etmeli, farklı teknik ve işleri deneme şansı tanınmalıdır. Ancak yöneticiler alınan riskin başarısızlık ile sonuçlanması durumunda hoşgörölü ve affedici olmalıdır (Senge, 1993).

Yaratıcılık düzeyleri yüksek olan örgütler yüksek düzeyde bilgi ve tekniklere sahiptirler (Chang ve Chiang, 2007).

### **2.2.6.3 Toplumsal Yaratıcılık Boyutu**

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi, örgütün içinde bulunduğu çevrenin imkan tanınması ile gerçekleşir. İşgörenlerin yaratıcılık yeteneği belli bir düzeyde toplumsal çevreden etkilenmekte ve şekillenmektedir (Amaible, 1997).

Yasak olgularla dolu bir toplum ve çevresi bireyin içindeki yaratıcılık yeteneği öldürür. Toplumsal yapının insanlara kendilerini özgürce yaşayabilme fırsatı tanınması gerekir ki, araştırma, ifade etme, değişik fikir ve düşünceler üretmeler gerçekleşebilsin (Genç, 2008).

(Senge, 1993) her insanın az ya da çok yaratıcılık özelliği olduğunu ancak bu özelliğın uygun toplum ve çevre koşullarında yeşerebileceğini ifade etmiştir.

## **2.3 Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi**

Bu bölümde eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi incelenmiştir.

### 2.3.1 Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü

Küreselleşen dünyada örgüt kültürü kavramı nasıl diğer örgütlerde önemli hale gelmişse eğitim örgütlerinde de 1980'li yıllardan sonra önem arz etmeye başlamıştır (Çelik, 2002).

Çalışmanın bu kısmına kadar örgüt kültürü ile ilgili yapılan açıklamalar okullar için de geçerliliğini korumaktadır. Okulların, sonraki kuşaklara toplum kültürünü aktarması, toplum içinde birlikteliği ve sürekliliği sağlaması sebebiyle kendine özgü kültürünü geliştirmesi önemlidir (Bursalıoğlu, 2012).

Okullar hem kültür üretir hem de ürettiği kültürü bir sonraki nesle aktarır (Çelik, 2002).

Okulun iklimini ve kimliğini oluşturan öğelerin bütünü okul kültürüdür. Etkili ve sağlam bir okul kültürü personel devrini azaltıp bağlılığı artırma, olası çatışmaları engelleme (Gümüseli, 2006), öğrenci ve öğretmenler için başarı ve motivasyonu artırma gibi pek çok faydaları söz konusudur (Terzi, 2000).

Terzi (2000)'e göre toplumdaki mevcut kültürü sonraki kuşaklara aktarmak, toplumsal sosyalleşmeyi sağlamak ve gerekli bilgi, becerileri kazandırmak için eğitim kurumlarının işlevsel bir örgüt kültürüne sahip olmaları kaçınılmazdır.

Bursalıoğlu (2012) eğitim örgütlerinin üç özelliğini vurgulamaktadır. Bunlardan en önemlisi girdisi ve çıktısının insanın kendisinin olmasıdır. İkinci özellik; okulda bulunan bireylerin farklı yargı ve değerlerin olması ve bu değerlerin çatışmasıdır. Üçüncü özellik, çıktı olan öğrencinin değerlendirme sürecinin zor ve zaman alıcı olmasıdır. Okul yöneticisi okul kültürünü oluşturmaya çalışırken her bireyi değerli görmeli, örgüte yeni gelen üyelerin uyumlarını sağlama sırasında onların önceki yaşamlarını ve deneyimlerini okul kültürü için zenginlik olarak değerlendirmeli; okul içerisindeki farklı kültür grupları arasında birleştirici denge kurmalıdır (Yurter, 2016).

Okul yöneticilerinin okul kültürünü oluştururken ya da geliştirirken üstlendikleri roller etkin ve önemlidir. Eğitim liderleri okul kültürünü oluştururken adil ödüllendirme yapmalı, örgütle ilgili geçmiş başarı hikayelerini yeni işgörenlere anlatmalı, okulun misyonundan sıklıkla söz etmelidir (Şişman, 2011).

Stolp ve Smith (1996, Akt: Işık, 2011) okul kültürünü oluşturmak ya da mevcut kültürü değiştirmek isteyen yöneticilerin sabırlı olması dillendirmekte ve yöneticilere aşağıdaki tavsiyeleri vermektedir:

- Takım oluşturma, takım çalışmasına önem verme,
- İşgörenlerden haberdar olma,
- Yeni fikirleri destekleme,
- Özellikle acil olmak üzere örgüt içindeki bütün problemleri tanımlama,
- Örgütteki bütün çalışanların fikirleri alma,
- Çift taraflı öğrenme: Öğretmen ve öğrencilerden öğrenme,
- Öğretmen ve öğrencilerin değerlerini ve geçmiş yaşantılarını dikkate alma.

Stolp ve Smith tarafından geliştirilen tavsiyeler incelendiğinde dikkat çekici durum okul kültürünün oluşumunda öğretmen ve öğrenci değerlerinin etkili olmasıdır.

### **2.3.2 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Yaratıcılık**

Ailede başlayıp okulda devam eğitim bireylerin yaratıcılıklarının üzerinde oldukça etkilidir. Eğitim liderlerinin sınıf ve okul içerisinde öğrenciye karşı edindikleri tutum onların yaratıcılık yeteneklerini doğrudan etkiler. Öğrencinin dinleyici olarak pasif kaldığı bir sınıf ortamında onların yenilikçi düşünceleri, karşılaştıkları probleme alternatif çözüm yaklaşımları üretmeleri beklenmemelidir. Ancak; öğrencilerin aktif olarak bütün süreçlerine dâhil edilen, yeni düşünceler üretmelerine olanak sağlanan ve üretilen düşüncelere saygı duyulan sınıf ve okul ortamları öğrencilerin yaratıcılıklarını destekler (Çoban, 1999).

#### **2.3.2.1 Yaratıcı Okul**

Diğer örgütlerde de olduğu gibi okullar da yöneticilerinin izin verdikleri ölçüde yaratıcıdır ve ancak yaratıcılık yeteneği yaratıcı okullarda gelişim gösterebilir (Töremen, 2003).

Sungur (1997)'e göre yaratıcı bir okulda;

- Öğretmenler yaratıcı yetenektedir,

- Sunulan imkânlar, kaynaklar ulaşılabilir ve oldukça fazladır,
- Mevcut durum ve varılmak istenen hedefler sorgulanır,
- Karşılaşılan sorunlarla ilgili sorular sorulur ve çözüme ulaştırılana kadar alternatif yollar aranır,
- Yaratıcılığa engel teşkil edecek unsurlar yok edilir.

Yaratıcı eğitim örgütleri, öğrencilere 21. yy. becerileri olarak yaratıcı düşünme, sorun çözme, karar verme ve öğrenmeyi öğrenme becerileri edindirirken örgüt içerisinde uyguladıkları eğitsel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sungur, 2001):

- Saygı ve özsaygı,
- Öğrenciye tam destek,
- Öznellik,
- Etkili zaman yönetimi,
- Kendini, insanları, çevreyi sevmeye,
- İşbirlikçi çalışma,
- Demokratik yapı,
- Özerklik ve özgünlük,
- İyi insan ilişkileri, nazik olma,
- Hatalara hoşgörölü olma,
- Bilinçli tüketici olma,

Değişimlere ayak uydurarak sürekli yenilenen bir eğitim örgütü demokratik bir okul iklimi oluşturarak öğrencilerin yaratıcı bireyler olmasını sağlayabilir. Öğrencinin içinde yaşadığı çevredeki mevcut her olgu eğitim programlarında bulunmalıdır. Ayrıca eğitim programlarında öğrencilerin yeteneklerini geliştirecek ya da tespit edecek önlemler olmalıdır (Üstündağ, 2003).

### **2.3.2.2 Yaratıcı Okulda Öğretmen**

Yaratıcı okuldan söz edildiğinde bu noktada yaratıcı öğretmenler göz ardı edilmez. Özellikle öğrencileriyle etkili ilişkiler kurması yaratıcı bir iklim oluşturmasında destekleyici olabilir.

Üstündağ (2003) yaratıcı öğretmen niteliklerini aşağıdaki gibi açıklar:

- Grup çalışmalarını destekler, sınıf içi işbirliği ile sorunları çözer.
- Öğrencilerle iletişim kanalları açıktır ve empati yeteneği gelişmiştir.
- Tek yönlü değil çok yönlü düşünür.
- Paylaşımıcıdır.
- Her şeyden önce mesleğini sever ve bunu öğrencilerine hissettirir.
- Kazanımları gerçek hayattan örneklerle destekler ve canlı, ilginç ve heyecan verici şekilde sunar.
- Karmaşık konuları anlaşılabilir hale getirir.
- Hayal gücünü kullanmayı gerektiren sorularla öğrencileri düşünmeye sevk eder.
- Öğrencilerinin düşüncelerini dinler, onlara değer verir.
- Öğrencilerinin aktif olarak çalışabileceği ortamı sağlarken; sınıfta rahat ve eğlenceli bir iklim oluşturur.
- Öğrencilerini yüreklendirir, yeteneklerine uygun aktiviteler bulur ve onları överek motive eder.
- Öğrencilere sorumluluk sahibi birey olarak görür.
- Sınıf yönetiminde etkindir.
- Zorlanan öğrencilere yardımcı olur.

### 2.3.2.3 Yaratıcı Okulda Lider ve Yaratıcı Okulun Yönetimi

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen unsurların en başında yaratıcı liderler ve bu liderlerin örgüt içerisinde yaratıcılığı teşvik etmesi ya da engellemesi gelir. Liderler örgüt içerisinde yaratıcı davranışları bizzat kendileri başlatmalıdır (Çavuşoğlu, 2007).

Yaratıcı okulda liderin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sungur, 1997):

1. Özerk, özgün olması ve örgüt amaçlarına uygun stratejiler kurmalı,
2. İşgörenleri sorun çözmeye, keşif yapmaya ve amaçlar doğrultusunda risk almaya teşvik etmeli
3. Ödüllendirme mekanizmalarını etkin ve verimli kullanmalı,
4. İstihdam edilen işgörenlerin yaratıcılık özelliklerine dikkat etmelidir.



Eğitim örgütlerinde yaratıcılık bilim ve sanat alanlarının kesiştiği ortak noktada bulunmaktadır (Sungur, 2001). Okullarda örgütsel yaratıcılığın gelişmesi için yönetimde olması gereken tutumlar aşağıda belirtilmiştir:

Öğretmen ve öğrenciler için düşünce ve görüşlerini açık bir şekilde ifade edecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Yöneticiler hoşgörölü olmalı, öğrenci ve öğretmenler düşüncelerini özgür ortamlarda rahatça ifade edebilmelidir (Töremen, 2003).

Değerlendirme performans ve süreç esaslı olmalıdır. Öğrenci ve öğretmenlerin performansları değerlendirilirken sonuç değil süreç esas alınmalıdır (Özden, 1998).

Yaratıcı okulda önyargı yoktur. Yönetim okullarda iletişim kanallarının açık olduğu bir örgüt iklimi oluşturmalı ve önyargının önüne geçmelidir (Töremen, 2003).

Risk alınması desteklenmeli, hoşgörölü olunmalıdır. Okulun amaçlarından uzaklaşmadan risk alınması desteklenmeli ve yönetim hatalar karşısında hoşgörölü ve toleranslı olmalıdır. Bilinmelidir ki hatalar en etkili öğretim araçlarındandır (Rawlinson, 1995).

Demokratik örgüt yapısı benimsenmelidir. Yönetici karar sürecine işgörenlerini dahil etmeli, katılımcı ve işbirlikçi bir anlayışla örgütte eşgüdümlemeyi sağlayabilmelidir (Özden,1998). Hiyerarşik yapı esnetilmelidir. Bu şekilde yaratıcı işgörenlerin iş terkleri engellenmelidir (Sungur, 2001).

Açık iletişim sistemleri mevcuttur. Yaratıcı okullarda yatay ve dikey yapılandırılmak üzere açık iletişim kanalları bulunmalıdır. Yönetici her türlü iş ve işlemlerle ilgili öğretmenlere bilgilendirme yapmalıdır (Töremen,2003).

Kaynak sıkıntısı yoktur. Okul yönetimi işgörenlerin çalışmalarını örgütsel amaçlara yöneltebilmek için en iyi örgütsel ortamı oluşturmak zorundadır (Çavuşoğlu, 2007).

Yaratıcı okullarda düşünme üretimi ve deneyime açıklık esastır. Öğrenciler, okullarında yeni ve yaratıcı fikirler ürettiklerinde bu fikirleri uygulayıp hayata geçirecekleri ortamların olduklarını bilirler (Çavuşoğlu, 2007).

### 2.3.3 Eğitim Örgütlerinde(okullarda) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi

Okullarda yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmek isteniyorsa; yaratıcılığı destekleyecek ortamlar yani örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Okulların yaratıcı nesne ya da hizmet üreten okullar olması için, yaratıcı bir örgüt iklimi gerekmektedir. (Barker, 2001).

Bain vd. (2001, akt: Çavuş,2006) örgütsel yaratıcılığı destekleyici örgüt kültüründe dört vazgeçilmez unsurdan bahsetmektedir:

- Kararlara katılım,
- Yenilik ve yaratıcılığın desteklenmesi,
- Açık, anlaşılır ortak amaçlar,
- İşgören- görev uyumu.

Yaratıcı bir örgüt kültürü için varsayımlar Sungur (1997)'a göre aşağıdaki gibidir:

1. Örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin üzerinde ceza ya da dış denetim mekanizmaları başvurulacak tek yol değildir.
2. Bütün işgörenler için nesnel bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
3. İşgörelere sorumluluk bilinci aşılanmalıdır.
4. Günümüz örgütlerinde çalışanların yeteneklerinin belli bir kısmından yararlanılmaktadır.

Özetle örgütsel yaratıcılık, risk alınıp yeni fikirlerin açıkça ifade edilmesini teşvik eden hoşgörölü bir iklimin sahip olduğu örgüt kültürü ortamında beslenip gelişebilir (Çavuş, 2006).

Birer örgüt olarak okullarda da örgüt kültürü ve iklimi örgütsel yaratıcılığı desteklemelidir. Yaratıcı okullarda öğrencilerde merak uyandıran; analiz, sentez gibi üst bilişsel basamakları kullandıran, ilişkilendirme, sınıflandırma gibi etkinliklerin olduğu öğretim programları mevcuttur. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde de örgütsel yaratıcılık geliştirilmek isteniyorsa; eğitim örgütlerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve iklimi örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli özellikte olmalıdır (Çavuş, 2006).

## 2.4 İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde alanyazında örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yapılmış bazı araştırmalara yer verilmektedir.

### 2.4.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Şişman (1994), Eskişehir’deki ilkokullarda yönetici ve öğretmenlerin üzerinde yaptığı "Örgüt Kültürü" konulu araştırmasında "ilkokullarda gelişme ve uzlaşma kültürünün olduğu ancak çevreyi değiştirmede etkili olmadığı" sonucuna ulaşmıştır.

Erdem ve Özen İşbaşı (2001) “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları” başlıklı araştırmaları görgül çalışmayı Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde okuyan son sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirmişlerdir ve öğrencilerin iletişim boyutunda olumlu algıları olmalarına rağmen örgütsel yapı boyutunda olumsuz algıları olduklarını tespit etmişlerdir.

Narsap (2006) “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı çalışmasını İstanbul ilinde çalışan 611 öğretmen ve 91 yönetici üzerinde yapmıştır. Tarama modeli ile yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticiler öğretmenlere göre örgüt kültürünün daha olumlu algılama eğilimindedirler. Genel liselerde çalışan öğretmenlerini düşüncelerinin yönetime daha rahat bir şekilde söylemelerine rağmen meslek liselerindeki öğretmenler yönetimden daha çok destek görmektedir.

Esinbay (2008) tarafından genel tarama modeli ile yapılan “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)” isimli çalışmaya göre ilkokullarda en dominant kültürel boyut görev kültürü olmuştur. İlköğretim okullarında çalışan yöneticilere göre; görev kültüründen sonra sırasıyla başarı, destek ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmenlere göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek, başarı ve bürokratik kültür gelmektedir.

Balay (2010) tarafından “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları” isimli alışma Harran Üniversitesi’nde 473 öğretim elemanı üzerinde bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemek

amacıyla betimsel-tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel boyutta yeterli düzeyde yönetsel ve toplumsal boyutta ise orta düzeyde gerçekleştiğini görülmüştür. Aynı araştırmada erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre örgütsel yaratıcılık algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Karacabey (2011) bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarını araştırmıştır. Betimsel-ilişkisel tarama modeli ile yapılan araştırmada özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları üç boyutta da yeterli düzeyde çıkarken; resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yöneticilik algıları bireysel boyutta yeterli düzeyde, yönetsel ve toplumsal boyutta orta düzeyde olmuştur.

Eroğlu (2014) tarafından tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak 487 öğretmen ve yönetici üzerinde yapılan “İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İncelenmesi, Gaziantep Nizip Örneği” isimli araştırmada araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının cinsiyete, yaşa, okuldaki göreve, kurumdaki çalışma süresine, mesleki kıdeme, mezuniyet durumlarına göre farklılaştığı; ancak bransa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yurter (2016) Kütahya ilinde 342 öğretmen üzerinde tarama modeli ile yaptığı araştırmada araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının yüksek olduğunu saptamıştır. Aynı araştırmada araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının cinsiyet, yaş, kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak değişirken; branş, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir.

#### **2.4.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

McMurray (2003) “Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki ilişki” adlı çalışmada örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. 145 akademik personel üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, örgüt kültürü ile örgüt ikliminin iç içe birbirini etkileyen kavramlar olduğu ifade edilmiştir.

Marcoulides ve diğerkleri (2005), “Öğrencilerin Okul Kültürü ve Başarı Algıları: Bir Modelin Değişmezliğinin Testi” adlı çalışmada, okul kültürünün öğrenci başarısına etki düzeylerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin öğrenmelerini sınıf içi uygulamaların doğrudan etkilediği, öğrenmelerinde iç motivasyonun daha etkili olduğu, öğrenme örgüt ikliminin etkili olmadığı görülmüştür.

Stephen, Karens ve Whorton (2001) yapmış oldukları araştırmaların amacı yaratıcılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Torrance testinin uygulandığı 7-12 yaş arasındaki 165 öğrenciyle yapılan araştırmada kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha yaratıcı olduğu saptanmıştır.

Hu (2002) Torrance yaratıcılık testinin resim B formunu İngiltere’de 160 öğrenci üzerinde bilimsel yaratıcılık düzeylerini belirlemek ve fen bilimleri alanında yaratıcılığın gerekliliğini ölçmek amacı ile araştırmasını yapmıştır. Araştırma sonucunda bilimsel yaratıcılığın fiziksel yaş ile doğru orantılı arttığı ve fen bilimleri için yeter düzeyde gerekli olmadığı açıklanmıştır.

Dobbins (2009) araştırmasında, 10 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak öğrencilerini yaratıcılıklarını geliştirmek adına kullanılacak yöntemlerin bilinirliğini ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırma sonunda öğretmenlerin yaratıcılığı geliştirmek için yöntemleri bildikleri ancak zaman kısıtlılığı ve dersin kazanımlarına ulaşma gerekliliğinden dolayı yöntemlerin gerektiği kadar kullanılmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Warner ve Myres (2010) yaptıkları araştırmada sınıfta, yapılan fiziksel değişikliklerin (aydınlatma derecesi, duvar rengi, mobilyalar, duyu organlarına hitap eden görsel ve işitsel kaynaklar) ve sınıf mevcudunun öğrencilerin yaratıcılığını etkileyen nedenler arasında sıralamışlardır.

### 3 YÖNTEM

Araştırmanın yönteminin incelendiği bu bölümde; araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizi ile araştırmada kullanılan istatistiksel tekniklere yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin örgüt kültürü algı düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algı düzeylerinin bazı demografik özellikleri çerçevesinde anlamlılık düzeylerinin ortaya çıkarılması, aralarındaki ilişki düzeylerinin belirlenmesi ve örgüt kültürü algısının örgütsel yaratıcılık algısı üzerindeki etkisinin açıklanmasına yönelik desenlenmiştir. Bu yönüyle araştırma tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modelinde yapılandırılmış betimsel bir çalışma özelliği göstermektedir.

Tarama çalışmaları insanların ne düşündüklerini ancak onlara sorarak öğrenilebileceği ilkesinden hareket etmektedir. Bu türden çalışmalar değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini inceleme fırsatı sunması, alt gruplardaki değişimlerin belirlenmesi ve çeşitli kestirimler yapabilme konusunda araştırmacılara yardımcı olmaktadır( Cristensen, Johnson ve Turner, 2015).

Büyüköztürk ve diğerleri, tarama çalışmalarının büyük örneklerde çalışma fırsatı vermesi yönünden, özellikle katılımcıların ilgi ve yetenekleri ile düşüncelerini belirlemede, diğer araştırma uygulamalarından farklılaştığını vurgulamaktadır (2011).

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü, bir çalışmayla ilgili verilerin veya ölçme sonuçlarının tümünün oluşturduğu küme ifadesiyle tanımlanabilir (Karasar, 2010).

Araştırmanın evreni 2013-2014 öğretim yılında Balıkesir ili Merkez ilçedeki 23 ilkokulda görev yapan 70 yönetici, 530 sınıf öğretmeni ve 90 branş öğretmenidir. Araştırmada örneklem alınma yoluna gidilmemiş; çalışma tüm evren üzerinde yapılmıştır.

Balıkesir il merkezinde bulunan 23 ilkokulda görev yapan yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerine teslim edilen ölçek sayısı 690'dür. Bu ölçeklerden yanlış veya eksik olanlar ayıklanmış; 409 sınıf öğretmeni (geri dönüş oranı %77), 77 branş öğretmeni (geri dönüş oranı %85), 56 okul yöneticisi (geri dönüş oranı %80) olma üzere 542 ölçek kullanılabilir bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.2.1 Demografik Bilgiler

Araştırmanın kişisel bilgi formundan elde edilen demografik bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan Balıkesir İl Merkezinde Bulunan İlkokullarda Çalışan yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin görevlerine göre dağılımları Çizelge 5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5. Çalışanların Görev Değişkenine Göre Dağılımı

Görev	Frekans(f)	Yüzde (%)
Yönetici	56	10,3
Sınıf Öğretmeni	409	75,5
Branş Öğretmeni	77	14,2
Toplam	542	100,0

Çizelge 5'e göre çalışanların görev değişkenine göre 56'sı (%10,3) yönetici, 409'u (%75,5) sınıf öğretmeni, 77'si (%14,2) branş öğretmeni olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya görüş bildiren Balıkesir İli Merkezinde Bulunan İlkokullarda Çalışan yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımları Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 6. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(f)	Yüzde (%)
Kadın	243	44,8
Erkek	299	55,2
Toplam	542	100,0

Çizelge 6' deki verilere göre çalışanlar, cinsiyet değişkenine göre 243'ü (%44,8) Kadın, 299'u (%55,2) Erkek olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya görüş bildiren katılan Balıkesir İl Merkezinde bulunan ilkokullarda çalışanlarının yaş değişkenine göre dağılımları Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans(f)	Yüzde (%)
30-39 Yaş	94	17,3
40-49 Yaş	289	53,3
50-59 Yaş	159	29,3
Toplam	542	100,0

Çizelge 7'deki verilere göre çalışanlar, yaş değişkenine göre; 94'ü (%17,3) 30-39 yaş, 289'u (%53,3) 40-49 yaş, 159'u (%29,3) 50-59 yaş olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya görüş bildiren Balıkesir İl Merkezinde bulunan ilkokullarda çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre dağılımları Çizelge 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans(f)	Yüzde (%)
Ön lisans	117	21,6
Lisans ve Üstü	425	78,4
Toplam	542	100,0

Çizelge 8' deki verilere göre çalışanların, eğitim durumu değişkenine göre 117'si (%21,6) ön lisans, 425'ü (%78,4) lisans ve 25'i (%5) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.



Araştırmaya görüş bildiren katılan Balıkesir İl Merkezinde bulunan ilkokullarda çalışanlarının mezun olunan fakülte değişkenine göre dağılımları Çizelge 9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9. Çalışanların Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Dağılımı

Mezun Olunan Fakülte	Frekans(f)	Yüzde (%)
Eğitim Fakültesi/ Sınıf Öğretmenliği Bölümü	300	55,4
Eğitim Fakültesi/ Diğer Öğretmenlik Bölümleri	108	19,9
Diğer Fakülteler/ Yüksekokullar	134	24,7
Toplam	542	100,0

Çizelge 9'daki verilere göre çalışanlar, mezun olunan fakülte değişkenine göre; 300'ü (%55,4) eğitim fakültesi/ sınıf öğretmenliği bölümü, 108'i (%19,9) eğitim fakültesi/ diğer öğretmenlik bölümleri, 134'ü (%24,7) diğer fakülteler/ yüksekokullar olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya görüş bildiren Balıkesir İl Merkezinde bulunan ilkokullarda çalışanlarının mesleki kıdem değişkenine göre dağılımları Çizelge 10’de gösterilmiştir.

Çizelge 10. Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Frekans(f)	Yüzde (%)
0-10 Yıl	51	9,4
11-15 Yıl	53	9,8
16-20 Yıl	82	15,1
21 Yıl Ve üstü	356	65,7
Toplam	542	100,0

Çizelge 10'deki verilere göre çalışanlar, mesleki kıdem değişkenine göre; 51'i (%9,4) 0-10 yıl, 53'ü (%9,8) 11-15 yıl, 82'si (%15,1) 16-20 yıl, 356'sı (%65,7) 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya görüş bildiren katılan Balıkesir İl Merkezinde bulunan ilkokullarda çalışanlarının kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre dağılımları Çizelge 11’de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Dağılımı

Kurumdaki Hizmet Yılı	Frekans(f)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	271	50,0
6-10 Yıl	162	29,9
11-15 Yıl	42	7,7
21 Yıl Ve üstü	67	12,4
Toplam	542	100,0

Çizelge 11'deki verilere göre çalışanlar, kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre; 271'i (%50,0) 0-5 yıl, 162'si (%29,9) 6-10 yıl, 42'si (%7,7) 11-15 yıl, 67'si (%12,4) 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

### 3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmanın alt amaçlarına cevap bulmak amacıyla veriler, Şişman (1994) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ) ve, Balay (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği (ÖYÖ) kullanılarak toplanmıştır. Kullanılan ölçme araçları için gerekli izin (Ek 4, Ek 5) ve onay (Ek 6) alındıktan sonra 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İli Merkez İlçelerinde görev yapan yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerine ayrı ayrı uygulanmıştır.

Yapılan çalışmada örgütsel yaratıcılık ölçeğinin genel güvenilirliğinin  $\alpha=0,959$  olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde; Bireysel Boyutta Yaratıcılık Algısı alt boyutunun güvenilirliğinin 0,917; Yönetimsel Boyutta Yaratıcılık Algısı alt boyutunun güvenilirliğinin 0,941; Toplumsal Boyutta Yaratıcılık Algısı alt boyutunun güvenilirliğinin 0,953 olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ölçeğinin genel güvenilirliği ise  $\alpha=0,856$  olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde; İşbirliği-güven Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,871; Amaçta Birlik Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,753; Özerlik-hoşgörü Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,718; Yarışma Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,710; Sonuca Yönelme Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,726; Ödüllendirme Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,728 olarak saptanmıştır.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Katılımcıların araştırmada kullanılan anket maddeleri ile ilgili görüşlerini en olumludan en olumsuz doğru ifade edilmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenerek ifadeler değerlendirilirken aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulmuştur:

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
<b>Hiç Katılmıyorum</b>	1	1.00-1.79	Çok düşük
	2	1.80-2.59	Düşük
	3	2.60-3.39	Orta
	4	3.40-4.19	Yüksek
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	5	4.20-5.00	Çok yüksek

Araştırma verileri

- “Kişisel Bilgi Formu”,
- “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve
- “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği”

kullanılarak elde edilmiştir. Ölçekler okullara kurum-net aracılığıyla iletilmiş ve ölçek dönüşleri araştırmacı tarafından izlenerek, gecikmeler için hatırlatıcı bildirimler yapılmış, böylece yüksek bir dönüş oranı sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formunda, yapılan araştırmanın amacı ifade edilmiş, dikkat edilmesi istenilen noktalar kısaca açıklanmıştır. Kişisel Bilgi Formunda, yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin kendileriyle ilgili görev, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mezun olunan fakülte, mesleki kıdem, çalıştığı kurumdaki hizmet yılı alanlarına ilişkin demografik bilgileri yer almıştır.

### 3.3.2 Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmada örgüt kültürü algısını ölçmek için Şişman (1994) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 25 madde bulunmaktadır. Ölçek; İşbirliği- Güven, Amaçta Birlik, Özerklik- Hoşgörü, Yarışma, Sonuca Yönelme, Ödüllendirme olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır.

“Örgüt Kültürü Ölçeği” sosyal sistem içinde yer alan bireylerin, örgütsel yaşamdaki bazı uygulamalara ilişkin algıları belirlenmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekteki maddeler, ödül, hoşgörü, değişme, özerklik, uyum, dostluk, güven, sorumluluk alma, örgütsel destek ve yardım, amaç birliği, yarışma, yardımlaşma, karara katılma, risk üstlenme, çevreyle ilişkiler, başarı beklentisi gibi özellikleri kapsamaktadır (Şişman, 1993).

Birinci alt boyut olan işbirliği-güven boyutu, bireylerin iş yerlerinde uyumunu, güvenini, dostluğunu ve yardımlaşmasını göstermektedir ve 9 maddeden (5,6,7,14,15,17, 18, 19, 22) oluşmaktadır.

İkinci alt boyut olan amaçta birlik boyutu, bireylerin iş yerlerinde sorumluluk almasını, amaç birliği yapmasını ve karara katılmalarını göstermektedir ve 7 maddeden (3, 8, 9, 11, 21, 23, 25) oluşmaktadır.

Üçüncü alt boyut olan özerklik-hoşgörü boyutu, bireylerin hoşgörülü olmasını, değişime açık olmasını ve özerk davranabilmelerini göstermektedir ve 3 maddeden (2, 4, 10) oluşmaktadır.

Dördüncü alt boyut olan yarışma boyutu, örgütteki destek, yardım ve yarışmayı göstermektedir ve 2 maddeden (13, 16) oluşmaktadır.

Beşinci alt boyut olan sonuca yönelme boyutu, çevreyle ilişkiler ve başarı beklentisini göstermektedir ve 2 maddeden (12, 20) oluşmaktadır.

Altıncı alt boyut olan ödüllendirme boyutu, bireylerin ödüllendirilmesini göstermektedir ve 2 maddeden (1, 24) oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeğinin genel güvenilirliğinin  $\alpha=0,856$  olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde; İşbirliği-güven Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,871; Amaçta Birlik Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,753; Özerlik-hoşgörü Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,718; Yarışma Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,710; Sonuca Yönelme Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,726; Ödüllendirme Boyutu alt boyutunun güvenilirliğinin 0,728 olduğu görülmektedir.

### 3.3.3 Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçeği üç boyuttan oluşmakta olup; “Bireysel Boyut”ta araştırmaya katılanların yaratıcılığı geliştirmek için sergiledikleri bireysel gayretlerini, “Yönelimsel Boyut”ta yaratıcı davranışları sergilemek için yönetimin desteğini, “Toplumsal Boyut”ta okul ortamının yaratıcı davranışları geliştirmeye tutumu olarak nitelendirilmektedir.

Araştırmada; Balıkesir İli Merkez İlçelerdeki 23 ilkokulda çalışan yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemek amacıyla Balay (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel yaratıcılık ölçeği; toplam 39 maddeden ve bireysel (1-17. maddeler), yönelimsel (18-28. maddeler) ve toplumsal (29-39. maddeler) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri Balay (2010) tarafından yapılmış olup aşağıda gösterilmiştir:

Çizelge 12. ÖYÖ'nin Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları

Faktör	Açıkladığı Varyans(%)	Alfa Değeri
ÖYÖ'nün Bireysel Boyutu	20.3	.92
ÖYÖ'nün Yönetmel Boyutu	19.7	.93
ÖYÖ'nün Toplumsal Boyutu	18	.95
Toplam	58	-

Kaynak: Balay, R.(2010).Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,43(1), 41-78.

Yapılan araştırmada ise; “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği”nin genel güvenilirliğinin  $\alpha=0,959$  olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde; “Bireysel Boyutta Yaratıcılık” alt boyutunun güvenilirliğinin 0,917; “Yönetmel Boyutta Yaratıcılık” alt boyutunun güvenilirliğinin 0,941; “Toplumsal Boyutta Yaratıcılık” alt boyutunun güvenilirliğinin 0,953 olduğu görölmektedir.

### 3.4 Veri Toplama Süreci

Kişisel bilgi formu, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeklerinden Davranışı Ölçeğinden oluşan veri toplama aracının uygulanabilmesi için Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğu Araştırma Değerlendirme Komisyonu'ndan izin alınmıştır (Ek 2).

Uygulamadan önce cevaplayıcılara araştırmanın önemi, eğitime getireceği katkı ve elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı tamamen gizli kalacağı yazılı olarak ifade edilmiştir.

Araştırmada veri toplama araçları fotokopi yoluyla çoğaltılıp uygulama yapabilmek için il merkezlerindeki ilkokullara gönderilmiştir. Gönderilen anketler 15 gün sonra toplanmıştır.

Çoğaltılan veri toplama araçları araştırma kapsamındaki ilkokullara dağıtılarak 70 yönetici, 530 sınıf öğretmeni ve 90 branş öğretmenine ulaştırılmıştır.

Geri dönen ölçekler arasından uygun biçimde doldurulmayanlar elenmiş ve 409 sınıf öğretmeni, 56 yönetici ve 77 branş öğretmenin doldurduğu toplamda 542 anket ile veri analizi yapılmıştır.

### 3.5 Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenme ve değerlendirme aşamasında SPSS programının 17. sürümünden yararlanılmıştır. Toplanan verilerin değerlendirme aşamasında tanımlayıcı istatistiksel metotlardan (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yararlanılmıştır. Niceliksel verilerin kıyaslanmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, tek yönlü anova testi; farklılığa sebep olan grubun tespitinde ise Tukey Post Hoc testinden yararlanılmıştır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon, etkiyi belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006):

<b>r</b>	<b>İlişki</b>
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## 4 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan ilkokullardaki yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinden araştırma problemine yönelik ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara dayalı yorum ve ifadeler yer almaktadır.

### 4.1 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya görüş bildiren yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü düzeyi ortalamasının ( $3,724 \pm 0,464$ ) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 13. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeyi Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min	Max
Genel Örgüt Kültürü Düzeyi	542	3,724	0,464	2,280	4,920

Çizelge 13 incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin “Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri” ortalamasının 3.724 ortalama puan ile yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün alt boyutlardaki ortalamaları Çizelge 14’te verilmiştir.

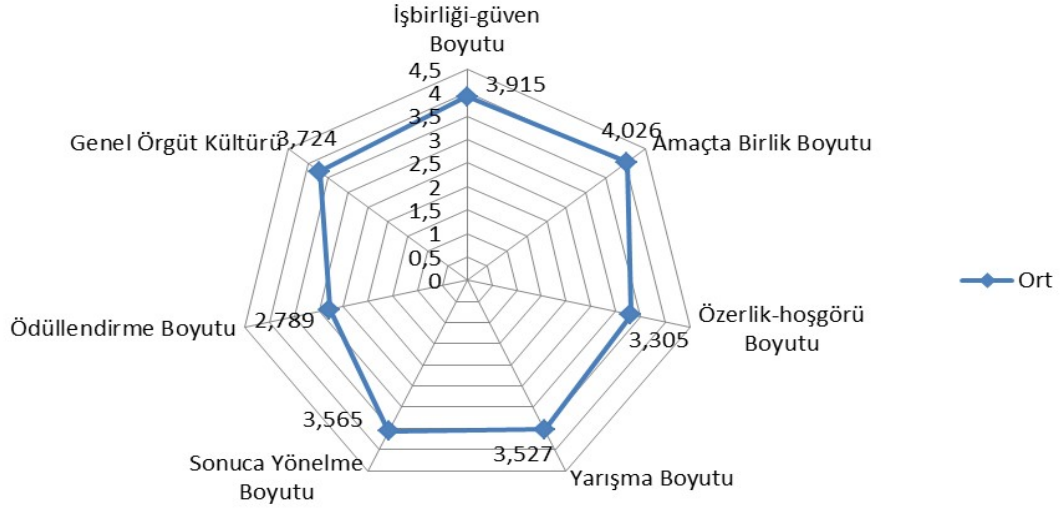
Çizelge 14. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min	Max
İşbirliği- Güven	542	3,915	0,657	1,330	5,000
Amaçta Birlik	542	4,026	0,541	1,860	5,000
Özerklik- Hoşgörü	542	3,305	0,719	1,000	5,000
Yarışma	542	3,527	0,633	1,500	5,000
Sonuca Yönelme	542	3,565	0,650	1,000	5,000
Ödüllendirme	542	2,789	0,922	1,000	4,500

Çizelge 14 ve Şekil 5’te araştırmaya katılan ilkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “İşbirliği-



Güven Alt Boyutu” ortalamasının yüksek ( $3,915 \pm 0,657$ ); “Amaçta Birlik Alt Boyutu” ortalamasının yüksek ( $4,026 \pm 0,541$ ); “Özerlik-Hoşgörü Alt Boyutu” ortalamasının orta ( $3,305 \pm 0,719$ ); “Yarışma Alt Boyutu” ortalamasının yüksek ( $3,527 \pm 0,633$ ); “Sonuca Yönelme Alt Boyutu” ortalamasının yüksek ( $3,565 \pm 0,650$ ); “Ödüllendirme Alt Boyutu” ortalamasının orta ( $2,789 \pm 0,922$ ) olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 5. Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Ortalaması

#### 4.1.1 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Görev Unvanlarına Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Çalışanların görev unvanları ile örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için ölçek formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan görev unvanı sorusu ile örgüt kültürü durumlarının alt boyutları ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü düzeyinin görev unvanlarına göre ortalaması Çizelge 15’de verilmiştir.

Çizelge 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Alt Boyutları ile Görev Unvanı One Way Anova Analizi

	Görev Unvanı	f	Ort	Ss	F	p	Fark
İşbirliği- Güven Boyutu	Yönetici	56	4,383	0,433	17,132	0,000	1>2
	Sınıf Öğretmeni	409	3,851	0,682			
	Branş Öğretmeni	77	3,918	0,500			1>3
Amaçta Birlik Boyutu	Yönetici	56	4,183	0,487	2,785	0,063	
	Sınıf Öğretmeni	409	4,003	0,558			
	Branş Öğretmeni	77	4,038	0,470			
Özerklik - Hoşgörü Boyutu	Yönetici	56	3,857	0,663	19,959	0,000	1>2
	Sınıf Öğretmeni	409	3,233	0,723			
	Branş Öğretmeni	77	3,285	0,545			1>3
Yarışma Boyutu	Yönetici	56	3,982	0,447	17,167	0,000	1>2
	Sınıf Öğretmeni	409	3,478	0,660			
	Branş Öğretmeni	77	3,455	0,446			1>3
Sonuca Yönelme Boyutu	Yönetici	56	3,964	0,687	14,946	0,000	1>2
	Sınıf Öğretmeni	409	3,547	0,615			
	Branş Öğretmeni	77	3,370	0,690			1>3
Ödüllendir me Boyutu	Yönetici	56	3,848	0,700	48,746	0,000	1>2
	Sınıf Öğretmeni	409	2,677	0,842			
	Branş Öğretmeni	77	2,610	0,979			1>3

Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin işbirliği-güven boyutu puanları ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=17,132$ ;  $p=0<0.05$ ). Mevcut farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Görev unvanı "yönetici" olanların işbirliği-güven boyutu puanları ( $4,383 \pm 0,433$ ), görev unvanı "sınıf öğretmeni" olanların işbirliği-güven boyutu puanlarından ( $3,851 \pm 0,682$ ) yüksek bulunmuştur. Görevi "yönetici" olanların işbirliği-güven boyutu puanları ( $4,383 \pm 0,433$ ), görevi "branş öğretmeni" olanların işbirliği-güven boyutu puanlarından ( $3,918 \pm 0,500$ ) yüksek bulunmuştur.

Örgüt kültürü algı düzeyleri alt boyutlarından amaçta birlik boyutu puan ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını

tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizinde (Anova) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $F=2,785$ ;  $p=0,063>0.05$ ).

Öğretmen ve yöneticilerin özerlik-hoşgörü boyutu puanları ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=19,959$ ;  $p=0<0.05$ ). Mevcut farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Görev unvanı "yönetici" olanların özerlik-hoşgörü boyutu puanları ( $3,857 \pm 0,663$ ), görev unvanı "sınıf öğretmeni" olanların puanları ( $3,233 \pm 0,723$ ) ile görev unvanı "branş öğretmeni" olanların özerlik-hoşgörü boyutu puanlarından ( $3,285 \pm 0,545$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Örgüt kültürü algı düzeyi ölçeğinin alt boyutlarından yarışma boyutu puan ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=17,167$ ;  $p=0<0.05$ ). Mevcut farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Görev unvanı "yönetici" olanların yarışma boyutu puanlarının ( $3,982 \pm 0,447$ ), görev unvanı "sınıf öğretmeni" ( $3,478 \pm 0,660$ ) ve "branş öğretmeni" ( $3,455 \pm 0,446$ ) olanlardan yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin sonuca yönelme boyutu puan ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizinde (Anova) grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=14,946$ ;  $p=0<0.05$ ). Mevcut farklılıkların açıklamak için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi görev unvanı "yönetici" olanların sonuca yönelme boyutu puanlarının ( $3,964 \pm 0,687$ ), "sınıf öğretmeni" olanların puanlarından ( $3,547 \pm 0,615$ ) ve "branş öğretmeni" olanların puanlarından ( $3,370 \pm 0,690$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ölçekte yer alan ödüllendirme boyutu yönünden öğretmen ve yöneticilerin puan ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=48,746$ ;  $p=0<0.05$ ). Ortaya çıkan farkı açıklamak için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi. Görev unvanı "yönetici" olanların ödüllendirme boyutu puanları ( $3,848 \pm 0,700$ ), hem görev unvanı "sınıf öğretmeni" olanların ödüllendirme boyutu puanlarından ( $2,677 \pm 0,842$ ) hem de görev unvanı

"branş öğretmeni" olanların ödüllendirme boyutu puanlarından ( $2,610 \pm 0,979$ ) yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Görev Unvanına Göre One Way Anova Analizi

	Görev Unvanı	f	Ort.	Ss	F	p	Fark
Genel Örgüt Kültürü	Yönetici	56	4,156	0,405			1>2
	Sınıf Öğretmeni	409	3,671	0,460	30,010	0,000	
	Branş Öğretmeni	77	3,690	0,356			1>3

Çizelge 16'ya göre araştırmaya görüş bildiren öğretmen ve yöneticilerin genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=30,010$ ;  $p=0<0.05$ ). Mevcut farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Görev unvanı "yönetici" olanların genel örgüt kültürü puanları ( $4,156 \pm 0,405$ ), görev unvanı "sınıf öğretmeni" olanların genel örgüt kültürü puanlarından ( $3,671 \pm 0,460$ ) yüksek bulunmuştur. Görev unvanı "yönetici" olanların genel örgüt kültürü puanları ( $4,156 \pm 0,405$ ), görev unvanı "branş öğretmeni" olanların genel örgüt kültürü puanlarından ( $3,690 \pm 0,356$ ) yüksek bulunmuştur.

Çizelge 16 incelendiğinde örgüt kültürü algı düzeyleri alt boyutları ile görev unvanları birlikte değerlendirildiğinde ilkökul yöneticilerinin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerine oranla örgüt kültürü algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin okul örgütünden sorumlu olmalarından kaynaklanabilir. Ortaya çıkan bu durum Oğulluk (2010), Esinbay (2008) yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin örgüt kültürü algılarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

#### 4.1.2 Yönetici ve Öğretmelerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkeni Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri ile cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan analizde ortaya çıkan t-testi değerleri Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Analizi

	Cinsiyet	f	Ort	Ss	t	p
İşbirliği- Güven Boyutu	Kadın	243	3,901	0,586	-0,456	0,642
	Erkek	299	3,927	0,709		
Amaçta Birlik Boyutu	Kadın	243	4,015	0,510	-0,459	0,647
	Erkek	299	4,036	0,566		
Özerklik- Hoşgörü Boyutu	Kadın	243	3,254	0,643	-1,478	0,133
	Erkek	299	3,346	0,773		
Yarışma Boyutu	Kadın	243	3,430	0,545	-3,234	0,001
	Erkek	299	3,605	0,688		
Sonuca Yönelme Boyutu	Kadın	243	3,449	0,638	-3,795	0,000
	Erkek	299	3,659	0,644		
Ödüllendirme Boyutu	Kadın	243	2,739	0,816	-1,140	0,245
	Erkek	299	2,829	0,999		

Araştırmada örgüt kültürü algı ölçeği alt boyutlarının öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için puan ortalamaları farklarına dayalı yapılan t-testi sonuçlarına göre, işbirliği-güven boyutu ( $t=-0,456$ ;  $p=0,642>0,05$ ), amaçta birlik boyutu ( $t=-0,459$ ;  $p=0,647>0,05$ ), özerlik-hoşgörü boyutu ( $t=-1,478$ ;  $p=0,133>0,05$ ) ve ödüllendirme boyutu ( $t=-1,140$ ;  $p=0,245>0,05$ ) t testi sonuçları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya koymamaktadır.

Ancak öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algı düzeylerinin yarışma boyutu puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-3,234$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Erkek çalışanların yarışma boyutu puanları (3,605), kadının çalışanların yarışma boyutu puanlarından (3,430) yüksektir. Bu bulguya

dayanarak erkek işgörenlerin kadınlara oranla okul örgütünün ortamını daha rekabetçi algıladıklarını düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin sonuca yönelme boyutu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t=-3,795$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Erkek çalışanların sonuca yönelme boyutu puanları (3,659), kadın çalışanların sonuca yönelme boyutu puanlarından (3,449) yüksek bulunmuştur.

Yapılan araştırmada örgüt kültürü yarışma boyutu ve sonuca yönelme alt boyutları hariç cinsiyet değişkeni örgüt kültürü algı düzeylerini etkilemediği söylenebilir. Bu durum Oğulluk (2010) ve Esinbay (2008)'in yaptığı araştırmalarda da örgüt kültürü algısında cinsiyetler açısından anlamlı bir farklılık bulunmaması yönünden benzerlik göstermektedir.

Çizelge 18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi

	Cinsiyet	f	Ort.	Ss	t	p
Genel Örgüt Kültürü	Kadın	243	3,688	0,421	-1,605	0,103
	Erkek	299	3,753	0,495		

Çizelge 18'de öğretmen ve yöneticilerin genel örgüt kültürü algı düzeyler puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır. Çizelge incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir ( $t=-1,605$ ;  $p=0,103>0,05$ ). Bu bulgular örgüt kültürüne ilişkin algı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını, kadın ve erkek çalışanların örgütlerinde var olduğunu algıladıkları örgütsel kültürle ilgili aynı görüşte oldukları şeklinde ifade edilebilir. Yılmaz (2009) ve Güngör (2013) tarafından yapılan iki ayrı çalışmada benzer bulgulara ulaşılmıştır.

#### 4.1.3 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Yaş Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin yaş grupları açısından anlamlılık düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak örgüt kültürü algı

düzeylerinin alt boyutlardaki durumu ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü düzeyinin yaşlara göre ortalaması Çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Yaş	f	Ort	Ss	F	p
İşbirliği- Güven Boyutu	30- 39 Yaş	94	3,856	0,540		
	40- 49 Yaş	289	3,843	0,696	0,378	0,686
	50- 59 Yaş	159	3,933	0,685		
Amaçta Birlik Boyutu	30- 39 Yaş	94	3,880	0,517		
	40- 49 Yaş	289	3,975	0,568	1,891	0,154
	50- 59 Yaş	159	4,093	0,530		
Özerklik- Hoşgörü Boyutu	30- 39 Yaş	94	3,144	0,506		
	40- 49 Yaş	289	3,299	0,688	1,292	0,277
	50- 59 Yaş	159	3,381	0,842		
Yarışma Boyutu	30- 39 Yaş	94	3,297	0,463		
	40- 49 Yaş	289	3,532	0,653	2,646	0,073
	50- 59 Yaş	159	3,579	0,636		
Sonuca Yönelme Boyutu	30- 39 Yaş	94	3,500	0,456		
	40- 49 Yaş	289	3,505	0,650	1,459	0,235
	50- 59 Yaş	159	3,667	0,690		
Ödüllendir me Boyutu	30- 39 Yaş	94	2,676	0,818		
	40- 49 Yaş	289	2,704	0,927	0,830	0,438
	50- 59 Yaş	159	2,873	0,946		

Çizelge 19’a göre araştırmada yer alan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü işbirliği-güven alt boyutu, amaçta birlik alt boyutu, özerlik-hoşgörü alt boyutu, yarışma alt boyutu, sonuca yönelme alt boyutu, ödüllendirme alt boyutu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu bulgu üç farklı yaş düzeyinin yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını gösterebilir.

Genel anlamda örgüt kültürü algı düzeyleri ile yaş ilişkisi Çizelge 20’ de yer almaktadır.

Çizelge 20. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Yaş	f	Ort.	Ss	F	p
Genel Örgüt Kültürü	30-39 Yaş	94	3,610	0,351		
	40-49 Yaş	289	3,672	0,492	1,754	0,176
	50-59 Yaş	159	3,777	0,469		

Genel örgüt kültürü algı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmış ve analiz sonunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Araştırmada elde edilen bu bulgu, Güngör (2013), Oğulluk (2010), Yılmaz (2009) yaptıkları araştırmalarda elde edilen bulgular ile de desteklenmektedir.

#### 4.1.4 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Ölçeklere görüş sunan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algı düzeyleri ile eğitim durumları arasındaki ilişkinin ölçek alt boyutları açısından analizleri Çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine T-Testi Analizi

	Eğitim Durumu	f	Ort	Ss	t	p
İşbirliği- Güven Boyutu	Önlisans	117	3,874	0,591		
	Lisans ve Üstü	425	3,927	0,674	-0,779	0,436



Çizelge 21-devam

	Eğitim Durumu	f	Ort	Ss	t	p
Amaçta Birlik Boyutu	Ön lisans	117	4,011	0,534	-0,341	0,733
	Lisans ve Üstü	425	4,031	0,543		
Özerlik-Hoşgörü Boyutu	Ön lisans	117	3,251	0,833	-0,913	0,415
	Lisans ve Üstü	425	3,319	0,684		
Yarışma Boyutu	Ön lisans	117	3,526	0,716	-0,021	0,983
	Lisans ve Üstü	425	3,527	0,609		
Sonuca Yönelme Boyutu	Ön lisans	117	3,756	0,625	3,648	0,000
	Lisans ve Üstü	425	3,512	0,647		
Ödüllendirme Boyutu	Ön lisans	117	2,662	0,962	-1,677	0,094
	Lisans ve Üstü	425	2,824	0,908		

Öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçek alt boyutları yönünden tespit etmek için yapılan t-testi sonuçlarına göre , işbirliği-güven alt boyutu ( $t=-0,779$ ;  $p=0,436>0,05$ ), amaçta birlik alt boyutu ( $t=-0,341$ ;  $p=0,733>0,05$ ), özerlik-hoşgörü alt boyutu ( $t=-0,913$ ;  $p=0,415>0,05$ ), yarışma alt boyutu ( $t=-0,021$ ;  $p=0,983>0,05$ ) ve ödüllendirme boyutu ( $t=-1,677$ ;  $p=0,094>0,05$ ) açısından puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı fark ortaya koymamaktadır.

Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin sonuca yönelme alt boyutu puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $t=3,648$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bu fark ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Puanlar incelendiğinde ön lisans mezunlarının sonuca yönelme alt boyutu puanları ( $\bar{X}=3,756$ ) lisans ve üstü mezunu yönetici ve öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{X}=3,512$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Çizelge 22. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Analizi

	Eğitim Durumu	f	Ort.	Ss	t	p
Genel Örgüt Kültürü	Ön lisans	117	3,703	0,461	-0,542	0,588
	Lisans ve Üstü	425	3,730	0,465		

Çizelge 22’de öğretmen ve yöneticilerin genel örgüt kültürü algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için t-testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçları bu iki değişken arasında genel olarak istatistiksel yönden anlamlı fark göstermemektedir ( $t=-0,542$ ;  $p=0,588>0,05$ ). Oysa Pulat (2010), Oğulluk (2010) tarafından yapılan iki farklı araştırmada ön lisans mezunu çalışanların genel örgüt kültürü algısının lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle araştırma diğer iki araştırma ile farklılık göstermektedir.

Araştırmalar arasındaki bu farklılık çalışma evrenlerinde yer alan kurumların örgüt kültürlerinin farklılıklar göstermesinin yanı sıra katılımcıların kültürel algılarından kaynaklanabilir. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarını eğitim durumları yönünden farklılaştırmış olabilir.

#### 4.1.5 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Farklı fakültelerden mezun olan ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin örgüt kültürü algı düzeyleri ile mezun olunan fakülte arasındaki anlamlılık ilişkinin örgüt kültürü algılarının alt boyutları yönünden yapılan analiz sonuçları Çizelge 23’te verilmiştir.

Çizelge 23. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Mezun Olunan Fakülte	f	Ort	Ss	F	p
İşbirliği- Güven Boyutu	Sınıf Öğretmenliği	300	3,798	0,638		
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,963	0,628	1,570	0,210
	Diğer Fakülteler	134	3,962	0,745		
Amaçta Birlik Boyutu	Sınıf Öğretmenliği	300	3,947	0,565		
	Diğer Öğretmenlikler	108	4,092	0,570	1,118	0,329
	Diğer Fakülteler	134	4,017	0,496		
Özerklik- Hoşgörü Boyutu	Sınıf Öğretmenliği	300	3,310	0,713		
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,095	0,703	2,641	0,074
	Diğer Fakülteler	134	3,430	0,697		
Yarışma Boyutu	Sınıf Öğretmenliği	300	3,518	0,681		
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,488	0,524	0,052	0,949
	Diğer Fakülteler	134	3,490	0,573		
Sonuca Yönelme Boyutu	Sınıf Öğretmenliği	300	3,531	0,632		
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,548	0,705	0,250	0,779
	Diğer Fakülteler	134	3,606	0,589		
Ödüllendir me Boyutu	Sınıf Öğretmenliği	300	2,772	0,941		
	Diğer Öğretmenlikler	108	2,583	0,975	0,963	0,383
	Diğer Fakülteler	134	2,837	0,797		

Ölçeklere cevap veren öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları ile mezun olunan fakülteler arasında grup ortalamaları yönünden anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçek alt boyutları çerçevesinde tespit etmek için tek yönlü varyans Analizi (Anova) yapılmış ve test sonuçlarına göre, işbirliği-güven alt boyutu ( $F=1,570$ ;  $p=0,210>0.05$ ), amaçta birlik alt boyutu ( $F=1,118$ ;  $p=0,329>0.05$ ), özerlik-hoşgörü alt boyutu ( $F=2,641$ ;  $p=0,074>0.05$ ), yarışma alt boyutu ( $F=0,052$ ;  $p=0,949>0.05$ ), sonuca yönelme alt boyutu ( $F=0,250$ ;  $p=0,779>0.05$ ) ve ödüllendirme boyutu ( $F=0,963$ ;  $p=0,383>0.05$ ) yönünden istatistiksel olarak anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır.

Çizelge 24'te örgüt kültürü algı düzeylerinin mezun olunan fakülte ile genel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek boyutlu varyans

analizi (Anova) değerleri yer almaktadır. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin mezun oldukları fakülteler üç grupta toplanmıştır. Bunlar eğitim fakülteleri sınıf öğretmenliği, eğitim fakülteleri diğer öğretmenlikler ve diğer fakülteler şeklindedir.

Çizelge 24. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

			Mezun Olunan Fakülte	f	Ort	Ss	F	p
Genel Örgüt Kültürü	Sınıf Öğretmenliği			300	3,655	0,472		
	Diğer Öğretmenlikler			108	3,713	0,434	0,903	0,407
	Diğer Fakülteler			134	3,757	0,473		

Araştırmada, genel örgüt kültürü algı düzeyi puan ortalamalarının mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını göstermiştir ( $F=0,903$ ;  $p=0,407>0.05$ ).

Ortaya çıkan bulgular eğitim fakültelerindeki öğretmenlik programlarından yetişen öğretmenlerle eğitim fakülteleri dışında kalan fakültelerden mezun olanlar arasında örgüt kültürü algı düzeyleri yönünden farklılaşma olmaması kısmen de olsa eğitim fakülteleri programlarının etkisinin sorgulanması gerektiğini düşündürmektedir.

#### 4.1.6 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Öğretmen ve yöneticilerin ölçeklere yansıttıkları görüşlerinin meslekteki hizmet yıllarına göre örgüt kültürü algı düzeylerinin ölçek alt boyutlarında farklılık gösterip göstermediğine yönelik tek boyutlu varyans analizi (Anova) sonuçları Çizelge 25'te verilmiştir.

Çizelge 25. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Düzeylerinin Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Mesleki Hizmet Yılı	f	Ort	Ss	F	p
İşbirliği- Güven Boyutu	0-10 Yıl	51	3,839	0,604	0,343	0,794
	11-15 Yıl	53	3,934	0,371		
	16-20 Yıl	82	3,955	0,638		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,914	0,701		
Amaçta Birlik Boyutu	0-10 Yıl	51	3,952	0,460	0,912	0,435
	11-15 Yıl	53	3,975	0,499		
	16-20 Yıl	82	3,988	0,511		
	21 Yıl ve Üstü	356	4,053	0,564		
Özerklik- Hoşgörü Boyutu	0-10 Yıl	51	3,300	0,500	3,399	0,018
	11-15 Yıl	53	3,051	0,532		
	16-20 Yıl	82	3,452	0,692		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,309	0,766		
Yarışma Boyutu	0-10 Yıl	51	3,324	0,372	5,701	0,001
	11-15 Yıl	53	3,283	0,559		
	16-20 Yıl	82	3,537	0,560		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,590	0,675		
Sonuca Yönelme Boyutu	0-10 Yıl	51	3,412	0,719	3,915	0,009
	11-15 Yıl	53	3,481	0,563		
	16-20 Yıl	82	3,421	0,590		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,632	0,656		
Ödüllendirme Boyutu	0-10 Yıl	51	2,922	0,987	4,318	0,005
	11-15 Yıl	53	2,415	0,656		
	16-20 Yıl	82	2,93	1,027		
	21 Yıl ve Üstü	356	2,785	0,907		

Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeyi alt boyutlar yönünden anlamlı farklar gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi(Anova) sonuçları meslekteki hizmet yıllarına göre işbirliği-güven alt boyutu

( $F=0,343$ ;  $p=0,794>0.05$ ) ile amaçta birlik alt boyutu ( $F=0,912$ ;  $p=0,435>0.05$ ) için istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya koymamıştır.

Katılımcıların örgüt kültürü algı düzeylerinin ölçek alt boyutları ile meslekteki hizmet yılları arasında anlamlı farkların olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre özerlik-hoşgörü alt boyutu için grup ortalamaları farkı anlamlıdır ( $F=3,399$ ;  $p=0.018<0.05$ ). Ortaya çıkan farkın sebebini açıklamak için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizine göre, meslekteki hizmeti 16-20 yıl arası olan çalışanların özerlik-hoşgörü alt boyutu puanları ( $3,452 \pm 0,692$ ), meslekteki hizmet yılı 11-15 yıl arası olan çalışanların özerlik-hoşgörü alt boyutu puanlarından ( $3,051 \pm 0,532$ ) yüksek bulunmuştur.

Örgüt kültürü algısının yarışma alt boyutu puan ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespitine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucuna göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=5,701$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda meslekteki hizmet yılı 21 yıl ve üstü olan çalışanların yarışma alt boyutu puanları ( $3,590 \pm 0,675$ ), meslekteki hizmet yılı 0-10 yıl olan çalışanların yarışma alt boyutu puanlarından ( $3,324 \pm 0,372$ ) yüksek bulunmuştur. Meslekteki hizmet yılı 21 yıl ve üstü olan çalışanların yarışma alt boyutu puanları ( $3,590 \pm 0,675$ ), meslekteki hizmet yılı 11-15 yıl olan çalışanların yarışma alt boyutu puanlarından ( $3,283 \pm 0,559$ ) yüksek bulunmuştur.

Sonuca yönelme boyutu açısından ise katılımcıların puan ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkenine göre sorgulandığı tek yönlü varyans analizi (Anova) grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ( $F=3,915$ ;  $p=0.009<0.05$ ). Farklılıkların kaynağını açıklamak için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi meslekteki hizmet yılı 21 ve üstü olan çalışanların sonuca yönelme boyutu puanları ( $3,632 \pm 0,656$ ), meslekteki hizmet yılı 16-20 yıl olan çalışanların sonuca yönelme boyutu puanlarından ( $3,421 \pm 0,590$ ) yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yer alan öğretmen ve yöneticilerin ödüllendirme alt boyutu puan ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,318$ ;  $p=0.005<0.05$ ). Ortaya çıkan farklılıkların sebeplerini açıklamak için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi meslekteki hizmet yılı 0-10 yıl olan çalışanların

ödüllendirme boyutu puanları ( $2,922 \pm 0,987$ ), meslekteki hizmet yılı 11-15 yıl olan çalışanların ödüllendirme boyutu puanlarından ( $2,415 \pm 0,656$ ) yüksek bulunmuştur. Meslekteki hizmet yılı 16-20 yıl olan çalışanların ödüllendirme boyutu puanları ( $2,963 \pm 1,027$ ), meslekteki hizmet yılı 11-15 yıl olan çalışanların ödüllendirme boyutu puanlarından ( $2,415 \pm 0,656$ ) yüksek bulunmuştur. Meslekteki hizmet yılı 21 yıl ve üstü olan çalışanların ödüllendirme alt boyutu puanları ( $2,785 \pm 0,907$ ) meslekteki hizmet yılı 11-15 yıl olan çalışanların ödüllendirme boyutu puanlarından ( $2,415 \pm 0,656$ ) yüksek bulunmuştur.

Mesleki hizmet yılı ile örgüt kültürü algısı alt boyutları yönünden değerlendirildiğinde 21- ve üstü mesleki hizmete sahip çalışanların lehine yarışma ve sonuca yönelme alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma dikkat çekicidir.. Araştırmada 15 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanlar 15 yılın altında hizmet yılı olanlara göre özerklik ve hoşgörü, yarışma, sonuca yönelme ve ödüllendirme boyutlarında yüksek puanlara sahiptir. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin deneyime dayalı örgüt kültürünü tanıma, kültürün bir parçası olmada becerilerini geliştirmiş olmalarından kaynaklanabilir. Örgütte yerini sağlamlaştıran çalışan daha bağımsız davranma ve yapıcı ilişkiler kurma eğilimi taşıyabilir.

Bir bütün olarak örgüt kültürü algı düzeyi ile mesleki hizmet yılı analiz sonuçları Çizelge 26' da verilmiştir.

Çizelge 26. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Mezun Olunan Fakülte	f	Ort	Ss	F	p
Genel Örgüt Kültürü	0-10 Yıl	51	3,657	0,349	1,323	0,266
	11-15 Yıl	53	3,630	0,291		
	16-20 Yıl	82	3,748	0,497		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,742	0,490		

Araştırmaya görüş bildiren öğretmen ve yöneticilerin genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $F=1,323$ ;  $p=0,266>0.05$ ).

Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerinin örgüt kültürü algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığı ileri

sürülebilir. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin meslek hayatlarındaki görev sürelerinin ne olduğu, okulun kültürüne ilişkin algılarında etkili olmamaktadır.

Ruçlar (2013), Pulat (2010), yapmış oldukları araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu bulgular araştırmayı destekler niteliktedir.

#### 4.1.7 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Çalışanların örgüt kültürü algı düzeylerinin kurumdaki hizmet yılı açısından farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için alt boyutların analizi Çizelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi Ortalaması

	Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Ort	Ss	F	p
İşbirliği- güven Boyutu	0-5 Yıl	271	3,862	0,653	0,480	0,696
	6-10 Yıl	162	3,922	0,700		
	11-15 Yıl	42	3,951	0,532		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,753	0,722		
Amaçta Birlik Boyutu	0-5 Yıl	271	4,011	0,529	0,183	0,908
	6-10 Yıl	162	3,988	0,608		
	11-15 Yıl	42	3,902	0,439		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,995	0,579		
Özerlik- hoşgörü Boyutu	0-5 Yıl	271	3,257	0,649	1,187	0,316
	6-10 Yıl	162	3,406	0,716		
	11-15 Yıl	42	3,417	0,694		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,136	0,921		
Yarışma Boyutu	0-5 Yıl	271	3,438	0,634	0,853	0,466
	6-10 Yıl	162	3,558	0,625		
	11-15 Yıl	42	3,563	0,602		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,611	0,594		
Sonuca Yönelme Boyutu	0-5 Yıl	271	3,548	0,535	0,604	0,613
	6-10 Yıl	162	3,625	0,734		
	11-15 Yıl	42	3,406	0,821		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,500	0,650		
Ödüllend irme Boyutu	0-5 Yıl	271	2,757	0,918	0,106	0,956
	6-10 Yıl	162	2,783	0,993		
	11-15 Yıl	42	2,656	0,747		
	15 Yıl Ve üstü	67	2,704	0,846		

Öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları ile kurumdaki hizmet yılları arasında ölçek alt boyutları çerçevesinde grup ortalamaları yönünden anlamlı bir



farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans Analizi (Anova) yapılmış ve analiz sonuçlarına göre, işbirliği-güven alt boyutu ( $F=0,480$ ;  $p=0,696>0.05$ ), amaçta birlik alt boyutu ( $F=0,183$ ;  $p=0,908>0.05$ ). Özerlik-hoşgörü alt boyutu ( $F=1,187$ ;  $p=0,316>0.05$ ), yarışma alt boyutu ( $F=0,853$ ;  $p=0,466>0.05$ ), sonuca yönelme alt boyutu ( $F=0,604$ ;  $p=0,613>0.05$ ) ve ödüllendirme alt boyutu ( $F=0,106$ ;  $p=0,956>0.05$ ) yönünden istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır.

Çizelge 28. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgüt Kültürü Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

Kurumdaki Hizmet Yılı		f	Ort	Ss	F	p
Genel Örgüt Kültürü	0-5 Yıl	271	3,684	0,430	0,331	0,803
	6-10 Yıl	162	3,735	0,536		
	11-15 Yıl	42	3,695	0,393		
	15 Yıl ve Üstü	67	3,631	0,481		

Genel örgüt kültürü katılımcı puan ortalamalarının kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) istatistiksel olarak anlamlı fark belirtmemektedir ( $F=0,331$ ;  $p=0,803>0.05$ ).

Sönmez (2006), Oğulluk (2010), Gümüş (2011) tarafından yapılan üç ayrı araştırmada elde edilen bulgular anlamlı fark çıkmaması yönünden bu araştırmayı desteklerken, Pulat (2010) tarafından yapılan araştırmada ise anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Fark aynı okulda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenler ile 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler arasında görülmektedir. Pulat, bu durumu 1-5 yıl hizmeti olan öğretmenlerin, okulun kültürünü tanıma sürecindeki beklentilerinin farklılığından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlamaktadır.

#### 4.2 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeylerine ilişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerinin, örgütsel yaratıcılık algıları, alt boyutları olan bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılık düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkiler

incelenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin genel örgütsel yaratıcılık düzeyi ortalaması Çizelge 29’da verilmiştir.

Çizelge 29. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Genel Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyi Ortalaması

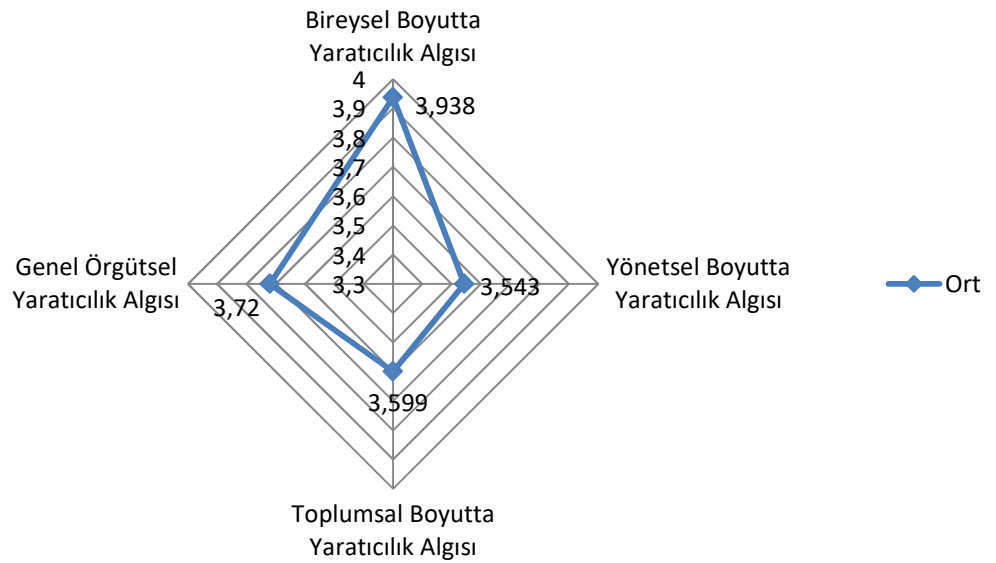
	N	Ort	Ss	Min	Max
Genel Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi	542	3,720	0,580	1,770	5,000

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ortalamasının ( $3,720 \pm 0,580$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelge 30. Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutları Ortalaması

	N	Ort.	Ss	Min	Max
Bireysel Yaratıcılık	542	3,938	0,546	2,000	5,000
Yönetimsel Yaratıcılık	542	3,543	0,882	1,000	5,000
Toplumsal Yaratıcılık	542	3,599	0,776	1,000	5,000

Çizelge 30 ve Şekil 6’ da araştırmaya katılan ilkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının ortalamaları incelendiğinde, “Bireysel Boyutta Yaratıcılık Algısı ” ortalamasının yüksek ( $3,938 \pm 0,546$ ); “Yönetimsel Boyutta Yaratıcılık Algısı” ortalamasının yüksek ( $3,543 \pm 0,822$ ); “Toplumsal Boyutta Yaratıcılık Algısı” ortalamasının yüksek ( $3,599 \pm 0,776$ ) düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 6. Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeylerinin Alt Boyutlara Göre Ortalaması

#### 4.2.1 Yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Görev Unvanı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Okul örgütünde farklı görev unvanına sahip katılımcıların örgütsel yaratıcılık algı düzeylerin ölçek alt boyutları yönünden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi(Anova) uygulanmış ve istatistiksel sonuçlar Çizelge 31’de verilmiştir.

Çizelge 31. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Görev Unvanına Göre One Way Anova Analizi

	Görev Unvanı	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Bireysel Yaratıcılık	Yönetici	56	4,291	0,499	14,194	0,000	1 > 2 1 > 3
	Sınıf Öğretmeni	409	3,907	0,543			
	Branş Öğretmeni	77	3,842	0,507			
Yönetimsel Yaratıcılık	Yönetici	56	4,271	0,498	26,819	0,000	1 > 2 1 > 3
	Sınıf Öğretmeni	409	3,464	0,831			
	Branş Öğretmeni	77	3,437	0,697			
Toplumsal Yaratıcılık	Yönetici	56	3,970	0,575	7,587	0,001	1 > 2 1 > 3
	Sınıf Öğretmeni	409	3,567	0,794			
	Branş Öğretmeni	77	3,496	0,735			

Ölçeklere yansıyan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, örgütsel yaratıcılık algı düzeyi bireysel boyutta yaratıcılık algı puan ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı(F=14,194; p=0<0.05) olduğunu göstermektedir. Anlamlı farkın sebeplerini açıklamak için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi; görev unvanı "yönetici" olan çalışanların bireysel boyutta yaratıcılık algısı puanlarının (4,291 ± 0,499), görev unvanı "sınıf öğretmeni" olan çalışanların bireysel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından (3,907 ± 0,543) yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda görev unvanı "yönetici" olan çalışanların bireysel boyutta yaratıcılık algısı puanlarının (4,291 ± 0,499), görev unvanı "branş öğretmeni" olan çalışanların

bireysel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,842 \pm 0,507$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algısı alt boyutlarından yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puan ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulgulanmıştır ( $F=26,819$ ;  $p=0<0.05$ ). Mevcut farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi görev unvanı "yönetici" olan çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanları ( $4,271 \pm 0,498$ ), görev unvanı "sınıf öğretmeni" olan çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,464 \pm 0,831$ ) yüksek bulunmuştur. Görev unvanı "yönetici" olan çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanları ( $4,271 \pm 0,498$ ), görev unvanı "branş öğretmeni" olan çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,437 \pm 0,697$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Üçüncü alt boyut olan toplumsal boyutta yaratıcılık algısı yönünden öğretmen ve yöneticilerin puan ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=7,587$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Mevcut farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Görev unvanı "yönetici" olan çalışanların toplumsal boyutta yaratıcılık algısı puanları ( $3,970 \pm 0,575$ ), görev unvanı "sınıf öğretmeni" olan çalışanların toplumsal boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,567 \pm 0,794$ ) yüksek bulunmuştur. Görev unvanı "yönetici" olan çalışanların toplumsal boyutta yaratıcılık algısı puanları ( $3,970 \pm 0,575$ ), görev unvanı "branş öğretmeni" olan çalışanların toplumsal boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,496 \pm 0,735$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelge 32. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Görev Unvanına Göre One Way Anova Analizi

	Görev Unvanı	f	Ort.	Ss	F	p	Fark
Genel Örgütsel Yaratıcılık	Yönetici	56	4,193	0,463	22,475	0,000	1>2
	Sınıf Öğretmeni	409	3,675	0,584			1>3
	Branş Öğretmeni	77	3,620	0,475			

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algısına yönelik bütünsel bir tek yönlü varyans analizi (Anova) yapıldığında ölçek puan ortalamalarının görev unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bir fark ortaya koyduğu görülmektedir ( $F=22,745$ ;  $p=0<0.05$ ). Mevcut farklılıkların kaynağını açıklamak için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi görev unvanı "yönetici" olan çalışanların genel örgütsel yaratıcılık algısı puanları ( $4,193 \pm 0,463$ ), görev unvanı "sınıf öğretmeni" olan çalışanların genel örgütsel yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,675 \pm 0,584$ ) yüksek bulunmuştur. Görev unvanı "yönetici" olan çalışanların genel örgütsel yaratıcılık algısı puanları ( $4,193 \pm 0,463$ ), görev unvanı "branş öğretmeni" olan çalışanların genel örgütsel yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,620 \pm 0,475$ ) yüksek bulunmuştur.

İlkokul yöneticilerinin hem ölçek genelinde hem de alt boyutlarda yaratıcılık algı düzeyinin ilkokul sınıf ve branş öğretmenlerinden yüksek olması okul örgütlerinde yaratıcı örgütsel yaşantının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin gelişiminde yöneticilerin fırsat yaratıcı ve yol gösterici olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.2.2 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Cinsiyet Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel, yönetsel ve toplumsal alt boyutlar yönünden cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan t-testi sonuçları Çizelge 33'te verilmiştir.

Çizelge 33. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi

	Cinsiyet	f	Ort	Ss	t	p
Bireysel Yaratıcılık	Kadın	243	3,904	0,515	-1,303	0,189
	Erkek	299	3,965	0,570		
Yönetsel Yaratıcılık	Kadın	243	3,445	0,775	-2,516	0,012
	Erkek	299	3,623	0,851		

Çizelge 33- devamı

Toplumsal Yaratıcılık	Kadın	243	3,520	0,813	-2,151	0,032
	Erkek	299	3,663	0,739		

Çizelge 33'te yapılan t-testinin yönetici ve öğretmenlerin bireysel boyutta yaratıcılık algısı puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $t=-1,303$ ;  $p=0,189>0,05$ ).

Alt boyutlardan yönetsel boyutta yaratıcılık algı puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapıla t-testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t=-2,516$ ;  $p=0,012<0,05$ ). Erkek çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanları ( $\bar{X}=3,623$ ), kadın çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $\bar{X}=3,445$ ) yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya görüş bildiren yönetici ve öğretmenlerin toplumsal boyutta yaratıcılık algı puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t=-2,151$ ;  $p=0,032<0,05$ ). Erkek çalışanların toplumsal boyutta yaratıcılık algısı puanları ( $\bar{X}=3,663$ ), kadın çalışanların toplumsal boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $\bar{X}=3,520$ ) yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan erkeklerin yönetsel ve toplumsal yaratıcılık algı puanlarının kadınlardan yüksek olmaları toplumsal yaşantıda toplumsal cinsiyet algısından kaynaklanabilir.

Ölçek bir bütün olarak analiz edildiğinde örgütsel yaratıcılık algısının cinsiyetler açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği Çizelge 34'te yer almaktadır.

Çizelge 34. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi

	Cinsiyet	f	Ort.	Ss	t	p
Genel Örgütsel Yaratıcılık	Kadın	243	3,654	0,572	-2,407	0,016
	Erkek	299	3,774	0,582		

Yapılan t-testi sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerinin genel örgütsel yaratıcılık algıları grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t=-2,407$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Erkek çalışanların genel örgütsel yaratıcılık algısı puanları ( $\bar{X}=3,774$ ), kadın çalışanların genel örgütsel yaratıcılık algısı puanlarından ( $\bar{X}=3,654$ ) yüksek olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.2.3 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Yaş Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Katılımcıların yaşları ile örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin örgütsel yaratıcılık algısı alt boyutları açısından grup puanları arasındaki farklara dayalı olarak belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Çizelge 35’te verilmiştir.

Çizelge 35. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Yaş	f	Ort	Ss	F	p
Bireysel Yaratıcılık	30- 39 Yaş	94	3,830	0,462	3,409	0034
	40- 49 Yaş	289	3,931	0,571		
	50- 59 Yaş	159	4,014	0,539		
Yönetimsel Yaratıcılık	30- 39 Yaş	94	3,492	0,701	3,934	0,020
	40- 49 Yaş	289	3,476	0,837		
	50- 59 Yaş	159	3,696	0,846		
Toplumsal Yaratıcılık	30- 39 Yaş	94	3,497	0,734	1,249	0,288
	40- 49 Yaş	289	3,600	0,768		
	50- 59 Yaş	159	3,656	0,812		

Ölçekte yer alan alt boyutlardan biri olan bireysel boyutta yaratıcılık algısı puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir (F=3,409; p=0.034<0.05). Farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulandığında, yaş aralığı 50-59 yaş olan çalışanların bireysel boyutta yaratıcılık algısı puanları (4,014 ± 0,539), yaş aralığı 30-39 yaş olan çalışanların bireysel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından (3,830 ± 0,462) yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) araştırmaya görüş bildiren yönetici ve öğretmenlerin yönetsel boyutta yaratıcılık algısının grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F=3,934; p=0.02<0.05). Mevcut farklılıkların sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Yaş aralığı 50-59 yaş olan çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanları (3,696 ± 0,846), yaş aralığı 40-49 yaş olan çalışanların yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından (3,476 ± 0,837) yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada görüşlerine başvurulmuş yönetici ve öğretmenlerden 50-59 yaş grubundakilerin yönetsel yaratıcılık algı düzeyi puan ortalamalarının 30-39 yaş grubundakilerin puan ortalamalarından; yine 50-59 yaş grubu katılımcıların toplumsal yaratıcılık algı düzeyi puan ortalamalarının 40-49 yaş grubundan yüksek olması yaşa bağlı birikim ve deneyimlerden kaynaklanabilir.

Örgütsel yaratıcılık algısının toplumsal yaratıcılık algısı alt boyutunda yaşa bağlı yapılan tek yönlü varyans analizinde (Anova) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (F=1,249; p=0,288>0.05).

Çizelge 36. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Yaş Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Yaş	f	Ort.	Ss	F	p
Genel Örgütsel Yaratıcılık	30-39 Yaş	94	3,632	0,523		
	40-49 Yaş	289	3,697	0,574	3,452	0,032
	50-59 Yaş	159	3,815	0,613		



Örgütsel yaratıcılık algı düzeylerinin genel olarak yaş değişkenine bağlı anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) değerleri Çizelge 36’da verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların genel örgütsel yaratıcılık algısı puan ortalamaları yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=3,452$ ;  $p=0.032<0.05$ ). Mevcut farklılığın sebeplerini açıklamak için tamamlayıcı post-hoc analizi uygulanmıştır. Buna göre 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların genel örgütsel yaratıcılık algı puanlarının ( $3,815 \pm 0,613$ ), yaş aralığı 30-39 yaş olan çalışanların genel örgütsel yaratıcılık algı puanlarından ( $3,632 \pm 0,523$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Üst ve alt yaş grupları arasındaki 20 yıllık yaşantı farkı deneyimlere bağlı olarak örgütsel yaratıcılık algılarını üst yaş grubu lehine etkilemiş olabilir.

#### 4.2.4 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin alt boyutlar çerçevesinde yapılan analiz sonuçları Çizelge 37’de verilmiştir.

Çizelge 37. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Analizi

	Eğitim Durumu	f	Ort	Ss	t	p
Bireysel Yaratıcılık	Ön lisans	117	3,919	0,562	-0,419	0,676
	Lisans ve Üstü	425	3,943	0,543		
Yönelimsel Yaratıcılık	Ön lisans	117	3,514	0,827	-0,430	0,668
	Lisans ve Üstü	425	3,551	0,822		
Toplumsal Yaratıcılık	Ön lisans	117	3,641	0,720	0,668	0,505
	Lisans ve Üstü	425	3,587	0,791		

Çizelge 37’de görüleceği gibi yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı puan ortalamaları açısından yapılan t-testi sonuçları bireysel yaratıcılık alt boyutunda( $t=-0,419$ ;  $p=0,676>0,05$ ), yönetsel yaratıcılık alt boyutunda ( $t=-0,430$ ;  $p=0,668>0,05$ ) ve toplumsal yaratıcılık alt boyutunda( $t=0,668$ ;  $p=0,505>0,05$ ) eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 38. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre T-Testi Analizi

	Eğitim Durumu	f	Ort	Ss	t	p
Genel Örgütsel Yaratıcılık	Ön lisans	117	3,716	0,578	-0,092	0,927
	Lisans ve Üstü	425	3,722	0,581		

Araştırmaya görüş bildiren yönetici ve öğretmenlerin genel örgütsel yaratıcılık algısı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $t=-0,092$ ;  $p=0,927>0,05$ ).

#### 4.2.5 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Öğretmenlerin ve Yöneticilerin mezun oldukları fakülteler üç grupta toplanmıştır. Bunlar eğitim fakülteleri sınıf öğretmenliği, eğitim fakülteleri diğer öğretmenlikler ve diğer fakülteler şeklindedir. Araştırmanın bu başlığı altında katılımcıların yansıttıkları görüşlere göre mezun olunan fakülte değişkeni ile örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi yapılarak belirlenmiş ve sonuçlar Çizelge 39’da sunulmuştur.

Çizelge 39. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Mezun Olunan Fakülte	f	Ort	Ss	F	p
Bireysel Yaratıcılık	Sınıf Öğretmenliği	300	3,938	0,554	0,003	0,997
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,934	0,525		
	Diğer Fakülteler	134	3,939	0,550		
Yöneltil Yaratıcılık	Sınıf Öğretmenliği	300	3,501	0,763	0,868	0,420
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,599	0,869		
	Diğer Fakülteler	134	3,592	0,907		
Toplumsal Yaratıcılık	Sınıf Öğretmenliği	300	3,501	0,713	2,641	0,074
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,095	0,703		
	Diğer Fakülteler	134	3,430	0,697		

Mezun olunan fakülte değişkeni dikkate alınarak katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarının alt boyutlarına göre anlamlılık düzeyine bakıldığında tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları bireysel boyutta yaratıcılık algı düzeyinin (F=0,003; p=0,997>0.05), yönetsel boyutta yaratıcılık algı düzeyinin(F=0,868; p=0,420>0.05) ve toplumsal boyutta yaratıcılık algı düzeyinin(F=2,641; p=0,074>0.05) puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Genel örgütsel yaratıcılık algısı ile mezun olunan fakülte değişkeni arasındaki anlamlılık ilişkisi Çizelge 40'ta yer almaktadır.

Çizelge 40. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Mezun Olunan Fakülte	f	Ort	Ss	F	p
Genel Örgütsel Yaratıcılık	Sınıf Öğretmenliği	300	3,696	0,572	0,585	0,558
	Diğer Öğretmenlikler	108	3,753	0,594		
	Diğer Fakülteler	134	3,748	0,589		

Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları yönetici ve öğretmenlerin genel örgütsel yaratıcılık algısı puan ortalamalarının mezun olunan fakülte değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farka işaret etmemektedir(F=0,585; p=0,558>0.05).

Ortaya çıkan bulgular eğitim fakültelerindeki öğretmenlik programlarından yetişen öğretmenlerle eğitim fakülteleri dışında kalan fakültelerden mezun olanlar arasında örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri yönünden aynen örgüt kültürü algı düzeylerinde olduğu gibi anlamlı bir fark olmaması eğitim fakülteleri programlarının etkisini sorgulamayı gerektirmektedir.

#### 4.2.6 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Çalışanların mesleki hizmet yılı ile örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri alt boyutları yönünden analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 41’de verilmiştir.

Çizelge 41. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Mesleki Hizmet Yılı	f	Ort	Ss	F	p
Bireysel Yaratıcılık	0-10 Yıl	51	3,828	0,435	4,308	0,005
	11-15 Yıl	53	3,751	0,452		
	16-20 Yıl	82	4,061	0,474		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,953	0,580		
Yönetimsel Yaratıcılık	0-10 Yıl	51	3,441	0,622	0,427	0,734
	11-15 Yıl	53	3,505	0,650		
	16-20 Yıl	82	3,524	0,870		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,568	0,859		
Toplumsal Yaratıcılık	0-10 Yıl	51	3,469	0,797	1,166	0,322
	11-15 Yıl	53	3,521	0,768		
	16-20 Yıl	82	3,542	0,812		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,642	0,765		

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri ile meslekteki hizmet yılı arasında alt boyutlar çerçevesinde tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılarak anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Analiz sonuçları göstermektedir ki bireysel boyutta yaratıcılık algısı puan ortalamalarının farkı meslekteki hizmet yılına göre istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=4,308$ ;  $p=0.005<0.05$ ). Anlamlı farkın hangi mesleki hizmet yılları arasında oluştuğunu belirlemek için yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi meslekteki hizmet yılı 16-20 yıl olan çalışanların bireysel boyutta

yaratıcılık algısı puanlarının ( $4,061 \pm 0,474$ ), meslekteki hizmet yılı 11-15 yıl olan çalışanların bireysel boyutta yaratıcılık algısı puanlarından ( $3,751 \pm 0,452$ ) yüksek olduğunu göstermektedir.

Alt boyutlardan yönetsel boyutta yaratıcılık algısı puan ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) istatistiksel olarak anlamlı fark saptamamıştır ( $F=0,427$ ;  $p=0,734>0.05$ ).

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin üçüncü alt boyut olan toplumsal yaratıcılık algısı puan ortalamaları ile mesleki hizmet yılları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını bulgulamıştır ( $F=1,166$ ;  $p=0,322>0.05$ ).

Mesleki hizmet yıllarına göre genel örgütsel yaratıcılık puan ortalamaları arasındaki farkı test eden tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Çizelge 42’de yer almaktadır.

Çizelge 42. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Mesleki Hizmet Yılı	f	Ort	Ss	F	p
Genel Örgütsel Yaratıcılık	0-10 Yıl	51	3,607	0,440	1,594	0,190
	11-15 Yıl	53	3,610	0,543		
	16-20 Yıl	82	3,749	0,529		
	21 Yıl ve Üstü	356	3,746	0,612		

Çizelge 42’de yönetici ve öğretmenlerin genel örgütsel yaratıcılık algısı puan ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizinde (Anova) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $F=1,594$ ;  $p=0,190>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeyinin mesleki hizmet yılına bağlı değişmediği söylenebilir.

#### 4.2.7 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri İle Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Bağlı Anlamlılık Düzeyi Bulguları

Çalışanların örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri alt boyutları kurumdaki hizmet yılı değişkeni yönünden analiz edilerek; analiz sonuçları Çizelge 43'te verilmiştir.

Çizelge 43. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Ort	Ss	F	p
Bireysel Yaratıcılık	0-5 Yıl	271	3,914	0,531	0,200	0,896
	6-10 Yıl	162	3,890	0,568		
	11-15 Yıl	42	3,887	0,502		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,819	0,715		
Yöneltil Yaratıcılık	0-5 Yıl	271	3,452	0,845	0,040	0,989
	6-10 Yıl	162	3,497	0,816		
	11-15 Yıl	42	3,448	0,761		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,463	0,899		
Toplumsal Yaratıcılık	0-5 Yıl	271	3,481	0,790	1,071	0,362
	6-10 Yıl	162	3,636	0,771		
	11-15 Yıl	42	3,284	0,907		
	15 Yıl Ve üstü	67	3,421	0,850		

Araştırma kapsamındaki yönetici ve öğretmenlerin ölçek alt boyutlarına yansıtıkları görüşlerin kurumdaki hizmet yılları yönünden anlamlılık düzeyine bakıldığında, tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları bireysel boyutta yaratıcılık algı düzeyinin ( $F=0,200$ ;  $p=0,896>0.05$ ), yönetsel boyutta yaratıcılık algı düzeyinin( $F=0,040$ ;  $p=0,989>0.05$ ) ve toplumsal boyutta yaratıcılık algı düzeyinin( $F=1,071$ ;  $p=0,362>0.05$ ) puan ortalamaları farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre genel örgütsel yaratıcılık puan ortalamaları arasındaki farkı test eden tek yönlü varyans analizi(Anova) sonuçları Çizelge 44'de yer almaktadır.

Çizelge 44. Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Örgütsel Yaratıcılık Algılarının Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way Anova Analizi

	Kurumdaki Hizmet Yılı	f	Ort	Ss	F	p
Genel Örgütsel Yaratıcılık	0-5 Yıl	271	3,650	0,566	0,262	0,852
	6-10 Yıl	162	3,697	0,621		
	11-15 Yıl	42	3,582	0,568		
	15 Yıl ve Üstü	67	3,597	0,700		

Çizelge 44 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin genel örgütsel yaratıcılık algısı puanları ortalamalarının kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizinde (Anova) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $F=0,262$ ;  $p=0,852>0,05$ ).

Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri kurumdaki hizmet yılı değişkeni ve mesleki hizmet yılı değişkeni açısından gerek genel örgütsel yaratıcılık algıları gerekse ölçek alt boyutları yönünden farklılaşmadığı söylenebilir. Bu durum okul örgütlerinin benzer niteliklerinden kaynaklanabilir.

#### 4.3 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri İle Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan ilkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algılarının arasındaki ilişkinin korelasyonel analizi Çizelge 45'te verilmiştir.

Çizelge 45. Örgüt Kültürü Düzeyi İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		Bireysel Yaratıcılık	Yönetsel Yaratıcılık	Toplumsal Yaratıcılık	Genel Örgüt Kültürü
Bireysel Yaratıcılık	r	1,000			
	p	0,000			
Yönetsel Yaratıcılık	r	0,502**	1,000		
	p	0,000	0,000		
Toplumsal Yaratıcılık	r	0,471**	0,642**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
Genel Örgüt Kültürü	r	0,384**	0,709**	0,573**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Genel örgüt kültürü ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı arasında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.384$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Analiz sonucuna göre genel örgüt kültürü düzeyi arttıkça bireysel boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

Genel örgüt kültürü ile yönetsel boyutta yaratıcılık algısı arasında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.709$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Analiz sonucuna göre genel örgüt kültürü düzeyi arttıkça yönetsel boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

Genel örgüt kültürü ile toplumsal boyutta yaratıcılık algısı arasında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.573$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Analiz sonucuna göre genel örgüt kültürü düzeyi arttıkça toplumsal boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

#### 4.3.1 Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizi yapılmış ve pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Çizelge 46. Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Bireysel Yaratıcılık	Yönetsel Yaratıcılık	Toplumsal Yaratıcılık
İşbirliği- Güven	r	0,341**	0,728**	0,541**
	p	0,000	0,000	0,000
Amaçta Birlik	r	0,331**	0,532**	0,566**
	p	0,000	0,000	0,000
Özerklik- Hoşgörü	r	0,115**	0,224**	0,115**
	p	0,007	0,000	0,007
Yarışma	r	0,189**	0,410**	0,269**
	p	0,000	0,000	0,000
Sonuca Yönelme	r	0,203**	0,086**	0,119**
	p	0,000	0,045	0,006
Ödüllendi rme	r	0,238**	0,428**	0,303**
	p	0,000	0,000	0,000

İşbirliği-güven boyutu ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.341$ ;  $p=0,000<0.05$ ), yönetsel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.728$ ;  $p=0,000<0.05$ ),



toplumsal boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.541$ ;  $p=0,000<0.05$ ) aralarında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre işbirliği-güven boyutu arttıkça bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

Amaçta birlik boyutu ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.331$ ;  $p=0,000<0.05$ ), yönetsel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.532$ ;  $p=0,000<0.05$ ), toplumsal boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.566$ ;  $p=0,000<0.05$ ) aralarında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre amaçta birlik boyutu arttıkça bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

Özerlik-hoşgörü boyutu ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.115$ ;  $p=0,007<0.05$ ), yönetsel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.224$ ;  $p=0,000<0.05$ ), toplumsal boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.115$ ;  $p=0,007<0.05$ ) aralarında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Buna göre özerlik-hoşgörü boyutu arttıkça bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

Yarışma boyutu ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.189$ ;  $p=0,000<0.05$ ), yönetsel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.410$ ;  $p=0,000<0.05$ ), toplumsal boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.269$ ;  $p=0,000<0.05$ ) aralarında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre yarışma boyutu arttıkça bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

Sonuca yönelme boyutu ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.203$ ;  $p=0,000<0.05$ ), yönetsel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.086$ ;  $p=0,045<0.05$ ), toplumsal boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.119$ ;  $p=0,006<0.05$ ) aralarında istatistikî olarak pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Buna göre sonuca yönelme boyutu arttıkça bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

Ödüllendirme boyutu ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.238$ ;  $p=0,000<0.05$ ), yönetsel boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.428$ ;  $p=0,000<0.05$ ), toplumsal boyutta yaratıcılık algısı ( $r=0.303$ ;  $p=0,000<0.05$ ) aralarında istatistikî olarak pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre ödüllendirme boyutu arttıkça bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılık algısı artmaktadır.

#### 4.3.2 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Bireysel Boyutta Yaratıcılık Algı Düzeyine Etkisi

Örgüt kültürünün bireysel boyutta yaratıcılık düzeyine etkisi Çizelge 47’de verilmiştir.

Çizelge 47. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Bireysel Boyutta Yaratıcılık İle İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Bireysel Boyutta Yaratıcılık	Sabit	2,134	6,322	0,000	6,881	0,000	0,146
	İşbirliği-Güven	0,146	1,798	0,074			
	Amaçta Birlik	0,190	2,128	0,035			
	Özerlik-Hoşgörü	-0,040	-0,708	0,479			
	Yarışma	-0,006	-0,094	0,925			
	Sonuca Yönelme	0,099	1,669	0,097			
Ödüllendirme	0,086	1,815	0,071				

Örgüt kültürünün alt boyutları olan işbirliği-güven boyutu, amaçta birlik boyutu, özerlik-hoşgörü boyutu, yarışma boyutu, sonuca yönelme boyutu, ödüllendirme boyutu ile bireysel boyutta yaratıcılık algısı arasındaki ilişki açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür (F=6,881; p=0,000<0.05). Bireysel boyutta yaratıcılık algısı düzeyinin belirleyicisi olarak işbirliği-güven boyutu, amaçta birlik boyutu, özerlik-hoşgörü boyutu, yarışma boyutu, sonuca yönelme boyutu, ödüllendirme boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu saptanmıştır (R<sup>2</sup>=0,146). Araştırmaya görüş bildiren yönetici ve öğretmenlerin amaçta birlik boyutu düzeyi bireysel boyutta yaratıcılık algısı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,190). Çalışanların işbirliği-güven boyutu (p=0.074>0.05), özerlik-hoşgörü boyutu (p=0.479>0.05), yarışma boyutu (p=0.925>0.05), sonuca yönelme boyutu (p=0.097>0.05) ve ödüllendirme boyutu (p=0.071>0.05) düzeyleri bireysel boyutta yaratıcılık algısı düzeyini etkilememektedir.

### 4.3.3 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Yönetsel Boyutta Yaratıcılık Düzeyine Etkisi

Örgüt kültürünün yönetsel boyutta yaratıcılık düzeyine etkisi Çizelge 48’de verilmiştir.

Çizelge 48. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yönetsel Boyutta Yaratıcılık İle İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Yönetsel Boyutta Yaratıcılık	Sabit	-0,381	-1,080	0,281	47,520	0,000	0,574
	İşbirliği-Güven	0,707	8,373	0,000			
	Amaçta Birlik	0,194	2,083	0,038			
	Özerlik-Hoşgörü	-0,076	-1,269	0,206			
	Yarışma	0,133	1,954	0,052			
	Sonuca Yönelme	-0,100	-1,622	0,106			
	Ödüllendirme	0,172	3,465	0,001			

Örgüt kültürünün alt boyutları olan işbirliği-güven boyutu, amaçta birlik boyutu, özerlik-hoşgörü boyutu, yarışma boyutu, sonuca yönelme boyutu, ödüllendirme boyutu ile yönetsel boyutta yaratıcılık algısı arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür (F=47,520; p=0,000<0.05). Yönetsel boyutta yaratıcılık algısı düzeyinin belirleyicisi olarak işbirliği-güven boyutu, amaçta birlik boyutu, özerlik-hoşgörü boyutu, yarışma boyutu, sonuca yönelme boyutu, ödüllendirme boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=0,574). Çalışanların işbirliği-güven boyutu ( $\beta$ =0,707), amaçta birlik boyutu ( $\beta$ =0,194), ödüllendirme boyutu ( $\beta$ =0,172) düzeyleri yönetsel boyutta yaratıcılık algısı düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların özerlik-hoşgörü boyutu (p=0.206>0.05), yarışma boyutu (p=0.052>0.05) ve sonuca yönelme boyutu (p=0.106>0.05) düzeyleri yönetsel boyutta yaratıcılık algısı düzeyini etkilememektedir.

#### 4.3.4 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Toplumsal Boyutta Yaratıcılık Düzeyine Etkisi

Örgüt kültürünün yönetsel boyutta yaratıcılık düzeyine etkisi Çizelge 49' da verilmiştir.

Çizelge 49. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Toplumsal Boyutta Yaratıcılık İle İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Toplumsal Boyutta Yaratıcılık	Sabit	0,039	0,096	0,924	24,026	0,000	0,400
	İşbirliği-Güven	0,314	3,246	0,001			
	Amaçta Birlik	0,567	5,307	0,000			
	Özerlik-Hoşgörü	-0,114	-1,677	0,095			
	Yarışma	0,010	0,123	0,902			
	Sonuca Yönelme	-0,041	-0,579	0,563			
	Ödüllendirme	0,173	3,050	0,003			

Örgüt kültürünün alt boyutları olan işbirliği-güven boyutu, amaçta birlik boyutu, özerlik-hoşgörü boyutu, yarışma boyutu, sonuca yönelme boyutu, ödüllendirme boyutu ile toplumsal boyutta yaratıcılık algısı arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür (F=24,026; p=0,000<0.05). Toplumsal boyutta yaratıcılık algısı düzeyinin belirleyicisi olarak işbirliği-güven boyutu, amaçta birlik boyutu, özerlik-hoşgörü boyutu, yarışma boyutu, sonuca yönelme boyutu, ödüllendirme boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu saptanmıştır (R<sup>2</sup>=0,400). Çalışanların işbirliği-güven boyutu ( $\beta$ =0,314), amaçta birlik boyutu ( $\beta$ =0,567) ve ödüllendirme boyutu ( $\beta$ =0,173) düzeyleri toplumsal boyutta yaratıcılık algısı düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların özerlik-hoşgörü boyutu (p=0.095>0.05), yarışma boyutu (p=0.902>0.05) ve sonuca yönelme boyutu (p=0.563>0.05) düzeyleri toplumsal boyutta yaratıcılık algısı düzeyini etkilememektedir.

#### 4.3.5 Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Genel Yaratıcılık Düzeylerine Etkisi

Genel örgüt kültürünün genel örgütsel yaratıcılık düzeyi ile ilişkisi Çizelge 50’de verilmiştir.

Çizelge 50. Örgüt Kültürü İle Genel Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Örgütsel Yaratıcılık Algısı	Sabit	0,423	1,732	0,085			
	Genel Örgüt Kültürü	0,874	13,321	0,000	177,453	0,000	0,460

Genel örgüt kültürü ile genel örgütsel yaratıcılık algısı arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür (F=177,453; p=0,000<0.05). Genel örgütsel yaratıcılık algısı düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgüt kültürü değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu tespit edilmiştir (R2=0,460). Buna göre çalışanların genel örgüt kültürü düzeyi genel örgütsel yaratıcılık algısı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,874$ ).

## 5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde Balıkesir il merkezindeki ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenleri örgüt kültürü algılarının örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkilerine ilişkin sonuçlar ve konuyla ilgili önerilere yer verilmiştir.

### 5.1 Sonuçlar

Bu çalışmada, Balıkesir merkez ilçe ilkokullarında 2013-2014 eğitim-öğretim yılı içerisinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek adına öncelikle yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılıklar tespit edilmeye çalışılmış sonrasında ise örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişki çerçevesinde; örgüt kültürü ile bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutta yaratıcılık algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında amaç birliği ve işbirliği-güven boyutları öne çıkmaktadır.

Araştırma yöneticilerin genel örgüt kültürü algı düzeyinin sınıf ve branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgüt kültürü algısı incelendiğinde sadece yarışma ve sonuca yönelme alt boyutları puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Erkek çalışanların yarışma ve sonuca yönelme boyutu puanları kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Ancak genel örgüt kültürü puanlarına bakıldığında cinsiyet değişkeni yönünden fark görülmemektedir.

Araştırma, yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin yaş, eğitim durumu, kurumdaki hizmet yılı ve mezun olunan fakülteye göre farklılaşmadığını göstermiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında özellikle meslekteki en verimli yıllar sayılan 16-20 yıl grubunda alt boyutlardan Özerklik- hoşgörü öne çıkarmaktadır. 21 yıl ve üzerinde hizmeti olanlarda ise diğerlerine göre öne çıkan durum yarışma ve sonuca yönelme algısıdır.

Araştırma, yönetici ve öğretmenlerin genel olarak yüksek bir örgütsel yaratıcılık algı düzeyine sahip olduklarını göstermektedir (3,720±0,580).

Araştırmada ilkokul yöneticilerin sınıf ve branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılık algısına sahip olduğu saptanmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Erkek işgörenler kadın işgörelere oranla daha yüksek bir örgütsel yaratıcılık algı düzeyine sahiptir.

Araştırmada 50-59 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeyinin diğer yaş gruplarındakilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri 16-20 yıl meslek hizmeti olan eğitim işgörenlerinin bireysel yaratıcılık boyutunda ön plana çıktıklarını göstermektedir.

Bu araştırmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algısı eğitim durumu ve mezun olunan fakültelele göre dikkate değer bir farklılık göstermemektedir. Eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme programları ile diğer fakülte mezunları arasında farklılığın olmaması dikkate değer bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

## 5.2 Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün ve örgütsel yaratıcılık düzeyinin geliştirilmesi ve bunun eğitim işgörenlerine olumlu yansımalarının sağlanabilmesi için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

Okulun örgütsel kültürü, herkesin düşüncesini şeffaf bir şekilde ifade edebildiği, eleştiriye açık ve hoşgörünün hâkim olduğu demokratik bir yaşantıyı destekleyecek yönde geliştirilmelidir. Bu amaçla örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik olarak farkındalığı artırıcı, empati kurmaya yönelten, örgütsel bağlılığı

güçlendiren yönetici ve öğretmenlerin etkin katılımının sağlandığı etkinlikler planlanarak uygulanmalıdır.

Eğitim örgütlerinde yaratıcı bir yaşantı oluşturmak için yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık potansiyellerini açığa çıkararak işgörenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini geliştirecek uygulama ve tekniklere (yaratıcı drama, tiyatro, varsayım yürütme, beyin fırtınası vb.) yer verilmelidir.

Üst düzey yöneticiler (ilçe- il müdürlükleri, bakanlık) örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılığın özellikle okullarda gelişimi için işgörenleri engellemeden onları risk almaya ve girişimci olmaya teşvik ederek yeni bilgilere erişebilecek okul ortamları oluşturmaya çalışmalıdır.

Örgütsel yaratıcılık ile başta örgüt kültürü olmak üzere örgüt iklimi, örgütsel öğrenme, örgütsel yenileşme, örgütsel değişim, örgütsel sosyalleşme, yönetici tutum ve davranışları gibi diğer eğitim yönetimi kavramlarına yönelik nicel araştırmalar farklı öğrenim basamaklarına yönelik okulları kapsayan örneklemeler için tasarlanabilir.

Eğitim örgütlerinde özellikle okullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili nedenlerin derinliğine araştırılmasına yönelik nitel ve karma desene dayalı araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1996). Teknik Ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 29, 211-238.
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Altunay, Ö. (2006). Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. California Management Review. Sayı:40, 39-58.
- Aslan, M., Özer, N. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. İlköğretim Online Dergisi, Sayı: 8, 268- 281.
- Bain, P.G., Mann, L., Pirola-Merlo, A. (2001). The Innovation Imperative Small Group Resarch. Sayı: 32, 55-73.
- Balay, R.(2010).Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 43, 41-78.
- Balcı, A. (2005). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü. Ankara: Tektaş KitapBasım.
- Barker, A. (2001). Yenilikçiliğin Simyası. İstanbul: Mess Yayınları.
- Birch, P. ve Clegg, B. (1997). İş Hayatında Yaratıcılık. İstanbul: Rota Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (17. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık

- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. (14. Baskı). Ankara: PegemAkademi.
- Chang, W. ve Chiang, Z. H. (2007). A Study On How To Elevating Organizationa Lcreativity Of Designorganization. International Association of Societies of Design Research. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.
- Chuang, L. (2007). The Social Psychology of Creativity and Innovation: Process Theory Perspective. Social Behavior and Personality. 35(7), 875-888.
- Cristensen,L.B., Johnson,R.B. ve Turner,L.A.( 2015). Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz,( Çev. Ed.: Ahmet Aypay ). Ankara: Anı Yayıncılık
- Çavuş, M.F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çavuşoğlu, D. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü Ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların İncelenmesi (Okullarda Araştırma). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H.(2002). Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık Ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Çekmecelioğlu, H.(2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı: 2, 295-310.
- Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö.(2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çoban, S. (1999). Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö.(1996). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dobbins, K. (2009). Teacher Creativity Within The Current Education System: A Case Study Of The Perceptions Of Primary Teachers. Education Sayı: 3, 95-104.

- Erдем, F. ve Özen İşbaşı, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 33-57.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 5, 65-84.
- Eroğlu, M. (2014). İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Esinbay, E. (2008). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Genç, N. (2008). Yönetim ve Organizasyon (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S. (2007). Örgüt Kültürü. Güney, S. (Editör). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın, 201-232.
- Gümüş, E. A. (2011). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. Artı Eğitim Dergisi, Sayı: 8, 14
- Gümüşsuyu, Ç. (2004). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Güngör, H. (2013). Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Damgalama Eğilimleri ve Örgüt Kültürü arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, Sayı:8, 171-180.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hu, W. (2002). A Scientific Creativity Test for Secondary School Students. International Journal of Science Education, Sayı: 24, 4.

- Işık, A. N. (2010). Başarılı Bir İlköğretim Okulunda Örgüt Kültürü: Etnografik Bir Durum Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- İraz, R. (2005). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İraz, R. ve Yılmaz, A. (2013). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği. International Journal of Social Science . Sayı: 6, 829-855.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı 19, 411-442.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karacabey, F. (2011). Özel Ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karasar, N. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, S. (2007). Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme. Ankara: Maya Akademi Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Narsap, H. (2006). Genel Ve Meslekî Liselerde Örgüt Kültürü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Marcoulides, G. A., Heck, R. H. ve Papanastasiou, C. (2005). Student Perceptions Of School Culture and Achievement: Testing The Invariance of a Model. The International Journal of Educational Management, Sayı: 19, 140-152.
- McMurray, A. J. (2003). The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture. Journal of American Academy of Business. Sayı: 3, 1-2.
- Morgan, G. (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. (Çev.: Gündüz Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.

- Oğulluk, H. (2010). Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü: Tokat İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özdemir, A. (2013). Araştırma Görevlilerinin Çalışma Ortamlarındaki Tehdit Algıları, Duyguları Ve Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi.Sayı: 17(2), 256-256.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Sürelerinin Yaşadıkları Çatışmalar Üzerindeki Etkisi. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi. Sayı: 3(4), 99-105.
- Özgüner, M. (2011). Örgüt Kültürü Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Ouchi, W. (1989). Teori Z (Çev.:Y. Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Pulat, İ. (2010). Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ve Önemine İlişkin Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.
- Rasulzade, F. ve Dackert, I. (2009). Organizational Creativity And İnnovation İn Relation To Psychological Well-Being And Organizational Factors. Creativity Research Journal. Sayı: 21, 191-198.
- Rawlinson, J. G. (1995). Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası. (Çev.: OsmanDeğirmen). İstanbul: Rota Yayın.
- Robbins, S. (1993) Organizational Behaviour. London: Prentice-Hall.
- Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Schein, Edgar H. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1993). Beşinci Disiplin. (Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Stolp, S., Smith, S. (1996). Cultural Leadership. S. Smith, P. Piele (Editörler) School Leadership: Handbool for Excellence. Oregon: University of Oregon.ss.157-180.

- Sönmez, H. Ç. (2006). Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması Sürdürülmesi Ve Değiştirilmesindeki Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Sungur, N. (1997). Yaratıcı Düşünce. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Sungur, N. (2001). Yaratıcı Okul Düşünen Sınıflar. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Sayı: 732.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (2014), Türkçe Sözlük. Ankara: TDK.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tikici, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayın.
- Töremen, F. (2003) Yaratıcı Okul Ve Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi.Sayı: 3 (1), 227-253.
- Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Girişimcilik Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk, S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uç, H. (2013). İlkokul Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki (Maltepe İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, G. (1990) Yaratıcılık ve Eğitim. Yaşadıkça Eğitim Dergisi. Sayı:13
- Üstündağ, T.(2003). Yaratıcılığa Yolculuk. Ankara: Pagem Yayıncılık
- Warner, S. A., Myers K. L. (2010). The Creative Classroom: The Role of Space and Place Toward Facilitating Creativity. The Technology Teacher. Sayı: 69(4), 28-34.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın Ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 12(9), 109-120.
- Yıldız, S. (2004).Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- Yılmaz, F. (2009). Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E. ve Izgar, H. (2009). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumlarının Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi. Elementary Education Online. Sayı: 8(3), 943-95.
- Yurter, Y. (2014).İlkokul Ve Ortaokullarda Okul İklimi İle Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Yüksel, Ö. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi



## EKLER

### ANKET-1

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırmada “İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi” yapılacaktır. Elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak olup herhangi bir kişi ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve mutlaka her soruyu cevaplandırınız. Cevaplarınızı (X) işareti kullanarak işaretleyiniz. Lütfen vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağımız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Çağla MERİÇ

Ogrt. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ

Yüksel Lisans Öğrenci

Danışman

#### A) DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorularda size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. Göreviniz:  
( ) Yönetici (Müdür/müdür yardımcısı) ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

2. Cinsiyetiniz:  
( ) Kadın ( ) Erkek

3. Yaşınız:  
( ) 23-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 ve üzeri

4. Eğitim Düzeyiniz:  
( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Diğer.....

5. Mezun olduğunuz fakülte:  
( ) Eğitim Fakültesi/Sınıf Öğretmenliği Bölümü  
( ) Eğitim Fakültesi/ Diğer Öğretmenlik Bölümleri  
( ) Diğer Fakülteler/ Yüksekokullar

6. Meslekteki hizmet yılınız:  
( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü

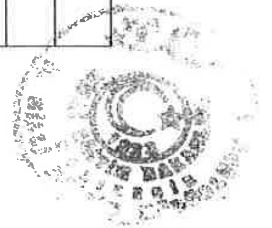
7. Bu kurumdaki hizmet yılınız:  
( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü





C) ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda Örgütsel Yaratıcılık Algısına ilişkin bir takım ifadeler verilmiştir. Cümleleri dikkatlice okuyup <i>her cümlede ifade edilen uygulama ya da durumun, kendi yaşantınızda ne düzeyde gerçekleştiğini belirten seçeneği "X" ile işaretleyiniz lütfen.</i>		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam 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 yararlarla dönüştürmeye 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	Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır.					
18	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					



## ANKET-2

### B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, okuldaki birtakım uygulama ve durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Cümleleri dikkatlice okuyup <i>her cümlede ifade edilen uygulama ya da durumun, kendi okulunuzda ne düzeyde gerçekleştiğini belirten seçeneği "X" ile işaretleyiniz lütfen.</i>		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1	Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.					
2	Öğretmenlerin görevle ilgili yapabileceği hatalar, hoşgörü ile karşılanır.					
3	Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolayca kabul edilir.					
4	Okulda her öğretmen görevini, sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.					
5	Okula yeni gelen bir öğretmen, kısa sürede okula, öğretmenlere alışır.					
6	Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.					
7	Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.					
8	Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.					
9	Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.					
10	Okulda, sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.					
11	Öğretmenler, okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.					
12	Okul; aile, toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.					
13	Mesleki konularda öğretmenler arasında bir yarışma vardır.					
14	Öğretmenlerin göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü desteği sağlar.					
15	Öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve iş birliği alışkanlığı vardır.					
16	Okuldaki değerler, aile ve toplumdaki değerlerle benzerlik gösterir.					
17	Yönetim, öğretmenin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.					
18	Öğretmenler, okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler.					
19	Yönetim, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.					
20	Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.					
21	Okulla ilgili kararlar, öğretmenler kurulunda verilir.					
22	Öğretmenler arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözülür.					
23	Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını bekler.					
24	Görevle ilgili ilgisiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilirler.					
25	Öğretmenler, konu merkezli eğitim anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.					



# İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İZİN YAZISI



T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 99191664/605.01/3920105

19/12/2013

Konu: Araştırma İzni

## VALİLİK MAKAMINA BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi

b) Çağla MERİÇ' e ait 17.12.2013 tarih ve 3869425 sayılı dilekçe

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Çağla MERİÇ		
Danışmanı	Dr. İsmail ZENCİRCİ		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü		
Alan/Bölüm	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği		
Başvuru Tarihi	17.12.2013	Başvuru Sayısı	3869425
Çalışma Başlama Tarihi	17.12.2013		
Çalışma Bitiş Tarihi	21.02.2014		
Veri Toplama Araçları	Örgütsel Kültür Ölçeği, Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		

### ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ

S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
1	Balıkesir İl Merkezindeki İlkokullar	11	
2	Ayvalık İlçe merkezindeki İlkokullar	12	
3	Balya İlçe Merkezindeki İlkokullar	13	
4	Bandırma İlçe Merkezindeki İlkokullar	14	
5	Dursunbey İlçe Merkezindeki İlkokullar	15	
6	Edremit İlçe Merkezindeki İlkokullar	16	
7	Sındırgı İlçe Merkezindeki İlkokullar	17	

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Yakup YILDIZ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
19/12/2013  
Sabri CANER  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki : Dilekçe ve Ekleri ( 9 Sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN İZİN YAZISI

Merhaba caglaokumus Görüş bildir | Ayarlar | He

Posta Kutusu (38) Re: Ör... FW: Pr...

Sil Taşı Etiketle Spam İşlemler Dosya Deposunu Yedekle Emailde ara...

Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Yazdır Önceki Sonraki

**FW: Prof. Dr. Mehmet Şişman'ın Örgüt Kültürü Ölçeği** Tarih : 10 Aralık 2013 Salı 16:43

Kimden : NIGAR KARACA <nigar.karaca@yok.gov.tr> [Adres Defterine Ekle]  
Kime : 'caglaokumus@mynet.com' <caglaokumus@mynet.com>

Çağla Hanım,

YÖK Yürütme Kurulu Üyesi Prof .Dr. Mehmet ŞİŞMAN Hocamız Örgüt Kültürü Ölçeği'ni kullanmanıza izin verdi.  
Başarılar dileriz.

**From:** caglaokumus@mynet.com [mailto:caglaokumus@mynet.com]  
**Sent:** Thursday, December 05, 2013 1:18 PM  
**To:** NIGAR KARACA  
**Subject:** Prof. Dr. Mehmet Şişman'ın Örgüt Kültürü Ölçeği

Nigar hanım, telefonda sizinle konu ile ilgili görüşüp sözlü izin almıştım. Elektronik posta ile de bir kez daha teyid etmek istedim.

Ben Çağla MERİÇ, Balıkesir Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Danışmanım Öğrt. Gör. Dr. İsmail Zencirci ile birlikte yürüttüğüm "İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği" başlıklı tez çalışmamda Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN'a ait olan Örgüt Kültürü Ölçeği'ni kaynakçada göstermek üzere izniyle kullanmak istiyorum.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla...

Bu elektronik posta ve onunla iletilen bütün dosyalar sadece yukarıda isimleri belirtilen kişiler arasında özel haberleşme amacıyla tasimakta ve gönderici tarafından alınması amaçlanan yetkili gerçek ya da tüzel kişinin kullanımına aittir. Eğer bu elektronik posta size yanlışlıkla ulaşmışsa, elektronik postanın içeriğini açıklamaz, kopyalamaz, yönlendirmez ve kullanmaz kesinlikle yasaktır. Lütfen mesajı geri gönderiniz ve sisteminizden siliniz.

## ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEK KULLANIM İÇİN İZİN YAZISI

Merhaba caglaokumus Görüş bildir! | Ayarlar | Hesap

Posta Kutusu (38) Re: Ör... Emailde ara...

Sil Taşı Etiketle Spam İşlemler Dosya Deposunu Yedekle

Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Yazdır Önceki Sonraki

**Re: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Kullanım İzni** Tarih : 31 Mayıs 2017 Çarşamba 10:20

Kimden : Refik Balay <refikbalay@ahievran.edu.tr> [Adres Defterine Ekle]  
Kime : caglaokumus@mynet.com

Sayın Çağla MERİÇ,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY  
Ahi Evran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dekanı  
Cacabey Yerleşkesi Kırşehir

29 Mayıs 2017 11:35 tarihinde <caglaokumus@mynet.com> yazdı:

Hocam merhaba,

Ben Çağla MERİÇ, Balıkesir Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tezimin adı "İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği". Sizinle daha önce 2013 Yılı Aralık ayında Harran Üniversitesi'ndeki sekreteriniz aracılığıyla iletişime geçip yüksek Lisansım için Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'ni kaynakçada göstermek üzere kullanım iznini almıştım. Ölçeğinizi kullanıp verilerimi topladım. Ancak süreç içerisinde sağlık sorunlarım sebebiyle tezimi sunamadım. Şu anda ki aşamada tezimi hazırladım ve sunmak için hazırım. Yalnız sizin bana sekreteriniz aracılığıyla göndermiş olduğunuz ölçek kullanım iznini e-postalarım içinde bulamıyorum.

Tezimi sunmak üzere kaynakçada göstermek şartıyla Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'ni izninize kullanmak istiyorum.

Anlayışınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla...