

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN
YARATICI DÜŞÜNME EĞİLİMLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asuman BALLI

İstanbul

Haziran-2019

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN YARATICI
DÜŞÜNME EĞİLİMLERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asuman BALLI

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL

İstanbul

Haziran-2019

TEZ ONAYI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL



Üye Prof. Dr. Orhan AKINOĞLU



Üye Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerine Etkisi ” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Asuman BALLI

İstanbul, 2019

ÖNSÖZ

Yaratıcılık, üzerine çokça düşünülmüş, tartışılmış, ilgi ve merak uyandıran sihir etkisi yaratan bir kavramdır. Tarih boyunca yaratıcı bireyler pek çok farklı tepkilerle karşılaşmış, kimi zaman toplum dışına itilmiş kimi zaman coşkuyla alkışlanmışlardır. Her bireyin yaratıcılık potansiyelini taşıdığı savına karşı yaratıcı bireylerin sayısının gerek insanlık tarihinde gerekse toplumlarda pek fazla olmadığı görülür. Çok kullanılan bir benzetme olan buzdağı metaforunu yaratıcılık kavramına uyarladığımızda diyebiliriz ki yaratıcılık buzdağının zirvedeki görünen kısmıysa yaratıcı düşünme buzdağının altındaki görünemeyen çok geniş bir alandır. Buengin kaynak gün yüzüne çıkmayı bekleyen bir hazine gibi suyun altında atıl durmaktadır. Çeşitli engeller sebebiyle yaratıcı düşünce gün yüzüne çıkamamakta dolayısıyla kullanılamamaktadır. Her toplum, her kurum ve her birey bu kaynağın görünür olabilmesi için elinden gelen çabayı göstermelidir. Bu sebeple yaratıcılığa ufak da olsa bir katkısı olacağını düşündüğüm bu çalışmada öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri örgüt kültürü açısından ele alınmıştır.

Bu çalışmada başından sonuna kadar değerli görüş ve tavsiyeleriyle bana yardımcı olan kıymetli hocam ve tez danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL'e içtenlikle teşekkürlerimi sunarım. Verilerin toplanması esnasında yardımlarını esirgemeyen okul yöneticilerimize ve veri toplama araçlarındaki soruları canı gönülden cevaplayan değerli öğretmenlerimize kıymetli katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım. Tüm süreç boyunca maddi, manevi desteğiyle yanımda olan, tüm kaygılarımdan kurtulmama yardımcı olan kıymetli eşim Fatih BALLI' ya ve tüm yaşamım boyunca ve tez çalışması boyunca duygularımı paylaştığım, daima en iyi dostum olan kardeşim Zeynep AYDIN'a teşekkür ederim. Araştırma dünyasında çok küçük bir yeri olduğunu bildiğim bu çalışmayı gülen yüzleriyle bana daima mutluluk kaynağı olan oğullarım Yunus BALLI ve Yusuf BALLI' ya armağan eder, onların da daha iyi çalışmalarını görebilmeyi umut ederim.

Asuman BALLI

İstanbul, 2019

ÖZET
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN YARATICI DÜŞÜNME
EĞİLİMLERİNE ETKİSİ

Asuman BALLI

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Mustafa ÖZGENEL

Haziran- 2019, 102 Sayfa

Okullardaki örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisinin belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda amacın gerçekleştirilebilmesi için nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2018-1019 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan Eyüp, Fatih, Üsküdar, Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçelerindeki basit rastlantısal örnekleme yoluyla seçilen farklı kademelerdeki okullarda görev yapan 384 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler Terzi (2005) tarafından geliştirilmiş “Okul Kültürü Ölçeği” , Özgenel ve Çetin (2017) tarafından geliştirilmiş “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği” olmak üzere iki ölçek uygulanmıştır. Veriler t-testi, anova, korelasyon, basit regresyon, çoklu regresyon analiz teknikleri yardımıyla çözümlenmiştir. Analiz sonuçlarında Okul Kültürü Ölçeğinde bulunan destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü alt boyutları ile öğretmenlerin yaratıcı düşünce eğilimleri arasında anlamlı pozitif yönde orta düzey bir ilişki olduğu, bürokrasi kültürü ile pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Okul Kültürü, Yaratıcılık, Yaratıcı Düşünme, Yaratıcı Düşünme Eğilimleri

ABSTRACT
**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CREATIVE
THINKING DISPOSITION OF TEACHERS**

Asuman BALLI

Master, Education Management

Thesis Supervisor: Dr. Öğretim Üyesi Mustafa ÖZGENEL

June- 2019, 102 Sayfa

The purpose of this research is to determine the influence of the school culture on school teachers' dispositions to creative thinking. In this context, relational model, which is a quantitative research method, has been preferred in order to realize the aim. Research sample is consisted of 384 teachers working in different school grades and selected by simple random sampling in the districts of İstanbul, Eyüp, Fatih, Üsküdar, Ümraniye and Gaziosmanpaşa during the 2018-2019 school year. Two scales used in the research were "School Culture Scale" developed by Terzi and "Marmara Creative Thinking Dispositions Scale" developed by Özgenel and Çetin. The data were analyzed with the help of t-test, anova, correlation, simple regression and multiple regression analysis techniques. As the result of the analyzes, it is seen that there is positive and moderate level relation between support culture sub-dimension, success culture sub-dimension and task culture sub-dimension that are found in school culture scale and teachers' creative thinking dispositions, and with the bureaucracy culture sub-dimension the relation is seen positive and low level.

Keywords: Culture, Organizational Culture, School Culture, Creativity, Creative Thinking, Creative Thinking Dispositions

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.3. Önem	6
1.4.Varsayımlar/ Sayılıtlar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6.Tanımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	9
İLGİLİ YAZIN.....	9
2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	9
2.1.1. Kültür Kavramı	9
2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	10
2.1.3. Okul Kültürü	12
2.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi	14
2.1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Oluşturan Faktörler	14
2.1.6. Örgüt kültürünün işlevleri	21
2.1.7. Alt Kültür, Baskın Kültür, Güçlü Kültür Kavramları	22
2.1.8. Örgüt Kültürü Modelleri	24
2.2. YARATICILIK KAVRAMI İLE İLGİLİ LİTERATÜR.....	29
2.2.1. Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme Kavramlarının Tanımları.....	29

2.2.2. Yaratıcı Bireyin Özellikleri.....	34
2.2.3. Yaratıcılık özelliklerinde hatırlanması gerekenler	39
2.2.4. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar	40
2.2.5. Yaratıcılığın Önemi.....	44
2.2.6. Yaratıcılıkta mevcut performans düzeyleri	45
2.2.7. Yaratıcı Sürecin Aşamaları	46
2.2.8. Yaratıcı Örgüt Kültürü	47
2.2.9. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Unsurlar.....	50
2.2.10. Yaratıcı okul.....	51
2.2.11. Yaratıcılık Teorileri.....	52
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	57
YÖNTEM.....	62
3.1. Araştırma Modeli	62
3. 2. Evren ve Örneklem.....	62
3. 3. Veri Toplama Araçları.....	63
3.3.1. Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ)	63
3.3.2. Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği (MYDEÖ).....	64
3.4.Verilerin Toplanması	66
3.5. Verilerin Analizi.....	66
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	68
BULGULAR	68
4. 1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	68
4. 2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	68
4. 3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	73
4. 4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	74
BEŞİNCİ BÖLÜM	78
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	78
5.1. Sonuç ve Tartışma	78
5.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma	78
5.1.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma	79
5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma	81
5.1.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma	82
5.2. Öneriler.....	85

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	85
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	98
Okul Kültürü Ölçeği.....	98
Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimi Ölçeği	99
Valilik İzni	100
ÖZGEÇMİŞ	102



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Yaratıcılığın Temel Özellikleri ve Göstergeleri	35
Tablo 2.2. Yaratıcı Bireyin Özellikleri	36
Tablo 2.3. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Unsurlar	50
Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	62
Tablo 3.2. Okul Kültürü Ölçeği ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeğinden Elde Edilen Verilere İlişkin Güvenirlilik Katsayıları	65
Tablo 3. 3. Normallik Testi	66
Tablo 4. 1. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Yaratıcı Düşünme Eğilimi Algıları Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-Testi SonuçlarıUnsurlar	69
Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Yaratıcı Düşünme Eğilimi Algıları Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-Testi SonuçlarıUnsurlar	67
Tablo 4. 2. 1. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ve Yaratıcı Düşünme Eğilimi Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları	69
Tablo 4. 2. 2. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarını ve Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmak Amacıyla Yapılan t-Testi Sonuçları	69
Tablo 4. 2. 3. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarını ve Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Okul Türüne Göre Karşılaştırmak Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi.....	70
Tablo 4. 2. 4. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarını ve Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Kıdemlerine Göre Karşılaştırmak Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	71
Tablo 4. 4. 5. Okul Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 4. 4. 6. Okul Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	77

Tablo 4. 3. Okul Kültürü ile Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Pearson Korelasyon Matrisi	73
Tablo 4. 4. 1 Okul Kültürünün Alt Boyutu Destek Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 4. 4. 2. Okul Kültürünün Alt Boyutu Başarı Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4. 4. 3. Okul Kültürünün Alt Boyutu Bürokrasi Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4. 4. 4. Okul Kültürü Alt Boyutu Görev Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 4. 4. 5. Okul Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 4. 4. 5. Okul Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Örgüt Kültürünün Unsurları.....	15
Şekil 2.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi.....	16
Şekil 3.Rekabetçi Değerler Modeli.....	25
Şekil 4.Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Sınıflaması	29
Şekil 5.Yaratıcı Düşünmeyi Etkileyen Faktörler	40
Şekil 6.Amabile Yaratıcılık Teorisi	53



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisini incelemektir. Beş bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde problem durumu, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar başlıkları bulunurken araştırmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü kavramının unsurları, önemi, modelleri ve yaratıcılık kavramı ile ilgili literatüre yer verilmiş ve bölüm ilgili araştırmalar başlığıyla sonlandırılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları yer almaktadır. Dördüncü bölümde bulgular ana başlığı altında yapılan analiz sonuçları sunulmuştur. Son bölüm olan beşinci bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler başlıkları bulunmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, amaç, önem, tanımlar başlıkları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüz dünyasındaki gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, artık kıymetli olanın bilgiye ulaşmak değil bilgiden bilgi üretebilen, var olan kaynaklarla var olmayan yeni oluşumlar gerçekleştirebilen problemlerin çözümlerini farklı bakış açılarıyla ele alabilen bireyleri destekleyen toplumların geleceğin dünyasında söz sahibi olacağı öngörülebilmektedir.

Yaratıcılık kişisel ve çevresel faktörlerin de göz önünde bulundurulduğu bir süreçtir. Bu süreçte bireysel faktörler kadar örgütsel faktörlerde önemli bir rol oynar (Günaydın, 2011: 28). Dolayısıyla yaratıcı bireylerin özgün düşünebilmelerinin önünü açmak için örgüt kaynaklı engelleri saptayıp, bu doğrultuda düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir.

Yaratıcılık bireylerin hem özel yaşamlarında hem iş yaşamlarında hem de toplumsal düzeyde kullanabilecekleri bir özelliktir. Her ne kadar bireysel bir beceri olarak algılansa da örgütler dayanışmanın ve iş birliğinin olduğu ortamlar oluşturup, ortak

hedef ve amaçlar belirleyerek bireysel yaratıcılığın geliştirilmesini ve açığa çıkmasını sağlayabilmektedirler. Yaratıcılığın katkılarını göz önünde bulundurduğumuzda bireylere, kurumlara ve toplumlara sağladığı faydalar göz ardı edilmemelidir. Yaratıcılık bireysel, kurumsal ve toplumsal sorunların çözümünde mevcut durumları, süreçlerin ve sistemlerin geliştirilmesinde geleceğın sağlıklı bir şekilde planlanıp vizyon, politika ve stratejilerin geliştirilmesinde, mevcut kaynakların en verimli şekilde değerlendirilip yeni kaynakların yaratılmasında; yeni ürün, hizmet ve teknoloji tasarımı gibi pek çok alanda faydalı olabilecek bir değerdir (Yıldırım, 1998: 126-127). Görüldüğü gibi yaratıcılığın son derece önemli bir hayat ve iş becerisi olduğu su götürmez bir gerçektir. Ancak çoğu şirket çalışanı şirket içinde yaratıcı olma konusunda zorlandıklarını dile getirmişlerdir. Eğitim sisteminde de çocukların kademe atladıkça kendilerini daha az yaratıcı hissettikleri ve daha az yaratıcılık sergiledikleri farklı çalışmalarla gözler önüne serilmiştir. ABD’de 1500 öğrenci üzerinde yapılan bir araştırma da görülmüştür ki yaratıcı düşünce becerisine sahip olan öğrenciler geleceğe daha güvenle bakıp, önlerine çıkan engelleri aşabileceklerine inanmaktadırlar. Görülmektedir ki gerek eğitim ve gerekse iş sistemlerinde yaratıcılık dizginlenmektedir. Olması gereken öğrenme sürekliliğini ve sorgulama yeteneğini geliştirebilmek için temel olarak yaratıcı düşünmeyi öğrenmektir (Grant, 2015: 27-32). Unutulmamalıdır ki eğitimin amacı önceki kuşakların yaptıklarını tekrarlayan değil yeni, farklı, özgün şeyler oluşturabilme yeteneğı olan insanlar yaratmaktır (Sungur, 1997: 31). Her alanda yararlanılabilecek yaratıcılık becerilerini öğrenciye aktarılması gerekmektedir. Geleceğın öğretmenlerinin yaratıcılık özelliklerini benimsemesi ve öğrenciyi bu doğrultuda yetiştirebilmesi gerekmektedir. Ancak öğretmen mesleğıyle ilgili ne kadar donanımlı olursa olsun kendi kullanamadığı becerileri öğrenciye aktarabilmesinin imkânı yoktur (Yavuzer, 1989).

Yaratıcılığın gelişmesinde, açığa çıkmasında kişinin kendini güvende hissettiğı, psikolojik yönden kısıtlanmadığı, özgürlüğüne müdahale edilmediğı, düzeyli tartışmaların gerçekleştirilebildiğı bir çevre gerekmektedir. Gerekli şartların oluşmadığı durumlarda yaratıcılık eğilimleri de çeşitli engeller yüzünden körelmektedir (Duman, 2009). Bu engelleri bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak üçe ayırabiliriz. Yaratıcılığın önündeki engelleri hata yapmaktan ve eleştirilmekten korkma, kendine güven duymama, uyum sağlama kaygısı gibi

bireysel engeller; toplumların uyumculuğa değer verip yaratıcılığı kınaması gibi toplumsal engeller; değişime direnen örgütlerin çalışanlarına güven duymaması, mevcut düzene körü körüne bağlı kalarak eski modelleri dayatması örgütsel engellere örnek gösterilebilir (Sungur, 1997: 276-277). Çevre faktörünün yaratıcılık üstündeki etkisini bilmekle birlikte engellenmiş, öfkeyle dolu ya da kaygılı endişe içindeki bir kişinin yaratıcılığını kullanabilmesi olanaksızdır. Kendini baskı altında hisseden bireylerin yaratıcı olmasını beklemek pek de gerçekçi bir beklenti değildir (Yavuzer, 1989:116). Çalışmamızın temelini oluşturan kavramlardan biri olan örgütlerin yaratıcı ortama sahip olmaları gerekmektedir. Ancak örgütlerin çoğunluğu çalışanların yeni fikirlerine olması gereken değeri vermezler. Yaratıcılık için gerekli olanakları sağlamaktan kaçınırlar. Oysaki örgütler çalışanlarının sorunlarının çözümü için yaratıcı fikirler geliştirilmesi konusunda teşvik etmelidirler. Bu şekilde bireylerin amaçlara odaklanarak özgün çözümler üretmeleri sağlanabilir (Sungur, 1997: 280). Eğitim örgütleri olan okullarda öğretmenlerin bazen kültürel çevre ile eğitimin hedefleri arasında içsel çatışma yaşadığı gözlemlenmektedir. İçinde bulunduğu örgütsel yapı sebebiyle çelişkiler yaşayan öğretmenin sınıftaki yaratıcılık performansı konusunda algı ve duyguları etkilenir. Oysaki öğretim süreçlerinde öğretmenlerin iki önemli görevi olmalıdır. Bunlardan ilki öğrencisinin yaratıcı potansiyelini keşfederek bu potansiyel doğrultusunda öğrencilerin kendini gerçekleştirmelerini sağlayacak ortamları oluşturmak. İkinci görevi ise öğrencileri yaratıcılığa teşvik etmek için rol model konumunda olmaktır. Sınıflarda yaratıcı süreçlerin oluşabilmesi için öğretmenlerin çevreden bağımsız düşünürler, tasarımcılar olmaları gerekmektedir. Yaratıcı düşünen öğretmenler eğitsel materyalleri toplumdaki güç odaklarını, ekonomik kaynakları, öğretmenlik becerilerini sentezleyerek özgün eğitim ortamını yaratabilecek güçtedirler (Orhon, 2014: 25-27). Yaratıcılığın yeşerebilmesi için sıradan eğitim yerine, hedefler öğrenim süreçleri ile desteklenerek yaratıcı ortamı olumsuz etkileyen sebepleri tanımalı ve onları ortadan kaldırmalıyız (Grant, 2015: 32).

Türkiye’de literatür incelendiğinde örgüt kültürü, yaratıcılık (Yeloğlu, 2007; Cengiz, Acuner ve Baki, 2007; Çavuşoğlu, 2007; Çavuş, 2006), örgütsel bağlılık (Erdem, 2007; Demir ve Öztürk, 2013; Yüceler, 2009; Kaya, 2008; Sezgin, 2010; Gülova ve Demirsoy, 2012; Diker, 2014), iş tatmini (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Rızaoğlu, ve Ayyıldız, 2008; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012), örgütsel sinizm (Balay, Kaya ve

Cülha, 2013), örgütsel vatandaşlık (Koşar ve Yalçinkaya, 2013; İpek, 2012), örgütsel sağlık (Özdemir, 2012), iş motivasyonu (Yılmaz, 2009), öğrenci başarısı (Demirtaş, 2010) gibi pek çok kavramla çalışma yapıldığı görülmüştür. Ancak örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcılığına etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Eğitim açısından yaratıcılığın önemi göz önünde bulundurulduğunda “Örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisi var mıdır?” sorusu çalışmanın araştırma sorusu olarak belirlenmiştir.

1.2.Amaç

Yaratım birikimini kişisel yaratıcılıkla açıklamak sosyal bir olgu olarak yaratmayı oluşturan etmenleri gözden kaçırmak olur. Yaratım süreci bireysel etkenlerden doğan tavırlara indirgenmemelidir. Çünkü yaratıcılıkta bireysel sebeplerin dışında başka belirleyicilerin de müdahalesi vardır (Rouquette, 2007: 95). Mason’a (1960) göre yaratıcı bireyler, içinde bulunduğu örgütte baskı, baskın hiyerarşi, aşırı bürokratik uygulamalara maruz kalıyorlarsa ya örgüt dışına çıkma eğilimi gösteriyorlar ya da yaratıcılık özelliklerini örgüt dışında sergiliyorlar (Mason,1960’dan akt., Sungur, 1997: 277). Dolayısıyla bu çalışmada ele aldığımız öğretmenlik mesleğine dâhil bireyler içinde aynı yargılar geçerli olabilir. İçinde bulunduğu okulda, okuldan kaynaklanan çeşitli nedenlerden dolayı yaratıcılık performanslarını sergileyemeyen öğretmenlerin olması bir ülke için çok büyük bir ziyandır. Yaratıcı düşünme eğilimlerini besleyen kaynaklar varsa ya da aksi yönde yaratıcı düşünme eğilimlerine engel durumlar varsa bunların teşhis edilmesi, gereken çözümler doğrultusunda eyleme geçilmesi için ilk adımı oluşturmaktadır. Bu sebeple okullardaki örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisinin belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmuştur. Yaratıcı düşünme ve yaratıcılık, değişen dünyaya ayak uydurma konusunda önemli bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların becerileri ve çalışma ortamları; özgün, esnek ve fayda sağlayan çözümler üretmelerini etkileyebilmektedir (Peterson, D. R., Barrett, J. D., Hester, K. S., Robledo, I. C., Hougen, D. F., Day, E. A. & Mumford, M. D., 2013: 335-347). Yaratıcı kapasite tamamen kontrol edilemez, sadece cesaretlendirilebilir ama kolayca da ketlenebilmektedir. Yaratıcılığın gelişmesi sevgi ve güven dolu, sağlıklı ve uygun bir eğitim ortamı kadar; yaratıcılığa engel olan koşulların kaldırılmasına da bağlıdır. Yaratıcılığı destekleyen ortamların oluşturulabilmesi her şeyden önce bu koşulların bilinmesine bağlıdır (Sungur, 1997). Okullarda öğrenme sürecinin oluşabilmesi için

öğrencinin yaratıcı potansiyelini kullanabilmesi yeterli değildir. Öğretmenlerin de öğretim kurumlarının da yaratıcı potansiyellerini geliştirebilmeleri için gereken alt yapının oluşturulması, yaratıcı süreçlerin oluşturulabilmesi için öğrenciden aileye, öğretmenden okula, sivil toplum örgütlerinden bakanlık düzeyine kadar tüm öğelerin sürece dâhil edilmesi gerekmektedir (Orhon, 2014: 23). Okullarda öğrenci yaratıcılığının geliştirilebilmesi için öğretmenlerin rehberlik etmesinin önemi yadsınamaz. Bu sebeple önce öğretmenlerin bu konuda donanımlı olmaları, gereken yaratıcı birey özelliklerini bulundurmaları şarttır. Dolayısıyla öğrencilerin yaratıcılıklarının gelişebilmesi için öğretmenlerin yaratıcı düşünebilen ve yaratıcılık için gerekli öğrenme ortamlarını oluşturabilen bireyler olmaları gerekmektedir (Özerbaş, 2011: 699). Her alandaki mevcut problemlerin çözümü için yaratıcılığa önem verilmesi gerekmektedir. Yaratıcı kişiler kendi sorunlarında yaratıcılık kabiliyetlerini kullanarak çözümler ürettikleri gibi yaşadıkları topluma daha aynı şekilde fayda sağlayacaklardır. Bilginin önemli bir güç olduğu, değişimin akıl almaz bir hızla gerçekleştiği günümüzde ancak yaratıcılıkla bu değişime uyum sağlanabilecektir. Bireyler, gruplar ve hatta uluslar mevcut gelişmelere adapte olamazlarsa yok olmaya mahkûmdurlar. Bu adaptasyon ise yaratıcılıkla olacaktır. Eğitimde de salt bilgi ya da daha güç derslerinin okutulması fayda sağlayan bir durum değildir. Artık eğitimde yaratıcı öğrenim ön plana alınmalıdır (Yavuzer, 1989: 1-2). Bu sebeple de ilk önce eğitimi yürüten öğretmenlerin bu meziyetine sahip olup eylemlerini bu yönde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda düşündüğümüzde modern dünyaya, teknolojideki sıçramalara uyum sağlayabilen bireyler yetiştirebilmek için önce öğretmenler için yaratıcı düşünme becerilerinin köreltilmeyeceği ortamların sağlanması önemlidir. Uygun zeminlerin hazırlanması, eğitimin gerçekleştiği temel yapı olan okulların dönüştürülmesiyle mümkün olabilir. Eğitimin ve öğretimin gerçekleştirildiği okullarda öncelikle yaratıcı düşünme eğilimlerini etkileyen unsurların ortaya konulabilmesi, atılması gereken ilk adımlardan biri olabilir. Bu sebeple bu araştırmanın amacı okullardaki örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul kültürü algıları ve yaratıcı düşünme eğilimleri hangi düzeydedir?

2. Öğretmenlerin okul kültürü algıları ve yaratıcı düşünme eğilimleri, cinsiyetlerine, kıdemlerine, okul kademelerine ve eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Okul kültürü ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul kültürü öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordamakta mıdır?

1.3. Önem

Bilgiye kolaylıkla ulaştığımız günümüz dünyasında asıl belirleyici, bilgi sahibi olmak değil bilgiyi üreten olmaktır. Kıymetli olan yeni bilgiyi üretebilip kitlelere öncü olabilmek, takip eden değil takip edilen olabilmek yeni olanı düşünüp, söyleyip, meydana getirebilmek yani yaratıcı olabilmektir (Memduhoğlu, 2017: 2). Teknolojik ilerlemeler geleneksel yaşam şekline giderek uzaklaşmamızı sağlamış, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Yeni dünya şartlarına hükmedebilmek için öncelikle değişim yaratmak gerekmektedir (Günaydın, 2011: 33). Tüm kurumlar rekabet üstünlüğünü ellerinde bulundurmak için yeniliklere ihtiyaç duymaktadırlar ve bütün yeniliklerin kaynağı yaratıcılıktır. Yeniliklerin öncüleri olmak için yaratıcı düşüncenin kaynağını ve bireylerin yaratıcılıklarını daha fazla nasıl geliştirebileceğimizi anlayabilmek için çaba harcamalıyız (Burkus, 2015: 15). Düşünme özgürlüğünün ve zenginliğinin olduğu, özgür, adil bir rekabet ortamı, ekonomik refahın olduğu bir çevrede yaratıcı bir toplulukla iletişim halinde, yaratıcılığa destek olan ustaların ve hamilerin olduğu bir ortamda yaratıcılığa uygun çevre oluşmuş olacaktır (Andreasen, 2005: 161-167). Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı rekabet açısından yaratıcılık ihmal edilebilecek bir husus değildir. Örgütler yeni ve farklı şeyler üretilip ayrıcalığın gücünü elde edebilmek için yaratıcılık potansiyelini kullanabilmelidirler (Günaydın, 2011: 53). Ancak bu kadar önemli olan yaratıcı düşünme potansiyeli, kişinin bulunduğu çevrenin yeterince yaratıcı olmadığını düşünmesi gibi bir sebeple, olması gerektiği gibi kullanılmamaktadır (Bentley, 2004: 106). Yapılan pek çok araştırmada göstermektedir ki yaratıcılığı olumsuz etkileyen en önemli faktörlerden biri çevre faktörüdür (Çekmecelioğlu, 2002; Kale, 2010; Ürü, 2009). Diğer örgütlerde var olan bu durum eğitim örgütleri olan okullar içinde geçerlidir. Yaratıcı düşünme özgür öğretmenin anahtarıdır. Öğrencilerin yaratıcı düşünme becerilerinin desteklenmesi

ancak yaratıcı öğretmen yoluyla gerçekleşebilmektedir (Starbuck, 2017). Yaratıcı öğrenciler yetiştirmekle sorumlu olan öğretmenlerin kendilerinin de yaratıcı olması gerekir. Ancak bireyin kendi yaratıcı değilse bunu başkasına öğretmesi de olanaksız gibi görünmektedir (Üstündağ, 2011: 87). Bu sebeple yaratıcılığı öğretmek yaratıcılık için gerekli özellikleri taşıyıp, uygulamaktan bağımsız olarak düşünülmemelidir. Okulun, öğretmenlerin öğretme faaliyetlerinin neredeyse çoğunu gerçekleştirdikleri, içinde buldukları baskın bir ortam olduğunu düşündüğümüzde okul kültürünü ve bu kültürün yaratıcı düşünce eğilimlerine etkisini incelemek önem kazanmaktadır. Fakat Türkiye’de okul kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma bir ilk olması açısından önem taşımaktadır. Geleceğin mimarı, eğitim sisteminin temel unsuru ve eğitim programlarını yürütmekle görevli olan öğretmenlerin okuldaki baskın kültür ile engellenmeleri sonucunda yaratıcı düşünme eğilimlerinin olumsuz yönde etkilenmesi ve bu sebeple yaratıcılık potansiyellerini kullanamamaları, eğitimin geleceği açısından bir sorun oluşturmaktadır. Okul kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini olumsuz yönde etkilediğinin saptanması durumunda gerekli düzenlemeler yapılarak yaratıcılığı olumlu yönde etkilemek için gereken ortam oluşturulabilir. Okuldaki örgüt kültürü, öğretmenleri yaratıcı düşünme eğilimlerini olumlu yönde etkiliyorsa etkiye sebep olan faktörler saptanarak iyinin en iyisi olması için çalışmaların yapılmasına bir temel oluşturulabilir.

1.4.Varsayımlar/ Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama araçlarındaki sorulara objektif ve samimi yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

- ✓ 2018-2019 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır
- ✓ Bu çalışmada edinilen bulgular İstanbul ilinde farklı tür ve kademelerde okullardaki öğretmenlere yapılan ölçeklerle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Eğilim: Bir şeyi sevmeye, istemeye veya yapmaya içten yönelme, meyil, temayül, insanı birtakım şeylere yönelten içtepi (TDK, 2017). Bir nesneye, bir

varlığa karşı duyulan duyguların belirlediği tutum; duyguların etkisiyle belli bir ereğe girişme isteği (Felsefe Terimleri Sözlüğü, 1975).

Yaratıcı Düşünme Eğilimi: Bireyin sahip olduğu yaratıcı düşünme kapasitesini kullanma isteği veya kullanmaya yönelme (Özgenel ve Çetin, 2017).

Yaratıcılık sürecinin başlangıcı olan ve yaratıcılık potansiyelinin kullanılabilmesi için ilk basamak olan yaratıcılığa yönelme meyli, eylemi.



İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ YAZIN

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü ve yaratıcılık kavramları açıklanıp bu kavramların ilişkili olduğu diğer kavramlara değinilecektir.

2.1.1. Kültür Kavramı

Kültür insanların sosyal ihtiyaçlarının tatminini sistemleştirmek için oluşturulmuştur. Bu tatmini elde etmenin araçları kültürü oluşturan unsurlardır (Kavi, 2006: 22). Kökleri çok eskilere dayanan ve geniş bir alanda etkili olan kültür kavramının çok yönlü ve kendi gibi geniş alanlarda incelenmesi gerekir. Dolayısıyla kültür inceleniyorken disiplinler arası çok yönlü bir yol izlenmesi gerekir (Acaray, 2014:5).

Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin (TDK, 2017).

Bir halkın ya da bir toplumun özdeksel ve tinsel alanlarda oluşturduğu ürünlerin tümü: Yiyecek, giyecek, barınak, korunak gibi temel gereksinimlerin elde edilmesi için kullanılan her türlü araç gereç; uygulanan teknikler; düşünceler, beceriler, inançlar, geleneksel, dinsel, toplumsal, politik düzen ve kurumlar; düşünce, duyuş, tutum, davranış ve yaşama biçimlerinin hepsi.

1. Bir toplumu ya da halkı duyuş, düşünüş, yaşayış bakımından diğerlerinden ayıran ve gerek özdeksel gerek tinsel alanlarda oluşturulan ürünlerin tümü.

2. Bir topluma ya da bir halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat yapıtlarının tümü.

3. Usavurma, beğeni ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi (TDK, 2017).

Toplumların kültürü o toplumun bir parçası olan insanların ortak değer ve davranışlarından oluşur. Kültürler toplumların kendine has, özgün yönleridir. Kültür,

toplumların dışarıdakilerle yani diğer toplumlarla farkını ortaya koyarken toplumun kendi içindeki insanların birbirlerine bağlanmalarını sağlar (Acaray, 2014: 5).

Kültürel farklılıklar örgütlerdeki çalışma usullerini, iş dünyasındaki yaklaşımları ve yönetim şekillerini farklılaştırmaktadırlar. Dolayısıyla toplumların önemli öğelerinden biri olan kültür örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Toplumlarda ki bireylerin kültüre ait değerleri ve normları kabul ettiği gibi örgütlere dâhil olan bireyler de içinde buldukları örgütün kültürünü benimseyip ilişkilerini de örgüt kültürüne göre şekillendirmektedirler. Hatta bu değerler bireylerin düşünce sistemiyle çelişse de mevcut örgüt yapısında kalabilmek için davranış değişikliği göstermektedirler (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 2-3).

2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürü kavramından önce örgüt kavramının kısaca tanımını yapmak gerekirse: Toplumlar ihtiyaçlarının temini mevcut problemlerinin çözümü bugünkü ve gelecekteki yaşam standartlarının değişmesi gelişmesi için çeşitli yapılara ihtiyaç duyarlar. Örgütler bu sebeple oluşmuş insan topluluklarıdır. İnsanlar yalnız aşılması güç işlerin bir araya gelerek örgütler yardımıyla üstesinden gelmeye çalışırlar (Terzi, 1999: 1) diyebiliriz.

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1930'lu yıllarda insan ilişkileri akımıyla başlayarak, 1950'ler de yönetim bilimciler tarafından üzerinde durulan bir konu (kavram) olmuştur. Katz ve Kahn sosyal, psikolojik açıdan; Selznick, Bernard, Dalton ve Blau ahlaki ve değerler açısından örgüt kültürüne dâhil başlangıç çalışmaları yapmışlardır. Maslow ve McGregor, Bennis, Arygris ve Burns gibi örgüt kuramcılarının yaptıkları çalışmalar örgüt kültürüne dair yapılmış ilk çalışmalardan sayılabilir (Şişman, 2014: 72). Teknolojik ilerlemeler ve değişen ekonomik şartlar sebebiyle gittikçe artan rekabet ortamında bulunan örgütleri açısından önem kazanmış bir kavram olan örgüt kültürü özellikle son 35 yıldır daha da önem kazanmıştır. Fakat çok sayıda yapılan bilimsel çalışmalara rağmen örgüt kültürü tanımı, boyutları ve niteliği ile ilgili bir netliğe varılamamıştır (Yahyagil, 2004: 2).

Elton Mayo isimli bilim adamının görevlendirilmesi ile örgüt kültürü kuramı geliştirilmeye başlanmıştır. Daha sonraki dönemde Trice ve Beyer'in (1993) yaptığı önemli bir çalışmayla çalışanların örgütte ki ortama yönelik görüşleri, beklentileri,

örgüte dair değerleri ve düşünceleri yani iş kültürleri ortaya çıkmıştır (Yahyagil, 2004: 2). Kültür bir örgütte ortak olan, paylaşılan bakış açılarının, değerlerin, anıların, tutumların ve anlamlarının olduğu bir rekabet avantajıdır (Cameron ve Quinn, 2017: 19).

Örgüt insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur. Örgütlerde yer alan insanların eylemlerini belirleyen öge örgütün kuruluş nedeni olan örgütsel amaçlardır (Terzi, 1999: 13). Örgüt kültürü, belirli bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen veya geliştirilen; dış uyum ve iç uyum problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, geçerli sayılacak kadar iyi çalışması nedeniyle yeni üyelere bu problemlerle ilgili olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak öğretilmesidir (Shein, 1990: 111). Kültür, toplumsal kontrol için bir mekanizma olarak düşünülebilir. Bu sebeple kültür hem stratejinin uygulanması hem de örgüt üyeleri arasında taahhüt edilmesi için bir mekanizma olarak önemlidir (O'Reilly, 2008).

Örgütler farklı bakış açlarına, farklı kültürlere ve farklı özellikteki çalışanlara sahiptirler. Fakat örgütün amaçları söz konusu olduğunda tüm farklılıklarına rağmen bireyler ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşturulan bu sistemin adı örgüt kültürüdür (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 141). Okulu kültür üreten bir kurum bir toplumsal kültürün arttırılmasına hizmet eden bir birim olarak ele aldığımızda kültürü hem örgüt içi bir değişken hem de örgütün değer ve yargılarını etkileyen bir değişken olarak ifade edebiliriz (Terzi, 1999: 10-11). Örgüt kültürü örgütleri birbirinden ayıran, onlara kimlik veren ve çalışanları aynı çatı altında toplayan önemli bir olgu (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 141), karmaşık bir fenomendir (Shein, 1990: 118).

Örgüt kültürü kavramı pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan örgütsel yaşamı düzenleyen ortak değerlerdir (Köse, 2001: 239). Örgüt üyelerinin etkili bir iletişim içinde olabilmeleri bir örgüt kültürüne bağlıdır (Varol, 1993: 183). Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren bir kontrol sistemidir. Örgüte sonradan katılan çalışanlardan beklenen davranışları belirtmesi açısından bir rehber işlevi görür ve bu da çalışanı belirsizliklerden uzaklaştırarak örgüte uyumunu kolaylaştırır. Örgüt kültürü; bir örgütün içinde yer alan, davranışları yönlendiren normlar, davranış

ve değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir (Köse, 2001: 219-239)

Örgüt kültürü örgütün çevresini, başarı standartlarına, kahramanlarına günlük çalışmaların ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kahramanlar ile bunları taşıyan, ileten aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur (Varol, 1993: 183). Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar sistemidir (Gümüşsuyu, 2004: 46). Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünüdür (Katz ve Kahn 1977: 71).

Örgüt kültürü çalışmaları incelendiğinde kültürlerin organize edici, birleştirci bir yapı olmalarının yanı sıra örgüt üyeleri ve örgüt çevresi üzerinde de bir kontrol mekanizması olarak var oldukları gözlemlenmektedir (Meek, 1988: 454-460). Örgüt kültürü; örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten, aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur (Varol, 1993: 183). Her toplum zaman içerisinde o toplumda yaşayan insanların çoğunun tutumlarını tanımlayıcı bir kültürel yönelim geliştirdiği gibi örgütler de kendi kültürlerini yaratma uğraşısı içerisindeyler (Terzi, 1999: 1). Güçlü önderlerinin örgüte olan etkileri, bilgi sistemleri, tabi oldukları yasalar ve buldukları çevre, teknolojik ürünler ve hizmetler bu hizmetlerin hitap ettiği kullanıcılar kurum kültürlerini etkileyen önemli faktörlerdir (Gümüşsuyu; 2004: 14-15).

Örgütler incelendiğinde çalışma ortamları, çevreyle olan ilişkileri, çevrenin beklentileri karşılaştırıldığında her örgütün farklılık gösterdiği görülür. Bu durum her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürünün oluşmasına sebep olur (Sönmez, 2006: 88). Yapılan tüm tanımlar göz önünde bulundurulduğunda aslında örgütte gerçekleşen tüm işlemler, faaliyetler ve eylemler örgüt kültürüne dâhildir. Yapılan tüm uygulamalar örgüt kültürünün özellikleri ile şekillenir.

2.1.3. Okul Kültürü

Okullar, eğitim hizmeti üreten örgütlerdir (Akçay, 1998). Okul kültürü, okuldaki bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayılıtlar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen okula özgü farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde

dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlamlar ve semboller sistemidir (Ayık, 2007: 430). Okul kültürü bir okulun tüm üyelerinin kabullendiği, o okulu diğer kurumlardan ayıran, kendine özgü değerler, inançlar, gelenekler, düşünce ve davranış biçimleri olan bir kültür biçimidir (Köse, 2003: 12). Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki birçok değişkeni etkilediği gibi öğrencilerin öğrenmesi konusunda da etkileri olabileceği söylenebilir. Zayıf bir okul örgütünde öğrenme büyük bir uğraş sonucunda gerçekleşebilecektir. Bu nedenle okul ortamında öğrencinin istedik yönde davranış kazanmasını sağlayabilmek için paylaşılmış değer inanç ve normlardan oluşan güçlü bir okul kültürüne ihtiyaç vardır. (Terzi, 1999: 69) Okulların etkililiği kültürlerinden bağımsız olarak değerlendirilemez. Yapılan araştırmalarda gösterilmiştir ki okullarının etkili olabilmesi için olumlu bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Olumlu bir okul kültürü olmadığı müddetçe okulların gelişmesi de mümkün olmayacaktır (Ayık, 2007: 430). Bir okulda egemen olan kültür, o okulda çalışan herkesin ve öğrencilerin davranışları üzerinde etkili olur. Okul kültürünün işbirlikçi ya da olumlu olması, öğrencilerin okulun amaçlarına daha fazla bağlanmalarına neden olur ve bunun sonucunda akademik başarı yükselir. Aksi durumda ise akademik başarının düşük olması beklenir (Demirtaş, 2010: 10).

Eğitim kurumlarının asli görevi eğitim ve öğretimi yürütmektir. Her okulun eğitimi ve öğretimi yürütme tarzı farklıdır ve kendine özgüdür (Köse, 2003: 42). Örgütsel kültür yönetici öğretmen ve öğrenci davranışları üzerinde etkisi olan bir paylaşılmış inançlar değerler ve normlar örüntüsüdür. Örgütsel kültürleri doğru anlamadıkça örgütlerdeki işlerin yapılış tarzına anlamlandırabilmemiz pek mümkün gözükmemektedir. Çünkü örgütsel kültür bir örgütte bireysel ve örgütsel davranış anlamında değerlerin, varsayımların, normların derin anlamlarının önemini vurgulamakta dıştan görünmeyen sır dolu yaşantısına ışık tutmaktadır. Bir okulun kültürünün bilinmesi okuldaki işlerini yapılış tarzı ile öğrenci motivasyonu ve okul başarısını etkileyen temel dinamikleri anlamamıza yardım eder (Terzi, 1999: 10-11). Yaratıcı örgüt kültürünün olduğu okullardaki uygulamalarla öğrencilerin okullarına yönelik tutumları etkilenecektir. Öğrenciler onlar için gerçekleştirilen etkinlikleri kendileri için keyifli ve anlamlı olduğunu gördüklerinde okullarına verdikleri değer artacaktır. Böylece bilişsel olarak öğrenmeye hazır olacaklardır. Sadece bu durum bile yaratıcı okul kültürü oluşturmak için oldukça yeterli bir sebeptir. Öğrenciler yaratıcı düşünmeye yönelik özendirilmeleri yalnızca öğretmenlerle değil okul

genelinde her düzeyde çalışanın bu doğrultuda ortak hareket etmesiyle gerçekleştirilebilecektir (Starbuck, 2017: 185).

2.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Geniş bir şekilde ilgi gören örgüt kültürü kavramı ne anlama geliyor ve bu kavramla neden ilgilenmeli? Kültür, toplumsal kontrol için bir mekanizma olarak düşünülebilir. Bu nedenle, kültür hem stratejinin uygulanması hem de örgüt üyeleri arasında taahhüt üretilmesi için bir mekanizma olarak önemlidir (O'Reilly, 2008).

Fairholm'a göre her örgütün kültürü kendine has bir yapıdadır. Her örgüt kendi üyelerini etkiler, davranışlarının biçimlendirir. Yapılması ve yapılmaması gereken davranışlar hakkında kişileri etkiler ve bu yolla kişilere yardımda bulunmuş olur. Böylece örgütte düzen sağlanmış olur (Terzi, 1999: 17-84). Örgüt kültürü, kişilerin örgüte dâhil olduğu andan itibaren karşılıklı etkileşim ile aktarılmaya başlar ve kişiler zamanla kurum içindeki kültürün bir parçası olurlar. Bireylerin davranışlarında gerçekleşen bu senkron sayesinde çevreyle etkileşimde standart sağlanmış olur (Kavi, 2006: 32).

Belli bir örgüt kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil, yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir (Güçlü, 2003: 157). Başarılı kurumların örgüt kültürlerinin de güçlü olduğu görülmektedir. Kültürler üyelerine davranışlarında ve kararlarında rehber niteliğindedirler. Çalışanlar problemlerle karşılaştıklarında örgüt kültürü sayesinde örgütün amaçları doğrultusunda yönlerini tayin edebilmektedirler. Bu sebeptendir ki kurumlar örgüt kültürü ile uyumlu çalışanları tercih etmektedir (Kavi, 2006: 32-33).

2.1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Oluşturan Faktörler

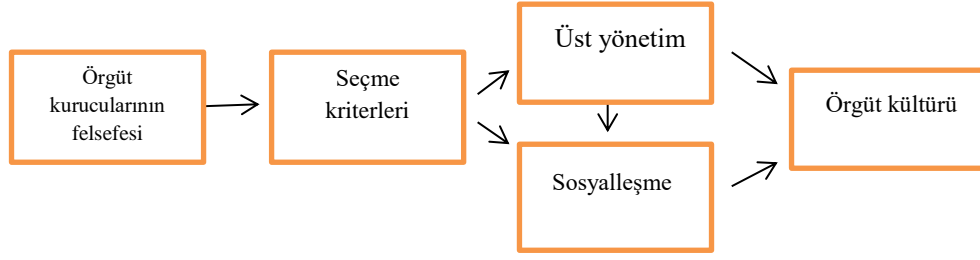
1980'li yıllardan başlayarak yapılan örgütlerle ilgili çalışmalarda (Ouchi, 1981; Deal ve Kennedy, 1982; Pascale ve Athos, 1981; Peters ve Waterman, 1982) kültür kavramı üzerinde önemle durulmuştur. Örgüt kültürünün örgütü birbirine kenetleyen sosyal bir yapıştırıcı olduğu kanaatine varılmıştır. Kültür kavramının öneminin anlaşılması ve yapılan çalışmalarla örgüt performansı üzerinde etkili olan unsurlar gün yüzüne çıkması, anlaşılmaya başlanması sağlanmıştır. Bu durum örgütteki yöneticilerin örgüt amaçlarının lehine etkinliği artırmada yardımcı olmuştur (Cameron ve Quinn, 2017: 13-14).

Kurumların geçmişleri, gelenekleri, beklentileri, güçlü önderlerinin örgüte olan etkileri, bilgi sistemleri, tabi oldukları yasalar ve buldukları çevre, teknolojik ürünler ve hizmetler, bu hizmetlerin hitap ettiği kullanıcılar kurum kültürlerini etkileyen önemli faktörlerdir (Gümüştuyu, 2004: 1). Örgüt kültürü oluşturuluyorken bu sürece örgüt çalışanları da dâhil olmalıdır. Bu durumda ancak yatay örgüt yapılanmalarında gerçekleşebilmektedir. Yerleşik yapıya sahip örgütler farklı bir yapılanma ile yatay yapıya geçiş yapabilmektedirler (Gümüştuyu, 2004: 2-3).



Şekil 1.Örgüt Kültürünün Unsurları (Cameron ve Quin, 2017)

Sözleşmeler ve normlar varsayımlardan doğar. İnsanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ve prosedürlerdir. Örgüt kültürünün yatay unsurları; binaları, ofis mimarisi ve tasarımı, giyilen kıyafetler, logolar, görev tanımları gibi somut ve gözlenebilen unsurlarıdır. Örgütün kültürünü en iyi yansıtan gösterge açık belirgin insan davranışlarıdır. Kişilerin etkileşimi, "burada işlerin nasıl olduğu" yargısı belirgin davranışlara örnektir (Cameron ve Quinn, 2017: 15-16).



Şekil 2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi (Robbins ve Judge, 2017)

Örgüt kültürünün temellerini kurucularının felsefesi oluşturmakta ve kurucular seçme kriterlerini bu felsefeye göre belirlemektedirler. Bu felsefeye göre seçilen çalışanlara değerlerin aktarılmasıyla sosyalleşme gerçekleşmiş olmaktadır. Sosyalleşme metotları üst yöneticilerin eylemlerine, önem verdikleri değerlere göre olmaktadır. Bu unsurların birbiriyle uyum içindeki hareketi ile örgüt kültürü şekillenmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 530).

Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapıldığının temsilidir. Kurumların geçmişleri, gelenekleri, beklentileri, güçlü önderlerinin örgütü olan etkileri, bilgi sistemleri, tabi oldukları yasalar ve buldukları çevre, teknolojik ürünler ve hizmetler bu hizmetlerin hitap ettiği kullanıcılar kurum kültürlerini etkileyen önemli faktörlerdir (Gümüştuyu; 2004: 1). Pek çok örgüt kültürü tanımı ve örgüt kültürünü oluşturan öğeler incelendiğinde örgüt kültürüne dair aşağıdaki yargılara varırız.

- ✓ Örgütte yapılan eylemler ve yapılaş tarzları bize bu örgütün kültürü hakkında bilgi verir.
- ✓ Örgüt kültürü örgüt içindeki bireylerin ortak değerleri, algı biçimleri, normları, düşünme şekilleri, inançları ve varsayımları; üyelerin ortak, duygu, ideoloji, beklenti ve tutumları gibi unsurların tümüdür (Şişman, 2014: 84).

Örgüt kültürleri, kurucularından etkilenecek oluşur. Kurucuların işleri yürütme biçimlerinde başarı sağlandıkça yapılan eylemler kurumun kültürünün temellerini oluşturmaya başlar ve bu süreç kurucuların görüşlerine göre şekil alır (Kavi, 2006: 33-34). Bir örgütün kültürü; değer verdiği şeyler, baskın bir liderlik tarzı, dili, sembolleri, ilkeleri, rutinleri ve onu biricik yapan başarı hikâyeleridir (Cameron ve Quinn, 2017: 16). Örgütler, kültürlerini üyelerini aktarabilmek için hikâyeler, dil ve

fiziki semboller gibi unsurları kullanmak zorundadırlar. Örgüt üyeleri kültürü bu unsurlarla öğrenir ve benimserler. Ofislerin büyüklüğü, bazı yöneticilere jetler gibi lüks araçlar sağlanırken, diğer çalışanların ekonomik sınıfta seyahat etmeleri gibi durumlar maddi sembollerdendir. Bu tarz sembollere bakarak örgütteki adaletin, otoritenin boyutlarını anlayabilmekteyiz. Maddi semboller örgüt üyelerine kimin önemli olduğunu, yönetimin adalet derecesini bildirir. Maddi sembollere bakarak risk alma, muhafazakâr, otoriter, katılımcı, bireysel veya sosyal olma gibi davranışların örgütteki yeri hakkında ipuçları da edinebiliriz (Robbins ve Judge, 2017: 530-531).

2.1.5.1. Değerler

Kültür kavramının anlaşılabilmesi için kültürünün başlıca öğeleri olan; kurallar, değerler, anlamlar-simgeler ve araçlar kavramlarına değinmek gerekmektedir. Sözü geçen öğeler toplum hayatında nasıl önemliyse örgütlerde de aynı öneme ve etkiye sahiptirler ve örgüt üyeleri üzerinde de etkilidirler (Varol, 1993:180 -182).

Toplumların kendi değerlerini yeni kuşaklara aktarması gibi örgütlerde kendi düşünce ve duygu kalıplarına örgütteki yeni bireylere aktarırlar (Varol, 1993: 182). Değerler, örgüt kültürünün temelini oluştururlar örgütün amacını başarıya ulaştıran belirlenmiş standartlardır. Üyelerin örgüte katkısı değerlerin bir parçasıdır. Değerler en üstten en alta kadar tüm kuruma hâkim olmalıdır. Değerler zamanın koşullarına göre şekil alabilecek esneklikte olmalı güncellenebilmelidir (Köse, 2001: 229). Örgütler değerlerini içinde buldukları toplumdan alabilecekleri gibi zaman içinde kendi değerlerini kendileri de oluşturabilirler (Şişman, 2014: 94-95). Değerler iyi ve doğru olduğu için kıymetli olan, ulaşılmak istenen, benimsenen algı durumudur. Değerler olayların değerlendirilmesinde temel teşkil etmektedir (Şişman, 2014: 93). Bireyler yaşadıkları durumlar hakkındaki kanaatlerine, sahip oldukları değerlerin penceresinden bakarak varırlar.

Değerler kişinin yaşadığı toplum, dini inanışlar, eğitim, siyasi görüşler gibi pek çok etmenin etkisiyle oluşurlar. Kişilerin çevrelerini nasıl algıladığı değerleriyle bağlantılıdır (Acaray, 2014: 22). Örgütlerin değerleri ve normları, davranışlar da uyum sağlayarak uzlaşma ortamı oluşturan, tahmin edilebilir davranışların oluşmasına yarayan unsurlardır. Örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran üyeler arasında uyumu sağlayan değerler ve normlar aynı zamanda örgüt yöneticileri

tarafından etkili bir kontrol aracı olarak kullanılabilir bir güçtür (Şişman, 2014: 95).

Örgütü kültürünün önemli öğelerinden olan sayılılara örgütteki kişilerin kendilerini, diğerlerini ve hatta dünyayı algılama, kavrama ve değerlendirme şekli diyebiliriz (Schneider, 1988). İnsanların eylemlerini şekillendiren insanların inançlarıdır. Çevrenin ve doğanın müdahale ile değiştirebileceğine inanan biri etken tavırlar sergilerken, çevrenin değiştirilemeyeceğine inanan bireyler pasif kalarak edilgen tutum sergilerler. Bir üçüncü birey tipi de değiştirebilecek şeylerin olduğunu kabul ederken değiştirilemeyecek durumların olduğunu da kabul eder ve eylemlerini bu yönde gerçekleştirir (Shein, 1985: 101).

Örgütsel değerleri, aracı ve nihai değerler şeklinde sınıflandırabiliriz. Aracı değerler örgüt içinde kişilerden beklenen çalışkanlık, dürüstlük, sorumluluk, yardımseverlik, itaat gibi değerlerken; nihai değerler örgütün çıktıları ile ilgili olan kalite, mükemmellik, öz günlük gibi değerlerdir. Değerler, ulusal ve evrensel değerler olarak sınıflandırılabilir gibi siyasal, ekonomik, dini, sosyal ve politik değerler şeklinde de sınıflandırılabilirler (Şişman, 2014: 93-94).

2.1.5.2. Normlar

Normlar, örgüt üyelerine nasıl davranacaklarını gösteren yaptırım gücü olan kurallardır (Köse, 2001: 231). Örgütlerin değerleri ve normları, davranışlar da uyum sağlayarak uzlaşma ortamı oluşturan, tahmin edilebilir davranışların oluşmasına yarayan unsurlardır. Örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran üyeler arasında senkron sağlayan değerler ve normlar aynı zamanda örgüt yöneticileri tarafından etkili bir kontrol aracı olarak kullanılabilir bir güçtür (Şişman, 2014: 95). Yeni üyelere bu belirli görme, düşünme ve davranış biçimleri öğretilir. Aksi durumda yani üye direniş gösterdiğinde örgütte kabul görmeyecektir. Uyum göstermeyenlere sosyal baskı uygulanır. Dolayısıyla kabul edilenler işleyiş biçimlerini izlerler ve geçmişin bilgeliğini sorgulamazlar (Kilmann, 2011). Normlar örgütteki bireylerin davranışları üzerinde etkiye sahiptirler, inançlarda normları güçlendiren önemli unsurlardır (Acaray, 2014: 22). Normlar hedeflerine doğru gidilen süreçte önem kazanan uygulamalardır (Köse, 2001: 230).

Tüm kuruluşlar, üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve işin nasıl yapıldığını etkileyen yazılı olmayan kurallara sahiptir. Genel olarak, bu kültürel normları o kadar bilinçsizdir ki, çalışanlar özellikle uzun yıllardır örgütte olan üyeler artık onları sorgulamamaktadırlar. Nasıl ilerleyeceğimizi, sorunların nasıl giderileceğini, patronun gerçekten ne istediğini ve kurumdaki diğer gruplara nasıl davranılacağını açıklayan normlar “Bu, buradaki şeyleri yapmamızın bir yolu” olarak basitçe kabul edilir (Kilmann, 2011).

Şirket kendisini tamamen farklı bir dış çevreye karşı karşıya bulduğunda, güncel olmayan kültürel normlar performansı ve morali olumsuz etkilemektedir. Eski yollar - yazılmamış kurallar - artık tatmin edici sonuçlara yol açmaz. Organizasyonun gelecekteki başarısının söz konusu olduğu kritik bir noktada, asıl normları incelemek esastır: yolun denenmiş ve doğru kuralları. Onları yüz yüze görmek, çalışanların hangi normlar, kültürün hangi yönlerinin açıkça işlevsiz olduğu, atılması veya değiştirilmesi gerekliliği karşısında hala işlevseldir ve saklanmalıdır. Kültürel normları ilk kez görme ve tartışma süreci, biraz acı verici bir deneyim. Ancak şirket bugün ve yarın için daha uyumlu bir kültür geliştirmeyi planlıyorsa, bu süreç esastır (Kilmann, 2011).

2.1.5.3. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar, örgütlerin tamamen istenilen özelliklere sahip olduğu düşünülen bireyleridir. Kahramanlar örgütteki diğer üyeler için nasıl olmaları gerektiğini gösterecek örnek kimselerdir, rol modelleridir. Örgütteki yeni üyeler kahramanlara bakarak gerçekleştirecekleri davranış örüntülerini öğrenirler. Bu şekilde örgütlerin, üyelerinden beklediği tutum ve davranışlar karşılanmış olur. Örgüt değerlerini yaşatmak isteyen örgütler kahramanlarını da canlı tutmalıdırlar (Şişman, 2014: 99).

Liderler ve kahramanlar örgütteki temel değerlerin, inançların temsilcileridir. Liderler ve kahramanlar diğer üyeler için birer örnek, rol modeldir. Kimi zaman güdüleme yeteneğiyle ön plana çıkan lider, çalışanlar için hayran olunan bir konumda da olabilir (Köse 2001: 229). Kahramanlar örgütlerin güçlenmesinde sağlam bir yer sahibi olmasından güçlü bir etkiye sahiptir (Köse, 2001: 240).

2.1.5. 4. Dil

Dil değerlerinin yerleşmesi için önemli bir araçtır. Örgütlerin dilleri kendine özgü kendi içinde anlaşılır bir özellik gösterir. Örgüt içinde rahatlıkla anlaşılın kavramlar örgüt dışındakiler için anlamlandırılması güç kelimeler olabilir (Köse, 2001: 230). En önemli sembollerinden biri olan dil örgüt kültürünün anlaşılabilmesi için önemli ipuçları verir. Dil etkili bir iletişim için kullanılabilir, diğer insanları harekete geçirebilecek, örgütsel eylemleri gerçekleştirme de etkili bir araçtır (Şişman 2004: 97). Her örgütün kendi içinde anlaşılır kendine özgü bir dili vardır. Bazen bu dil örgüt dışında anlaşılabilir. Büyük mağazaların yaptıkları anonsları mağaza çalışanlarının anlayıp, kurumun üyesi olmayan kişilerin anlamaması gibi (Kavi 2006: 34-35).

2.1.5.5. Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler örgütte kullanılan yöntemlerin açıklamasını yapan dünle bugün arasında bağ kuran köprülerdir (Robbins ve Judge, 2017: 531). Hikâyeler örgütün geçmişinde olan örgüt için önemli olayların, anıların anlatılması yoluyla var olurlar. Genellikle hikâyelerinin konularını örgütü başarılı yöneticileri veya başarılı üyeleri oluşturur. Hikâyeler ve efsaneler örgütlerde bağlılığı artıran bütünleştirici unsurlardır. Örgütlere yeni katılanların hikâyeler ve efsaneler yoluyla örgüte bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Şişman, 2014: 99). Hikâyeler; günümüzü geçmişle bağlar, mevcut uygulamaları açıklar ve meşrulaştırır (Robbins ve Judge, 2017: 531) .

Efsaneler ve mitler, örgüt üyelerinin bildiği, örgüte yeni katılan üyelere anlatılan ve genellikle gerçek olan hikâyelerdir. Anlatılan hikâyeler gerçeklikten uzaklaşın niteliğe büründüğü zaman efsane adını alır (Kavi, 2006: 33). Örgütün dünü ile bugünü arasında bağ kuran genellikle abartılı şekilde anlatılan kültür taşıyıcılarıdır. Anlatılan rivayetler ve hikâyeler konularını örgütün kurucularından ve en başarılılarından almaktadırlar (Köse, 2001: 230).

2.1.5.6. Törenler ve Semboller

Törenler, örgütü ilgilendiren özel olaylar için hazırlanmış aktivitelerdir. Simgeler, örgütte hâkim kültürün sloganlar, logolar gibi nesnel, somut şekilleridir. Kutlamalar, ritüeller, kıyafetler, selamlaşmalar, kişilere verilen rütbelere, rozetler gibi kavramlar törenler ve simgelerin bir parçasıdır (Varol 1993: 188). Wal-Mart şirketinin kurucusu

Sam Walton'un yazdığı tezahüratın her gün okunması gibi eylemler ritüellere örnek olarak verilebilir (Robbins ve Judge, 2017: 532). Örgütün amaçlarını uygulamak için belirli periyotlarda yapılan kutlamalar, faaliyetlerde törenlerin kapsamına girer (Kavi, 2006: 35). Bayram öncesi şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının topluca bayramlaşması törenlere bir örnek gösterilebilir

Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar, nesnelere. Semboller, değerleri somutlaştıran, örgüte yeni katılan üyelerin değerlerini anlamalarına yardımcı olan, örgüt kültüründe geniş yer kaplayan öğelerdir (Şişman, 2014: 96). Örgüte ait olan yapıların mimari açıdan özellikleri, eşyalar, araçlar, logolar, kıyafetler, afişler gibi gözle görülen somut varlıklar fiziksel sembollerdir (Şişman, 2014: 96-97).

2.1.6. Örgüt kültürünün işlevleri

Örgüt kültürü, örgütün içinde paylaşılan değerlerin yani nelerin önemli olduğu ve paylaşılan inançların yani işlerin nasıl yürüdüğü, örgüt yapısı ve kontrol sistemleri ile karşılıklı etkileşerek davranış normlarını yani örgüt içinde işlerin yapılış biçimini oluşturmaktadır (Gümüştuyu, 2004: 46).

Aşağıda örgüt kültürünün işlevleri maddeler halinde verilmiştir.

- ✓ Örgütün mevcut değerlerinin sonraki kuşaklara aktararak örgütün sürekliliğini sağlamış olur.
- ✓ Örgütü tanıtan önemli bir unsurdur. Örgüt imajı bu unsuru üzerinden oluşur ve çalışanları da bu imajla tanınırlar.
- ✓ Olumlu bir örgüt kültürü çalışan motivasyonu üzerinde önemli katkılar sağlar.
- ✓ Koordinasyonu kolaylaştırır.
- ✓ Değerler ve normlar sayesinde örgüt üyeleri örgüt için neyin önemli ve örgüt yararına olduğunu bilir ve bu doğrultuda hareket eder (Varol, 1993: 186-187).
- ✓ Örgüt kültürü, kimlik duygusunu şekillendirir
- ✓ Örgüt içinde katılıma teşvik eder.
- ✓ Sosyal sistemin sürekliliğini sağlar.
- ✓ Karar alma şeklini belirler.
- ✓ Örgüte üyelerinin davranışlarında ki tutarlılığı artırarak düzenleyici bir rol oynar.
- ✓ Örgütü diğer örgütlerden farklı kılar.

- ✓ Örgütsel kültür yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkmasını ve ifade edilmesini destekleyici ya da engelleyici yetenekte olabilir (Gümüştuyu, 2004: 46-49).
- ✓ Örgüt kültürünün örgütü çevresinden ayırarak sınır çizme gibi bir işlevi vardır.
- ✓ Örgüt üyeleri buldukları örgüte aidiyet hissederler. Kendilerinin dışındaki daha büyük bir yapı olan örgüt bağıllığı besleyerek, çalışanların kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarları için çalışmalarını sağlar.
- ✓ Örgüt üyeleri için istenilen kurallar ayrıntılı bir şekilde açıklandığı için kolaylaştırıcı etkisi sebebiyle örgüt kültürü değerlidir Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren bir mekanizmadır.
- ✓ Somut kuralları ve düzenlemeleri olan güçlü örgütlerde, üyelerinin davranışlarında uyum ve tutarlılık sağlanmış olur (Robbins ve Judge, 2017: 523-524).

Örgüt kültürlerinin analiz edilmesinin, üyelerinin sergiledikleri davranış biçimlerinin sebeplerinin ortaya konulmasında katkı sağlayıcı bir rolü vardır (Gümüştuyu 2004: 49). Örgüt kültürü örgüt ve üyelerinin buldukları kurumun niteliklerini sevip sevmemeleri ile alâkalı değil bu niteliklerin ne şekilde algıladıkları ile alâkalıdır (Robbins ve Judge, 2017: 521). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003: 148).

2.1.7. Alt Kültür, Baskın Kültür, Güçlü Kültür Kavramları

Baskın kültür, örgütün üyelerinin büyük bir bölümü tarafından kabul edilen temel değerlerin oluşturduğu kültürdür. Örgütlerde baskın kültürler olmayıp da yalnızca alt kültürlerden oluşan bir yapı olsaydı örgüt kültürünün organizasyonlar üzerindeki etkisi oldukça zayıf olurdu (Robbins ve Judge, 2017: 522-523).

Örgütlerde kişilerin çoğunu kabul edip paylaştığı değerlerin yanında yani baskın kültürün yanı sıra farklı düşünceleri farklı değerlere sahip bireylerin oluşturduğu alt kültürlerde vardır. Alt kültürler aynı örgütte çalışan örgüt üyelerinden farklı tecrübeleri, durumlara maruz kalmış, farklı çıkarımlar yapmış üyelerin oluşturdukları kültürlerdir. Bu birimler örgütün baskın kültürün değerlerinin de bulunduğu alt kültürlerle sahip olabilirler (Robbins ve Judge, 2017: 522). Örgütler büyüdükçe ve

geliştikçe her biri kendi özel ortamında var olan işlevsel başka birimler oluşturmaya başlar. Bu durumu örgütlerin kendi alt kültürlerinin oluşmasına sebep olur. Bu kaçınılmaz bir farklılaşma başlangıcıdır. Örgütler değişen koşullara ve çevreye uyum sağlayabilmek için ve daha etkili olabilmek için baskın olan alt kültürler doğrultusunda evrimleşebilirler (Shein, 1990: 117). Alt kültürler, örgütte çeşitli sebeplerden dolayı meydana gelen ayrışmalar sonucu oluşan mini kültürlerdir (Robbins ve Judge, 2017: 523). Örgütlerinin insanlar tarafından oluşturulan yapılar olduğu düşünüldüğünde örgüte dâhil olan üyelerin de örgüte kendi kültürleriyle katkı sağlaması, örgüt kültürünün de kişilerin değerlerinden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu etkileşim örgütlerde alt kültürlerin de oluşmasında etkilidir. Dolayısıyla örgüt kültürü, örgütün içinde bulunduğu kültürden tamamıyla ayrı bir kültür olarak görülemez (Şişman 2014: 71).

Güçlü kültürler, temel değerleri ile üyeleri arasında güçlü bir bağın olduğu ve yaygın bir şekilde sahiplenildiği kültürlerdir (Robbins ve Judge, 2017: 523). Dini örgütlerden güçlü firmalara kadar güçlü kültür örgütlerinin karşılaştırılmasına dayanan çalışmalar, kültür ve bağlılığın bazı unsurlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu unsurlar katılımcı sistemlere bağlı olan katılım sistemleri, çalışanların çalışma nedenlerini yorumlamalarına yardımcı olan sembolik eylem yönetimi, diğer çalışanlardan dikkat ve tutum ve davranışları şekillendiren güçlü ve tutarlı ipuçları, tanıma ve onaylamayı kullanan kapsamlı ödül sistemleri. Bu maddeler "güçlü kültür" örgütlerini karakterize eder (O'Reilly, 2008).

Başarılı örgütlerin kendilerine başarılı kılan ve ileriye taşıyan kültürleri vardır. Bu kültürler bazı çekirdek değerlere sahiptir. Bu değerler örgütlere göre değişmekle birlikte şu şekilde sıralanabilir: kararlılık, verilen hizmette hayranlık uyandırmak, daha etkili hizmeti daha az beklentiyle yapmak, değişimi başlatabilmek, değişimi benimseyebilmek, değişime açık olmak, kuvvetli ve dürüst bir iletişim, cesur ve yaratıcı olmak, açık fikirli olmak, gelişmek için sürekli bir çaba içinde olmak, pozitif bir takım ruhuna sahip olmak (Robbins ve Judge, 2017: 527). Örgütlerin hepsinin iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir kültürü vardır. Fakat şu bilinmektedir ki başarılı, alanının en iyisi olan örgütlerin tümü kendine has, farklı kültürlere sahip örgütlerdir. Başarı sağlamış Japon işletmelerinde de bu özellik açıkça görülmektedir (Güçlü, 2003: 157).

Her örgüt bireylerini etkileyen bir kültüre sahiptir. Güçlü örgüt kültürleri bazen örgüte faydalıyken, örgütü güçlendirirken bazen de aksine örgüte zarar verebilir. Örgütün gelişmesini engelleyen en önemli faktörlerden biri olabilir (Robbins ve Judge, 2017: 520). Örgütsel kültür genellikle uzun dönemli stratejik değişimi çok zor bir özellik taşır örgütlerde herhangi bir değişim planlanıp uygulama safhasına geçildiğinde örgütteki temel varsayımlar ve davranışsal normların temelini oluşturan "burada işlerin yapılış tarzı" na ters düşerek direnmelerle karşılaşılması mümkündür (Terzi, 1999: 10-11).

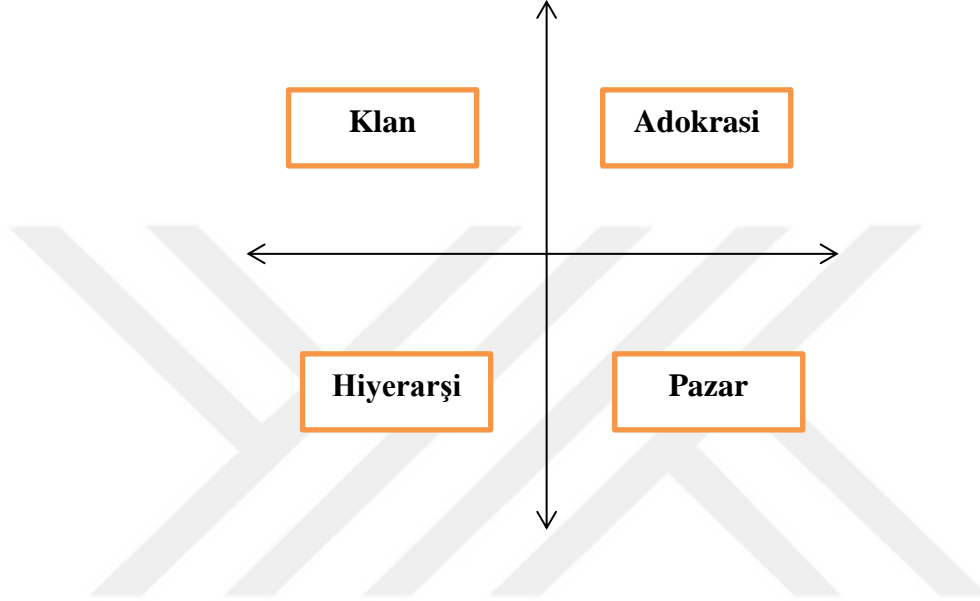
Örgütlerde istikrar, takım odaklılık, ayrıntıya dikkat etme, insana odaklılık, sonuca odaklılık, yenilik ve risk alma, saldırganlık gibi temel niteliklerini dereceleri bize örgüt kültürü hakkında bilgi verir. Her örgütte bu nitelikler birbirinden farklı dereceldedir ve bu dereceler örgütlerin başarısı hakkında belirleyici rol oynar. Ahlaki standartları yüksek, güçlü kültürler üyelerinin davranışları üzerinde olumlu ve sarsılmaz bir etkiye sahiptirler (Robbins ve Judge, 2017: 520- 532).

2.1.8. Örgüt Kültürü Modelleri

Kültürlerin iyi veya kötü diye sınıflandırma uygun olmasa da birbirleriyle mukayese edilebilir, benzer yönleri ve farklı yönleri karşılaştırılabilir (Şişman, 2014: 141). İnsanlar kendi örgütlerindeki sorunları, çelişkiye düştüklerinde, farklı kültürlerle karşılaştıklarında ya da modeller aracılığıyla açıkça görüldüğünde anlayabilirler (Cameron ve Quinn, 2017: 15).

2.1.8.1. Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn (2017) tarafından örgüt kültürü, hiyerarşi (kontrol) kültürü, pazar (rekabet) kültürü, klan (işbirliği) kültürünü, adokrasi (yaratıcı) kültürü olarak dört grupta toplanmıştır.



Şekil 3. Rekabetçi Değerler Modeli (Cameron ve Quinn, 2017).

Bu modelde bir birine zıt varsayımlar temsil edilmektedir. Örneğin içe odaklılığa karşı dışa odaklılık, iyi inisiyatif vermeye karşı kontrol gibi çelişkili şekiller içermektedir. Rekabetçi Değerler Modeli şeklinde adlandırılmasının sebebi de zıt değerleri barındırmasıdır. Her bir bölüm örgüt kültürünü oluşturan temel değerleri, varsayımları yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 32-33).

Hiyerarşi (kontrol) kültürü: Bu tarz örgütler yapılandırılmış örgütlerdir. Örgüt üyelerinin farklı yöntemlerle kontrol altında tutulur. Liderler ilgili bir yönetim anlayışıyla üyelerini koordine ederler. Bu tarz örgütler için verimlilik ve istikrar ön plandadır. Örgütte kontrolcü bir ortam hâkimdir. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde yapılandırılmış bir ortam vardır. İnsanların eylemleri net çizgilerle önceden belirlenmiştir. Örgütü bir arada tutan şeyler ağırlıklı olarak kurallardır. Liderlerin iyi koordinatör olmaları idareci ve liyakat odaklı olmaları beklenir. Teknik uzmanlığı ve bilgiye önem verilir (Cameron ve Quinn, 2017: 34-205).

Pazar (rekabet) kültürü: bu kültürün hâkim olduğu örgütler dış odaklı örgütlerdir. Sıkı rekabete dayalı, sert ve talepkâr ama cevap odaklı örgütlerdir. Örgütün bağlayıcı, birleştirici unsuru kazanmaya olan istektir. Bu sebeple saldırgan ve rekabetçi bir yapı arz eder. Üretkenlik ve başarı önemli olduğu için çalışanlardan iş odaklı olmaları ve çok çalışmaları beklenir. Piyasa durumu ve pazar payı, pazar liderliği bu örgütler için önemli kavramlardır. Ücretlendirmelerde rekabetçi bir yol tercih edilir. Rekabetçi kültürün hâkim olduğu örgütlerde dış çevrenin saldırgan olduğu varsayımı hâkimdir. Bu sebeple yönetim gerekli stratejilerini üreterek örgütün amacı olan verimliliği ve yüksek kârı sağlayabildiği ölçüde başarılıdır (Cameron ve Quinn, 2017: 36-203-205).

Klan (işbirliği) kültürü: aile tipi bir yapı arz ettiği için klan ismini almıştır. Bu tarz örgütlerde takım çalışması ön plandadır. "Biz" duygusunun önemli olduğu bu kültür tipinde ödüllendirmelerde bireysel çalışmaya göre değil takım başarısına göre uygulanmaktadır. Çalışanların yönetilerek değil yetkilendirilerek katılımlarının ve bağlılıklarının oluşturulacağına inanılan bir sistemdir. Geniş bir aileyi andıran bu örgütlerde yöneticiler de kimi zaman anne-baba figürü olarak da görülebilir. Örgütte insan gelişimi, duyarlılık, uzlaşma ve maneviyat gibi kavramlar önemli bir yer tutar. Örgütte bağlayıcı unsur sadakat ve geleneklerdir.

Liderler insan ve süreç odaklıdır. Bazen arabulucu rolünü bile üstlenir, empatik ve ilgili bir yönetim şekli sergilerler. İlişkilerde saygı ve güven esastır. Örgüt bireylerinin de söz sahibi olduğu bir yönetim anlayışı vardır. Bu tip örgütlerde fikir birliği, takım çalışması ve katılım çok önemlidir (Cameron ve Quinn, 2017: 37- 205).

Adokrasi (yaratıcı) kültürü: Adokrasi kavramı İngilizce "ad hoc" kelimesinden gelmektedir. Doğaçlama, plansız manasına gelen dinamikliğe vurgu yapılmaktadır. Adokrasi (yaratıcı) kültüründe otorite ilişkileri veya merkezi iktidar gibi kavramlara rastlanmaz. Bu tarz örgütler girişimciliği ve yaratıcılığı destekleyen bir yapıdadır. Örgüt üyeleri risk almaya ve girişimciliğe teşvik edilir. Geleceğe odaklı, yaratıcı, zeki ve yenilikçi liderler tercih edilir. Adokrasi kültürü, yazılım geliştirme, film yapıcılığı, hava ve uzaycılık, danışmanlık gibi sektörlerde hâkim bir kültürdür. Başarıya yüklenen anlam özgün ürün üretebilmektir. Örgütün bütünlüğünü, bağlılığını koruyan unsur da yenilikçiliğe verilen önemdir (Cameron ve Quinn, 2017: 39-41-203).

2.1.8.2. Harrison ve Handy Kültür Sınıflaması

Güç kültürü (Zeus, power): Gücün ve denetimin belirli kişilerde toplandığı hiyerarşik bir kültür tipidir. Örgüt üyeleri gücü elinde bulunduranlara itaat etmek ve onlar tarafından denetlenmek zorundadır. Geleneksel yönetim anlayışının olduğu örgütlerde var olan bir kültür tipidir. Gücün merkezde toplandığı bu örgütlerde tüm uygulamalar yönetimin müsaadesi ile gerçekleştirilir. Bu tip örgütler büyüdükçe bir bütün olarak kalma olasılıkları azalır. Çünkü örgüt büyüdükçe merkezden yönetim zorlaşır. Bu sebeple daha çok küçük işletmelerde, aile işletmelerinde, askeri örgütlerde, emniyet teşkilatlarında ve CEO ların yönettiği örgütlerde görülmektedir (Handy, 1995: 14-16; Şişman, 2001: 142-143; Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Görev kültürü (Athena, task): Bu tip kültürün bulunduğu örgütlerde gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturmaktadır bu sebeple bu tarz örgütlerde seçilecek üyelere yeteneklere, uzmanlığa, işlerini doğru yapabilecek kişiler olmasına önem verilir. Sonuca odaklı bir kültür tipidir. Dolayısıyla yapılacak tüm eylemleri örgüt amaçlarına hizmet etmesi gerekmektedir. Grup çalışmasının önemli olduğu bu örgüt tipinde yetki, projeleri yürüten ekiplere verilmiştir. Bu tarz örgütlerde işbirliği desteklenir, dayanışma önemlidir. Bu örgütlerde güç kaynağını uzmanlıktan almaktadır. Reklam şirketlerinde ve bilişim şirketlerinde görev kültürü yaygındır (Handy, 1995: 21-25; Şişman, 2001: 142-143; Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Rol (Apollo) kültürü: Bu tip kültürlerin olduğu örgütlerde görev tanımları ve roller keskin hatlarla belirlenmiştir. Dolayısıyla her ruhuna uygun çalışan özenle seçilir. Kuralların ve prosedürlerin önemli olduğu bu örgütlerde gücün kaynağı makamlar ve uzmanlıktır. Diğer kültür tiplerine göre daha katı olan rol kültüründe örgüt üyeleri ne yapmaları gerektiğini bilirler, yapmaları gereken iş tanımının dışına çıkmazlar. Bürokratik bir kültür tipi olan ruhun kültürünün bulunduğu örgütleri tipik kamu kurumları örnek gösterilebilir (Handy, 1995: 17-19; Şişman, 2001: 142-143; Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Birey kültürü: birey kültürünün hâkim olduğu örgütlerde örgütün amaçlarından bir faydasından çok örgütü üyelerinin bireysel amaçları önemlidir. Örgütün merkezinde birey ve bireyin mutluluğu vardır. Örgüt üyelerine bir çalışan olarak bakılmasından ziyade kişiler bir insan olarak değer görürler. Birey kültürünün hâkim olduğu

örgütlere üniversiteler ve avukatlık büroları örnek gösterilebilir (Handy, 1995: 25-26; Şişman, 2001: 142-143; Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

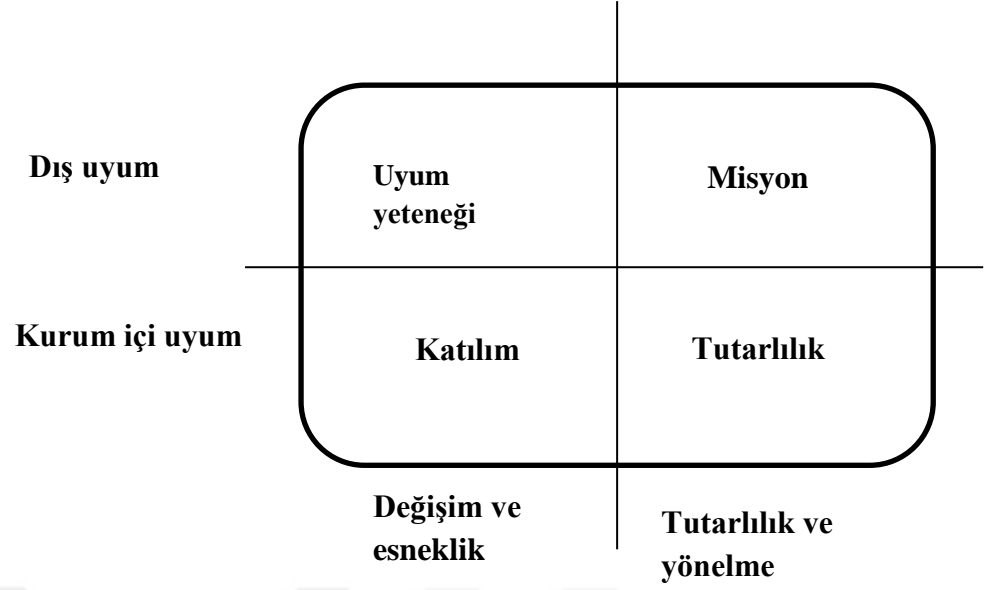
2.1.8.3. Wallace Kültür Sınıflaması

Wallach (1983) kültürü tanımlamak için farklı bir yaklaşım benimseyerek kültürü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olmak üzere üçe ayırmıştır. Her örgütte bu üç kültürün bir arada bulunduğunu öne sürmüştür. Bürokratik kültür, çalışmaların çoğunda sıklıkla vurgulanan önemli bir boyuttur. Bürokratik kültürün baskın olduğu organizasyonlarda işler organize ve sistematiktir; bu kültürler genellikle kontrole ve güce dayanır. Bürokratik kültürün aksine yenilikçi kültürde bireyler heyecan verici, dinamik ve girişimci tutum içerisinde olabiliyorlar. Yenilikçi kültür, bireylerle heyecan verici ve dinamik bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Organizasyonlarda arkadaş canlısı ve dürüst insanların varlığı örgütte destekleyici kültürün varlığının bir kanıtıdır. Güçlü bir bürokratik kültürün, yaratıcı ve hırslı insanları elinde tutması mümkün değildir (Mete, 2017: 408-409).

2.1.8.4. Denison ve Mishra Kültür Sınıflaması

Denison ve Mishra örgüt kültürü kavramını iki ana eksen de incelemişlerdir. İlk ana eksen müşteri nitelikleri, teknolojik uygulamalar, yenilikler gibi işletmelerin kontrolleri dışında kalan dış faktörlere uyum sağlayabilme dereceleridir. İkinci ana eksen dış faktörlere uyum sağlayabilmek için işletmelerin kendi içlerinde değişebilme kapasiteleridir. Bu iki ana eksenin her biri kendi içlerinde ikiye ayrılmış; Uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere dört temel boyut oluşturmuştur (Yahyagil, 2004: 20).

Katılımcı kültürlerde bireyler çalışma ortamına yüksek seviyelerde dâhil edilirler. Çabalarından dolayı kazanımlarla gurur duyabilecekleri başarılarında hak sahibi, psikolojik yönden de dâhil olabilecekleri ortamları oluşturulması gerekir. Katılımcı örgütlerde bireyler kendilerini ve örgütlerini geliştirme eğilimindedirler. Zamanla bireylerde kurumsal hedeflerle özdeşleşme duygusu gelişir, gruplar daha iyi işler çıkarır, karmaşık çok yönlü problemlerin çözümünde başarı sağlanır (Denison ve Mishra 1993: 18-19).



Şekil 4. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Sınıflaması (Denison ve Mishra, 1993).

Denison örgüt kültürü modeli uygulamaya dayalı, davranış temelli hesap verilebilir bir modeldir. Model diğer modellerin çoğu gibi akademik çevrelerde oluşturulmuş bir model olmayıp iş çevresinde tasarlanmış bir modeldir. Örgütle alakalı olguları araştırırken iş dilini kullanan kolay ve hızlı uygulanan bir modeldir (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 144-145).

Günümüz koşullarında örgütlerin başarılı olabilmesi için yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için olumlu örgüt kültürü oluşturmak, bireylerin yaratıcılıklarının farkına vararak en uygun şekilde değerlendirmek, yaratıcı örgüt üyelerini ödüllendirmek ve yaratıcılığa teşvik etmek gerekmektedir (Samen, 2008).

2.2. YARATICILIK KAVRAMI İLE İLGİLİ LİTERATÜR

2.2.1. Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme Kavramlarının Tanımları

Yaratıcılık kavramı ile yaratıcı düşünme kavramları eş anlamlı olmasalar da ilgili literatürde sıklıkla aynı anlamda kullanılmaktadır. Yaratıcı düşünme kavramı yalnızca bilişsel unsurları içeriyorken, yaratıcılık kavramı hem bilişsel hem de eyleme dayalı unsurları içermektedir. Yaratıcılık kavramı içinde yaratıcı düşünceyi de barındırmaktadır. Dolayısıyla yaratıcılık kavramı tanımları yapılırken yaratıcı düşünce kavramını da kapsadığı unutulmamalıdır (Doğan, 2005: 164).

Yaratıcılık ya da hayal gücü terimlerinin kökeni Antik Yunan Roma kaynaklarına dayanmaktadır günümüzdeki eğitim, psikoloji alanlarında ki çalışmaların yoğunlaşmasının 20. yüzyılın ortalarında olduğu bilinmektedir. Yaratıcılık doğada pek çok şeyi karşılık gelen bir olgu olduğu için tek bir tanıma sığmayarak farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Yaratıcılık neredeyse sonsuz sayıda yolla ifade edilebilir (Treffinger, Young, Selby ve Shepardson, 2002: 5). 1900'lü yılların başında yaratıcılık kavramı, sonunda bir ürün kazanımı olan yaratıcı düşünce olarak görülürken bugün yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı birey ve yaratıcı ortam olarak dört farklı boyutta ele alınmaktadır (Aslan, 2001: 15).

1950'de Amerikan Psikoloji Derneği başkanı J. P. Guilford bir konuşmasında insanlığın evriminde büyük bir yeri olan yaratıcılık konusunda yeterli çalışma olmadığını söyleyerek bu konuda temel bir alan olmasının gerekliliği hakkında bir çağrı yapmıştır. Bu çağrı yaratıcılık konusunda dönüm noktası olmuştur ve gerekli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Fakat yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar 19. ve 20. yüzyıllarda fazla gelişme gösterememiş istenilen verimli sonuçlar alınamamıştır (Andreasen, 2005: 30-31). Tarih boyunca yapılan yaratıcılık tanımlarından hiçbirisi ortak bir kabul görmemiştir. Her araştırmacı yaratıcılık kavramında kendisinin önemli gördüğü noktaya vurgu yaparak bu yönde bir tanımlamaya gitmiştir (Memduhoğlu, 2017: 9- 10).

Yaratıcılık, "işte buldum" dedirten tüm bilişsel, duygusal ve devinişsel etkinliklerde yeni bir söylemi, davranışı, tutumu, beceriyi, ürünü, yaşam felsefesini vd. ortaya koymayı göze almaktır. Buradaki göze almak kavramı karşılaşılabilecek her olumsuz olasılığı önceden kabul edip bu durumu kararlı bir şekilde devam ettirebilme gücüdür (Üstündağ, 2011: 5).

Yaratıcı düşünme yeni, özgün ve beceriye dayalı bir ürün olarak ortaya çıkmış veya henüz ürüne dönüşmemiş, kendine özgü bir problem çözme sürecini içeren, kişinin zekâ unsurlarını da özgün ve üretime dönük kullanıldığı bir bilişsel yetenektir (Aslan, 2001: 20). Yaratıcı fikirlerin özgün olması ve bireylere fayda sağlaması gerekir. Buradan yola çıkarak yaratıcılık kavramı için eyleme geçirilmiş özgün ve yeni fikirler diyebiliriz. Hayata geçirilmiş yeni bir düşünce, keşif, yenilik, değişim veya sentez olabilir (Sungur, 1997: 278).

Aşağıda Treffinger, Young, Selby ve Shepardson (2002) çalışmalarından farklı bilim adamlarının yaratıcılığa bakış açıları, yaratıcılık tanımları aşağıdaki şekliyle yer almaktadır:

Donnald W. Mac Kinnon, yaratıcı kişilerin bireysellik, bağımsızlık, coşku, kararlılık özelliklerini taşıdıklarından bahseder. Ona göre yaratıcı insanların ortak özelliği kendinden emin ve kendini olduğu gibi kabul eden insanlar olmalarıdır. Güçlüdürler ve kişisel eksikliklerini bilir kabul ederler. Belirsizliklerle başa çıkabilirler.

Sarnoff A. Mednick, yaratıcı zihnin yeni fikirlerin ortaya çıkması için alışılmadık, özgün yollar oluşturduğunu söyler. Zihinlerin çağrışımsal yapılarının incelenmesinin gerekliliğine vurgu yapar. Yaratıcı zihinlerin yeni fikirler için uzak kavramların ilişkilendirilmesi ile orjinal çözümler bulduğunu savunur yani Macnick'e göre yaratıcılık uzak çağrışımların özgün ve kullanışlı bir biçimde birleştirilmesidir.

Mel Rhodes'a göre yaratıcılığın tanımlanmasında asla bir faktörün yeterli olması mümkün değildir. Rhodes, yaratıcılığı tanımlarken şu dört faktörün mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiğini söyler: Yaratıcı kişi ve özellikleri, süreç (motivasyon, algı, öğrenme, düşünme), ürün (fikirlerini somut formlara çevrilmesi) ve insan ve çevre arasındaki ilişki.

Carl R. Rogers, yaratıcı kişiliklerin üç vazgeçilmez özelliğine değiniyor. Açıklık, kişinin kişisel standartlarını kullanma becerisi, kararsızlığı kabul edip deneyebilme becerisi. Roger'a göre yaratıcı bireyler tam işlevli ve psikolojik yönden sağlıklı bireylerdir.

Graham Wallas, yaratıcı süreci dört aşamada incelemiştir. Bunlar; hazırlık problemi tespit etme ve veri toplama), inkubasyon (bir süreliğine problemden uzaklaşma), aydınlanma (yeni fikrin veya çözümün beklenmedik anda ortaya çıkması) ve doğrulama (yeni fikrin veya çözümün incelenip denenmesi).

Abraham H. Maslow, insan davranışlarında kendini gerçekleştirmeye vurgu yaparak yaratıcılığı ele almıştır. Maslow'a göre insanlar kendilerini tanımadıkları sürece asla kendini gerçekleştiremezler. Fakat yaratıcı insanlar korkuları ve toplumun baskılarını yenerek kendileri ile uyumu, bütünlüğünü ve yaratıcılığı kazanmak için kendilerini özgürleştirebilirler. Maslow yaratıcı insanın özelliklerini cesur, özel, kendinden emin

olarak bildirir. Maslow'a göre insanların yaratıcı olup olmamalarının belirtisi hayatlarındaki problemlerle nasıl başa çıktıklarıyla doğru orantılıdır.

Howard Gardner, yaratıcılığı sorun çözen, yeni özgün ürünler üreten, alanında yeni sorular soran, başlangıçta yeni olarak kabul edilen fakat sonuçta kendine has bir kültür olarak kabul edilen olgu olarak tanımlar.

William J. J. Gordon, yaratıcılıkta bağlantılar kurma yani metaforlar kullanmayı vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda görünüşte alakasız öğelerin birbiriyle ilişkilendirilmesine değinilir. Bu öğelerde uyum yakalandığı yani düşünme yapısında senkron sağlandığında kişilerin yaratıcı düşünme ve problem çözme becerileri de gelişecektir.

Teresa M. Amabile'a göre yaratıcılık üç faktörün bileşeninden oluşmaktadır. Bunlar alanla ilgili beceriler, yaratıcılıkla ilgili beceriler ve görev motivasyonudur. Alanla ilgili beceriler teknik beceri ve alanla ilgili yeteneklerdir. Yaratıcılıkla ilgili beceriler çalışması dillerini ve düşünme becerilerini içerirken kişilikle alakalı özellikleri içerir. Görev motivasyonu ise bireyin yaptığı faaliyetle olan ilgisini, yapma arzusuna vurgu yapar.

Eric From, yaratıcılığı farkında olma ve çözüm bulma yeteneği olarak tanımlamıştır. Yaratıcılık bir çeşit dengesizlik veya şaşkınlık hali gerektirir. Kişi odaklanır, kendi fikirlerini başlatıcısı olarak eyleme geçer. Çatışmadan ve gerginlikten kaçınmak yerine deneyimlemeyi seçer. From'a göre yaratıcılık her gün yeniden doğmak için istek duymaktır. Yaratıcılık sadece bir özellik ya da özellik kümesi değil tamamen kişinin içinde yer alan unsurlarla çeşitli faktörler arasındaki karmaşık bir etkileşimdir (Treffinger Young, Selby ve Shepardson 2002: 8)

Yaratıcılık denildiğinde bir yeniliğin meydana gelmesi ve bu yenilik sonucunda oluşan ürünün daha önceki ürünlerden farklı olması gerekir. Yeni ürün eldeki kaynakların ve bilginin bir araya gelmesinden doğar fakat tamamlandığında yeni, farklı unsurlar içerir. Bir ürünün özgünlüğü önceki ürünlerden sapma derecesi ile doğru orantılıdır. Farklı şekilde ifade etmek gerekirse eski ürünle yeni ürün arasındaki uzaklık ölçüsüdür (Yavuzer, 1989: 19). Bir ürünü yaratıcı ürün olarak nitelendirilebilmesi için özgün, daha önce düşünülmemiş olması gerekmektedir. Bu özellik ürünün yaratıcı bireyin kendi deneyimleriyle yaratıcılık özelliklerini

sentezlenmesi sonucu benzersiz olmasıyla alakalıdır. Tamamıyla bireyin markasını, etiketini taşır. Yaratılan ürün ne sadece bir materyal ne de bireydir. İkisinin etkileşiminden oluşan bir eserdir (Sungur, 1988: 29-30).

Torrance'a göre yaratıcılık; mevcut sorunlara, imkânsızlıklara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olup, güçlükleri belirleyip, çözüm yolları konusunda farklı fikirler üretip, üretilen fikirlerden seçip defalarca deneyip elde edilen sonuçları ortaya koymaktır (Torance, 1974'den akt. Aslan, 2001: 18). Yaratıcılık kavramı çok farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmış ayrıntılı ve karmaşık bir kavram olmakla beraber farklı tanımlarda daha pek çok kesişim noktasına sahip bir kavram olarak var olmaktadır. Burnside, yaratıcılığı zihinsel jimnastik, yenilik, içsel motivasyon, mistik anlayış olarak tanımlarken, Koontz ve Weihrich ise yaratıcılığı yeni fikirler geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır (Çekmecelioğlu, 2002: 4).

Yaratıcılık ayrılıkçı ve birleştirici düşünce biçimlerine bağlıdır. Ayrılıkçı düşünce biçimi; kavramlara yeni yaklaşımlar yaparak değişik, etkileyici, özgün fikirler üretebilme becerisidir. Birleştirici düşünce biçimi ise olgulara ve kavramlara eleştirel bakabilen ve üretilen sonuçların, cevapların en etkin olanını ayırt edebilmek, seçebilmektir. Bu bağlamda düşündüğümüzde yaratıcılığın kaynağı daha çok ayrılıkçı düşüncedir sonucuna varabiliriz (Yahyagil, 2001: 9).

Yaratıcılık, pek çok yeni buluşun, fikirlerin, eylemin tohumlarının atıldığı bir süreçtir. Yaratıcılığa en küçük basamağından en büyük kademesine kadar bakıldığında bir süreklilik ihtiva ettiği görülür. Her yaratıcılık davranışının amacı mevcut durumu veya çözümün daha iyi ve daha özgün şeklinin bulunmasıdır. Yaratıcılık kavramı ile ilgili gerçekleştirilmiş çalışmalarda araştırmacıların kavramı çok farklı açılardan incelediği görülür (Çekmecelioğlu, 2002: 6-14). Tüm yaratıcılık tanımlarına baktığımızda yaratıcılık için var olanı farklı yollarla görme deneyimleri yeni deneyimlerle ilişkilendirilerek yeni çözümler bulma ve bu çözümleri denemeye, sınırların dışında düşünerek bu sınırların dışına hareket edebilme, eşsiz özgün ve yeni şeyler oluşturabilme gibi özelliklerin olması gerektiğini görürüz (Memduhoğlu, 2017: 12). Yönetimsel ve teknik açıdan daha önce var olmayan bir uygulamanın veya ürünün yönetim ve faaliyet alanına taşınarak uygulanması ya da kullanılmasıdır (Günaydın, 2011: 28).

Dolayısıyla yaratıcılıkla ilgili araştırma sonuçları çok renkli bir yelpaze gibi geniş bir kaynak sunmaktadır. Bazı araştırmalarda yaratıcılık bir süreç olarak görülürken kimi araştırmalarda bu süreç sonundaki çıktılar merkeze alınmıştır.

2.2.2. Yaratıcı Bireyin Özellikleri

Yaratıcı birey denilince; girişken, istediğini elde edebilen, öğrenmeye açık, becerikli ve enerjik kişiler akla gelir. Ancak yaratıcı bireylerde iki özellik vardır ki onları diğer insanlardan ayıran en baskın niteliklerdir. Çok geniş bir bilgi deposuna sahiptirler ve sahip oldukları bilgileri hiç denememiş ve iyi bir şekilde birleştirip, sıralayıp, bağlayabilirler (Sungur, 1997: 282). Yaratıcı bireyler diğer bireylerin sorgulamadan benimsediği kuralları kritik etme eğilimindedirler. Benimseyecekleri düşünceleri anlamak isterler. Daima farklı olasılıklar arar, olaylara farklı boyutlardan bakabilirler. Bu sebeple yaşadıkları kültürde, buldukları ortamlarda durumun bir parçası olmak yerine topluluktan sıyrılarak izleyici konumuna geçebilirler (Şimşek, 2012: 24).

İraksak düşünme de farklı, sıra dışı pek çok sonuç olasılığı, çözüm doğar. Bu durumun yaratıcılığa katkısı vardır. Dolayısıyla yaratıcı insan diye tabir edilen bireylerin genellikle iraksak düşünce şekliyle düşünen insanlar olduğunu söyleyebiliriz. Yakınsak düşünen bir insanın yaratıcı bir ürün ortaya koyma olasılığı çok düşüktür çünkü bu düşünce biçimi tek bir doğruya dayanır ve geleneksel sonuçlara ulaştıran bir yapı teşkil eder (Gümüşsuyu; 2004: 8-9). Oysa yeni hiç düşünülmemiş çıktılar için kimsenin önceden düşünmüş olmadığı farklı bakış açılarıyla gerçekleştirilmiş bir yaratım süreci gerekmektedir.

Torrance yaratıcılığın süreç boyutu üzerinde durmuş olmasıyla beraber yaratıcı kişilerin özelliklerine de değinmiştir. Bu belirlemelere göre yaratıcı kişiler sorunlara karşı sistematik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. Bu yönleriyle diğer bireylerden ayrılmaktadırlar (Aslan, 2001: 18). Yaratıcı insanlar kurdukları plana bağlı kalırlar. Kim olduklarını, nasıl başlayacaklarını ve nereye gideceklerini bilirler. Kendi iç seslerine güvenerek hedeflerine doğru emin adımlarla giderler. Dışarıdan gelen baskılardan ve alaycı yorumlardan etkilenmeden kendi yargılarına güvenerek ilerlerler (Treffinger ve diğerleri, 2002: 18). Yaratıcı bireyler sorunlara duyarlı, akıcı ve özgün düşünen, esnek düşünce yapısına sahip, girişimci ve hırslıdırlar (Sungur, 1997: 278).

Yaratıcı bireyle yeniliklere açık, risk alabilen, empati yeteneğine sahip, gerektiğinde geleneklere karşı çıkabilen, durağanlığı sevmeyen fakat çalıştığı şeyin üzerinde sabırlı ve özverili olabilen, estetik bakış açısıyla bakabilen, duyarlı, hayalci, öngörü sahibi, esnek düşünebilen üretken bireylerdir. Yaratıcı bireyler farklı ilgi alanlarına sahiptirler. Merak ve kuşku duygularına sahip olan bireyler aynı zamanda kendini kanıtlama duygusu içerisindedirler. Analiz ve sentez kabiliyetlerine sahip olan yaratıcı bireyler farklı bilgi ve kavramları ilişkilendirebilmektedirler. Sezgilerine güvenen yaratıcı bireyler ayrıca başkalarına da esin kaynağı olabilmektedirler (Günaydın, 2011: 41). Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları evrensel boyutta denenmiş ve benimsenmiş yaratıcılık testini geliştiren Torrance'a göre yaratıcılık; özgünlük, akıcılık, soyutlama, mükemmellik arayışı ve açıklık olmak üzere beş temel unsurdan oluşmaktadır (Yahyagil,2001: 10). Guilford yaratıcı düşüncenin şu özelliklerine değinmektedir; problemlere duyarlılık, akıcılık, esneklik, yenilik, sentez, yeniden örgütleme, yeniden tanımlama, karmaşıklık ve değerlendirme (Guilford, 1997'den akt. Treffinger ve diğerleri, 2002: 6). Yaratıcılık kavramını araştıran bilim insanlarının vurguladığı yaratıcı bireyin temel özellikleri ve yaratıcılık göstergeleri alttaki tabloda ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Yaratıcılığın Temel Özellikleri ve Göstergeleri

Özellikler	Atıflar
Akıcılık	Carroll, 1940; Hollingworth, 1942; Guilford, 1959, 1987; Kneller, 1965; Renzulli, Smith, White, Callahan, & Hartman, 1976 ; Torrance, 1962; Smith, 1967; Starko, 1995
Esneklik	Kneller, 1965; MacKinnon, 1978; Amabile, 1983; Davis, 1998; Guilford, 1987; Torrance, 1962; Smith, 1967; Starko, 1995
Özgünlük	Carroll, 1940; ; Torrance, 1962; Davis, 1998; Guilford, 1959, 1987; Hollingworth, 1942; Kneller, 1965; Perkins, 1981; Renzulli et al., 1976; MacKinnon, 1978; Smith, 1967; Starko, 1995
Özen/Ayrıntılandırma	Guilford, 1959; Kneller, 1965; Renzulli et al., 1976; Starko, 1995
Metaforik düşünce	Gordon, 1961; Gordon, Poze, & Reid,1966; Starko, 1995

Kaynak: Treffinger, Young, Selby ve Shepardson'dan (2002: 14) alınmıştır.

Yaratıcı bireyler yaşam amaçlarına yönelik çalışmak için gerekli özgüvene ve yaratma arzusuna sahip kişilerdir. Başka bir deyişle, onlar güçlü yönlerinin, tutkularının ve inançlarının farkında, sıkı ve yoğun çalışan, ilgilendikleri konuya veya soruna derinlemesine odaklanabilen bireylerdir (Treffinger ve diğ. 2002: 18).Yaratıcı bireylerin özellikleri ve bu özelliklere vurgu yapan bilim insanları çalışmalarıyla aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. 2. Yaratıcı Bireylerin Özellikleri

Özellikleri ve Göstergeler	Atıflar
Sorunlara duyarlılık	Guilford, 1959, 1987; Dacey, 1989; Davis, 1998; Gardner, 1993; Perkins, 1981; Starko, 1995
Estetik duyarlılık ve / veya ilgi	Wilson, 1965; Clark, 1983; Davis, 1998; MacKinnon, 1978; Renzulli et al., 1976; Stein, 1974; Villars, 1957; Witty, 1958
Yüksek düzeyde merak	Torrance, 1962; Davis, 1998; Renzulli et al., 1976; Gardner, MacKinnon, 1978; Starko, 1995; Stein, 1974;
Mizah duygusu ve / veya Mizah yeteneği	Renzulli et al., 1976; Clark, 1983; Davis, 1998; Getzels & Jackson, 1962; Gowan & Demos, 1964; Guilford, 1987; Kneller, 1965; Torrance, 1962
Hayal gücü kapasitesi	Csikszentmihalyi, 1996; Davis, 1998; Guilford, 1987; Renzulli et al., 1976; Smith & Faldt, 1999; Starko, 1995; Torrance, 1962
Risk alma (ya da heyecan arama)	Villars, 1957; Torrance, 1962; Amabile, 1983; Cramond, 1995; Csikszentmihalyi, 1996; Davis, 1998; Getzels & Jackson, 1962; Guilford, 1987; Renzulli et al., 1976; Starko, 1995; Sternberg, 2000
Belirsizliklere başa çıkabilme	Amabile, 1983; Clark, 1983; Davis, 1998; Guilford, 1987; Starko, 1995; Sternberg, 2000
Deneyimlere ve fikirlere açık olma	Rogers, 1959; Torrance, 1962; Amabile, 1983; Anderson, 1959; Csikszentmihalyi, 1996; Dacey, 1989; Dellas & Gaier, 1970; Guilford, 1959; MacKinnon, 1978; Maslow, 1976; Perkins, 1981; Starko, 1995; Davis, 1998
Duygulara açık olma ve duyarlılık gösterme	Renzulli et al., 1976; Dacey, 1989; Davis, 1998; Starko, 1995; Stein, 1974
Hedeflere ulaşmak için adaptasyon	Csikszentmihalyi, 1996; Torrance, 1980; Davis, 1998

Sezgi	Anderson, 1959; Dellas & Gaier, 1970; Stein, 1974; Clark, 1983; Dacey, 1989; Starko, 1995
Büyümeye istekli olma	May, 1959; Maslow, 1976; Sternberg, 2000
Kritik etmeden otoriteleri kabul etmeme	Ward, 1962; Martinson, 1963; Renzulli et al, 1976; Torrance, 1962
Yaratıcılığının farkında olma/ Amaç duygusu/ Kendine güvenen	May, 1959; Davis, 1998; Gardner, 1993; Kneller, 1965; Perkins, 1981; Starko, 1995; Stein, 1974; Torrance & Safter, 1999; Sternberg, 2000
Sebat veya azim	Amabile, 1983; Dacey, 1989; Davis, 1998; Gardner, 1993; Guilford, 1987; Kneller, 1965; Starko, 1995; Stein, 1974; Sternberg, 2000; Torrance, 1962
Düşüncenin bağımsızlığı; İç kontrol odağı; Yargı ve / veya eylem; Cesaret Farklı olmaktan korkmaz (ya da tartışmacı, inatçı, işbirliği yapmayan, alışılmamış davranışlar)	Carroll, 1940; Torrance, 1962; Amabile, 1983; Buhler & Guirl, 1963; Clark, 1983; Cramond, 1995; Dacey, 1989; Davis, 1998; Dellas & Gaier, 1970; Gardner, 1993; Getzels & Jackson, 1962; Guilford, 1959, 1987; Kneller, 1965; MacKinnon, 1978; Maslow, 1976; Perkins, 1981; Renzulli et al., 1976; Starko, 1995; Smith & Faltdt, 1999; Torrance & Safter, 1999
Yalnız zaman geçirme arzusu	Guilford, 1987; Dacey, 1989; Cramond, 1995; Csikszentmihalyi, 1996; Davis, 1998; Smith & Faltdt, 1999; Stein, 1974
İşlerinde yoğun konsantrasyon	Torrance, 1962; Amabile, 1983; Cramond, 1995; Starko, 1995; Sternberg, 2000; Davis, 1998; May, 1959; Smith & Faltdt, 1999;
Zihinsel ve fiziksel enerjiklik	May, 1959; Stein, 1974; Amabile, 1983; Cramond, 1995; Csikszentmihalyi, 1996; Davis, 1998;
Yoğun çalışma isteği	Guilford, 1959; Amabile, 1983; Gardner, 1993; Stein, 1974; Starko, 1995; Torrance & Safter, 1999

Kaynak: Treffinger, Young, Selby ve Shepardson ‘dan (2002: 17-19) alınmıştır.

- Yaratıcı bireyler belirsizliklere dayanıklıdırlar. Diğer insanların endişelenmekten, kaygıdan iş göremez hale geldikleri durumlarda yaratıcı insanlar problemlerin üstüne giderek belirsizliklerle başa çıkabilirler.
- Yaratıcı bireyler esnek düşünürler. Bu şekilde varsayımlarını çeşitlendirebilirler ve böylece çözüm olasılıkları artmış olur.
- Yaratıcı bireylerin varsayımları, önce mantık ve sistem çerçevesi içinde olmaz, önce fikrini oluşturur daha sonra mantık ve sistemleri oluşturur. Yaratıcı kişiler renklerle, biçimlerle, ilişkilerle oynayabilme, öğeleri alışlagelmiş şekilde ilişkilendirme yeteneğine sahiptirler.

- Diğer insanlar için yaratıcı süreç sırasında hissedilen güvensizlik, karamsarlık, yetersizlik duygusu yaratıcı sürecin sonu olurken, yaratıcı birey için çözümlenecek geçici bir duygu halidir (Yavuzer 1989: 19).
- Yaratıcı insanlar yaratıcılıklarının farkındadırlar. Yaratma arzusu ile hedeflerine doğru özgüvenle ilerlerler. Onlar güçlü, tutkulu ve inançlarının farkında olarak çok yoğun bir şekilde çalışırlar. Yaratıcı insanlar bir işe yoğunlaştıklarında zamanın nasıl geçtiğini anlamazlar. Bazen dışarıdan bu özellik antisosyallik gibi görünebilir (Treffinger ve diğerleri 2002: 18).
- Sonuçta meydana çıkacak ürünü düşünen yaratıcı birey yaratıcı süreç boyunca yaşadığı güçlükleri bir kenara bırakır üzücü duygularını erteler, süre sonuna bırakır. Ürünü oluşunca da hüznüleri iyi bir şeyler oluşturmanın verdiği etki ile coşku ve haz duygularına dönüşür.
- Yaratıcı bireyler ürünlerinin değerlendirilmesi noktasında önce kendi yargılarına önem verirler. Ürünün değerlendirilmesinde başkalarının düşüncelerinden çok kendi beğenilerini dikkate alırlar. Fakat bu durum başkalarının ürünleri hakkındaki fikirlerini önemsemedikleri manasına gelmez. Ancak yarattıkları eserler öncelikle kendilerini tatmin etmeli, kendilerini yansıtmalıdır.
- Yaratıcı kişiler renklerle, biçimlerle, ilişkilerle oynayabilme, öğeleri alışlagelmişin dışında ilişkilendirme, çılgınlık olarak görülebilecek düşünceleri şekillendirebilme, mevcut fikirlere şüpheyle bakabilme, mantığa aykırı görünen durumları dile getirebilme, bir biçimden başka biçimler oluşturabilme, imkânsız gibi görünenleri olabile dönüşürebilme gücüne sahip kişilerdir.
- Yaratıcı birey inanma cesaretini gösterir, kuşkuğunu kabullenir, esnek ve yeni öğrenmelere açıktır (Yavuzer, 1989: 21- 27).
- Genellikle soruları sorup bu doğrultuda ne yapabileceklerinin cevabını bulmaya çalışırlar.
- Sorunlar hakkında fikir yürütür, çözümler bulur ve sonra çözümlerini test ederler.
- Yeni çözümler olasılıklar için parçaları değiştirirler veya birleştirirler.
- Farklı bakış açılarıyla bakarak metaforlar yoluyla kendi işlerini kolaylaştırırlar (Treffinger ve diğ., 2002: 14, Yavuzer 1989: 18-27).
- Yaratıcı bireyler yaratım sürecinde çevresinden soyutlanarak dissosiyatif-çözümlü durum denen yoğun bir odaklanma sürecine girerler (Andreasen, 2005: 47).

- Yaratıcı insanlar keşfetmeyi seven, yeni deneyimlere açık ve maceraperesttirler. Yeri geldiğinde gelenekleri, sınırları tanımayan, dışarıdan dayatılan kurallar yerine kendi kurallarını hayata geçirmeyi tercih eden bireylerdir. Geleneğe karşı kayıtsız birey bu durumu olaylara karşı duyarlılık özelliğiyle dengeler. Yaratıcı birey hem kendi yaşamındaki deneyimlerine hem de diğer insanların deneyimlerine karşı duyarlıdır (Andreasen, 2005: 39).
- Çok fazla meraklı olan yaratıcı kişiler olayların içeriğini tamamıyla anlayabilmek için bir fikri ya da konuya başladıklarında tamamen yanıtı bulduklarına emin olana kadar uzun süreler boyunca çalışırlar (Andreasen, 2005: 40-41).
- Genel kabul görmüş kurallara uymazlar.
- Eğlenmekten hoşlanırlar.
- Beş duyu konusunda oldukça hassastırlar.
- Diğer insanların farkına varmadıkları ayrıntıları görebilirler.
- Eyleme yöneliktirler.
- Kendilerine güvenir, saygı duyarlar (Bentley, 2004: 194).
- İnsanlarla iletişimleri iyidir. İnsanlarla zaman geçirip muhabbet etmekten haz duyarlar.
- Amaçlarına ulaşabilmek için zorlukları aşmaktan çekinmeyip, süreç boyunca motivasyonlarını daima korurlar (Bentley, 2004: 194).

2.2.3. Yaratıcılık özelliklerinde hatırlanması gerekenler

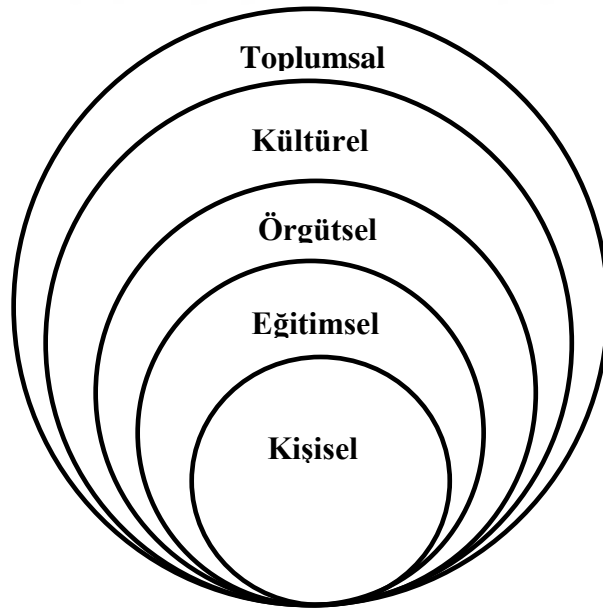
- Yaratıcılık özellikleri bilişsel yeteneği, kişisel özellikleri ve geçmiş deneyimleri içerir.
- Özellikler insanlar arası ve disiplinler arası değişir.
- Hiç kimse tüm özelliklere sahip değildir ve her zaman bu özellikleri sergileyemez.
- Genellikle çalışmalar yetişkinler üzerinde yapılmıştır ve gelişmekte olan çocuklarda farklılık gösteriyor olabilir.
- Özellikler bazen olumsuz şekillerde ortaya çıkabilir.
- Özellikler bazen karşıt özelliklere uyum sağlayabilir (Treffinger ve diğ., 2002).

Yaratıcılık özellikleri öğretilir dolayısıyla bireyin yaratıcı özelliklere sahip olup olmadığı kolay saptanabilecek bir durum değildir (Treffinger ve diğerleri, 2002). Bazen kişiler yaratıcı düşünme potansiyelleri yüksek olmasına rağmen

potansiyellerini ortaya çıkaramazlar. Sahip oldukları yaratıcılık özellikleri açık ve gözlenebilen özellikler değildir.

2.2.4. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar

Yaratıcılık kavramı inceleniyorken süreç olarak izlenilmesi kadar çevre koşulları ve kişilik özellikleri de dikkate alınmalıdır (Yavuzer 1989: 9). Yaratıcılığın merkezine yaratıcı insan koyulurken çevre bu süreci harekete geçiren etkili bir unsur olarak görülmektedir (Gümüşsuyu, 2004: 7). Yaratıcılık incelenirken kişisel ve çevresel faktörlerin de göz önünde bulundurulduğu bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Bu süreçte bireysel ve örgütsel faktörler önemli bir rol oynamaktadır (Günaydın, 2011: 28). Kişilik özellikleri, bilişsel beceriler ve sosyal / çevresel değişkenler gibi faktörlerin her birinin yaratıcı performansa katkıda bulunma yollarının anlaşılması için, her bir bileşenin yaratıcı sürece nasıl girebileceğini düşünmek önemlidir (Amabile, 1983: 367). Yaratıcılığın engellerine zaman kısıtlaması, kişinin bulunduğu çevrenin yeterince yaratıcı olmadığını düşünmesi, doğru ya da yanlış saplantısı, mükemmeliyetçilik, kişinin yaratıcı olmadığını düşünmesi, tek doğru cevap olduğu inancı gibi etkenleri sayabiliriz (Bentley, 2004: 106).



Şekil 5. Yaratıcı Düşünmeyi Etkileyen Faktörler (Özgenel, 2017).

Yaratıcılık bir yönüyle kaynağını bireyin içinden alırken başka bir yönüyle de bireyler arasındaki ilişkilerden var olmaktadır (Yavuzer, 1989: 19). Bu ilişkiler bireylerin yaratıcılığını olum yönde veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. şekilde

Şekil 5. de görüldüğü gibi yaratıcılığı etkileyen kişisel engellerin yanı sıra eğitimsel, örgütsel, kültürel ve toplumsal engellerde vardır.

Yaratıcılığı geliştirebilmek için sistem, değişikliği ve yeniliği hoş gören, teşvik eden yapıda olmalıdır cezalandırma, dışlama gibi baskılar yaratıcılığı baltalayan tutumlardır. Oysaki yaratıcı girişimler hoş görülmeli, ödüllendirilmelidir (Yavuzer, 1989: 21). Yaratıcılık, kişilik özelliği ya da genel bir yetenek olarak değil, kişisel özelliklerin, bilişsel yeteneklerin ve sosyal ortamların belirli kümelenmelerinden kaynaklanan bir davranıştır. Ürünlerle veya tepkilerle kanıtlanan bu davranış, sadece her üç faktörü içeren bir modelle tamamen açıklanabilir (Amabile, 1983: 358).

İraz ve Altınışık (2016) örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi isimli çalışmalarında örgütteki bireylere gerekli imkânlar ve fırsatlar sağlandığında yaratıcılık faaliyetlerini sergileyebilecekleri sonucuna varılmıştır (İraz ve Altınışık 2016: 15).

Çoğunlukla araştırmalar yaratıcı birey ve özelliklerini inceleseler de görülmüştür ki kişi yetiştiği çevreden bağımsız değildir ve yaratıcılığın kaynağını bulabilmek için bu çevrenin de araştırılması gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2002: 8). Bünyesinde yaratıcı düşünceleri barındırmak isteyen kurumların, çalışanlarının daha yaratıcı olabilmeleri için örgüt kültürünün üzerinde durup, örgüt kültürünün ve atmosferinin bir profilini çıkarmaları gerekmektedir. Birbirinden bağımsız olarak yapılan çalışmalarda görülmüştür ki örgüt çalışanlarının desteklenmesi yaratıcılık üzerinde olumlu sonuçlar doğurmuştur (Yahyagil, 2001: 11-12).

Uzmanlaşmanın aşırı önemsendiği örgütlerde birimler arası bütünleşme yeterli seviyede gerçekleşmemektedir. Yaratıcılığı engelleyen unsurlar arasında onaylamanın ve kontrolün aşırı önemsenmesi önemli bir yer tutar. Yaratıcı bir örgüt kültürü için bilginin ve yönetim yetkisinin örgütün içinde paylaşılması gerekmektedir. Bilgi paylaşımı çalışanlar arasında amaç birliği oluşmasına sebep olur. Böylelikle sorunlar daha hızlı bir şekilde çözülür sonuca bağlanır (Gümüştuyu, 2004: 3).

2.2.3.1 Yaratıcılığı geliştiren unsurlar:

- Çalışanların sadece sergiledikleri işleriyle rahatsız etmeyecek şekilde kıyaslama yapmak yaratıcılığı canlandırabilir.

- Çalışanların görevlerinin ve hedeflerinin anlaşılır, açık bir şekilde kendilerine belirtilip görevini nasıl yapacaklarının kendilerine bırakılması
- Çalışanlara başarılarının artırabilecekleri kaynakları sağlamak ve bu kaynaklara görevlerini gerçekleştirebilecekleri zamanında sağlamak eklenebilir.
- Grup üyelerinin farklı ne terlikte farklı zihinsel beceriler de, farklı uzmanlık alanlarından kişiler olmasıyla etkin yaratıcı gruplar sağlanmalıdır.
- Çalışanları sergiledikleri performansın karşılığını olarak övülmeli, takdir edilmelidirler.
- Yöneticiler yaratıcılığı destekleyecek, motive edici tutum içinde olmalıdırlar.
- Örgütte yaratıcılığa önem veren bir örgüt kültürü olmalıdır.
- Örgün için de bilgi açık ve kolaylıkla ulaşılabilir olmalıdır (Amabile,1999: 1, Çekmecelioğlu, 2002: 44).

2.2.3.2 Yaratıcılığı engelleyen unsurlar:

Bireysel engeller: Denenmiş ve başarıya ulaşmış davranışlar ve düşünceler tekrarlanan zihinsel tutumlara dönüşürler. Böylece aynı tür problemlerle karşılaşılınca aynı yöntemlerle, çözümler zaten mevcut durumda olur. Fakat bu durum farklı yeni problemlerle karşılaşıldığında daha önceki çözümlerin sınırlarıyla çevrilmiş olması sebebiyle dezavantajlı bir hal alır. Yeni sorunlara lazım gelen yeni çözümler bulmak için sınırların dışında düşünüp eski tekrarlanan zihinsel tutumlardan kurtulmak gerekir (Gümüştuyu; 2004: 14-15). Kendine güvensizlik, hata yapma ve eleştirilme korkusu, mükemmeliyetçilik, uyum gösterme çabası, engellerden korkmak, bir konuda yoğunlaşma, sabırla çalışma güçlü, kimlik duygusundan doğan savunma mekanizmaları yaratıcılığı engelleyen unsurlardandır (Lambert, 1987: 411).

Örgütsel engeller

- Yönetimin değişime direnç göstermesi
- Yöneticilerin çalışanlara güvensizliği
- Mevcut düzene katı bir bağlılık
- Aşırı otoriter yönetim
- Kusursuz olma isteği (Amabile 1997:125)

- Yöneticilerin standartların dışına çıkmamaları gibi sebepler yaratıcılığın engellerindedir (Gümüştuyu; 2004: 239).

Toplumsal engeller

İnsanlık tarihine bakıldığında bazı dönemlerde sıra dışı yaratıcılığın dizginlerinden sıyrılıp şahlanırcasına en üst noktalarda olduğunu görürüz. Bu dönemlerde yaratıcılık topluca gerçekleştirilmiştir. Sıra dışı yaratıcılığın kendiliğinden ortaya çıkma ihtimalinin olmadığını düşündüğümüzde tarihteki bu dönemlerde yaratıcılığı çevrenin beslediği sonucuna varabiliriz (Andreasen, 2005: 139). Bireylerin yetiştiği aile ve çevre yaratıcılığı engelleyen toplumsal etmenleri oluşturabilir. Kişilerin yetiştiği çevre eleştiriye kapalı, öz saygıyı desteklemeyen, otorite altında ezilen, yenilikten korkan, özgür karar alamayan, utangaç bireyler üreten, atılganlığı desteklemeyen bir yapı ise yaratıcılık özellikleri olumsuz yönde etkilenecektir (Gümüştuyu; 2004: 16). Toplumun, siyasi unsurların ve bireylerin sahip olduğu tabular yaratıcılık üzerinde önemli bir engel olmayı sürdürmektedir (Sungur, 1997: 279).

Yaratıcı grup özellikleri, farklı özellikte ve birikimdeki bireyler uygun ortamda bir araya gelmesi ile karşılıklı etkileşimde bulunarak birbirlerini tamamlayan bir bütün halini aldıklarında yaratıcı grup oluşmuş olur. Heyecan verici yaratıcı fikirlerin oluşması için farklı bakış açılarını sahip bireylerin bir araya getirilmesi birbirini tamamlayan ve destekleyen grupların oluşturulması gerekmektedir gruptaki bireylerin ortak hedeflere ve sahip olmaları yardımı istekli ve birbirlerinin bilgi birikimine ve vizyonlarına yabancı olmamaları gerekir. Bu şekilde bireylerin yaratıcı düşünme becerileri güdülenmekte ve gelişmektedir (Gümüştuyu; 2004: 24).

Örgütlerde uygun koşullar sağlandığı takdirde bireylerin yaratıcılıkları geliştirilebilmektedir. Yaratıcılığın geliştirilmesi sayesinde örgütlerde gelişmekte, başarılı olmaktadır. Örgütlerde yaratıcılığın gelişmesi müşteri tatmininde, verimlilik artışında, yeni ürünlerin ve yöntemlerin gelişmesinde, iş doyumunu üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Örgütte yaratıcılığın gelişmesinde en büyük rol üst yönetimindir (Gümüştuyu; 2004: 29).

Dışsal kısıtlamaların çeşitliliği, içsel motivasyonu bozarak yaratıcı performans üzerinde olumsuz etkilere sahip olacaktır. Başka bir deyişle, bir faaliyete dahil olmak

için içsel bir motivasyon yaratıcılığı artıracak fakat öncelikle dışsal bir motivasyon onu belirleyecektir. Görev motivasyonu, bu bağlamda, bir kişinin neler yapabileceği ve ne yapacağı arasındaki farkın en önemli belirleyicisi olarak görülebilir. İlki, alanla ilgili ve yaratıcılık ile ilgili beceri düzeyine göre belirlenir; ikincisi, bu ikisinin içsel olarak motive edilmiş bir durumla birlikte belirlenir (Amabile, 1983: 366).

2.2.5. Yaratıcılığın Önemi

Sorunları çözebilmek, gereksinimleri daha kolay karşılayabilmek, ilişkileri sürdürebilmek, iyileşebilmek için yaratıcı düşünme olmazsa olmaz bir değerdir. Eski soruya yeni, yeni soruya uygun yanıtlar verebilmek için, eski ilişkilere yeni biçim ve içerik kazandırabilmek yaratıcılıkla mümkün olabilir (Şimşek, 2012: 25). Her alandaki mevcut problemlerin çözümü için yaratıcılığa önem verilmesi gerekmektedir. Yaratıcı kişiler kendi sorunlarında yaratıcılık kabiliyetlerini kullanarak çözümler ürettikleri gibi yaşadıkları topluma daha aynı şekilde fayda sağlayacaklardır. Bilginin önemli bir güç olduğu, değişimin akıl almaz bir hızla gerçekleştiği günümüzde ancak yaratıcılıkla bu değişime uyum sağlanabilecektir. Bireyler, gruplar ve hatta uluslar mevcut gelişmelere adapte olamazlarsa yok olmaya mahkûmdurlar. Bu adaptasyon ise yaratıcılıkla olacaktır. Eğitimde de salt bilgi ya da daha güç derslerinin okutulması fayda sağlayan bir durum değildir. Artık eğitimde yaratıcı öğrenim ön plana alınmalıdır (Yavuzer, 1989: 1-2). Tüm yenilikler bireylerin yaratıcılıkları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yahyagil, 2001: 10). Moreno'nun da dediği gibi bir toplumun kaderi o toplumu oluşturan insanların yaratıcılığını bağlıdır. Toplumların ilerlemesi, demokrasinin hâkim olabilmesi için sahip olması gereken temel özelliklerden biri yaratıcılık kültürüdür. Demokratik kültürlerin oluşabilmesi için toplumdaki bireylerin etkili ve yaratıcı kararlar alabilen bir nitelikte olmaları gerekmektedir (Sungur, 1997: 279).

Gelişmekte olan ülkeler açısından büyüme ve refah manasına gelen yaratıcılığın kullanılabilmesi için sistemin bu doğrultuda inşa edilebilmesi gerekmektedir. Çünkü yaratıcılık ile rekabet gücü artarak kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılacak, yeni yatırım ve istihdam gerçekleştirilecektir. Bu öğelerin gerçekleştirilmesi için ise yaratıcılık için uygun ortamın oluşturulup gerekli teşviklerinin sağlanması ile gereken motivasyon oluşturulacaktır. Unutulmamalıdır ki yaratıcılık dışa bağımlılığı ortadan kaldırmakta ayrıca patent masraflarını da azaltmaktadır (Günaydın, 2011: 60).

J.P. Guilford problem çözüme ile yaratıcılık arasında bağlantı olduğuna vurgu yapar. Bu iki kavramın tanımlarına bakıldığında aralarında mantıksal bağlantılar olduğu görülmektedir. Yaratıcı düşünce yeni şeyler üretirken problem çözüme yeni durumlara yeni farklı tepkiler verip farklı sonuçlar elde edilmektedir (Guilford, 1997'den akt. Treffinger ve diğerleri, 2002: 6). Bireyler yaratıcı sorun çözüme ile sadece kendi yaşantılarındaki problemleri değil aynı zamanda başkalarının, ülkelerinin, dünyanın diğer ucunda yaşayan insanların sorunlarına da çözüm yaratabilirler (Şimşek, 2012: 27). Örgütler açısından yaratıcılık hayati bir önem taşımaktadır. Gerek örgüt dışında gerekse örgüt içinde yaratıcılığı olumlu veya olumsuz olarak etkileyen pek çok etmen vardır. Yaratıcılığı etkileyen örgüt içi unsurlar; örgütün yapısı, risk alabilme, inisiyatif kullanma, proje üretme, yeniliğe odaklanma yönetimin desteği ve motivasyonu, bilgi paylaşımı, hedefe odaklılık, takım ruhu gösterebiliriz. Örgütlerin günümüz şartlarına ayak uydurabilmeleri, büyüebilmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri için yaratıcılık performansına önem vermeleri gerekmektedir (İraz ve Altınışık, 2016: 2-11). Yaratıcılığın örgütlere pek çok katkısı vardır. Çözüm üretebilmek için yaratıcı olmak gereklidir. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve krizlerden çıkabilmek yaratıcı olmayı gerekli kılar. Yaratıcı örgütler de örgüt içi rekabet artar bu da istenilen yönde kontrollü bir rekabet ortamının oluşmasını sağlar. Yaratıcı örgüt ortamında tek yanlılık ve tutuculuk kabul edilmeyerek dinamizminin oluşması sağlanır. Yaratıcılığın olduğu örgütlerde birey hem kendine hem de işletmeye güvenir bu da iş tatmini beraberinde getirir (Günaydın, 2011: 69-71).

Problemlerin çözümünde etkili cevaplar bulabilmek için sıradan olmayan yeni cevapları bulabilen yeni ve anlamlı bağlantılar kurabilen yaratıcı bireylere ihtiyaç vardır (Sungur, 1997: 284). Yaratıcılık yalnızca sanat alanında değil tüm alanlarda kullanılmalı ve geliştirilmelidir. Yaratıcı birey sahip olduğu özelliklerini fizik, kimya, biyoloji gibi alanlarda da kullanabileceği unutulmamalıdır (Yavuzer, 1989: 2-3).

2.2.6. Yaratıcılıkta mevcut performans düzeyleri

Yaratıcılığın performans düzeyleri dört şekilde sınıflandırılmıştır.

Henüz belirgin olmayan düzey: Bu seviyede kişinin yaratıcılık potansiyeli ortaya çıkmaz. Özellikle açık ve gözlenebilir değildir. Kişi için tanımlanan yaratıcılık özellikleri açığa çıkmazken tanımlanamayan farklı özellikler görülebilir.

Gelişen düzey: Bu düzey mevcut yaratıcılığın performansın sınırlı şekilde dönüştüğünü vurgular. Yaratıcılık ile gerçekten sınırlıdır ya da bir başlangıç aşamasındadır ve gelişecektir.

İfade düzeyi: bu düzeyde gelişmekte olan kişi artık yaratıcılığını gerek davranışları gerekse ürünleriyle ifade edebilmektedir.

Mükemmellik aşaması: Bu aşamada artık tanımlanan yaratıcılık kendini göstermiştir. Bir veya birden fazla yaratıcı başarı ve yetenek olağanüstü bir derinlikte, kalitede ve özgünlükte ortaya çıkmıştır (Treffinger ve diğ., 2002).

2.2.7. Yaratıcı Sürecin Aşamaları

Yaratıcı süreçte ilk basamak problem ya da görev sunumu yeni problemin tespit edilip görev tanımlaması yapılmasıdır. Bu basamakta kişi problemi veya sorunu fark eder ve çözüme ihtiyacı olduğunu anlar. Burada görev motivasyonu önemlidir çünkü kişi problemle ilgilenip ilgilenmeyeceğine bu aşamada karar verir. İkinci aşama hazırlık aşamasıdır. Bu aşamada kişi sorunların çözümü için yeni rol ve görevleri üstlenir. Yeni beceriler edinebilir. Yaratıcılık ile ilgili beceriler ve görev motivasyonu büyük oranda belirlenir. Üçüncü basamakta çözümler ve cevap olasılıkları üretilir. Dördüncü aşamada üretilen çözümler ve cevapların doğruluğu test edilir. Beşinci aşama son aşama yani sonuç aşamasıdır. Bu aşamada sonuç üretilmiştir ve değerlendirilir. Eğer çözüm başkaları tarafından kabul edilen yeni ve kullanışlı bir çözüme süreç biter. Cevap etkili, işlevsel değilse yani işe yaramamışsa bu deneyim biter ve ilk basamağa tekrar geçilir. Böylece yeni bir yaratıcılık süreci başlatılmış olur (Amabile ve Pillemer, 2012).

Yaratıcılık süreci farkına varış aşaması ile başlar. Bu aşama da kişi sorunların ya da ihtiyaçlarının farkına varır. Hazırlık evresi aşamasında birey farkına vardığı problemlerin çözümü için bilgi toplar, konu hakkında düşünür, hayal kurar, çalışır. Üçüncü aşama buluş evresidir. Bu aşamada kişiyi yeni bir fikir, çözüm bulur. Soruların çözümünü bulan birey son aşama olan test aşamasında bulduğu çözümleri uygulamaya koyarak işe yarayıp yaramadığı konusunda karara varır (Günaydın,

2011: 28). Günümüzde yaratıcılık tanımlarına bakıldığında süreç ve kişiye vurgu yapıldığı kadar ürün kavramının da vurgulandığı görülmektedir. Yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan yeni fikirlerin üretilebilir olması gerektiği gibi üretilen fikirlerin bir değer taşıması da gerekmektedir (Gümüştuyu; 2004: 9).

2.2.8. Yaratıcı Örgüt Kültürü

Örgütlerin gelişmesinde en önemli etkenin yaratıcı düşünce olduğu kanaatine varan araştırmacılar 60'lı yılların başında psikoloji biliminde incelenen yaratıcılık kavramını örgütlerde de incelemeye başlamışlardır (Sungur, 1988: 30). Örgütlerin verimliliğinin yaratıcılığa bağlı olduğunu vurgulamakla beraber günümüzde de örgütlerin yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir (Yahyagil, 2001: 11). Yaratıcılığın özünde özgürlük bulunmaktadır. Özgürlük ise yaratıcılık getirmektedir. Yaratıcılığın hâkim olduğu örgütlerde işbirliği, çalışan bağlılığı oluşmakta ve böylece gelişme kaçınılmaz olmaktadır (Gümüştuyu; 2004: 142).

Amabile, Csikzentmihalyi, Gardner, Stenberg, Lumbart gibi araştırmacılar yaratıcılık üzerindeki çalışmalarını, kişilerin bireysel kapasiteleri, düşünme biçimleri, kişisel özellikleri ve motivasyonlarının yanı sıra örgütsel ve kültürel verilerin yani çevresel koşulların etkilerini gözünde bulundurarak yürütmüşlerdir (Yahyagil, 2001: 10). Günümüze kadar yapılan pek çok araştırma da görülmektedir ki örgütlerin gelişmesine sağlayan yaratıcılık kişinin niteliği olduğu kadar, kişinin bulunduğu iş çevresinin özellikleri ile de yakından ilişkilidir (Çekmecelioğlu, 2007: 81). Yaratıcılık için bireylerin yaratıcılığını önem verilmesi gerektiği gibi takım çalışmalarında da gerekli ortamın ve olanaklarının sağlanmasıyla örgütsel yaratıcılığın desteklenmesi gerekmektedir (Yahyagil, 2001: 10).

Çekmecelioğlu'nun (2006) yaptığı çalışmada örgütlerde yaratıcılık konusunda bireylerin cesaretlendirilmesinin bireylerin yaratıcılıkları üzerinde pozitif etkilere sebep olduğu görülmüştür. Başarılı bir örgüt kültürü yapılanması için değişikliklere ve yeniliklere destek verilmeli, yaratıcılığı besleyen ortamlar desteklenmelidir (Gümüştuyu, 2004: 3). Genellikle örgütler çalışanlarının özgün fikirlerini yeterince önemsemezler. Önemsendiği durumlarda ise örgüt üyelerinin fikirlerini hayata geçirebilecekleri kaynaklar bireylere sağlanmaz. Ancak örgütlerin gelişebilmeleri için yeni, orijinal fikirlere ihtiyaç vardır. Yani örgütlerde yaratıcı düşünce yapısının,

yaratıcı kültürün hâkim olması gerekmektedir. Mevcut sorunların çözümü için, örgüt bireyleri yaratıcı çözüm yolları bulmaya teşvik etmelidir. Örgütte yeni fikirler denenmeden bir kenara atılmamalıdır. Çalışanlar bilmelidirler ki çözüm önerileri dikkate alınarak değerlendirilecektir (Sungur, 1997: 280).

Yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için:

- Yenilik kavramı örgütün politikası, vazgeçilmez bir parçası olmalıdır.
- Belirlenen amaçlarla örgüt büyük atılımlar yapma eğimin de olmalıdır.
- Örgüt için gerekli çalışanlar bulunmalı, rehberlik edilmeli fakat işlerin yapılma şekli bireylere bırakılmalıdır.
- Bireyler kalmaları konusunda yüreklendirilmelidir.
- Örgütte iletişim açık olmalı, iletişim sorunları çözümlenmelidir.
- Bireylerin motivasyonunu sağlamada ödül ve takdir sistemi uygulanmalıdır (Gümüüşsuyu, 2004: 71).
- Örgütte yenilik kıymetli görülmelidir (Çekmecelioğlu, 2007).

Örgüt kültürünün yapısı ve özellikleri yaratıcılığı destekleyici ya da ketleyici olabilmektedir. Bu bağlamda yaratıcılığın desteklendiği bir kültürün oluşabilmesi için aşağıdaki maddelerin temin edilmesi gerekmektedir.

- Daha önce denenmemiş yöntemleri kabul görmesi, çalışanların bu konuda cesaretlendirilmesi.
- Yaratıcılığın ortak bir amaç olarak görülüp yaratıcı fikirlere ve yeniliğe izin verilip, desteklenmesi.
- Örgütün bir bütün, aile olarak görülmesi başarının ortak bir değer olarak hissedilmesi.
- Maaş, kıdem gibi dışsal güdüleyicilerden daha çok kişinin kendini gerçekleştirme arzusu gibi içsel güdüleyicilere daha fazla yer verilmesi.
- Var olan yaratıcılık potansiyelinin örgüte nüfuz etmesinin sağlanması.
- Hatanın ve başarısızlığın öngörülebilirliği ve hoş karşılandığı yönetici tutumlarının olması ve bu yönde eleştirilerin yapıcı olması.
- Örgütün amaçlarının örgüt üyeleri tarafından açıkça bilinmesi, kabullenilmesi ve bu doğrultudaki çalışmalara ilişkin kişilere yetki özgürlüğünün ve inisiyatifin verilmesi.

- Öz denetimin ve öz disiplinin önemini vurgulanması bireylerin bu yönde teşvik edilmesi.
- Yaratım sürecinde bireylere gerekli ortam ve kaynak sağlanarak bu sürecin desteklenmesi. Örgüt ortamının önerileri açık ve ilgili olması (Gümüşsuyu, 2004: 142-144).
- Örgütteki tüm süreçler çalışanlar için şeffaf hale getirilmelidir. Bu şekildeki yapılarda yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim daha etkin hale gelecek ve bilgi alışverişi daha akıcı bir şekilde yapılabilecektir.
- Otonomi örgütteki bireylerin karar verebilme ve verdikleri kararları hayata geçirebilme bağımsızlığına sahip olmaları demektir. Otonominin olduğu kurumlarda çalışanlar daha güvenli olacaktır. Görülmektedir ki otonominin olduğu örgütler bu durumdan olumlu yönde etkilenirler.
- Adaletli ödüllendirmenin olduğu örgütlerde yaratıcılıkta beslenmektedir. Kazanılan başarılar sonucunda çalışanların gerek maddi gerekse manevi ödüllerle takdir edilmeleri örgütlerde yaratıcılığı geliştirmektedir.
- Üst yönetimlerin risk almaktan çekinebilen çalışanlarına destek vermesi de yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin çalışanlarını destekleyip olumlu dönütler vermesinin, yaratıcılığa katkı sağlayan tutum ve eylemlerden olduğu görülmüştür (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007: 115-117).

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için;

- Örgüt içindeki bireyleri farklı fikirler geliştirmeye ve fikirlerini söyleyebilmeleri için olumlu ortamları oluşturmak
- Yaratıcılığın sönmemesi için yaratıcı düşüncelerin somutlaştırmaya çalışmak, eyleme dökebilecekleri olumlu durumlar yaratmak
- Üyeler için özgür, kendi kararlarını alabilecekleri, inisiyatif kullanabilecekleri ortamı oluşturmak
- Üyeleri huzursuz edecek, psikolojik olarak olumsuz etkilenebilecekleri olumsuz tenkitleri, eleştirileri yapmamak
- Örgütteki bireylere kendilerine güven duyulduğunu hissettirmek (Mumford, 2000: 314)

Örgütlerde yaratıcılığa destek sağlayan unsurlar yöneticilerin desteği, otonomi, açık politika ve esnekliktir (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007: 98).

2.2.9. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Unsurlar

Artık örgütler için yenilik vazgeçilmez bir gelişim şartıdır. Yenilik için en önemli nitelik örgüt çalışanlarının yaratıcılık özellikleridir. Fakat yaratıcılık için gerekli unsurlar vardır. Bu sebeple örgütlerin kendilerine yaratıcılığı besleyecek geliştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Kurumlarda yaratıcılığın desteklenmesi ve geliştirilmesi örgütsel performansı da olumlu yönde etkileyecektir (Çekmecelioğlu, 2006: 295).

Tablo 2. 3. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engelleyen Unsurlar

ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞI GÜÇLENDİREN UNSURLAR	ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞA ENGEL OLAN UNSURLAR
Demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı	Otokratik yönetim
Yöneticinin çalışanları destekleyici ve cesaretlendirici yaklaşımı.	Yöneticinin çalışanlara destek olmaması.
Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları.	Benzer niteliklere sahip çalışan kadrosu.
Çalışanlara tanınan özgürlük ve bireysel sorumluluk	Baskın kontrol kültürü ve çok sayıda kuralın olması.
Bireylerin ve takımların kendi işleri üzerindeki kontrol hakları.	Merkeziyetçi örgüt yapısı.
Katılım, ifade özgürlüğü, çalışanlara güven ve saygı	Çalışanlara güvensizlik
Örgüt üyelerinin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması.	Personele değer verilmemesi.
Az kademeli yatay örgüt yapısı.	Çok kademeli dikey örgüt yapısı
Kaynakların ulaşılabilirliği, bilgi paylaşımı	Bilgi, ekipman ve kaynak yetersizliği.
Yapıcı eleştiri.	Yıkıcı eleştiri.
Yüksek iç ve dış motivasyon	Düşük motivasyon.
Hatalara hoşgörü.	Başarısızlık korkusu.
Ödüllendirme	Ceza korkusu.
Değişime olumlu bakış.	Değişime olumsuz bakış.

Çalışanların adil ve destekleyici tarzda değerlendirilmesi.	Tehdit edici çalışan değerlendirme anlayışı.
Kişinin işini sevmesi.	Kişinin işini sevmemesi.
Yeterli zaman	Zaman baskısı.
Çalışanların birbirlerine güven duymaları ve aralarında iyi bir iletişimin bulunması.	Çalışanların arasındaki sürtüşmeler ve yetersiz iletişim.
Olumlu yönde duygusallık	Olumsuz yönde duygusallık
Kıyafet özgürlüğü	Kalıplara bağlı kıyafet kültürü.
Eleştiriye açıklık	Eleştirilere tepkiyle karşılık verme.
Risk alma potansiyeli	Riski sevmeme
Örgütsel bağlılık	Kendini örgüte ait hissetmeme.
Esnek mesai saatleri	Katı mesai saatleri

Kaynak: Akın' dan (2010: 219) alınmıştır.

Değişimle karakterize edilen ve yeni fikirlerin başat olduğu örgütler yaratıcı örgütlerdir. Yaratıcılık eski amaçlara yeni araçlarla ulaşma yoludur. Yaratıcı örgütler sorunlarını farklı şekillerde tanımlar ve sorunların çözümü için özgün cevaplar ararlar (Sungur, 1997: 281).

Yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalarda görülmüştür ki bireylerin ve veya örgütlerin yaratıcılığında örgütün özellikle örgüt üst yönetiminin büyük bir etkisi vardır. Yöneticilerin yönetme biçimleri kişileri buradan etkilemektedir. Bu sebeple yöneticilerin en başta amaç edinmesi gereken unsur örgütteki bireylerin yaratıcılıklarını geliştirici, teşvik edici uygulamalar, yöntemler gerçekleştirmektir. Beyin fırtınası yönteminin uygulandığı toplantılar kuruluşlarda yaratıcı fikirlerin doğmasında etkili bir yöntemdir (Gümüşsuyu, 2004: 138-139).

2.2.10. Yaratıcı okul

Yaratıcılık, bireylerin hayatının her alanında, bilim sanat ve düşünce gibi alanların hepsini kapsayan, hepsinde var olan karmaşık bir süreçtir. Günümüzde eğitim sistemlerine yöneltilen en büyük eleştiriler içinde mevcut eğitimin öğrencileri belirli kalıplara sokarak hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını engellediği şeklindedir (Memduhoğlu, 2017: 3-4). Yaratıcılığın en önemli unsuru bilgiyi oluşturanın bireyler olduğunu düşündüğümüzde öğrenenin pasif durumda olduğu eğitim ortamlarından

öğrenenin aktif olduğu eğitim ortamlarına geçerek, daha güvenilir daha özgür yaratıcı düşünme yeteneklerinin gelişmesinde daha etkili tasarımlar uygulanmalıdır. Geleneksel tasarım modellerinden eğitim sürecinin merkezinde olan öğretmenlerin gelişimini destekleyecek modellere geçilmelidir. Yaratıcılığın, psikolojik açıdan güvenli, içsel motivasyonu harekete geçiren ortamlarda geliştiğini düşündüğümüzde okulların da bu yönde yapılandırılması gerekmektedir (Tezci ve Gürol, 2003: 54).

2.2.11. Yaratıcılık Teorileri

2.2.11.1. Amabile Yaratıcılık Teorisi

Kişilik özellikleri, bilişsel beceriler ve sosyal / çevresel değişkenler gibi faktörlerin her birinin yaratıcı performansa katkıda bulunma yollarının anlaşılması için, her bir bileşenin yaratıcı sürece nasıl girebileceğini düşünmek önemlidir (Amabile, 1983: 367).

Yaratıcılık, kişilik özelliği ya da genel bir yetenek olarak değil, kişisel özelliklerin, bilişsel yeteneklerin ve sosyal ortamların belirli kümelenmelerinden kaynaklanan bir davranıştır. Ürünlerle veya tepkilerle kanıtlanan bu davranış, sadece her üç faktörü içeren bir modelle tamamen açıklanabilir (Amabile, 1983: 358).

Yaratıcılıkla ilgili fazlaca çalışması olan Amabile yaratıcılık kavramını geniş bir kapsam da ele almaktadır. Amabile belirleyici olarak yaratıcı kişinin motivasyon, yaratıcı düşünce, uzmanlık gibi becerileri olduğunu söylese de asıl belirleyicinin yaratıcı kişinin içinde bulunduğu çevre olduğunu belirtir. Bu sebeple iş çevresi ile ilgili çalışmalara odaklanmıştır (Çekmecelioğlu, 2002: 8).

Amabile teorisine göre motivasyonunun yaratıcı düşüncenin ve uzmanlığın tek başına yeterli olmadığını savunur. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin örgütün her kademesinde etkin olması (örgütsel motivasyon), yaratıcılık için çalışanları her türlü imkanın sunulması (kaynaklar), kişileri özgürlük verilmesi ve açık, ilgi çeken hedefler verilmesi de (yönetim uygulamaları) gerekmektedir (Amabile, 1996: 1156; Çekmecelioğlu, 2002: 9).

Yaratıcılığın yüksek düzeyde olabilmesi için alan ile ilgili beceriler (kişinin alanındaki uzmanlığı), yaratıcılık ile ilgili süreçler ve görev motivasyonu (haz veya meydan okuma duygusu) gibi tüm bileşenlerin mevcut olması gerekir. Alan uzmanlığına sahip, içsel motivasyonu yüksek kişinin yaratıcılığının desteklendiği bir

ortamda bulunmasıyla yaratıcılık potansiyeli en üst seviyelerde ortaya çıkmaktadır (Amabile, 2012: 3).



Şekil 6. Amabile Yaratıcılık Teorisi (Amabile, 1998).

Alan ile ilgili beceriler: Bilgi, uzmanlık, teknik olarak problem çözümü, zekâ ve yetenek gibi unsurlardır. Birey süreç boyunca aradığı cevapları bulma da bu unsurlardan faydalanacaktır.

Yaratıcılık ile ilgili süreçler: Yaratıcılık ile ilgili beceriler, düşünce yapısı, bağımsızlık, risk alma, farklı bakış açılarıyla bakabilmek gibi kişilik özelliklerini içerir. Yaratıcı kişinin belirsizliklere ve disipline karşı toleransı vardır.

Sosyal çevre: Çalışma ortamının ve genel olarak sosyal çevrenin içsel motivasyonu zayıflattığı görülmüştür. Örgütsel alanlarda yapılan çalışmalar ortaya koymuştur ki yaratıcılığı engelleyen çevre faktörleri içinde, sert eleştiriler ve normlar, örgüt içindeki politik sorunlar, statükoya vurgu, üst yönetimin tutucu uygulamaları, riskli durumlara müsamaha gösterilmemesi ve aşırı zaman baskısının yaratıcılığa olumsuz etkileri vardır. Yapıcı meydan okuma, işbirlikçi ve farklı alanda yetenekli fikir odaklı çalışma arkadaşları, özgürlüğü ve yeni fikirlerin gelişmesini teşvik eden denetçiler, yaratıcılığı açıkça teşvik eden ve inovasyonu destekleyen yönetim, yaratıcılığı geliştiren unsurlardır (Amabile, 2012: 4).

Amabile göre yaratıcılık alanla ilgili becerilerle, yaratıcılıkla ilişkili süreçler, görev motivasyonu ve sosyal çevre olmak üzere dört farklı ögeden etkilenmektedir. Yaratıcılığın gerçekleşme potansiyelini bu ögeler belirler. Bu dört noktanın kesiştiği yer yaratıcılığın gerçekleştiği yerdir. Bu ögelerin bulunma derecesi kişinin yaratıcılık seviyesini belirleyecektir. Alanla ilgili beceriler (uzmanlık), kişinin bir alanda sahip olduğu bilgi, teknik bilgileri veya yeteneklerdir. Yaratıcılıkla ilgili süreçler, bireylerin sorunları belirlemek ve etkili çözümleri bulmak için kullandıkları yöntemlerdir. Problemleri farklı bakış açılarıyla ele almak, birbirleriyle alakasız gibi görünen bilgileri birleştirerek yeni cevaplar bulmak gibi. Görev motivasyonu, mevcut sorunu çözme isteği ve bu süre boyunca duyulan hazdır. Sosyal çevre, bireyin tamamıyla kendi dışındaki tek öge sosyal çevredir. Örgütlerin yeni fikirlere açık olup olmaması örgüt içinde fikirlerin etkin bir şekilde paylaşılıp paylaşılmadığı gibi özellikler sosyal çevrenin, bireylerin yaratıcılığına olumlu ve olumsuz etkisini belirleyen etkenlerdendir. Yeniden oluşturulması en zor öge sosyal çevredir. Sosyal çevre diğer üç ögeyi etkileyerek yaratıcılığı arttırabilmekte ya da azaltabilmektedir (Burkus, 2015: 6- 10).

2.2.11.2. Cameron Ford'un Yaratıcılık Teorisi

Ford yaratıcılığı tanımlarken pek çok etmenin bir araya gelmesiyle oluştuğuna vurgu yapmıştır. Bu etmenlerin mantıklı olma, bilgi ve yetenek, motivasyon olarak sıralanmış ve bu etmenler sonucunda yaratıcı eylemlerin oluştuğunu savunmuştur. Ford'a göre yaratıcılık sosyal alanlar arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir (Çekmeceliolu, 2002: 13-14).

2.2.11.3. Woodman, Sawyer ve Griffin' nin Örgütsel Yaratıcılık Teorisi

Woodman ve Schoenfelt (1989) tarafından oluşturulan yaratıcı davranışına etkileşim modelinden faydalanarak yeni bir teori oluşturmuşlardır. Bu teori de örneklerdeki yaratıcılığını anlayabilmek için bir çerçeve oluşturmuşlardır. Woodman, Sawyer ve Griffin yaptıkları çalışmada örgütlerde ki yaratıcılığı, yaratıcı ürün, yaratıcı süreç, yaratıcı kişi, yaratıcı durum unsurlarının tek tek anlaşılması gerektiğini ve ayrıca bu unsurların birbirleriyle ilişkisinin ortaya koyulması gerektiğini savunurlar. Bireysel yaratıcılık dışsal ödüllerin kullanıldığı ödül sistemleri ile azalırken şeffaf, iletişimin açık olduğu ve risk almanın teşvik edildiği örgütlerde artmaktadır. Grup yaratıcılığı gerek grubun kendi niteliği gerekse üyeleri çevresel faktörler tarafından

etkilenmektedir. Grubun birbirine bağıllığı, üyelerin farklı özelliklere sahip olması ve üyelerin aktif katılımı grup yaratıcılığını olumlu yönde etkilerken otokratik liderlik grup yaratıcılığının olumsuz yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2002: 11).

Örgütsel yaratıcılık organizasyondaki grupların yaratıcılığını etkileyen unsurları gözler önüne serer. Buna göre gerekli kaynağın temin edilmesi örgütsel yaratıcılığı artırırken, iletişim sisteminin açık ve seriyi bir şekilde işlememesi ve çevre ile iletişimin sınırlanması örgütsel yaratıcılığı azaltmaktadır (Çekmecelioğlu, 2002: 12).

Woodman, Sawyer ve Griffin 'nin teorisine göre örgütün yapısı örgüt üyelerinin yaratıcılığı ve örgütte bulunan grupların yaratıcılığını etkilemektedir. Katılımcı yapı ve grup bağıllığı grup yaratıcılığı arttırmak da iken otokratik liderlik tarzı grup yaratıcılığını azaltan olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2002: 11).

Örgütlerde yaratıcılığın gelişebileceği en uygun ortam insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun ona en uygun bireysel özgürlüğünün ve kendini gerçekleştirmesinin sağlanacağı ortamın oluşturulmasıdır (Mumford, 2000: 314).

2.2.11.4. John Kao Yaratıcılık Teorisi

John Kao'ya göre yaratıcılık kişi, çevre ve örgütsel çevre arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Kao bu üç kavramı şu şekilde açıklamıştır:

Kişi: Yaratıcılık için kişilerin becerilerinin, kişiliklerinin, tutumlarının, deneyim düzeylerinin ve psikolojik durumlarının önemli belirleyiciler olduğu yadsınamaz gerçektir. Bu sebeple kişiler yaratıcılığı teşvik ediliyorken iyi tanınmalı ve motivasyonlarını arttırabilmek için bu doğrultuda hareket edilmelidir. Çalışanlara verilen görevler kişiliklerini uygun olmalıdır.

Örgütsel ortam: Örgütsel ortam, örgütün yapısını, işlerini tanımlarını ve grupların kültürlerini içeren bir kavramdır. Sayılan bu unsurlar yaratıcılığı geliştirilebilir veya engelleyebilir. Bu sebeple örgüt ortama yaratıcılığı destekleyecek şekilde düzenlenmelidir.

Çevre: Çevre organizasyonların sınırları dışındaki alanı ifade eder çevre kavramı ile rakipler insanlar bilgi gibi unsurları içerdiği gibi teknoloji ve profesyonel hizmetleri

de içerebilir. Sayılan kaynakların temin edilip edilememesi de yaratıcılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir (Kao, 1989'dan Akt. Çekmecelioğlu, 2002: 14-21).

Kao'ya göre örgütsel yaratıcılığı artırabilmek için aşağıdaki maddeleri gerçekleştirmek gerekir.

- Örgütün merkeziyetçi olmaktan kaçınması. Yaratıcı fikirlerin eyleme geçirilmesi için çalışanların cesaretlendirilmesi
- Örgütte başarısız deneyimlerin hoş görülmesi. Yaratıcı, yeni eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakların kolayca temin edilebilmesinin sağlanması.
- Başarıya ulaşmış eylemlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi
- Yönetimin müdahalelerinin en aza indirilerek çalışanların daha özgür olduğu bir iş ortamının tahsis edilmesi.

Yaratıcılık yeniliğin başlangıç aşamasını oluşturan yeni, yararlı ve kullanışlı fikirlerin üretilmesidir. Bireysel ve örgütsel yaratıcılık buluş ve yeniliğin kaynağıdır. Günümüz örgütlerinin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yaratıcılığa ihtiyaçları vardır (Çekmecelioğlu, 2002: 17-21).

2.2.11.5. Torrance Yaratıcılık Teorisi

Torrance yaratıcı düşünmeyi akıcılık, esneklik, özgünlük, detaylandırma ve mecazi düşünme olarak beş unsur da boyutlandırmıştır. Akıcılık, nicelik veya çok sayıda fikir üretme kabiliyeti anlamına gelir. Akıcılık kişinin düşünme sürecine atıfta bulunarak fikir üretiminin miktarının üretimi canlandırabileceği önermesine dayanır. Esneklik, kişinin düşüncesinin yönünü değiştire bilmeyi ifade eder. Esneklik şaşırtıcı ve ümit veren farklı yolları deneyimleyebilmek için veya deneyimleri incelemek için açık fikirli olabilme yeteneğidir. Özgürlük, yeni ve sıra dışı fikirler üretme yeteneğini ifade eder. Özgünlük alışılmadık veya istatistiksel olarak sık olmayanı düşünme ve uygulama yeteneğidir. Detaylandırma, fikirleri genişletme ve geliştirmek için ayrıntılandırma becerisidir. Detaylandırmayla fikirler daha eksiksiz daha zengin ve daha ilginç hale gelirler. Mecazi (metaforik) düşünce, yeni bağlantılar kurmak için benzerlikleri karşılaştırma yeteneğidir (Treffinger, Young, Selby ve Shepardson, 2002: 12).

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yılmaz (2009), Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi adlı çalışmasında 2008–2009 eğitim-öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 363 öğretmenin okul kültürü algısının öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisini ilişkiisel tarama modeli kullanarak araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş motivasyonu düzeyi ve örgüt kültürü algısının yüksek olduğu, okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Demirtaş (2010), ilköğretim okullarındaki örgüt kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 2007-2008 öğretim yılında Elazığ ilinde 43 ilköğretim okulunda tarama modeli kullanılarak araştırma yapmıştır. Araştırmada yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan 784 ölçekten elde edilen verilerle 8. Sınıflara uygulanan seviye tespit sınavı sonuçları karşılaştırılmıştır. Elde edilen verilerin karşılaştırılması doğrultusunda okul yöneticilerinin işbirlikçi liderlik faktörü ve öğretmenlerin öğretmen işbirliği faktörü ile öğrenci akademik başarı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kavi (2006) iş görenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi (Özel finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma) adlı çalışmasında örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkisine ve çalışan motivasyonunu belirleme boyutuna bakılmıştır. 2005 yılında İstanbul'daki özel finans ve bankacılık sektöründen üç kuruluşun 190 çalışanından elde edilen anketler sonucunda özel finans kurumlarında çalışan motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu bankalarda da ise çalışan motivasyonun orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürünün çalışan motivasyonunu etkileme düzeyine bakıldığında çalışma yapılan üç kurumda da örgüt kültürünün çalışan motivasyonunu belirlediği sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü ve çalışanların motivasyon düzeyleri yönünden kurumlar arasında belirgin bir fark olmadığı görülmüştür.

Taş (2002) “*Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi*” adlı çalışmasında yönetim süreçlerinin yönetilme biçiminin yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada etkisini tartışmıştır. Çalışma sonucunda yaratıcı bir örgüt kültürü için fikirlere, üretkenliğe, değerlere, girişimciliğe değer verilmesi yönetim tarafından güvenli ortamların oluşturulması, çalışan görüşlerinin önemsenmesi ve

bunun çalışanlara hissettirilmesi gibi sonuçlar vurgulanmıştır. Yönetimin yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturulmasında önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Akdoğan ve Kale (2011) “*Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi*” adlı çalışmalarında konaklama işletmelerinde önemli olan örgüt içi faktörlerin, örgüt çalışanlarının yaratıcılık performanslarına ve işletmeler yenilik performanslarına etkisi araştırılmıştır. İç Anadolu bölgesinde dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesindeki 257 çalışandan elde edilen anketler sonucunda 7 boyutta ele alınan örgütsel faktörler; yenilik odaklılık ve proje üretme, bürokratik yapı, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhu, yaratıcılığı geliştirme ve inisiyatif kullanma, tepe yönetimi desteği ve motivasyon olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak tepe yönetimi desteği ve motivasyon faktörü ile yaratıcılığı geliştirme inisiyatif kullanma faktörünün yenilik ve yaratıcılık performansı üzerinde etkisi tespit edilmemiştir. Bilgi paylaşımı ve iletişim, yenilik odaklılık ve proje üretme, takım ruhu, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler yenilik ve yaratıcılık performansını pozitif yönde bürokratik yapı ise negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Cengiz, Acuner ve Baki (2007) Yaptıkları araştırmada örgütlerde yaratıcılığa katkı eden faktörleri bulmak ve bu faktörlerin örgütteki yaratıcılık unsurları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada Trabzon yurdu Müdürlüğü’nde ki 150 çalışana 15 soruluk bir anket uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan araştırma sonucunda yaratıcılığın açık politika faktöründen etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Kale (2010), araştırmasında, örgüt içi faktörlerin personelin yaratıcılık performansına ve işletmenin yenilik performansına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda bilgi paylaşımı, etkili iletişim, takım ruhu, proje üretme gibi faktörlerin yaratıcılık performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özçer (1996), “*İmalat sanayii işletmelerinde örgüt yapıları ve yönetim biçimlerinin yaratıcılık yönetimi açısından değerlendirilmesi*” adlı çalışmasında, gerek kamu gerekse özel kuruluşlarda insan kaynağından gerektiği biçimde yararlanılmadığından bahsetmiştir. Çalışanın özgünlüğünü etkileyen otoriter tutumların kültürel yansımaların bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur.

Çekmecelioğlu (2002) araştırmasında, iş çevresinin yaratıcılık üzerinde teşvik edici ve engelleyici etkileri olup olmadığını incelemiştir. Türkiye'nin 500 büyük firmasına anket gönderilmiş 126 firmadan dönen anketler değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda iş çevresinin yaratıcılık üzerine etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Kanbur (2015) tarafından yapılan *Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü* adlı çalışmada çalışanların örgütten aldıkları destek sonucunda yaratıcılık düzeylerini artığı gözlemlenmiştir.

Nart (2015) "*Tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişliğin yaratıcılık üzerine etkisi*" adlı çalışmasında tükenmişlik sendromu, çalışma yaşam alanı, iş güvencesizliği, stres kaynakları ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma neticesinde adalet, aidiyet ve yaratıcılık arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır.

Akturan (2015) araştırmasında, işletmelerin içerisinde buldukları rekabet ortamında başarı sağlayabilmeleri için yaratıcı olmaları gerektiği, bunu gerçekleştirebilmeleri için ise iş çevresinin düzenlenmesi gerektiği iddiasını kanıtlamayı amaçlamıştır. "*Algılanan güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arasındaki ilişkilerin saptanması*" isimli çalışma sonucunda algılanan güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arasındaki ilişkilerin saptanması adlı tezinde yaratıcı performansı etkileyen faktörlere bakmış, güçlendirme iklimi ve örgütsel vatandaş davranışı ile yaratıcı performans arasında anlamlı ilişki saptamıştır.

Kalyar (2017) çalışmasında, daha iyi bir örgütsel performansa sahip olunabilmesi için çalışanların psikolojik sermaye, iş performansı ve yaratıcılık düzeylerinin yüksek olması gerektiğini vurgulamıştır. "*Psikolojik sermaye, lider- üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi*" isimli çalışma sonucunda etik liderliğin çalışanların iş performansında ve yaratıcılık düzeylerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur.

Akan (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. "*Personel Güçlendirme ve Örgütsel*

Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi. Konu İle İlgili Bir Araştırma” isimli çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa olumlu etkileri olduğu ve bu durumun örgütsel başarıyı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Okakın ve Ayvacioğlu (2014), “*Kurumlarda yaratıcılık üzerine bir çalışma*” isimli araştırmalarında örgütlerde yaratıcılığın nasıl uygulandığı ve nasıl teşvik edildiği hususunda bir inceleme yapılmıştır. Araştırma 2009 yılında Capital Dergisi tarafından Türkiye’nin en inovatif olarak değerlendirilen 20 kuruluşunun 6 tanesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme tekniğiyle elde edilen verilerden elde edilen ortak kanaat çalışanların daha yaratıcı olabilmesi için günlük iş yükünden uzaklaşabilecekleri daha yaratıcı ortamlar oluşturmak ve yöneticilerin de bu yönde daha farklı uygulamalara yönelmeleri şeklindedir.

Saraçoğlu ve Duran (2009) çalışmalarında bireylerin içinde bulunduğu çevre, iş çevresi ve eğitim çevresi ile girişimcilikteki yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. “*Yaratıcı Girişimin Gelişiminde Çevrenin Rolü*” adlı bu çalışmada edinilen sonuçlara göre geleneksel eğitim sistemine sahip ülkelerde bireylerin yaratıcılığının olumsuz yönde etkilenmektedir. Çevre yaratıcı bireylerin risk alabilme yeteneklerini doğrudan etkilemektedir. Bürokratik yapıdaki örgütlerde de yaratıcılığın gelişmeyeceği, örgütlerin girişimciliği geliştirebilecek yapıya kavuşabilmeleri için yaratıcı örgüt iklimini oluşturabilmeleri gerekmektedir.

Yeloğlu (2007), çalışmasında yaratıcılık ve yenilik kavramlarını ele almıştır. Yaratıcılık ve yenilik kavramları ile ilgili alan yazın çalışmasıyla, yaratıcılık temel kavramları, yaratıcılığı geliştiren sebepler ve sonuçlar incelenmiş daha sonra da yenilik kavramı üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak yaratıcılık ve yenilik kavramlarının birbiriyle ilişkili iki kavram olduğu, çevreden gelen baskılar ve kısıtlamalar, örgüt içinde ve örgütler arasındaki çatışmaların yaratıcılığı ve yeniliği olumsuz olarak etkilediği vurgulanarak bu etkinin bireyleri ve gruplara da yansıtığının üstünde durulmuştur.

Telli (2016), “*Örgüt kültürü ve bireysel yaratıcılık: Bir alan çalışması*” adlı çalışmasında örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık, iş tatmini, çalışan performansı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemiştir. Kahramanmaraş ’da bir hastaneden soru formu ile hemşirelerden toplanan veriler neticesinde örgüt kültürünün, iç

girişimcilik, iş tatmini ve bireysel yaratıcılık üzerinde etkisi saptanmış fakat çalışan performansı üzerinde bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Gürsözlü (2003), “Örgütsel yaratıcılık modelinin oluşmasında bireysel yaratıcılığın ve örgüt ikliminin etkisi reklam ajanslarında bir uygulama” isimli çalışmasında reklam ajansı çalışanlarından anket yardımıyla aldığı veriler neticesinde, örgüt iklimi ile yaratıcılık arsında bir ilişkinin olmadığı ve iyi bir örgüt iklimine sahip olmayan reklam ajansı çalışanlarının da yaratıcılık seviyelerini kendi potansiyelleriyle kullanabildikleri saptanmıştır. Ancak anketlerin bir bölümünün çalışanlara şirket sahipleri tarafından yaptırılması cevap dağılımını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu anketler değerlendirme dışında bırakıldığında yaratıcılık ile örgüt iklimi arasında düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Yahşi (2014), “Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri” adlı çalışmasında Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda çalışan 302 kişiden toplanan ölçeklerden elde edilen verilere göre örgüt iklimi algısı arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyinin de arttığı, örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılığın %43 oranında pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır

Özerbaş (2011) gerçekleştirdiği çalışmada yaratıcı dışünme öğrenme ortamının akademik başarıya ve bilgilerin kalıcılığına etkisini incelemiştir. 20 tane 4. sınıf öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen deneysel çalışmada yaratıcı öğrenme ortamında öğrenim gören öğrencilerin akademik başarıları klasik öğrenme ortamında öğrenim gören öğrencilerin akademik başarılarına göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma sonucunda yaratıcılığın öğrenilmesi ve öğretilmesinin mümkün olduğu ancak bunun için stresten, baskıdan uzak bireylerin kendilerini güvende hissettiği özgür bir ortam olması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, örgüt kültürünün öğretmenlerdeki yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisinin olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmadır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden olan “ilişkisel model” kullanılmıştır. İlişkisel tarama geçmişte veya halen var olan bir durumun betimlenmesi, bu durumla ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının ve boyutunun kestirilmesi veya bir takım değişkenler yardımıyla bir başka değişkenin yordanması amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Karasar, 1994).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma örneğini 2018-2019 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan Eyüp, Fatih, Üsküdar, Ümraniye, Gaziosmanpaşa ilçelerinde ki “basit rastlantısal örnekleme” yoluyla seçilen farklı kademedeki okullarda, toplam 384 öğretmen oluşturmuştur. Basit seçkisiz örnekleme, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı vererek seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemdir. Burada her bir örneklem birimine eşit seçilme olasılığı verilmesinin anlamı örneklem uzaydan her bir örneklemin eşit olasılıkla seçilmesidir (Çingir, 1994).

Tablo 3. 1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler	N	%
Cinsiyet	Kadın	243
	Erkek	141
Yaş	20-35 yaş	179
	36-49 yaş	170
	50 ve üzeri yaş	35
Kıdem Yılı	1-5 yıl	65
	6-10 yıl	102
	11-15 yıl	73
	16 yıl ve üzeri	144

Eğitim Durumu	Lisans	360	93,8
	Lisansüstü	24	6,3
Okul Seviyesi	İlkokul	151	39,3
	Ortaokul	160	41,7
	Lise	73	19,0
Toplam		384	100.0

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya dâhil olan öğretmenler 243 ü kadın (%63,3), 141’i (%36,7) erkek olmak üzere toplam 384 öğretmenden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin 178’u (%46,6) 20-35 yaş aralığında, 170’i (%44,3) 36-49 yaş aralığında olup 35 öğretmen 50 yaş ve üzerindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 360’ı (%93,8) lisans mezunu olup, 24 öğretmen (%6,3) lisansüstü eğitim düzeyindedir.

Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin kıdem yılları incelendiğinde 65 öğretmen (%16,9) 1-5 yıl aralığında, 102 öğretmen (%26,6) 6-10 yıl aralığında, 73 öğretmen (%19,0) 11-15 yıl aralığında olup 144 öğretmen (%37,5) ise 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahiptir.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin görev yaptığı okul seviyesine bakıldığında 151 öğretmen (%39,3) ilkokul, 160 öğretmen (%41,7) ortaokul, 73 öğretmen (%19,0) ise lise seviyesinde görev yapmaktadır.

3. 3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Terzi (2005) tarafından geliştirilmiş “Okul Kültürü Ölçeği” , Özgenel ve Çetin (2017) tarafından geliştirilmiş “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği” olmak üzere iki ölçek uygulanmıştır.

3.3.1. Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ)

Terzi (2005) tarafından Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) hazırlanmadan önce yurt dışı ve yurt içindeki çalışmalar gözü önüne alınarak örgüt kültürü ve okul kültürü boyutları tespit edilmiştir. İncelenen çalışmalarda vurgulanan örgüt kültürü ve okul kültürü boyutlarının en baskın olanları alınarak 113 maddelik ilk forum hazırlanmıştır. Daha sonra maddeler eğlenerek 55 soruya düşürülmüştür. Bu aşamadan sonra örgüt kültürü ve eğitim yönetimi alanında uzman akademisyenlerin yardımlarıyla sorular 34 maddeye indirilmiştir. Türk dili ve edebiyatı alanında bir uzman kendi alanına

yönelik soruların uygunluğunu tekrar gözden geçirdikten sonra on öğretmene uygulanan ölçekten yeterince anlaşılır olmadığı gerekçesiyle üç soru daha çıkartılarak soru sayısı 31'e düşürülmüştür.

Okul kültürü ölçeğinin geçerliliğini belirlemek için faktör analizi yöntemi uygulanmış, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett Testi Sonuçları göz önünde bulundurularak Faktör analizinin yorumlanabilir olduğu görülmüştür. Güvenirlik için Cronbach Alpha (iç tutarlılık) Katsayıları hesaplanmıştır. Analizler sonucunda faktöre eşit dağılan iki soru bulunmuş ve veri toplama aracından çıkarılmıştır. Böylece okul kültürü ölçeği (OKÖ) son halini alarak 29 sorudan oluşan bir ölçme aracı durumuna gelmiştir.

Bahsi geçen ölçme aracı 1-2-3-4-5 olarak artan bir şekilde puanlanan derecelendirme sistemine sahip bir ölçektir.

29 madde ve dört boyuttan oluşan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu ispatlanmıştır ölçeğin faktör madde devamlı dağılımları aşağıda sıralandığı gibidir.

1. Faktör Destek Kültürü: 7, 10, 11, 16, 18, 24, 26, 27
2. Faktör Başarı Kültürü: 9, 17, 21, 22, 25, 28
3. Faktör Bürokratik Kültür: 8, 12, 13, 14, 16, 15, 10, 9, 20, 23, 29
4. Faktör Görev Kültürü: 1, 2, 3, 4, 5, 6

Ölçeğin bu araştırmada Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır.

3.3.2. Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği (MYDEÖ)

Özgenel ve Çetin (2017) tarafından geliştirilen "Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği" öğretmen ve yöneticilerin yaratıcı düşünme eğilimlerini ölçmek için tasarlanmıştır.

Yaratıcılık eğilimlerinin belirlenmesi için eğitim yönetimi ve denetimi alanında dört doktora öğrencisi ve altı yüksek lisans öğrencisinden oluşan bir grupta 40 dakikalık bir görüşme yapılarak özgüven, cesaret, özgünlük, hayal gücü, sabır, şüphecilik ve merak gibi kavramlar eğilim olarak görülmüş ve bu doğrultuda 57 soruluk bir madde havuzu hazırlanmıştır. Mevcut maddeler iki psikolojik danışma ve rehberlik uzmanı, üç Türkçe öğretmeni ve bir Türk dili ve edebiyatı öğretmeni tarafından incelenerek madde sayısı 48'e indirilmiştir. 48 maddelik ölçek yaratıcılık konusunda çalışmaları

olan sekiz uzmana gönderilmiş ve uzman dönüştüğü bulunmuştur. Daha sonra Ölçek 20 öğretmene uygulanarak dil ve anlatım yönünden değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanların ve öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak 8 soru ölçekten çıkarılmış böylece madde sayısı 40 olmuştur.

Ölçek 5'li likert tipi olup 1-2-3-4-5 diye artan bir şekilde derecelendirilmiştir. 1 Hiçbir Zaman, 2 Nadiren, 3 Ara sıra, 4 Genellikle, 5 Her zaman derecelerine karşılık gelmektedir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa iç tutarlılık, bağımsız t- taesti, test tekrar test, korelasyon ve test- tekrar test bağımlı gruplar t-testi analizleri yapılmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programlarında analiz edilmiştir.

Sonuç olarak 25 madde ve altı boyuttan oluşan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu ispatlanmıştır. Ölçeğin faktör madde dağılımları aşağıdaki gibidir.

- Öz disiplin:** 1, 6, 7, 15, 23
- Yenilik Arama:** 2, 5, 8, 12, 17, 19, 22, 24
- Cesaret:** 9, 11, 14, 25
- Merak:** 3, 10, 21
- Şüphelenme:** 4, 16
- Esneklik:** 13, 18, 20 (Özgenel ve Çetin, 2017).

Bu araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. 2. Okul Kültürü Ölçeği ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeğinden Elde Edilen Verilere İlişkin Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach Alfa
Okul Kültürü Ölçeği	0.84
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği	0.89

Bu araştırma kapsamında Cronbach Alfa ile yapılan iç güvenilirlik analizi sonucuna göre, Okul Kültürü Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.84, Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamına 2018-2019 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan Eyüp, Fatih, Üsküdar, Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçelerindeki “basit rastlantısal örnekleme” yoluyla seçilen farklı kademelerdeki okullarda dağıtılan ölçeklerden analizde kullanılabilen 384 ölçek elde edilmiştir. Öğretmenlere “Okul Kültürü Ölçeği “ ve “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimi Ölçeği” uygulanmadan önce gereken açıklama yapılmış ve gönüllü olan öğretmenlere ölçekler dağıtılmıştır. Öğretmenlerin ölçek maddelerini doğru ve içtenlikle cevaplamaları en önemli nokta olduğu için tereddüt edilecek noktalar açıklanarak olabilecek her türlü belirsizliğin aşılması sağlanmış ve zaman sınırlaması yapılmamıştır. Uygulanan 600 ölçekten 384’ü analiz edilmeye uygun bulunmuştur ve analiz edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada, veriler alt amaçlara uygun olarak betimsel, bağımsız gruplar t-testi, anova, korelasyon ve regresyon testleri ile analiz edilmiştir.

Ölçekler değerlendirilirken aşağıda verilen kriter göz önünde bulundurulmuştur.

1.00- 1.79 çok düşük

1.80- 2.59 düşük

2.60- 3.39 orta

3.40- 4.19 yüksek

4.20- 5.00 çok yüksek

Okul Kültürü Ölçeğinden ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3. 3. de yer almaktadır.

Tablo 3. 3. Normallik Testi

	N	\bar{X}	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Destek Kültürü	384	3,81	.577	-.154	-.278
Başarı Kültürü	384	3,84	.594	-.373	.279
Bürokrasi Kültürü	384	3,22	.502	-.012	-.271
Görev Kültürü	384	4,14	.474	-.197	-.442
YDE Toplam	384	4,12	.372	.175	-.172

Standart normal dağılımda basıklık çarpıklık katsayıları sıfırdır. Bu değerlerin -1, +1 arasında olan dağılım normal dağılım olarak kabul edilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 16). Ölçme araçlarına ait basıklık ve çarpıklık incelendiğinde değerlerin -1 ile +1 arasında kaldığı görülmüş ve verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler yapılmıştır. Veriler bağımsız gruplar t-testi, anova, korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri yapılarak çözümlenmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerden elde edilen verilerin sonuçları bulgular başlığı altında tablolaştırılarak sunulmuştur.

Bu bölümde, araştırmada yer alan öğretmenlere uygulanan ölçekler sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ait açıklamalar alt amaçların sıralaması ile sunulmuştur.

4. 1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Birinci alt amaca yönelik yapılan analizlerde öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcı düşünme eğilimi algı düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır.

Tablo 4. 1. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Yaratıcı Düşünme Eğilimi Algı Düzeyleri

	N	\bar{X}	Ss
Destek Kültürü	384	3,81	.577
Başarı Kültürü	384	3,84	.594
Bürokrasi Kültürü	384	3,22	.502
Görev Kültürü	384	4,14	.474
YDE Toplam	384	4,12	.372

Birinci alt amaca yönelik yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü alt boyutları algı düzeyi destek kültürü ortalaması 3.81 (Ss=.577), başarı kültürü ortalaması 3.84 (Ss=.5794), bürokrasi kültürü ortalaması 3.22 (Ss=.502), görev kültürü ortalaması 4.14 (Ss=.474), olarak saptanmıştır. Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimi ortalamaları ise 4.12 (Ss=.372), olarak bulunmuştur. Mevcut ortalamalar değerlendirildiğinde en yüksek algı düzeyinin görev kültürü alt boyutunda olduğu saptanmıştır.

4. 2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

İkinci alt amaca yönelik yapılan “Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri ve Okul Kültürü algıları cinsiyetlerine, kıdemlerine, eğitim durumlarına ve görev yaptıkları okul kademesine göre değişmekte midir?” sorusuna yanıt vermek amacıyla t-testi ve anova testleri yapılmıştır.

Tablo 4. 2. 1. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ve Yaratıcı Düşünme Eğilimi Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t-Testi		
					T	Sd	P
Destek Kültürü	Kadın	243	3.82	.59	.495	382	.350
	Erkek	141	3.79	.55			
Başarı Kültürü	Kadın	243	3.84	.58	.129	382	.655
	Erkek	141	3.73	.60			
Bürokrasi Kültürü	Kadın	243	3.23	.51	.664	382	.385
	Erkek	141	3.20	.48			
Görev Kültürü	Kadın	243	4.14	.47	.313	382	.680
	Erkek	141	4.15	.47			
YDE Toplam	Kadın	243	4.12	.37	.077	382	.926
	Erkek	141	4.12	.36			

Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcı düşünme becerileri cinsiyete göre karşılaştırmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda okul kültürü ölçeğinin destek kültürü alt boyutu, başarı kültürü alt boyutu, bürokrasi kültürü alt boyutu, görev kültürü alt boyutu ile YDE toplam puanları arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$).

Tablo 4. 2. 2. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarını ve Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmak Amacıyla Yapılan t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	t Testi		
					T	Sd	P
Destek Kültürü	Lisans	360	3.83	.567	2.24	382	.177
	Lisansüstü	24	3.56	.683			
Başarı Kültürü	Lisans	360	3.85	.582	2.09	382	.207
	Lisansüstü	24	3.59	.722			
Bürokrasi Kültürü	Lisans	360	3.23	.488	1.15	382	.297
	Lisansüstü	24	3.11	.557			

Görev Kültürü	Lisans	360	4.15	.468	1.36	382	.195
	Lisansüstü	24	4.02	.547			
YDE Toplam	Lisans	360	4.13	.369	.55	382	.437
	Lisansüstü	24	4.08	.412			

Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcı düşünme becerileri eğitim durumuna göre karşılaştırmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda okul kültürü ölçeğinin destek kültürü alt boyutu, başarı kültürü alt boyutu, bürokrasi kültürü alt boyutu, görev kültürü alt boyutu ile YDE toplam puanları arasında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$).

Tablo 4. 2. 3. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarını ve Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Okul Türüne Göre Karşılaştırmak Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Post-Hoc Testi
Destek Kültürü	A-İlkokul	151	3.82	,553	G.Arası	.552	2	.276			
	B-Orta-okul	160	3.77	,612	G.İçi	127.346	381	.334	.826	.439	
	C-Lise	73	3.88	,549	Toplam	127.898	383				
	Toplam	384	3.81	.577							
Başarı Kültürü	A-İlkokul	151	3.81	,559	G.Arası	2.538	2	1.269			
	B-Orta-okul	160	3.79	,628	G.İçi	132.933	381	.349	3.638	.027	A-C
	C-Lise	73	4.00	,567	Toplam	135.471	383				B-C
	Toplam	384	3.84	.594							
Bürokrasi Kültürü	A-İlkokul	151	3.18	.478	G.Arası	.725	2	.362			
	B-Orta-okul	160	3.22	.558	G.İçi	96.135	381	.252	1.436	.239	
	C-Lise	73	3.30	.410	Toplam	96.860	383				
	Toplam	384	3.22	.502							

Görev Kültürü	A-İlkokul	151	4.23	.458	G.Arası	2.289	2	1.144			
	B-Orta- okul	160	4.06	.473	G.İçi	83.862	381	.220	5.199	.006	A-B
	C-Lise	73	4.15	.481	Toplam	86.150	383				
	Toplam	384	4.14	.474							
YDE Toplam	A-İlkokul	151	4.15	.364	G.Arası	1.671	2	.836			
	B-Orta- okul	160	4.05	.379	G.İçi	51.332	381	.135	6.202	.002	A-B
	C-Lise	73	4.22	.343	Toplam	53.003	383				B-C
	Toplam	384	4.12	.372							

Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcı düşünme eğilimi algılarını okul türüne göre karşılaştırmak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre destek kültürü alt boyutu, bürokrasi kültürü alt boyutu toplam puanları arasında öğretmenlerin görev yaptığı okul türlerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$).

Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcı düşünme eğilimi algılarını okul türüne göre karşılaştırmak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre başarı kültürü alt boyutu, görev kültürü alt boyutu ve yaratıcı düşünme eğilimleri toplam puanları arasında öğretmenlerin görev yaptığı okul türlerine göre anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$).

Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre, başarı kültürü alt boyutunda ortaokul ve lise okul türleri , görev kültürü alt boyutunda ilkokul ve ortaokul okul türleri , yaratıcı düşünce eğilimleri toplamında ise ilkokul ve ortaokul, ortaokul ve lise okul türlerinde anlamlı farklılık görülmektedir ($p<.05$).

Tablo 4. 2. 4. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarını ve Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Kademelerine Göre Karşılaştırmak Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Post- Hoc Testi
Destek Kültürü	A-1-5 yıl	65	3.84	.614	G.Arası	.513	3	.171	.511	.675	
	B-6-10 yıl	102	3.79	.581	G.İçi	127.385	380	.335			

	C-11-15 yıl	73	3.88	.645	Toplam	127.898	383			
	D-16 yıl ve üzeri	144	3.78	.522						
	Toplam	384	3.81	.577						
Başarı Kültürü	A-1-5 yıl	65	3.80	.641	G.Arası	.694	3	.231	.653	.582
	B-6-10 yıl	102	3.81	.644	G.İçi	134.777	380	.355		
	C-11-15 yıl	73	3.92	.655	Toplam	135.471	383			
	D-16 yıl ve üzeri	144	3.83	.496						
	Toplam	384	3.84	.594						
Bürokrasi Kültürü	A-1-5 yıl	65	3.23	.475	G.Arası	.157	3	.052	.206	.892
	B-6-10 yıl	102	3.21	.463	G.İçi	96.702	380	.254		
	C-11-15 yıl	73	3.19	.621	Toplam	96.860	383			
	D-16 yıl ve üzeri	144	3.24	.439						
	Toplam	384	3.22	.502						
Görev Kültürü	A-1-5 yıl	65	4.13	.478	G.Arası	1.478	3	.493	2.211	.086
	B-6-10 yıl	102	4.07	.475	G.İçi	84.672	380	.223		B-D
	C-11-15 yıl	73	4.10	.482	Toplam	86.150	383			
	D-16 yıl ve üzeri	144	4.22	.459						
	Toplam	384	4.14	.474						
YDE Toplam	A-1-5 yıl	65	4.15	.370	G.Arası	.525	3	.175	1.267	.285
	B-6-10 yıl	102	4.08	.351	G.İçi	52,478	380	.138		
	C-11-15 yıl	73	4.08	.390	Toplam	53,003	383			
	D-16 yıl ve üzeri	144	4.16	.367						
	Toplam	384	4.12	.372						

Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcı düşünme becerileri algılarını kademelerine göre karşılaştırmak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda

destek kültürü alt boyutu, başarı kültürü alt boyutu, bürokrasi kültürü alt boyutu ve YDE toplam puanlarına göre öğretmen kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>.05$).

Görev kültürü alt boyutunda ise öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan post hoc testi sonucuna göre, görev kültürü alt boyutunda öğretmenlerin kıdemlerine göre 6-10 yıl ve 16 yıl üstü kıdemleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir ($p<.05$).

4. 3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Üçüncü alt amaç “Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimi ile Okul Kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır ?” sorusuna yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 3. Okul Kültürü ile Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Pearson Korelasyon Matrisi

Değişkenler		Destek k.	Başarı k.	Bürokrasi k.	Görev k.	YDE
Destek k.	R	1				
	N	384				
Başarı k.	R	.738**	1			
	N	384	384			
Bürokrasi k.	R	.023	.147**	1		
	N	384	384	384		
Görev k.	R	.447**	.385**	.157**	1	
	N	384	384	384	384	
YDE	R	.325**	.280**	.149**	.349**	1
	N	384	384	384	384	384

**korelasyon . 01 düzeyinde anlamlıdır.

Yaratıcı düşünme ölçeğinin bütününden elde edilen puanla, destek kültürü alt boyutu ($r=.325$), başarı kültürü alt boyutu ($r=.280$), görev kültürü alt boyutu ($r=.349$) arasında pozitif yönde orta düzeyde, bürokrasi kültürü alt boyutu ($r=.149$) arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<.01$).

Örgüt kültürü ölçeğinin görev kültürü alt boyutundan elde edilen puanla, destek kültürü alt boyutu ($r=.447$), başarı kültürü alt boyutu ($r=.385$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki, bürokrasi kültürü alt boyutu ($r=.157$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<.01$).

Örgüt kültürü ölçeğinin bürokrasi kültürü alt boyutundan elde edilen puanla, başarı kültürü alt boyutu ($r=.147$) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<.01$).

Örgüt kültürü ölçeğinin başarı kültürü alt boyutundan elde edilen puanla, destek kültürü alt boyutu ($r=.738$) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<.01$).

Yapılan analizler sonucunda tablo 4.3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile örgüt kültürünün alt boyutları olan destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Bürokrasi kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır.

4. 4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Dördüncü alt amaca ilişkin örgüt kültürünün alt boyutlarının öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordayıp yordamadığına ilişkin sonuçlar regresyon tablolarında sunulmuştur.

Tablo 4. 4. 1 Okul Kültürünün Alt Boyutu Destek Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	T	P	R	R ²	F	P
Destek Kültürü	YDE	3.32	.120	.325	27.68	.000				
		.209	.031		6.72		.325	.106	45.19	.000

* $p<.001$, ** $p<.01$, *** $p<.05$

Destek kültürü alt boyutunun öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordayıp yordamadığının saptanmasına yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda görülmüştür ki destek kültürü alt boyutu öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin yordayıcısıdır ($\beta=.325$). Destek kültürü, yaratıcı düşünme eğilimlerinde ki varyansın %10,6’sını yordamaktadır ($R^2= .106$, $p<.001$). Destek kültürü puanı 3.32 birim arttığında öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri, .325 birim artacaktır ($R=.325$).

Tablo 4. 4. 2. Okul Kültürünün Alt Boyutu Başarı Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	T	P	R	R ²	F	P
Başarı Kültürü	YDE	3.45		.280	28.92	.000				
		.175	.031		5.70		.280	.078	32.52	.000

* $p < .001$, ** $p < .01$, *** $p < .05$

Başarı kültürü alt boyutunun öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordayıp yordamadığının öğrenilmesine yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda görülmüştür ki başarı kültürü alt boyutu öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin yordayıcısıdır ($\beta = .280$). Başarı kültürü, yaratıcı düşünme eğilimlerinde ki varyansın %7,8'ini yordamaktadır ($R^2 = .078$, $p < .001$). Başarı kültürü puanı 3.45 birim arttığında öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri, .280 birim artacaktır ($R = .280$).

Tablo 4. 4. 3. Okul Kültürünün Alt Boyutu Bürokrasi Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	T	p	R	R ²	F	P
Bürokrasi Kültürü	YDE	3.77	.122	.149	30.87	.000				
		.110	.037		2.94	.003	.149	.022	8.69	.003

* $p < .001$, ** $p < .01$, *** $p < .05$

Bürokrasi kültürü alt boyutunun öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordaması amacı ile yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda görülmüştür ki bürokrasi kültürü alt boyutu öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin yordayıcısıdır ($\beta = .149$). Bürokrasi kültürü, yaratıcı düşünme eğilimlerinde ki varyansın %2,2'sini yordamaktadır ($R^2 = .022$, $p < .05$). Bürokrasi kültürü puanı 3.77 birim arttığında öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri .149 birim artacaktır ($R = .149$).

Tablo 4. 4. 4. Okul Kültürü Alt Boyutu Görev Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	T	p	R	R ²	F	P
Görev Kültürü	YDE	2.99	.157	.349	19.05	.000				
		.27	.038		7.280		.349	.122	52.9	.000

* $p < .001$, ** $p < .01$, *** $p < .05$

Görev kültürü alt boyutunun öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordayıp yordamadığının öğrenilmesine yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda görülmüştür ki görev kültürü alt boyutu öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin yordayıcısıdır ($\beta = .349$). Görev kültürü, yaratıcı düşünme eğilimlerinde ki varyansın %12,2'sini yordamaktadır ($R^2 = .122$, $p < .001$).

Tablo 4. 4. 5. Okul Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Ht	(β)	T	P	R	R ²	F	P
Sabit		2.566	.187		13.73	.000				
Destek Kültürü	YDE	.126	.047	.196	2.69	.007				
Başarı Kültürü		.019	.044	.030	.426	.671				
Bürokrasi Kültürü		.077	.036	.104	2.14	.032	.411	.169	19.30	.000
Görev Kültürü		.183	.042	.233	4.39	.000				

* $p < .001$, ** $p < .01$, *** $p < .05$

Tablo 4.4.5. incelendiğinde kurulan modelin ($p < .001$; $F = 19.30$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre destek kültürü, başarı kültürü, bürokrasi kültürü ve görev kültürünün dâhil olduğu model öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır ($R = .411$, $R^2 = .169$, $F = 19.30$, $p < .000$). Örgüt kültürünün alt boyutları olan destek kültürü, başarı kültürü, bürokrasi kültürü ve görev kültürü birlikte değerlendirildiğinde yaratıcı düşünme eğilimleri toplam varyansının %16'sını açıklamaktadır ($R^2 = .169$).

Destek kültürü, başarı kültürü, bürokrasi kültürü ve görev kültürü birlikte değerlendirildiğinde yaratıcı düşünme eğilimleri ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir (B=.126, B=.019, B=.077, B=.183). Destek kültürü ($\beta=.196$; $p<.000$), bürokrasi kültürü ($\beta=.104$; $p<.05$) ve görev kültürünün ($\beta=.233$; $p<.000$) yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülürken başarı kültürünün ($\beta=.104$; $p>.05$) yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Başarı kültürü çıkarılmak suretiyle oluşturulan çoklu regresyon analizi tablosu ve sonucu aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. 4. 6. Okul Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	T	P	R	R ²	F	P
Sabit		2.57	.186		13.82	.000				
Destek Kültürü		.140	.034	.218	4.16	.000				
Bürokrasi Kültürü	YDE	.079	.035	.107	2.26	.024	.411	.169	25.73	.000
Görev Kültürü		.184	.042	.235	4.43	.000				

* $p<.001$, ** $p<.01$, *** $p<.05$

Tablo 4.4.6 incelendiğinde kurulan modelin ($p<.000$; $F= 25.73$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre destek kültürü, bürokrasi kültürü ve görev kültürünün dâhil olduğu modelin öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır ($R=.411$, $R^2=.169$, $F=25.73$, $p<.000$). Örgüt kültürünün alt boyutları olan destek kültürü, bürokrasi kültürü ve görev kültürü birlikte değerlendirildiğinde yaratıcı düşünme eğilimleri toplam varyansının % 16,9'nu açıklamaktadır ($R^2=.169$).

Destek kültürü, bürokrasi kültürü ve görev kültürü birlikte değerlendirildiğinde yaratıcı düşünme eğilimleri ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir (B=.140, B=.079, B=.184). Destek kültürü alt boyutu ($\beta=.218$; $p<.000$), bürokrasi kültürü alt boyutu ($\beta=.107$; $p<.05$) ve görev kültürünün alt boyutunun ($\beta=.235$; $p<.000$) yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu yani yordadığı görülmektedir. Mevcut modeldeki beta değerinden yola çıkarak, destek kültüründeki bir birimlik artış öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinde 0.218 birimlik artışa, bürokrasi kültüründeki bir birimlik artış 0.107 birimlik artışa, görev kültüründeki bir birimlik artış 0.235 birimlik artışa sebep olmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisini incelemek amacıyla bu çalışmada elde edilen bulgular araştırmanın alt amaçları doğrultusunda ele alınmış, literatürdeki benzer diğer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt amacında, öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeyleri ve yaratıcı düşünme eğilimi düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, yaratıcı bireylerin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Bilindiği üzere yaratıcı bireyler girişken, öğrenmeye açık, becerikli, enerjik (Sungur, 1997: 282), daima farklı olasılıklar arayarak olaylara farklı açılardan bakabilen (Şimşek, 2012: 24), risk alabilen, empati yeteneğine sahip, estetik bakış açısına sahip, öngörü sahibi, merak duygusu gelişmiş olan (Günaydın, 2011: 41), sorunlar hakkında fikir yürütüp buldukları çözümleri test edebilen, güçlü, tutkulu, inançlarının farkında olarak çok yoğun çalışabilen (Trefinger ve diğ., 2002, Yavuzer 1989), diğer insanların fark etmediği ayrıntıları görebilen, eyleme yönelik, kendine güvenen ve saygı duyan (Bentley, 2004: 194) belirsizliklere dayanıklı, sorunların üstüne giderek belirsizliklerle başa çıkabilen (Yavuzer, 1989: 19) bireylerdir. İdeal öğretmenin özelliklerinin yer aldığı çalışmalarda da (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005; Özabacı, Acat, 2005; Şen, Erişen, 2002) görülmektedir ki yaratıcı bireyin özellikleri ile ideal öğretmenin özellikleri arasında pek çok kesişen nokta vardır. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da örgüte dâhil bireylerin yaratıcı düşünmeye yönelik becerilerinin yüksek olması örgütlerin gelişmesi açısından önemli bir husustur.

Örgüt kültürü alt boyutlarında ise en yüksek algı düzeyinin görev kültürü alt boyutunda olduğu görülmüştür. Görev kültürü alt boyutu puan ortalaması “yüksek” olarak kabul edilebilir bir düzeydedir. Görev kültürü özellikleri düşünüldüğünde

öğretmenlerin görev kültürü algı düzeyinin “yüksek düzeyde” olması öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda, işlerinde kendilerini yetkin hissederek merkezi otoritenin baskısıyla değil yaptıkları çalışmalarda kendilerini yeterli görüp etkinliklerini bu doğrultuda okulla işbirliği içinde yürütmelerinden kaynaklı olduğu muhtemeldir. Örgüt kültürünün diğer alt boyutlarına bakıldığında yüksekten düşüğe doğru sıralarsak başarı kültürü, destek kültürü yüksek ve bürokrasi kültürünün ise orta düzeyde olduğu görülmüştür.

5.1.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt amacında, öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ve yaratıcı düşünme eğilimi düzeyleri cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü algıları ile yaratıcı düşünme eğilimi düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Terzi (2005), benzer çalışmasında kadın öğretmenlerin bürokrasi kültürü algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptamıştır. Bürokrasi kültürünün özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, kadın öğretmenlerin örgütteki mevcut kuralların ve otoritenin etkisini daha fazla hissettiği yorumunu yapabiliriz. Bürokrasi kültürü ile güç kültürü arasındaki benzerlikler dikkate alındığında, güç kültürünün hâkim olduğu ataerkil bir yapıya sahip olan toplumumuzda, örgütlerin kültürlerinin de bu yönde etkilendiğini söyleyebiliriz. Gök ve Erdoğan (2011) yaptıkları çalışmada sınıf öğretmeni adayları üzerinde yaptıkları çalışmada çeşitli değişkenlerin yaratıcı düşünme ve eleştirel düşünmeye etkisini inceledikleri araştırma sonucunda cinsiyete göre anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Kız öğrencilerin yaratıcı düşünme puanı erkek öğrencilerin puanından yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin eğitim durumu lisans ve lisansüstü diye gruplandırılmıştır. Eğitim durumuna göre okul kültürü algıları ve yaratıcı düşünme eğilimi düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Her ne kadar bu çalışmada eğitim durumlarına göre öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimi düzeylerinde farklılık çıkmasa da pek çok çalışma göstermektedir ki eğitim yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir (Sungur, 1992). Fakat durumun aksi yönde olduğuna dair çalışmalar da vardır. Eğitimle yaratıcılık seviyesi belirli bir düzeye kadar artıp daha sonra düşmeye başlamaktadır. Burada dikkat edilmesi gerek husus eğitimin belirli sınırlar

içine hapsolüp, özgün ve yaratıcı düşünmeyi engellememesidir (Çekmecelioğlu, 2002). Bilinmektedir ki yoğun bir eğitime ve ya da bilgi yüklemesine maruz kalma durumunda yaratıcılık olumsuz yönde etkilenmektedir (Günaydın, 2011:104). Burada dikkat edilmesi gereken husus eğitimin yaratıcı düşünmeye yönelik kurgulanmasıdır. Bilgiye her an her yerden ulaşılabilen çağımızda; yeni, özgün bilgiyi oluşturabilecek ve oluşturulan bu bilgiyi insanların faydalanabileceği bir detaya dönüştürebilecek bireyleri yetiştirmek eğitimin amacı olmalıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre örgüt kültürü algıları ve yaratıcı düşünme eğilimi düzeylerine bakıldığında destek kültürü alt boyutu, başarı kültürü alt boyutu, bürokrasi kültürü alt boyutu ve yaratıcı düşünme eğilimi düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmazken görev kültürü alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu fark 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerle 16 yıl üstü görev yapan öğretmenler arasında bulunmaktadır. Kıdemi 16 yıl ve üstü olan öğretmenlerin görev kültürü algısının kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ve yaratıcı düşünme eğilimi düzeylerinin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşp farklılaşmadığına baktığımızda destek kültürü alt boyutu ve bürokrasi kültürü alt boyutunda görev yapılan okul türleri açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Başarı kültürü alt boyutu, görev kültürü alt boyutu ve yaratıcı düşünme eğilimi düzeylerinde görev yapılan okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Mevcut fark incelendiğinde başarı kültürü alt boyutunda ortaokul ve lise, okul türleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Lise başarı kültürü algısının ilkokul başarı kültürü algısından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun sebebinin öğretmenlerin sistem doğrultusunda verdikleri eğitimde ilkokul öğrencilerine başarı odaklı olmazken lise öğretmenlerinin üniversiteye geçiş sınavları sebebiyle başarıyı merkeze almalarından kaynaklı bir fark olduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Görev kültürü alt boyutunda ilkokul ve ortaokul okul türleri arasın da anlamlı farklılık görülmüştür. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin görev kültürü algısının ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görev kültürü algısından daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaratıcı düşünme eğilimi düzeyine bakıldığında ilkokul ve ortaokul, ortaokul ve lise türleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek

olarak bulunmuştur. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimi, liselerde görev yapan öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinden daha düşük olduğu görülmüştür.

Polat (2017) araştırmasında sınıf öğretmenlerinin eleştirel düşünme eğilimleri ve yaratıcılık düzeylerini farklı değişkenlere ele almış Adıyaman'ın Kâhta ilçesinde 8 ilkokulda yapılan araştırma sonucunda sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farka rastlanmazken; kıdemleri, kitap okuma alışkanlıkları gibi değişkenler açısından yaratıcılık düzeylerinde anlamlı fark görülmüştür. Başka bir çalışmada Şahin (2010), İlköğretim öğretmenlerinde yaratıcılık, mesleki tükenmişlik ve yaşam doyumu isimli araştırmasında öğretmenlerin yaratıcılık düzeylerinde cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş gibi değişkenlerin etkili olmadığı sonucuna varmıştır.

5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt amacı kapsamında öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı yönünde çalışılmıştır. Üçüncü alt amaç doğrultusunda yapılan analizler göstermiştir ki örgüt kültürü ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Destek kültürü alt boyutu, başarı kültürü alt boyutu ve görev kültürü alt boyutu öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki varken, bürokrasi kültürü alt boyutu ise öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu alt amaçtaki değerlerden yola çıkarak söyleyebiliriz ki öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda, başarı kültürü, görev kültürü ve destek kültürü gibi alt kültürler ne derece baskınsa öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri de o kadar olumlu yönde artmaktadır. Burada şunu belirtmekte fayda vardır bir örgütte algılanan kültür hangi nitelikteyse bireylerin davranışları da o yönde şekillenmektedir. Destek kültürü gibi olumlu kültürlerin algı düzeyi daha yüksek olan örgütlerde bireylerin örgüte yönelik tutumları da daha olumlu olmaktadır. Böyle örgütlerde iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi örgütün lehine davranışlar daha fazla görülmektedir. Aynı durum eğitim örgütleri olan okullar için de geçerlidir. Okulda motivasyon düzeyi yüksek olan, okulunu benimsemiş öğretmenler ve öğrencilerle

eğitimden ve öğretimden beklenen performans düzeyi en üst seviyeler çıkabilir. Bu da okulların amaçları düşünüldüğünde istenilen bir sonuçtur.

Bu araştırmanın sonucuna paralel başka bir çalışma ise Kaptanoğlu'nun (2017), örgüt yapısının yaratıcılığa etkisini incelediği çalışmadır. Teknoloji firması çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen veriler sonucunda hazırlanan çalışma sonucunda görülmüştür ki örgüt yapısı ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Tekin (2008) yaptığı çalışmada iş ortamının ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla beyaz eşya sektöründen iki farklı firma çalışanlarından veriler elde etmiştir. Araştırma sonucunda inisiyatif, iş odaklılık, amir desteği ve çalışan desteği faktörleri ile yaratıcılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

5.1.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın dördüncü alt amacı, okul kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordayıp yordamadığına yönelik yapılan analizler sonucunda örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordadığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt kültürü algısı yaratıcı düşünme eğilimlerinin önemli belirleyicisidir. Dolayısıyla öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeyleri yaratıcı düşünme eğilimlerini arttırdığı söylenebilir.

Dördüncü alt amaç sonucunu destekler nitelikte olan bir araştırma da Meriç'in (2018) çalışmasıdır. Balıkesir ilinde ilkokullarda yapılan çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonuç olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgüt kültürü algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu ve örgüt kültürü algı düzeylerinin örgütsel yaratıcılık algısını arttırdığını belirlenmiştir. Moda sektöründe yapılan başka bir çalışmada örgüt ikliminin bireylerin yaratıcılıkları üzerindeki etkisine bakılmıştır. Pıçakçı'nın (2013) yaptığı bu çalışmada örgüt iklimi üç boyutta ele alınmıştır. Boyutlar sırasıyla örgütsel destek, içsel takdir ve baskı olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda özellikle örgüt ikliminin alt boyutu olan bireysel takdirin çalışanların yaratıcılığına etkisine vurgu yapılmıştır. Şahin (2016), çalışmasında öğretmenlerin algılanan okul kültürü ile yaratıcı kişilik ve yaratıcı çevre ilişkisini incelemiş, araştırma sonucunda yaratıcı çevrenin okul kültürünün anlamlı yordayıcısı olduğu fakat yaratıcı kişinin örgüt

kültürünün anlamlı yordayıcı olmadığı sonucuna varmıştır. Bildiğimiz gibi örgüt kültürü uzun süreler sonucunda çeşitli tecrübeler ve yaşanmışlıklarla şekillenen ortak kabulleri içeren bir oluşumdur. Uzun zamanda var olan bu yapılar bireylerin kendine uymasını beklerken değişime genellikle direnç gösterirler. Dolayısıyla örgüt kültürünü etkileyebilmek için öncelikle örgütün değişime açık olması gerekir. Bu sebeple bireysel düzeyde kalan kuvvetler örgüt kültürü gibi dirençli yapılara etki edememektedir. Örgüt kültürünün bireyleri pek çok değişken açısında etkilediğini bildiğimiz halde aksi yönde durumlara pek rastlanılmamaktadır. Ancak örgüt kültürünün direnci oranında bir kuvvetle değişmesi belki mümkün olabilir. Bu durum da ancak bu amaç doğrultusunda organize olmuş topluluklar sayesinde gerçekleşebilir.

Telli (2016), hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada örgüt kültürünün, bireysel yaratıcılık, iç girişimcilik ve iş tatmini üzerinde etkili olduğunu fakat çalışan performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Hazırlanmış pek çok çalışmaya baktığımızda örgüt kültürünün yaratıcılık üzerinde (Yeloğlu, 2007; Cengiz, Acuner ve Baki, 2007; Çavuşoğlu, 2007; Çavuş, 2006) olduğu gibi iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, motivasyon, örgütsel sinizm, örgütsel sağlık, örgütsel bağlılık (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Rızaoğlu, ve Ayyıldız, , 2008; Erdem, 2007; Demir ve Öztürk, 2013; Yüceler, 2009; Kaya, 2008; Sezgin, 2010; Özdemir, 2012; Yılmaz, 2009; Balay, Kaya ve Cülha, 2013) gibi pek çok kavram üzerinde etkisi olduğunu görüyoruz.

Bu araştırma sonucunda örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleriyle pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Araştırmada üzerinde durulan destek, başarı ve görev kültürünün de kişinin yaratıcı düşünme eğilimlerini etkilediği yukarıda bahsi geçen konuların bir kanıtı niteliğindedir.

Mevcut literatüre bakıldığında yaratıcılık kavramının sorun çözme, hayal gücü, duyarlılık gibi insanlık için önemli olan pek çok kavramla ilişkili olduğu görülmektedir. Yaratıcılık bahsedilen kavramların tümünü içinde barındıran bir okyanus gibidir. Yaratıcı düşünce yaşanan pek çok güçlüğün, aşılması zor tehlikelerin heyecanla ve daha üretken bir biçimde üstesinden gelmemizi sağlayacak bir kaynaktır. Mühim olan her alanda kullanılabilecek bu eşsiz kaynaktan en verimli şekilde yararlanabilmektir. Gerek tarih öncesi dönemde yazının bulunması ve tarımın

yapılmaya başlanması gerekse tekerleğin bulunması gibi tüm keşiflerde yaratıcılığın rolü önemlidir. İnsanlığın ve toplumların ilerlemesi yaratıcılık cevherini işlemeden mümkün olamayacaktır. Artık günümüzde yaratıcılığın öneminden çok nasıl daha ileri seviyelere taşıyıp geliştirilebileceği, eğitimin yaratıcılığı ne şekilde daha verimli destekleyeceği ile ilgili tartışmalar yapılmaktadır. Son yıllarda teknolojiye ki gelişmelere bakıldığında, bu gelişmelerin yaratıcılık yeteneğini kullanan insanların eseri olduğunu görmekteyiz. Günümüzde teknoloji ve inovasyonun önemi göz önünde bulundurulduğunda bu kavramların kaynağı olan yaratıcı düşüncenin de değeri görmezden gelinemez bir gerçektir. Teknolojinin takip edilemez bir hızla geliştiği bu zamanda artık gerek toplumların gerekse örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişim ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir. Teknolojiyi satın alan değil yaratabilen devletlerin söz sahibi öncüler olacağı görmezden gelinmeyecek bir gerçektir. Bu sebeple devletlerin ve toplumların nesillerinin eğitilmesinde teknolojinin ve birçok yeniliğin kaynağı olan yaratıcı düşünceyi merkeze alarak sistemlerini bu doğrultuda düzenlemeleri gerekmektedir. Yaratıcılık ve eğitim kavramları arasındaki ilişki her geçen gün önemini arttırmaktadır. Eğitim sisteminin temel öğeleri olan öğretmen ve öğrencinin yaratıcı düşünme potansiyellerini kullanabilmelerini sağlayacak unsurlar göz önünde bulundurularak gereken adımların atılması geleceği istenilen doğrultuda şekillendirecektir. Eğitim faaliyetinin hiç kuşkusuz en önemli unsurlarından olan öğretmenlerin öğrencilerini yaratıcılığa teşvik edebilmesinin öncelikli koşulu öğretmenlerin yaratıcılık konusunda engellenmemeleri hatta teşvik edilmeleridir. Baskı altındaki bireylerin yaratıcılıklarının olumsuz yönde etkilendiği bilindiği gibi bu araştırma bize göstermiştir ki bireylerin bulunduğu örgütün kültürü de yaratıcı düşünme eğilimlerini dolayısıyla yaratıcılıklarını etkilemektedir. Yaratıcılığın önemi göz önünde bulundurulduğunda ve insanın çevresinden etkilenen bir varlık olduğu düşünüldüğünde, yaratıcılığın özgürleşebilmesi için en iyi alanın geliştirilmesi gerekmektedir. İnsanın kendini bulunduğu kuruma ait hissetmesi, çabalarının takdir edilmesi, çevrenin desteğini hissetmesi, bulunduğu çevre tarafından kısıtlanmaması insanın kendini gerçekleştirebilmesi için olması gereken koşullardır bu da yaratıcılık açısından önemli bir mezyettir.

Gelecek nesilleri zamanının ruhuna uygun yetişmesini sağlamakla görevli öğretmenler söz konusu olduğunda, araştırmanın daha büyük bir öneme sahip olduğu

görülmektedir. Rol model olması gereken öğretmenler “kendilerinin kullanamadığı bir potansiyeli öğrencilerine nasıl aktaracaklar ?” sorusu akılları meşgul edip, bu soruna yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Gerek öğretmenlerin gerekse öğrencilerin yakın çevresi olan okullar en uygun şekilde düzenlenip, algılar bu yöne çevrilmeli, çözüm getirecek farklı bakış açıları geliştirilmelidir. Böylelikle yaratıcılığın önündeki engeller kaldırılıp, yaratıcılığı geliştiren kaynaklar beslenmelidir.

Yaratıcı olabilmek için bireylerin yaratıcılık unsurlarını benimseyip bu doğrultuda adımlar atması gerekmektedir. Birey yaratıcılık özellikleri ile ne kadar bütünleşip bu özellikleri benimserse o oranda yaratıcı olur. Öncelikle kişilerin bu özellikler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Bu durumsa ancak yaratıcı düşünme eğiliminin yüksek olmasıyla gerçekleşebilir. Unutulmamalıdır ki arzu edilen ideal geleceğe ancak bireylerin, toplumların ve ülkelerin yaratıcılığa olan eğilimleri sayesinde ulaşılabilecektir.

5.2. Öneriler

Çalışmanın bu bölümü, araştırmada elde edilen sonuçlardan yola çıkarak uygulayıcılara yönelik öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler olarak iki başlıkta hazırlanmıştır.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile yaratıcı düşünme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu düşünüldüğünde okulların, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini destekleyecek yeni bir örgüt kültürü oluşturma gayreti içinde olmaları öğretmenlerin yaratıcılığı açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.
2. Yaratıcı düşünmenin önündeki engellerden olan kınanma, alay edilme kaygısı, dikkate alınmama ve benzeri engellemelerin ortadan kaldırılmasına yönelik okul ve çevresinin yeniden düzenlenmesi, okul yönetiminin bu konuda öğretmenleri desteklemesi gibi eylemlerle öğretmenlerin yaratıcılıkları olumlu yönde değişim gösterebilir.
3. Öğretmenlerin daha özgür olabilecekleri, yaratıcılık özelliklerini kullanabilecekleri eğitim ve öğretim programlarının hazırlanması sonucunda öğretmenlerin üzerindeki zaman baskısı gibi yaratıcılık engellerinden biri ortadan kaldırılmış olur.

4. Öğretmenlere yaratıcılık potansiyellerinin farkına varıp kullanabilmelerini sağlayacak eğitimlerin hazırlanması gibi eylemlerle öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri desteklenebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma İstanbul il sınırları içindeki Eyüp, Fatih, Üsküdar, Ümraniye, Gaziosmanpaşa ilçeleriyle sınırlıdır. Benzeri çalışmalar farklı illerde de gerçekleştirilebilir.
2. Araştırmada elde edilen veriler 384 öğretmen ile sınırlı kalmıştır. Daha büyük örneklem üzerinde çalışma tekrarlanabilir.
3. Bu araştırmada örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine bakılmıştır. Örgüt kültürünün öğrencilerin yaratıcı düşünme ve/veya yaratıcı düşünme eğilimleri üzerindeki etkisi de incelenebilir.
4. Bu çalışmada sonuçlar nicel araştırma yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Daha geniş ve detaylı verilere ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemi ve/veya karma yöntem kullanılarak araştırma yinelenabilir.
5. Yaratıcılığın çıktıları açısından ülkeler için önemi göz önünde bulundurulduğunda araştırma eğitim kurumları dışındaki devlet kurumlarındaki farklı gruplar üzerinde de gerçekleştirilebilir.
6. Yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenler ve öğrenciler üzerinde bu çalışma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akan, B. (2017). *Personel güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa etkisi. Konu ile ilgili bir araştırma* (Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1): 165-186.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 105-135.
- Akın, M. (2010). Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(2), 211-238.
- Akturan, A. (2015). *Algılanan güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arasındaki ilişkilerin saptanması* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1998). 'How to kill creativity'. Harvard Business Review, Sept/Oct, 77-87.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Harvard Business School.
- Amabile, T. M. & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1): 3-15.

- Andreasen, N. C. (2013). *Yaratıcı Beyin: Dehanın Nörobilimi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Arköse, O. (2004). *Yaratıcılığa ve yeniliğe yönlendirici örgüt yapısı* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Aslan, A. (2001). Kavram Boyutunda Yaratıcılık. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(16): 15-21.
- Atalay, Z. Ö. (2014). *Farklılaştırılmış sosyal bilgiler öğretiminin üstün zekalı öğrencilerin akademik başarı, tutum, eleştirel düşünme ve yaratıcılıklarına etkisi* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ayık, A. & Ada, Ş. (2007). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 8(2): 429-446.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2): 123-144.
- Bayat, B. (2014). Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçekler ve “Likert” Ölçek Kurma Tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 1-24.
- Bentley, T. (2004). *Yaratıcılık*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Burkus D. (2015). *Yaratıcılık Mitleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cengiz, E. Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 98-121.
- Çarıkçı, İ. ve Koyuncu, O. (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3): 1-18.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. (2002). *Bireysel, örgütsel yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi* (Doktora Tezi) . Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yardımcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2): 295-310.
- Çelikten, M., Şanal, M. & Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 207-237.
- Çokluk Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1993). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Research Support School of Business Administration, April.
- Demir, C. & Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1): 17- 41.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158): 3-13.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi* (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

- Doğan, N. (2005). *Eğitimde Yeni Yönelimler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Duman, B. (2009). *Neden Beyin Temelli Öğrenme?* Ankara: Pegem Akademi.
- Duran, C., ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 57-71.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79.
- Eren E, G. H. (2011). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1): 65-84.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Betaş Yayınları.
- Felsefe Terimleri Sözlüğü (1975). <http://www.tdk.gov.tr/index> adresinden 13 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Gök, B. ve Erdoğan, T. (2011). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yaratıcı Düşünme Düzeyleri ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 44(2),29-51.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Gülova, A. A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3): 49-76.
- Gümüşsuyu, Ç. (2004). *Örgütsel yaratıcılık kültürü: Bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması* (Doktora Tezi) . Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günaydın, H. (2011). *Yaratıcı Yönetim*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık
- Gürsözlü S. (2003). *Örgütsel yaratıcılık modelinin oluşmasında bireysel yaratıcılığın ve örgüt ikliminin etkisi reklam ajanslarında bir uygulama* (Yüksek Lisan Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Grant, A. & Grant, G. (2015). *Yaratıcılığı Kim Öldürdü*. İstanbul: NTV yayınları
- Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). *Personel güçlendirme algılarının bireysel yaratıcılığa etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Handy, C. B. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press, USA.
- İpek, C. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3): 399-434.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.
- İraz, R. A. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmaları Dergisi*, (11): 114-132.
- James, K. C. (1999). Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension. *Creativity Research Journal*, 12(3): 211-226.
- Kale, E. (2010). *Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kalyar, M.N. (2017). *Psikolojik sermaye, lider- üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kaptanoğlu, S. (2017). *Örgüt yapısının yaratıcılığa etkisi: Yıldız teknopark şirketlerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kanbur, E.(2015). *Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü.* (Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.* Ankara: Doğan Basımevi
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, (155): 119-143.
- Kilmann, R. H. (2011). *Quantum Organization: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*, New Coast, CA: Kilmann Diagnostic.
- Kızıloğlu M. (2017). *Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.* Pamukkale Üniversitesi Açık Erişim Arşivi: <http://hdl.handle.net/11499/2051> adresinden 15 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.
- Koşar, D. & Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4): 603-627.
- Köse, E. (2003). *İlköğretim düzeyinde ders dışı etkinliklerin akademik başarıya ve okul kültürünü algılamaya etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Memduhoğlu, H. B., Uçar, R., & Uçar, İ. H. (2017). *Örnek Uygulamalarla Eğitimde Yaratıcılık, Yaratıcı Okul, Yaratıcı Öğretmen.* Ankara: Pegem Akademi.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Mete, E. S. (2017). The path extended from organizational culture to innovative work behavior: A research on a defense Company. *Journal of Business Research Turk*, 9(1): 403-428.

- Nart, S. (2015). *Tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişliğin yaratıcılık üzerine etkisi* (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Okakın, N. ve Ayvacioğlu, M. (2014). Kurumlarda Yaratıcılık Üzerine Bir Çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41): 283-300.
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management*, 50(2): 85-101.
- Orhon, G. (2014). *Yaratıcılık: Nörofizyolojik, Felsefi ve Eğitsel Temeller*. Ankara: Pegem Akademi.
- Öncü, T. (1992). Yaratıcılığın Betimlenmesi ve Yaratıcılık Üzerine Çevresel Etkiler. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 14(1): 255-264.
- Özabacı, N. & Acat, M. B. (2005). Öğretmen Adaylarının Kendi Özellikleri ile İdeal Öğretmen Özelliklerine Dönük Algularının Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 42(42): 211-236.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4): 599-620.
- Özçer, S. (1996) *İmalat Sanayii İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özerbaş, M. A. (2011). Yaratıcı Düşünme Öğrenme Ortamının Akademik Başarı ve Bilgilerin Kalıcılığa Etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3): 675-705.
- Özdevecioğlu, M., & Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 95-112.

- Özgenel, M. & Çetin, M. (2017). Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. . *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 46(46): 113-132.
- Özgenel, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yaratıcı ve eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme stilleri ve problem çözüme becerileri arasındaki ilişkiler örüntüsü* (Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peterson, D. R., Barrett, J. D., Hester, K. S., Robledo, I. C., Hougen, D. F., Day, E. A. & Mumford, M. D. (2013). Teaching People to Manage Constraints: Effects on Creative Problem-Solving. *Creativity Research Journal*, 25(3): 335-347.
- Pıçakçı, K. (2013). *Örgüt ikliminin bireylerin paraticılık performansı üzerindeki etkileri: Moda sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, M. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin eleştirel düşünme eğilimleri ile yaratıcılık düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.
- Rızaoğlu, B. & Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 19(1): 7-20.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 363-378.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156): 142-159.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2): 109-119.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management*, 27, 231–246
- Sözbilir, F. (2015). Kurumsal Yaratıcılık. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(4): 87-111.

- Sungur, N. (1988). *Yaratıcı sorun çözme programının etkililiği: EYTP öğrencilerine ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Starbuck, D. (2017). *Yaratıcı Öğretme*. İstanbul: Yol Yayıncılık.
- Şahin, E. (2010). *İlköğretim öğretmenlerinde yaratıcılık, mesleki tükenmişlik ve yaşam doyumunu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şahin, G. (2016). *Öğretmenlerin algıladıkları okul kültürü ile yaratıcı kişilik ve yaratıcı çevre ilişkilerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, H. Ş., & Erişen, Y. (2002). Öğretmen Yetiştiren Kurumlarda Öğretim Elemanlarının Etkili Öğretmenlik Özellikleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1): 99-116.
- Şimşek, B. K. (2012). *Yaratıcılık Özgürlüktür*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M. (2012). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- TDK. (2017). <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 13 Aralık 1018 tarihinde edinilmiştir.
- Taş, H., (2002). Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32): 532-555.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423-442.
- Tekin, B. (2008). *İş ortamı ve yaratıcılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Telli, S. (2016). *Örgüt kültürü ve bireysel yaratıcılık: bir alan çalışması* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Tezci, E. ve Gürol A. (2003). Oluşturmacı Öğretim Tasarımı ve Yaratıcılık. *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, 2(8): 50-55
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Treffinger, D.J., Young, G.C., Selby, E.C. & Shepardson C. (2002). *Assessing Creativity: A Guide for Educators*. National Researc Center on The Gifted and Talented.
- Uğuz, S. S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim ve örgüt yapısına etkileri ve örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Üstündağ, T. (2011). *Yaratıcılığa Yolculuk*. Ankara: Pegem Akademi .
- Ürü, F. O. (2009). *Örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Varol, M. (1993). *Örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Vayni, T. (2017). *Örgüt kültürünün işletmelerde inovasyon etkinliği üzerine etkisi: Bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yahşi, Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *IÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 12(38): 7-16.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *IÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

- Yavuzer, H. S. (1989). *Yaratıcılık*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Yeloğlu, H. O. (2007). Innovation and Creativity Discussions in Organization, Individual and Group Context. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1): 133-152.
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1): 133-152.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Braştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 17(2): 145-158.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445-458.

EKLER

Okul Kültürü Ölçeği

Çalıştığınız Okul:
Öğretmenlik Kıdemi (Yıl):
Eğitim Düzeyi:
Branş:
Yaşınız:

Cinsiyet: ()kadın () erkek

<i>Değerli Meslektaşım, Elinizdeki ölçek çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin çalıştığınız okulu ne ölçüde tanımladığını 1 ile 5 arasında ki rakamlardan birini daire içine alarak belirtiniz.</i>		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Programda belirtilen işleri yapmak birinci önceliklidir.	1	2	3	4	5
2	Diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.	1	2	3	4	5
3	İlk defa doğruyu yapmak amaçlanır.	1	2	3	4	5
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcanır.	1	2	3	4	5
5	Teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
6	Herkes öğrencilerinin akademik başarısı için çalışır.	1	2	3	4	5
7	İnsanlar birbirini sever.	1	2	3	4	5
8	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	1	2	3	4	5
9	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
10	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
12	Hiyerarşiye önem verilir.	1	2	3	4	5
13	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
15	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
16	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.	1	2	3	4	5
17	Mesleki amaçlar için çalışmak , takdir gören bir davranıştır.	1	2	3	4	5
18	İnsanlara değer verilir.	1	2	3	4	5
19	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
20	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	1	2	3	4	5
21	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
22	En büyük ödül bir işi başarmaktır.	1	2	3	4	5
23	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	1	2	3	4	5
24	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	1	2	3	4	5
25	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
26	Yanlış kimin yaptığı değil , sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
27	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
28	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	1	2	3	4	5
29	İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	1	2	3	4	5

Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimi Ölçeği

YARATICI DÜŞÜNME EĞİLİMLERİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
		1	2	3	4	5
1	Zorluklar karşısında motivasyonumu korurum.					
2	Hayal gücümü kullanarak yeni bir fikir, eser veya çözüm yolu tasarlarım.					
3	Ortaya çıkan sorun veya olayla ilgilenme sorumluluğu hissederim.					
4	Karşılaştığım bir olay, durum veya soruna yönelik "acaba" sorusunu sorarım.					
5	Bir durumu, olayı veya sorunu ayrıntılı ve derinlemesine ele alırım.					
6	Bir alanda ihtiyaç duyduğum yetenek ve becerilerimi geliştiririm.					
7	Bir fikir veya ürün oluşturmak için disiplinli çalışırım.					
8	Sorun veya durumlarla ilgili yararlı ve özgün cevaplar veya çözüm yolları üretirim.					
9	Başkalarına göre farklı olan duygu ve düşüncelerimi korkmadan ifade ederim.					
10	Merak ettiğim veya ilgimi çeken olay, durum veya işlerle uğraşmayı severim.					
11	Alışılmışın yerine, yeni ve farklı olanı tercih ederim.					
12	İlginç olay, sorun, nesne veya durumları merak ederim.					
13	Kendimle ilgili zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim.					
14	Otorite, korku ve baskılardan bağımsız düşünürüm.					
15	Olayları veya durumları anlamak veya çözmek için sabrederim.					
16	Bir olayın veya sorunun birden fazla nedeni olabileceğini kabul ederim.					
17	Farklı sorun, durum veya olayla ilgili ipuçları arasında bağlantı kurarım.					
18	Yaptığım hataları kabullenirim.					
19	Birbiriyle ilgisi olmayan kavram veya fikirleri yeni bir amaç için ilişkilendiririm.					
20	Olaylara farklı açılardan bakmaya çalışırım.					
21	Çevremde olup bitenleri merak ederim.					
22	Fikir geliştirmek için gözlem, deneyim, bilgi ve düşüncelerimi birleştiririm.					
23	Sorun veya durumlarla ilgili karar verirken aceleci davranmam.					
24	Sorunların çözümünü, durumları veya olayları zihnimde canlandırırım.					
25	Hata yapmaktan korkmam.					

Valilik İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.23666859
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

07/12/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 02.11.2018 tarih ve 3890 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 27.11.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Asuman BALLI'nın "**Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerine Etkisi**" konulu tezi kapsamında, ilimiz Eyüp, Fatih, Üsküdar, Ümraniye ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde bulunan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

- Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
07/12/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8b95-b108-3cc4-bf06-04ab kodu ile teyit edilebilir.

Örgüt kültürü ölçeği hakkında

Gelen kutusu



ben

İyigünler Ben Asuman Ballı Eğitim yönetimi dalında y...



Ali Rıza Terzi

alıcı: ben

7 Kas 2017 [Ayrıntıları göster](#)

Sn.Asuman BALLI

Bahse konu ölçeğimi akademik çalışmalarınızda akademik teamüllere göre kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

[Android için Outlook](#) uygulamasını edinin



ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM

Yüksek Lisans: İZÜ, Eğitim Yönetimi 2019

Lisans: Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi

E. İLETİŞİM

e-posta: asumanaydinballi@gmail.com

