



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATICILIĞA ETKİSİ: MERSİN İLİNDE
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Zeynep CAN BOUKABOUS

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZİRAN 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

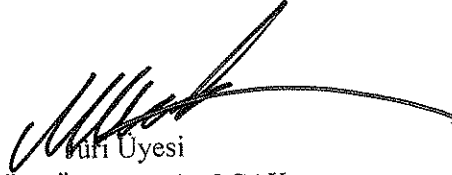
Zeynep CAN BOUKABOUS tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi: Mersin İlinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 25/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Ender GÜRGEN
(Mersin Üniversitesi)



Danışman
Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ



Jüri Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : ..22.07/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25/06/2019

Zeynep CAN BOUKABOUS

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATICILIĞA ETKİSİ: MERSİN İLİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Zeynep CAN BOUKABOUS

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2019

ÖZET

Çalışmanın amacı örgüt kültürünün yaratıcılığa etkisini tespit etmektir. Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamaya koyduğu bilimsel ve teknolojik çalışmaların örgüt kültürünü ve öğretmenlerin yaratıcılık konusundaki yaklaşımlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek açısından önemlidir.

Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Mersin ili ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler, örneklemini ise Mersin ili merkez ilçelerindeki toplam 18 okulda çalışan 170 öğretmen oluşturmuştur. Örgüt kültürü için "Örgüt Kültürü Ölçeği", örgütsel yaratıcılık için ise "Yaratıcı Kişilik Özelliği Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda veriler SPSS 22.00 ve LISREL programları kullanılarak analiz edilmiştir. Gruplar arası fark için bağımsız t testi ve ANOVA, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için Pearson korelasyon testi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Örgüt kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin okul kültürü ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda; öğretmenlerinin yaratıcı kişilik düzeylerine en çok etki eden okul kültürü alt boyutlarının sırası ile görev, başarı, bürokratik ve destek kültürü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Yaratıcılık

THE INFLUENCE OF CREATIVITY OF ORGANIZATION CULTURE: A RESEARCH ON TEACHERS WORKING IN THE PROVINCE OF MERSİN

(M. Sc. Thesis)

Zeynep CAN BOUKABOUS

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE**

2019

ABSTRACT

The aim of the study is to determine the effect of organizational culture on creativity. The research is important to determine whether scientific and technological studies implemented by the Ministry of National Education affect the organizational culture and teachers' approaches to creativity.

The population of the study consisted of teachers working in primary, secondary and high schools in Mersin in the 2018-2019 academic year, and the sample of the study was 170 teachers working in 18 schools in the central districts of Mersin. Organizational Culture Scale was used for organizational culture and Creativite Personality Feature Scale was used for organizational creativity. At the end of the research, the data were analyzed by using SPSS 22.0 and LISREL. Independent t test and ANOVA were used for difference between the groups, Pearson correlation test was used the reveal the relationship between research variables, and regression analysis was performed fort he effect of independent variables on the dependent variable.

In order to determine the relationship between organizational culture and creativity, correlation analysis revealed a positive low level relationship between teachers' school culture and creativity levels. As a result of regression analysis; It has been determined that school culture sub-dimensions, which affect the teachers' creative personality levels, are task, success, bureaucratic and support culture respectively.

Key Words: Organizational Culture, İnfluence of creativity.

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin her aşamasında her türlü destek ve yardımlarından dolayı danışman hocam Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımda ve öğretmenlik hayatımda bana çok şey katan, sevgisini ve emeğini hiç esirgemeyen, çok saygıdeğer ve kıymetli hocam Prof. Dr. Süleyman TÜRKEKEL'e ayrıca teşekkür ederim.

Sevgili eşime, oğluma, anneme ve babama sabırlarından ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	2
1.2. Örgüt Kültürünün Unsurları	4
1.2.1. Semboller ve davranışlar	5
1.2.2. Değerler	6
1.2.3. Saygılar	6
1.3. Örgüt Kültürünün Temel Boyutları ve Çeşitli Bakış Açıları.....	7
1.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	9
1.4.1. Peters ve Waterman yaklaşımı	9
1.4.2. Ouchi'nin Z teorisi	10
1.4.3. Parsons sınıflandırma modeli	11
1.4.4. Quinn ve McGarh'ın sınıflandırma modeli.....	12

1.4.5.	Johnson ve Scholes'in kültürel ağ yaklaşımı	12
1.4.6.	Deal ve Kennedy sınıflandırma modeli	13
1.5.	Örgütsel Davranış ve Önemi	14
1.5.1.	Örgütsel davranışın tarihçesi	15
1.5.2.	Örgütsel davranışın kısımları	16
1.6.	Örgüt Kültürü İçerisinde Kişilik	16
1.6.1.	Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörler	17
1.6.2.	Beş faktör kişilik kuramı	18
1.7.	Örgütsel Davranış ve Temel Kişilik Özellikleri	19
1.7.1.	Kendilik kontrolü	19
1.7.2.	Makyavellenizm	19
1.7.3.	Narsizm	20
1.7.4.	Başarı yönelimi	21
1.7.5.	Gündüz ve gece çalışma tercihi kişiler	21
1.7.6.	Proaktif kişilik	22
1.8.	Okul Kültürü	22

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK

2. YARATICILIK

2.1.	Yaratıcılığın Tanımı	25
2.2.	Yaratıcılığın Gelişimini Etkileyen Unsurlar	26
2.2.1.	Yaratıcılığı gelişimini etkileyen olumlu unsurlar	26
2.2.2.	Yaratıcılığın gelişimini etkileyen olumsuz unsurlar	27
2.2.3.	Yaratıcılığı ortaya çıkarma	28
2.3.	Örgütsel Yaratıcılık	30
2.4.	Örgütlerde Yaratıcılığı Oluşturan Unsurlar	34
2.5.	Okul Kültüründe Örgütsel Yaratıcılık	36
2.6.	Yaratıcı Okul Kültürü	36

2.7. Yararıcı Okul İklimi.....	38
2.7.1. Öğrenci-öğrenci ilişkisi	39
2.7.2. Öğrenci-öğretmen ilişkisi	40
2.7.3. Okul-çevre ilişkisi.....	42
2.7.4. Yönetici tutumları	42
2.7.5. Okul güvenliği	43
2.7.6. Sınıf yönetimi.....	43
2.8. Yararıcı Okul Kültürü ve Öğretmen	44
2.9. Yararıcı Okul Kültüründe Yöneticiler	46
2.10. Örgüt Kültürü Yararıcılık Üzerine Yapılan Çalışmalar	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATICILIĞA ETKİSİ: MERSİN İLİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ANALİZLER	48
3.1. Araştırmanın Amacı.....	48
3.2. Araştırmanın Önemi.....	48
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	48
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	50
3.5. Araştırmanın Kapsamı	50
3.5.1. Araştırmanın evren ve örnekleme	50
3.5.2. Araştırmada kullanılan ölçekler	51
3.5.3. Araştırmada kullanılan metot	52
3.5.4. Öğretmenlerin demografik özellikleri dağılımı	52
3.5.4.1. Cinsiyet istatistikleri	52
3.5.4.2. Medeni durum istatistikleri.....	52
3.5.4.3. Branşa göre istatistikler.....	53
3.5.4.4. Kademeğe göre istatistikler	54
3.5.4.5. Mezuniyete göre istatistikler	54

3.5.4.6. Yaş istatistikleri.....	55
3.5.4.7. Mesleki- okul kıdemi dağılım istatistikleri.....	55
3.6. Araştırma Değişkenleri.....	55
3.6.1. Veri toplama süreci.....	56
3.6.2. Yaratıcı kişilik özelliği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları..	56
3.6.1. Okul kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	59
3.7. Bulgular	64
3.7.1. Değişkenlere ilişkin analizler.....	64
3.7.2. Örgüt kültürünün yaratıcı kişilik özelliklerine olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	75
KAYNAKÇA.....	80
İnternet kaynakları	89
EKLER.....	90
Ek-1 Tezde Kullanılan Anket	90
ÖZGEÇMİŞ	93

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Peters ve Waterman yaklaşımı	9
Çizelge 1.2. Deal ve Kennedy sınıflandırma modeli	13
Çizelge 2.1. Amabile ve Ekvall modelleri karşılaştırması	34
Çizelge 3.1. Cinsiyet dağılımı	52
Çizelge 3.2. Medeni durum dağılımı	53
Çizelge 3.3. Branş dağılımı	53
Çizelge 3.4. Kademe dağılımı	54
Çizelge 3.5. Mezuniyet dağılımı.....	54
Çizelge 3.6. Yaş dağılımı	55
Çizelge 3.7. Mesleki-okul kıdem dağılımı	55
Çizelge 3.8. Yaratıcı kişilik özelliği doğrulayıcı faktör analizi bulguları	57
Çizelge 3.9. Yaratıcı Kişilik Özelliği t değerleri	58
Çizelge 3.10. Okul kültürü doğrulayıcı faktör analizi bulguları.....	60
Çizelge 3.11. Okul kültürü ölçeği t değerleri	62
Çizelge 3.12. Referans uyum değerleri	63
Çizelge 3.13. Okul kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları	64
Çizelge 3.14. Okul kültürü ve yaratıcı kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi.....	65
Çizelge 3.15. Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcılık ölçeği puanlarının cinsiyete göre t testi sonuçları.....	66
Çizelge 3.16. Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcılık ölçeği puanlarının medeni durumlarına göre t testi sonuçları	67
Çizelge 3.17. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları .	67
Çizelge 3.18. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	68

Çizelge 3.19. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi.....	68
Çizelge 3.20. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	68
Çizelge 3.21. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının okuldaki kідeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ..	69
Çizelge 3.22. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının okuldaki kідeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ..	69
Çizelge 3.23. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının mesleki kідeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ..	70
Çizelge 3.24. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mesleki kідeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	70
Çizelge 3.25. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının branşa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	70
Çizelge 3.26. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının branşa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	71
Çizelge 3.27. Hipotez sonuçlarıÖrgüt kültürünün yaratıcı kişilik özelliklerine olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	72
Çizelge 3.28. Hipotez sonuçları.....	73

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Johnson ve Scholes kültürel ağ modeli.	13
Şekil 2.1. Örgütsel yaratıcılık süreci	32
Şekil 2.2. Öğrenci-Öğretmen arasındaki ilişki	40
Şekil 2.3. Öğrenci-Öğretmen arasındaki olumlu ilişki süreci	41
Şekil 2.4. Öğrenci-Öğretmen arasındaki olumsuz ilişki.....	42

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar aşağıda açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR- GE	Araştırma Geliştirme
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
YKÖÖ	Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği
OKÖ	Okul Kültürü Ölçeği
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
KMO	Kaiser Mayer Olkin
RMSEA	Root Mean Square error of Approximation

GİRİŞ

Günümüzde bilim ve teknolojiadaki gelişmeler baş döndürücü bir hızla ilerlemektedir. Bu gelişmeler bireyleri olduğu kadar örgütleri de etkilemektedir. İnsanların bilgi sahibi olmasından öte, bu bilgiyi değişen şartlara uyarlayarak kullanıp kullanamadığı ve bu bilgiyi farklı alanlarda uygulayıp uygulayamadığı önem kazanmıştır. Örgütler de bu niteliklere sahip insanları istihdam etme gayretindedir.

Sürekli öğrenen, öğrendiklerini uygulayabilen, sahip olduğu bilgiyi değişen şartlara uyarlayabilen çalışanlar, diğer bir anlatımla yaratıcı insanlar örgütler için önemli bir kaynaktır. Diğer taraftan yaratıcı olmak tek başına yeterli değildir, yaratıcılığı ortaya çıkaran ortam da önemlidir. Örgütler için bu ortam örgüt kültürüdür.

Gelecek nesilleri yetiştiren, onlara gelecekle ilgili bir bakış açısı sağlayan öğretmenlerin yaratıcı olması ve bu özelliklerini öğrencilerine aktarabilmesi hayati derecede önem arz etmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin yaratıcılığı yanında, yaratıcılığı ortaya çıkaran okul kültürü de bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Örgüt kültürü, işgörenlerin bağlı bulunduğu örgüt içerisinde birey olarak davranışlarını şekillendiren, bazen de bireyin davranışlarıyla şekil alan bir yapıdır. Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün yaratıcılığa etkisini tespit etmektir.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü, ikinci bölümde yaratıcılık ve örgüt kültürünün yaratıcılığa etkisi araştırılmıştır. Üçüncü bölümde okul kültürü ölçeği ve yaratıcı kişilik özellikleri ölçeği ile bir anket uygulaması yapılmış ve bu uygulamanın sonuçlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonucu hakkında bilgi verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı, Pettigrew'in 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi ile gündeme gelmiştir. Kültür fikri yeni olmamakla birlikte, örgüt bağlamında kültürün tartışılması bu yıllarda yeni bir yaklaşım olarak görülmüştür. Konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılanmıştır (Yağmurlu, 2014:717). Daha sonraki yıllarda ise örgüt kültürünün tanımı geniş bir tartışmanın konusu olmuştur. Bilim adamları tarafından farklı bakış açıları sunulmuştur (Schneider vd., 1996:417).

Bu bölümde örgüt kültürünün tanımı yapılmış ve önemi açıklanmıştır. Örgüt kültürünün unsurlarına ve temel boyutlarına yer verilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü tipleri incelenmiş, örgüt kültürünün davranışı belirleyen özelliği ile davranışı etkileyen özellikleri açıklanmıştır.

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Örgüt kültürü, literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. En yaygın kullanılan tanımlardan bazıları şunlardır: Örgüt kültürü, bir örgütün öngörülerini, deneyimlerini, felsefesini ve işgören davranışlarını yönlendiren değerlerdir (businessdictionary.com/definition/organizational-culture). Bir organizasyonda çalışanlar tarafından paylaşılan, yerleşmiş, oluşturulmuş değerler ve inançlardır (Lundy ve Cowling, 1996:687). Ayrıca ortak temel varsayımların bir örneğidir (Schein, 1985:12).

Ravasi ve Schultz (2006)'a göre örgüt kültürü, kuruluşlarda neler olup bittiğini belirten ve bunları yönlendiren bir dizi ortak varsayımlardır. Schrodts (2002:189)'e göre örgüt kültürü, insanların ve grupların birbiriyle, müşterilerle ve paydaşlarıyla iletişimini etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar ise işgörenlerin örgütleriyle nasıl ve ne kadar özdeşleştiklerini belirlemektedir.

Genç (2008), örgüt kültürünü, işgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini gerçekleştirebilmesine imkân veren ve her türlü davranışını şekillendiren unsurlar olarak tanımlamıştır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere; örgüt kültürü hem örgüt kültürünün işleyişi ve oluşumu ile ilgilidir hem de işgörenlerden etkilenmektedir ve onları etkilemektedir.

Örgüt, bireylerinin kâr elde etmek için insanların birlikte çalıştığı ortak bir platformdur. Aynı zamanda bireylerin gelecekle ilgili hayaller kurduğu ve hayallerini gerçekleştirdiği yerdir. Bir örgütün inançları, ideolojileri ve değerleri kendi kültürünü oluşturur. İşyerinin kültürü, işgörenleri hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kontrol eder.

Kâr amaçlı kuruluşlarla, kâr amacı gütmeyen kuruluşların kültüründe farklılıklar olabilir. Örneğin eğitim sektöründeki örgüt kültürü ile sağlık sektöründeki örgüt kültürü farklılıklar gösterebilir. Bu sektörün çalışanları benzer olaylara farklı yaklaşımlar gösterebilirler. Dolayısıyla örgüt kültürünün işgörenlerin davranışlarını belirleme konusunda büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün önemi şu şekilde özetlenebilir (<https://www.managementstudyguide.com/organization-culture.htm>):

- **İşgörenleri iş yerlerinde etkileşime zorlar:** Sağlıklı bir kültür, işgörenleri yönetime karşı motive ederek, işverenlerine sadık kalmalarını sağlar.
- **Örgüt kültürü işyerinde sağlıklı bir rekabeti teşvik eder:** İşgörenler meslektaşlarından daha iyi performans göstermek için potansiyelini en iyi şekilde kullanır ve üstlerinin takdirini kazanır. Bu sayede örgüt kültürü işgörenlerin motivasyonunu artırmaktadır.
- **Her örgüt işgörenleri için önceden belirlenmiş kurallar koymuştur:** Örgüt kültürü önceden belirlenmiş ve tanımlanmış politikalarla işgörenlerine rehberlik eder ve işyerinde onlara bir yön verir. Her birey organizasyondaki rol ve sorumlulukları hakkında nettir. Görevleri nasıl ve ne zaman yerine getireceğini bilir.
- **Örgüt kültürü örgütü diğer kuruluşlardan farklı kılar:** Örgüt kültürü örgüte bir kimlik kazandırır. Her örgüt de kültürüyle bilinir.

- **Örgüt kültürü tüm işgörenleri ortak bir platformda buluşturur:** Örgütte herkes eşit muamele görmeli, çalışanlara karşı adil olunmalı ve kimse dışlanmamalıdır. İşgörenlerin sorumluluklarını yerine getirmeleri için örgüt kültüründe uyum sağlanmalıdır.
- **Örgüt kültürü tutum ve zihniyeti farklı yapılardan, düşüncelerden ve ailelerden olan bireyleri bir araya getirir:** Örgüt kültürü işyerinde işgörenlere birlik duygusu verir. Bazı örgütler işgörenlerinin zamanında işyerinde hazır olmalarını isterler. Böyle bir kültür uzun vadede onlara dakiklik özelliğini kazandırır. Bireyleri profesyonel yapan örgütün kültürüdür.
- **Her takımın en iyilerini çıkaracak örgütün kültürüdür:** Örneğin yönetim raporlamanın önemli olduğu örgütlerde, işgörenler yoğun da olsa raporlarını gün sonuna kadar hazırlayacaktır. Hiç kimse başkasını çalışmaya zorlamak zorunda değildir.

Kültür, bireylerin işyerlerinde başarılı olmalarını sağlayan alışkanlıklardır. Bu alışkanlıkların kazanılması ve devam ettirilmesi hem işgörenler hem de işverenler için önemlidir.

1.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Kültürün öğelerini farklı araştırmacılar farklı şekillerde ortaya koymuştur. Bu unsurlar, Bouno ve arkadaşları (1985), Schein (1992) ve Smircich (1983) tarafından maddi öğeler-manevi öğeler, nesnel öğeler-öznel öğeler, görünür öğeler-görünmeyen öğeler şeklinde sınıflandırılmıştır. Schein (1992) ise örgüt kültürünü bir buz dağına benzetmiştir. Örgüt kültürünün buz dağının üzerinde kalan kısmına görünür ve maddi öğeler olarak adlandırırken buz dağının altında kalan kısmını ise görünmeyen öğeler olarak isimlendirmiştir.

Örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen iki boyutu vardır. Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu; semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, yönetim anlayışı, olaylara ve insanlara yaklaşım örgüt kültürünün gözle görülemeyen boyutları arasındadır (Varoğlu, 2013:92).

Kültürün öğelerini, değerler, sayılılar, semboller ve davranışlar olarak üç ana başlıkta ele almak mümkündür (Schein, 1984:1992).

1.2.1. Semboller ve davranışlar

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışı yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir (Şişman, 2002:96). Dil, hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, törenler sözel-davranışsal semboller olarak kabul edilir (Schein, 1991).

- **Dil (jargon):** Dil, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan en önemli unsurdur. Örgüt kültürünü oluşturan sözcük ve sembollerin bütünüdür. Örgütte kullanılan dilin örgütteki işgörenler tarafından kabul görmesi aynı zamanda örgüt kültürünün de kabul gördüğü anlamına gelir (Gümüş, 2011). Dil, örgüt içerisinde kültürel değerlerin yerleşmesinde etkilidir. Ayrıca dil (jargon), örgüt için önemli bir araç olup sadece kendi örgütüne özgüdür ve diğer örgütlerde bir anlam ifade etmez.
- **Efsaneler (mitler) ve Hikâyeler:** Örgütsel mitler genellikle örgüt kurucular tarafından anlatılan, işgönerlerce eleştirilmeden kabul edilen, gerçekliği araştırılmayan, kurgusal masallardır Terzi (2000:98). İşgönerlerin örgüt içerisinde sosyalleşirken dinlediği ve gördüğü, örgüt geçmişindeki olay ve durumlardır. Hikâye ve mitlerdeki temel amaç ise örgütün genel felsefesini yansıtmaları ve örgüt temel değerlerinin kanıksanmasının sağlanmasıdır (Tikici, 2005:340).
- **Kahramanlar:** Örgütün amaçlarına ulaşmasında başarılı işlere imzasını atan ve örgütsel sosyalleşme sürecinde ulaşılabilir olan işgönerleri kahraman olarak değerlendirilmektedir. Kahramanlar, örgüt içerisinde model olarak alınan, istenilen özelliklere sahip işgönerlerdir. Bu yüzden başarılı ve etkili kültüre sahip örgütlerde örgütsel kahramanlar, örgütün değerlerini temsil ettikleri için yaşatılmasına olanak sağlanır ve takdir edilir (Şişman, 2002:99).
- **Törenler:** Örgüt içerisinde birlik ve beraberliğin sağlanması için önceden belirlenmiş bir takvimde yapılan toplantılardır. Törenler gelenek haline gelebilir ve tekrarlanabilir. Törenlere örnek olarak kutlamalar, veda yemekleri, yeni işgönerin tanıştırılma etkinliği veya bayramlaşmalar verilebilir (Sönmez, 2006).

- **Fiziksel semboller:** Gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş, gibi nesnelere ifade etmektedir (Şişman, 2002:97).

Örgütsel semboller ve davranışların, değerler ve sayılıtlarla nasıl bağlantılı olduğu bilinmiyorsa, yanlış sonuçlar çıkarabilir (Schein, 1991).

1.2.2. Değerler

Değerler, örgütsel kültürün yapıtaşı olarak nitelenen ve bireylere tercihleri konusunda ışık tutan kavram ve inançlardır. Schein (1991)'e göre değerler, örgütü oluşturan grup üyelerinin kabul ettiği temel inançlardan oluşur (Aktaran: Varoğlu, 2013:94).

Sosyologlara göre değer, belli bir kişinin veya grubun, bilinen belli eylem ve davranış seçenekleri arasından açıkça veya kapalı biçimde tercih edileni ifade eden bir kavramdır. (Güvenç, 1976: 29-30). Erdoğan (1976:115) ile Kızılcıkel ve Ejder (1992:99)'e göre ise değer, bir sosyal grubun varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak için ortak duygu, düşünce, amaç ve çıkarımı yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlardır. Ayrıca grubun üyelerinin çoğunluğu tarafından bu ahlaki ilkelerin ve inançların doğru ve gerekli olduğunun kabul edilmesi gerekir.

Değerler, örgütün yapısına göre de şekil alıp anlam kazanabilmektedir. Her örgüt kendine ait değerleri belirleme hakkına sahiptir. Bundan dolayı sosyal yapıda değerler önemli bir fonksiyona sahiptir ve örgüt kültürünün önemli unsurlarından biridir.

1.2.3. Sayılıtlar

Sayıtlı (varsayım), doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmayan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeleri ifade eder Schein (1992). Schein (1992)'e göre bunlar değerlerin de gerisinde yer alarak bireylerin çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturur.

Şişman, (2002:95) temel sayılıtları; insan doğası, insan ilişkileri, insan-çevre ilişkileri, gerçeğin doğası ve insan eylemleri şeklinde sınıflandırmıştır.

İnsan doğasına ilişkin sayılılar, bireylerin, insanın temel doğasının ne olduğu, insanın özellikleri, iş yapma biçimleri gibi konulara ilişkin temel kabullerini ifade eder. İnsan ilişkileri ile ilgili sayılılar, bir örgütte bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde uygun olduğunu kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. Bu sayılılar, bireyler arasındaki güç, yetki ilişkileri, hiyerarşiye dayanan yöntemler ile ilgili kabulleri içerir (Varoğlu, 2013:94). İnsan-çevre ilişkilerine yönelik olan sayılılar bireylerin egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki sayılılarıdır (Şişman, 2002:90). Bireylerin sahip olduğu gerçeğin doğasına ilişkin sayılılar, fiziksel, bireysel ve sosyal olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Schein, 1992). Fiziksel gerçek, diğer adıyla nesnel gerçek, bireylerin içinde buldukları kültürden kaynaklı olarak, gerçeği farklı yorumlayabileceklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda bireysel gerçek, bireylerin kendilerine özgü kişisel deneyim ve yaşantılarından yola çıkarak kabul ettiği doğruları, sosyal gerçek ise grup üyelerinin çeşitli konularda kabul ettikleri gerçekleri ifade etmektedir (Bakan vd., 2004). İnsan eylemlerine ilişkin sayılılar ise bir insanın çevresine yönelik tutumlarında nasıl hareket ettiği ile ilgili olan sayılılardır (Şişman, 2002:92).

1.3. Örgüt Kültürünün Temel Boyutları ve Çeşitli Bakış Açıları

Örgüt kültürünü doğru anlamak için farklı yönlerine bakmak gerekmektedir. Bu yönler yedi başlıkta ele alınabilir (Champoux, 2011:74).

- **Örgüt kültürünün düzey boyutu:** Kültürün görünürlüğü ve fark edilme derecesidir. Örneğin kurumun logosu ve sembolleri kolayca ayırt edilirken temel değerleri daha az görünür ve bilinir.
- **Örgüt kültürünün yaygınlık boyutu:** Kültürün kurumda ne kadar benimsendiği ve etkili olduğu ile ilgilidir. İşgörenlerin örgüt içi ve dışındaki ilişkilerini, işletmenin rakiplerine, ürün ve hizmetlerine yönelik görüşlerini yansıtmaktadır.
- **Örgüt kültürünün örtüklüğü boyutu:** Kültürün temel değerlerinin daha önceki işgörenler tarafından farkında olmadan veya düşünmeden kabul edilmesidir. Bu değerler yeni işgörenler tarafından kolayca algılanmaz ve eski çalışanlar tarafından fark edilmez.
- **Örgüt kültürünün etki derecesi boyutu:** Değerlerin örgüt geçmişinde ne derece etkin izlerinin olduğu ile ilgilidir. Bu boyut eski ve kurumsallaşmış örgütlerde daha

kolay gözlemlenir. Bu kültürlerde değerler ve inançlar işgörenler üzerinde çok etkilidir. Başka örgütlere geçen işgörenler yeni örgütlerini benimseyemez.

- **Örgüt kültürünün politik boyutu:** Kültür, örgüt içerisinde bütünleşik bir güç sistemidir. Örgüt içi koalisyon ve işbirliği yapan gruplar vardır. Hatta klikler örgütün tarihi içinde önemli roller oynar (Varoğlu, 2013:96). Grupların değerlere bağlılık derecesi, değişime karşı direncinin en önemli kaynağıdır.
- **Örgüt kültürünün çokluk boyutu:** Örgütte alt kültürlerin varlığına vurgu yapar. Alt kültürler, sorunlara ve çözüm önerilerine yönelik farklı tutumlar geliştirilmesine neden olur. Örgüt içinde yöneticiler örgüt kültürünü değiştirmeye kalktığında güç savaşları belirginleşir.
- **Örgüt kültürünün karşılıklı bağımlılık boyutu:** Örgütün diğer yönleriyle nasıl ilişkilendirildiğidir. Mesela, inançlar ve semboller arasında karmaşık ilişkiler olabilir. Örgüt kültürü, örgütün ödül sistemine etki eder. Bazıları başarıyı sistematik bir şekilde her zaman ödüllendirirken bazı örgütler bu uygulamalardan kaçınırlar.

Yukarıda belirtilen örgüt kültürü boyutlarının her birinin ayrı ayrı örgüt sağlığına katkıları bulunmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin üç farklı bakış açısının varlığından söz edilmektedir (Varoğlu, 2013:96). Bunlar bütünleştirici, farklılaşma ve parçalanmışlık yaklaşımlarıdır.

Bütünleştirici yaklaşım açısı; işgörenin değer ve varsayımlara ilişkin fikir birliğinin yanında örgütteki eylemlere yansıma şeklinde de bir uyum ve tutarlılık vardır. Tüm işgörenlerin hizmet aldıkları alanlar aynıdır. Örneğin, tüm işgörenler aynı kafeteryada kahve içer ve aynı park alanını kullanırlar.

Farklılaşma bakış açısı; alt kültürlerin varlığını devam ettirebilmesi için kendi içinde tutarlı olmaları gereklidir. Aksi takdirde kültürler arası farklılıklar görünür hale gelir. Yöneticiler eşitliği vurgularken üst yöneticilere ekstra haklar verilmesi buna örnek olarak verilebilir.

Parçalanmışlık bakış açısı; aynı sembol ve değerlerin farklı yorumlarla algılanmasıdır. Örgüt içerisinde bu farklı algılamalar kaçınılmazdır. Küresel dünyanın getirilerinden kaynaklanan ve bulanıklık yaratan faktörleri kabul etmek gereklidir. Teknolojik alandaki ilerlemeler örgüt kültürünün geleneksel yöntemlerle oluşumuna engel olmaktadır.

1.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Yapılan literatür çalışması sonucunda örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı farklı yaklaşımların bulunduğu tespit edilmiş, bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.4.1. Peters ve Waterman yaklaşımı

Peters ve Waterman (1982), kuramlarını teorik ve pratiği bütünleştirmeye çalışmıştır. Öncelikli olarak güçlü örgüt kültürlerinin güçlü şirketler tarafından yaratıldığına dikkat çekmişlerdir. Şirketlerin başarıyı elde etmek için etkileşim ve senteze ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenlerden yola çıkarak kuramlarında ve uygulamalarında insan ve kurumları bütünleştirmeyi hedeflemişlerdir (<https://www.business.com/articles/management-theory-of-robert-waterman/>). Bu kapsamda; Peters ve Waterman, ABD’de değer yaratan, küresel rekabette öne geçen ve başarılı olan firmaları incelemişlerdir. Peters ve Waterman, yapmış oldukları çalışmalar ile başarılı örgütlerin sekiz önemli kültürel özelliği olduğunu tespit etmiştir. Bu özellikler Çizelge 1.1.’de gösterilmiştir (Wren, 2005:407-408).

Çizelge 1.1. Peters ve Waterman (1982) Yaklaşımı

Özellik	Açıklama
Beklemekten ziyade hareket eğilimi	Başarıyı elde etmek için hızlı karar verilmeli ve eylemlere yönelik kararlar üretilmelidir.
Müşteri ihtiyaçlarını yakından takip	Müşteri memnuniyeti ön plandadır. Müşterilerine diğerlerinden farklı hizmet ve kaliteyi sunarlar.
Otonomiye ve esnekliği teşvik etme	Kendilerini var eden değerleri korumada merkezi ve tutucudurlar. Ancak işgörenlerine karşı inisiyatif de kullanırlar.
Çalışanları üretkenliğe teşvik etme	Her tabakadaki işgörenlerin yaratıcılıkları desteklenerek sorumluluk verilir, kararlara katılımı sağlanır.
İnsanlarla sürekli yakın temasta bulunma	Kalite ve verimliliğin temelinde insan kaynaklarını görürler. İşgörenlerin iş doyumunun sağlanmasına önem verirler.
İşte gerekli takipleri yaparak gereksiz risklerden kaçınma	Başarılı olunan alanda kalarak risk almadan büyüme ve gelişmeyi hedeflerler.

Basit örgütsel yapı ve yalın kadro	Örgütsel yapılarını yalın olarak kurmaya ve korumaya çalışırlar.
Esnek fakat hedefe yönelik olma	İşgörenlerin örgüt değerlerini benimsemesi sağlanır. Benimsenen değerlerin kalıcı olması ve diğer çalışanlara örnek olması beklenir.

Kaynak: Wren (2005:407-408)

1.4.2. Quchi'nin Z Teorisi

1980'lerde, ABD ekonomi ve endüstri dünyası, Japon üretimi otomotiv ürünlerine ve ithalatına büyük ilgi göstermiştir. Bunun yanında Japonya'dan televizyon ve ses sistemi gibi elektronikler de ABD'ye ithal edilmiştir. Çünkü Japon malları hem kaliteli hem daha ucuz fiyatlara sunulmuştur. İlerleyen dönemlerde ABD'li yöneticiler bu durumdan rahatsız olmaya başlamış ve Japonlarla rekabet ortamını yaratan sebepleri araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda Japon mallarına olan ilginin sebebinin yüksek kalite ve ucuz fiyat olmadığını anlamışlardır. Esas olan rekabet unsurunun, Japonların işgörenlerinin yönetim modelleri olduğunu keşfetmişlerdir. Yönetim modelleri, Japonları bir araya getiren, güçlü kılan ve başarıyı elde etmelerini sağlayan unsur olmuştur. Bunun ardından ABD'li yöneticiler de yönetim modelleri oluşturmaya başlamışlardır (<https://courses.lumenlearning.com/>).

William Quchi, Amerika'da doğmuş ve yetişmiş Japon kökenli bir yönetim bilimcidir. Japon meslektaşlarının batılı örgütlerle yönetim sırlarını paylaşabileceklerini savunmuştur. Japonya'ya giderek onların takım çalışması ve katılımcı yönetim anlayışını araştırmıştır. Doğu ve batı örgütlerinin yönetim anlayışını harmanlayarak Z kültürünü oluşturmuştur (<http://vle.du.ac.in/mod/book/view.php?id=8344&chapterid=10377>).

William Quchi, Amerikan (Teori A) ve Japon (Teori J) yaklaşımlarını harmanlamıştır. Yaklaşımların benzer ve farklı özellikleri üzerinde çalışarak daha etkin bir model olarak "Z Teorisi" adlı yaklaşımını biçimlendirmiştir (Ouchi 1981:82). Z Teorisi, ABD'deki ve Japonya'daki teorinin ortalamasıdır. Örneğin A tipi örgütte bireysel karar verme varken J tipi örgütte kolektif karar verme vardır. Z tipi örgütte ise katılımcı karar verme söz konusudur.

Quchi, (1989) Teori Z yaklaşımının özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Ouchi 1981:83):

- **Uzun Süre İstihdam ve Personel Geliştirme:** İşgören yeteneklerini koruduğu sürece işine devam edecektir. İşten çıkarılmayacağını bilerek kendisine güven duymaktadır.
- **Yavaş Değerlendirme ve Terfi:** Değerlendirme ve terfi yavaştır.
- **Değişken Kariyer Yolları:** İşgörenler esnek kariyer yollarına sahiptir.
- **Dengeli Kontrol Mekanizmaları:** Açık kontrol yöntemleri olsa da uygulamalar örtüktür.
- **Katılımcı Karar Verme:** Astların katılımı ve fikir birliğiyle yönetici karar verir.
- **Bireysel Güvene Dayalı Sorumluluk:** İşgörenlerde güvene dayalı sorumluluk vardır.
- **Bütüncül İlişkiler (Yumuşak bürokratik yapı):** İşgörenler diğerlerinin neler yaptığını bilir ve izler. İşgörenler arasında sosyal ilişkiler meydana gelir.

1.4.3. Parsons sınıflandırma modeli

Parsons, her türlü koordinasyon ve dayanışmayı sağlamak için analize uygun bir model geliştirmeye çalışmıştır. Marksistlerin aksine, radikal değişimlerin ortaya çıkmasına odaklanmamıştır. Örgütlerin niçin işleyen ve istikrarlı bir yapıda olduklarını araştırmıştır. Onun bu çalışması örgütler hakkında ilk açık sistem teorilerinden biri olmuştur. Parsons, tarafından geliştirilen bu örgüt kültürü türünde dört unsurdan söz edilmektedir (Özgüner, 2011:30):

- **Uyum:** Örgüt içerisinde etkili uyum sağlayabilmek için örgüt çevresi iyi bilinmelidir. Çevrede meydana gelen değişimlerde takip edilmelidir.
- **Amaç:** Örgüt içinde bulunduğu çevrenin koşullarını çok iyi bilmelidir. Amaç ve stratejilerini bu koşullara göre oluşturmalıdır.
- **Bütünleşme:** Örgüt birimleri kendi aralarında organize bir şekilde ilişkilidir ve bu ilişkiler devamlıdır.
- **Meşruluk:** Örgütün devamlılık amacıyla içinde bulunduğu çevre tarafından kabul edilmesidir.

1.4.4. Quinn ve McGarh'in sınıflandırma modeli

Quinn ve McGarh, 1985 yılında örgüt kültürü türlerini; rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak dört başlık altında toplamıştır (Şişman, 2011:144):

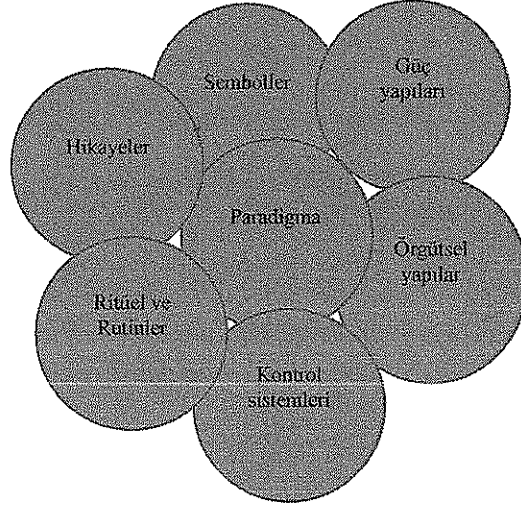
- **Rasyonel Kültür:** Rasyonel kültürde amaçlar açık ve belirgindir. Yöneticiler direktif liderlikten yanadır. Performansa dayalı mantıksal değerlendirme vardır. Performanstaki ölçüt ise verimliliklerdir.
- **Gelişmeci Kültür:** Gelişmeci kültüre sahip örgütlerde amaçlar esneklerdir. Yenilik ve icat gibi yönetimsel araçlar vardır. Yönetim anlayışında liderler yenilikçilerdir ve risk alırlar.
- **Uzlaşmacı Kültür:** Uzlaşmacı kültürde performans değerlendirme ölçütü iş görenlerin moralleri ve iş doyumudur. Liderler destekleyici rol oynar. Olumlu örgüt yapısını hâkim kılmak için grupların birliği ve devamlılığı önemlidir.
- **Hiyerarşik Kültür:** Hiyerarşik kültürde kuralların uygulanması önemlidir. Liderler muhafazakârdır. Performans değerlendirme ölçütü kontrol ve istikrardır. Teknik bilgi güçtür ve biçimsel bilgi süreçlerinde belgeleme, vesikalama, hesaplama, tahmin, değerlendirme vb. kullanılır.

1.4.5. Johnson ve Scholes'in kültürel ağ yaklaşımı

Kültürel ağ modeli, çok farklı kültürel özellikler ile kültürel yapılar arasındaki ilişkileri tanımlamada oldukça başarılıdır (Varoğlu, 2013:107). Örgüt kültüründe bir değişiklik yapılacaksa sert ve yumuşak faktörlerin değişmesi zorunludur. Çünkü bu faktörlerin birinde yaşanacak değişim örgütün kültürünü de etkilemektedir

Johnson ve Scholes (2002), stratejik yönetimin zorluklarını kültürel bir ağ içerisinde göstermeye çalışmışlardır. Örgütsel paradigmanın bir ağ içinde şekillendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca kültürel ağ, örgütün katı yapısal ve sistematik yanları ile yumuşak sembolik özelliklerini bir araya getirerek yeni bir anlam kazandırmışlardır. Şekil 1.1.'de Johnson ve Scholes' in kültürel ağ yaklaşımı gösterilmiştir.

Şekil 1.1. Johnson ve Scholes kültürel ağ modeli



Kaynak: Johnson ve Scholes (2003:268).

1.4.6. Deal ve Kennedy sınıflandırma modeli

Deal ve Kennedy'e göre örgüt kültürü ve örgütün çevresi arasında sürekli ve değişken bir ilişki vardır. Kültürlerin temelindeki örgütün iki değişkenden biri stratejik kararlara etki eden risk düzeyi, diğeri ise örgütün çevresinden aldığı geri bildirimdir (Arslan 2005:455). Bu ilişkiyi dört değişik kültür biçimi oluşturarak açıklamışlardır. Çizelge 1.2'de Deal ve Kennedy'in sınıflandırma modeli örneklerle anlatılmıştır.

Çizelge 1.2. Deal ve Kennedy sınıflandırma modeli

	Hızlı	Yavaş
Belirsizlik ve Risk		
Yüksek	<u>Sert erkek, maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film sektörleri	<u>Şirket üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay, ar-ge projeleri
Düşük	<u>Çok çalış/Sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, elektronik sektörleri	<u>Süreç Kültürü</u> Kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri

Kaynak: Kutanis (2006:23).

- **Sert Erkek-Maço Kültürü:** Bu tip örgütlerde karar alınırken geri bildirim hızlı ve risk düzeyi yüksektir. Örgütlerde girişimcilik ve cesaret hedeflenir. Yapı, kozmetik ve film sektörleri bu tip örgütlere örnek olarak verilebilir.
- **Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü:** Bu örgütlerde kararlar düşük risklerle alınır. Ancak geri bildirim süreci hızlıdır. Müşteri ve müşteri hizmetlerine önem verilir. Takım çalışması ve kalite ön planda tutulur.
- **Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü:** Bu tip örgüt kültüründe bilimsel ve teknolojik hafıza, sabır ve uzmanlık ön plandadır. Risk yüksektir ve geri bildirim sonuçları uzun süreçlidir. Bu kültürle çalışan örgütler ülke ekonomisinin gelişmesine olumlu katkı sağlar. Örnek olarak AR-GE projeleri, havacılık ve uzay çalışmaları yapan firmalar verilebilir.
- **Süreç Kültürü:** Bu kültür tipinde ise risk düzeyi düşük, geri bildirim hızı ise yavaştır. Yapılan işlerin sonuçlarına kolayca ulaşamadığı için süreçlerin kontrolü kaybedilebilir. Örnek olarak kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri verilebilir.

1.5. Örgütsel Davranış ve Önemi

Örgütsel davranış, işgörenin örgüt içerisindeki etkileşimin şeklinin incelenmesidir ve örgüt içindeki bireyin davranışlarını konu alan bir disiplindir (Özkalp, 2013:3). Diğer bir anlatımla örgüt içindeki insan davranışlarını araştırarak, birey grup ve örgüt düzeyinde sistematik çalışmalar yapan disiplinler arası bir yaklaşımdır (Greenberg, 2011:34).

Örgütsel davranış bilimi, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji bilimleriyle birlikte insan davranışlarını inceleyen bir disiplindir. Bunun dışında politik bilimler, ekonomi, yönetim ve sosyal psikolojiden de faydalanır (Özkalp, 2013:6). Örgütsel davranış teorileri, örgüt içerisinde işgörenlerin üretime katkısını maksimize etmek için insan kaynakları tarafından kullanılır. Örneğin, örgütün verimliliği, işgören temin yöntemleri, kişilik değerlendirme metotları, iş göreni elde tutma becerileri gibi konular bunlardan bazılarıdır. Örgütsel davranış disiplini, bir örgütün kültürünü anlamak için, örgüt yöneticilerinin ve işgörenlerinin ilişkilerini incelemektedir. İşgörenlerden akademik becerilerinin yanında sosyal becerilerini de güçlü tutmalarını ister. İşgörenin işletmenin her kademesiyle bütünleşmesini hedefler.

Örgütsel davranış, işgörenleri pozitif davranışlara yönlendiren, onları başarılı ve verimli kılan unsurları araştırır. İş görenlerin iş yaşamındaki duygularının yanında iş performanslarını da incelemektedir. İster kâr amaçlı olsun isterse kâr amacı gütmeyen bir işletme olsun tüm kurumlarda en önemli unsur insandır. Fabrikaları kurulduğu günden geleceğe taşıyan ana unsur teçhizatları değil, teçhizatları kullanan işgörenleridir. Eğitim kurumlarını başarılı kılan teknolojik donanımı değil, teknolojiyi kullanan işgörenleridir. İşte tüm bu nedenlerden dolayı, örgütlerin başarısı için bir işin yapılış modeli ve işgörene uygulanan yöntemler çok önemlidir.

1.5.1. Örgütsel davranışın tarihçesi

Örgütsel davranış 1970’li yıllara kadar Amerikan Psikoloji Derneği tarafından kabul görmemiştir, ancak kökleri Hawthorne Electric Company’ nin 1920’lerde yaptığı çalışmaya kadar uzanmaktadır (apa.gov.tr).

Daha sonra “Hawthorne Etkisi”, olarak adlandırılan bu çalışmada, işgörenlerin çalışma alanları üzerine bir deney yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda deneklerin ışığa karşı davranış değişiklikleri tespit edilmiştir. Bu çalışma ile ilk defa örgütsel alanda davranışlar incelenmiştir (www.assemblymag.com). Örgütsel davranışın tarihçesi 1940’dan günümüze kadar şu şekilde olmuştur (www.investopedia.com):

Örgütsel davranışın konusu, 1940’lı ve 1950’li yıllar arasında II. Dünya Savaşının da etkisiyle değişikliğe uğramıştır. Bu dönemde konular daha çok lojistik ve yönetim bilimi üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmalarda matematiksel ve istatistiksel modellemeler kullanılmıştır. 1950’li ve 1960’lı yıllarda ise Carneige Ev Ekonomisi Okulu tarafından yapılan çalışmalarda, problemlere karşı rasyonalist karar verme yaklaşımı geliştirilmiştir. 1970’lerde ise olasılık ve kurum teorileri öne çıkmıştır. Nitel araştırmaların yanında nicel araştırmalar da değer kazanmıştır. Bu dönemde örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı gibi özellikler nicel yöntemlerle incelenmiştir. Bu araştırmalar örgütlerin yapısını ve karar verme yöntemlerini daha iyi anlamalarına katkı sağlamıştır. 1970’lerden günümüze doğru yapılan örgütsel davranış çalışmaları ise soy, sınıf, sosyal cinsiyet rolleri, kültürel rölativizm, örgüt inşa etme ve örgütsel verimlilik gibi konular üzerine olmuştur. Aynı zamanda bu konular örgütsel davranışın bileşenlerini oluşturmuştur. Yapılan araştırmalarda nitel araştırma yöntemleri kullanılırken örgütsel kimliğin arka planda kalan etkilerine de dikkat çekilmiştir.

1.5.2. Örgütsel davranışın kısımları

Örgütsel davranış, çeşitli kısımlardan oluşur. Örgütsel kişilik, iş tatmini, ödül yönetimi, liderlik, otorite, güç ve siyaset bilimleri bunlardan bazılarıdır (<https://www.investopedia.com/>).

Kişilik, düzenli davranışlarımızdır. Bireyin örgüt içi ve dışı ilişkilerinde büyük rol oynar. Bireyin kişiliği çeşitli yöntemlerle test edilebilir. Örneğin, işe alım sürecinde uygulanan mülakat yönteminde sorulan sorularla işgörenin kişiliği hakkında bilgi edinilebilir. Bu yöntem işgörenin pozisyon için doğru kişi olup olmadığı konusunda işverene fikir verir.

İş tatmini ile ilgili teoriler genelde farklı görüşlerden oluşmaktadır. Ancak birçok yaklaşım iş tatmini için ödül sistemini, sıkı denetim, tatmin edici çalışma ortamı gibi koşulları gerekli görmektedir.

Liderlik, örgütsel davranış alanında zengin bir çalışma ve tartışma konusudur. Liderlik bireyin kişiliğinde içsel ya da başka bir otoritenin sonucu olabilir. Liderler, karar odaklı ve yönetime bağlı kişilerdir.

Güç, otorite ve siyaset, bir işyerinde birbirine bağlı unsurlardır. Bu unsurlar örgüt içerisinde sergilenen ve işgörenler tarafından uygulanan işyeri kurallarıdır. Her bir ilke etik kurallara uygundur. İşgören tarafından kabul görmektedir.

Örgütsel davranışın araştırma konuları arasında iş tatmininin artırılması, iş performansının iyileştirilmesi, inovasyon, yaratıcılık ve liderliğin teşvik edilmesi de bulunmaktadır. Ayrıca yöneticiler, istedik sonuçlar elde etmek için örgütü yeniden düzenlemek, ödeme planlarını değiştirmek, performans değerlendirme kriterlerine yeniden şekil vermek için farklı taktikler benimseyebilirler. Bu konular da örgütsel davranışın inceleme alanı içerisinde yer alır.

1.6. Örgüt Kültürü İçerisinde Kişilik

Kişilik, kişiyi diğer bireylerden ayıran bütün yeteneklerinin, ilgilerinin, konuşma stillerinin, tutumlarının, dış görünümü ve bulunduğu ortama uyum sağlama şeklini içeren özellikler bütünüdür, aynı zamanda kişilik bireyin hayat boyu göstermiş olduğu davranışların kaynağıdır (Güney, 2006:15).

Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir (Baymur, 1993:253). Erikson (1984)'a göre insan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür (Duran, 2017:199). Kişilik, bireyin sosyal göstergesidir. Yani onun çevresindeki insanlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder (Hogan, 1991:873). Kişilik, bireyin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik, duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan birtakım özelliklerin bütünüdür (Özkalp, 2013:29).

Psikologların ve davranış bilimcilerin çoğuna göre ise kişilik, bireylerin karaktere dayalı özelliklerini ve bu özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen bir kavramdır. Kişilik aynı zamanda bireyin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarını da inceler (Erdoğan, 1994:234-235). Kişilik, üzerine yapılan birçok tanımlamada bireyden bireye farklılık gösterdiği, ayırt edici ve kalıcı özellikler sergilediği vurgulanmaktadır. Örneğin; Vecchio (1988) kişiliği, bireyi diğerlerinden ayıran nispeten kalıcı özellikler ve eğilimler olarak tanımlarken, Greenberg (1999) kişilikten, bireyler tarafından sergilenen özgün ve nispeten sabit davranış, düşünce ve duygu kalıbı olarak bahsetmektedir (Aktaran: Sır, 2016:1).

1.6.1. Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörler

Kişiliğin oluşumu her zaman bir tartışma konusu olmuştur. Genetik mi yoksa çevrenin etkisiyle mi oluşup şekillendiği psikoloji biliminde halen tartışma konusudur. Robbins'e (2011) göre, kişiliğin oluşumunda hem kalıtım hem de çevre etkilidir. John'a (1990) göre kişilik, kalıtımla gelen ve çevreyle etkileşim yoluyla şekillenen ve kolay değişmeyen özellikler bütünü olarak da ele alınmaktadır (Aktaran: Sır, 2016). Bireyin kişiliğini anlamada, onun geçmişte ve şimdiki zamanda içinde yer almış olduğu sosyal grupların kültürel yapısını anlamak çok önemli bilgiler verebilmektedir (Uysal, 2010:27). Zira kültür, insana, ne öğreneceğinin ve nasıl öğreneceğinin yolunu gösterir ve bireyi buna zorlar. Bu nedenle, kültür ve kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlardır (Erkoç, 2008:16). Kısaca, kişiliğin oluşumunda gerek çevrenin gerekse kalıtımın son derece önemli etkisi vardır (Coleman, 1964:61). Doğuştan gelen bazı özellikler çevreyle etkileşim sonucu değişik şekiller alabilmektedir. Birey çevreyle etkileşiminde bazen doğuştan gelen özelliklerini dışa vurmakta ve zamanla bu özellikler kalıcı hale gelmektedir.

Kişiliğin oluşumunda etkili olan bir diğer faktör de içinde yaşadığı kültürdür. İnsan çevreyle etkileşimi sonucu içinde bulunduğu toplumun davranışlarından etkilenir. Zamanla içinde bulunduğu toplumun kültürünü benimser ve onlar gibi davranmaya başlar.

1.6.2. Beş faktör kişilik kuramı

Beş Faktör Kişilik Kuramı, bütün kişilik özelliklerinin evrensel ve eksiksiz olarak gözleme dayalı bir biçimde beş temel boyutta ele alınıp sınıflandırılması olarak tanımlanmaktadır (McCrae ve Costa, 2003).

Goldberg (1993), literatürde “beş faktör” deyimini kullanan ilk araştırmacı olarak anılmaktadır. Farklı araştırmacılar farklı isimler kullanmış olsa da boyutlar için en sık kullanılan isimler, bu çalışmada da ele alındığı şekliyle nevroitiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve sorumluluktur (Burger, 2006:502).

- **Nevrotiklik (Duygusal Denge):** Bu kişilik kuramı hayatlarında güvenli sakin, kaygıları olmayan özellikleri taşıyan kimseleri tanımlar. Stresle başa çıkabilen, psikolojik olarak çevreyle ve kendileriyle uyumlu kimselerdir. Bunun tam zıttı olan kişiler ise daha nevroitik kişiliklerdir. Yani içe dönük, kararsız, asabi, güvensiz, dengesiz, kıskanç özelliklere sahiptir. Bu kişilikteki birey çevreyi kendileri için bir tehdit unsuru olarak kabul eder.
- **Dışadönüklük:** Konuşkan, sosyal, aktif, dominant (baskın), cesur özelliklere sahip kişilerdir. Başkaları ile birlikte olmaktan mutluluk duyan insanlardır. Yaşamlarında hep bir uyarılma beklerler. Bunun tam karşıtı kişiliğe sahip olanlar ise içe dönük, sessiz, çekingen, utangaç, ihtiyatlı özellikler gösterirler. İçe dönük bireyler tek başına olmaktan mutluluk duyarlar.
- **Uyumluluk:** Sakin, nazik, ılımlı, sempatik, yardımsever, ılımlı, bağışlayıcı bir kişilik tipini ifade eder. Bu tipin tam zıttı kişiliğe sahip olanlar ise inatçı, yardımlaşmayı sevmeyen, çabuk öfkelenen, başkalarını rahatsız eden, şüpheli özellikler taşırlar.
- **Sorumluluk:** Bunlar yaşamlarında dikkatli, disiplinli, sorumlu ve bağımlı kişiliği ifade etmektedirler. Bu kişilik tipine ait özelliğe sahip bireyler başarıya ulaşma yolundaki kişilerdir. Bu tipin diğer ucunda ise dikkatsiz, sorumsuz, disiplinsiz, örgütlenmemiş kişilik özelliklerini taşıyan bireyler vardır.

- **Gelişime Açıklık:** Bu tip, yeni deneyimlere ve fikirlere açık bireylerden oluşur. Genelde hassas, yaratıcı, hayalci, esnek, meraklı özelliklere sahiptirler. Gelişime açıklık, Morsünbül'e (2014) göre yaratıcılık, merak ve yeni düşüncelere açıklık gibi özellikleri içermektedir. Gelişime açık bireyler yaratma ve bulma dışında başka bireylere oranla daha çok okurlar, gezme eğiliminde bulunurlar ve farklı olanı denemeyi severler (Aliyev, 2008). Burger'a (2006:502) göre ise bu özellik, yaratıcı insanları gerçekçi ve basmakalıp(sıradan) insanlardan ayırmaktadır.

1.7. Örgütsel Davranış ve Temel Kişilik Özellikleri

Örgütsel davranışı etkileyen belirgin kişilik özellikleri diğerlerinden farklı bir öneme sahiptir. Bunlardan bazıları, kendilik kontrolü, makyavellenizm, narsizm, başarı yönelimi, gündüz veya gece çalışma tercihi kişiler ve proaktif kişiliktir (Özkalp, 2013:41).

1.7.1. Kendilik kontrolü

Bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanmasıdır (Özkalp, 2013:42). Bazı kişiler, yaşamlarındaki her şeyin kontrolünü kendilerinde görürler. Başarılarının sırrı çok çalışmalarıdır. Bu tip kişilere içsel kendilik kontrolü yüksek bireyler denir. Bu kişilik tipinin diğer kısmında ise dışsal kendilik kontrollü kişiler vardır. Bu tip bireyler ise yaşamlarının kontrolünü kendi dışındaki unsurlara bırakırlar. Şans ve kader onların hayatının kontrol merkezindedir.

Kendilik kontrolü bireylerin iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Çünkü bu kişilik tipi ile iş tatmini ve iş performansı arasında yakın ilişkiler bulunmuştur. Çünkü kendilik kontrolü kişilik tipine sahip bireyler çalışma hayatında yöneticilerle olan ilişkilerinde bu kişiliğin özelliklerini kullanmaktadır.

1.7.2. Makyavellenizm

Makyavellenizm kavramı İtalyan siyasetçi ve yazar Nicolla Macciavelli'ye dayanmaktadır. Bu kavramı en iyi ifade eden tanım "amaca ulaşan her yol mübahtır" bakış açısıdır. Makyavellenist birey amaçlarını gerçekleştirmek ve bireysel çıkarlarını üst seviyelere taşımak

için her yola başvurabilir. Makyavellenizmin daha iyi anlaşılması için aşağıda Makyavellenistlerin kilit özellikleri kısaca ele alınmıştır (Özsoy ve Ardıç, 2017:391);

- Kişisel çıkarların maksimize edilmesi için gerekirse yalan söylemek ve hileye başvurmak.
- Önemli insanlara yağcılık yapmak gerekir. Çünkü önemli insanlar kişisel amaçların gerçekleştirilmesinde güç sahibidir. Bu sebeple Makyavellenistler önemli insanlarla çatışmayı kolay kolay göze alamazlar.
- İnsanları daha iyi yönetebilmek ve yönlendirebilmek için onlara gerçeği değil, duymak istediklerini söylemek.
- Makyavellenistler, insanların güvenilmez ve zorlanmadığı sürece harekete geçmeyen bir doğaya sahip olduğunu düşünürler. Yani insan doğasının tehlikeli olabileceğini düşünüp kolay kolay kimseye tam anlamıyla güvenilmemesi gerektiğini düşünürler.
- Makyavellenistlere göre her şey her yerde herkese söylenmemelidir. Yani başkalarının bilmek zorunda olmadığı şeyler diğer kişilerle paylaşılmamalıdır. Çünkü bu paylaşım, ilerde kişisel çıkarların korunmasında tehlike oluşturma riski taşımaktadır.
- Manipülasyona başvurmak, Makyavellenistlerin en temel özelliğidir. Şahsi menfaatler doğrultusunda Makyavellenistler, kişileri ve olayları kolaylıkla manipüle etme eğilimi taşımaktadır.

1.7.3. Narsizm

Narsizm, psikanalitik literatürde önemli bir yere sahiptir ve Amerikan Psikanaliz Derneği'nin sözlüğünde “psikolojik ilginin kendilik üzerinde yoğunlaşması” şeklinde tanımlanmıştır (Fine ve Moore, 1967:431). İlginin merkezinde olmayı seven, hayalperest, kendini yetenekli zanneden, kendini seven kişilik tipidir. Narsist kişiliğe sahip bireyler başkalarının takdir ve beğenisine önem verirler. Üstünlüklerinin başkaları tarafından onay almasını isterler. Onları tehdit eden kişileri aşağılama eğilimindedirler (Robbins ve Judge, 2011:142).

1.7.4. Başarı yönelimi

Başarı yönelimi kişilik özelliğine sahip bireyler kendine inanan insanlardır. Bu tip kişiler işleri hep daha iyi yapmak isterler. Başarıyı engelleyen engelleri kendi çabalarıyla aşma eğilimindedirler. Şans ve kaderin onların yaşamlarında etkisi yarı yarıyadır. Herkesin yapamayacağı orta güçlükte işleri seçerler. Çok zor işleri de tercih etmezler. Çok zor işler için şansa ihtiyaçları vardır. Yaptıkları işin dönütünü hızlı almak isterler. Başarılarının kabul görmesi onlar için memnuniyet vericidir. Aynı zamanda başka işgörenlerin başarılarını da takip ederler.

1.7.5. Gündüz veya gece çalışma tercihli kişiler

Global dünyada işgörenler 24 saatlik zaman dilimi içerisinde mesailerini gerçekleştirmektedir. Bazıları gündüz, bazıları gece çalışmaktadır. Gece vardiyası saat 24:00-08:00 saatleri arasında çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bazı işgörenler bu saatlerde çalışmayı isterken bazıları istememektedir. Bu durum bazılarına göre bir avantajken bazılarına göre ise bir dezavantajdır. Çünkü geç saatlerde çalışmak bazı olumsuz durumları işgörenlerin karşısına çıkarabilmektedir. Mesela yorgunluk, uykusuzluk, günün ritmini yakalayamama, aile ile ilişkilerin zayıflaması gibi problemler bunlardan bazılarıdır. Tüm bu durumları dikkate aldığımızda insanlar sabah insanları ve akşam insanları olarak ikiye ayrılmaktadır.

Sabah insanları, sabahları erken uyanan, sabah saatlerinde daha enerjik olan bireylerdir. Sabah insanların uykuları düzenlidir. Ortalama 6-8 saat düzenli uyurlar. Akşam insanları ise öğleden sonra ve geceleri daha enerjiktir. Akşam insanların uyku düzenleri değişkendir. Mesai günlerinde 5-8 saat, çalışmadıkları günlerde ise 10-12 saat uyumaktadırlar. Akşam insanları, mesai günlerinde eksik olan uyku saatlerini çalışmadıkları günlerde telafi etmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde yeterince uyumayan akşam insanların iş kazalarına daha açık ve çalışırken hata paylarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (<http://employment.alberta.ca/>).

Bu sonuçlara göre bireyler yaptıkları işe ne kadar yatkın ve uygun olursa, yaptıkları işlerde de o kadar başarılı olacaktır (Grenberg, 2011:159). Çünkü bireysel farklılıklar çalışma performansının yüksek olması için önemli bir unsurdur.

1.7.6. Proaktif kişilik

Bazı insanlar mevcut durumlarını geliştirmek ve daha iyi bir konuma getirmek için inisiyatif alırlar. Bu insanlar proaktif kişilikli tiplerdir (Crant, 2000:436).

Proaktif kişilik tüm çalışanlarda bulunmayan, proaktiviteye yönelik bir eğilim, bir kişilik özelliğidir (Bolino vd., 2010:327). Yani bireyin başka birinin etkisine ihtiyaç duymadan hedeflerine kendisinin ulaşmasıdır. Bu kişilik tipinin yaşamında aktiflik rolü kendisine aittir.

Tüm işgörenlerin çevrede iz bırakma eğilimleri aynı değildir (Çakmak ve Yolcu, 2017:426). Liderler, yöneticiler, hepsi farklı amaçlara hizmet etmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler içinse buldukları çevreyi örgütleriyle uyumlu hale getirmek çok önemlidir. Bu tip kişiler; fırsat kollar, inisiyatif gösterir, harekete geçer ve anlamlı bir değişim elde edene kadar kararlılıkla çaba sarf ederler (Bateman ve Crant, 1993:103).

1.8. Okul Kültürü

Eğitim, Dewey (1899)'in dediği gibi sosyal bir süreçtir (Childs, 1967:60). Temel işlevi ise toplumun nesiller boyu aktarılagelen kültürünü gelecek kuşaklara aktarmasıdır. Eğitimin toplumdan topluma farklılık göstermesi normaldir. Çünkü toplumların belli bir coğrafyada ürettikleri sosyal, siyasi, ekonomik değerler birbirinden farklıdır. Yani her bir toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür değişime açık bir şekilde toplum içinde gelişir. Bu gelişimde eğitimle olmaktadır.

Eğitim sosyal bir süreçtir ve bireyde istedik davranışlar meydana getirmektedir. Bir amaç için harekete geçmektir. Bazen birey kendi kendini eğitebilmektedir. Televizyon programlarını izleyerek kendimizi eğitebiliriz, ya da yaşadığımız tecrübelerden elde ettiğimiz deneyimlerle bilgiler edinebiliriz. Bu tür eğitim yaygın eğitim olarak tanımlanmaktadır. Kısaca yaygın eğitim hayat boyu öğrenme sürecidir.

Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş yada örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedan ayrılmış ya da bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte

çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin bütünü ifade eder (<http://sgb.meb.gov.tr>).

Belirli hedefler doğrultusunda, bir plana göre, belli bir zaman diliminde yapılan eğitim ise örgün eğitimidir. Bu tür eğitim için öğrenme ortamına ihtiyacımız vardır. Bu öğrenme ortamı ise okul olarak isimlendirilmektedir. Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar (<http://sgb.meb.gov.tr>).

Eğitim yoluyla toplumların hayatları değişmektedir. İster örgün eğitim yoluyla isterse yaygın eğitim yoluyla olsun kültürel öğeler bireylere kazandırılmaktadır. Böylece istendik davranışlar elde edilmektedir. Eğitim sistemimizin amaçlarından biri de tarih boyunca oluşturduğumuz milli kültürümüzü benimseyen, evrensel değerlere sahip, iletişime açık, gayretli, girişimci, yenilikçi, yaratıcı, barışçı bireyler yetiştirmektir. Bu sayede MEB hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştirme arzusundadır.

Okullar eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirken bir örgütsel yapı içerisindedir. Aynı zamanda bu örgütsel yapılanma zamanla kendi kültürünü de yaratmaktadır. Okul kültürü okulun kendine has değer, inanç ve normlarının birleşiminden oluşur. Bu kültür zaman içinde şekillenerek gelişir ve okula ait bir parça haline gelir. Okulu diğer okullardan ayırıcı özelliklere dönüşür.

Okul kültürü öğretmenler, öğrenciler, veliler, okulda işgörenler, yöneticiler gibi kaynaklardan beslenir. Dolayısıyla okullardaki kültürün, okullardaki personel ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlayacak, onlara görev ve sorumluluklarını hissettirecek şekilde oluşturulmalıdır. Aynı zamanda, okul kültürü geçmişten geleceğe kültür mirasını aktaracak şekilde oluşturulmalıdır (Özcan ve Demir, 2011:106).

Okul kültürü, kendini okulda işgören öğretmenlerin, memurların ya da öğrencilerin davranışlarında kendini gösterir. Farklı okulların farklı kültürleri, üyelerin işbirliği, yeniliklere uyum sağlama, problem çözmede tercih ettikleri yol gibi farklı davranış biçimlerine sahip olmalarına neden olmaktadır (Alemdar ve Köker, 2013). Özellikle de ilk ve ortaöğretim örgütlerinin okul kültürü kişilerin yaşamları boyunca etkilerini gösterecek yapıdadır. Bu

nedenlerden dolayı örgütlerin niteliksel yapılanmaya ihtiyacı vardır. Aynı zamanda kişilik özellikleri ve davranış biçimleri eğitim örgütlerinde şekillenen bireyler, diğer örgütlere de bu özellikleri ile girmekte ve etkinliklerini de yine eğitim örgütlerinde edindikleri özellikleri ile sürdürmektedirler (Arslan vd., 2005).

Okul kültürü, örgütün iç ve dış çevresini etkilemekte ve kendisi de etkilenmektedir. Okul kültürü güçlü ya da zayıf kültür özelliklerine sahip olabilmektedir. Okulların misyon ve vizyonunu oluştururken örgüt kültürüne bağlı kalmaları örgüt hedeflerine ulaşmaları için önemlidir. Güçlü okul kültürü, işbirliğine ve gönüllülük esasına dayalıdır. Güçlü bir lider, işbirlikçi öğretmenler, gelişime açık işgörenler, ortak amaçlar doğrultusunda hedeflere ilerleyen öğrenciler okul kültürünü olumlu etkiler. Zayıf okul kültüründe ise örgütün özelliklerinin aktarımında olumsuzluklar vardır. Bireyler okulun kültürünü kişiliklerine yerleştirmekte zorlanmaktadır. Bundan dolayı da aktarımına önem vermezler. Kısacası okul kültürü toplumsal özelliklerin gelecek kuşaklara aktarılmasıdır. Bazen örgün eğitimle bazen yaygın eğitimle örgütler kültürlerini aktarırlar. Ama her ikisinde de istendik davranışlar oluşturmak temel ögedir.

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK

2. YARATICILIK

Kavram olarak yaratıcılık, bilim ve teknolojide yenilik, sanatta özgün eserler, sanayi ve endüstride alternatif buluşlar yapma sürecidir (Haşit, 2003). Örgütsel yaratıcılık ise, insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun ona en uygun bireysel özgürlüğü ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamasıdır (Wong ve Pang, 2003:551).

Bu bölümde yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık kavramları tanımlanmıştır. Ayrıca bu bölümde, okul kültürü içerisinde yaratıcılık ve okullarda örgütsel yaratıcılık kavramları da ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

2.1. Yaratıcılığının Tanımı

Yaratıcılık felsefe, psikoloji, sosyal bilimler güzel sanatlar ve eğitim gibi birçok disiplin tarafından tanımlanmıştır. Başlangıçta yaratıcılık, yalnızca güzel sanatlara özgü bir olgu olarak görülmüştür. Bu dönemde yaratıcılık; tanrısal, olağanüstü ve mistik çerçeve içerisinde değerlendirilmiştir. Ayrıca ruhsal uyanış, korkuları ve karanlığı yok eden aydınlanma, barış ve mutluluk olarak da ifade edilmiştir. Tüm bunlara bağlı olarak 15. ve 16. yüzyıllarda kiliseler yaratıcılığın merkezi olarak görülmüştür. Yaratıcılık, geçirmiş olduğu bu tarihsel süreçlerin ardından, günümüzde insanın bilişsel, duyumsal, düşünsel ve zihinsel yapısı hakkında önemli bulgular elde etmemizi sağlayan bir unsur haline gelmiştir (www.psychologytoday.com).

Yaratıcılık hem bir süreç hem de bu sürecin sonunda özgün bir ürün ortaya koyma olarak ele alınabilir (Yenilmez ve Yolcu, 2007:27). Yaratıcılık; esneklik, çok yönlü düşünme, duyarlılık, çevreye, insanlara karşı uyanık ve ilgili olma, akıcılık anlamlarını kapsar (Gök ve Erdoğan, 2011:32). Tüm bu yaratıcı çabalarının sonucunda birey, ortaya orijinal bir ürün koyar. Örneğin ünlü besteciler, ressamalar, dansçılar, yazarlar ve film yapımcıları en orijinal fikirlerini açıkça ve öznel bir şekilde yaratıcılıklarıyla ortaya koymuşlardır.

Yaratıcı düşünme; bireylere yeni, özgün ürünler ortaya koyma, yeni çözümler bulma, bir senteze ulaşma düşüncesi sağlayan bir düşünce şeklidir (Emir, 2001:35). Yaratıcı düşünmeye sahip kişi sadece problemlere çözüm bulan kişi değil, aynı zamanda problemi tanımlayan kişidir. Probleme çözüm bulmak onlar için bir ihtiyaçtır. Çünkü yaratıcı bireyler sorgulayıcıdır.

Yaratıcılık insani özelliklerden biridir. Ancak tamamen doğuştan gelen bir özellik değildir. Ancak doğuştan gelen yetenekleri kişinin yaratıcılığının ortaya çıkmasında önemli bir etkendir. Yaşamın içerisinde eğitim ve tecrübeler ile zamanla ortaya çıkar. İnsan hayatta kalma mücadelesi sonucunda karşılaştığı sorunlara çözümler üreterek yaratıcılığını arttırmaktadır.

Yaratıcılıkla ilgili tanımlar bir bütün olarak ele alındığında yaratıcılığın genellikle “orijinal düşünme”, “yenilik yapma”, “risk alma”, “farklılık yaratma”, “bilinenin ötesine geçme”, “alışılmış olanı terk etme” ve bunları bir ölçüde “diğerleriyle paylaşma” süreci olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreçte bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer olmadığı görülmektedir (Balay, 2010: 46).

2.2. Yaratıcılığın Gelişimini Etkileyen Unsurlar

Yaratıcılığın gelişimi etkileyen olumlu ve olumsuz bazı unsurlar vardır (Amabile vd., 1996: 1158-1161; Mullins, 2010:195). Literatürde yaratıcılığın gelişimini olumlu etkileyen unsurlar, kurumsal destek, yönetici ve çalışma grubu desteği, kaynak yeterliği ve serbestlik olarak yer almaktadır. Buna karşın yaratıcılığı olumsuz etkileyen unsurlar ise işin iddialı olması, iş yükü baskısı ve kurumsal engeller olarak gösterilmiştir.

2.2.1. Yaratıcılığın gelişimini etkileyen olumlu unsurlar

Örgüt içerisinde işgörenlerin yaratıcı yönlerini destekleyen ve onların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyen unsurlardır (Amabile vd. 1996: 1158-1161; Mullins, 2010:195).

- **Kuramsal Destek:** Kuramsal destek yaratıcılığı olumlu yönde etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Örgüt içerisinde bireyin hata yapmaktan korkmadan ve eleştirilerden çekinmeden yaratıcı yönünü ortaya koymasınıdır. Yaratıcılığını ortaya koyan işgören aynı zamanda risk almayı da öğrenmektedir. Eren ve Gündüz (2002:80)'ün, Türkiye'nin en büyük 500 firması arasında yer alan 126 firma

yöneticisi üzerinde yaptığı araştırma, kurumsal destek kapsamında çalışanları cesaretlendirme ve teşviğin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

- **Yönetici Desteği:** Yönetici desteği, işgörenlerine yaratıcı kimliğiyle liderlik yapan, onlara hedef koyup, ulaşmaları için olumlu destek sağlayan, rehberlik yapan, işgörenlerine güvenen ve güven veren yöneticilerin örgütsel faaliyetleridir. Eren ve Gündüz (2002:80)'ün yaptığı çalışmada yönetici desteğinin yaratıcılık üzerinde etkisi görülmemiştir. Rasulzada (2007:64-65), 3.000 işgören ile gerçekleştirdiği araştırmasında ise bunun tam aksine, uzun süreli iş deneyimine sahip, inovasyonu ve işgören yaratıcılığını destekleyen yöneticilerin daha yüksek örgütsel yaratıcılık düzeyine sahip olduklarını belirlemiştir.
- **Çalışma Grubu Desteği:** İletişim becerileri yüksek, birbirleriyle uyumlu, farklı beceri ve yeteneklere sahip işgörenlerin yaratıcılıklarını olumlu şekilde ortaya çıkarmalarıdır. Lombardo ve Roddy (2011:14)'nin, 700 insan kaynakları üst düzey yöneticisi üzerinde gerçekleştirdiği bir incelemede çalışma grubu desteğinin ve kolektif çalışmanın yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.
- **Kaynak Yeterliliği:** Tüm alanlarda olduğu gibi yaratıcılık için de kaynakların yeterli olması gerekmektedir. İşgörenin işini yaparken gerekli teçhizata sahip olması, örgüt tarafından sağlanan imkânların eksiksiz olması iş görende kaynak sıkıntısı yaşamayacağı inancını oluşturmaktadır. Bu sayede işgörenin yaratıcı düşünmesinde engel kalmamaktadır.
- **Serbestlik:** Yaratıcılık isteğe bağlı seçimlere dayalı olarak gelişir (Johnson-Laird, 1988:207). İşgören, kontrolün kendisinde olduğunu bilerek düşüncelerini geliştirir. Sahip olduğu serbestlik kadar yaratıcılığını yansıtabilir.

2.2.2. Yaratıcılığın gelişimini etkileyen olumsuz unsurlar

Örgüt içerisinde otoriter yönetimler, işgörenlerini bir kalıba sokmak isterler. Sert ve katı kurullarla, onların yaratıcı yönlerini geliştirmelerini olumsuz etkilerler. Aynı şekilde, kurumda aşırı bürokrasi diğer bir ifadeyle statükoculukta çalışanların yaratıcılığını zayıflatır (Amabile, 1997:46).

- **İşin İddialı Olması ve İş Yükü Baskısı:** Örgüt tarafından, işgörene, az zamanda çok iş yapması konusunda baskı yapılmasıdır. Yüksek performans hedeflerine

ulaşamayan işgören, zamanla yaratıcılığını kaybetmektedir. Zorluklar karşısında çözüm üretemediğinde ise kendisini yetersiz görebilmektedir. Andrews ve Farris (1972:185), NASA'da görevli 100 bilim adamı üzerinde yaptığı araştırmada, iş yükü baskısı unsurlarının, verimlilik ve performansı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özellikle de zaman baskısının beklenenden fazla olması olumsuzluğu arttırmıştır.

- **Örgütsel Engeller:** Örgüt tarafından katı kuralların belirlenmesi ve işgörenden bu kuralları benimsemesinin istenmesi yaratıcılığı olumsuz etkiler. Düzen arayışı ve örgüte aşırı bağlılık, karşıt görüş geliştirememeye işgöreni durmadan tekrar edilen ve taklit edilen davranışlara sürükler. Tüm bunlarda yaratıcılığı olumsuz etkileyen davranışlardır.

2.2.3. Yaratıcılığı ortaya çıkarma

Çocukluk dönemlerinde bireyin hayal gücü sınırsızdır. Çocukların dünyasında tüm problemlerin çözümü vardır. Onlar için imkânsızlık söz konusu değildir. Bazen hayallerinde yarattıkları bir kahraman onların dünyasındaki imkânsızları olur hale getirir. Olaylara bakış açıları gerçekçi olmadığından sınırsız bir düşünce gücüne sahiptirler. Onların resimlerinde nehirler pembe, gökyüzü yeşil olabilir. Ancak zamanla onlara, nehirlerin ve gökyüzünün mavi olması gerektiği öğretilmektedir. Bu da ilerleyen yaş dönemlerinde bireyin yaratıcılığını kısıtlamaktadır.

George Land, 1968'de yaratıcılık üzerine bir test geliştirmiştir. 3-5 yaş arası çocuklara uygulanan bu test, daha önce NASA tarafından, bilim adamı ve yenilikçi mühendisler seçmek için kullanılmıştır. George Land, önceden test yaptığı çocuklar 10 yaşına ve 15 yaşına geldiklerinde aynı testi onlara tekrar uygulamıştır. Sonuçlar şaşırtıcı olmuştur. 5 yaş grubu çocuklarda yaratıcılık %98 iken, aynı çocuklar 10 yaşına geldiğinde bu oran %30'a düşmüştür. 15 yaşına geldiklerinde ise sadece %12 olmuştur. Aynı test 280.000 yetişkine uygulandığında ise sonuç %2'de kalmıştır. George Land tarafından yapılan bu test, ilerleyen yıllarda yaratıcılığı ortaya çıkarmada önemli bir rol oynamıştır (creativityworkshop.com).

Bireyin gençlik ve yetişkinlik döneminde sahip olduğu yaratıcılığı ortaya çıkarmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Bu konuda farklı disiplinlerde farklı unsurlar sıralanmıştır.

Psikolojide yaratıcılığı ortaya çıkarma, güzel sanatlarda yaratıcılığı uyandırma, iş yaşamında yaratıcılığı ortaya koyma farklı unsurlarla olmaktadır.

İşgörenlerin iş yaşamında yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için birtakım unsurlar gereklidir. Ertuğrul (2016), bu unsurları ödül ve yaratıcılık motivasyonu, gizlilik, yenilikçilik grubu oluşturma, yaratıcılığı destekleme, çalışanların çeşitliliği, pozitif çalışma ortamı olarak açıklamaktadır (mediatrend.mediamarkt.com.tr):

- **Ödül ve Yaratıcılık Motivasyonu:** Ödül, işgörenlerin yaşamlarında önemli bir unsurdur. Maddi ödüller olabileceği gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Mesela işgörene bazen maaş ödülü bazen de kısa dönemli izinler ödül olarak verilebilir. Ödüller, iş görenleri olumlu motive eden unsurlardandır. Çalışmalarda her çalışanın fikrini değerlendirmek, önerilerin en iyisini seçerek ödüllendirmek işgörenlerin yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar için hedefler koymak, iş süreçlerini verimli kullanmalarına yardımcı olmak, ödül mekanizmasını çalıştırmak onları motive etmekte ve yaratıcı işgörenlere dönüştürmektedir.
- **Gizlilik:** İşgörenlerin motivasyonunu sağladıktan sonra, yaratıcı düşüncelere sahip olanların, fikirlerini rahatça açıklayabilecekleri ortamlar oluşturmak yaratıcılığı ortaya çıkarmak için fayda sağlamaktadır. Dışadönük kişilik sahibi işgörenler düşüncelerini her ortamda rahatça ifade edebilirken, içedönük kişilik sahibi işgörenler düşüncelerini her ortamda ifade etmekte zorluk çekebilirler. Yaratıcı fikirlerini ifade etme sorunu yaşayan işgörenler için rahat bir ortam sağlanarak fikirlerin gizliliği ilkesine başvurulur. Mesela öneri kutusu veya benzeri imkânlarla grup çalışmaları yapılabilir. Sözlü iletişimde zorlananlar için yazılı iletişim olanaklarıyla yaratıcı fikirler paylaşılabilir. Böylece yaratıcılığın ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve paylaşılması sağlanmaktadır. Gizlilik ilkesi, başarı ve verimliliğin artırılmasında önemli bir unsurdur.
- **Yenilikçilik Grubu Oluşturma:** Örgüt liderleri yaratıcılığı teşvik etmek için sistematik yollar izleyerek işgörenler arasından yenilikçiler grubu oluşturur. Bu grupta yer alanlar yaratıcı fikirlerini açıklamaları karşılığında ödüllendirileceğini bilmektedir. Bu yöntemle ödül mekanizması çalıştırılarak işgörenin motivasyonu sağlanmaktadır. Ayrıca grup dışında kalan diğer işgörenlerde ödüllendirilme

güdüsüyle bu gruba girmek istemektedir. Böylece bu işgörenlerde yaratıcı düşüncelerini keşfetmeye başlamaktadır.

- **Yaratıcılığı Destekleme:** Yaratıcı fikirleriyle risk alma eğilimindeki işgörenleri desteklemek, onları bu konuda motive etmek, işgörenlerin yaratıcılığını ortaya çıkarmada önemli bir unsurdur. İşverenlerin bu desteğiyle örgüt ruhu gelişmektedir. Örgüt içerisinde tüm işgörenlerin birbirine karşı açık fikirli olması ve birbirlerini yargılamadan desteklemesi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.
- **Çalışanların Çeşitliliği:** Örgüt içerisinde işgörenlerin fikirleri arasında farklılık yok ise paylaşım ortamı da oluşmamaktadır. İşgörenlerin homojen olması fikir çeşitliliğini azaltmaktadır. Yaratıcı fikirlerin olmadığı bir örgütte ise katma değer sağlayacak düşüncelere ulaşmak zorlaşmaktadır. Bu yüzden farklı fikirlere sahip işgörenlerin olduğu ortamı oluşturmak örgütler için faydalı olmaktadır. Yaratıcılık için farklı fikirlerde işgörenlerin bir arada olması ve fikirlerini paylaşması, onları daha üretken kılmaktadır.
- **Pozitif Çalışma Ortamı:** Pozitif ruh haline sahip işgörenler, yaratıcılıklarını daha kolay ortaya koymaktadır. Onlar için iş ortamında rahat olmak, eğlenceli bir ortamda işgörmek, yaratıcılık için ilham kaynağıdır. Tam tersi stresli, iç karartıcı bir ortam ise üretkenliği ve verimliliği azaltmaktadır. İşgörenlerin sadece günü tamamlamak istedikleri bu tip örgütlerde yaratıcılığı beklemek mümkün gözükmemektedir. Pozitif bir örgütte iş görmek hem yaratıcılığı hem de başarıyı olumlu etkilemektedir.

2.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık Woodman ve arkadaşları (1993:293) tarafından “kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel yaratıcılık, örgütün geçmişteki bilgilerini gelecekteki durumlara adapte ederek kullanımını sağlamaktadır. Örgütlerin geleceği için örgütsel yaratıcılık kültürünün de olması gerekmektedir. Bunun içinde akılcı olmanın yanında duygulara önem veren, iletişim becerileri gelişmiş, proaktif ve problem çözücü, yaratıcı, hayal gücü yüksek liderler gereklidir (Sözbilir ve Yeşil, 2015:91). Çünkü alışılmışın dışında, geleneksel olmayan lider tutumları örgütlerde yaratıcılığı ortaya çıkarmada ve işgörenler arasında iletişimi etkinleştirmede önemli rol üstlenir.

Yaratıcılığın örgütlerdeki en uygun tanımı, insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun ona en uygun bireysel özgürlüğü ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır (Wong-Pang, 2003:551). Yaratıcı örgütler piyasaya yaratıcı ürünler sunarlar. Yaratıcı ürün, alışılmamış, yeni, uygun, yararlı, doğru ve verilen görev için değerli bir sonuçtur (Malaga, 2000:126).

Bireysel yaratıcılık bir birey tarafından ortaya konan yeni ve orijinal fikirleri kapsar. Örgütsel yaratıcılık ise aynı örgüt için çalışan işgörenlerin ortak fikir ve yenilikleri ile ilgilidir. Örgütsel yaratıcılık bireylerin fikirlerini örgüt çatısında birleştirir ve aynı zamanda bireysel yaratıcılığın bir ürünüdür. Ancak her bireysel yaratıcılık örgütsel sayılmaz. İkisi birbirinden ayrı kavramlardır. Çünkü örgütler, öngörü ve verimlilik ilkesine bağlı çalışırken, bireyler bağımsız hareket edebilirler.

Yaratıcılık insanın doğasında vardır. Örgütsel yaratıcılık, içsel ve dışsal yaratıcı güçlerimizin birleşmesidir. İçsel ve dışsal yaratıcı güçlerimiz arasında bir ilişki oluşturarak örgüt içerisinde nasıl kullanacağımızı öğrenmektir. Çünkü bireysel yaratıcılıklar örgüt içerisinde şekillenerek farklı bir boyut almaktadır.

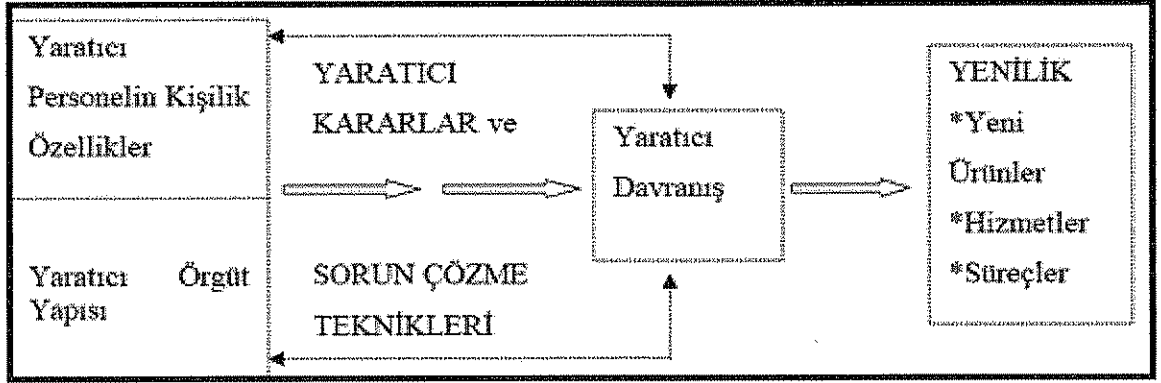
Belirtilen koşullar dikkate alındığında örgütteki işgörenlerin tamamının yaratıcılığı, örgüt yaratıcılığını meydana getirmektedir. Bu nedenle örgütteki işgörenlerin yaratıcılıklarının desteklenerek geliştirilmesi örgütsel yaratıcılığı da destekleyip geliştirecektir (Çekmecelioğlu, 2006).

Örgütsel yaratıcılıkta üç önemli unsur bulunmaktadır. Bu üç unsurun birbiri ile etkileşmesi sonucu örgütsel yaratıcılığın ortaya çıktığı varsayılır (Haşit, 2003). Bu unsurlar:

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

Örgütsel yaratıcılığı tanımlayan bu unsurların etkileşimleri Şekil 2.1’de görülmektedir.

Şekil 2.1. Örgütsel Yaratıcılık Süreci



Kaynak: Haşit (2003:171).

Yaratıcı kişiliğe sahip işgörenler yaratıcı kararları ile yaratıcı örgüt yapısı içerisinde sorun çözme becerilerini de geliştirmektedir. Bunların sonucunda yaratıcı davranış kazanan işgörenler yeni ürünler, hizmetler ve süreçler ortaya çıkarmaktadır. İraz ve Yılmaz (2013)'a göre, kendilerini sürekli yenileyerek çevresel koşullara ayak uydurabilen örgütler ise yaratıcı fikirleri sayesinde müşterilerine yeni ürünler sunabilmektedir. Ayrıca bu örgütler amaçlarına ulaşarak varlığını sürdürmektedir ve müşteri isteklerine cevap vererek başarıyı da elde etmektedir.

Örgütsel yaratıcılık, endüstriyel alan başta olmak üzere birçok sektörde uygulanmaktadır. Bu sektörlerde yaratıcılığı teşvik etme ve yönetme konusunda bilinmesi gereken birçok unsur bulunmaktadır (Jeffcutt ve Pratt, 2002:228). Bu unsurlarla beraber, örgütlerde karşılaşılan problemleri çözmeye özel yetenekler de gerekmektedir.

Banks ve arkadaşları (2002) tarafından örgütlerde yaratıcılık konusunda bilgi ve anlayış eksikliği olduğu dile getirilmiştir. DCMS (2001) verilerine göre 1997-2003 yılları arasında Birleşik Krallık'taki büyüme oranı %2 iken, yaratıcı örgütlerin büyüme oranı %6 olmuştur. Yaratıcı örgütler, Birleşik Krallık'ta, istihdamda da önemli bir katkı sağlamıştır. Aynı zamanda burada yaratıcı endüstriler, köklerini bireysel yaratıcılık, beceri ve yeteneklere dayandırmıştır ve yaratıcı endüstriler, gelir ve üretim potansiyeli yüksek olan örgütlerden oluşmuştur. Tüm bunlara rağmen, Birleşik Krallık'ta yaratıcılığın rolü konusunda yeterli çalışma bulunamamıştır.

Ortaya çıkan bu verilerin ardından Birleşik Krallık'ta Ekvall (1996) yaratıcı iklim modeli ve Amabile (1996) yaratıcılık modeli aracılığıyla bir çalışma başlatılmıştır. Bu çalışmadaki amaç, çeşitli örgütlerin yaratıcılığını değerlendirmek olmuştur. Mimarlık, tasarım, endüstri ve

markalaşma sektörlerinden örgütler seçilmiş ve çalışmanın amacı aşağıdaki maddelere göre belirlenmiştir:

- Modeller arasında, örgütsel yaratıcılığı karşılaştırmayı mümkün kılmak ve yaratıcı örgütlerde hangi modelin yaratıcılığı daha iyi temsil ettiğini belirlemek,
- Farklı sektörlerdeki yaratıcı örgütler arasında göreceli karşılaştırmalar yapmak,
- Modellere göre örgütlerin zayıf ve güçlü yönlerini tanımlamak.

Bu çalışma modeli, örgütsel yaratıcılığın basit bir şekilde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Ekvall (1996) ve Amabile (1996)'nin bu çalışmaları aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Ekvall (1996) tarafından geliştirilen yaratıcı iklim kavramı, örgüt kültürünün işgörenler arasından nasıl yaratıldığını ve nasıl ortaya çıktığını tanımlamaktadır. Bu çalışmada, Ekvall (1996), tarafından örgütün yaratıcı ortamını tanımlayan on faktör listelenmektedir. Bu faktörler; karşı çıkma, özgürlük, fikir desteği, güven ve şeffaflık, dinamizm ve canlılık, oyunculuk ve mizah, tartışmalar, çatışmalar, risk alma ve fikir zamanıdır. Yapılan araştırmalarda bu unsurlardan çatışmalar hariç hepsinin, yaratıcılık üzerinde olumlu etkileri görülmektedir. Ayrıca bu faktörler, Ekvall'in 50 sorudan oluşan, yaratıcı iklim anketinin temeli olarak kabul edilmektedir.

Amabile (1997) ise bu çalışmalardan bağımsız olarak örgütsel yaratıcılık teorisini geliştirmiştir. Bu model örgütsel yaratıcılığın, bireyin kendi bakış açısından olabileceği gibi, takımının ya da daha geniş etkileşimlerinin ürünü olabileceğini vurgulamıştır (Amabile, 1997). Çalışmalarının sonucunda 78 maddelik bir anket çalışmasıyla ortaya koyduğu örgütsel yaratıcılık teorisini doğrulamış ve yaratıcılık iklimini desteklemiştir.

Amabile (1997)'nin modeli üç faktörden oluşmaktadır. Bunlar; kaynaklar, yönetim uygulamaları ve örgütsel motivasyondur. Bu unsurların her biri, birbiriyle etkileşim halinde ve ortaya çıkan yenilik düzeyinin sonuçlarını da etkilemektedir.

Örgütsel yaratıcılık üzerine yapılan araştırmaların birçoğu, firmalarda yaratıcı sonuçları etkileyen unsurlar üzerine yoğunlaşmıştır. Ekvall (1996) ve Amabile (1997)'de çalışmalarında

örgütsel yaratıcılık üzerine birtakım faktörler belirlemiştir. Bu faktörler yeni ürün ve hizmetlerin meydana gelmesinde yaratıcılığın sıklıkla kullanıldığı örnek durumlardan geliştirilmiştir.

Amabile (1997)'nin örgütsel yaratıcılık faktörleri ve Ekvall (1996)'nın yaratıcı ikliminin on faktörü arasında örtüşmeler ve benzerlikler bulunmaktadır. Bu modellerin karşılaştırılması Çizelge 2.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.1. Amabile (1997)'in ve Ekvall (1996)'nin Modellerinin Karşılaştırması

Konu	Amabile'in Modeli (1997)	Ekvall'in Modeli (1996)
Zaman	Yeni ürünler elde etmek için gerekli zamana sahiptir.	İnsanlar yeni fikirler geliştirmek için harcayacakları zamana sahiptir.
Riskler	Riske doğru yönlendirme vardır. Mevcut durumu korunmaktadır.	Örgütteki belirsizliğe karşı hoşgörülü olunmaktadır.
Çatışmalar	Siyasi sorunlar yoktur ve fikir çatışmaları vardır.	Kişisel ve duygusal gerginlikler vardır.
Ödüller	Yaratıcı işgörenler için ödüller tanımlanmaktadır.	Fikir ve öneriler, özenle ve destekleyici bir şekilde alınır.
Tartışmalar	Bireyler yaptıkları işte istikrarlıdır.	İşgörenler, işlerinde eğlenerek ve anlamlılıkla tecrübelenmektedir. Bu yüzden de fazla enerji harcamaktadır.
Fikir Ayrılıkları	Bireyler farklı fikirleriyle birbirinden ayrılır.	Görüş ve fikirler arası zıtlıklar ve çatışmalar bulunmaktadır.
Özgürlük	Kendi kendini yönetmeye prosedürlere göre izin verilir.	Örgütte işgörenlerin davranışlarının bağımsız olması önemlidir.

Kaynak: Moultrie ve Young (2009). onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf

2.4. Örgütlerde Yaratıcılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütlerde yaratıcılığı oluşturan unsurlarla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çalışmaların sonucunda bu unsurlar dört maddede bir araya getirilmiştir (Allen, 2016:25):

- Herkesin yaratıcı olabileceğini bilmek
- İşgörelere yaratıcı bir süreç uygulamak
- Kullanıcıya yönelik üretim yapmak
- Örgütsel iklim

Ekvall ve Ryhammar (1999) ise örgütsel yaratıcılık ve onu besleyen koşullara ilişkin şu özellikleri tespit etmiştir (Aktaran: Balay, 2010:46-47):

- Örgüt üyeleri, amaçları ve işleri mücadele gerektiren özellikte algırlar. İş onlara anlamlı gelir. İşgörenler, örgütün gelişimini ve devamlılığını önemserler.
- İşgörenler, örgüt içinde veya dışında kurallara bağlı kalmadan bağımsız hareket edebilir, bilgiye ulaşabilir ve diğerleriyle iletişime geçebilirler.
- Değişime ilişkin yeni fikirler desteklenir, işgörenler arasında iletişim kanalları açıktır ve girişimci olmak özendirilir.
- İşgörenler birbirine güvenerek fikirlerini ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşırlar. Risk almaktan korkmazlar. Başarısızlık korkusu olmaksızın inisiyatif alırlar.
- Tartışmalar, kişisel çatışma ve düşmanlığa yol açmadan serbest bir ortamda yapılır.
- Belirsizliğe ilişkin hoşgörü işgörenlerin risk almalarını cesaretlendirir. Ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilir. Somut uygulamalar, ayrıntı içeren inceleme ve analizlere tercih edilir.

Örgütsel yaratıcılığın bireysel, toplumsal ve yönetsel faktörler ise daha ayrıntılı bir şekilde aşağıda belirtildiği şekilde ele alınmıştır (Genç, 2007:294):

Bireysel yaratıcılık faktörü, örgütsel yaratıcılığın temel faktörlerinden biridir. Her birey kendine özgü yaratıcılık özelliklerine sahiptir. Üst düzey yaratıcı bireyler çoğunlukla başkalarına göre daha farklı değerleri, amaçları, yaklaşımları ve stilleri olan bireylerdir (Whatmore, 1999:4). Yüksek yaratıcılık özelliğine sahip bireyler, yeteneklerinin ya da yetersizliklerinin farkında oldukları için özgüven duyguları gelişmiştir (Senge, 1993:315). Bu özgüven sayesinde daha kolay yaratıcı davranışlar geliştirerek, yaratıcılıklarını yönetebilmektedirler. Bu da bir disiplin süreci gerektirmektedir. Tüm bunlara göre bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılığa dönüşmesi için bazı faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörler, destekleyici bir iklim, olumlu iletişim becerilerinin olması, fazla kontrol uygulamamak ve kaynaklara serbestçe ulaşma ve kullanmadır (Kwasniewska ve Necka, 2004:194).

Toplumsal yaratıcılık faktörü, örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayan çevre ile ilgili faktörlerdir. Amabile (1997)'e göre işgörenlerin yaratıcılıkları belli bir seviyede sosyal

çevreden etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Genç (2008)'e göre sosyal hayatta bireyin kendini özgürce yaşayabilmesi için toplumun buna fırsat vermesi gerekmektedir. Ayrıca birey araştırma, düşüncelerini ifade etme, yeni fikirler ve düşünceler üretme sayesinde kendini gerçekleştirebilmektedir. Senge (1993:316) göre ise her insanın sahip olduğu yaratıcılık özellikleri, uygun çevre ve toplum şartlarında ortaya çıkarabilmektedir.

Yönetimsel yaratıcılık faktörü ile işgörenlere yaratıcılık yeteneğinin kazandırılmak istenmektedir (Genç, 2008). Örgütsel yaratıcılık unsurunun kazandırılmasından daha önemli unsur, bu süreci yönetmektir. Yöneticiler bu süreçte işgörenlerine çeşitli özellikler kazandırmayı beklemektedir. Bunun tersi tutum ve uygulamalar yaratıcı yetenekleri öldürür ve kişiyi çaresizliğe iter (Genç, 2007:294). Örgüt tarafından belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için yöneticilerin ve liderlerin problemlere karşı yenilikçi ve yaratıcı çözümler sunmaları gerekir. Bu süreçte işgörenler risk almaya teşvik edilir. Fakat risk süreci olumsuz sonuçlanırsa Senge (1993:316), yöneticiler tolerans sahibi ve bağışlayıcı olmalıdır.

2.5. Okul Kültüründe Örgütsel Yaratıcılık

Çelik (2002:7) eğitimin, ailede başlayıp okulla devam eden bir süreç olduğunu belirtmektedir. Okullar hem kültür üretir hem de ürettiği kültürü bir sonraki nesle aktarır (Doğan, 2017:95). Öğrenciler aileden aldıkları kültürü okullarında şekillendirerek ve milli kültürle birleştirerek hayatlarında anlamlı bir hale getirirler.

Okul kültürüne hizmet eden tüm işgörenlerin öğrencilere karşı edindikleri tutum onların yaratıcı yönlerini doğrudan etkilemektedir. Öğrencilerin aktif olarak bütün süreçlerine dâhil edilen, yeni düşünceler üretmelerine olanak sağlanan ve üretilen düşüncelere saygı duyulan sınıf ve okul ortamları öğrencilerin yaratıcılıklarını destekler (Çoban, 1999). Bu yüzden yaratıcı okul kültüründe, öğrencilerin pasif olduğu bir ortam düşünülmemektedir.

2.6. Yaratıcı Okul Kültürü

Kültür, tüm örgütlerde planlı ve stratejik yapılanmanın bir getirisiidir. Okulların da örgütsel yapı içerisinde kültürleri oluşmaktadır. Ancak birçok okul akademik başarıyı hedeflerken, müfredata, öğretim modellerine ve tekniklerine odaklanmaktadır. Bu nedenle okulların gelişim planlarının çoğu akademik yayınları kullanarak hazırlanmaktadır (Lee ve Smith, 1999). Ancak

okullar, misyonlarını yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde yürütmek için ders kitaplarının yanında yaratıcı okul kültürüne de ihtiyaç duymaktadır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, yaratıcı örgütler konusunda birçok kaynağa rastlansa da yaratıcı okul kavramı ile ilgili yeterli çalışmaya daha az rastlanmıştır. Fasko (2001), okullarda yaratıcılık konusunda incelemeler yapmıştır. Çalışmalarının sonucunda, 1950-1990 yılları arasında okullarda yaratıcılık konusuna yeterince önem verilmediği sonucuna varmıştır. Bu dönemde yaratıcılık çalışmaları, sadece öğrenme yöntemleri, öğrenci ilgileri ve öğretmen tutumları üzerine olmuştur. Tubin (2008) de yaratıcılık üzerine çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarının neticesinde yenilikçi okulların yeni pedagojik programlara dayandırarak kurulması gerektiğini savunmuştur. Giles ve Hargreaves (2006) ise yenilikçi okulları gelenekselden kopmak için yaratılan yeni okullar olarak tanımlamıştır. (Sharija ve Watters, 2012) ise öğrenci merkezli, çevreyle uyumlu ve iletişim halinde, meslektaşlar arasında empati duygusu gelişmiş okul modellerini yaratıcı olarak tanımlamıştır.

Günümüzde ise yaratıcı okullar teknolojiyi daha çok kullanan okullar olarak kabul edilmektedir. Okullarda yenilik ve yaratıcılık faaliyetleri için teknoloji kullanımı gereklidir. Ancak bu durum 'teknoloji kullanımı, yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri için zorunludur' sonucunu doğurmamaktadır. Okullarda yapılan yenilik çalışmalarının başarılı olabilmesi için yaratıcılığa ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için de temel öge yaratıcı bireylerdir. Teknoloji kullandıktan ziyade teknoloji üreten yaratıcı ve üretici bireylerdir.

Modern iş dünyasında yaratıcılık, işgörenlerin sahip olduğu en önemli becerilerden biridir. Aynı zamanda örgütler için de yaratıcılık, en önemli stratejilerden biridir. İşgörenlerin ve örgütlerin, problemleri çözmek, fırsatları değerlendirmek, faydalı ve özgün fikirleri ortaya çıkarmak için yaratıcılığa ihtiyacı vardır. Eğitim örgütlerinde sadece müfredat için değil, işgörenler için de yaratıcılık gereklidir. İşgörenlerin doğuştan gelen bu becerileri, öğrenilmiş bir beceri olarak zamanla geliştirilebilmektedir.

Okullar eğitim öğretim faaliyetlerini iki çeşit müfredata dayalı olarak devam ettirmektedir. Bunlardan birincisi objektif olan herkese açık olan akademik müfredattır, ikinci ise örtük müfredatı yani okul kültürüdür (Fisher ve Frey, 2012). Örtük haldeki okul kültürü,

belirginleştirilmeli, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinde kullanılmalıdır. Bu sayede okullarda yaratıcılık kolayca kendini gösterebilmektedir.

Örgütlerin kültürleri bir gecede oluşmaz ve planlanamaz. Jerald (2006), kültür bir kurumun misyonu, vizyonu, inançları ve değerleri ile doğmaktadır. Daha sonra gelenekler, semboller, törenler, ritüeller gibi birikimler yoluyla gelişir ve büyür. İşte tüm bunlar, okul kültürü içerisinde yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve bazen de veliler ile aktifleşerek hayat bulmaktadır. Okul kültürünün yaratıcılığı da tam bu noktada önem kazanmaktadır. Çünkü örgütsel yaratıcılık pozitif ve güçlü bir kültürün oluşmasına fayda sağlarken, Deal ve Peterson (1999)'a göre çeşitli faydalı fonksiyonlara da hizmet etmektedir.

- Gayret ve üretkenliğe teşvik etmektedir.
- İşgörenler arasında işbirliğine dayalı aktiviteler geliştirerek, daha etkili iletişim ve daha iyi problem çözme geliştirmektedir.
- Değişimde başarıyı ve iyileştirme çabalarını desteklemektedir.
- Öğrenci ve öğretmenlerin okulla özdeşleştirerek, örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.
- İşgörenlerin ve öğrencilerin enerji ve motivasyonunu artırmaktadır.
- Günlük davranışlara odaklanarak, neyin önemli ve değerli olduğuna dikkat çekmektedir.

Eğer örgüt içerisinde özel ve harika bir şeyin parçası olduğuna inanılırsa öğrenme kolaylaşır. Örgüt dili oluşur ve örgüt kültürü güçlenir. Bu sayede örgüt kültürü davranışlarımızı kolayca etkiler. Okul kültürü yaratıcı bir sürece geçer.

2.7. Yaratıcı Okul İklimi

Örgütsel yaratıcılığı tanımlarken, yaratıcılığı teşvik eden örgüt kültürünü ve iklimini doğru tanımlamak gereklidir. Birçok literatür çalışmasında örgüt ve yaratıcılık kavramları kültür ve iklim odaklı olarak yapılmıştır.

Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğerinden ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Diğer bir anlatımla okul iklimi okulun bireysel kişiliğidir (Bucak, 2002). Bu nedenlerden dolayı, finans dünyasının hayatta kalabilmesi için para ne kadar önemli bir araç

ise bir örgüt olarak okulun yaşamını sürdürebilmesi için de okul iklimi o kadar önemli bir araçtır (Nind vd., 2004).

21. yüzyılda eğitim örgütlerinin toplumun ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için nitelikli, değişime ve yeniliklere açık, rekabetçi ve yapılan değişikliklerin arkasında durulan bir yapıda olması gerekmektedir (Okçu, 2008; Piet, 2005). Değişim odaklı okulların en önemli özelliği ise güçlü ve pozitif bir iklime sahip olmalarıdır (Raywid, 1998).

Howard (1987), sağlıklı ve olumlu bir okul ikliminin saygı, güven, fırsatların değerlendirilmesi, bağlılık, önemseme, yüksek moral ve okulda yenileşme faktörlerinden oluştuğunu saptamışlardır.

Amabile (1997), çalışmalarında örgüt iklimi ve yaratıcılık konularında çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarında yaratıcılığı etkileyen bireysel faktörlerin yanında, işgören uyumu, işgören motivasyonu, kişilik faktörleri ve çevresel özelliklere de değinmiştir. Onun bu çalışmaları yaratıcılık ve örgüt alanında birçok uygulamanın başlangıçlarından olmuştur.

Sternberg ve Lubart (1996) okulların yaratıcı iklim ortamı oluşturmada yeterli olmadıklarını açıklamışlardır. Aynı zamanda Avrupa Birliği üyesi devletlerde okullarda yaratıcılık kültürü ve iklimi üzerine çok çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Sekiz farklı alanda okullarda yaratıcılığı etkileyen unsurları tanımlamışlardır. Bunlar değerlendirme, kültür, müfredat, bireysel beceriler, öğretim ve öğrenme yöntemleri, öğretmenler, teknoloji ve araç-gereçlerdir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde literatürde okul iklimiyle ilgili pek çok kavram bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, öğrenci-öğrenci ilişkisi, öğrenci-öğretmen ilişkisi, okul-çevre ilişkisi, yönetici tutumları, okul güvenliği ve sınıf yönetimidir.

2.7.1. Öğrenci-öğrenci ilişkisi

Öğrencilerin okulda yaşamış oldukları tecrübeler, onların yetişkinliğe sorunsuz bir şekilde geçmelerini sağlayan temel bileşenleri oluşturmaktadır (Wilson, 2004). Okulun eğitim-öğretim ortamının anlamlandırılması, okul eşyalarının ortak kullanımı, öğrencilerin birbirlerine davranış

şekilleri, görev dağılımları, birbirlerinin haklarına saygı gösterme, sahip olunan gücü paylaşma okul ikliminde öğrenilmektedir.

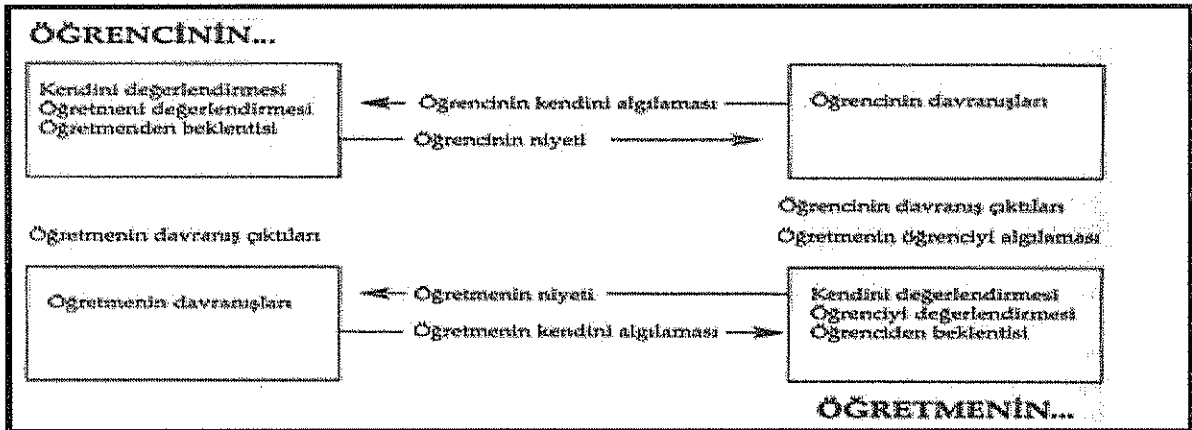
Kendisiyle barışık bireyler, toplum yararına da faydalı işler yapmayı kendisine amaç edinecektir. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde öğrencilerin sosyal ve fiziksel gelişimlerini ön plana çıkaracaktır. Mondhart (1995), sportif faaliyetlerin, derneklere veya kulüplere üyelik gibi müfredata ek olarak yapılan etkinlikler pozitif bir okul atmosferinin oluşturulmasında ve okulda güvenli bir ortamın sağlanmasında etkili olacaktır. Bu faaliyetler öğrenci-öğrenci ilişkilerindeki olumsuzlukları azaltıp onları düşünen, yaratıcı ve keşfedici bireyler haline getirebilecektir.

2.7.2. Öğrenci-öğretmen ilişkisi

Öğretmen ve öğrenciler arasındaki işbirliğinin okuldaki sosyal iklim özellikleri ve öğrenme iklimi özelliklerinin gelişimine katkı sağlayacağı ve okulda pozitif bir atmosfer oluşturacağı açıktır (Opdenakker ve Damme, 2006). Çünkü öğrenciler zamanın büyük bir kısmını okulda öğretmenleri ve arkadaşlarıyla geçirmektedir. Öğrenci-öğretmen ilişkileri hem eğitimin niteliğini arttırmakta hem de öğrencilerin akademik başarıları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Öğretmenler öğrencilerin akademik başarılarının yanında sosyal, duygusal ve davranışsal yönden de gelişmelerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir (dhgm.meb.gov.tr).

Sürekli ilişki içerisinde olan öğrenci ve öğretmenlerin birbirlerinden karşılıklı beklentileri bulunmaktadır. Bu durum şekil 2.2’de gösterilmiştir.

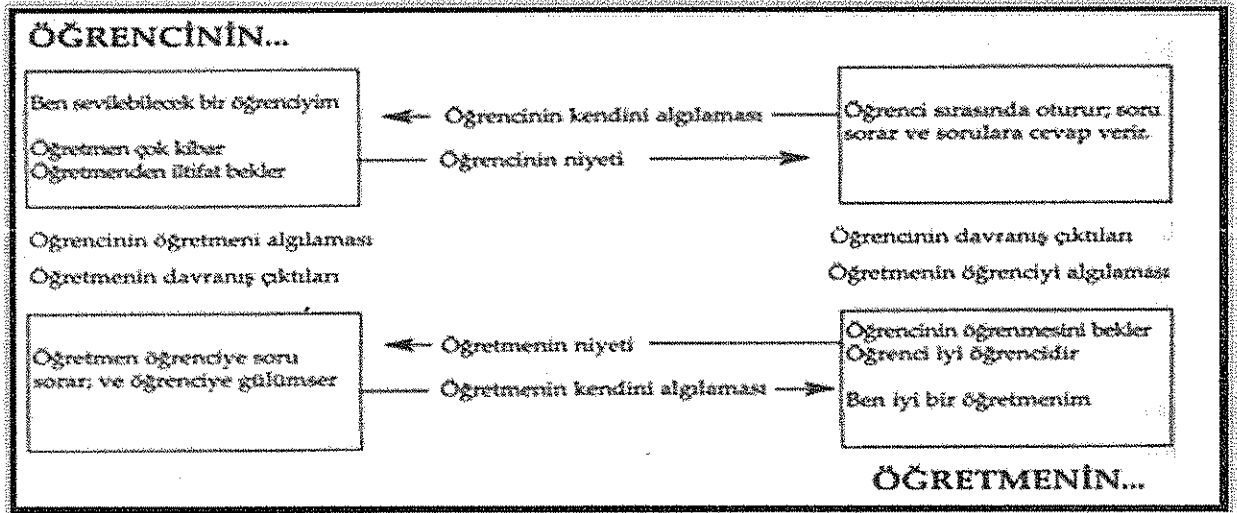
Şekil 2.2. Öğrenci-öğretmen arasındaki ilişki



Kaynak: https://dhgm.meb.gov.tr/vayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/cinkir.htm

Öğrenci ve öğretmenlerin ilişki süreçleri, birbirlerinin beklentilerini çok iyi bilmesini gerektirmektedir. Etkili ve sürekli bir ilişkinin yürütülebilmesi için birbirleriyle çok iyi anlaşmaları gerekmektedir. Şekil 2.3'te bu ilişki şöyle açıklanmıştır:

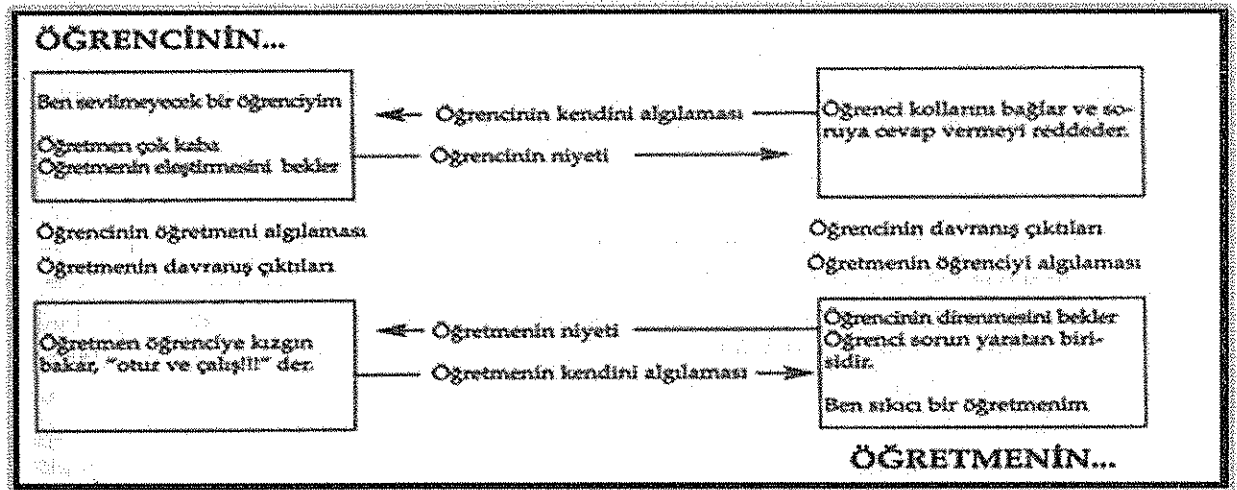
Şekil 2.3. Öğrenci-öğretmen arasındaki olumlu ilişki süreci



Kaynak: https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/cinkir.htm

Pozitif bir öğrenci-öğretmen ilişkisinde öğrenciler, kendine güvenen, öğrenmeye açık, yaratıcı, keşfedici, risk almaktan korkmayan, başarı odaklı birey özellikleri göstermektedir. Şekil 2.4'te öğrenci-öğretmen arasındaki olumsuz ilişki süreci açıklanmıştır. Buna göre:

Şekil 2.4. Öğrenci-öğretmen arasındaki olumsuz ilişkisi süreci



Kaynak: https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/cinkir.htm

Negatif bir öğrenci-öğretmen ilişkisinde öğrenciler güvensiz, becerilerini saklayan, risk almaktan korkan, başarı hedefi olmayan, yeteneklerini kullanmaktan kaçınan birey özellikleri göstermektedir.

2.7.3. Okul-çevre ilişkisi

Okul sosyal bir örgüttür. Çevreyle sıkı bir ilişki içerisinde. Öğrenciler, yöneticiler öğretmenler, veliler ve diğer okul paydaşları kurumsal ve bireysel başarıyı sağlamak adına tüm okul topluluğunu sarmalayan pozitif bir okul iklimi meydana getirme konusunda birlikte hareket etmelidirler (Lee ve Smith, 1999). Okul çevre işbirliğinin tam olarak gerçekleştiği örgütlerde okul örgütü amaçlarına ulaşır. Ancak okul çevre işbirliğini yakalayamayan okul örgütleri amaçlarını elde edemediği gibi örgütte sorunlar da ortaya çıkar (dhgm.meb.gov.tr).

Okullarda yapılan eğitimin başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için öğrencinin ailesinin ilgi ve yardımına ihtiyaç vardır (Taymaz, 2001:190). Okulun etkililiği ve öğrencinin sosyal, duygusal ve akademik açıdan gelişmesi ve başarılı olması açısından okul-aile iş birliği son derecede önemli görülmektedir (Rosenblatt ve Peled, 2002:349).

Okulların örgütsel olarak gelişimi ve büyümesi için paydaşları ile işbirliğine ihtiyacı bulunmaktadır. Okul personeli, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler, çeşitli meslek kuruluşları bu paydaşları oluşturmaktadır. Sözü edilen okul paydaşlarının amacı, okulun yapısına uygun bir müfredat geliştiren, etkili öğretim yaklaşımları tanımlayan ve karşılıklı saygıyı esas alan farklı bir okul atmosferi inşa etmek olmalıdır (Trubowitz, 2005:171).

2.7.4. Yönetici tutumları

Okul yöneticileri, okul ikliminin şekillendirilmesi aşamasında okul ikliminin en önemli unsurları olan öğretim ve akademik başarının sağlanması için öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve diğer okul paydaşlarını sahip oldukları okul iklimini verdiği motivasyon ile inandırmak ve ikna etmek zorundadırlar (Renchler, 1992:26). Aksi halde okul içerisinde olumsuz bir atmosfer meydana gelebilmektedir. Bu da okulun her anlamda başarısızlığı demektir.

Olumlu bir örgüt yapısı için okul kuralları belirlenirken, yönetici tutumları adil olmalıdır. Bu süreçte okul paydaşlarının ve öğrencilerin de fikirleri alınmalıdır. Yenilik ve yaratıcılık

atmosferini yakalayabilmek için yönetici tutumlarının işbirliğine yönelik olması gerekmektedir. Zimmerman (2005:29)'a göre, yöneticiler bir değişim ajanıdır ve kurumlarında işbirliğini geliştirmekte ve yönetmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin mesleki gelişiminin devamını da sağlamaktadır.

2.7.5. Okul güvenliği

Tüm aileler, çocukları okula başladığında okulların örgütsel yapılarını araştırmaktadır. Okulların müfredatı, disiplin anlayışı, öğrenci-öğretmen ilişkileri, ev ödevleri, beslenme şekilleri veliler için büyük önem taşımaktadır. Rubin (2004), merak edilen en önemli unsurlardan birisinin de çocukların güvenli bir okul iklimi içerisinde olup olmadığını belirtmiştir.

Okulların güvenliği konusunda devlet ciddi tedbirler almaktadır, ancak bu tedbirlerin ne kadar yeterli olduğu tartışılmaktadır. Şiddet olayları her geçen gün artmaktadır. Şiddet olayları çok boyutludur. Hernandez ve Seem (2004), şiddet olaylarını, fiziksel saldırı, zorbalık, yıkıcılık, etnik, kültürel, cinsel istismar, ırkçılık, alay edilme korkusu ve sataşma olarak sınıflandırmıştır. Tüm bu şiddet olayları okul kültürünü ve yaratıcılığını olumsuz etkilemektedir.

Schroeder (2005), okul güvenliğinin kameralar, metal dedektörler, güvenlik görevlileri gibi unsurlara dayalı bir süreç olmadığını belirtmiştir. Ona göre pozitif bir okul iklimi, öğrenci-öğretmen destek sistemlerine ve danışma hizmetlerine dayanan yönlendirici bir süreçtir. Bu sayede okulda öğrencilerin yetenek ve becerileri olumlu gelişmektedir. Öğrenciler yaratıcılıklarını güvenli bir okul ikliminde kolayca ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal medya ise son dönemlerde okullardaki güvenlik sorunlarından biri haline gelmiştir. Güvenli internet kullanımı okullarda mecburidir. Çünkü internetin yanlış kullanımı birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Sosyal medyanın aşırı kullanımı öğrenci başarısı ve yaratıcılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı okullarda sosyal medya güvenliğine büyük önem verilmektedir.

2.7.6. Sınıf yönetimi

Okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin yapıldığı yer sınıftır. Her sınıfın da öğrenci ve öğretmenleriyle oluşturduğu bir sınıf iklimi bulunmaktadır. Sınıfların toplam iklimi de okul

iklimini oluşturmaktadır. Sınıflar okulun küçük bir modelidir ve sınıfta yaşanan her olay, her davranış, kazanılan her alışkanlık okul iklimini anlama ve benimseme açısından öğrencilere yol gösterici nitelikte olacaktır (Doğan, 2017:91).

Kendisine başarıyı hedef seçen, yeteneklerinin farkında, yaratıcı ve keşfedici öğrencilerin, sınıf ortamında, öğretmenler tarafından fark edilerek okul başarılarına katkıları sağlanmalıdır. Etkili bir sınıf yönetimi hem öğrenci hem öğretmen hem de okul başarısı için önemlidir.

Sınıf ortamında aniden oluşabilecek problemler ise öğretmenlerin yaratıcı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Problemi bulmak ve yönetmek öğretmenler için beceri gerektirmektedir. Aksi durumda sınıfın düzeni bozulmakta ve olumsuz bir iklim ortaya çıkmaktadır.

Tüm bunlar yaratıcılığın okul kültürünü olumlu veya olumsuz olarak etkilediğini, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, okul-çevre ilişkilerinin yaratıcılık konusunda ne kadar önemli ve etkili olduğu göstermektedir. Aynı zamanda yönetici tutumları, okul güvenliği ve sınıf yönetimi de yaratıcı okul iklimini oluşturarak, yaratıcı okul kültürünü meydana getirmektedir.

2.8. Yaratıcı Okul Kültürü ve Öğretmen

Yaratıcı öğretmen, problem çözebilen, uyum sağlayabilen, malzeme ve değişik fikirleri eğitim/öğretim ortamına getirerek öğrencilerinin beklentilerini karşılayan kişidir (Schreglmann ve Kazancı, 2016:23). Aynı zamanda yaratıcı öğretmen, öğrencileri için ilgi çekici ve onlar için teşvik edici bir öğrenme ortamı sağlar, işlenecek dersin planını yaparak, zihninde ders ortamını hazır hale getirir ve öğrenmeyi öğrencileri için eğlenceli bir hale getirmeye çalışır. Sınıfındaki öğrenciler dersi ilgiyle beklerken o sürekli yenilik içerisindedir. Yaptığı etkinlikler, öğrencileri motive edicidir ve fikirleri yaratıcıdır. Tüm bunlarla birlikte öğrencileri de yaratıcı düşünmeye ve davranmaya teşvik eder.

Üstündağ (2003:86) yaratıcı öğretmen niteliklerini şu şekilde açıklamıştır:

- Grup çalışmalara önem verir ve sınıf içi işbirliği sayesinde problemleri çözer.
- Öğrencilerle iletişim halindedir ve empati yeteneği gelişmiştir.
- Olayları tek yönlü değil çok yönlü düşünür.
- Her zaman yardıma hazırdır, paylaşımcıdır.

- Mesleğini sevdiğini öğrencilerine hissettirir.
- Kazanımlara gerçek hayattan örnekler verir, dersleri ilginç ve heyecan verici şekilde sınıfa sunar.
- Karmaşık konuları kolaylıkla anlamlandırır.
- Öğrencilerin hayal gücünü kullanmalarını gerektiren sorular sorarak, onları düşünmeye sevk eder.
- Öğrencilerinin fikirlerini dinler, onlara önem verir.
- Sınıf ortamını öğrencileri aktif olarak çalışabileceği alan haline getirir, sınıfta rahat ve eğlenceli bir atmosfer meydana getirir.
- Öğrencilerini her konuda yüreklendirir, yeteneklerini geliştirecek aktivitelere yönlendirir ve onları takdir ederek motive eder.
- Öğrencilerini sorumluluk sahibi bireyler olarak görür.
- Sınıf yönetiminde aktiftir ve başarılıdır.
- Zorlanan öğrencilere yardımcı olarak, gelişimlerine destek olur.

Öğretmenler, öğrencilerin sadece akademik başarılarına destek olmanın yanında, fiziksel, duygusal ve sosyal anlamda da destek olmaktadır. Ancak belirlenen müfredatlar, eğitim programları öğretmenlerin okuldaki davranışlarını kalıplaştırmaktadır. Eğitim dalı ve düzeyi fark etmeksizin sadece mantıksal düşünce yapısına dayanan eğitim şekli, eğitimde yaratıcılığın gelişmesini engellemektedir (Kuvanç, 2008:34). Bununla birlikte yaratıcılığın önündeki en büyük engel eğitim programlarının dayatmasıdır.

Piaget (1969)'ye göre eğitimin temel amacı, yeni şeyler yapabilecek insanlar yaratmak, diğer kuşakların ne yaptığını tekrarlamaktan öteye geçerek yaratıcı ve keşfedici bireyler yetiştirmek olmalıdır. Piaget (1981), öğrencilerin başarısızlık korkusu taşımadan hayallerine doğru yol almaları, yaratıcılığı benimsemeleri konularının eğitimcilerin hedefleri arasında yer alması gerektiğini belirtmiştir. Gelecek nesillere bilim adamları yetiştirmek ancak bu şekilde mümkün gözükmemektedir. Bu hedefleri gerçekleştirmek ve bireyleri yetiştirme görevi de hiç kuşkusuz öğretmenlere düşmektedir.

Mutlu ve hayatlarında bir denge bulunan öğrenciler yetiştirmek için öğretmenlerin bazı yöntemlere ihtiyacı bulunmaktadır. Einstein (1905)'e göre bir öğretmenin en yüce sanatı yaratıcı ifade ve bilgidan kaynaklanan mutluluğu uyandırmaktır (radikal.com.tr). Öğretmenler

öğrencilerine, okullarına ve diğer meslektaşlarına yaratıcılığı aşlamak istiyorlarsa ilk önce bu özellikleri kendileri kullanmalıdır.

2.9. Yaratıcı Okul Kültüründe Yöneticiler

Yaratıcı örgüt kültürünün oluşup gelişebilmesi için özgür, esnek, katılımcı, eleştirel bir ortama ihtiyaç vardır. Otoriter bir yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde ise yaratıcılık ortamı oluşmaz. Bu nedenden dolayı, örgütsel alanlarda otoriter bir yönetim anlayışından ziyade demokratik bir yönetim anlayışıyla hareket ederek, yaratıcı örgüt kültürünün ortamı hazırlanmaktadır. Griffiths (1959:91)'e göre, yönetici kendisini örgütün tek karar vericisi olarak görmemelidir, bunun yerine karar verme sürecinde denetleyici bir rol alarak örgüt kültürünü daha yaratıcı hale getirmeyi hedeflemelidir. Buradaki denetim işgörenleri yakın takibe alarak denetlemek yerine moral artırıcı hümanist denetim şeklindedir. İnsan ilişkilerine özen gösteren, akılcı kararlar alıp uygulayan, bireyler arasında sağlıklı işbirliği ve uyum sağlayan, çağdaş yaklaşımlar benimseyen yöneticiler denetimlerinde işgören motivasyonunu arttırmaktadır (Taş, 2002:534).

Dinçer (1996:24)'e göre yöneticilerin yaratıcı olması için işgörelere yeni şeyler öğretmektense onların korku, endişe ve meraklarını yenerek, yenilikleri anlamlandırılmalarına yardım etmeleri gerekmektedir. Yaratıcı okulda, liderin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sungur, 1997:19):

- Özerk, özgün olması ve örgüt amaçlarına uygun stratejiler kuralmalı,
- İşgörelere sorun çözmeye, keşif yapmaya ve amaçlar doğrultusunda risk almaya teşvik etmeli,
- Ödüllendirme mekanizmalarını etkin ve verimli kullanmalı,
- İstihdam edilen işgörelere yaratıcılık özelliklerine dikkat etmelidir.

Yaratıcı örgütlerde işgörelere ve yöneticiler iki önemli unsur olarak değerlendirilebilir. Eğer örgütün en yaratıcı özelliklere sahip üyesi yöneticiyse ve örgüt amaçlarını gerçekleştirirken işgörelere de yaratıcılığında faydalıyorsa bu örgüt yaratıcıdır demektir (İlgar, 1996:158).

Yaratıcı örgütlerde terfiler liyakat sistemine dayalıdır. Bürokratik yapılarda ise hiyerarşik yapılanma vardır. Hiyerarşik yapının güçlü olması yaratıcılığı engellediği için yaratıcı kültüre sahip örgütlerde bürokratik yapıdan uzak durulur (İlgar, 1996:158).

Yaşadığı çağın özelliklerini iyi bilen yöneticiler, sorun çözücü, değişimci, yenilikçi, üretici ve girişimci kişilik özelliklerine sahip bireylerdir. Onların olduğu örgütlerin yaratıcılığı kaçınılmazdır. Gel (1991:37)'in de belirttiği gibi, çalışmaları desteklenirse birçok işgören daha fazla ve daha etkin yaratıcı fikirler üretebilir.

2.10. Örgüt Kültürü ve Yaratıcılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Meriç (2018), toplam 23 ilkokulda çalışan 486 öğretmen ve 56 yönetici üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre, ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü düzeyi ve örgütsel yaratıcılık algıları arasında yüksek düzeyde bir ilişki (.874) belirlemiştir. İlkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin genel örgüt kültürü düzeyinin genel örgütsel yaratıcılık algısı düzeyini arttırdığını tespit etmiştir.

Gupta (2011), örgüt kültürünün, işgörenlerin yaratıcı davranışları üzerindeki rolünü incelemiştir. Ayrıca bu çalışma yaratıcı stil tercihinin örgüt kültürü ile işgörenlerin yaratıcı davranışları arasındaki ilişkiye etkisini incelemektedir. Çalışmanın sonucuna göre, yenilikçi örgüt kültürünün işgörenlerin yaratıcı davranışlarını olumlu etkilediği görülmüştür. Yaratıcı stil tercihinin ise geleceğe yönelik modern örgüt kültürü ve gelenekçi örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde değiştirdiği tespit edilmiştir.

Ghinea ve Bratianu (2007), yaptığı çalışmada örgütlerde başarı faktörüyle mükemmelle ulaşmayı hedeflemiş ve örgütlerin daha iyi karar vermelerine yardımcı olmak istemiştir. Bunun içinde bir simülasyon modeli geliştirmişlerdir. Örgütsel entelektüel sermaye olarak, bilgi alanında özellikle duygulara önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Çünkü duygular işgören motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir.

Aydınlı (2003), örgüt kültürünün örgütsel etkinlik, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarla olan ilişkisini araştırmıştır. Örgüt kültürünün, toplumsal kültürün etkisi altında olduğu düşüncesi vurgulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATICILIĞA ETKİSİ: MERSİN İLİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE ANALİZ SONUÇLARI

Bu bölümde araştırmanın yöntem ve teknikleri yer almaktadır. Araştırmanın amacı ve kapsamı açıklandıktan sonra araştırmanın evren ve örneklem grubu hakkında bilgiler verilmiştir. Uygulanan anketlerin sonuçları analiz edilmiştir.

Bu araştırmada ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü ve bu kültürün yaratıcılığa etkisini belirlemek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgüt kültürünün yaratıcılığa etkisini tespit etmektir. Bu maksatla Mersin ilinde ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Örgüt kültürü ve yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Bu çalışma ile MEB'nın örgüt kültürünün, öğretmenlerin yaratıcılıkları üzerine etkisinin araştırılmış ve konuyla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

3.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

H₁: Örgüt kültürü yaratıcılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1a}: Öğretmenlerin okul destek kültürü, yaratıcılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1b}: Öğretmenlerin okul başarı kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1c}: Öğretmenlerin okul bürokratik kültürü yaratıcılık düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{1d}: Öğretmenlerin okul görev kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₄: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₅: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₆: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması mezuniyete göre farklılık göstermektedir.

H₇: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri mezuniyete göre farklılık göstermektedir.

H₈: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması kademeye göre farklılık göstermektedir.

H₉: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri kademeye göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H₁₂: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması okuldaki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H₁₃: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri okuldaki kıdeme göre farklılık göstermektedir

H₁₄: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri branşa göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması branşa göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Mersin ilindeki okullar üzerinde yapılmıştır.
- Araştırma sadece öğretmen ve okul yöneticileri üzerinde yapılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin düşüncelerini doğru aktardığı kabul edilmiştir.
- Araştırma sırasında dağıtılan anketlerden 170 tanesi geri dönmüştür, çünkü öğretmenler anket doldurmaya gönüllü olmamıştır.

3.5. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Mersin ilinde görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul kültürünün yaratıcılığı nasıl etkilediğine dair düşüncelerini kapsamaktadır.

3.5.1. Araştırmanın evren ve örnekleme

Bu araştırmanın evreni, 2018-2019 eğitim- öğretim yılı Mersin ili merkez ilçelerde görevli öğretmenler ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmada “basit rastlantısal örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Basit rastlantısal örnekleme evrenin karakteristikleri ve bunların dağılımı hakkında bir ön bilgi gerektirmez. Bu nedenle de evrenin tümünün listesinin bulunduğu durumlarda uygulanabilecek kestirme bir yoldur. Bu örnekleme yönteminde evrendeki her bir

birey veya objenin yerine başka bir birey veya obje konulmadan örnekleme işleminin tamamlanması esastır (Terzi, 2005:427). Araştırmanın kapsamında iki ayrı anket uygulanmıştır. Anket soruları 18 okulda 290 adet olarak dağıtılmıştır. Bunlardan 170 tanesi geri dönmüştür.

Bu kapsamda veriler 5 ortaokul, 6 ilkokul, 7 lisede görev yapan öğretmen ve yöneticilerden toplanmıştır. Bunlardan 105'i erkek, 65'i kadındır.

3.5.2. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilerle ilgili sorular bulunmaktadır, ikinci bölümde okul kültürü, üçüncü bölümde de yaratıcılıkla ilgili sorular bulunmaktadır.

Araştırmada örgütsel kültür için Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ)” kullanılmıştır. Ölçek, 29 maddeden oluşmaktadır ve 5’li Likert şeklinde tasarlanmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum; 3= Kararsızım; 5= Kesinlikle katılıyorum). Ölçek dört faktörlü bir yapıya sahiptir. OKÖ’de yer alan faktörlerden birinci faktör ‘Destek’, ikinci faktör ‘Başarı’, üçüncü faktör ‘Bürokratik’, dördüncü faktör ‘Görev’ olarak belirlenmiştir. Ölçeğin birinci alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .88 , ikinci alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .82 , üçüncü alt boyuta ilişkin iç tutarlılık katsayısı .76, dördüncü alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .74; ölçeğin bütün olarak Cronbach alpha katsayısı da .84 olarak rapor edilmiştir.

Yaratıcılık ölçeği için Şahin (2017) tarafından geliştirilen “Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği (YKÖÖ)” kullanılmıştır. Ölçek 17 maddeden oluşmaktadır ve ve 5’li Likert şeklinde tasarlanmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum; 3= Kararsızım; 5= Kesinlikle katılıyorum). Ölçek dört faktörlü bir yapıya sahiptir. YKÖÖ’de yer alan birinci faktör “Amaç Yönelimlilik”, ikinci faktör “İçsel Motivasyon”, üçüncü faktör “Kendine Güven”, dördüncü faktör “Risk Alma” boyutlarını ifade etmektedir. Ölçeğin alt faktörleri için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .60 ile .65 aralığında hesap edilmiş, ölçek genelinin alfa değeri ise .67 olarak rapor edilmiştir.

3.5.3. Araştırmada kullanılan metot

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Çalışmadaki soru gruplarının faktör yapısını tespit etmek amacı ile açıklayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Ölçek puanlarının cinsiyet, medeni hal, branş ve eğitim düzeyine göre incelenmesi için bağımsız t testi analizi ve kademelere göre karşılaştırılmasında Varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca araştırma değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkilerini incelenmesi amacı ile korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ve LISREL programı ile yapılmıştır.

3.5.4. Öğretmenlerin demografik özellikleri dağılımları

Bu bölümde anketin birinci bölümünü oluşturan demografik bilgiler yer almıştır.

3.5.4.1. Cinsiyet istatistikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %61,2'sinin kadın ve % 38,8'nin erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılara ait cinsiyet istatistikleri çizelge 3.1 ile verilmiştir.

Çizelge 3.1. Cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	n	% Yüzde
Kadın	105	61.2
Erkek	65	38,8
Toplam	170	100

3.5.4.2. Medeni durum istatistikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin 144'nün evli ve 26'sının bekar olduğu tespit edilmiştir. Medeni durumu evli olan öğretmenlerin katılım oranının %84,7 olduğu belirlenmiştir. Katılımcılara ait medeni durum istatistikleri çizelge 3.2 ile verilmiştir.

Çizelge 3.2. Medeni durum dağılımı

Medeni Durum	n	% Yüzde
Evli	144	84,7
Bekar	26	15,3
Toplam	170	100

3.5.4.3. Branşa göre istatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 40,5'nin sınıf öğretmeni ve % 59,5'nin ise branş öğretmeni olduğu görülmüştür. Buna göre çalışmada sınıf öğretmenleri 69 kişi, İngilizce öğretmenleri 18 kişi, rehberlik öğretmenleri 9 kişi, beden eğitimi öğretmenleri 6 kişi, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri 16 kişi, matematik ve edebiyat öğretmenleri 8'er kişi, felsefe grubu öğretmenleri 3 kişi, Türkçe, tarih ve coğrafya öğretmenleri 5'er kişi, okul öncesi öğretmenleri 12 kişi, fizik, biyoloji ve fen bilgisi öğretmenleri 2'şer kişi olarak yer almıştır. Araştırmaya katılan branş öğretmenleri ise tablo 3.4 ile ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çizelge 3.3. Branş dağılımı

Branşlar	n	% Yüzde
Sınıf öğretmenliği	69	40.5
İngilizce	18	10.5
Rehberlik	9	5.3
Beden eğitimi	6	3.6
Din kültürü ve ahlak bilgisi	16	9.5
Matematik	8	4.7
Edebiyat	8	4.7
Felsefe grubu	3	1.7
Türkçe	5	2.9
Okul öncesi	12	7.2
Tarih	5	2.9
Coğrafya	5	2.9
Fizik	2	1.2

Biyoloji	2	1.2
Fen bilgisi	2	1.2
Toplam	170	100

3.5.4.4. Kademeye göre istatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 97'si ilkokul, 19'u ortaokul ve 54'ü lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun ilkokul kademesinde görev yaptıkları ve bu sayının katılıma oranının %56,5 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılara ait kademeye istatistikleri çizelge 3.4 ile verilmiştir.

Çizelge 3.4. Kademe dağılımı

Kademe	n	% Yüzde
İlkokul	97	56,5
Ortaokul	19	11,8
Lise	54	31,7
Toplam	170	100

3.5.4.5. Mezuniyete göre istatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerden lisans mezunu 96 kişi, lisansüstü mezunu 55 kişi ve doktora mezunu 19 kişi bulunmaktadır. Katılımcılara ait mezuniyete göre istatistikleri çizelge 3.5 ile verilmiştir.

Çizelge 3.5. Mezuniyet dağılımı

Mezuniyet	n	% Yüzde
Lisans	96	56.5
Yüksek Lisans	55	32.3
Doktora	19	11.2
Toplam	170	100

3.5.4.6. Yaş istatistikleri

Araştırmaya 23-61 yaş aralığında 170 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin ortalama yaşlarının $42,44 \pm 8,13$ olduğu görülmüştür. Katılımcılara ait yaş istatistikleri çizelge 3.6 ile verilmiştir.

Çizelge 3.6. Yaş dağılımı

Ölçümler	n	\bar{x}	s.s.	Minimum	Maximum
Yaş	170	42,44	8,13	23	61

3.5.4.7 Mesleki- okul kıdemi dağılımları istatistikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri 1-41 yıl arasındadır. Okuldaki kıdemleri 1-25 yıl arasındadır. Öğretmenlerin ortalama mesleki kıdemleri $18,72 \pm 9,01$ ve ortalama okul kıdemlerinin $5,49 \pm 4,58$ olarak tespit edilmiştir. Katılımcılara ait mesleki-okul kıdemi istatistikleri çizelge 3.7 ile verilmiştir.

Çizelge 3.7. Mesleki-okul kıdem dağılımı

Ölçümler	n	\bar{x}	s.s.	Minimum	Maximum
Mesleki Kıdem	170	18,72	9,01	1	41
Okul Kıdemi	170	5,49	4,58	1	25

3.6. Araştırma Değişkenleri

Çalışmanın bu bölümünde ölçeklere ilişkin güvenilirlik testi ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri tespit edilmiştir. Anket çalışmasında katılımcıların yaratıcı kişilik özellikleri ölçeği düzeylerini ölçen 17 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Cronbach alpha katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anket çalışmasında katılımcıların okul kültürü ölçeği düzeylerin ölçen 29 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach alpha hesaplanmıştır. Analiz sonucunda Cronbach alpha katsayısı 0,92 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir.

DFA, hangi değişkenin hangi faktörle ilişkili olduğunu, belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamak için yeterli olup olmadığını ve faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını ölçmek için kullanılır. DFA'nın öncelikli amacı, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuşma yeteneğini saptamasıdır (Erkokmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sansioğlu, 2012:211). DFA sonuçları LISREL programından elde edilerek çıktıları karşılaştırılmıştır.

3.6.1. Veri toplama süreci

Anket uygulamasında cevaplayıcılara öncelikle araştırmanın önemi ve eğitim faaliyetlerine sağlayacağı katkı aktarılmış ve araştırmada verilen cevapların sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve gizli kalacağı ifade edilmiştir.

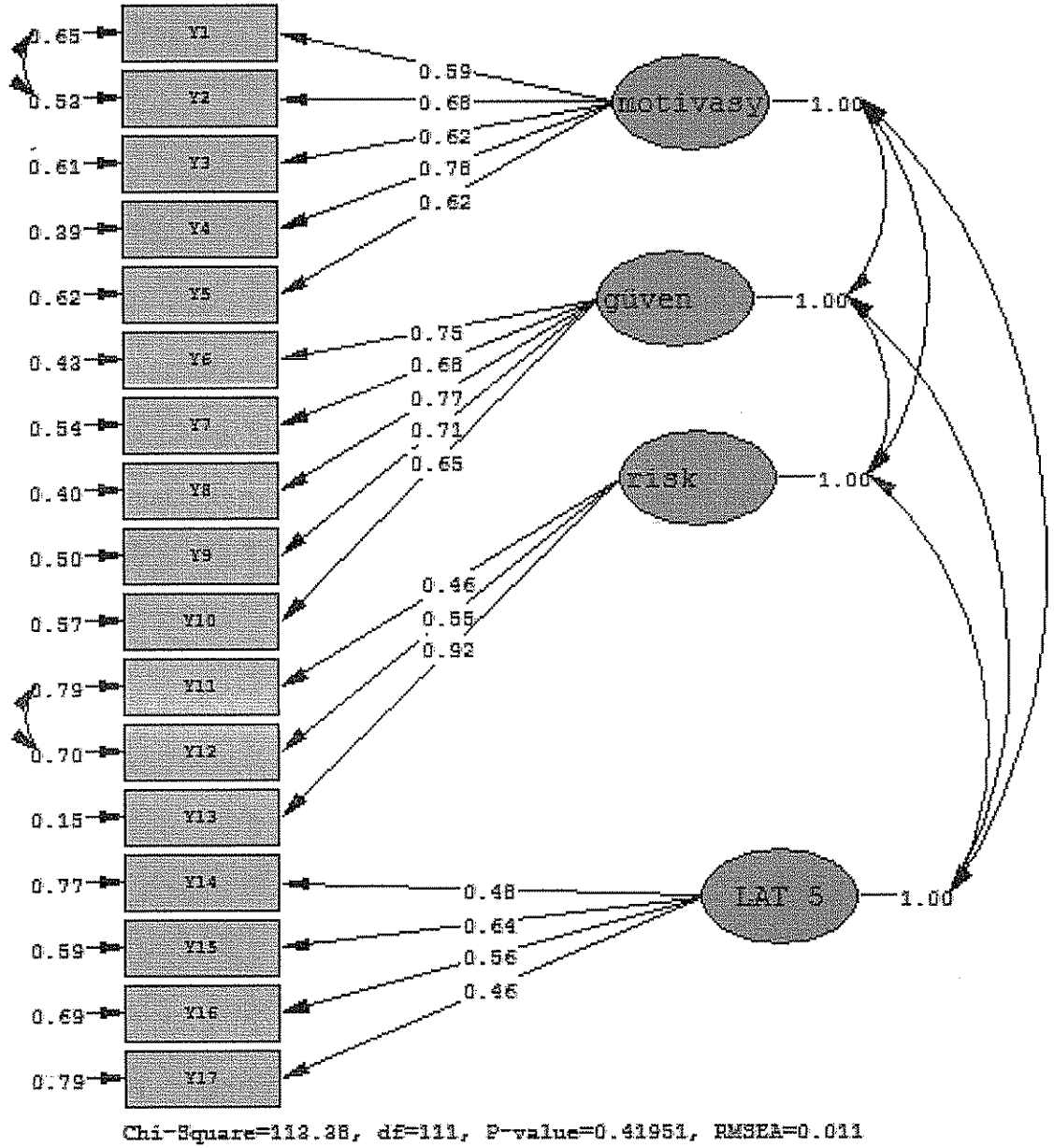
Araştırma veri toplama aracı çoğaltılarak Mersin il merkezindeki 5 ortaokul, 6 ilkokul, 7 liseye uygulama yapabilmek amacıyla dağıtılmıştır. Dağıtılan anketler 14 gün sonra toplanmıştır.

290 adet olarak dağıtılan anketlerden 170 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen 170 adet anket sonucuna göre veriler analiz edilmiştir.

3.6.2. Yaratıcı kişilik özelliği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Bu araştırmada kullanılan yaratıcı kişilik özelliği ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları çizelge 3.8'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.8. Yaratıcı kişilik özelliği doğrulayıcı faktör analizi bulguları

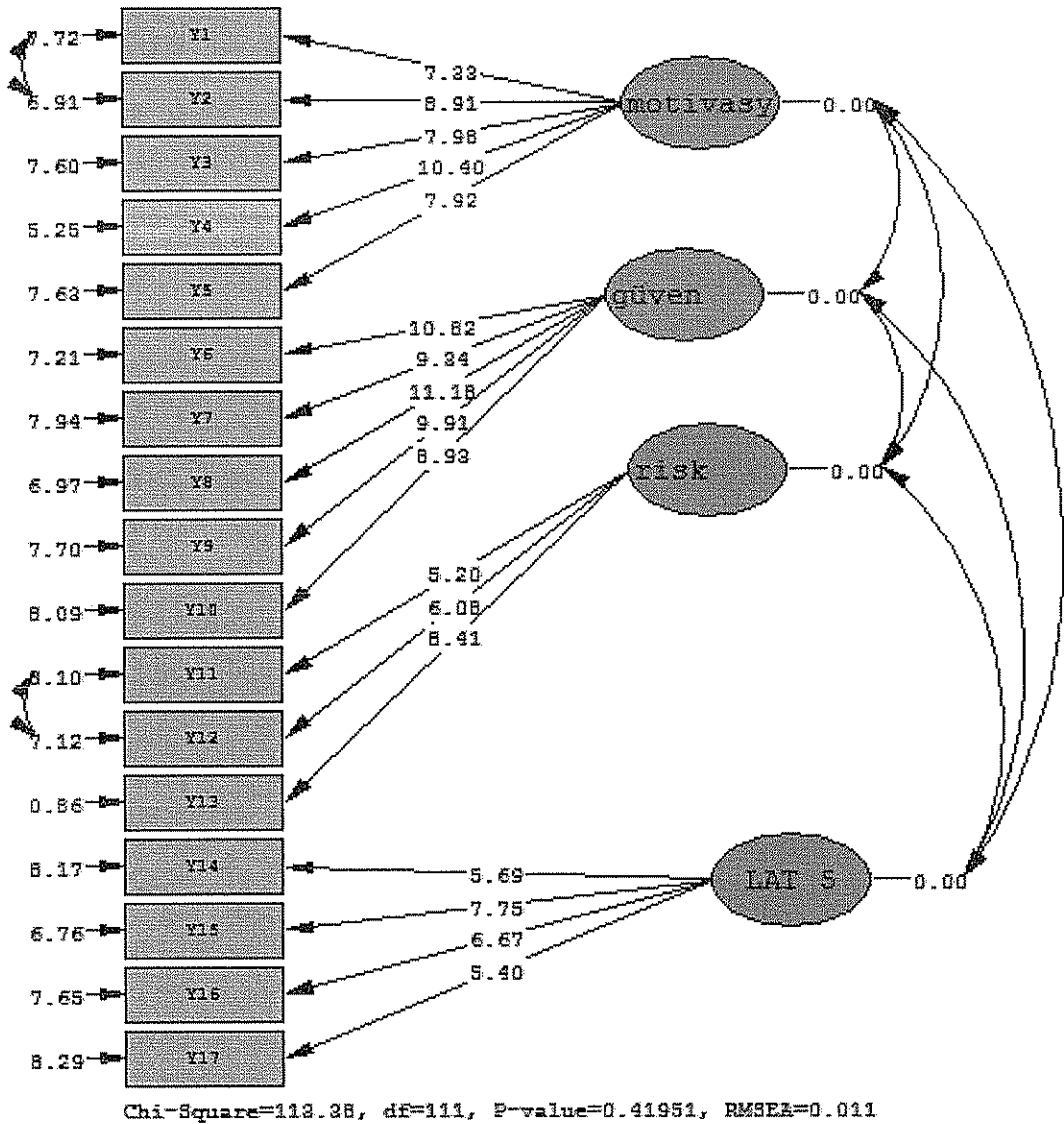


Çizelge 3.8’de modele ilişkin standardize edilmiş değerler mevcuttur. İlk işlem olarak, gizil değişkenlerin gözlenen değeri ne kadar açıkladığına ilişkin DFA yapılmıştır. Şekil-1’de elde edilen bulgular incelendiğinde, $\chi^2=113,98$ ve $sd=111$ olduğu görülmektedir. Bu değerler birbirine oranlandığında χ^2/sd oranının 1,03 ($113,98 / 111=1,03$) olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3’ün altında olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Elde edilen değer 1,03 olması DFA’nın mükemmel uyum olduğunu göstermektedir. İlk yapılan işlem sonucunda elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olmaması nedeniyle hata kovaryansları arasında dikkate

değer maddeler arasında modifikasyon işlemi yapılmıştır. Yol şemasında RMSEA değeri incelendiğinde 0,011 düzeyinde bir uyum indeksi elde edildiği görülmektedir. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle uyum mükemmel düzeydedir. Analizden çıkan sonuca göre, yaratıcı kişilik özelliği değişkeninin açıklayıcı modeli ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca diğer uyum indekslerine bakıldığında (NFI=0,93, NNFI=0,99, GFI=0,93, AGFI=0,90, CFI=1,00, RMR=0,069, SRMR=0,049) modelin mükemmel uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

Çizelge 3.9'da yaratıcı kişilik özelliği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin t değerleri gösterilmiştir.

Çizelge 3.9. Yaratıcı kişilik özelliği t değerleri

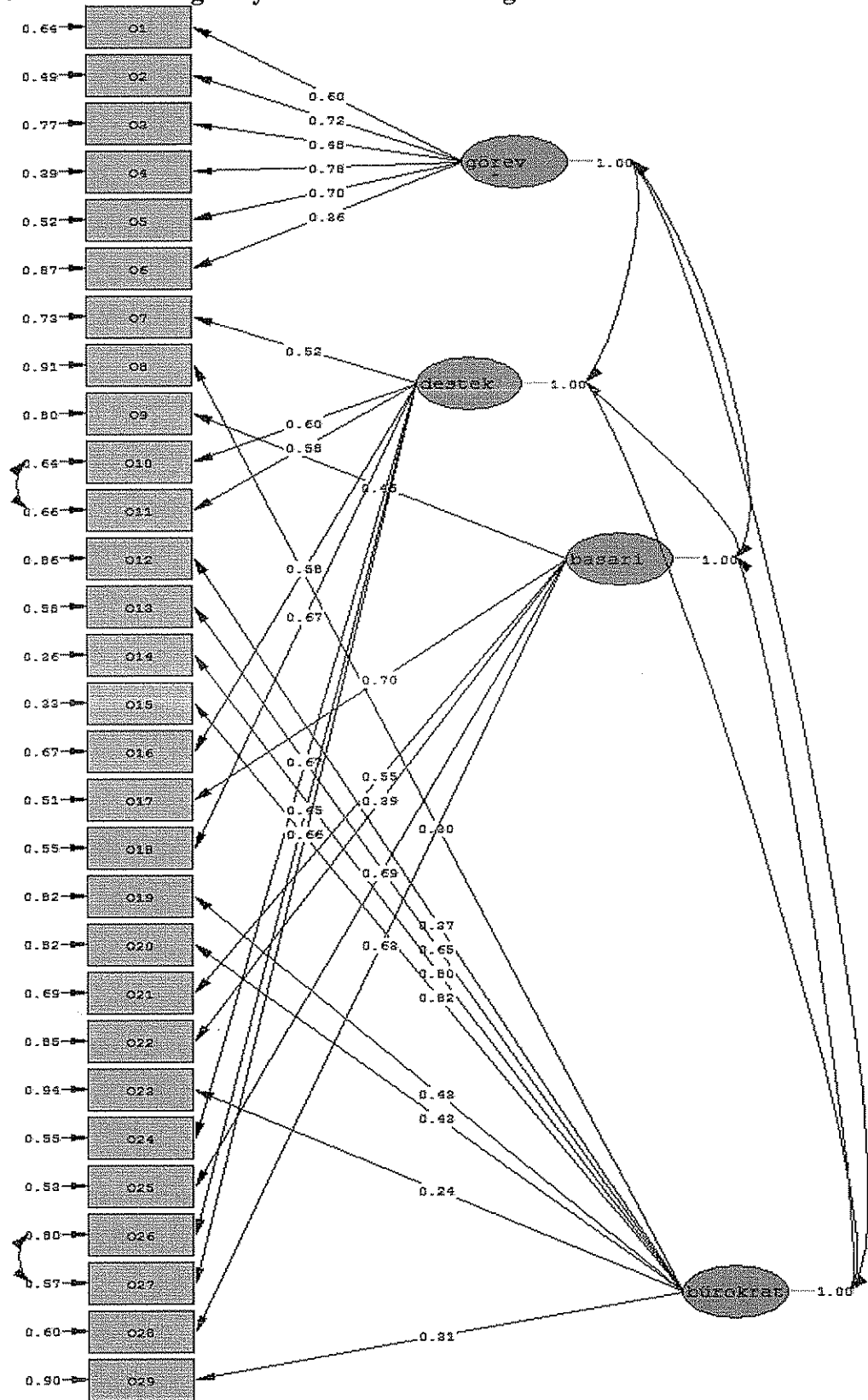


Çizelge 3.9' da, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri oklar üzerinde gösterilmiştir. Parametre tahminleri, eğer t değerleri 1,96'yı aşarsa 0,05 düzeyinde ve 2,56'yı aşarsa 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu çerçevede, tablo incelendiğinde gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumunun 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu gözlenmiştir.

3.6.3. Okul kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Bu araştırmada kullanılan okul kültürü ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları çizelge 3.10' da gösterilmiştir.

Çizelge 3.10. Okul kültürü doğrulayıcı faktör analizi bulguları

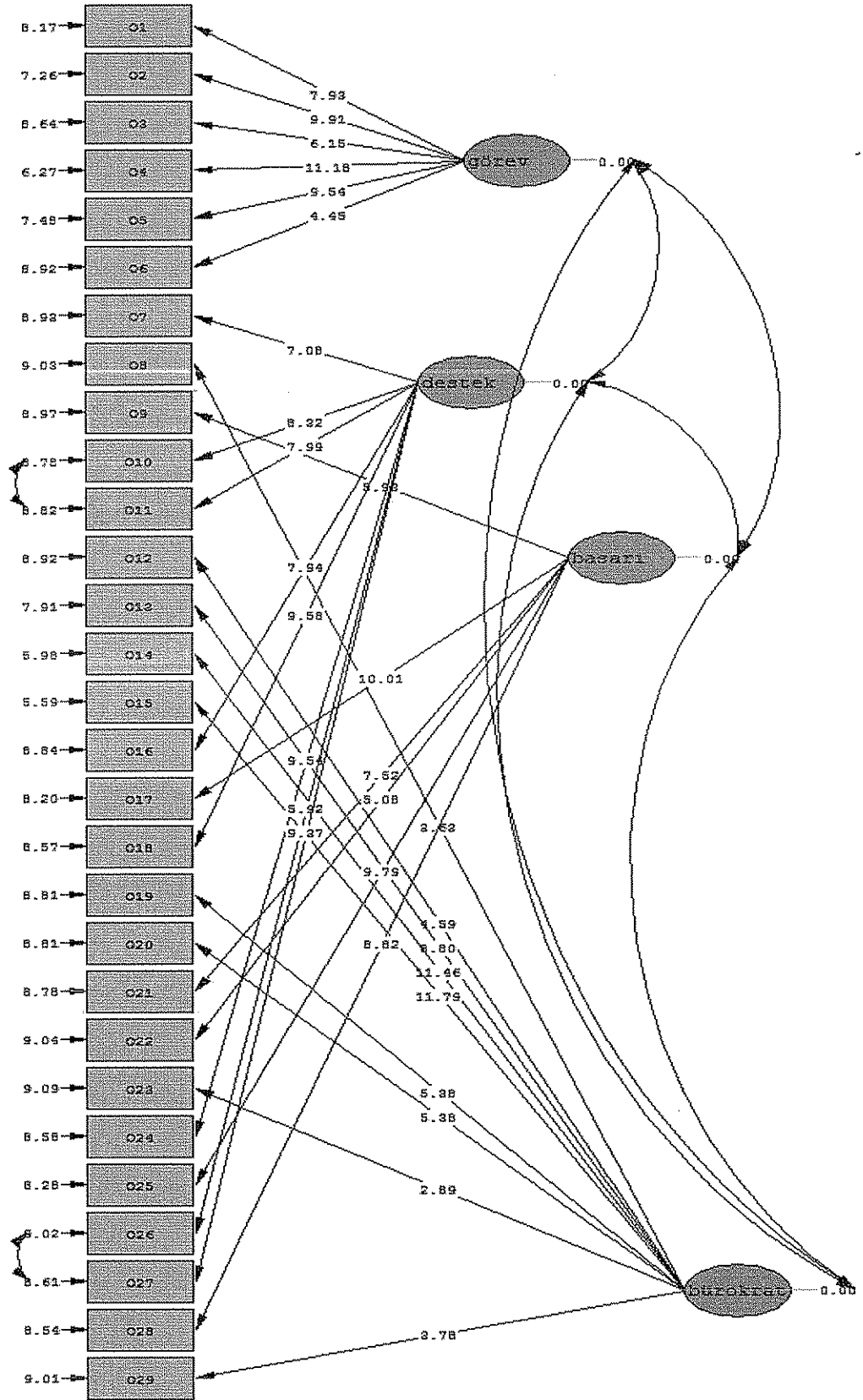


Chi-Square=619.64, df=266, P-value=0.0000, RMSEA=0.063

Çizelge 3.10'da modele ilişkin standardize edilmiş değerler mevcuttur. İlk işlem olarak, gizil değişkenlerin gözlenen değeri ne kadar açıkladığına ilişkin DFA yapılmıştır. Şekil-3'te elde edilen bulgular incelendiğinde, $\chi^2=619,64$ ve $sd=269$ olduğu görülmektedir. Bu değerler birbirine oranlandığında χ^2/sd oranının 2,30 ($619,64 / 269=2,30$) olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3'ün altında olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Elde edilen değer 2,30 olması DFA'nın mükemmel uyum olduğunu göstermektedir. İlk yapılan işlem sonucunda elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olmaması nedeniyle hata kovaryansları arasında dikkate değer maddeler arasında modifikasyon işlemi yapılmıştır. Yol şemasında RMSEA değeri incelendiğinde 0,062 düzeyinde bir uyum indeksi elde edildiği görülmektedir. RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması kabul edilebilir uyum düzeyindedir. Analizden çıkan sonuca göre, okul kültürü değişkeninin açıklayıcı modeli ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca diğer uyum indekslerine bakıldığında (NFI=0,84, NNFI=0,92, GFI=0,77, AGFI=0,79, CFI=0,92, RMR=0,11, SRMR=0,077) modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

Çizelge 3.11'de ise okul kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin t değerleri gösterilmiştir.

Çizelge 3.11. Okul kültürü ölçęği t değerleri



Chi-Square=619.64, df=369, F-value=0.00000, RMSEA=0.063

Çizelge 3.11’ de, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri oklar üzerinde gösterilmiştir. Parametre tahminleri, eğer t değerleri 1,96’yı aşarsa 0,05 düzeyinde ve 2,56’yı aşarsa 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu çerçevede, tablo incelendiğinde gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumunun 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Çizelge 3.12’de doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin referans uyum değerleri gösterilmiştir.

Çizelge 3.12. Referans uyum değerleri

S. No	Parametreler		Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı
1	Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü	SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,1$
2	Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$
3	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi	AGFI	$0,9 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,9$
4	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
5	Normalleştirilmiş Uyum İndeksi	NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
6	Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi	NNFI (TLI)	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
7	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,07$
8	Minimum Tutarsızlık	CMIN/SD	$0 \leq CMIN/SD \leq 2$	$2 \leq CMIN/SD \leq 3$
9	Örneklem Boyutu	N	-	-
10	Serbestlik Derecesi	SD	-	-
11	X ² Değeri	X ²	$0 \leq X^2 \leq 2 SD$	$2 SD \leq X^2 \leq 3 SD$
12	Anlamlılık Düzeyi	P	$0,05 \leq P \leq 1$	$0,01 \leq P \leq 0,05$

Kaynak: Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara. Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları: Ezgi Kitabevi.

Çizelge 3.8, 3.9, 3.10 ve 3.11’de yer alan uyum değerleri, çizelge 3.12’de yer alan uyum referans değerlerine göre incelendiğinde kabul edilen sınır değerleri içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda her iki ölçekte çalışmada kullanılan örneklemelerde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

3.7. Bulgular

Araştırma grubundan elde edilen verilerin analizi SPSS 22.0 ve LISREL programları kullanılarak yapılmıştır (Akgül ve Çevik, 2005:291). Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problemi ve alt problemlerinin cevaplanması amacıyla elde edilen verilerin bulgularına yer verilmiş ve hipotezler test edilmiştir.

3.7.1. Değişkenlere ilişkin analizler

Korelasyon analizi değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını, böyle bir ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirler. Araştırmada oluşturulan hipotezlerin değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon ölçümü yapılarak elde edilmiştir. SPSS 22.0 ve LISREL programları aracılığıyla yapılan ölçümler ve elde edilen bulgular çizelgeler ile verilmiştir.

Çizelge 3.13. Okul kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	1.	2.
1.Toplam Okul Kültürü	-	
2.Toplam Yaratıcılık	.24**	

**p<.01

Bulgular çizelge 3.13'te verilmiştir. Çizelge 3.13'e bakıldığında öğretmenlerin okul kültürü ile yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul kültürü ile yaratıcılık düzeyleri arasında ($r = .24$, $p < .01$) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkidir.

Öğretmenlerin örgüt kültürünün alt boyutları olan destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve okul görev kültürü ile yaratıcı kişilik özellikleri alt boyutları olan amaca yönelimlilik, içsel motivasyon, kendine güven ve risk alma arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılarak Pearson korelasyon katsayıları incelenmiştir. Bulgular çizelge 3.14'te verilmiştir.

Çizelge 3.14. Okul kültürü ve yaratıcı kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi

Boyutlar		Destek Kültürü	Başarı Kültürü	Bürokratik Kültür	Görev Kültürü
Amaca yönelimlilik	r	0,296**	0,297**	0,320**	0,08
	p	0,01	0,01	0,01	0,32
İçsel Motivasyon	r	0,373**	0,367**	0,313**	0,04
	p	0,01	0,01	0,01	0,57
Kendine Güven	r	0,387**	0,458**	0,369**	0,13
	p	0,01	0,01	0,01	0,09
Risk Alma	r	0,273**	0,330**	0,15	0,03
	p	0,01	0,01	0,05	0,01

Çizelge 3.14'e bakıldığında; öğretmenlerin okul destek kültürü ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon, kendine güven ve risk alma düzeyleri arasında zayıf düzeyde doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul başarı kültürü boyutu ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon ve risk alma düzeyleri arasında zayıf düzeyde doğru orantılı bir etki tespit edilmiştir. Okul başarı kültürü boyutu ve kendine güven boyutu arasında ise orta düzeyde doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin bürokratik kültür boyutu ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon ve kendine güven düzeyleri arasında zayıf düzeyde doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin risk alma düzeyleri ile bürokratik kültür boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görev kültürü boyutu ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon, kendine güven ve risk alma düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelgelerden anlaşılacağı üzere;

- H₁: Örgüt kültürü yaratıcılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler. **H₁ kabul edilmiştir.**
- H_{1a}: Öğretmenlerin okul destek kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler. **H_{1a} kabul edilmiştir.**

- H1b: Öğretmenlerin okul başarı kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler. **H1b kabul edilmiştir.**
- H1c: Öğretmenlerin okul bürokratik kültürü yaratıcılık düzeylerini negatif yönde anlamlı olarak etkiler. **H1c kabul edilmiştir.**
- H1d: Öğretmenlerin okul görev kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler. **H1d reddedilmiştir.**

3.7.2. Demografik özelliklere göre farklılıklar

Değişkenler arasındaki farklılıkların verilen cevaplara göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin yaratıcı kişilik özelliklerinin ve okul kültürlerinin, cinsiyet, medeni durum, mezuniyet, kıdem, okuldaki kıdem, kademe ve branşa göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular çizelgeler ile verilmiştir.

Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcılık puanlarının cinsiyetlerine göre değişip değişmediği bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.15'te verilmiştir.

Çizelge 3.15. Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcılık ölçeği puanlarının cinsiyete göre t testi sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t	p
Okul Kültürü	Kadın	105	92.20	14.41	-1.95	0.05
	Erkek	65	96.26	10.94		
Yaratıcılık	Kadın	105	62.62	11.28	-1.08	0.28
	Erkek	65	62.41	8.88		

*p<.05

Çizelge 3.15'e bakıldığında, öğretmenlerin ($t_{170} = -1.95$, $p > .05$) cinsiyete göre okul kültürü ve ($t_{170} = -1.08$, $p > .05$) cinsiyete göre yaratıcılık puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcılık puanlarının medeni durumlarına göre değişip değişmediği bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.16'da verilmiştir.

Çizelge 3.16. Öğretmenlerin okul kültürü ve yaratıcılık ölçeği puanlarının medeni durumlarına göre t testi sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	t	p
Okul Kültürü	Evli	144	94.00	13.66	0.58	0.56
	Bekar	26	92.34	11.22		
Yaratıcılık	Evli	144	63.79	10.42	1.41	0.15
	Bekar	26	60.65	10.34		

*p<.05

Çizelge 3.16'ya bakıldığında, öğretmenlerin ($t_{170} = 0.58$, $p > .05$) medeni duruma göre okul kültürü ve ($t_{170} = 1.41$, $p > .05$) medeni duruma göre yaratıcılık puanlarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda kadın ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.17'de verilmiştir.

Çizelge 3.17. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Ortalama kare	F	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	514,125	2	257,063	2,397	,094
Grup içi	17910,351	167	107,248		
Toplam	18424,476	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.17'de verilen; öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okul kültürü puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.18'de verilmiştir.

Çizelge 3.18. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	818,821	2	409,411	2,349	,099
Grup içi	29110,802	167	174,316		
Toplam	29929,624	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.18’de verilen; öğretmenlerin okul kültürü puanlarının mezuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Çizelge 3.19. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	103,190	2	51,595	,289	,749
Grup içi	29826,434	167	178,601		
Toplam	29929,624	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul kültürü puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.19’da verilmiştir. Çizelge 3.19’da verilen; öğretmenlerin okul kültürü puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.20’de verilmiştir.

Çizelge 3.20. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	550,365	2	275,183	2,571	,079
Grup içi	17874,111	167	107,031		
Toplam	18424,476	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.20’de verilen; öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının kademeye göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.21’de verilmiştir.

Çizelge 3.21. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının okuldaki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	234,714	4	58,678	,532	,712
Grup içi	18189,763	165	110,241		
Toplam	18424,476	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.21’de verilen; öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okul kültürü puanlarının okuldaki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.22’de verilmiştir.

Çizelge 3.22 Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının okuldaki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama kare	F	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	123,088	4	30,772	,170	,953
Grup içi	29806,535	165	180,646		
Toplam	29929,624	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.22’de verilen; öğretmenlerin okul kültürü puanlarının okuldaki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okul kültürü puanlarının okuldaki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.23’te verilmiştir.

Çizelge 3.23. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama kare	F	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	413,865	4	103,466	,578	,679
Grup içi	29515,758	165	178,883		
Toplam	29929,624	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.23'te verilen; öğretmenlerin okul kültürü puanlarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.24'te verilmiştir.

Çizelge 3.24. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama kare	F	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	87,700	4	21,925	,197	,940
Grup içi	18336,776	165	111,132		
Toplam	18424,476	169			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.24'te verilen; öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının branşa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.25'te verilmiştir.

Çizelge 3.25. Öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının branşa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama kare	F	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	1661,484	14	118,677	1,105	,358
Grup içi	16115,644	150	107,438		
Toplam	17777,127	164			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.25'te verilen; öğretmenlerin yaratıcılık puanlarının bransa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okul kültürü puanlarının bransa-göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.26'da verilmiştir.

Çizelge 3.26. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeği puanlarının bransa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Değişkenlik kaynağı	Kareler toplamı	sd	Ortalama kare	F	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	2609,446	14	186,389	1,055	,403
Grup içi	26495,136	150	176,634		
Toplam	29104,582	164			

* Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 3.26'da verilen; öğretmenlerin okul kültürü puanlarının bransa göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir

3.7.2. Örgüt kültürünün yaratıcı kişilik özelliklerine olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinden elde ettikleri puanlara regresyon analizi uygulanarak sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi ile destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü puanlarının yaratıcı kişilik özelliği ölçeğinden almış oldukları puanları yordayıp yordamadıklarına göre incelenmiştir. Çizelgedeki modelde çoklu korelasyon sayıları R, çoklu belirtme sayıları (R^2), her model için F değeri, son modele ilişkin regresyon katsayıları β , anlamlılık düzeyi ve t değeri verilmiştir. Regresyona ait eşitlikler çizelgenin altında ek olarak yazılmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü puanlarının yaratıcı kişilik özelliklerine olan etkisine ilişkin regresyon analizi incelenmiş ve sonuçlar çizelge 3.27'de verilmiştir.

Çizelge 3.27. Örgüt kültürünün yaratıcı kişilik özelliklerine olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Sabit Değer	β	t	p
Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği (YKÖÖ)	Destek Kültürü	40,770	0,23	5,86	0,01
	Başarı Kültürü		0,45	11,34	0,01
	Bürokratik Kültür		0,44	11,10	0,01
	Görev Kültürü		0,53	17,57	0,01
$R^2= 0,861$, F model = 262,42, p=0,01, p<0,05					

Çizelge 3.27'ye göre öğretmenlerin yaratıcı kişilik özellikleri ile tüm okul kültürü alt boyutlarının çoklu düzeyde ve anlamlı şekilde etki ettiği tespit edilmiştir.

Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=262,42, p<0,05$). Modeldeki destek, başarı, bürokratik ve görev kültürü boyutlarının katsayının (β) da anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t_{dk}=5,86$, $t_{bk}=11,34$, $t_{bürok}=11,10$, $t_{görev}=17,57$, $p<0,05$). Tüm okul kültürü alt boyutlarının yaratıcı kişilik özellikleri boyutundaki değişimleri açıklama yüzdesinin %86 civarlarında olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,861$).

Elde edilen matematiksel Model;

$$Y(\text{YKÖÖ})=40,775+0,23*(\text{Destek Kültürü})+0,45*(\text{Başarı Kültürü})+0,44*(\text{Bürokratik Kültür})+0,53*(\text{Görev Kültürü})$$

Öğretmenlerinin Yaratıcı Kişilik düzeylerine en çok etki eden okul kültürü alt boyutlarının sırası ile görev ($\beta=0,53$), başarı ($\beta=0,45$), bürokratik ($\beta=0,44$) ve destek kültürü ($\beta=0,23$) olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Öğretmenlerinin görev kültürü düzeylerindeki bir birimlik artışın yaratıcı kişilik düzeylerinde 0,53 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Aynı şekilde başarı kültürü düzeylerindeki bir birimlik artışın yaratıcı kişilik düzeylerinde 0,45 birimlik, bürokratik kültürü düzeylerindeki bir birimlik artışın yaratıcı kişilik düzeylerinde 0,44 birimlik, destek kültürü düzeylerindeki bir birimlik artışın yaratıcı kişilik düzeylerinde 0,23 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Destek kültürü diğer alt boyutlara göre yaratıcılık düzeylerine daha düşük düzeyde etki ettiği söylenebilir.

Çizelge 3.28. Hipotez sonuçları

Hipotez ifadesi	Sonuç
H ₁ : Örgüt kültürü yaratıcılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Doğrulandı
H _{1a} : Öğretmenlerin okul destek kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Doğrulandı
H _{1b} : Öğretmenlerin okul başarı kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Doğrulandı
H _{1c} : Öğretmenlerin okul bürokratik kültürü yaratıcılık düzeylerini negatif yönde anlamlı olarak etkiler.	Doğrulandı
H _{1d} : Öğretmenlerin okul görev kültürü yaratıcılık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.	Doğrulanmadı
H ₂ : Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H ₃ : Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H ₄ : Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması medeni duruma göre farklılık göstermektedir	Doğrulanmadı
H ₅ : Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H ₆ : Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması mezuniyete göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı

H7: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri mezuniyet durumuna göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H8: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması kademeye göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H9: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri kademeye göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H10: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H11: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H12: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması okuldaki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H13: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri okuldaki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H14: Öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri branşa göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı
H15: Okul kültürünün öğretmenler tarafından algılanması branşa göre farklılık göstermektedir.	Doğrulanmadı

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma, örgüt kültürünün yaratıcılığa etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. MEB'in örgüt kültürünün, öğretmenlerin yaratıcılıkları üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu maksatla Mersin ilinde ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler ve yöneticiler üzerinde anket uygulanmış, anket uygulamasının neticesinde elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuş ve bir kısım bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenler %61,2'sinin kadın ve % 38,8'nin erkek, %84,7'nin evli ve % 15,3'nün bekar olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin % 40,5'nin sınıf öğretmeni ve % 59,5'nin ise branş öğretmeni olarak % 56,5'nin ilkokul, % 11,8'nin ortaokul ve % 31,7'sinin lise kademelerinde görev yaptıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerinin % 56,5'nin lisans ve % 11,2'nin doktora, %32,3'nün lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin 23 ile 61 yaş arasında, 1 ile 41 yıl arası mesleki kıdeme, 1 ile 25 yıl arası okul kıdemine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin okul kültürü ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgüt kültürünün alt boyutu olan okul destek kültürü ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon, kendine güven ve risk alma düzeyleri arasında zayıf düzeyde doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir.

Okul destek kültürü, işgörenler için pozitif bir çalışma ortamını sağlamakla başlar. Okul yöneticileri işgörenleri için hedefler koyarken ödül mekanizmasını çalıştırmalı ve onların fikirlerini önemseyerek motive etmelidir. Fikirleri önemsenen ve ödüllendirilen öğretmenler yaratıcılıklarını kolayca ortaya çıkarır. Başarısızlıkta başarı kadar örgüt içerisinde

paylaşıldığında öğretmenler risk almaktan çekinmezler. Birbirlerine karşı açık fikirli olur ve birbirlerini yargılamadan desteklerler. Bu sayede örgüt ruhuda gelişir.

Öğretmenlerin okul başarı kültürü boyutu ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon ve risk alma düzeyleri arasında zayıf düzeyde doğru orantılı bir etki tespit edilmiştir. Okul başarı kültürü boyutu ve kendine güven boyutu arasında ise orta düzeyde doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir.

Okul başarı kültürü, kendine güvenen, risk almaktan çekinmeyen, yaratıcılıklarını kolayca ortaya çıkarabilen, içsel motivasyonu tam olan öğretmenler ile inşa edildiğinde hedeflenen amaçlara ulaşmak tesadüf olamaz. Okul başarısını önemseyen bunun devamı içinde açık müfredatın yanında örtük müfredatı uygulama konusunda kendisine güvenen öğretmenler güçlü ve pozitif bir okul iklimi meydana getirmektedir. Böylece sağlıklı ve olumlu bir okul iklimi ile saygı, güven, fırsatların değerlendirilmesi, bağlılık, önemseme, yüksek moral ve okulda yenileşme faktörleri oluşmaktadır. Oluşan bu faktörler öğrenci, öğretmen, okul yöneticileri ve veliler aracılığıyla okula ayırt edici bir özellik kazandırmaktadır.

Öğretmenlerin bürokratik kültür boyutu ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon ve kendine güven düzeyleri arasında zayıf düzeyde doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin risk alma düzeyleri ile bürokratik kültür boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Otoriter bir yönetim anlayışında, işgörenler yönetimle ters düşmek istemezler. Kural ihlaline düşmek istemeyenler fikirlerini, duygu ve düşüncelerini açıklamaktan çekinirler. Hiyerarşik bir örgüt yapısında yeteneklerini sergileyemez ve bunu öğrencilerden de bekleyemezler. Tek çabaları belirlenen müfredatı takip etmek ve ders kitaplarından örnekler vererek ders sürelerini doldurmaktır. Bürokratik bir okul kültüründe öğretmenlerin risk alması beklenemez. Başarının ölçütü sınav sonuçlarından gelen rakamlara bağlıdır. Böyle bir eğitim sisteminde öğrenci ve öğretmen ilişkisi sadece kurallara bağlıdır. Ezberlenen konular sadece hafızalarda saklı kalmaktadır. Empati, saygı, hoşgörü, sevgi gibi insani duygular bürokratik bir okul kültüründe gelişemez. Bunun sonucunda ise örgüt içerisinde örgüt kültürü ve örgütsel davranışın etkisi azalırken, toplumda makyavellenist ve narsist bireylerin sayısı artar.

Öğretmenlerin görev kültürü boyutu ile amaca yönelimlilik, içsel motivasyon, kendine güven ve risk alma düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Görev kültürü doğru anlaşılmadığında ve doğru uygulanmadığında bürokratik kültür yapısına dönüşebilmektedir. Çağın getirdiği yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederken, sahip olunan kaynakları en iyi şekilde başarı için kullanmak öğretmenlerin gayretleriyle olmaktadır.

Her örgütün kendine ait kuralları bulunmaktadır. Ancak bu kurallar hep beraber belirlenirse uygulanması daha kolay olmaktadır. Yeni alınacak bir karar öğrenci, öğretmen gerekirse veliler ve diğer okul çevresi ile beraber alınırsa uygulanması ve başarılı olması daha kolay olur. Sınıf ortamında sadece öğrenci ve öğretmenin bulunduğunu göz önüne alırsak sınıfta kullanılacak teknolojik aletlerin ve diğer ders malzemelerinin ihtiyacına genel merkezlerden ya da okul yönetimi tarafından karar verilmesi esas ihtiyaçların giderilmesine engel olmaktadır.

Regresyon analizi sonucunda; öğretmenlerinin yaratıcı kişilik düzeylerine en çok etki eden okul kültürü alt boyutlarının sırası ile görev, başarı, bürokratik ve destek kültürü olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda bürokratik kültür ve görev kültürünün destek kültüründen önce gelmesi otoriter yöneticilerin olduğunu ve öğretmenlerin yönetimle ters düşmek istemedikleri için görevlerine yönelik davranışlar sergiledikleri anlamına gelmektedir.

Yaratıcılık doğuştan gelen ve ortaya çıkması engellenemeyen bir olgudur. Öğretmenlerin yaratıcılıklarını en iyi sergiledikleri yer sınıf ortamıdır. En büyük eserleride yetiştirdikleri öğrencilerdir. Bürokratik ve görev kültürü ile sınıf yönetimi anlayışına sahip öğretmenlerin eserleri hep aynıdır. Kuralcı, başarı hedefli bireyler yetiştirirken onların duygusal gelişimlerine ve fikirlerine değer vermeden topluma sunmaktadırlar. Oysaki başarı ve destek kültürünün unsurlarıyla birarada yıllarını geçiren öğrenci ve öğretmenler yıllar sonra bile mezun oldukları okulları ziyaret etmekte ve okullarının ismini her zaman her yerde söyleme ihtiyacı hissetmektedir. Öğrenciler okullarından mezun olup ayrılışlarda öğretmenler farklı şehirlere ve okullara görevlendirilselerde destek ve başarı kültürü ile çalıştıkları ve okudukları okulları ile bağlarını hiç koparmamaktadır.

Amaçları sadece öğrencilerin akademik başarısı olan öğretmenler görev kültürü ile çalışma hayatlarına devam etmektedir. Oysaki yaratıcı öğretmenlerin başarılı olmak ve başarının karşılığında ödüllendirilmek için göreve yönelik davranış göstermeye ve takdir toplamaya ihtiyacı yoktur. Başarı kültürü, yaratıcı öğretmenler ve öğrencilerle daha kolay elde edilebilir. Doğru hedefler belirlendiğinde, kendine güvenen, içsel motivasyonu tam ve risk almaktan korkmayan öğretmenlerin öğrencileri ile beraber başarılı olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürüyle yaratıcılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ve uygulanan ölçümlerle hipotez doğrulanmıştır. Balcı(1998)'nin çeşitli liselerde yapmış olduğu araştırmasında lise yöneticilerinin yüksek düzeyde göreve yönelik davranış gösterdiklerini; Özcan(1996)'nın da liselerde yapmış olduğu araştırmasında lise yöneticilerinin yetkeci yönetim biçimlerine sahip olduklarını belirledikleri araştırma sonuçları bu değerlendirmemizi haklı çıkarmaktadır (Terzi, 2005:433)

Araştırma sonuçlarına göre diğer, demografik unsurların örgüt kültürü ve yaratıcılığı benzer ve birbirine yakın değerlerle etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara bakılarak örgüt kültürünün yaratıcılık düzeyini etkilemesi ve bunun işgörenler üzerinde olumlu yansımalar sağlayabilmesi için aşağıdaki öneriler yapılmıştır:

Başarı hedefli okul kültüründe görev kültürü baskın bir unsurdur. Bunun sonucunda başarıya odaklı öğretmenler bir takım bürokratik unsurlarla karşı karşıya kalmaktadır. Hedeflerinin dışına çıkmak, risk almak onları korkutmaktadır. Müfredata uygunluk ve akademik başarıyı yüksek tutma, yönetici ve velilere karşı sorumluluk haline gelmiştir. En iyi okul, akademik başarısı ve sınav başarısı yüksek okul anlamına gelmektedir. Teknolojiyi en çok kullanan okul kültürü yerine teknolojiyi yaratan okullara sahip olmak için, yaratıcı öğretmenler desteklenmeli ve başarıya giden yolda öğrencileriyle ilerlemeleri sağlanmalıdır. Bunun için açık fikirli, duygularını paylaşan, üreten bir nesil yaratıcı öğretmenlerle birlikte toplumsal ilerlemenin önderleri olacaktır.

Her okul kendine ait bir kültüre sahiptir. Bu kültürde öğrenci, öğretmen, yöneticiler ve velilerle birlikte oluşturulmaktadır. Her şeyden önce okul kültürünü oluşturan bu unsurların aralarında güçlü bir bağ kurulmalıdır. Kısacası örgüt kültürü ve örgüt iklimi sosyalleşmeye yönelik olmalıdır ki, işgörenler özgürce kendilerini ifade edebilsin.

Demokratik, adaletli, hoşgörölü ortamlarda işgörenlerin verimliliği artmaktadır. Öğretmenleri cinsiyetlerine ya da kıdemlerine göre ayırmadan onlara empati yoluyla yaklaşılmalıdır. Üst düzey yöneticiler (ilçe-il milli eğitim müdürlükleri, bakanlık) aracılığıyla da okul kültürü ve örgütsel yaratıcılık alanında etkinlikler yapılmalıdır. Sürekli değişen ve gelişen bir dünyada öğretmenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları çok önemlidir. Kendi yaratıcılığını ortaya çıkaran bir öğretmen, öğrencilerinin de bu özelliklerini ortaya çıkarmada etkili olacaktır. Bu sayede ülkemiz çağdaş ve medeni ülkeler seviyesine çıkarak onlarla yarışabilecektir.

Eğitim sisteminin şartlarını yerine getiren öğretmenleri desteklemenin yerine eğitim sistemine şekil veren öğretmenlerin desteklenmesi gerekmektedir. Kanun ve yönetmeliklerle birbirine benzeyen bireyler yetiştirmek yerine birbiriyle uyumlu kendi kişiliğini yaşayabilen bireyler yetiştirmek mutlu ve başarılı nesiller için gerekli bir unsurdur. Yaratıcı öğretmenler yaratıcı bireyler yetiştirmekte ve bu bireyler geleceğe ışık tutmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgül, A., Çevik, O. (2005). İstatiksel Analiz Teknikleri, 2. b., Emek Ofset, Ankara.
- Alemdar, M.Y. ve Köker, N. E. (2013). “Öğrencilerin Okul Kültürü Algısı Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği”, Global Media Journal: Turkish Edition, Cilt: 3, Sayı: 6, ss. 230-261.
- Allen, R. (2016). Fostering a School Culture and Climate Where Creativity Can Thrive: A Case Study of an International School Principal, Theses and Dissertations, University of Kentucky, Education Science, Austria.
- Aliyev, P. 2008. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri ve Cinsiyet Rollerinin Üniversite Alan Seçimi ile İlişkinin İncelenmesi: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpar, R. (2001). Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik, 3. b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Amabile, T. (1996). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity, Westviews Press, Boulder, CO.
- Amabile, T.M., R.C. Conti, J. Heather-Lazenby, M. Herron (1996). “Assessing the Work Environment for Creativity”, Academy of Management Journal, Vol.: 39, İss.: 5, pp. 1154-1184.
- Amabile, T.M. (1997). “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, California Management Review, Vol.: 40, İss.:1, pp. 39-58.
- Andrews, F.M. and G.F. Farris (1972). “Time Pressure and Performance of Scientists and Engineers: A Five-Year Panel Study”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.:8, İss.: 2, pp. 185-200.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:11, Sayı: 4, ss. 449-472.
- Aydınlı, H. İ. (2003). “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, ss. 79-99.
- Bakan, İ. , Büyükbeşe, T. Ve Bedestenci, H. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü; Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 1. bs., Alfa Yayınları, İstanbul
- Balay, R. (2010). “The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff”, Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences, Cilt: 1, Sayı: 43, ss.41-78.
- Banks, M., Calvey, D., Owen, J. And Russell, D. (2002). “Where the Art is: Defining and Managing Creativity in New Media SMES”, Creativity and Innovation Management, Vol.: 11, pp. 225-64.
- Bateman, T., and Crant, J. M. (1993). “The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates”, Journal of Organizational Behavior. Vol.: 14, pp. 103-118
- Baymur, F. (1993). Genel Psikoloji, İnkılâp Kitapevi, 22. b., İstanbul.

- Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları: Ezgi Kitabevi, 1. b., Bursa.
- Bolino, M. C., Valcea, S., and Harvey, J. (2010). "Employee, Manage Thyself: The Potentiallynegative İmplications of Expecting Employees to Behave Proactively", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 83, pp. 325-345.
- Bourantas, D. ve Papakadis, V. (1996). "Greek Management: Diagnosis and Prognosis", International Studies of Management and Organizations, Autumn, Vol. 26, İss.: 3, pp.13–22.
- Brooks, I. (2003). Organizational Behaviour: İndividuals, Groups and Organisation. 2'nd edit., London, Prentice Hall, pp. 268
- Bucak, E. B. (2002). "Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkisi", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:7, ss. 1-17.
- Bouno, A. F. , Bowditch, J. L. and Lewis, J. W. (1985). "When Culturescollide: the Anatomy of a Merger", Human Relations, Vol.: 38, pp. 477-500.
- Burger, J. M. 2006. Kişilik, Çev.: İnan Deniz Erguvan Sarioğlu, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Champoux, J. E. (2011). Organizational Behaviour, Fifth Edition, New York, Routledge.
- Childs, J. (1967). "John Dewey, Lectures in the Philosophy of Education: 1899" Vol.: 5, İss.: 1, pp. 60–76.
- Coleman, J. C. 1996, Abnormal Psychology and Modern Life, 3rd Edition, Scott Foresman Com., Dallas.
- Crant, J. M. (2000). "Proaktive Behaviour in Organizations", Journal of Management, Vol.: 26, İss.: 3, pp. 436.
- Çakmak, A.F. ve Yolcu, İ.U (2017). "Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 13 Sayı: 2, ss. 425-432.
- Çekmecelioğlu, H.(2002). Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık Ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, V. (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi, 3. b., Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çoban, S. (1999). Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DCMS (2001). The Creative Industries Mapping Report, HMSO, London.
- Deal, T. E.,and Peterson, K. D. (1999). Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, & Promises, 2nd ed., Jossey-Bass., San Francisco.
- Dinçer, Çağlayan (1996). "Yaratıcı Olmak",Yasadıkça Eğitim, Sayı: 46,(MayısHaziran), ss.24-27.

- Doğan, D. (2014). "Analysis Of The School Concept Through The Perspectives Of Candidate Teachers Via Metaphors", *Journal Of Theoretical Educational Science*, Vol.: 7, İss:3, pp. 361-382.
- Doğan, S. (2017). *Okul Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas
- Ekwal, G. (1996). "Organisational Climate for Creativity and Innovation". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, İss: 5, pp. 105-123.
- Emir, S. (2001). *Sosyal Bilgiler Öğretiminde Yaratıcı Düşünmenin Erişiyeye ve Kalıcılığa Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, İ. 1994. *İşletmelerde Davranış*, 4. bs., Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğmuş, Zeki (1976). *Değerler, Norm ve Sosyal Kontrol*, Sosyoloji, MEB Yayınları, Ankara.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E., H. Gündüz (2002), "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:1, ss. 65-84
- Erkoç, T. 2008. *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). "Doğrulamayı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, Vol. :33, İss.:1, pp. 210-223.
- Fasko, D. (2001). "Education and Creativity", *Creativity Research Journal*, Vol.:13, pp. 304.
- Fine, B.D. and Moore, B.E. (1967). "A Glossary of Psychoanalytic Terms and Concepts", *American Psychoanalytic Association*, New York, Vol.: 100, İss.: 4, pp. 609-646.
- Fisher, D., and Frey, N. (2012). *Improving adolescent literacy: Content Area Strategies at Work*, 3rd ed., Allyn & Bacon, Boston.
- Gel, H. Yücel (1991) "Sanat Eğitimi ve Yaratıcılık", *Özgün Eğitim*, Sayı: 2, ss.37-39.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. b., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. b., Seçkin Yayınları, Ankara.
- Ghinea, V. and Bratianu C. (2007), "Organizational Culture Modeling. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society", Vol. 7, İss.. 2, pp. 257-276
- Giles, C., and Hargreaves, H. (2006). "The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities during Standardized Reform", *Educational Administration Quarterly*, İss.: 42, pp. 124-156.

- Gök, B. ve Erdoğan, T. (2011). "Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yaratıcı Düşünme Düzeyleri ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 44, Sayı: 2, ss. 29-51.
- Grenberg, J. (2011). Behavior in Organizations, 10th Edition, Pearson, Pub., USA.
- Griffiths, Daniel E (1959). Administrative Theory, Appleton-Century-rofts inc., New York.
- Gupta, B. (2011). "Organisational Culture and Creative Behaviour: Moderating Role of Creative Style Preference", Int. J. Innovation and Learning, Vol. 10, İss.: 4, pp. 429
- Gümüş, E. A. (2011). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2006). Davranış Bilimleri, Gözden Geçirilmiş, 3. b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güvenç, Bozkurt (1976), "Değerler, Tutumlar ve Davranışlar", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Haşit, G. (2003). Örgütsel Yaratıcılık Süreci Kaynak: "İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 8, ss. 171–180.
- Hernandez, T. J., and Seem, S. R. (2004). "A Safe School Climate: A Systemic Approach and the School Counselor", Professional School Counseling, Vol.:7, İss.: 4, pp. 256–62.
- Hogan, R. T. (2003) "Personality and Personality Measurement: Handbook of Industrial and Organizational Psychology", ed. M. D. Dunetteand L.M: Hough, Palo Alto, CA;Consulting Pyschologist Press., Vol.: 2 pp. 873-919.
- Howard, E. (1987). Handbook for Conducting School Climate Improvement Projects, Publication Sales, Phi Delta Kappa, Eighth and Union, Box 789, Bloomington.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama, Çev.: S. Turan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İlgar, L. (1996). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- İraz, R. ve Yılmaz, A. (2013). "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Durumların Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği", International Journal of Social Science Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1348>, Vol.: 6, İss.: 5, pp. 829-855.
- Jeffcutt, P. and Pratt, A.C.(2002). "Managing Creativity in Cultural Industries", Creativity and Innovation Management, İss.:11, pp. 225-33.
- Jerald, C. D. (2006). School Culture: "The Hidden Curriculum." Washington, DC: Center for Comprehensive School Reform and Improvement. Retrieved from www.centerforcsri.org

- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Culture: Text and Cases*. Prentice Hall, Harlow
- Johnson-Laird, P.N. (1988), "Freedom and Constraint in Creativity" in J. Robert (ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*", Cambridge University Press, New York, pp. 202-219.
- Kızılçelik, S. ve Erjem, Y. (1992), *Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü*, Atilla Kitapevi, Ankara.
- Kutunis, Rana Özen (2006), *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Kuvaç, K.(2008).*Yaratıcı Yazma Tekniklerinin Öğrencilerin Türkçe Dersine İlişkin Tutumlarına Ve Türkçe Dersindeki Başarılarına Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kwasniewska, J. And Necka, E. (2004). "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender", *Creativity and Innovation Management*, Vol.: 13, İss.: 3, pp. 187-196.
- Lee, V. E. and Smith, J. B. (1999). "Social Support and Achievement for Young Adolescents in Chicago: The role of school academic press.", *American Educational Research Journal*, İss.: 36, pp. 907-945.
- Lombardo, B.J., D.J. Roddy (2011). "Cultivating Organizational Creativity in an Age of Complexity: A Companion Study to the IBM 2010 Global Chief Human Resource Officer Study, IBM Institute for Business Value-Executive Report", US, www.ibm.com/workingbeyondborders, E.T.: 17.11.2014
- Lundy, O. and Cowling, A. (1996) *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.
- Malaga, R.A. (2000). "The Effect of Stimulus Modes and Associative Distance in Individual Creativity Support Systems". *Decision Support Systems*, Vol.: 29, İss.:7, pp. 125-141.
- McCrae, R. R. and Costa, P. T. (2003). *Personality in Adulthood*, Guilford Press., New York.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Mondhart, B. M. (1995). "Safe by definition", *The American School Board Journal*, Vol.: 182, İss.:2, pp. 32-34.
- Morsünbül, Ü. 2014. "Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi Türkçe Versiyonu Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Düşünen Adam", *The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, İss.: 27, pp. 316-322
- Moultrie and Young(2009). "Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations", <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x>, Vol.: 18, İss.: 4, pp. 299-315.
- Mullins, L.J. (2010), *Management Organizational Behavior*, 9. ed., Prentice Hall, London.

- Nind, M., Benjamin, S., Sheehy, K., Collins, J. and Hall, K. (2004). "Methodological Challenges in Researching Inclusive School Cultures", *Educational Review*, Vol.:56, İss.:3, pp. 259-270.
- Okçu, V. (2008). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması", *Millî Eğitim*, Sayı: 179, ss. 283-292.
- Opdenakker, M. and Damme, J. V. (2006). "Do School Context, Student Composition and School Leadership Affect School Practice and Outcomes in Secondary Education?" *British Educational Research Journal*, Vol: 33, İss.: 2, pp. 179-206.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: "How American Business can Meet the Japanese Challenge", *Business Horizons*, Vol.: 24, İss.: 6, pp. 82-83.
- Özcan,H.(1996). Liselerde uygulanan yönetim biçimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özgüner, M. (2011). Örgüt Kültürü Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Özkalp, E. (2013). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. Sayfa:2-26
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi, Yönetim ve Ekonomi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F,Cilt:24, Sayı:24
- Pettigrew, A. M.(1979). "On Studying Organizational Cultures Journal Article. *Administrative Science Quarterly*", Vol. 24, İss.: 4, pp. 570-581.
- Piaget, J. (1981). "The theory of Piaget", *Childhood and Learning*, Vol.: 4, İss.:3, pp. 13-54
- Piaget, J. (1969). *Psychology and Pedagogy*, Ariel, Barcelona.
- Piet, C. (2005). "Turning School Into Learning Organizations. *European Journal of Teacher Education*", Vol.: 28, İss.: 2, pp.129-139.
- Rasulzada, F. (2007), *Organizational Creativity and Psychological Well-Being*, Published Doctoral Thesis, Lund University Department of Psychology, India.
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006), "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal*, Vol.49, İss.: 3, pp. 433-458.
- Raywid, M. A. (1998). "Alternatif Schools: The State of the Art. *Educational Leadership*", Vol.: 52, İss.: 1, p.p 26-31.
- Renchler, R. (1992). *Student Motivation, School Culture, and Academic Achievement: What School Leaders Can Do*. Trends & Issues Paper. Publication Sales, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1787 Agate Street, Eugene or 97403.
- Robbins S. P. and Judge, T. A. (2011). Örgütsel Davranış, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayınevi, Ankara.

- Rosenblatt, Z. and Peled, D. (2002). "School Ethical Climate and Parental Involvement", *Journal of Educational Administration*, Vol.: 40, İss.: 4, pp. 349-367.
- Rubin, R. (2004). "Building a comprehensive discipline system and strengthening school climate", *Reclaiming Children and Youth*, Vol.: 13, İss.: 3, pp. 162-169.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*", Vol.: 25, İss.: 2, pp. 3-16.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1991). What is Culture? Frost, P. J., Moore, I. F., Louis, M. R., Lunberg, C. C. ve Martin, J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schneider, B., Brief, A. and Guzzo, R. (1996). *Creating a Climate and Culture for Organizational Change*, *Organizational Dynamics*.
- Schreglmann, S. ve Kazancı, Z. (2016). "Öğretmen Adaylarının "Yaratıcı Öğretmen" Kavramına Yönelik Metaforik Algıları", *Üstün Zekâlılar Eğitimi ve Yaratıcılık Dergisi*, Vol.: 3, İss.: 3, pp. 21-34.
- Schroeder, K. B. (2005). "Education News in Brief: K-6 Violence is Global", *Education Digest*, Vol.: 70, İss.: 7, pp. 71-73.
- Schrodt, P (2002). "The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization", *Communication Studies*, İss.: 53, pp. 189-202.
- Senge, P.M. (1993). *Beşinci Disiplin*, Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul:
- Sharija, M. and Watters, J. (2012). "Principals, Teachers, and Student's Perception of the Information and Communication Technology in Kuwait Secondary Schools (Rhetoric and reality)", *Journal of Education and Practice* ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online), Vol.: 3, İss.: 12.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Sır, N. (2016). *Öğretmen Adaylarının 5 Faktör kişilik Kuramına Göre Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.: 28, İss.: 3, pp. 339-358.
- Sönmez, H. Ç. (2006). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

- Sözbilir, F. ve Yeşil S. (2015). “Organizational Creativity: An Empirical Study at a Public Organization in Turkey in Terms of factors Motivating Creativity”, Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol.: 33, Iss.: 4, pp. 87-111.
- Sternberg, R.J., and Lubart, T.I. (1996). “Investing in Creativity”, American Psychologist, doi:10.1037/0003-066X.51.7.677, İss.:51, pp. 677-688.
- Sungur, N. (2001). Yararıcı Okul Düşünen Sınıflar, Evrim Yayınları, İstanbul.
- Şahin, F. (2017). Yararıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Karabük Üniversitesi, Cilt: 7, Sayı: 2, pp. 270-263
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kùltürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kùltürler, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Taş, H. (2002). “Yararıcı Okul Kùltürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi, Kuram ve Uygulamada eğitim Yönetimi, Sayı:32, ss. 532-555.
- Taymaz, H. (2001). Okul Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TDK. (1999). Türkçe Sözlük, TDK Yayınları, Ankara.
- Terzi, A.R. (2005). “İlköğretim Okullarında Örgüt Kùltürü”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Necatibey Eğitim Fakùltesi , Balıkesir Üniversitesi, Sayı:43, ss.423-442.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kùltürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tikici, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın, Ankara.
- Trubowitz, S. (2005). Creating a Culture for Learning. Educational Horizons, 171-176
- Tubin, D. (2008). “Establishment of a New School and an Innovative School: Lessons from Two Israeli Case Studies”, Article in International Journal of Educational Management, Vol.: 22, İss.: 7, pp. 651-663.
- Uysal, M. 2010. Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ile Karar Stratejilerinin İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Üstündağ, T.(2003). Yararıcılığa Yolculuk, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Varoğlu, A. (2013). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Vecchio, R.P. 1988. Organizational Behavior. The Dryden, Press International Edition, USA.
- Yağmurlu, A. (2014). Örgüt Kùltürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, TODAİE, Ankara.
- Yazıcı, M.(2014). “Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Fırat University Journal of Social Science, Cilt: 24, Sayı: 1, ss. 209-223.
- Yenilmez, K., Yolcu, B. (2007). “Öğretmen Davranışlarının Yararıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.: 18, İss.: 4, pp. 95–105.

- Whatmore, J. (1999). *Releasing Creativity: How Leaders Develop Creative Potential in Their Teams*, Kogan Page, UK.
- Wilson, D. (2004). "The Interface of School Climate and School Connectedness and Relationships with Aggression and Victimization. *Journal of School Health*, Vol.: 74, Iss.: 7, pp. 273-293.
- Wong, S., Pang, L., (2003), "Motivators to Creativity in The Hotel Industry, Perspectives of Managers And Supervisors", *Tourism Management*, Vol. 24, pp. 551–559.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer and Ricky W.Griffin. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Iss.: 18, pp. 293-321.
- WREN, Daniel A. (2005). *The History of Management Thought*, 5. Edt., Jhon Willey&Sons, New York.
- WWC Intervention Report. (2006). *Skills for adolescence*, Department of Education, USA.
- Zimmermen, J. A. (2005). "Making Change at a Junior High School: One Principals Sense of It", *American Secondary Education*, Vol.: 33, Iss.: 2, pp. 29-38.

İNTERNET KAYNAKLARI

- <https://www.managementstudyguide.com/organization-culture.htm> 24.09.2018
- <https://www.business.com/articles/management-theory-of-robert-waterman/> 28.09.2018
- <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-theory-z/> 30.09.2018
- <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-behavior.asp> 30.09.2018
- <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html> 01.10.2018
- http://employment.alberta.ca/documents/WHS/WHS_PUB-eng.pdf. (Workplace health and Safety Bulletin, (2004 Haziran). 02.10.2018
- http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10052958_10.09.2015sp17.15imzasz.pdf
04.10.2018
- <http://vle.du.ac.in/mod/book/view.php?id=8344&chapterid=10377>). 05.10.2018
- <https://creativityworkshop.com/what-is-creativity.html> 05.10.2018
- <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-wise-open-mind/201104/6-techniques-ignite-your-inner-creativity-passion> 06.10.2018
- <https://mediatrend.mediamarkt.com.tr/isyerinde-yaraticiligi-ortaya-cikarma-yollari/> 20.10.2018
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x> 23.10.2018
- https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/cinkir.htm 10.11.2018
- https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/164/kolay.htm 13.11.2018
- <http://www.istatistik.gen.tr/> 26.12.2018
- www.apa.gov.tr 15.11.2018
- <http://www.radikal.com.tr/radikalist/albert-einsteindan-kulaga-kupe-edilesi-25-vecize-1246071/> 03.12.201

EKLER

Araştırmada kullanılan anket

Değerli meslektaşım,

Bu anket örgüt kültürünün yaratıcılığa etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeleri ilgili alanları doldurarak belirtiniz.

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Erkek	
Yaşınız			
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Bekar	
Kaç yıldır öğretmensiniz? (Lütfen belirtiniz)			
Şu anda görev yaptığınız okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?			
Branşınız (Lütfen belirtiniz)			
Görev yaptığınız kademe (Lütfen belirtiniz)	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise
Mezuniyetiniz	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans	<input type="checkbox"/> Doktora

Yaratıcı Kişilik Özellikleri Ölçeği (YKÖÖ)

Bu çalışma kişisel özelliklerinizi anlamanıza yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Okuduğunuz her cümle için düşüncenize en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Sadece bana etkisi olacak sorunları çözmek için uğraşırım.	1	2	3	4	5
2.Sadece problemler beni doğrudan etkilediği zaman problemler hakkında düşünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3.Yeni şeyler denemeyi sadece sonucunun ne olduğunu bilmek amacıyla severim.	1	2	3	4	5
4.Sadece kolay olan problemler hakkında düşünmek isterim.	1	2	3	4	5
5.Birşey yaparken hep aynı yolu/yöntemi izlerim.	1	2	3	4	5
6.Yeni oyun ve etkinlikleri denemek ilgimi çeker.	1	2	3	4	5

7. Bilmece türü zeka oyunları oynamayı severim.	1	2	3	4	5
8. Yeni şeyler yapmayı severim.	1	2	3	4	5
9. Doğal güzellikler ve sanat ilgimi çeker.	1	2	3	4	5
10. Birçok şeyi kendim denemek isterim	1	2	3	4	5
11. Toplumun geneli ile kıyasladığımda kendi yeteneklerimden şüphe duyarım.	1	2	3	4	5
12. Çoğu zaman, birçok insanın sahip olduğu yeteneklere sahip olmadığımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
13. Daha önceden kolaylıkla başa çıkmış olduğum durumlarla karşılaştığımda bile kendime güvenmem.	1	2	3	4	5
14. Kuralların beni sınırlamasından hoşlanmam.	1	2	3	4	5
15. İnsanlara beklemediği sorular sormayı severim.	1	2	3	4	5
16. Bazı müzik türleri derin hayallere dalmama neden olur.	1	2	3	4	5
17. Başkalarının bilmediği şarkıları söylemeyi severim.	1	2	3	4	5

Okul Kültürü Ölçeği

Bu çalışma çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeleri çalıştığınız okulu ne ölçüde tanımladığınızı 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini işaretleyerek belirtiniz.

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Programda belirlenen 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 defada doğruyu yapmak amaçlanır.	1	2	3	4	5
4. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	1	2	3	4	5
5. Teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
6. Herkes öğrencilerin 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 edebilir.	1	2	3	4	5
10. Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	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

Zaman ayırdığınız ve katılımınız için teşekkürler. Araştırma ile ilgili eklemek istediğiniz hususları lütfen aşağıdaki alandaki boşluğa ekleyiniz.

.....

.....

.....

Araştırma sonucu ile ilgili bilgi almak isterseniz mail adresim: zeycan0133@gmail.com

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Zeynep CAN BOUKABOUS
Uyruğu : T.C
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 15/12/1983
Doğum Yeri : MERSİN
Medeni hali : Evli
Adresi :Aydınlıkevler İlkokulu Yenişehir/Mersin
Telefon : 5464080133
E-Posta : zeycan0133@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Lisans	19 Mayıs Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi,DKAB Bölümü	2005
Lise	Mersin Anadolu İmam-Hatip Lisesi	2000

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2011-2014	Mersin/Akdeniz Fatih Ortaokulu	Öğretmen
2014-2017	Üsküdar Haydarpaşa MTAL	Öğretmen
2017- devam ediyor.	Aydınlıkevler İlkokulu	Öğretmen

Yabancı Dil

İngilizce ,Arapça

Yayımlar

İlgi Alanları

Kitap okumak, Müzik, Astronomi, Edebiyat



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 10/06/2019

Tez Başlığı:

Örgüt Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi: Mersin İlinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...111... sayfalık kısmına ilişkin, 10/06/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...14 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimi yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: Zeynep CAN BOUKABOUS

İmzası: Tarih: 10/06/2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
DOÇ. Dr . Mustafa BEKMEZCİ

İmzası: Tarih: 10/06/2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3 sayfa)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATICILIĞA ETKİSİ: MERSİN İLİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yazar Zeynep Can Boukabous

Gönderim Tarihi: 10- Haz- 2019 03:18PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1142101334

Dosya adı: ZEYNEP_CAN_BOUKABOUS- 10.06.209.docx (837.02K)

Kelime sayısı: 22962

Karakter sayısı: 164588

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATICILIĞA ETKİSİ: MERSİN İLİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ORIJINALLIK RAPORU

% **14**
BENZERLİK ENDEKSİ

% **13**
İNTERNET
KAYNAKLARI

% **7**
YAYINLAR

% **10**
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Balıkesir Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 3
2	pegem.net İnternet Kaynağı	% 2
3	doctiktak.com İnternet Kaynağı	% 2
4	www.auzef.net İnternet Kaynağı	% 1
5	okul.selyam.net İnternet Kaynağı	% 1
6	www.itobiad.com İnternet Kaynağı	% 1
7	www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
8	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1

9

dergipark.org.tr
İnternet Kaynağı

%1

10

prezi.com
İnternet Kaynağı

%1

11

isletmecilik.org
İnternet Kaynağı

%1

Alıntılarını ıkart

Kapat

Eşleşmeleri ıkar

< %1

Bibliyografyayı ıkart

üzerinde