

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMSİ VE PLANLAMA
ANABİLİM DALI**



**YARATICI ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN YÖNETİCİ TUTUMLARI
(K.K.T.C ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zenal SÖZGÜN

Yard. Doç. Dr. Terin ADALI

**K.K.T.C
Şubat, 2010**

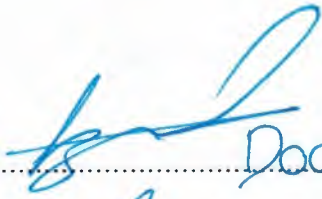
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI



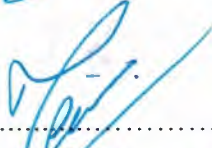
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Zenal SÖZGÜN'e ait "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları" adlı çalışma jürimiz tarafından "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

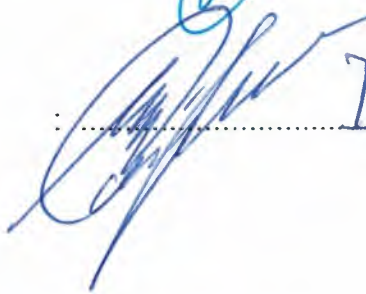
Başkan :

 Doç. Dr. Cem Birol

Üye :

 Yard. Doç. Dr. Terin Adalı

Üye :

 Doç. Dr. Mehmet Gagliar

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

16/02/2010



 Doç. Dr. Cem BİROL

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın gerçekleşmesi sırasında her aşamasında gerekli anlayışı ve nezaketi gösteren yardım, destek ve sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum saygıdeğer hocam ve tez danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. Terin ADALI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca öğrenimim süresince üzerimde emeği bulunan beni destekleyen, cesaretlendiren Eğitim Fakültesi'nin değerli öğretim elemanları Doç.Dr. Cem BİROL'a, Doç.Dr. Mehmet Çağlar'a, Doç.Dr. Fatoş SİLMAN'a, Dr. Ahmet GÜNEYLİ'ye ve Uz. Mukkades SAKALLI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada anket sorularını içtenlikle cevaplayarak çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İhtiyaç duyduğum çalışma ortamında sabır ve sevgileriyle bana sürekli yardımcı olan biricik annem Tezel SÖZGÜN'e, babam Turgut SÖZGÜN'e ve aileme de sonsuz şükranlarımı sunarım.

Şubat 2010-Lefkoşa

ÖZET
YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN
YÖNETİCİ TUTUMLARI

Zenal SÖZGÜN
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yard. Doç.Dr. Terin ADALI
Şubat, 2010

Bu araştırmanın amacı; Ortaöğretim kurumlarını yaratıcı örgüt kültürü açısından değerlendirmek, yöneticilerin tutumlarını, yeterlilik ve yetersizliklerini belirlemek ve öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanarak çözüm önerileri geliştirmektir. Araştırmanın evreni, 2009–2010 öğretim yılında, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Lefkoşa sınırları içinde bulunan toplam 4 ortaöğretim okulunda görev yapan yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 26 öğretmen ile 191 yönetici olmak üzere toplam 217 katılımcıdan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, kıdem, öğrenim durumları, görev” değişkenlerinden oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde 24 maddeden oluşan “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” ölçeği bulunmaktadır. Bu iki bölüm tek anket formu haline getirilerek anketin tamamı örneklemdaki 30 ortaöğretim okulu yöneticisine ve ortaöğretim okulunda görevli 270 öğretmene uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesine ise 26 ortaöğretim okulu yöneticisinin ve 191 öğretmenin anketi alınmıştır. Elde edilen bilgiler “SPSS 13.0 for Windows (Statistical Package For Social Sciences)” paket programı kullanılarak yüzde, frekans, t-test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), çoklu karşılaştırma (LSD), t-test kullanılarak analiz edilmiş olup tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi p: 0.05 olarak alınmıştır.

Ahtar Kelimeler: Yaratıcı Örgüt Kültürü, Yaratıcılık, Yönetici

ABSTRACT
ADMINISTRATORS' ATTITUDES RELATED TO CREATIVE
ORGANIZATIONAL CULTURE IN EDUCATION SCHOOLS

Zenal SÖZGÜN
Master Thesis
Sub-Department of Educational Administration and Supervision
Thesis Supervisor: Assist.Prof.Dr. Terin ADALI
February, 2010

The purpose of this research was to assess the high education institutions from the viewpoint of the creative organizational culture to determine the efficient and inefficient attitudes of the administrators through the opinions of teachers and administrators and to submit suggestions. The population the research included the administrators, assistant administrator and teachers working in 34 high education schools located in Nicosia of National Education during 2009-2010 Academic Year. The sub-population of the research covered 191 teachers and 16 administrators, totally 217 participants. As a data gathering instrument, the questionnaire with two parts was used. In the first part of the questionnaire, there was a personal information related to “sex, seniority, level of education duty variables”. In the second part, there was a scale called “Creative Organizational Cultural Attitudes of Administrators” with 24 items. These two parts applied to 26 high school administrators and 191 teachers working in the high education school as indicated in the sub-population. The gathered data were analysed by “SPSS 13.0 for Windows (statistical package for Social Sciences and statistical procedures; percent, frequency, t-test, one-way variance analysis, LSD test were used and the level of significance in all of the statistical procedures were accepted as p=0.05.

Key words: Creative Organizational Culture, Creativity, Administration.

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET/ ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv

BÖLÜM I

I. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Sayıtlılar	5
1.6. Sınırlılıklar	5
1.7. Tanımlar.....	6

BÖLÜM II

II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	7
2.1.Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı.....	7
2.2.Yaratıcı (Yatay, İrsak) Düşünce ve Analitik (Dikey,Yakınsak) Düşünce.....	10
2.3.Yararıcı Kişilik ve Özellikleri	13
2.4.Yaratıcılığın Temel Özellikleri	14
2.5. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları.....	16
2.5.1. Bilgi Toplama Aşaması.....	17
2.5.2. Kuluçka Aşaması	17

2.5.3. Aydınlanma Aşaması.....	17
2.5.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması	18
2.5.5. Sosyalleşme Aşaması.....	18
2.6. Yaratıcılığın Nitelikleri	18
2.6.1. Merak.....	18
2.6.2. Risk Alma	19
2.6.3. Paradigma Bağımsızlığı	19
2.6.4. Sürekli Deneyim	20
2.6.5. Israrcılık..	20
2.7. Yaratıcılığın Önemi	21
2.8. Yaratıcı Düşünce Kavramı	21
2.9. Yaratıcı Düşüncesi Olumsuz Yönde Etkileyen Etmenler.....	22
2.10. Yaratıcı Düşünme Kuramları	23
2.10.1.Psikoanalitik Kuram.....	23
2.10.2.Getsalt Kuramları.....	23
2.10.3.Çağırışım Kuramları	24
2.10.4. İnsancıl Kuram	25
2.11. Yaratıcı Problem Çözme	25
2.11.1. Sorun Bulma	25
2.11.2. Veri Bulma	26
2.11.3. Problemi Tanımlama	26
2.11.4. Fikir Üretme	26
2.11.5. Faaliyet İçin Plan Yapma	26
2.11.7. Çözüm Bulma	26
2.11.8.Kabul Bulma	27
2.12. Kültür.....	27
2.13. Örgüt.....	29
2.14. Örgüt Kültürü.....	29
2.15. Örgütsel Kültürlerin Sınıflandırılması	32
2.15.1. Kolej Kültürü	32
2.15.2. Yönetim Kültürü	32
2.15.3. Geliştirme Kültürü	32

2.15.4. Görüşmeci-Pazarlıkçı Kültür	33
2.16. Örgüt Kültürünün Öğeleri	34
2.16.1. Değerler	34
2.16.2. Tutumlar	35
2.16.3. Liderler ve Kahramanlar	35
2.16.4. Temel Saygıtlar (İnanaçlar)	37
2.16.5. Normlar	37
2.16.6. Artifaktlar	39
2.16.7. Dil	39
2.16.8. Mitler	40
2.16.9. Hikaye ve Efsaneler	40
2.16.10. Semboller	41
2.16.11. Seramoniler ve Törenler	42
2.16.12. Adetler	43
2.16.13. Fiziki Çevre	43
2.17. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	47
2.18. Örgüt Kültürünün Özellikleri	48
2.19. Örgüt Kültürünün Gelişim Evreleri	48
2.20. Örgüt Kültürü ve İklimi	49
2.21.Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Kapsamı	51
2.22.Yaratıcı Örgüt Kültürünün Özellikleri	55
2.23. Örgütlerdeki Yaratıcılığın Önündeki Engeller	59
2.23.1.Bireysel Engeller	59
2.23.2.Örgütsel Engeller	59
2.23.3.Toplumsal Engeller	60
2.24. Yaratıcı Yönetici	61
2.25. Yaratıcı Yönetici Özellikleri.....	63
2.26. Yaratıcı Okul	65
2.27. Yaratıcı Okulda Öğrencilere Kazandırılacak Beceriler.....	67
2.27.1. Düşünce Üretebilmesi	67
2.27.2. Korkunun Uzaklaştırılması	68
2.27.3. İletişim Kanlarının Açılması	68
2.27.4. Yaratıcı Okul Çalışanların Belirlenmesi	68

2.27.5. Öğretmenlerin Bireysel Yaratıcılık Özelliklerin Arttırılması	68
2.27.6. Öğretmenlerin İmkân Ve Fırsatlarının Arttırılması	69
2.27.7. Öğretim Yolları Ve Öğretim Materyallerinin Bilinmesi	69
2.27.8. Yaratıcılığı Öğretmeyi Öğrenmek	69
2.28. Yaratıcı Okulun Yönetimi	70
2.28.1. Yaratıcı Okulda Çalışanlar, Görüşlerini Açıkça Belirtmesi	70
2.28.2. Yaratıcı Okulda Performans Değerlendirmesi	70
2.28.3. Yaratıcı Okulda Öyargı	71
2.28.4. Yaratıcı Okulda Risk Almak	71
2.28.5. Yaratıcı Okulda Demokratik Yönetim Yapısı	71
2.28.6. Yaratıcı Okulda Acayip Durumlar Ve Hatalar	72
2.28.7. Yaratıcı Okulda Bürokratik Yapıdan Kaçınma	72
2.28.8. Yaratıcı Okulda Yeterli İletişim Sistemi	73
2.28.9. Yaratıcı Okulda Takım Çalışmasına Özendirilmesi	73
2.28.10. Yaratıcı Okulda Yeterli Düzeyde Kaynak	74
2.28.11. Yaratıcı Okullarda Düşünme Üretimi Ve Deneyime Açıklık	74
2.29. Eğitim Sisteminde Yaratıcı Düşünce.....	75
2.30. İlgili Araştırmalar	76
2.30.1. Türkiye İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar	76
2.30.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar	80

BÖLÜM III

III-YÖNTEM	81
3.1. Araştırma Modeli	81
3.2. Araştırma Evreni	81
3.3. Araştırmanın Örneklemi	82
3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	83

BÖLÜM IV

IV-BULGULAR	85
4.1. Okulların Dağılımına Göre Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular	86
4.2. Genel Dağılıma Göre Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular.....	87

4.2.1. Cinsiyet	87
4.2.2. Görev.....	88
4.2.3. Mesleki Kıdem	88
4.2.4. Öğrenim Durumu.....	89
4.3. Alt Problemlere İlişkin Verilerin Analizi	89
4.3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	89
4.3.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin” Madde Dağılımına Göre Yüzdelik Ortalamaları.....	90
4.3.1.2. Maddeye Göre Genel Aritmetik Ortalama($\bar{X}$) Değerlerinin Analizi.....	104
4.3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	106
4.3.2.1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	106
4.3.3. Üçüncü Alt Problem İlişkin Bulgular ve Yorumlar	107
4.3.3.1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	107
4.3.3.2. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin” Görev Dağılımına Göre Ortalamalarının Analizi.....	110
4.3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	113
4.3.4.1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	114
4.3.4.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin” Görüşlerin Hizmet Yıllarına Göre Anlamlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	114
4.3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	117
Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	117
4.3.6. Altıncı Alt Problem İlişkin Bulgular ve Yorumlar	118
4.3.6.1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Okullara Göre Karşılaştırılması	118

V-SONUÇLAR VE TARTIŞMA	120
5.1. Kişisel Özelliklere ve Okullara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	120
5.1.1. Cinsiyet	120
5.1.2. Görev Durumu	120
5.1.3. Mesleki Kıdem	120
5.1.4. Öğrenim Durumu Durumu	121
5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	122
5.2.1. "Takım Çalışması ve İş Uyumunu Artırıcı Sosyal Etkinlikler Düzenlenmesine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	122
5.2.2. "Hataların Doğal Bir Öğrenme Yöntemi Olarak Kabul Edilmesine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	122
5.2.3. "Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi İçin Uzman Temin Edilmesine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	123
5.2.4. "Özel Yeteneklerin Dikkate Alınmasına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	123
5.2.5. "Yenilikçi ve Yaratıcı Tutumların Teşvik Edilmesine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	124
5.2.6. "Öz Disiplinli, Sorumlu ve Olgun Birey Olmanın Özendirilmesine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma İlişkin	124
5.2.7. "Yetki Aktarımı ve Paylaşımına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	125
5.2.8. "Adil Ödüllendirmeye İlişkin" Sonuçlar ve Tartışma	125
5.2.9. "Yenilikler ve Değişim İçin Mali Destek" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	126
5.2.10. "Duygusal Sorunların Aşılması ve Eleştirilerin Ortaya Konulmasının Teşvikine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	126
5.2.11. "Maddi ve Manevi Ödüllerle Mükâfatlandırma Yapılmasına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	127
5.2.12. "Problemlerin Ortaya Çıkarılması ve Etkin Çözümüne" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	127
5.2.13. "Başarıya Ulaşmada Farklı Yöntemlerin Kullanılabilirliğine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	128
5.2.14. "Biz Bilincinin Aşılmasına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	128
5.2.15. "Özgüvene" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	129

5.2.16. "Organizasyon Amaçları ve Başarı Düzeylerinin" İfade Edilmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	129
5.2.17. "Bireysel Yetenekleri Geliştirmeye" İlişkin Sonuçlar Ve Tartışm	130
5.2.18. "Uzun Dönemli Plan ve Programlara Çalışanların Katılımına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	130
5.2.19. "Kariyer Başarılarının Bireysel Başarılarla Dayandırılmasına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	131
5.2.20. Hizmet, Malzeme ve Kavramların Sorgulanmasının Teşvik Edilmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	131
5.2.21. "Karar Sürecine Katılımına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	132
5.2.22. "Açık Sistem Yönetimine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	132
5.2.23. "Yönetimsel Engel ve Kısıtlamaların Azaltılmasına" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	133
5.2.24. "Yaratıcı Fikir Toplantıları Düzenlenmesine" İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	133
5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	133
5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	134
5.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	134
5.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	134
5.7. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	134

BÖLÜM VI

VI-ÖNERİLER	135
6.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler	138
KAYNAKÇA.....	138
EKLER.....	142
Ek 1. Anketi Uygulayabilmek İçin Bakanlığa Sunulan İzin Dilekçesi.....	146
Ek 2. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzin Onayı.....	147
Ek 3. Anket Formu.....	148

Tablo1. Düşüncenin İki Biçimi Olan Yaratıcı Düşünce ve Analitik Düşünce Arasındaki Farklar	11
Tablo 2. Beyinin Her İki Yarıküresinin Fonksiyonlarının Karşılaştırılması	12
Tablo 3. Araştırmanın Evreni	82
Tablo 4. Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları	82
Tablo 5. Beşli Dereceleme Ölçeği Puan Tablosu	84
Tablo 6. Okulların Dağılımına Göre Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular	85
Tablo 7. Ortaöğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	87
Tablo 8. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Dağılımına İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	88
Tablo 9. Ortaöğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	88
Tablo 10. Ortaöğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	89
Tablo 11. Katılımcıların "Takım Çalışması ve İş Uyumunu Artırıcı Sosyal Etkinlikler Düzenlenmesine" İlişkin Görüşleri	90
Tablo 12. Katılımcıların "Hataların Doğal Bir Öğrenme Yöntemi Olarak Kabulüne" İlişkin Görüşleri	90
Tablo 13. Katılımcıların "Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi İçin Uzman Temin Edilmesine" İlişkin Görüşleri	91
Tablo 14. Katılımcıların "Çalışanların Görevlendirilmesinde Özel Yeteneklerin Dikkate Alınmasına" İlişkin Görüşleri	91
Tablo 15. Katılımcıların "Yenilikçi ve Yaratıcı Tutumların Teşvik Edilmesine" İlişkin Görüşleri	92
Tablo 16. Katılımcıların "Çalışanların Öz Disiplinli, Sorumlu ve Olgun Birey Olmalarının Özendirilmesine" İlişkin Görüşleri	92
Tablo 17. Katılımcıların "Bir Takım Yetkilerin Alt Kademelere Aktararak, Paylaşımının Sağlanmasına" İlişkin Görüşleri	93
Tablo 18. Katılımcıların "Bireyler Arasında Adil Bir Ödüllendirme Yapılmasına" Görüşleri	93

Tablo 19. Katılımcıların “Yenilikler ve Değişim İçin Mali Destek Sağlanmasına” İlişkin Görüşleri	94
Tablo 20. Katılımcıların “Duygusal Sorunların Aşılması ve Eleştirilerin Ortaya Konulmasının Teşvikine” İlişkin Görüşleri	94
Tablo 21. Katılımcıların “Yaratıcı Düşünme Konusunda Başarılı Personelin Maddi ve Manevi Ödüllerle Mükâfatlandırılmalarına” İlişkin Görüşleri	95
Tablo 22. Katılımcıların “Problemlerin Ortaya Çıkarılması ve Etkin Çözümü İçin, Grup ve Arkadaş Değerlerinin Aşılmasına Ortam Sağlanmasına” İlişkin Görüşleri	95
Tablo 23. Katılımcıların “Çalışanların Başarıya Ulaşmada Farklı Yöntemler Kullanmalarına İzin Verilmesi ve Bunun İçin Zaman Tanınmasına” İlişkin Görüşleri	96
Tablo 24. Katılımcıların “Çalışanlara Biz Bilinci Aşıl原因arak; Birliktelik, Çalışma Ahlakı ve Sadakat Kavramlarının Öneminin Vurgulanmasına” İlişkin Görüşleri	96
Tablo 25. Katılımcıların “Çalışanların Özgüvenlerini Kaybetmemelerinin Sağlanmasına” İlişkin Görüşleri	97
Tablo 26. Katılımcıların “Organizasyon Amaçları ve Başarı Düzeylerinin Okul Çalışanlarına İfade Edilme Düzeyine” İlişkin Görüşler	97
Tablo 27. Katılımcıların “Bireysel Yeteneklerini Geliştirme ve Bunlara Zaman Ayırma Konusunda Özerklik Sağlanmasına” İlişkin Görüşleri	98
Tablo 28. Katılımcıların “Uzun Dönemli Plan ve Programlara Çalışanların Katılmasına” İlişkin Görüşleri	98
Tablo 29. Katılımcıların “Okulda Kariyer Başarılarının, Bireysel Başarılarla Dayandırılmasına” İlişkin Görüşleri	99
Tablo 30. Katılımcıların “Kullanılan Hizmet, Malzeme Ve Kavramların Sorgulanmasının Teşvik Edilmesine İlişkin Görüşleri	99
Tablo 31. Katılımcıların “Karar Sürecine Katılımın Teşvik Edilmesine” İlişkin Görüşleri.....	100
Tablo 32. Katılımcıların “Okulun Çevresi İle Sürekli Etkileşimli, Açık Bir Sistem Olarak Yönetilmesine” İlişkin Görüşleri	100

Tablo 33. Katılımcıların “Yönetimle İlgili Engel ve Kısıtların Azaltılmasına”	
İlişkin Görüşleri	101
Tablo 34. Katılımcıların “Yaratıcı Fikir Toplantılarının Düzenlenmesine”	
İlişkin Görüşleri	101
Tablo 35. Her Maddeye Göre Genel Aritmetik Ortalama Değerleri	102
Tablo 36. Puan Aralığı	104
Tablo 37. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici	
Tutumlarına İlişkin” Görüşlerin Karşılaştırılması	106
Tablo 38. Görev Değişkenine Göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici	
Tutumlarına İlişkin” Görüşlerin Karşılaştırılması	107
Tablo 39. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici	
Tutumlarına İlişkin” Görev Dağılımına Göre Genel Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	108
Tablo 40. Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 41. Mesleki Kıdeme Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	114
Tablo 42. Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Değerlerin Karşılaştırılması	116
Tablo 43. Öğrenim Durumuna Göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici	
Tutumlarına İlişkin” Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	117
Tablo 44. Okullara Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	118
Tablo 45.Okullara Göre Çoklu Karşılaştırma	119

Şekil 1. Yaratıcı Problem Çözmenin Bileşenleri	26
Şekil 2.Yaratıcı Kişi ve Yaratıcı Örgüt	58

BÖLÜM I

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, alt problemleri, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı bu çağ bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Bu çağın özelliği öğrenebilir, yaratıcı insan davranışlarıdır. Can'a (1998) göre, bilim dünyasını anlamak, yorumlamak, kullanmak, yenilerini ortaya koymak, problem çözme yeteneğini kazanmak gibi davranışlardır. 21. yüzyıl toplumunda bireylerin yaratıcılığı önemlidir. Bilgi çağının bireyleri, kendini gerçekleştiren, girişimci, yaratıcı ve yenilikçi insanları yetiştirmeyi temel amaç edinmektedir (Aydın, 2005:69).

İnsan toplumsal bir varlık olup, sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı, yaşamın büyük bir kısmını doğal grupla yada biçimsel örgütlerde geçirir. İnsan, üyesi olduğu bu örgütlerde çeşitli amaçlarını da gerçekleştirir (Aydın, 2005: 69).

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır. Örgütler insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak görülmektedir. Örgütler, içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir (Şişman,1994: 5).

Örgütler de bu farklı kültürel mozayigine sahip bireylerden oluşmuştur (Özdevecioğlu,1993:121). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, beklentiler, varsayımlar, inanaçlar, tutumlar ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir (Çelik,1997;36).

Örgütsel kültür yaratmada, örgütsel kahramanlar, törenler, alışkanlıklar ve iletişim ağı anahtar roller oynar. Önemli olan yaratılan örgütsel kültürü yaratıcı hale getirerek aktarabilmektir. (Robins,1998:316)'e göre kültür iş görenlere çeşitli yollarla aktarılabilir. Bunlarda en etkili olanları hikayeler, törenler, maddesel semboller ve dildir. Örgüt kültürü, örgütte ortak değerler, normlar, uygulamalar, yaşantılar, varsayımlar, semboller yaratma ve geliştirmeyele oluşturulur, geliştirilir. Sonuçta kültürünü yaratan ve geliştiren örgütlerde kendini özgü uygulamalar, kurallar, inanaçlar, tutumlar gelişir. Bu kendine özgünlük, hikayeleriyle, kahramanlarıyla, müzikleriyle, fıkralarıyla, çalışma ve eylem biçimleriyle hissedilir ve ayrı bir örgüt kişiliği oluşur (Akçay,1997:21).

Endüstri ötesi toplum aşamasına ve bilgi çağına geçildiği 2000'li yıllarda, örgütlerin rekabet gücü artık yalnızca verimlilik artışına ve kaliteye bağlı değildir. Rekabet üstünlüğünün belirleyici faktörü yeniliktir. Örgütlerin başarısı, yeniliği bir değer olarak benimseyen kültürel yapıya ve bunu sağlayacak sürekli öğrenen, bilgiyi kullanabilen, yaratıcı bir iş gücüne sahip olmalarına bağlıdır. Bunu sağlayacak temel etken ise, yaratıcı bir örgüt kültürüdür. Yaratıcı örgüt kültürü insanı özeğe alan, değişme, gelişme ve yenileşmeye açık, var olan problemlere alışılmışın dışında etkili çözümler üretebilen, yaratıcı düşünce ve eylemlerin yeğlendiği örgütsel kültürü tanımlamaktır (Taş,1999).

Yaratıcı örgüt kültürü iş görenlerin kararlara aktif katılımını esas alan, değişme ve gelişmelere açık planlamayı yeğleyen, esnek örgütlenme ve çok yönlü iletişimi vurgulayan bir anlayıştır. Yaratıcı örgüt kültürü yetki göçeriminden yana, örgütsel ve bireysel özendiriciler arasında denge kurabilen, yakından denetim yerine moral artırıcı insancıl denetimi benimseyen, insan ilişkilerine özen gösteren, ussal kararlar almayı ve uygulamayı yeğleyen, bireyler arasında sağlıklı bir eş güdüm ve iş birliği sağlayan çağcıl bir yaklaşımdır. Örgütleri yaratıcı ve yaratıcı olmayan iki kategoride incelemek mümkündür. Steinholg vd. (1989), yaratıcı bir örgütte yaratıcı olmayan bir örgüt arasında bazı ayrımlar yapmış; bu ayrımda örgütün sahip olduğu işgörenlerin özellikle yaratıcı yöneticilerin varlığını kriter olarak kullanmıştır. Yöneticiler, yaratıcı nitelikler taşıyorlarsa yada grubun en yaratıcı üyeleri ise ve örgüt, amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcı kişilerden azami düzeyde yararlanıyorsa bu örgüt yaratıcı bir örgüttür (İlgar,1996:158).

Yaratıcı örgütleri özelliklerine bakıldığında bu örgütlerin önemli beyin adamları vardır. Böylelikle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına ve bu fikirlerin uygulanmasına çaba gösterilir. Bu örgütlerde bulunan herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve tartışmalarına izin verilir. Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan her bireyden en üst düzeyde yararlanılır. Bu örgütlerde iş görenler liyakat esasına göre seçilir ve terfi ettirilir. Bürokratik örgütlerde sıra dizinsel (hiyerarşik) yapının güçlü oluşu yaratıcılığı engellediği için yaratıcı örgüte sahip örgütlerde bürokratikleşmede kaçınılır (İlgar,1996:158).

Çağcıl yaşamın bir zorunluluk haline getirdiği yenilik, değişim, üreticilik, girişimcilik, sorun çözme vb. temeller üzerine oturtulan yaratıcılığın örgütsel ortama yansımada, çağcıl örgüt ve yönetim kuramlarından haberli ve bu kuramları benimsemiş yöneticilerin rolü yadsınamaz. Genel görünümüyle örgüt ortamı, iş görenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirilerini açıkça bildirmelerine, sorunlarını çözmelerine olanak tanıdığını oranda örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Gel (1991:37)'in de belirttiği gibi, çabaları desteklenirse pek çok iş gören daha fazla ve daha etkin yaratıcı fikirler üretebilir (Sungur,1997: 231).

Sonuç olarak, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için, yöneticinin yaratıcı kültür oluşturma sürecinin başlatıcı değişkeni olması ve uygulayacağı değerlendirme süreciyle yaratıcı kültürün oluşumunda hızlandırıcı rol oynaması gerekmektedir. Yöneticinin, yaratıcılığı ölçüt olarak belirlemesi, yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylemde bulunmayı bir değerlendirme ölçütü olarak kabul etmesi ve bunu çalışanlara iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu açısından önem taşır .

1.2. Problem Cümlesi

Bu çalışmada, araştırmanın problem cümlesi olan Ortaöğretimde görevli yönetici ve öğretmenlerin "*yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları*"na" ilişkin görüşleri"nin analizleri üzerinde durulmuş ve altta belirtilen araştırmanın amacı kısmındaki alt problemler cevaplanarak çeşitli analizler yapılmıştır.

1.3. Araştırmanın Amacı

KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarını yaratıcı örgüt kültürü açısından değerlendirmek, yönetici tutumları'nı, yeterli ve yetersiz oldukları noktaları ortaya çıkarmak, ğretmen ve yönetici görüşlerinden yararlanarak çözüm önerilerinde bulunmak kapsamında aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına" ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretimde görevli yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına" ilişkin görüşlerinde farklı cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır ?
3. Ortaöğretimde görevli yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına" ilişkin görüşlerinde farklı görevler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır ?
4. Ortaöğretimde görevli yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına" ilişkin görüşlerinde farklı mesleki kademeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır ?
5. Ortaöğretimde görevli yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına" ilişkin görüşlerinde farklı öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır ?
6. Ortaöğretimde görevli yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına" ilişkin görüşlerinde okullar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır ?

1.4. Araştırmanın Önemi

Günümüzde çağdaş yaşamın bir zorunluluk haline getirdiği; yenilik, değişim, üreticilik, girişimcilik, sorun çözme vb. temeller üzerine oturtulan yaratıcılığın, örgütsel ortama yansımalarıyla örgüt ortamı, çalışanların yaratıcılığına; yeni yöntemler denemelerine; önerilerini özgürce söylemelerine; eleştirilerini açıkça bildirmelerine; sorunlarını çözmelerine olanak tanıyacak bir şekil almıştır. Bununla birlikte okul ortamında bulunan ve etkileşim içinde olan bireylerin beklenti düzeyleri artmış, davranışları karmaşıklaşmıştır. Okul yöneticisinin etkileşimde bulunduğu insanların beklentilerini karşılayabilmesi ve örgütün verimliliğini artırabilmesi için sürekli kendini yenilemesi gerekmektedir (Pehlivanoğlu, 1999).

Bu bağlamda KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı Ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin, etkileşimde bulunduğu insanların beklentilerini karşılayabilmesi ve verimliliğini artırabilmesi için, bu değişim ve yenilenme süreciyle ilgili farkındalıklarını artırmak, bu alanla ilgili yeterli kapsam ve sayıda araştırmanın olmaması, yapılacak araştırmanın yaratıcı örgüt kültürü farkındalığını sağlayarak önemli bir boşluğu dolduracağına inanılmaktadır.

1.5. Sayıtlar

1. Bu araştırma okul yöneticileri ve öğretmenlerin anket sorularına samimi cevap verdikleri kabul edilmiştir.
2. Veri kaynağı açısından K.K.T.C Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Dört Lefkoşa Ortaöğretim Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2009-10 Eğitim ve Öğretim Yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma K.K.T.C Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı, Lefkoşa'da faaliyet gösteren Türk Maarif Koleji, Bülent Ecevit Anadolu Lisesi, Özel Yakın Doğu Koleji ve Levent Koleji ile sınırlıdır.

3. "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına" ilişkin 24 maddelik bir ölçek ile sınırlıdır.
4. Araştırma, Lefkoşa Bölgesi'nde 2 devlet kolej ve 2'de özel kolej olmak üzere toplam 4 lise düzeyindeki okulda görev yapan 26 yönetici ve 191 öğretmen ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Yaratıcılık: Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımında yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996:1154). Bir diğer benzer tanımda yaratıcılık, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler, ve prosedürler olarak ifade edilir (Shalley, Gilson, 2000: 216).

Kültür: Kültür, bir toplumun insanlarca yapılmış, maddi ve manevi değerlerinin tümüdür. Kültür, toplumun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve sonraki kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devrederler (Başaran, 2000: 294).

Örgüt: Örgütler, belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülmüş yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır (Daft, 2004:11).

Örgüt Kültürü: Peter ve Waterman'a (1982) göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlardan meydana gelen bir yapıdır. Çok kabul gören başka bir tanıma göre, örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Özkalp, 1995).

Yaratıcı Örgüt Kültürü: Fikirlerin örgüt içinde serbestçe dolaşıp, tartışıldığı, kararlara çoğunluğun katıldığı, yeni fikirleri geliştirip, denemek için fırsatların yaratıldığı, yaratıcı çalışmaların ve sonuçta kazanılacak ödüllerin tanımlandığı ve örgütün ne yaptığının ortak bir görüş ile saptandığı bir ortam olarak tanımlanabilir (Torance, 1965).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve yer almaktadır.

YARATICILIK

2.1. Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı

Yaratıcılık kavramının Batı dillerindeki karşılığı "*kreativitaet, creativity*" dir. Latince "*creare*" kelimesinden gelir. Bu kelime, "*doğurmak, yaratmak, meydana getirmek*" anlamındadır (San, 1985).

Yaratıcılık dendiği zaman akla karmaşık bir süreç gelmektedir. Yaratıcılık süreci, tüm duyuşsal ve düşünsel etkinliklerde, her türlü çalışma ve uğraşın içersinde vardır. Birçok kişinin doğru ya da yanlış olarak kullandığı bu kavramın kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu konuda uzun yıllardan bu yana çalışmalarını sürdüren araştırmacıların görüş birliğine vardığı ortak bir yaratıcılık tanımı yoktur. Buna rağmen, bu araştırmacıların yaptığı farklı tanımların bazı temel noktalarının birbirlerine yaklaştıkları gözlenmektedir (Kamaraj ve Aktan, 1998).

Landau'nun yaratıcılık tanımı "Daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi" şeklindedir (San, 1985).

Torrance (1962)'in yaratıcılığın tanımı şu şekilde yapılmıştır. "Yaratıcılık, sorunlara; bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanıma, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere karşı denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınaama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir" (Töremen, 2003).

Yaratıcılık, son günlerde günlük yaşantımızda çok sık kullanılan; kişisel olan fakat özel olmayan ve algılama, bilinçlilik, duyarlık, yeniliğe açıklık, esneklik, sezgi, kavrama yeteneği ve buluş gibi zihinsel süreçleri içeren bir kavram olarak yer almaktadır (Töremen, 2003).

Yaratıcılık söz konusu olduğunda; bilgi ve deneyim birikiminden yararlanarak sentezleme sonucu yeni ürünler ortaya koymak gerekir. Birbirleriyle farklı olan, ilişkisi olmadığını sandığımız şeylerin ilişkisini kurmak ve yeniyi yaratmak gerekir. Görmek, yaratmanın başlangıcıdır. Buluşun, yeniliğin söz konusu olduğu yaratıcılıkta, zihnin tüm yetileri, düşünme süreçleri, imgelem, duygular etkileşim halindedir. Yaratıcılık tüm zihinsel yetileri geliştirmede rol oynar. Araştırmalar yaratıcılığın öğrenmenin önemli bir boyutu olduğunu göstermektedir. Yaratıcı düşünme, bilginin kazanılması için hayati bir öneme sahiptir; çünkü yaratıcılığın gelişmesine elverişli çevreler, çocukların öğrenmeye karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine yardımcı olur ve öğrenmeyi eğlenceli hale getiren etkili güdüleyiciler niteliğini taşır (Davaslıgil,1994).

İnsan akli, yaratıcı düşünme kabiliyeti ile daha önce hayal bile edilemeyen tasarı, fikir ve görüşleri kavrama özelliğine sahiptir. Yaratıcılık, insan aklının sekiz ana fonksiyonundan biridir. Bu fonksiyonlar şunlardır (Sungur,1997:1).

- **Algılama:** İnsanoğlu çevresini beş duyusu yardımı ile algılar. Bu duygu organlarımız aralıksız çalışarak çevremizde olan olayları seçici bir şekilde algılar.
- **Sınıflandırma:** Aklımız duygu organlarımızla algıladıklarımızı sınıflara ayırır.
- **Değerlendirme:** Bir yargıya varmak için standartları ihtiva eden genellikle niteleyici sınıflandırmalardır.
- **Analiz:** Mantiğimizi kullanma, belli düşünme şekillerinden birisidir.
- **Hafıza:** Algılanan ve düşünülen herşeyin akılda muhafazasıdır.

- **Yaratıcılık:** Mevcut durumda var olmayan yeni fikir ve görüşleri tasavvur edebilme özelliğidir. Akıl, hafızalara kaydedilen tecrübe, duygu ve görüşlerin hammaddelerini bir araya getirerek onlarla yepyeni fikirler, görüşler üretir. Diğer bir deyimle akıl 'yaratır.' Dahi, yaratıcılık potansiyeli yüksek olan kişidir.

Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilir. İşte bu özelliği sayesinde insanoğlu sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı olarak değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir. Yaratıcılık; sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğeler, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma yada eksiklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme yada yeniden sinama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir (Sungur,1997:1).

Yaratıcılığın tanımları dört sınıf altında toplanabilmektedir. Yaratıcılığa süreç, ürün, kişilik ve çevre koşulları olarak bakılmaktadır (Rıza,1999:2-9).

a) **Süreç Olarak Yaratıcılık:** Yaratıcılığın farklı tanımlarını gözden geçirdikten sonra, Welsh bunların özünü yansıtan şu tanımlamayı önermiştir. 'Yaratıcılık mevcut ürünlerin gözden geçirilmesi yoluyla yeni ve farklı meydana getirme sürecidir'. Bu ürünler sadece yaratıcıya has olmalı, amaç kriterini ve yaratıcı tarafından ortaya konulan değeri karşılamalıdır. Torrance'a (1999:215) göre yaratıcılık; problemlerin veya bilgideki boşlukların hissedilmesi, düşünce ve hipotezlerin oluşturulma hipotezlerin sınanması, geliştirilmesi ve verilerin iletilmesidir.

b) **Ürün Olarak Yaratıcılık:** Ürün olarak yaratıcılık, bilinen şeylerden yola çıkıp yepyeni birşey çıkartmaktır. Bu ürün; buluş, bilimsel bir kuram, geliştirilmiş bir şey, edebi bir çalışma, müzikal bir beste, yeni bir tasarım vb. olabilir.

c) **Kişisel Olarak Yaratıcılık:** Engle ve Shnellgrove (1979:206), yaratıcı kişileri şöyle tanımlamaktadır. 'Problemlere yeni çözümler veya sanatı ifade etmek için yeni yöntemler bulmaya çalışma mücadelesini vermektedirler. Böylece hedeflere varmak için yeni ve daha iyi yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Düşünceleri ile toplum veya en azından kendileri için yeni bir şey ortaya koymaktadırlar.

d) **Çevre Koşulları Olarak Yaratıcılık:** Yaratıcılık, çevreye özgün düşüncelerin sunulması, değişik görüş açısı ya da problemlere yeni ve farklı bir yöntemle bakıştır. Ancak bu özellikleri idareciler tarafından uyumsuzluk olarak görülebilmektedir.

2.2. Yaratıcı (Yatay, Iraksak) Düşünce ve Analitik (Dikey, Yakınsak) Düşünce

Yaratıcı düşüncede kişi; yeni, alışılmamış alternatifler ve fikirler düşünerek, yeni yaklaşımlar geliştirir. Değişik bakış açılarından probleme yaklaşarak olağan dışı orijinal fikirler yaratır. Daha fazla alternatifler ve fikirler üretmek için devamlı olarak çabalar (Arık,1990:70).

Analitik düşünce de ise, yalnız tek bir doğruya bağlı olarak ve mevcut bilgilerden çıkarılan geleneksel sonuçlara götüren düşünce tarzıdır. Bütünüyle yalnız yakınsak düşünceye dayanan bir şahıs büyük bir ihtimalle hayal gücü olmayan bir kişi olup, yaratıcı üretime pek az katkısı olacaktır. Iraksak düşünceye has karakteristik ise, mevcut bilgiye dayanılarak değişik cevapların üretilmesidir (Arık,1990:70).

Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için öncelikle analitik ve yaratıcı düşünce arasındaki farklılıklar gözden geçirilmelidir. Tablo 1'de bu iki kavramın karşılaştırılması görülmektedir. Yaratıcı (Yatay) düşünce açık uçlu bir prosedürdür ve daha parlak çözümler ortaya atarken çok zaman kaybı yarattığı düşünülür. Pratik hayatta yatay düşünce bir insanın zamanın % 5'ini alırken Analitik (dikey) düşünce % 95'ini alır. Normal olarak insanlar herhangi bir problem karşısında yaratıcı düşünmeye üç dakikadan fazla zaman harcamaz. Yaratıcı düşünce için harcanan zamandan ziyade, bu düşünce için sahip olunan yetenekler önemlidir. Yaratıcı düşünce yeteneği arabanın arkasında krikon taşımaya benzer. Ona hiç ihtiyaç duyulmayabilir ama krikonun olması insana yolculukta güven ve esneklik verir (De Bono, 1990).

Tablo 1: Düşüncenin İki Biçimi Olan Yaratıcı Düşünce ve Analitik Düşünce Arasındaki Farklar (De Bono, 1990:12).

ANALİTİK (DİKEY) DÜŞÜNCE	YARATICI (YATAY) DÜŞÜNCE
Dikey düşünce geleneksel ve devamlı bir düşünce şeklidir.	Yaratıcı düşüncede ise devamsızlık esastır.
Kanıt amacı vardır, seçicidir ve yargılayıcıdır.	Kanıt amacı gütmeyen bunun yerine fikir üretici ve keşfedicidir ; bir kavramdan diğerine hareketle daha iyisini arar.
Durağandır.	Değişim yani hareket esastır.
Cevaplar arar.	Sorular sorar.
"En iyi yol budur" diye düşünür ve doğru Alternatif odaklıdır ve "her zaman daha iyisine odaklıdır.	Alternatif odaklıdır ve "her zaman daha iyisi vardır" diye düşünür. Sürekli farklı yönler arar.
Anlamlar için bilgiyi kullanır ve evet hayır sorusunu sorarak doğruyu arar.	Doğrudan ziyade farklı olanları arar, bilgiyi yeni fikirler oluşturmak için kullanır.
Analitiktir ve doğru odaklıdır	Alternatif odaklı ve kışkırtıcıdır.
Bilginin öncesine (kaynağına) yöneliktir.	Bilginin sonrasına yöneliktir ve sonuç tanımlayıcıdır, yaratan özelliğe sahiptir.
Mantıksal sıçramalar vardır.	Provokatif sıçramalar vardır.
Eski fikirlerden kurtulmak için bir boşluk yaratılmaya çalışılır.	Boşluk, huzursuzluk yaratır.
Sonuçlar kanıtlardan önce gelir.	Sonuçlar kanıtlardan sonra gelebilir.

İlgi duyulan fikre odaklanır ve diğerlerini eler, birbirine en çok benzeyen yönlerde hareket eder belirgin odaklıdır ve kapalı bir işlemdir.	Açık uçludur, birbirine en az benzeyen yönleri keşfeder, belirginlikten kaçınır, maksimum sonuç sansını artırırken belli bir garanti vermez yani yeni veya daha iyi fikir üretmeyi garanti etmeyen bir olasılık sistemidir.
---	---

İnsan beyni ve yaratıcı düşünce konusunda yapılan bilimsel araştırmalar beynin her iki yarım küresinin farklı çeşitlerde bilgilere aracılık ettiğini ve farklı görev ve problemleri ele aldıklarını ortaya koymuştur. Sol yarı küre, sözel ve sayısal bilgileri değerlendirmede etkili olurken aktif, mantıksal, rasyonel ve analitik kısmı oluşturur. Sağ yarı küre ise beynin sezgisel, deneysel ve duygusal tarafını oluşturur ve hayal, holistic ile karmaşık şekil ve yapıların kavranmasıyla ilişkilidir. Tablo 1’de beynin sağ ve sol yarı kürelerinin fonksiyonlarının karşılaştırılması gösterilmiştir. Kavramların ve algıların değişimini içeren yaratıcılık söz konusu olduğunda insan beyninin her iki tarafı da aktif durumdadır. Yaratıcılığın beynin sağ yarıküresinde oluştuğunu iddia etmek son derece yanlıştır (De Bono, 1996: 33).

Tablo 2: Beynin Her İki Yarıkürsünün Fonksiyonlarının Karşılaştırılması
(De Bono, 1996: 34)

SOL YARIKÜRE	SAĞ YARIKÜRE
Mantıklı, Analitik, Sürekli ve Olmayan	Sezgisel, Holistik, Gestalt, Doğrusal
Yargılayıcı, Değerlendirici	Önyargısız, Değerlendirilmemiş
Yakınsak Düşünce: Tek alternatif	İraksak Düşünce: Birçok alternatif
Rasyonel: Gerçekçi	İrrasyonel: Gerçekçi olmayan
Bilinçaltı ya da Bilinç Öncesi Süreçlendirme	Bilinçli Süreçlendirme
Sözlük (Gerçek)	Anlamı Mecazi \ Benzer

Anlamı	Anlamı
Sözel (Dil,konuşma,okuma)	Sözel olmayan (Betimlerle)
Soyut	Somut
Olağan (Nedensel)	Olağan Dışı
Açık	Saklı
Kontrollü, Tutarlı Duygulu, Heyecanlı	Etkili, Baskın Çekingen
Zihinsel, Resmi	Duyusal, Deneysel
Aktif, Yeni	Düşüncelere Açık
Zamana Bağımlı	Zamana Karşı Duyarsız
Yönlendirilmiş, Özgün	Belirsizliğe Hoşgörü
Matematiksel, Bilimsel	Sanatsal, Müziksel, Sembolik
Nesnel, Öznel	Hayali
Toplumsal Bilgi Kişisel	Özel Bilgi

2.3. YARATICI KİŞİLİK VE ÖZELLİKLERİ

Yaratıcı kişiler, yeniye karşı tutku duyan, kendisini çevreleyen gerçeklerde huzur bulamayan, yer ve zaman içinde olan varlığının sınırı ve çerçevesini, kendi gerçekliğinin sınırını aşmak ve kırmak için çabalayan, "dünyaya açık" olan insanlardır. Yaratıcı kişiler, işlerini severek yapmalarının nedeni olarak, yeni bir şeyler tasarlamak ve keşfetmek duygusunu belirtmektedirler. Yaratıcı kişiler yaşamlarını tehdit eden, bilinmeyen çevreyle karşılaşmaya hazırdırlar.

Yaratıcı kişilerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aytaç , 2002:4).

- Çok dikkatlidirler.
- Hayal kurma güçleri yüksektir.
- Duygularını ve bilinçaltılarını çok rahat açığa vururlar.
- Başkalarının gördüğü gibi görmezler, farklı açılardan bakarlar.
- Fikirleri hızlı bir şekilde oluşur.
- Yaratıcı insanlar diğer insanlarla beraber olmaktan ve onlarla konuşmaktan zevk alırlar.
- Problemlerin sonunda orijinal fikirler üretme eğilimindedirler. Sade ve basit yöntemler yerine kompleks olanları tercih ederler, kompleks bir yaşamları vardır.
- Vazgeçmezler ve motivasyonlarını korumayı bilirler.
- Başarı için, belli bir alanda uzun ve zorlu bir yol katederler.

Yaratıcı kişilik bilgi, entelektüel yetenekler ve yaratılış olmak üzere üç temel alandan oluşmaktadır. Bilgi, sorunlara uygun çözümlerin getirilmesinde gereklidir. Ancak tek başına bilgi yaratıcılığı sağlamaz. Yeni düşüncelerin ve yeni ilişkilerin açık bir biçimde onayı için, yaratıcı kişinin entelektüel yeteneklere de sahip olması gerekmektedir. Duyarlılık, hayal gücü, anlayış ve esneklik, yaratıcı kişide bulunan entelektüel unsurlardır. Yaratılış kavramı da belirsizliği kabul etmeme, kendine güven, itaati reddetme ve duygusal etki gibi özellikleri içerir. Tüm bu alanlar, bir biriyle iç içe ve ilişkilidir (Aytaç , 2002:4).

2.4. Yaratıcılığın Temel Özellikleri

İnsan beyni yaratıcı olacak şekilde tasarılanmamıştır. Bu nedenle yaratıcılık için doğal olmayan, beyinin bilgileri işlemekten hoşlandığı yolun tam tersi yöntemler kullanılmalıdır. Beyin ancak görmeye hazır olduğu şeyi görebilir, yeni fikirler ortaya koyamaz. Her şeyi farklı görmeyi sağlayan varsayımları ve kurguları üreten yaratıcılıktır. Yaratıcılık hep uçuk ve çılgınca fikirler olarak düşünülmüştür. Artık, bilinçli yaratıcılığın gelişmesine engel olan bu yaklaşım aşılmalıdır.

Yaratıcılık hakkında bilinmesi gereken başlıca temel bilgiler aşağıda görölmektedir (De Bono, 1996:30-42).

1. Yaratıcılık kesinlikle öğretilabilir bir düşünce modeli olup, gerekli eğitim, yapılanma, sistematik teknikler sağlandığında yaratıcı yetenek seviyesi yükseltilebilir. Ancak yaratıcılık yarışında bazıları birinci gelirken bazıları da sonuncu olacaktır.
2. Yaratıcılık isyankar kişiliğe sahip insanlara özgü olmayıp, belirgin oyunları öğrenmede, bunları oynamada ve uyum sağlamada yetenekli olan uyumlu kişiler de yaratıcı olabilir.
3. Yaratıcılık birçok insanın düşündüğünün aksine, sanatçılara ve artistlere özgü olmayıp herkes de görülebilecek bir yetenektir.
4. İlk bakışta yaratıcı düşüncenin çılgınlığa dayandığı gibi yanlış bir kanı vardır. Yatay düşünce tekniklerinden bir tanesi kışkırtmadır. Ancak bu teknik belirgin, sistematik ve asimetrik düzenlemeli sistem çerçevesinde mantıksaldır. Birçok yaratıcılık danışmanı bu noktada "çılgınlık" kavramına takılarak, yaratıcılığın temeliymiş gibi anlatma yanılgısına düşmektedirler.
5. Geleneksel beyin fırtınasında bir anda birçok fikir ortaya atılarak yaratıcı bir fikir beklentisi hakimdir. Makineli tüfekten çıkarıcısına ortaya atılan yeni fikirlerden kullanışlı bir yaratıcı fikir elde etmek mümkündür. Ancak yaratıcılığı buna dayandırmak son derece yanlıştır.
6. Beyin fırtınası yönteminin yaratıcı düşünmede geleneksel bir yaklaşım olması nedeniyle yaratıcılığın grup tarafından oluşacağı düşüncesi hakimdir. Aslında belirgin yaratıcı düşünme için grup yerine bireyler tek başına çalıştıklarında grup çalışmalardan daha kapsamlı ve daha yaratıcı fikirler üretilebilir. Bireyler yeni yollar bulmada, yeni fikirler üretmede daha etkili olup, bu aşamadan sonra gruplar devreye girerek yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yönlendirilmesinde etkinlik sağlanabilir.

7. Getzels ve Jackson'ın yapmış olduğu çalışmalarda 120 IQ zeka düzeyine kadar zeka ve yaratıcılık paralel etkinlik göstermektedir. 120 düzeyinden sonra zeka ve yaratıcılık düzeyi farklılaşmaktadır. Zeka zihinsel potansiyel olup, zihinsel reaksiyonun hızı ve düşünceleri tarama hızı olarak ifade edilebilir. Bu bir arabanın beygir gücüyle aynıdır. Güçsüz bir araba tarafından çekilen güçlü bir araba örneği gibi, düşünce yeteneği fazla gelişmemiş zeki insanlar olabilir. Daha az zeki insanın, daha iyi yaratıcı düşünme yeteneklerine sahip olması doğaldır.

8. Kuzey Amerika'da insanlara özerklik verilerek, gevşek tutarak yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkacağına dair yanlış bir inanış vardır. İnsanları bir araya getirerek onları özgür kılmakla yaratıcı yeteneklerinin gelişeceği düşünülmektedir. Oysa yaratıcılıklarının gelişebilmesi için doğal olmayan sistematik teknikler öğretilmelidir.

9. Her yaratıcı fikrin sezgi safhasında olup bittiğini düşünerek yapılabilecek hiçbir şey olmadığını değerlendirmek yanlıştır. Sezgi yaratıcılığa önemli katkılar sağlar. Fakat bu katkıları yatay düşünce tekniklerinin yanında sadece küçük bir ikramiye olarak düşünmek gerekir.

2.5. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Yaratıcı fikirler, belirli bir sürecin tamamlanmasıyla ortaya çıkar. Stein, yaratıcı süreci üç evreye ayırmıştır. Önce varsayım oluşturulması, hazırlık evresi ve denenecek bir plan veya görüşle tamamlanması, varsayımın gerçeğe uygun olup olmadığını anlamak için dikkatli bir inceleme ya da teste dayanıklılığı ölçme, ikinci dönemi oluşturur. Son olarak da iletişim, elde edilen ürünü ya da verileri başkalarının önüne serip tepkilerin görülmesi ve kabullenilmesi olasılığıdır (Yavuz, 1989: 11).

Harmon'a göre yaratıcı süreç, ortaya yeni bir şey çıkaran herhangi bir süreçtir. Bu, bir fikir, bir nesne, yeni bir biçim, yapıt ya da eski öğelerin değişik bir düzenlemesi olabilir. Gerekli olan yeni yaratılanın, ne olursa olsun bir sorunun çözümlenmesine yardım etmesi, katkıda bulunmasıdır. Haris ise, yaratıcılık sürecini altıya ayırır; gereksinmeyi gerçekleştirme, bilgi toplama, etrafıca bir konu üzerinde düşünme, çözümler hayal etme, gerçekliğini saptama ve düşünceleri işleme, çevirme şeklinde tanımlamıştır (Yıldırım, 1998:10-41).

Yaratıcılığın tanımlarına bakıldığında yaratıcılığın temelinde aynı olanın farklılaştırmak için birleştirilmesi yatmaktadır. Bu birleştirme ise belirli bir süreçte gerçekleşmektedir. Yaratıcılık süreci, zaman içinde süreleri olaydan olaya, bireyden bireye farklılaşabilen beş aşamadan oluşmaktadır: Bilgi Toplama Aşaması, Kuluçka Aşaması, Aydınlanma Aşaması, Değerlendirme ve Uygulama Aşaması ve Sosyalleşme Aşaması (Yıldırım,1998:10-41).

2.5.1. Bilgi Toplama Aşaması

Yaratıcı eylem beynimizin konu üzerine odaklanmasıyla başlar. Konuyla ilgili olarak belleğimizdeki kayıtları değerlendirir, bilgi toplar, bunları amacımıza uygun biçimde düzenler ve değerlendirmeye alırız. Yaratıcı kişi bilgilenme sürecinde büyük bir doyumsuzluk içerisindeydir. Fakat bu beklenen bir durumdur. Bu doyumsuzluğun bilincinde olmak yaratıcılık ruhunun en büyük erdemidir (Yıldırım, 1998: 41).

Bu dönemde sorun, ihtiyaç yada gerçekleştirilmek istenen şeye saptanır ve tanımlanır. Çözüm ya da ihtiyaçlar için bilgi ve malzeme toplanır. Yaratıcılık kavram ve olaylar arasında yeni ilişkiler kurmaya dayandığına göre, elde edilen bilgi ve oluşan düşünce ne kadar çok olursa yaratıcı bir fikir yaratmak o kadar kolay olmaktadır. Bu aşamanın tam anlamıyla başarılı olabilmesi için araştırma, ihtiyaç duyulan bilginin tespiti ve bilgiye ulaşabilmek ve kişisel sınırları zorlama yeteneğı gerekir (Bently, 1999: 76).

2.5.2. Kuluçka Aşaması

Bilgi toplama aşamasını kuluçka dönemi izler. Bu evre duruma göre çok kısa olabileceğı gibi çok uzun dönemi de gerektirebilir. Bu aşama aslında toplanan bilginin sindirilmesi olarak adlandırılabilir. Böylece elde edilen bilgi tam anlamıyla özümsemeye çalışılacaktır. Kuluçka aşamasında sorundan çıkarak geriye doğru gidilir. Sorun zihnin irdelemesine ve incelemesine bırakılır. Bu aşama zorunluluktan kaynaklanır. Çoğı zaman başka işlerle uğraşmak zorunda olduğumuzdan ve dikkatimizin dağılmasında dolayı çalışmamıza ara vermek zorunda kalabiliriz (Bently, 1999:76).

2.5.3. Aydınlanma Aşaması

Bu aşamada düşünceler yaratıcılığa temel oluşturmak üzere zihinde doğarlar. Yaratıcılık, anlık parıltılar ve ışıltılar halinde gelişir. İnsanların bu parıltıların farkına varmaları ve bunları zaman kaybetmeden kaydedebilmeleri gerekir. Beynimiz bilinçli veya bilinç altında konuyu düşünürken bir uyarı alarak ilişkinin doğmasını sağlar. Artık yeni fikir yaratılmıştır, ortaya çıkan her yaratıcı düşüncenin en iyi düşünce olacağı şeklinde bir önyargı gelişir (Bently, 1999: 77).

2.5.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması

Yaratılan her fikir hemen uygulanabilecek kadar iyi olmayabilir. Bu nedenle bu aşamada ortaya çıkan fikirler toplanır ve işe yarayacaklar bir kenara ayrılır. Aydınlanma aşamasında ortaya çıkan fikirler bu aşamada ihtiyaçlarımızı karşılar mı karşılamaz mı, hazırlık aşamasında belirlediğimiz ölçütlere uygun mu değil mi sorularına cevaplar aranır. Mantıksal düşünce burada devreye girerek yaratılan fikrin uygulamaya değer olup olmadığına karar verir (Bently, 1999: 77).

2.5.5. Sosyalleşme Aşaması

Herhangi bir fikrin kabul edilebilir ve uygulanabilir olması da yeterli değildir. Bir fikrin toplum tarafından da kabul görmesi gerekir. Yaratılan fikir, yaratıcısından bağımsız olarak da yeryüzünde varlığını sürdürebilmelidir. Halkın yaratılan düşünceyi benimsemesine yaratıcı düşüncenin sosyalleşmesi denmektedir. Yaratıcılık sürecinin son aşaması olan sosyalleşme, yaratıcılıkla yeniliğin birleştiği noktaları göstermektedir (Akat vd. 2002, s.434).

2.6. Yaratıcılığın Nitelikleri

Yaratıcı kişi ve kuruluşlarda aşağıda özetlenen temel niteliklerin bir çoğu belirgin bir şekilde gözlenir (Taş, 1999).

2.6.1. Merak

Merak herkeste belirli bir ölçüde bulunan doğal bir çevreye uyum içgüdüsüdür. Bu içgüdü genelde kendini koruma içgüdüsü ve sağduyu ile dengelenir. Yaratıcı kişilerin sınırsız ve anlamsız ölçüde meraklı olma eğilimi vardır ve bu eğilim engellenemez gibidir.

Belirsizliğin, tehlikenin ve riskin bulunduğu konular yaratıcı kişiler için sınırsız bir çekim kaynağıdır. Bu eğilim yaratıcı kişilere doğal gelir ve başkalarının niçin kendileri ile paylaşmadığını merak ederler. Aşırı merak ve risk alma eğilimleri yaratıcı kişileri tehlike ve sorunlarla sık sık karşılaştırır ve istenmeyen durumlara düşmelerine neden olur. Buna karşılık başkalarının kaçındığı konularda meraklarını doyurabilmeleri halinde çevrelerinden farklı ve üstün bir konuma gelirler. Meraklı olmak farklı düşünebilmenin bir ön koşulu, gerek ve yeter şartıdır.

2.6.2. Risk Alma

Yaratıcı kişilerin göze aldığı riskler araba yarışı, paraşütle atlama, dağcılık türünden görünür ve ölçülebilir türden riskler değildir. Yaratıcı kişiler başkaları tarafından risk gibi görülen belirsizlik, karmaşıklık, statü kaybı gibi konularda son derece cesur ve atılgan olabilirler. Herkesin benimsediği bir görüşe tek başına karşı çıkmak belirli bir cesaret gerektirir ve bu cesaret dağa tırmanma türünden bir cesaret değildir. Yaratıcı kişilerin göze aldığı riskler dışlanmak, alay edilmek, arkalarından konuşulmak ve kurallara uymayan kişilerin başına gelebilecek türden şeylerdir. Toplumsal düzen sözsüz ve gizli bir sözleşme ile herkesten, verilen rol ve statülere uymasını bekler. Kendilerine çizilen sınırları aşanlar, yabancı hatta düşman sayılır ve hizaya gelmeleri veya getirilmeleri beklenir. Farklı düşünenler ve farklı davrananlar ise bu sınırları aşmaya cüret edenler ve bunun müeyyidelerini göze alanlardır. Yaratıcı kişiler kendileri için öngörülen rolleri yorumlamadan ve tartışmadan oynama eğiliminde değildirler. Merakları, ilgileri, bilgileri ve kendileri ile mutlu olan yaratıcı kişiler bu yalnızlığı göze alır ve buna katlanabilirler.

2.6.3. Paradigma Bağımsızlığı

Bir paradigma herkes tarafından paylaşılan bir görüş tarzıdır. Paradigmalar bize etrafımızdaki sosyo-teknik evrenin ne olduğu ve nasıl çalıştığı konusunda standart bilgiler verir ve davranışını tahmin etme olanağı sağlar. Başka bir deyişle paradigmalar çevremizi algılama, yorumlama, değerlendirme ve gereğine göre davranma konusunda temel referans çerçeveleridir. Paradigmalar bireylerin çevreye uyumunu kolaylaştırdığı gibi bazı sorunların da kaynağı olurlar. Bir tür algılama kalıpları olduğundan, değişen olgu ve ilişkilerin anlam ve öneminin kavranmasını güçleştirebilirler.

Ayrıca hazır ve kolay modeller olduklarından bireylerin gerekli bilgilere ulaşma gereğini azaltır ve bir anlamda hayatı kolaylaştırır. Yaratıcı kişiler yoğun merakları, esnek algılama eğilimleri, bilgi birikimleri ve engelleri aşma heyecanları nedeniyle paradigmalara düşünmeye yatkın değildirler. Egemen paradigmalara önem vermedikleri ve bunlar çerçevesinde haberleşmedikleri için de çevreleri tarafından anlaşılmaz ve dışlanırlar.

2.6.4. Sürekli Deneyim

Yaratıcı kişiler için yaşamın kendisi sürekli, heyecanlı ve anlamlı bir deneyimdir. Bu nedenle onu en etkin bir şekilde değerlendirmek isterler. Yaşamlarını belirli ve statik rol ve statüler içinde geçirmeyi istemezler. Yaşamlarını belirli dönemlerde dönüşüme uğrayacak projeler olarak algırlar.

Bu nedenle iyi bir evlat, eş, arkadaş, meslektaş olamayabilirler. Yönetilmekten hoşlanmadıkları için iyi bir yönetici de olmayabilirler. Buna karşılık yaşadıkları sürekli değişim onlara değişik deneyimler ve görüş açıları kazandırır. Aykırı yönleri ile tedirginlik verici ve itici olurken deneyimli yönleri ile ilginç ve çekici olabilirler. Hiç istemedikleri halde, risk alma ve sorumluluk yüklenme eğilimleri onları yönetici pozisyonlara sürükleyebilir. Bu durumlarda oynamaları beklenen otorite rollerini oynamaktan kaçınırlar.

2.6.5. Israrcılık

Yaratıcı kişiler aykırı görüş ve davranış sahibi bireylerdir. Bu aykırılıkları ise patolojik bir uyumsuzluk değil, merak, coşku, araştırma ve birikimle oluşmuş algılama ve yorumlama yeteneklerinden kaynaklanır. Yaratıcı kişiler çevrelerinin istek ve beklentilerine uyum göstermeye direnirler. Özlemlerinin ve hedeflerinin referans çerçevesini çevrelerinden değil kendi iç uyarılarından alırlar. Hedeflerine ulaşabilmek için kendilerine gösterilen direnişe, uyarılara, tehditlere, anlayışsızlıklara inatçı bir sabırla katlanabilirler.

Yaratıcı kişiler çevrelerinden farklı olduklarının bilincine varabilirler fakat referans noktası olarak çevreyi değil kendilerini aldıklarından bunun sorumluluğunu çevrede bulurlar ve çevrelerini değiştirme çabası içinde olurlar. Yaratıcı kişiler ile çevreleri arasındaki gerilim sosyal değişimin önemli enerji kaynaklarından birini oluşturur.

2.7. Yaratıcılığın Önemi

Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarır. İşte bu özelliği sayesinde insan sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir.

Yaratıcılık sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınaama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmeyi sağlar (Sungur, 1997: 1).

2.8. Yaratıcı Düşünce Kavramı

Yaratıcı Düşünme; buluşçu, yenilik arayan ya da eski sorunlara yeni çözümler getiren ve özgün düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayan bir düşünce biçimidir. Bilgi çağında, bilgi üretme ortamında yaşam bulması ve geliştirilmesi gereken bir olgudur. Yaratıcı düşünme özgürdür, hareketlidir, üretken bir süreçtir. Çok yönlü bakmak, çok seçenekli çözüm yolları bulmak gerekir. Tasarımcı yaratıcı eylem sürecidir. Yaratıcı düşünme boyutları;

- **Akıcılık:** Üretilen uygun düşünce sayısı veya problem için birçok alternatif geliştirme becerisi,
- **Esneklik:** Farklı kategorilere giren düşünce üretme yeteneği ve ya problem çözümünde yaklaşımları değiştirme,
- **Özgünlük:** Eşsiz, rastlanmayan, akıllı düşünceler yaratma yeteneği ya da yeni özel çözümler getirme becerisi,

- **Zenginleştirme:** Düşünceyi tamamlayarak geliştirme, ayrıntılara girebilme, yanıtlar ekleme yeteneği şeklinde tanımlanabilir (Erlendsson, 1999).

2.9. Yaratıcı Düşünmeyi Olumsuz Yönde Etkileyen Etmenler

Yaratıcı düşünmeyi geliştirme, bireylerin iletişim becerileri kazanmalarına, yeni durumlara daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olur. Yaratıcılığın her birey tarafından doğuştan getirildiği düşünülse de bireylerin yaratıcılığı zeka, yetenek, çevre, eğitim v.b etkisi ile doğru orantılı olarak artabilir. Yaratıcılığı yüksek olan bireyler; tüm bu koşullar yaratıcılığı ve yaratıcı düşünme yeteneğini olumlu yönden etkilerken, yaratıcılığı ve/ya yaratıcı düşünme yeteneğini zorlaştıran ve hatta yok eden unsurlar da bulunmaktadır. Bu unsurlara şu şekilde değinilmektedir.

Arenofsky'a (2000) göre yaratıcılığı yok eden birçok neden vardır. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır.

- **Eleştiri:** Hem bireysel bazda hem de grup bazında üretilen fikirlerin ya da ürünlerin başkaları tarafından sürekli eleştirilmesi yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü üretilen fikir ya da ürünün gelişimine sürekli olarak engel olmaktadır.
- **Stres:** Bireyler üzerine uygulanan baskılar, bireylerinin stres düzeylerinin artmasına ve yaratıcı özelliklerinin kaybolmasına neden olmaktadır.
- **Kuşku:** Üretilen fikir ya da ürünler üzerinde duyulan kuşkular o fikrin ya da ürünün orijinalliğinin kaybolmasına neden olmaktadır.
- **Rutinlik:** Üretilen her fikrin ya da ürünün aynı yollardan yapılması, değişik alternatiflerin sunulmaması sonucu yaratıcılık zamanla değerini kaybetmektedir.
- **Zaman Ayarlamasındaki Sıkıntılar:** Yaratıcı bir düşünceyi belirli zaman dilimleri arasında sürekli tutma isteği yaratıcılığı negatif yönde etkileyecektir.

- **Çevre:** Bireyin kendisini bulunduğu çevre içinde rahatsız hissetmesi, bulunduğu çevre koşulların uygun olmaması yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

2.10. YARATICI DÜŞÜNME KURAMLARI

Yaratıcılık ile ilgili pek çok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Harrison,1997).

2.10.1. Psikoanalitik Kuram

Psikoanalitik kuram, yaratıcılığın kökenleri, anlatımları, güdülenmeleri, sapmaları ve verimleriyle en çok ilgilenen kuramdır. Psikoanalitiklere göre yaratıcılık, içgüdüsel dürtülerle atılganlığın ürünüdür. Bu tür davranışlar kişinin iç çatışmaları ve saldırgan enerjisinin toplumca benimsenen ürünlere dönüşmesiyle ortaya çıkar.

Ernst Kris'in yaklaşımları, psikoanalitik kuramına yeni ufuklar açmıştır. Literatürde belirtildiği gibi Ernst Kris'e göre yaratıcılık süreci iki aşamadan oluşur. Yaratıcılığın esin ile ilgili (inspirational) aşaması ve ayrıntılaşmış (eleborantional) aşamalarıdır. Birincil süreç düşünce-dürtü yönelimli, fakat organize olmamış yapıdadır. Sorunla ilgili düşünceler arasındaki işbirliğini kolaylaştırır. Bilinç öncesi, yaratıcı düşüncenin esasını oluşturur. Yaratıcılık için bilinç öncesinin değeri, bilgilerin toplanması, birleştirilmesi, karşılaştırılması ve yeniden taşınmasındaki özgürlüktür. Psikoanalitik kuram, bilinç öncesi üzerinde durarak, bireyi yaratıcılığa iten sebepleri ortaya koymaya çalışarak, yaratıcı bireyin sahip olduğu farklı özellikleri açıklamaya çalışmaktadır.

2.10.2. Gestalt Kuramları

Gestaltçılar yaratıcılık yerine "üretken düşünce" ve "sorun çözme" kavramlarını kullanırlar. Bu kurama katkı sağlayanlar, yaratıcı düşüncenin, sorunun yeniden yapılandırılmasını gerektirdiğini ve bir sorunun yapısal yönleri ve gereklerinin düşünür de stresler ve gerilimler yarattığını, problemi çözmeden önce onun yeniden yapılandırılması gerektiğini savunurlar.

Gestaltçılara göre aşağıdaki ilkeler yaratıcı düşünmeyi yönetirler:

- Açıklıklar, güçlükler, sorun bölgeleri ve rahatsızlıklar gözden geçirilmeli ve yapısal olarak ele alınmalıdır.
- Sorunu çözen birey, rahatsızlıkların hangi durumla ilgili olduğunu bütünü ve parçalarıyla ilişkili olarak düşünmelidir.
- Yapısal gruplaştırmının, bütünleştirmenin ve merkezileştirmenin soruna uyarlanması gerekmektedir.
- Sorunun asıl ve önemsiz yönleri birbirinden ayrılmalıdır.
- Yapısal doğruluk, parça doğruluktan daha çok aranmalıdır.

Gestaltçılar'a göre, problem durumuna bir "bütün" olarak tepkide bulunarak; öğrenme gerçekleşmekte ve problem durumunun tüm yapısı fark edildiği ve bu yapının parçalarının, yeni bir "organik" bütün meydana getirebilmek için, nasıl kendi aralarında değiştirilebileceği anlaşıldığı zaman da, "kavrama" ortaya çıkmaktadır. Gestalt kuramı, daha çok mantıksal ilkeler üzerinde yoğunlaşıp, diğer kuramlardan farklı olarak üretken düşünce ve sorun çözme üzerinde dururken yaratıcılığın, bir problemi çözmeye çalışırken bireyde oluşan stres ve gerilim ile ortaya çıktığını, problem çözümü sürecinde de bireyde öğrenme ve kavramanın oluştuğunu savunmaktadır.

2.10.3. Çağrışım Kuramları

Bu kuramcılara göre düşünceler arasındaki çağrışımlar düşünmenin temelini şekillendirir. Çağrışımçı yaratıcılık anlayışında, yaratıcılık süreci belirli bir işe yarayana da belirli koşulları yerine getiren bazı çağrışım öğelerini birbirine yakınlaştırarak yeni bileşimler oluşturma ve ayrıca yeni durumda birleştirilen öğeler birbirinden ne kadar uzak ise çözüm veya süreç o kadar yaratıcıdır şeklinde ifade edilir. Yaratıcılık bu çağrışımların sayısına ve alışılmamış olmasına bağlıdır. Çağrışım yöntemlerinin yaratıcılık için gerekli olduğunu dile getiren kuramcılar, yaratıcılıkta bireysel farklılıkların üzerinde durmuşlardır.

2.10.4. İnsancıl Kuram

Bu kuram, insanın potansiyeline büyük değer verirken, bireyin kişisel yaşantısını istediği gibi yönetebileceği kanısını vurgulanmakta, varoluş felsefesinden esinlendiği gibi, insan yapısı konusunda yeni bilgileri, tasarımları da içermektedir. İnsancıl kurama göre yaratıcı yaşam, bireyin kendi çabası ile kendini gerçekleştirmesinin gelişimiyle anlatılır. Bireye önem vererek, bireyin yaratabilmek için bulunması gereken konum, bireyin hiyerarşisinde yaratıcılığın ne zaman ortaya çıkabileceği ve dışsal etkilerin bireyin yaratıcılığının üzerinde etkilerini ve yaratıcı bireyin bazı özelliklerini açıklamaktadır. İnsancıl kuram, insan yapısının doğuştan iyi olduğunu fakat toplumun onu bozduğunu ve toplum tarafından bastırıldığını iddia etmektedir.

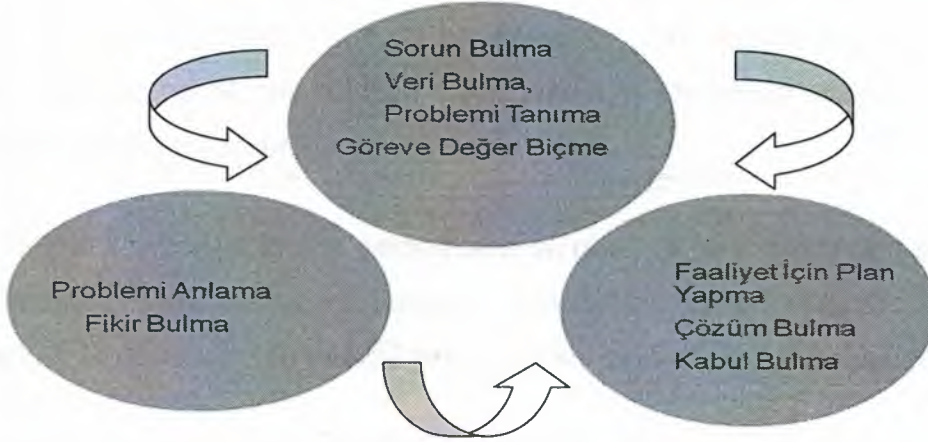
2.11. YARATICI PROBLEM ÇÖZME

Problem çözme genellikle bir soruya cevap vermenin, planını yapma, zorlu bir göreve tatmin edici bir durum ya da karşılık sunma, öneride bulunma ya da ilgi göstermedir. Cevap arama, genellikle bir uzmanlığa ya da var olan bilgiye dayanmaktadır. Yaratıcı problem çözme bir süreç, bir metod, etkin faaliyetlerle sonuçlanan hayal gücü ile probleme yaklaşımdır. Herhangi bir problemle yüzyüze gelen bir kişinin bu problemi yaratıcı bir şekilde çözmesi için üç temel aşamanın olması gerekmektedir. Etkin ve yaratıcı bir problem çözücü ister grupta, ister yalnız çalışıyor olsun önemli olduğunu düşündüğü pek çok faktörü göz önüne alarak işe başlar. Çözüm için gerekli olan faktörleri dikkatli bir şekilde seçer. Kendi düşüncesine göre en çok üretken ve başarılı olacağını düşündüğü yolu izleyerek çözüme ulaşır. Yaratıcı problem çözmede aşağıdaki işlem adımları izlenir (Varoğlu, 1993).

2.11.1. Sorun Bulma: Yaratıcı problem çözme için büyük hedefin seçimi ve başlama noktasını oluşturur. Üzerinde çalışılacak problemin veya krizin ortaya çıkışı tanımlanır. Çevredeki pek çok sorundan soyutlanıp belirli bir noktaya odaklanılır.

2.11.2. Veri Bulma: Bu aşama hangi görüşün temel olacağını incelemeyi içerir. Problemin içinde veya etki alanında olan kişilerin ve bütçe, ekipman, zaman gibi unsurların listelenmesidir.

2.11.3. Problemi Tanımlama: Olası problem cümleleri üretme ve kullanılacak problem cümlesini seçme ya da yapılandırmayı içerir. Bu aşama önemli ve stratejik noktalardan biridir. Problemin nasıl tanımlandığı ne yönde ve ne kadar etkili çözüm üretileceği ile yakından ilişkilidir.



Şekil 1: Yaratıcı Problem Çözmenin Bileşenleri

Kaynak: Aslan A.E.: Örgütlerde Kişisel Gelişim. Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

2.11.4. Fikir Üretme: Hedef olarak bir problem cümlesini belirledikten sonra potansiyel çözüm olabilecek fikir üretme aşamasına geçilir.

2.11.5. Fikir Bulma: Problem cümlesine cevap olabilecek yeni, çeşitli, alışılmamış ve çok sayıda fikir üretilir. Daha sonra bunların içinden en ümit verici olanının hangisi olduğu belirlenir. Beyin fırtınası ve grup dinamiklerinin kullanılabileceği aşamalardır.

2.11.6. Faaliyet İçin Plan Yapma: Çok sayıda yeni ya da ümit verici seçenek varsa bunları analiz etmek, yararlı bir çözüm formunda sadeleştirmek ve yeniden tanımlamak gerekir. Bu bileşende başarılı bir uygulama planı ya da çözümü sunacak en iyi yeni ve ümit verici olasılığa şans tanımak çok önemlidir. İki alt basamağı vardır.

2.11.7. Çözüm Bulma: En ümit verici olasılığı dikkatlice inceleme ve bunu potansiyel çözüm seklene dönüştürmeyi içerir.

2.11.8. Kabul Bulma: Potansiyel çözümü açıklayarak, destekleyici kaynaklar bulma, dirençlerin üstesinden gelme ve başarılı bir uygulama için değişiklikleri oluşturmaktır. Daha özel bir plan hazırlanır ve faaliyetler gözlenir, eğer gerekli ise yeniden düzenlenir. Burada fikri yargılarken ileri sürülen tüm olumsuz düşüncelerin ışığında çözümün geliştirilmesi söz konusu olabilir.

2.12. Kültür

Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır. Kozlu (1986), "kültürü bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü" şeklinde tanımlamaktadır.

Taştan ise "Bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü duygu, düşünce, dil, sanat ve yaşayış unsurlarının tümü" (Taştan, 2003) olarak tanımlarken Türk de kültür'ü kısaca yaşam biçimi şeklinde tanımlamıştır (Türk, 2003).

Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yaratıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür (Tezcan, 1993).

Kültür kavramı birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanıla gelmektedir. Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir. Genel olarak bir çok tanımdan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1998: 23-26).

Örgütsel davranış açısından kültürü tanımlamaktan çok kültürün ne olduğunu bilmek önemlidir (Başaran, 2000:294-295).

- 1- Kültür, insanın bilişsel, duygusal ve devinimsel gücüyle doğaya kattığı, eklediği üründür; canlıların içinde yalnız insana özgüdür,
- 2- İnsanın var olduğu günden başlar,
- 3- İnsan yaşadıkça yaşayacaktır,
- 4- Kişinin değil, toplumun malıdır; özel değil geneldir,
- 5- Kuşaktan kuşağa öğrenilerek aktarılan ortak yaşam biçimidir,
- 6- Doğanın karşılayamadığı insan gereksinmelerini karşılar,
- 7- İnsana, doğal varlıkların verdiğienden daha yüksek doyum sağlar,
- 8- İnsanın doğayı kullanma, denetleme, değiştirme gücünü ve doğal çevresine egemenliğini gösterir,
- 9- Toplumun üyelerini bütünleştirir,
- 10- Kesintisiz değişir ve gelişir,
- 11- Davranıştan soyutlanmıştır,
- 12- Değer ve düzgülerden oluşur,
- 13- İnsan kişiliğini oluşturan özelliklerin kaynağıdır,
- 14- Dünyanın yarısı doğal varlıklarsa öbür yarısı da kültürel değerlerdir.

Yukarıda sayılan niteliklerine bakıldığında, bir örgüt ortamında işgörenlerin, kendilerine özgü bir kültür yaratmaları hem doğal hem de gereksinmelerini karşılamak açısından zorunludur.

2.13. Örgüt

Örgütün değişik tanımları yapılmıştır. Barnard (1994), "örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi" olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür.

Schein (1970) örgütü; "iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü", Etzioni (1964) "belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler", Marc ve Simon (1958) ise, "üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı" olarak tanımlamışlardır. Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

2.14. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili kaynaklarda bir çok tanıma rastlamak mümkündür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültür, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan ve Fleenor, 1988: 414).

Schein'e göre örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Willian Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 1991:212).

Peter ve Waterman'a (1982) göre ise örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998:87).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı olmaktadır. Kültür çevreye ters düşmez aksi taktirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir (Eren, 1998:87).

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür, toplumun kültüründen iki yönden ayrılır. Birincisi, örgütün kendisi toplumun gereksinmelerini ne denli yüksek karşılıyorsa, o denli toplumsal konumunu ve önemini arttırarak, toplum katında bir değer olur. İkincisi örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için toplumun kültüründen kendine gerekli değerleri, düzgüleri içeri sokar ve bunlara kendi ürettiği değerleri, düzgüleri katarak toplumdan ve başka örgütlerden ayrılacak nitelikte bir kültür geliştirir. Bu kültür, örgütün toplum katındaki önemi oranında toplumsal kültürü etkileyerek değişikliğe uğratır, yenileştirir (Başaran, 2000:296).

Örgüt kültürünü oluşturan on temel karakteristik bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2000:179-180).

- 1- **Bireysel katılım veya teşebbüs:** Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- 2- **Risk toleransı:** Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmesinin sınırları,
- 3- **Yön:** Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- 4- **Birleşme:** Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- 5- **Yönetim desteği:** Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- 6- **Kontrol:** İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,

7- **Benlik:** Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,

8- **Ödül sistemi:** Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,

9- **Çatışma toleransı:** Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,

10- **İletişim kalıpları:** Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

Bütün bu karakteristikler bir örgüt için aşağıdan yukarıya doğru yükselebilir veya azalabilir. Bu karakteristiklerin toplamı genelde örgütün kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü işgörenlerin bu on karakteristiği ne şekilde gördüklerine veya algıladıklarına göre değişir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Üçok, 1989:317).

- 1- Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- 2- Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.
- 3- İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.
- 4- Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

2.15. Örgütsel Kültürlerin Sınıflandırılması

Literatüre bakıldığında örgütsel kültürler, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

Hofstede (1980), örgütlerdeki kültürün, ulusal kültürden etkilenmesi üzerine, yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre örgütsel kültürü şu özellikler şeklinde sınıflandırmıştır; Güç Mesafesi Özelliği, Belirsizlikten Kaçınma Özelliği, Bireycilik/İşbirliği Özelliği, Eril ve Dişil Özellikler. Handy'in (1981) kültür sınıflandırması da; Rol Kültürü, Görev Kültürü, Güç Kültürü, Birey Kültürü şeklindedir. Quinn and McGarh (1985), değişik bir yaklaşımla örgütsel kültürleri, Rasyonel, Gelişmeci, Uzlaşmacı ve Hiyerarşik kültürler olarak dört grupta sınıflandırmıştır. Kono (1992), örgüt kültürlerini; Canlı Kültür, Lider Eksenli Canlı Kültür, Bürokratik Kültür, Durağan Kültür, Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür olarak beş grupta sınıflandırmıştır. Cook ve Wallach, örgüt kültürlerini, Bürokratik, Yenilikçi, ve Destekleyici olarak üç sınıfta toplamıştır .

Berguist (1992), Üniversitelerde birbirinden farklı dört kültürden söz edilebileceğini ileri sürmektedir. Her kültürün kendine özgü geçmişi, bakış açısı ve değerler sistemi mevcuttur. Berquist bu dört kültüre ait özellikleri şöyle belirtmektedir:

2.15.1. Kolej Kültürü: Akademisyenlerin temsil ettiği bölüm veya alanın kurum içindeki anlamını öne çıkaran kültür tipidir. Bu kültürün değer verdiği eylemler arasında akademik araştırma, akademisyenlerin yönetimde söz sahibi olması başta gelmektedir.

2.15.2. Yönetim Kültürü: Bu kültür çerçevesinde tanımlanan bir kurumun temel işi özel bilgi, beceri ve tutumların öğrencilere etkili biçimde aktarılması vardır. Zira öğrenci bu bilgi, beceri, tutum olmaksızın sorumlu ve başarılı vatandaş olamaz.

2.15.3. Geliştirme Kültürü: Bu kültür, kurum üyelerinin, bireysel ve profesyonel gelişimine verdiği önem ile tanımlanmaktadır. Çeşitli program, proje ve faaliyetlerin amacı bireylerin gelişimine katkıda bulunmaktır.

2.15.4. Görüşmeci-Pazarlıkçı Kültür: Bu kültür, kurum kaynaklarının tahsisi ve yaratılan faydanın paylaşımında eşitliğe önem veren bir kültürdür. Üyeler arasında karşılıklı sorgulama ve çıkarların pazarlığının yapılmasına değer verilmektedir.

Örgütsel kültürleri, Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982), güçlü ve zayıf kültürler olarak sınıflandırmışlardır.

Şişman (1994), güçlü kültürlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (10):

1. İşgörenlerin yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir, mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır. Örgütte yenilik ve değişmelerle gelenekler; otoriteyle özerklik arasında bir denge kurulur.
2. Görevin yerine getirilmesinde işgörelere büyük ölçüde özerklik verilir, işgörelenler yanlış yapmaktan korkmaz, görevleriyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir. Bu nedenle örgütün kuralları dışına çıkanlar bu kuralları bozan kişiler olarak değil, kendilerini riske atan kişiler olarak kabul edilir.
3. Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır. İşgörelenler işleriyle ilgili konularda kendi aralarında bir yandan yarışmaya, diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.
4. İşgörelenler, yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilir. İş görelenler de yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.
5. Örgütte esnek bir yapı bulunur ve işgörelenin kontrol edilmesine yakından denetim yerine, uzaktan denetim biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan kurallar, değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar önemli görülür.
6. Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir. Örgütte yapılan işlerle ilgili olarak işgörelenlerin yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır ve örtbas edilir; şikayetler ise hoş karşılanmaz.

7. İşgörenin görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. İşgörenler arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt bir aile, köy, kulüp havası taşır. İşgörenler arasında karşılıklı güven ve dostluk bulunur.
8. İşgörenler arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgütte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.
9. Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; işgörene sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde işgörenin performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.
10. İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür.

2.16. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Erdem, 1996:37).

2.16.1. Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1970) 'de belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akıncı, 1998).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Şişman, 1994).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar (Şişman, 1994).

Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.16.2. Tutumlar

Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilirler (Eren, 1998: 173).

2.16.3. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modeli yaparlar (Varol, 1989: 29).

Örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanı sıra, liderler örgütün kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Örgüt üyeleri liderin davranışlarını örnek alarak kendi davranışlarını buna göre yönlendirir. Çalışanlarına örnek olan liderler örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar. Kahramanlar ise örgütün değer ve kültürünü kendi kişilik özelliklerinde şekillendirerek somutlaştıran ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet eden kişiler olup örgüt kademelerinin herhangi birinden çıkabilirler. Yönetimin herhangi bir kademesinden çıkan kahramanların bir lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kahramanlar, örgütte ulaşılabilir bir kimliği ifade ederler çıkabilirler (Varol, 1989: 29).

Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler şeklinde tanımlanmaktadırlar. Kahramanlar, örgütte çalışanlar için örgütsel değer ve idealler içinde yaşadığı, gözlendiği, açıklandığı, yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar. Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar. Özellikle genç örgütlerde kültürü olgunlaştırmak ve yerleştirmek için bir sosyalizasyon süreci gerekir. Bu konudaki mekanizmaların çoğu liderlerin elindedir. Ve yarattıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, ise alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler bu mekanizmaları oluşturur. Doğal olarak örgüt üyelerinin dikkatleri liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşır, davranışları kuralları oluşturacak şekilde yorumlanır ve giderek bir model ortaya çıkar. Dolayısıyla, bilinçli olsun olmasın, lider davranışları, diğer örgüt üyeleri için anlam taşıdığından sürekli olarak örnektir. Ancak belirtilmesi gereken önemli bir konu, örgüt kültürünün yalnızca liderin basit bir kopyası olmadığıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 39).

2.16.4. Temel Sayıltılar (İnançlar)

Sayıltı (assumption), doğru/ gerçek kabul edilen yargılar, inançlar yada genellemeler anlamına gelmektedir. Türkçe'de, İngilizce'deki assumption sözcüğünün karşılığı olarak bazen hipotez, varsayım, faraziye, denence sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak burada assumption, daha çok dünya ve onun işleyişine ilişkin inançlar anlamına gelmektedir. Bu bağlamda söz konusu sözcük karşılığı olarak 'inanç' sözcüğünü kullanılabilir. Burada sayıltı ya da inanç, kısaca insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır. İnsani bilimlerin çeşitli alanlarda çalışan araştırmacılar, birey ve grupların kendileri ve başkaları hakkında olduğu kadar dünya ve onun işleyişine ilişkin olarak birtakım gizli inanaçlarının ve yargılarının olduğunu kabul etmektedirler. Bunlar, aynı zamanda kültürün de özünü, iç dünyasını oluşturmaktadır. İnsanların, dünya ve onun içinde olup bitenlere ilişkin bu inanaçları, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta, farkında olmadan hemen bütün insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir. Bunlar, bir bakıma kültürün doğa, insan ve insanlar arası ilişkilere dönük temel bakış açısı yansıtmakta, birey ve grupların dünyayı görüş ve düşüncülerinin alışkanlık haline gelmiş biçimi ifade etmektedir. Örgüt kültürünün özünü oluşturan öğelerden olarak sayıtlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Bunlar, bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını (paradigma) ve referans çerçevesini oluşturmaktadır. Bir örgütün kültürünün araştırılmasında öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaştıkları bu algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir (Şişman, 85: 1994).

2.16.5. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Bir başka deyişle, karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaptıkları ve sonunda üzerinde anlaştıkları kurallardır (Özkalp, 1995: 44).

En özlü şekilde, örgütte uyulması gereken kurallar, emirler ve ölçütler ya da onaylanan davranışlar şeklinde açıklanabilecek norm kavramına, değişik yazarlarca verilen bazı tanımlar şunlardır. Normlar, içerikleri farklı olsa da toplumda bulunan, olay ve durumları açıklamada ve yorumlamada toplum üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır. Uygun olan ve olmayan davranış ve tutumlara ilişkin beklentilerdir (Özkalp, 1995: 44).

- Beklenen davranış standartlarıdır,
- Oyunun ya da davranışın yazılı olmayan kurallarıdır,
- Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir,
- Örgütteki gruplar tarafından beklenen, kabul edilen ve desteklenen davranışları kapsayan ölçütlerdir.

Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlere norm denir (Özkalp, 1995: 44).

Normlar, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri olarak, çalışanların örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir. Normlar örgütle işlerin yapılmasında ve uzlaşma sağlanmasında ortak bir anlayış oluşturmaya yönünden oldukça önemlidir. Her zaman açıkça dile getirilmese ya da yazılı kurallar olmasa da normlar, örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Normlar sosyalleşme süreci içinde oluşup, alışkanlık haline gelerek zaman içinde değişebilmektedir. Normlar hikayelerle, kahramanlarla, törenlerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle iş görenler tarafından kuşaktan kuşağa aktarılır (Başaran, 2000:113). Norm ve değer kavramları arasındaki farka değinen Berberoğlu (1991: 39), değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana geldiğini, normların ise belirgin ve yol gösterici olduğunu belirtmiştir. Normlar, ödül veya ceza yöntemiyle korunurlar. Normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ödüllendirme ortaya çıkarsa, norm dışı davranışın bir sonucu olarak cezalandırma ortaya çıkar (Özkalp, 1995: 76)

Ancak onaylanan davranışlar olarak normlara uyulmadığında örgütte yaptırım uygulanması, çalışan üzerinde baskı oluşturabilir. Normlar amaçların başarılmasına yardım edebilir, fakat kişisel başarıların önünde engel olabilirler. Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, örgütle uzlaşma yaratan, davranışlarda ortak yönler oluşturan, üyelerin davranışlarını tatmin etmeye yarayan faktörlerdir. Bu faktörler grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, örgüt amaçlarının benimsenmesinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden çok daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilirler (Terzi, 2000: 47).

2.16.6. Artifaktlar

Artifaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır. Artifaktlar görülebilen fakat deşifre edilemeyen buluşlar, teknolojiler, sanatlar, mitler, semboller ve efsaneler; yani görülebilen veya duyulabilen davranış örüntüleri şeklinde sıralanmaktadır. İş görenlerin gerek kendi aralarında, gerekse fiziksel çevreleriyle olan etkileşimlerinde kültürel artifaktlar aracılık ederler (Terzi, 2000: 39).

2.16.7. Dil

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Bunun yanı sıra, bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla, dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur. Bir iletişim aracı olan dil örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, önemli bir kültür ögesidir. Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır (Robbins, 1998: 319).

Dil, bu işlevleri yerine getirerek kültürün devamını sağlar. Dil kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Örgüt üyeleri arasında kullanılan dil örgütü tanıtıcı önemli ipuçları sağlar. Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla gerçekleşir. Bir çok ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirtmek amacıyla kullanırlar. Üyeler bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Birçok örgüt zamanla işleriyle ilgili ekipmanı, kilit personeli, tedarikçileri, müşterileri ya da ürünleri tanımlamak için özel terimler geliştirir. Örgütte belli bir süre geçtikten sonra, bunlar çalışanın dilinin bir parçası haline gelir. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir (Robbins, 1998: 319).

2.16.8. Mitler

Mitler (alıntı,söylence) temelde olayların orijinine ve değişimine ilişkin olan ve sembolik kavramlarla ifade edilen, saygıdeğer veya kutsalık özelliği bulunan uydurulmuş hikayelerdir. Ya da, bir toplumun yaşadığı olayların veya toplumun düzen ve ilişkilerini temellendiren yapıların düşselleştirmek anlamındadır. Mitlerin, anlaşılmayan olaylara açıklık getirme; zıtlıkları uzaklaştırma ve ikilemleri çözme işlevi vardır (Doğan, 2007: 55).

2.16.9. Hikaye ve Efsaneler

Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir. Gordon'a (1996) göre, hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 2000:50).

Örgüt üyeleri hikayelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikayeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Joanne Martin ve meslektaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre, örgütlerde şu konularda hikayeler ortaya çıkmaktadır. Patron hikayeleri; kovulma hikayeleri; bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikayeler; düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler; kriz anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikayeler; kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayelerdir. Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler (Taş, 1999).

2.16.10. Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 1999).

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır (Özkalp ve Kirel, 2000: 115).

Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan iletişim aracı olduğu kadar örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır. İnsanlar belirsizlikle ve kaosla başa çıkabilmek için sembollerini yaratırlar. Semboller, örgütsel yapı gelecekte olması gerekene tam uygun olmasa bile, bir yapı oluşturarak belirsizliğe karşı engel oluştururlar (Terzi, 2000: 54).

2.16. 11. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2000; Çelik, 2000).

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir:

1. Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri.
2. Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.
3. Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
4. Bütünleşme törenleri, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
5. Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.
6. Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulunduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

2.16.12. Adetler

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. İnsanlar bu kurallara ya isteyerek, ya da bir takım sosyal baskılar sonucu uyarlar. Söz konusu kuralları kendiliğinden oluşup, aynı şekilde kendiliklerinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara "adetler" adı verilmektedir (Dönmezer, 1994:245).

Adetler, örgüt içerisinde kültürel değerleri güçlendirmek için yapılan, önemli görülen, alışılmış ve tekrarlanmış eylemlerdir. Adetler örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemler olarak tanımlanır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde adetler ayrıntılarıyla açıklanarak bu adetlerin takip edilmesi istenir (Terzi, 2000: 49-50).

2.16.13. Fiziki Çevre

Fiziki çevreyi oluşturan unsurlardan biri örgütün ürünleri, yıllık raporları, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan her türden araç gereç gibi maddi nesnelerdir. Ayrıca fiziki çevreyi büro alanlarının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, büroların mimarisi gibi öğeler de oluşturur. Fiziki çevreyi oluşturan diğer önemli bir unsur da teknolojidir. Kullanılan enformasyon teknolojileri, bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları teknolojinin bir parçasıdır. Graham Wallis tarafından saptanmış ve bugün klasikleşmiş yaratıcılık aşamaları şunlardır (Erden ve Akman, 1995).

- 1) Hazırlık aşaması,
- 2) Kuluçka aşaması,
- 3) Aydınlanma aşaması,
- 4) Gerçekleşme ya da doğrulama aşaması,

Hermann'ın kuramı, yaratıcılığın kaynağının beyin olduğu ve yalnızca bir bölümünün değil, beynin tümünün yaratıcılığa kaynaklık ettiğidir. Bunu böyle bilmenin yaratıcılığı geliştirmek ve yaratıcı süreci uygulamaya koymak açısından önemlidir.

Herrmann'ın geliştirmiş olduğu beyin şemasına göre yaratıcılığın bu aşamaları ile ilgili açıklamalar şöyledir:

1. Hazırlık döneminde, sorun, ihtiyaç ya da gerçekleştirilmek istenen şeyler saptanır ve tanımlanır. Çözüm ve ihtiyaçlar için bilgi ve malzeme toplanır ve bunlar çözümün geçerliliğı, işlerliğı bakımından ölçütlere vurulur. Öyleyse beynimizin sol yarıküresinde olguların çözümlenmesi, mantıksal düşüncelerin ve sayısal süreçlerin belirlenmesi oluşur. Sonra beynin sağalt ve üst bölümlerinde sezgiler, görselleştirmeler ve kavramsallaştırmalar işe koşulur. Sağyardan edinilen bu içgörüşel, sezgisel, bireşimsel düşünceler yine sol alt bölümde kaydedilir.
2. Kulučka aşamasında, sorundan çıkarak geriye gidilir, sorun zihnin incelemesine bırakılır. Bu dönem hazırlık aşamasındaki gibi, haftalar ya da yıllar sürebilir. Bu aşamada, görevini yapmış olmanın güveni içinde, bilinçaltının kesintisiz bir biçimde çalıştığının bilincinde olarak başka işlere dönölür. Bu arada sağalt ve sağüst çeyrek küreler devrededir; dalgın düşünme derin düşünme, bilinçaltı süreçler, görselleştirme ve duyumsal algılama gibi yetiler çalışır.
3. Aydınlanma aşamasında düşünceler yaratıcılığa bir temel oluşturmak üzere bu düşünceler sonuç ya da ürünün parçaları olabileceğı gibi sonucun kendisi de olabilir. İlişkinin tüm boyutu, her iki durumda da birden ve tam olarak görülür. Bu aşama çoğunlukla anlıktır, müthiş bir içgörü zenginliğı içerisinde gelişir ve birkaç dakika ya da birkaç saat sürer. Beynin sağ üst çeyreğı devrededir. Düşünce, sözel olmaksızın formüle edilmiş ve sıklıkla bir "hah" ! ünlemiyle belirlenmiştir. Bu anda beyin bu oluşumu hemen kaydeder, sol alt ve sağ üst bölümler arasında hızlı gidip gelmeler ve yinelemeler yoluyla çözümün tanımlanması ve uygulamaya geçirilmesi için doğrulamasını yapar.
4. Gerçekleme-doğrulama aşaması, aydınlanma aşamasında ortaya çıkan ne ise, onun gereksinimleri karşılayıp karşılamayacağını, hazırlık aşamasında saptanmış ölçülere uyup uymayacağını anlaşılması ve gösterilmesi için yapılan bir dizi etkinliktir. Burada beynin sol yarıküresi devrededir (Herrmann, 1988: 187-188).

Yaratıcılık en az dört boyutu ile düşünülmesi gereken bir kavramdır. Yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı birey ve yaratıcı durum olarak sıralanabilecek bu boyutlar tam anlamıyla açıklık kazandığında kavramsal bir bütünlükten söz edilebilir. Yaratıcı davranış bir durum olmadan ortaya çıkmaz. Sosyal kültürel ve fiziksel çevre yaratıcı davranışların ortaya çıkmasına neden olduğu gibi engel de olabilir. Daha önce sözü edilen dört boyut ele alındığında ve bunlara tarihsel ve sosyolojik boyutlarda katıldığında, yaratıcılık ile ilgili kavramsal bir tanıma ulaşmak zorlaşmaktadır (Woodman ve Schoenfeld, 1989).

Kavramsal düzeydeki bu güçlükler nedeniyle bazı yazarlar yaratıcılığı bilimsel amaçlarla kullanılamayacak kadar belirsiz bir kavram olarak kabul etmektedir. Kavramla ilgili bu karmaşıklığı en iyi vurgulayan aynı zamanda da açıklayan yaklaşımın, etkileşimci yaklaşım olduğu söylenebilir. Bireysel ve çevresel değişkenlerin yaratıcı davranış üzerindeki etki ve etkileşimlerini özetleyen etkileşimci bir modeli gözden geçirmenin daha sonraki tartışmalara ışık tutması açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Kavramsal düzeydeki bilinmezler ve anlaşmazlıklar genelde yaratıcılığın, daha özelde de yaratıcı ürünün işlevsel tanımlamalarına getirilen sınırlandırmalar ve bu sınırlar içinde gelişen tartışmalar ile bu ölçüde anlaşmalara dönüşmekte ve konu ile ilgili çalışmalar giderek artmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmının temelini oluşturan Guilford' (1950) yaratıcı düşünmeyi, "ıraksak düşünme" olarak tanımlamıştır. Iraksak düşünme için gerekli sekiz temel yetenek aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Probleme ve problem durumlarına duyarlılık gösterme,
- Düşüncelerde akıcılık gösterebilme ya da başka bir deyişle fazla sayıda işe yarar fikir yürütebilme,
- Alışlagelmemiş; özgün ancak işlevsel fikirler üretebilme,
- Bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme,
- Sentez yeteneğine sahip olma,
- Karmaşık ilişkileri kontrol altına alabilme,
- Değerlendirme yapabilme (Brown, 1984).

Guilford'un yaklaşımı ile çalışmalarını sürdürmüş olan ve bu alana özellikle geliştirmiş olduğu ölçme aracı ile katkılarda bulunan Torrance (1965) yaratıcılığı" sorunlara, bozukluklara, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma süreci, güçlükleri tanımlama ve çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme ve sonuç olarak da çözüm 'üretebilme' olarak tanımlamaktadır. Torrance da, Guilford gibi yaratıcı düşünce sürecinin temelinde iraksak düşünme yeteneğini görmekte ve bu düşünce sürecinde sezgi ve imgelerin önemini vurgulamaktadır. Yaratıcı birey sezgi yeteneği ve imgeleme gücünü kullanarak sorunları çözerken, daha önce düşünülmemiş yollar izleyerek sonuca ulaşmayı beklemektedir. Başka bir deyişle geleneksel yollar yerine daha özgün ve yeni çizgiler üzerinde yürümektedir. Literatürde yaratıcı bireylerin popülasyondaki dağılımları ile ilgili farklı görüşler yer almaktadır. Bir grup bilim adamı, yaratıcılık popülasyonunun % 2'lik bir bölümüne, yani ürünleri ve davranışları ile diğer bilim adamları ve sanatçılar arasından sıyrılmış bir grup için geçerli olan yetenek ya da davranış biçimi olarak sınırlandırmışlardır. Karşıt görüş ise Guilford, Torrance ve onları izleyenler de bu gruba dahildir. Yaratıcı potansiyelin, popülasyonda normal bir dağılım gösterdiğini, bu bağlamda her bireyin yaratıcılık potansiyeline sahip olduğunu, ancak yaratıcılığı az ya da çok engellenmiş bireylerden söz edilebileceğini savunmaktadır. Bu görüşe göre, evini süslemek amacı ile amatörce resim yapan bir ev hanımı ile Picasso'nun yaratımları aynı çizgi üzerinde değerlendirilebilir. Böyle bir görüş ile, yaratma ya da yaratıcılık, önde gelen sanatçı ve bilim adamlarının tekeline olan, rastlama olanağı az bir davranış biçimi olmaktan çıkmıştır. Araştırmaların birbirini destekleyen bulguları özetlendiğinde ortaya çıkan tabloda, yaratıcı özelliklerin çoğunun, bireyin duyuşsal özellikleri, özellikle de motivasyonu ile ilgili olduğu görülmektedir. Bilişsel özelliklerle ilgili olanların daha az sayıda olduğu dikkati çekmektedir. Bunların dışında bireyin diğer özellikleri, anne babaya benzeme ve yaratıcılık, bireyin yetiştiği ortam ve yaratıcılığı ile ilgili bulgular, incelenen yaratıcı bireylerin konu alanlarına göre farklılıklar gösterdiği gibi, çelişik sonuçlar ve tutarsızlıklar da sergileyebilmektedir (Mansifield ve Buss, 1981).

2.17. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN FONKSİYONLARI

Kültürün örgüt içinde önemli fonksiyonları vardır. Bunlardan birincisi, kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolünün olmasıdır. Yani her örgütün kültürü onun diğer örgütlerden farklı kılar. İkincisi, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Üçüncü olarak, çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler. Dördüncüsü, örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı arttırmaktır. Örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar. Beşinci görevi örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görmesidir (Özkalp ve Kirel, 2000:195-196).

Bununla birlikte Gordon, kültürün fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde ele almaktadır (Gordon, 1996:471).

- a) Örgütün iş stratejilerini desteklemek. Kültür bulunduğu organizasyonun iş stratejilerinde değişikliklere yol açar.
- b) Yöneticilerin dış elemanlarla etkileşiminde daha makul yollar tanımlamak. Yöneticilerin ortaklar, hükümet veya müşteriler dış elemanlarla daha iyi ilişkiler kurulmasında kültür önemli bir etkidir.
- c) Kadrolama kararlarının verilmesi. Yeni teknolojilerin kullanılmasını pek savunmayan çalışanlar veya müşteri odaklı çalışmayı prensip edinmemiş yöneticiler genellikle işletmeler için sorun yaratabilmektedir.
- d) Performans kriterlerinin belirlenmesi. Yöneticiler ve diğer çalışanlar örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilebilir.
- e) Şirket içinde kişiler arası ilişkilerin uygun bir doğasının oluşturulmasına rehberlik etmek. Kültür, çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan veya çalışanların kendi aralarında olan ilişkilerini de düzenler. Böylece alt ve üst kademe çalışanlar bir araya gelerek sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilirler.
- f) Uygun yönetim şeklinin seçilmesi. Örneğin UPS deki gelişmiş bilişim teknolojileri ile birleşik olarak müşteri hizmetleri kültürü sayesinde çalışanların güçlendirilmesi artmış ve merkezkaç bir yönetim şekline doğru gidilmesine yol açmıştır.

2.18. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri; (Eren,1998: 88-89).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılan bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve de erler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

2.19. Örgüt Kültürünün Gelişim Evreleri

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamalar dörde ayrılmaktadır (Üçok,1989: 317-318).

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında yöneticinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak yöneticinin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- İkinci aşamada yönetici tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilecektir.

- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.
- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır. Bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucuların etkisi ile başladığı ileri sürülmekte, bu sürecin işlediği temel aşamaların her örgütün tarihinde bir dereceye kadar aynı olacağı belirtilmektedir.

Bu aşamalar ise şunlardır (Terzi, 2000: 25-26).

- Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer bir fikir olduğu konusunda aynı fikirde olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlar.

2.20. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978:3).

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Çelik, 1997:142).

Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler bütünüdür (Çelik, 1997:142).

Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir (Dinçer, 1996:112).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemekte ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Çelik, 1997:143).

Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültürün eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Çelik, 1997:143).

2.21. Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Kapsamı

Son yıllarda yaratıcı sorun çözme örgütlerin vazgeçilmezi olmuş ve “yaratıcı örgüt kültürü” kavramı ön plana çıkmıştır. Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, öncelikle yaratıcı bir lider ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına, gelişmesine olanak sağlayan bir ortamın varlığıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Yöneticinin örgütsel kültürü oluşturan öğelerin değişebilirliğini vurgulaması, işgörenleri farklılıkları kabullenebilir hale getirmesi ve bu esnek değerleri ileriye dönük açık simge, tören ve mitolojilerle işgörenlere iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesini sağlayacaktır (Taş, 1999).

Eğer bir kültürden söz edilebiliyorsa, tanımlanabilir ve ölçülebilir olması beklenmektedir. Ancak örgüt kültürü, birbirine bağımlı ve yakın ilişkili boyutları ve karakteristikleri içerdiğinden boyutlar net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Özellikle, yaratıcı örgüt kültürü soyut kavramlar açısından değerlendirilmektedir. Örgütleri yaratıcı ve yaratıcı olmayan örgütler olarak iki kategoride incelemek mümkündür. Steiner (1965) yaratıcı bir örgütle yaratıcı olmayan bir örgüt arasında bazı ayrımlar yapmış, bu ayrımada örgütün sahip olduğu işgörenlerin özellikle de yaratıcı yöneticilerin varlığını ölçüt olarak belirlemiştir. Yöneticiler yaratıcı nitelikler taşıyorlarsa ya da grubun en yaratıcı üyeleri iseler ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcı kişilerden en azami düzeyde yararlanılıyorsa bu örgüt yaratıcı bir örgüttür denilebilir (İlgar, 1996).

Mott (1972)’a göre etkili organizasyonların iki ana özelliği Verimlilik (Efficiency) ve Uyumluluk (Adaptability)’dur. Verimlilik, en az maliyetle en yüksek miktar ve kaliteyi elde etmek için mevcut metotların en etkili şekilde kullanılması, sabitleştirilmesi ve geliştirilmesi demektir. Uyumluluk ise bir anlamda iş yapmak için yeni, sürekli devam eden ve daha iyi yollar bulmak ve mevcut metotları farkında olarak ve sürekli değiştirmek demektir. Uyumlu(adapte) organizasyonlar sorun ve fırsatları araştırırlar, zamana göre çözümler üretirler, ayrıca dışarıdaki yeni metot ve teknolojiyi takip ederler. Organizasyon üyeleri yeni teknik ve çözümlerin kullanılmasında fikirleri kabul etmek için hazır bulunurlar ve bu yeni çözüm ve teknikleri organizasyonun alt birimlerine de kabul ettirirler (Sungur, 1997).

Organizasyonel uyumluluğun ilk iki unsuru problem tespiti ve problem çözmedir. Bu anlamda organizasyonel uyumluluk organizasyonel yaratıcılıkla iki yönlü yer değiştirebilme özelliğine sahiptir. Örgütsel yaratıcılık için; doğru zamanda, doğru yerde, doğru şeyler yapılmalı; yeni, optimum ve uyumlu bir bütünlüğe ulaşmak için geleneksel ve yeni olan uzlaştırılmalıdır. Yenilik, aşırı biçimde yapılandırılmış ve kanalize edilmiş, dar ve izole bir fonksiyon olarak ele alınmamalıdır (Sungur, 1997).

Örgüt kültürünü oluşturan 10 temel karakteristiğin yaratıcılığı desteklemesi veya sınırlaması beklenebilir.

Varoğlu ve Atçı (1995)'nin aktardığına göre örgüt kültürünün yazında kabul görmüş temel boyutları şunlardır;

- **Bireysel İnsiyatif:** Bireylerin örgütteki tutumları ve karara dönüşen davranışlarının özgürlük ve yönetsel sınırlamalardan bağımsızlık derecesi; bireysel sorumluluğun üstlenilme derecesi.
- **Risk ve Belirsizliğe Yönelik Esneklik:** Bireylerin atak, yenilikçi ve riske yönelik olumlu tutum göstermek üzere teşvik edilme dereceleri.
- **Yönlendirme:** Örgütte amaçların ve başarı derecelerine ilişkin beklentilerin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konma derecesi.
- **Bütünleştirme:** Örgüt birimlerinin birbirleri ile koordineli bir biçimde faaliyet gösterme yönünde teşvik edilme dereceleri.
- **Yönetim ile İlişkiler:** Yöneticilerin astlara açık iletişim yardım ve destek sağlama dereceleri.
- **Denetim:** Kural ve diğer düzenlemeler ile astların davranışlarını denetime yönelik olarak kullanılan doğrudan nezaretin miktarı ve kullanılma derecesi.

- **Özdeşleşme:** Örgüt çalışanlarının kendilerini bir çalışma grubu veya bir profesyonel uzmanlık alanından çok örgütün bütünü ile özdeşleştirme dereceleri.
- **Ödül Sistemleri:** Ödül dağıtımının (maaş artışı, terfi, vb.) örgüt çalışanlarının başarı derecelerini gösteren ölçütlere dayandırılma dereceleri.
- **Yönetimi:** Örgüt çalışanlarının diğerleri ile çatışmalarının ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesi.
- **İletişim:** Örgütsel iletişimin resmi hiyerarşik yapıyla sınırlandırılma derecesi. Bütün bu karakteristikler her örgüt için farklı derecelerde varlık gösterir.

Örneğin bir örgütte çalışanlar karşılaştığı her sorunu bir üst amirine bildirmek zorundayken başka bir örgütte çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin çözmeleri pekiştirilmektedir. Bu farklılık "bireysel inisiyatif" boyutunun her örgütte farklı derecelerde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu karakteristiklerin toplamı örgütün kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü çalışanların bu on karakteristiği ne şekilde gördüklerine veya algıladıklarına göre değişir (Kirel, Özkalp, 2000).

Günümüzde başarıyı arayan yöneticiler, geleneksel yaklaşımların aksine, örgütte çalışan bireylerden tek başına veya grup olarak yeni fikirler üretmelerini veya örgüt içi girişimciliklerini arttırmalarını beklemeye başlamışlardır (Sungur, 1997).

Yaratıcılığa prim vermeyen örgüt kültürlerinin bile yönetimin tutum değişikliği ile yaratılabilecek özel bir iklimde dönüşüm gösterebileceği ileri sürülmektedir. Böylece, yaratıcı bir örgüt kültürünü oluşturmada sistemli ve belirli ölçülerde de evrensel bir takım örgütsel özellikler aramak, tanımlamaya çalışmak yerine örgüte özgü ve öncelikle üst yönetimin tutumlarından kaynaklanan dönüşümleri sağlayan bir stratejinin daha sağlıklı olacağı ileri sürülebilir (Varoğlu ve Atçı, 1995). Bu amaçla, öncelikle yaratıcı düşünceyi teşvik edecek bir örgüt iklimi oluşturulmalı ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni strateji arayışlarına gidilmelidir (Sungur, 1997).

“Toplam kalite yönetimi”, “kalite çemberleri”, “amaçlara göre yönetim” gibi uygulamaların amaçlarından biri de işgörenlerin karar verme sürecine katılımlarını sağlayarak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasıdır. Fakat geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları ve örgütsel kültürün bir parçası olabilen sınırlayıcı etmenler, insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece, işgören yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle, var olabilecek potansiyelini dahi kullanamamaktadır (Varoğlu, 1993).

Örgütlerinde yaratıcı bir kültürün oluşmasını isteyen yöneticiler, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, bilimsel düşünme, ilişkisel düşünme, akıl yürütme gibi becerileri işgörenlerine kazandıracak bir örgütsel yapılanmaya gitmek zorundadır. Örgütlerin rekabet üstü niteliği, öğrenme ve kendini geliştirme gereksinimlerine bağlıdır. Öğrenme gereksinimi karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikler gelişir. Yaratılmak istenen organizasyon kültürü konusunda yöneticilerin yerine getirmeleri gereken bir husus da; “kırılmadıysa dokunma” felsefesinden vazgeçerek “bugünün değişiklikleri yarının zorunluluklarıdır” felsefesini ya da düşünce yapılarını oluşturmalarıdır. Böylelikle mevcut yapı geliştirilerek, yeni fikirlerin doğması ve uygulanması sürecine olanak tanınırken, insanın yaratıcılık potansiyeline verilen önem de artmaktadır (Taş, 1999).

(Sungur, 1997)’e göre, hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin titizlikle izlemesi gereken 4 kural vardır.

- Aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmek,
- Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak,
- Örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak,
- Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için, yöneticinin yaratıcı kültür oluşturma sürecinin başlatıcı değişkeni olması ve uygulayacağı değerlendirme süreciyle yaratıcı kültürün oluşumunda hızlandırıcı rolü oynaması gerekmektedir. Yöneticinin, yaratıcılığı ölçüt olarak belirlemesi, yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylemde bulunmayı bir değerlendirme ölçütü olarak kabul etmesi ve bunu çalışanlara iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu açısından önem taşır.

2.22. Yaratıcı Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yaratıcı örgüt kültürü, fikirlere değer verilen, fikir alışverişinin gerçekleştiği, okumanın ve kendini geliştirmenin yaygın olduğu, farklı düşüncelere fırsat verildiği, girişkenliğin teşvik edildiği ortamlarda geliştiğinden yönetici savunduğu değerlerin modeli olmalıdır (Taş, 1999).

Steiner (1965)'e göre, yaratıcı örgütün özelliklerini şöyle sıralanabilir;

- Yaratıcı örgüt düşünce adamlarına sahiptir.
- Örgütün iletişim kanalları açıktır.
- Düşünce önerme sistemi olarak beyin fırtınası kullanılır.
- Bu örgütlerde diğer sorumluluklardan kurtulmuş düşünce birimleri oluşur.
- Yaratıcı örgütte dış kaynaklarla ilişki kurma çabaları desteklenir.
- Örgütte sıra dışı bireylere yer verilir.
- Sorunların çözümü için uzman olmayan bireyler görevlendirilir. Farklı davranışlar sınırlandırılmaz.
- Yaratıcı örgütte nesnel, gerçeklere dayalı yaklaşımlar söz konusudur.
- Başarı ödülleri, yaratıcının örgütte bulunduğu düzeye göre değil, ortaya attığı düşüncenin değerine göre verilir.
- Bu örgütlerde başarıya göre yükselme ve seçim vardır.
- Ürünlere ve yönetim politikalarına finansal ve özdeksel açıdan yaklaşılmaz.
- Temel araştırmalara yatırım yapılır; esnek ve uzun süreli planlar yapılır.

- Yeni düşüncelere deneme şansı verilir.
- Yönetim merkezci değildir.
- Yönetimde esneklik; hataları ortadan kaldırmak için zaman ve kaynaklar vardır.
- Bu örgütlerde riskler göze alınır. Sonu kesin olarak belli olmayan girişimler hoş görülür.
- Bu örgütlerde çok sıkı yönetim uygulanmaz.
- İşgörenlerin zevkle çalışmaları sağlanır.
- İşgörene istediği sorunla uğraşma özgürlüğü verilir.
- Düşünce tartışmalarına izin verilir.
- Örgüt kendi başına buyruktur.
- Örgüt için orijinal ve değişik amaçlar saptanmıştır.

Akat vd. (2002)'e göre, yaratıcı örgüt kültürünün özelliklerini şöyle sıralamaktadır.

- **İletişim kanalları açıktır:** Örgütteki fikir ve teklif sistemleri ve bunların değerlendirilmesi için belirli esaslar mevcuttur. Örgüt, dış kaynaklarla ilişkileri de teşvik etmekte böylece örgüt çevre etkileşimi sağlanmaktadır.
- **Örgüt, bünyesinde yer alan değişik özellikteki kişilerden yararlanır:** Sorun yaratıcı çözümler sağlamak amacıyla uzmanlığa dönük olmayan işgöreni tayin eder.
- **Terfiler liyakat esasına göre yapılır:** Üretilen görüşler sadece liyakata göre değerlendirilir. Statüye ve görüşlerin nasıl oluştuğuna dikkat etmez.
- **Temel araştırmaya yatırım yapar:** Esnek ve uzun vadeli planları vardır. Yeni fikirlerle uğraşır, fakat bunlar hakkında önyargıda bulunmaz, her fikre bir şans tanır.

- **Merkeziyetçi olmayan bir yapıya sahiptir:** Yanlışları düzeltme konusunda zaman ve çaba harcar, risk yüklenmeyi ve toleranslı davranmayı amaçlar.
- **Çalışanların sorun seçimi ve bunları kabul ettirme çabaları örgüt açısından heyecan vericidir:** Çalışanlar değişik görüşleri serbestçe tartışırlar.
- **Özgün ve değişik olmayan amaçları vardır:** Diğer örgütlerin izleyicisi olmayı sevmez. Değişik görüşlerin oluşabileceği bağımsız üniteler ve fırsatlar yaratır. Her şeyden önce örgütsel yaratıcılık için unutulmaması gereken, örgütün bünyesinde çalıştırdığı personelin yaratıcı yeteneklerini kullanmaktır.

Eğer uygun örgütsel koşullar oluşturulursa çalışanların yaratıcılıkları artırılıp geliştirilebilmektedir. Yaratıcılığın artırılması hemen her tür örgütün gelişimine önemli katkılar sağlar. Yaratıcı bir örgütün getirileri; yeni ürün ve yöntemler, verimlilik artışı, iş doyumu, ekip çalışması, müşteri tatmini ve her düzeyde stratejik düşünme vb. gibi tanımlanabilmektedir (Gümüştuyu, 2005).

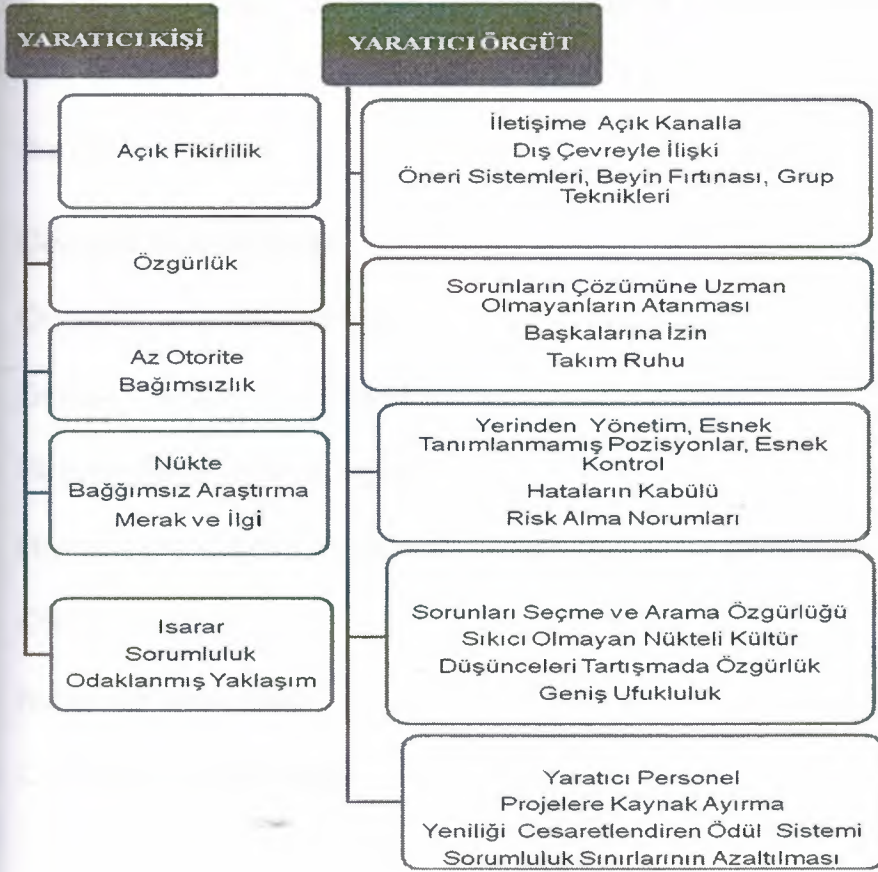
Kamu sektörüne hâkim olan ve hiç esneme payı olmayan makine bürokrasisinin, ayırım ve bilimsel analiz yapılmadan tüm kamu kurum ve kuruluşlarına egemen kılınması nedeniyle zaman içerisinde kamu sektörü ile özel sektörün örgüt yapılanmaları arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özel sektörde kamu sektörüne oranla hiyerarşik kademelenmenin az olması, örgüt yapılarının daha küçük ve biçimsel olmayan yapılar olması; örgüt içerisinde yüz yüze iletişim ve doğrudan nezaret imkânının artmasına, çevreye tepki zamanının kısalmasına ve esnekliğe olanak vermektedir (Akın, 2001).

Bu da örgütün yaratıcılığı açısından oldukça gereklidir. Türk insanının dışsal denetime önem vermesi, geleceği denetleme, sorgulama gibi yaratıcılığı destekleyen tutumlardan kaçınma davranışı örgütsel yaratıcılığın azalmasında etkili olacaktır. Yine Türk kültüründe örgüt içinde çatışmaların bastırılması eğilimi, yeni ve farklı olanın reddedilmesine ve yaratıcılığın azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca Türk insanının kısa vadede sonuç elde etme yönündeki beklentisi de yaratıcı düşüncenin oluşması için gerekli olan temel aşamaların gelişimine uygun değildir.

Kısacası, Türk kültürünün ve toplumsal yetiştirme tarzımızın yaratıcılık potansiyelinin açığa çıkarılmasında engelleyici bir rol oynayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle tepe yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasında kararlı olmaları, çalışanların yaratıcı potansiyellerini geliştirebilmek için, gerekli eğitimleri vermeleri ve sabırlı olmaları gerekmektedir. Özellikle kültürümüzün güçlü, karizmatik, otoriter liderliğe verdiği önem nedeniyle, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak için özellikle liderlerin yaratıcılığı benimsemeleri yönünde yetiştirilmeleri gerekmektedir (Akın, 2001). Yaratıcı örgütün özellikleri ile ilgili açıklamalara dayanılarak yaratıcı bir örgütün; fikirlerin örgüt içinde serbestçe dolaşıp, tartışıldığı, kararlara çoğunluğun katılımının sağlandığı, yeni fikirlerin geliştirilip, denenmesine imkan sağlandığı, yaratıcı çalışmaların ve sonuçta kazanılacak ödüllerin tanımlandığı ve örgütün ne yaptığının ortak bir görüşle saptandığı rahat bir kültüre sahip olduğu söylenebilir (Yalazan, 2006).

Şekil 2.Yaratıcı Kişi ve Yaratıcı Örgüt

Kaynak:Yurtseven R.:Yaratıcı Yönetim. Çanakkale Onsekiz Mart ÜniversitesiYayınları, Çanakkale, 2001



223. Örgütlerdeki Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Yaratıcılığın önündeki engeller; bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak üçe ayrılmaktadır:

223.1. Bireysel Engeller:

Yaratıcılığı engelleyen kişisel etmenler ;

- Kendine güvensizlik,
- Hata yapma ve eleştirilme korkusu,
- Mükemmeli isteme ve uyumculuk,
- Engellerden korkma,
- Bir konu üzerinde yoğunlaşma ve sabırla çalışma güçlüğü ile kimlik duygusundan doğan mekanizmalardır (Lambert 1999:411).

223.2. Örgütsel Engeller:

Örgütte yaratıcılığın başlıca engelleri, değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı, üstlerin astlarına güvensizliği ve kurul düzene bağlıdır.

Bunun dışında ;

- Geriye dönük tutumlar,
- Önceden ve sürekli eleştiri,
- Deneyim ve teknik uzmanlık,
- Bireysel güvensizlik duygusu,
- Hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlarına güvensizliği,
- Otoriter yönetim,
- Kusursuz olma isteği,
- Ciddi işler yapma isteği.

2.23.3. Toplumsal Engeller:

Toplumsal etmenler, insanın yetiştiği ailesel ve fiziksel koşulları kapsamaktadır. Bu değişkenler bireyin ailesel ve fiziksel koşullar açısından, toplumun hangi kesimlerden geldiğini gösterecek ve farklı koşullarda yetişen kişilerin değerlerinin ve yararcılığa yaklaşımlarının ne derecede farklılaştığını gösterecektir. Otoriter Türk aile yapısının utangaç, sıkılgan, özgür karar verme yeteneğinden yoksun, yenilik ve değişiklik yaratmaktan korkan, yararcılığı engelleyen, eleştiriye kapalı, yaşamı ve kendini sevmeyen ve otoriteye boyun eğen bireyler yetiştirildiği ileri sürülmektedir. Sugar'a göre (1997), farklı kültürler, içinde barındırdıkları bireyleri, kimi konularda yararcılığı özendirirken kimilerinde aynı şey, yapmazlar. 'İnsan toplumsal bir varlıktır' ifadesi, kalıplaşmış olmakla birlikte, bireylerin kişilik özelliklerinin, içinde yaşadığı toplum tarafından şekillendirildiği gerçeğini özlü bir biçimde yansıtmaktadır. Kültürel değerler ve kişilik kavramları geçerli olduğu düzlemler açısından farklı ancak içerik açısından benzer kavramlar olarak tanımlanabilir. Örneğin Guilford'un (1950) 'bireyin çevreye karşı tepkisini etkileyen kişisel özelliklerinin kendi içinde etkileşen bütünü' biçimindeki kişilik tanımına karşılık olarak, Hofstede (1980), kültürü 'bir insan topluluğunun çevreye karşı tepkisini etkileyen ortak özelliklerinin kendi içinde etkileşen bütünü' biçiminde tanımlanmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak, kişilik kavramının, bireysel boyuttaki izdüşümü olarak değerlendirilmektedir. Hofstede'nin eril-dişil değerler boyutu, bir toplumdaki egemen değerlerin; eril (karanlık, maddi başarı elde etme, bağımsız hareket etme) ve dişil (bağlanma, sosyal ilişkiler, manevi yaşam kalitesi) olma derecesine karşılık gelmektedir. Hofstede'nin çalışmasında, Türk toplumu, orta düzeyde olmak üzere dişil değerlere eğilimli grup içerisinde yer almaktadır. Buna göre, Türk toplumu genel ve karşılaştırmalı olarak, çalışma ortamında terfi etme, daha fazla maddi ve manevi kazanç elde etme, rekabet etme unsurlarından çok, işbirliği ve iyi ilişkiler içerisinde çalışabileceği iş arkadaşlarının ve yöneticinin bulunduğu bir işe sahip olmayı önemsenmektedir.

İyi iş yapma yada bir kusursuzluk standardıyla rekabetin önemli olduğu emlere yönelme derecesi'olarak tanımlanan başarı güdüsü dikkate alınarak yaptığı çalışmada Türk bürokratları, ABD'li, İtalyan ve Polonyalı meslektaşları arasında başarı güdüsü en düşük grup olarak tanımlanabilir (Özen,1996;42).

Can'a (1998), göre Türkiye içinde, bürokratlarla özel kesim yöneticileri arasında yapılan bir karşılaştırmada da bürokratlar yine daha düşük başarı güdüsü en düşük grup olarak tanımlanmaktadır.

Özen'e göre (1996), tüm bu sonuçlar, genel olarak Türk toplumunun, gücü bireysel olarak elde tutma, bireysel çaba ve başarıya yönelme ve bu anlamda, rekabete girme gibi davranış biçimlerini düşük düzeyde benimsediklerini göstermektedir.

Hofstede (1980), Türk toplumunu 'belirsizlikten kaçmanın yüksek olduğu'toplumlar içinde değerlendirilmektedir. Belirsizlikten kaçınma ile kolektivizm arasındaki ilişki ve iç içelik dikkate alındığında, Türk toplumunun; risk alamama ve belirsizliğini kaybetmeme güdüsüyle, bu güdüyü tatmin edecek örgüt, yazılı kurallar, çalışma arkadaşları, iş gibi unsurlara adanma eğiliminin gücü ortaya çıkmaktadır (Özen,1996;42).

4. Yaratıcı Yönetici

Yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini en etkili biçimde kullanmalarını sağlamak için, yaratıcı yöneticiler, örgütlerindeki yaratıcı sürecin farkına varma ve bunu teşvik etmede gerekli adımları atmak durumundadırlar. Örgütlerdeki yaratıcı süreçlerini mantıksal olarak izleyen üç kademeden meydana gelir. Bunlar; fikir üretme, sorun çözme veya fikir geliştirme ve uygulamaya koyma şeklinde özetlenebilir. Yönetim, sorun çözmek için gerekli bilgileri örgüt içinden sağlamaya karar verdiği miktarda, ortam yaratmak durumundadır. Bu amaçla örgüt yapısında esneklik sağlayıcı bir yetki devrine gitmek ve fikirlerin özgürce akışına olanak verecek çok etkili bir iletişim sistemi kurup işletmek zorundadır (Şimşek,1999: 30).

Yaratıcılık, insan beyinin aldığı dürtüler sonucunda ortaya çıkar ve beyinimize bu uyarıcılar kişiden kişiye değişir. Bireyin bu dürtüleri daha kolay algılaması algılanan dürtünün kuvvet ve derecesine bağlıdır. Birden fazla duyuya hitap eden dürtü elbette diğerlerinden daha çabuk algılanacaktır. Eğitim sisteminde bilginin alıcıya daha kolay aktarılması ve bu yeni bilginin daha yeni bilgilere dönüşmesi yaratıcılığı kullanan öğretmenle sağlanabilir. Bu açıdan okul yöneticileri, öğretmenlerini çağdaş okul anlayışını benimsemiş, yaşamı doğru anlamdırabilmek için eleştirel düşünmeye, sorunlara yeni çözümler üretebilmek için yaratıcı düşünmeye sahip, sürekli okuyan, kendini geliştiren ve yeniliklere açık olmaya teşvik etmelidir (Bently, 1999).

Okul yöneticilerinin yaratıcı özelliğe sahip olmaları grup içi dinamiği ve motivasyonu hızlandırabilir. Yurtseven'e göre yaratıcı liderler olguları soyutlaştırma yetisine sahiptir. Belirsizliğe karşı telaşlı değildirler. Soyutlaştırma yetisine sahip oldukları gibi pratiktirler. Otoritelerini grup sorumluluğu için kullanırlar. Bireysel başarıdan çok, grubun başarısına önem verirler. Grupta bulunan diğer bireylerle yakından ilgilidirler. Deneyimlidirler ve davranışları ile herkese örnek olmaya çalışırlar. Araştırmayı ve yenilik peşinde olmayı severler (Yurtseven, 2001: 51).

Okul yöneticisi farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurabilmeli ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çerçevesinde bütünleşmesini sağlayabilmelidir. Okul kültürünü geliştirmek için yönetici var olan şeylerle yetinmemeli sürekli gözlemci ve araştırmacı olarak yanlış olaylar ve eylemler hakkında soru sormalı, nedenleri, olası sonuçları, olası çözümlere ilişkin kestirimlerde bulunmalıdır. Yaratıcı yönetici okul içerisinde özgürlüğü engellemek yerine teşvik eden bir yapı yaratmalıdır. Amaçları gerçekleştirmek için çalışanlarda var olan yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmalıdır. Okul ortamında değişime karşı direnen bir kültür yapısı varsa bunu değiştirmelidir. Okul yöneticisi yaratıcılık için gerekli olan ortak düşünce yeteneği ve kültürünü geliştirmelidir (Yurtseven, 2001: 51).

225. Yaratıcı Yönetici Özellikleri

Yaratıcı olmak isteyen yönetici makam ve hiyerarşinin koyduğu engellerle karşılaşabilir. Okullarda yaratıcılığın gelişmesi okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin tümünün katkısıyla mümkün olabilir. Yaratıcı okul yöneticisi, okulu bürokratik yapıdan uzaklaştırarak demokratik yönetim havası oluşturmak, önyargılardan kurtularak herkesin görüş ve önerilerine açık olmak, öğretmen ve öğrenciler tarafından yapılan hataları hoş görmek, yaratıcılığı teşvik edecek takımları oluşturmak ve etkin kılmak, okulda imkan ve fırsatları artırmak, öğretmen ve öğrencileriyle olumlu ilişkiler kurmak, onların ilgilerini belirleyerek ilgilerinin programa yansımaları sağlamak, yenilikler yapmak ve yeniliklere açık olmak, ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek, yaratıcılığın önündeki yapısal ve psikolojik engelleri kaldırmak ve yaratıcılık özellikleriyle örnek teşkil etmek gibi bir takım sorumluluklara sahiptir (Töremen, 2003).

George T. Geis'e göre yaratıcı yönetici özellikleri şunlardır:

- Yüksek düzeyde özerklik ve bağımsız yargılama yeteneğinin bulunması,
- İçinde olduğu örgüt kültürünün insanları keşif yapmaya ve sorun çözmeye yöneltmesi,
- Bireyin içsel motivasyonunun dengede tutulması için dışsal ödülleri en düşük düzeyde tutması,
- Amaca yönelik risk almaya istekli olması,
- Yaratıcı potansiyeli olan kişileri ise alması,
- Bireyleri örgütün amaçlarına yönlendiren stratejiler kurmasıdır

(George T. Geis, 1988, aktaran: N. Sungur, 1997: 91).

P. Drucer, yöneticinin her zaman akılda tutması gereken, yaratıcılık için yedi kaynağının var olduğunu söylemektedir:

- Beklenmedik başarı başarısızlık ve diğer beklenmedik olaylar,
- Olması gereken ile olan arasındaki fark,
- Daha iyiye ulaşmak için yeni süreçlere olan ihtiyaçlar,
- Sanayinin pazarın taleplerindeki hareketlilik,

- Nüfusun yapısı ve niteliğindeki değişimler,
- Bireylerin algılarında, felsefelerinde ve kişiliklerindeki değişimler,
- Yeni veriler ve taze bilgidir (N.Sungur, 1997: 91-92).

Torrance (1965), yaratıcı yöneticinin yerine getirmesi gereken bazı görevleri şöyle sıralamıştır;

- Okuldaki diğer yöneticileri ve öğretmenleri yaratıcı düşünceye saygı gösterdiğine inandırır.
- Okul çalışanlarının ve öğretmenlerin düşüncelerini almak için düzenli sistem geliştirir.
- Okul sisteminde onur duygusunu geliştirir.
- Fikirlerin, kaderci olmaksızın denenmesini sağlar.
- Araştırma için fırsat ve kaynaklar sağlar.
- Okul sorunlarını kurallara bağlamaz.
- Kendi fikirlerine uyulması için zorlamaya başvurmaz.
- Diğer fikirlere değer verir; sistem içinde ırsak düşünme yeteneğine sahip olanlar için yer bulur.
- Öğretmenlere fikirlerini denemeleri için parasal olanaklar sağlar.
- Uzun vadeli planlama için sürekli programlar yönetir.
- Öğretmenler içinde gerçekten yaratıcı olanları açıklamaktan kaçınır.
- Öğretmenlere yeni fikirler üzerinde çalışmak ve onları sınamak için zaman verir.
- Eğitimin her yönünde bir çekicilik bulur; başka ilgi alanları ile de kendi yeteneklerini geliştirir.

Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım koşullarının çoğu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütleme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu bakımdan maalesef okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok, kalıplaşmış kararları izler. Hâlbuki böyle kararlar, girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerinin yaratıcı olması bekleniyorsa, örgütleme yetkilerinin artırılması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1991).

26. Yaratıcı Okul

Sürekli değişen dünyada, çocukların yeni durumlara uyum gösterecek becerilerle donanmaları gerekmektedir. 21. Yüzyıl'ın yeni nesillerinin nelere sahip olduğu bilinmemektedir. Böylece yaratıcı sorun çözme deneyimleri, bireyleri hem geleceğin hızlı değişimlerine uyum göstermelerine hem de günlük yaşamın artan problemlerine cevap verecek etkin beceriler geliştirmeye daha iyi hazırlayacaktır (Kavaslıgil, 1994: 53). İnsan potansiyelinin tümüyle değiştiği 21. yüzyıl, okulun da değişimci ve yenilikçi olmasını gerektirmektedir. Ortaöğretimin amacı, bireyin zihinsel yeteneğini en üst düzeye yükselterek ona bireyselliğini vermeye doğru yönelmiştir. Okul, daha fazla bilgi vermekten çok daha fazla merak ögesini kullanmalıdır. Ezberci öğretimin yerine daha fazla eleştirel ve yaratıcı düşünceye sahip olmalıdır. Tek kitap tek test yerine çoklu kaynaklardan öğrenme ve kendini değerlendirmeyi teşvik etmelidir. Dünyayı tek neden tek sonuç ile açıklamadan daha fazla çoklu neden sonuç ilişkilerini çocuğun öğrenmesine sunmalıdır. Yaratıcı bireyler yaratıcılığın merkezine alındığı ve geliştirilmeye çalışıldığı okullarda yetiştirilirler. Bir okul, öğrencilerinin yaratıcı olduğu kadar yaratıcı olabilir. Okulları, yaratıcı olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayırtmak mümkündür. Yaratıcı okul, örgüt yapısı, temel felsefesi ve çalışanları bakımından diğer okullardan oldukça farklıdır. Okul gençlerin sosyal, duygusal ve devinsel özelliklerinin geliştirilmeye çalışıldığı sosyal örgütlerdir. Her girdi en az hata ile mükemmele dönüştürülmek üzere hedeflenildiği gibi, okullarda girdilerini istenilen, aranan ve arzu edilen niteliklere ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu hedeflerin birisi de yetişen gençlerin yaratıcı gençler olmasıdır (Kavaslıgil, 2003: 235).

Yaratıcı okullar yaratıcı okulu şu şekilde sınırlamaktadırlar:

- yaratıcı öğretmenlere sahip,
- öğretmenlerin daha fazla olanaklarla donatıldığı,
- öğretmenlere daha çok öğretim etkinlikleri ve kaynak sunulan,
- yaratıcılığı öğretmek için neredeyiz ve hangi durumdayız ? Sorularını okulda herkesin sorduğu,
- yaratıcılığın geliştirilmesi için, çok sayıda uyarıcının geliştirildiği,

- yaratıcılığa engel olan etkenlerin ortadan kaldırıldığı,
- eğitim ortamında, yaratıcılığı oluşturacak kaynakları bulunduran okuldur (Töremen, 2003: 326).

Yaratıcı okul, yaratıcılığı geliştiren programların var olduğu, yaratıcılığı özendiren, ödüllendiren öğrenme ortamları ve öğretmen davranışlarının yaygın olduğu ve yaratıcı öğrencilerin yeteneklerinin belirlenerek geliştirilmeye çalışıldığı bir okulu yansıtmaktadır. Bu okul, öğrencilerin özerklik ve girişimcilik özelliklerinin desteklendiği, merak duygularının köreltilmeyip ilgilerinin arttırılmaya çalışıldığı, soru sormaların desteklendiği, öğrencilere benzetme ilişki kurma ve yaratmaları için zaman verildiği, keşfetme, analiz ve sentez kurma gibi görevlere yönlendirildiği bir kurumsal yapıyı çağrıştırmaktadır. Yaratıcılık yoğun bir biçimde bireysel bir ürün olarak düşünülmektedir. Yaratıcı okulun ders programları hem eleştirel hem yaratıcı düşünmeyi geliştirecek biçimde tasarlanmalıdır. Çünkü, eleştirel düşüncenin üzerine kurulmayan hiçbir fikir hiçbir yeniliğe ve değişime götürmeyecektir. Yaratıcı düşünme, Thomas Kuhn' a göre, önce var olan klâsik bilgi ve becerilerin çözümsenmesi ve daha sonra buna karşı geliştirilen seçenekler üretme yoluyla olanaklıdır. İşte bu nedenle yaratıcı okulda imgenin araştırılması ile gerçeği yakamla eşinde koşan bireyleri yetiştirecektir. Gerçeğin tek boyutlu olmadığını, siyah ve beyazın renk olmadığını, dünya da ki olaylar ve olguların birden çok nedenleri ve birden çok çözümleri var olduğunu öğretmek okulların sorumluluğudur. Düşünme ve düşünmenin okul programlarında yer alması, okulların yeni paradigması haline gelmiştir. Yaratıcı okul ve eğitim, bireyin sezgi, içgörü, kişisel değerler gibi özelliklerini daha geniş açılı biçimde paylaşp, onları küçülen dünya da her gruptan ve çevreden insanlarla birlikte yaşayıp çalışabilmeleri için başka kültürleri anlamaya ve saygı duymaya yönlendirmelidir (Sungur, 2001: 61).

Hesapçıoğlu' na göre 21.yüzyıl dinamikleri şöyle gelişmektedir: Yaşadığımız zamanı üç ana özellik ile karakterize etmek mümkündür:

- toplumun tüm yaşam alanlarında yoğun bir bireyselleşme atılımının gerçekleşmesi,
- toplumda geçerli değer tasavvurlarının çoğullaşması,
- ekonomik- politik yaşam ile ilgili değişimin etkileyici dinamik karakteri.

Şu söylenilebilir ki; görünür bir gelecek için toplumda okulun rolü azalmayacak, aksine artacaktır. Yetişen kuşağın okulda geçirdiği süre yıldan yıla artmaktadır. Görünür bir gelecek için okula realistçe alternatif oluşturabilecek bir kurum gözükmemektedir. Yetişkinlerin yetki ve bilgi önceligi pedagojik olarak yok oluyor, çünkü o bilgiler eskiyen dünya da eskimişlerdir (M. Hesapçıoğlu, 1998: 18).

Yaratıcı okulun amacı, bilimsel araştırmaya ilişkin değer, bilgi beceri ve tutumlara sahip bireyler yetiştirmektir. Bu okulda bilimde ve sanattaki yaratıcılık benzer süreçlerden oluşmaktadır. Sürekli yenilenme, değişim ve bireylerin farklılaşmasına izin veren demokratik bir okul ortamı çevrenin, öğrencilerin ruh sağlığını koruyarak onların yaratıcı yapıcı bireyler olmalarını sağlamaktadır. Yaratıcı okul, öğrencilerin içsel değerlerini vurgulayan programlarla onların gizli ve henüz keşfedilmemiş yeteneklerini ortaya çıkaracak önlemler alır. Bu nedenle çevrede var olan her durum ve ortam okul programlarında da yer almalıdır (Üstündağ, 2003: 73).

Okul çevre ve aile işbirliği olmaksızın öğrencinin davranış değişikliğinden söz edilemez. Çünkü öğrencilerin dünyaya geldiklerinde ilk öğretmenleri anne ve babalarıdır. Aile, okul ve çevre olanaklarının öğrenmeye katkısı da okul yöneticilerinin bakanlık üst kademelerinin bu konuya ikna edilmeleri ile paralel büyür. Düşünen ve soru soran bireyler, çevrelerinde ve bulundukları ortamlarda sorunları en önce fark ederler (Üstündağ, 2003: 73).

2.27. Yaratıcı Okulda Öğrencilere Kazandırılacak Beceriler (Sungur, 2001: 27).

2.27.1. Düşünce üretebilmelidir.

Örgütler, bireyin yaratıcılık yeteneklerini geliştirebildiği gibi onlarda var olan yaratıcılığın yok olmasına da sebep olabilmektedir. Sosyal teoriye göre örgüt, bireyin düşünce yapısını ve araştırma yeteneklerini etkileyen sosyal bir varlıktır ve örgütün yaratıcı olması örgütsel yapının sonucudur. Yaratıcılık, hiyerarşinin sınırlarını çok net kısıtlandığı katı bir örgütsel yapının sınırları içinde şekillenemez. Çoğu örgütler, çalışanlarının düşünce üretme yeteneklerine prim ve değer vermezler. Genel boyutlarıyla değerlendirildiğinde yaratıcı bir okul için temel adımların atılması gerekmektedir (Sungur, 2001: 27).

27.2. Korkunun uzaklaştırılmalıdır.

Korku, okulda üretkenliğin karşıtıdır. Korku, okul kültürünü ve onu içermesi gereken her türlü güzelliği yıpratır. Korku, bireyin risk almasını engeller. Duygularını, korku ve endişeleri yenmek üzere yoğunlaştıran bireylerin yeni ürünler ortaya koymalarını beklemek oldukça zordur. Yaratıcılık, korkunun olmadığı, insanların endişelerini rahat hissettikleri ve hata yapmaktan korkmadıkları bir ortamda gelişebilir. Yaratıcı çabaların cesaretlendirilmesi yaratıcılığın önündeki engelleri kaldıracaktır (Bungur, 2001: 27).

27.3. İletişim kanlarının açılmalıdır.

Okullarda iyi bir iletişim ağının varlığı insanların birbirlerini anlamaları, düşünce, görüş ve ürünlerini paylaşarak geliştirme çabasına katkıda bulunmaları açısından kritik bir öğedir. İletişim kanallarının açık olması, doğal bir ödüllendirme sisteminin de işlemesine yol açacağından, yaratıcılığın ödüllendirilmesinin sonuçlarını görmek mümkün olacaktır (Töremen, 2003).

27.4. Yaratıcı okul çalışanların belirlenmelidir.

Yaratıcı örgütlerin özelliklerine bakıldığında, bu örgütlerin önemli beyin kaynaklarının olduğu görülmektedir. Onlar eliyle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına ve fikirlerin uygulanmasına çaba gösterilir. Bu örgütlerde bulunan herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve tartışmalarına izin verilir. Bu amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan her bireyden üst düzeyde yararlanılır (İlgar, 1996: 74).

27.5. Öğretmenlerin bireysel yaratıcılık özelliklerin arttırılması gerekir.

Öğrencilere yaratıcılığı öğretme durumundaki öğretmenlerinde yaratıcı olmayı öğrenmeleri gerekir. Temel yaratıcı metotlar önemliyse de öğretmenlerin temel yaratıcılığı engelleyen ve harekete geçiren sebepleri bilmeleri bir zorunluluktur (Töremen, 2003).

2.27.6. Öğretmenlerin imkân ve fırsatlarının artırılması gerekir.

Öğretmenlerin içinde çalıştıkları okul iklimi yaratıcılık özelliklerini olumsuz etkiliyor ise öğretmenlerin yaratıcı olmalarını beklemek hayal olacaktır. Öğretmenlerin konumları gereği, kendilerine uygun şart ve hızda öğrenmeleri yaratıcı okul standartlarını yükseltecektir (Töremen, 2003).

2.27.7. Öğretim yolları ve öğretim materyallerinin bilinmesi gerekir.

Uygun öğretim yaşantıları sunulduğunda ve uygun teknikler kullanıldığında yaratıcılık öğretilir. Yaratıcılığın öğrenilmesini sağlayan yol ve yöntemlerin bilinmesi yaratıcı okulun varlığının önemli bir özelliğidir. Yaratıcılığın gelişebilmesi için ortam öğrencilerin zengin ve değişik materyallerle çalışabilecekleri ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılabileceği biçimde hazırlanmalı ve alışlagelmiş düşünce yerine yeni düşünceler desteklenmelidir (Töremen, 2003).

Yaratıcı düşüncenin desteklenmesi için, buluş yoluyla öğrenme, araştırma ve tam öğrenme stratejileri, örnek olay, gösterip yaptırma ile sokratik tartışma, küçük ve büyük grup tartışması, drama, yaratıcı drama, yaptırma, deney, gözlem, beyin fırtınası, workshop, problem çözme gibi teknikler öğretme de kullanılabilir (Töremen, 2003).

2.27.8. Yaratıcılığı öğretmeyi öğrenmek gerekir.

Yaratıcılık öğretimi için ne kadar süre önemli olduğunu bilmiyoruz, ama iyi bilinen bir husus var dır ki o da eğitim örgütlerinin yaratıcılığı kazanma ve geliştirme için sahip olmaları gereken diğer öğeleri tamamlanmadığı takdirde okullarda yaratıcılık oldukça zordur (Töremen, 2003).

2.28. Yaratıcı Okulun Yönetimi

2.28.1. Yaratıcı Okulda Çalışanlar, Görüşlerini Açıkça Belirtmeleri İçin Desteklenirler

Örgütlerin yapıları gereği geliştirmek durumunda oldukları en değerli olgu düşünce ürünüdür. Bu özgün ürün, hiyerarşik ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde gelişme imkânına sahip değildir. Bu durum, çalışanların görüşlerini sunma, onları dikkate alma değerlendirme döngüsünün işlediği örgütler için geçerlidir. Yeni düşünce ürünleri orijinal olabilir, ama denenmeleri oldukça zordur. Bu anlamda, yöneticiler örgütlerde yaratıcılığı teşvik etmek için hoşgörülü davranmalıdır. Bilgi ve kültür birikimi, sıradan rutin sorunları aşmaya yetmekle beraber çoğu zaman tıkanıp öngörüsü sınırlı kaldığı için yeni sorunlar yaratmaktadır. Bu tür sorunların çözümü yükseltecektir. İnsandaki yaratıcı potansiyelin salıverilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Eğitim ortamı öğrencinin kendini özgür hissedeceği bir ortam olmalı, öğrenciler en olmadık düşüncelerini ifade edebilmeli, hatta saçma olabilecek bazı düşüncelerini açıklamaktan çekinmemelidirler. Çalışanlar yönetici tarafından dinlenip fikirleri kabul gördüğünde üst düzeyde motivasyon elde edilebilir. Bunun yanında beraber düşünce ürünlerinin değerlendirilerek uygulamaya konulacağını da bildiklerinde yeni, orijinal ve yaratıcı fikirlerini rahatlıkla açıklama cesareti göstereceklerdir (Töremen, 2003: 238).

2.28.2. Yaratıcı okulda performans değerlendirme esastır.

Performans değerlendirme, işgörenlerin iş yerindeki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanır. Performans değerlendirme, örgütte amaçların ve stratejilerin çalışanlara iletimi ve paylaşımı, kurumsal kültür ve amaç birliğinin oluşturulmasında çok yararlı bir enstrüman haline gelebilir. Performans değerlendirme, örgütlerde optimal verimliliğin sağlanabilmesi ve izlenebilmesi için yararlı bir uygulama modelidir. Yaratıcı okul böyle bir verimliliğin sağlanmasını temel hedef olarak belirlediğinden çalışanların performansını değerlendirmeye odaklanmaktadır (Yüksel, 1998: 78).

2.28.3. Yaratıcı okulda önyargı yoktur.

Birisinden hoşlanılmadığı için onun düşüncelerine karşı çıkıldığında berrak düşünceler penceresinden çıkıp gider. Aynı şekilde sırf birisine saygı duyulduğu için düşüncelerini sorgulamaksızın kabul edilmesi de doğru değildir. Yaratıcılık açısından, değerlendirmelerin, ne önerildiği konusunda yoğunlaşması, kimin ne önerdiği üzerine yoğunlaşmasından daha önemlidir. Önyargı, yaratıcılığın en önemli engellerinden birisidir. A.Einstein'in dediği gibi "önyargıyı ortadan kaldırmak, atomu parçalamaktan daha zordur." Okullarda önyargıların oluşmaması için okul yöneticilerinin açık iklimi tercih etmeleri ve diyaloga açık olmaları gerekmektedir (Töremen, 2003:238).

2.28.4. Yaratıcı okulda risk almak esastır.

Yaratıcı olmak belli ölçüde risk almak demektir. İnsanlar sonuçta çok iyi sonuçlar elde edeceklerine inanırlarsa riske atılma oranları da o oranda artacaktır. Bu tür risklerin muhtemel sonuçlarının yönetimce azaltılacağını bilen kişiler daha fazla katkıda bulunacaklardır. Riske atılan bireylerin oluşturacağı okul, çalışanlarına daha çok toleranslı davranmak zorundadır (Töremen, 2003: 239).

2.28.5. Yaratıcı okulda demokratik yönetim yapısı esastır.

Demokratik liderler, kurumlarının yapısından çok, grup ilişkileri üzerinde dururlar. Günümüzde yapı ve süreç üzerinde yoğunlaşan yönetim anlayışı, liderliğin önemini gölgelemektedir. Hâlbuki yaratıcılığın kaynağı liderlerdir. Liderler, sadece izleyenleri eyleme geçirmek için değil, ortak bir girişimde ihtiyaçları, umutları ve amaçları kaynaştırarak hem liderin hem de izleyenlerin iyi vatandaş olmasını sağlayabilmek için çabalarlar. Lider, demokratik bir yönetim sergileyebilmek için karar sürecine astlarıyla paylaşmalı, okulun ve demokrasinin amaçları doğrultusunda astlarını örgütlemelidir. Demokratik yönetim için verimliliğin artırılabilmesinin bir diğer şartı ise eşgüdümdür. Yani okulda işbirliğinin sağlanmasıdır. Demokratik yönetimde yardımlaşma vardır. Bu yardımlaşmayı ortaya koyacak olan da liderdir. Bu durum, yaratıcılığın ortaya çıkmasında kritik öneme sahip bir öge olabilir. Bu, enerjinin sinerjiye dönüşmesinin bir ifadesidir (Töremen, 2003: 239).

2.28.6. Yaratıcı okulda acayip durumlar ve hatalar hoşgörlür.

Herkesin yaratıcı yeteneği vardır. Ne yazık ki bu yetenek analitik düşünme eğiliminin içine gömülü kalır ve bu durum da yaratıcı fikirlerden çabuk vazgeçilmesine neden olur. Aptalca bir iş ya da bu ne acayip durum denilebilir. Bilinçli ve kesin bir ayırımın ortaya konulması istenir. Oysa yaratıcı okulda herkesin hata yapma hakkı vardır. Hatalar öğrenmek için önemli fırsatlardır. Bu fırsatları en iyi şekilde kullanmasını bilen okullar, gelecekte ortaya çıkacak orijinal sonuçlara ve yeniliklere zemin hazırlama amacıyla mevcut hataları hoş görmek durumundadırlar. Eğitim ortamında mantığa ters bazı davranışlar desteklenip çok boyutlu düşünme için değişik ve zengin uyarıcılar kullanılmadığıdır. Orijinal bir fikri ortaya atmak için gerekli cesareti destekleyerek olumlu havaya sokabilecek her husus; yeniliği son derece olumlu etkiler. Tenkit sadece yapıcı olduğu oranda kabul edilebilir (Töremen, 2003: 237).

2.28.7. Yaratıcı okulda bürokratik yapıdan kaçınma esastır.

Baskıcı ve hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt, yaratıcı bireylerin örgütten kaçmalarına ve yaratıcılıklarını iş dışında oluşturmalarına sebep olacaktır olacaktır (Uzunçarşılı, Özdayı, 1997: 359-367).

Yaratıcılık, gerekli ortamı bulduğu zaman gelişebilir. Yaratıcı okulda sıkıcı olmayan, nükteli bir örgüt kültürü esastır. Örgütsel yaşama hâkim olan bürokratik değerler, kişisel olmayan değerlerdir ve bunlar bireyler arasında zayıf ve güvenilmez ilişkilere yol açarlar. Gerçekçi olmayan bu ilişkiler, kişiler arası yerliliğin azalmasına, grup içi çatışmalara, sorun çözme gücünün düşmesine ve örgütsel etkililiğin azalmasına yol açar. Örgütte yaratıcı başarıyı arttırmanın en önemli yolu sosyal ortamda bireysel özgürlüğünü en üst düzeye çıkarmaktır. Bürokratik örgüt, üyelerine az gelişmiş birey muamelesi yapar. Az gelişmiş birey ise, edilgenlik, bağımlılık, sınırlı davranış kalıpları, kısa dönemli planlama ve tanıma konusunda eksiklik gibi niteliklerle tanımlanabilir (Sungur, 2001: 26).

28.8. Yaratıcı okulda yeterli iletişim sistemi mevcuttur.

Yaratıcılık özelliklerine sahip olmayan okul yöneticiler, çoğu zaman yangın çıkarmakla meşgul olurlar. Bu yangınlar, yeterli iletişim sisteminin kurulmamasından doğan okul içi problemlerin üstesinden gelme ile uğraşma gerektirir. Personelin yüz-yüze iletişimi istikrarlı bir şekilde tercih etmesine rağmen, çok örgütte yazılı iletişime fazlaca değer verilmektedir. Üst düzey yöneticilerden gelen kısa not yağmurları düşüncelere serbest dolaşım hakkı sağlayan sıcaklık ve yaratıcılıktan uzaktır ve bunlar donuk örgütlerin iyi bir göstergesidir. Birçok okulda üst düzey bir bürokrat tarafından tavsiye edilmiş, sığınak olarak adlandırılabilen okullarda kendilerini emniyete almış tipik okul yöneticileri vardır. Bu tür yöneticilerin okulda yaratıcılığı özendiren ve destekleyen iletişim sistemini kurmaları mümkün değildir. Okulda yaratıcılık özelliklerinin artırılmasını isteyen okul yöneticileri, böylece beklentileri olduğunu tüm okul çalışanlarına iletmek durumundadırlar. Bunun için okulda açık bir iletişim sisteminin yerleşmesi gerekir. Yaratıcı kişiler her türlü engelden yararlanabilecekleri bir iletişim sistemine ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden hem yatay hem de dikey iletişim sistemine gerek duyulur (Töremen, 2003: 240).

28.9. Yaratıcı okulda takım çalışmasına özendirilir.

Takım çalışmasının ortaya çıkacağı, sinerjik yaratıcılığın merkeze alındığı okullarda takım çalışması, bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasına kaynaklık edebilecektir. E.De Bono; yaratıcı eğitimde takım çalışmasının önemini vurgulayarak; hem bireysel çalışmanın hem de takım çalışmasının beraber yapılmasını önermektedir (Töremen; 2003: 241).

Takım halinde çalışma üyelerin gerçekten arzuladığı sonuçlara ulaşma kapasitesini geliştirme süreci olup ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Ancak ortak vizyon ve yetenek yeterli olmayıp birlikte çalışma şeklinin de bilinmesi gerekmektedir. Takım çalışması yaratıcı gücün geliştirilmesine yardımcı olur. Geleneksel örgütlerde takım çalışması ya hiç yoktur ya da tesadüfen ortaya çıkar. Rekabetçi ortam bunu engeller. Takımlarda yer alması istenilenler aynı işleri kendi başlarına daha hızlı ve daha kolay yapabileceklerini düşünürler (Töremen; 2003: 241).

Yaratıcılığın odak noktası, bilginin özerk yaratıcısı olan bireydir. Bu noktadan hareket eden eğitim uygulamaları, öğrenenlerin aktif bilişsel yeteneklerini geliştirerek öğrenmelerini kolaylaştırmak olmalıdır. Bunu başarmak için kendi fikirlerini oluşturmalarında destekleyici bir çevre hem bireysel hem işbirlikli olarak sağlanır. Eğitimin bu oluşturmacı modeli öğrenen-birey merkezli öğrenme çevresidir. Bu çevrenin önemli bir unsuru da öğrenen-öğrenen, öğrenen-öğretmen arasındaki ilişkidir. E. De Bono (1993) yaratıcı eğitimde grup çalışmalarının da önemine dikkat ederek hem grup hem de bireysel çalışmanın yapılmasını önermektedir (Töremen, 2003:240).

8.10. Yaratıcı okulda yeterli düzeyde kaynak vardır.

Örgütlerde, bilgiye erişme ve geçmiş birikimlere ulaşma şansı tanıyan bir fiziki yapı, yaratıcılığın ortaya konması açısından temel bir zorunluluk olmakla birlikte okulların en temel kaynağı insan kaynağıdır. D. Mc Gregor' a göre; okul yönetiminin temel görevi insanların çabalarını, örgütsel hedeflere yöneltmek kendi amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirebilecekleri bir örgütsel ortam oluşturmaktır. Bu ortamın yeterli düzeyde kaynakla şekilleneceği açıktır (Töremen; 2003: 241).

8.11. Yaratıcı okullarda düşünme üretimi ve deneyime açıklık esastır.

Öğrencinin yalnızca dinlemek ve öğretmenin sorularına cevap vermek, arasıra verilen derslerden sınav olmakla yükümlü olduğu sınıf ortamında, düşünce açıkları sınırlanmış olan, alternatifli düşünebilen ve sorulara yeni cevaplar getirebilen yaratıcı öğrencilerin yetişmesi düşünülemez. Düşünceler ancak kullanılabilirse yararlı olur. Bir düşüncenin değerinin kanıtı, onun uygulamasındadır. Düşünce üreten insanlar dikkat çekmeye, merak uyandırmaya, ilgiyi canlı tutmaya yetecek kadar kısa öneri üretilmesine ihtiyaç vardır. Ne var ki bu öneriler uygulamanın sorumluluğunu üstlenemeyecek kadar kısadır. Az bulunan insanlar, düşünceleri uygulayabilecek bir ortam bilgisine, enerjiye, cesarete ve direnme gücüne sahip insanlardır. Örgütler işbirlikçi kurumlar olduklarına göre, eyleme yönelik bir süreklilik içermeyen yaratıcılık, kısır bir davranış biçimidir (Özer, 1996: 46).

2.29. Eğitim Sisteminde Yaratıcı Düşünce

Okul sistemini geliştirmek için, yönetici, var olan değerlerden doyumsuzluğunu sürdürmelidir. Yanlış olaylar ve eylemler hakkında soru sormalı, nedenleri, olası sonuçları, olası çözümlere ilişkin kestirimler yapmalıdır. Yaratıcı okul yöneticisinin yerine getirmesi gereken bir takım görevler şöyle sıralanabilir:

- Okuldaki diğer yöneticileri ve öğretmenleri yaratıcı düşünceye saygı gösterdiğine inandırır.
- Okul çalışanlarının ve öğretmenlerin düşüncelerini almak için düzenli sistem geliştirir.
- Okul sisteminde onur duygusunu geliştirir.
- Fikirlerin, kaderci olmaksızın denenmesini sağlar.
- Araştırma için fırsat ve kaynaklar sağlar.
- Okul sorunlarını kurallara bağlamaz.
- Kendi fikirlerine uyulması için zorlamaya başvurmaz.
- Diğer fikirlere değer verir; sistem içinde ıraksak düşünce yeteneğine sahip onlaların için yer bulur.
- Öğretmenlere fikirlerini denemeleri için parasal olanaklar sağlar.
- Uzun vadeli planlama için sürekli programlar yönetir.
- Öğretmenler için de gerçekten yaratıcı olanları açıklamaktan kaçınır.
- Öğretmenlere yeni fikirler üzerinde çalışmak ve onları sınamak için zaman verir.
- Eğitimin her yönünde bir çekicilik bulur; başka ilgi alanları ile de kendi yeteneklerini geliştirir (Töremen, 2003: 242).

Yaratıcı kişilik özelliklerinden gerekleri ile büyük çapta okul örgütlerinin bürokratikleşme eğilimi birbirlerine zıt yapıdadır. Aslında yöneticilik yeteneği ile yaratıcılık yeteneği aynı değildir. Yaratıcı olmak isteyen yönetici, makam ve hiyerarşinin koyduğu engeller ile karşılaşır (Bursalıoğlu: 1991: 218).

2.30. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında, yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan ulaşılabilenler sunulmuştur.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalarla ilgili literatür taraması sonucunda yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları ile ilgili bazı meslek grupları üzerinde araştırmalar yapıldığı halde ilgili tez konusuyla çok az sayıda çalışmaya rastlandığından, "Ortaöğretim Okullarında Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları" konusunun bir bölümü yada belli bir kesitine ilişkin bulgulara da yer verilmiştir.

2.30.1. Türkiye İçinde Yapılan Araştırmalar

Sungur (1988), tarafından yapılan "Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği" adlı araştırmada, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nde okuyan 51 öğrenciye anket uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; EYP Bölümü öğrencilerinin, uygun ortamlarda yeterince güdülendikleri ve ancak psikolojik güvenlik içinde olduklarını anladıkları zaman, kendilerine ve çevrelerine ilişkin sorunları tanımlayabilecekleri, sorunlara özgün çözüm önerilerini duygu ve düşünce boyutunda ifade edebilecekleri, çözüm önerilerini sınama olanaklarını arayacakları, diğer bir deyişle yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri belirtilmiştir.

Akın (2001)'ın, kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev alan çalışanların, yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin yaptığı araştırma sonuçlarına göre;

1. Örgütsel başarıya ulaşmada bireysel inisiyatif kazandırma, yönetimde engel ve kısıtların azaltılması ve çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmek için zaman ayrılması konularında her iki sektör yöneticilerinin de yeterince etkili olmadığı tespit edilmiştir.

2. Kültürümüze uygun olan liderlik stili, makine örgütün öngördüğü gibi sonuç noktasında değil, tersine süreçte yo unla an, i e ve çalışan insana yakın duran, aslları bakıp b y tmeye, kollamaya yatkın, hamilik yaklaşımını  ne alan liderlik davranışı ve stilidir. Dolayısıyla, yöneticilerin yönlendirme ve çatışma yönetiminde Türk kültür yapısını da göz önüne alan uygun yönetim stilleri geli tirmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

3. Amirlerin otorite kaynağı ile yaratıcı yönetici tutumları düzeylerinin ilişkisi incelendiğinde; uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme cevabını verenlerin, ceza ve makam statü cevabını verenlere oranla, yaratıcı örgüt kültürü düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

4. Yönetsel yaratıcılık için otorite kaynağı seçiminde yöneticilerin uzmanlık, bilgi ve ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışını uygulamaya koydu unda örgütsel yaratıcılığın yükseleceği değerlendirilmektedir.

5. Yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleriyle, çalıştığı kuruma göre, demografik değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yaratıcı örgüt kültürü olu urmada demografik özelliklerden çok yapısal ve yönetsel özelliklerin önem kazandığı söylenebilir.

6. Kamu yapılarında yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için yapısal ve bireye dönük çabaların, mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalar olduğu değerlendirilmektedir.

Üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt iklimi yaratacak şekilde yaratıcılığa y neltildikten sonra yetki devri, denetim niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, performans değerlendirme sisteminin yenilenmesi, gibi yapısal düzenlemelere gitmek ve çalışanları eğitmek daha etkili olacaktır. Aksi taktirde örgütsel yaratıcılık azalacağı gibi, çalışanların performansında d    ler ve hatta  rg tt n ayrılmalara görülebilir.

Varoğlu (1994), tarafından yapılan “Yaratıcı Düşünmeye Yönelik Tutumları Eğitimle Değiştirilebilirliği ve Verimlilik Üzerine Etkileri” adlı araştırmada, 250 Kara Harp Okulu üçüncü sınıf öğrencisine anket uygulanmış ve şu bulgular elde edilmiştir:

Geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle var olabilecek potansiyelini dahi kullanmamaktadır.

İşgörenlerin yaratıcı düşünce üreten yöntemlere direnç göstermeleri doğaldır. Bu direnç, işgörenler bu konuda eğitilmiş olsalar bile ortaya çıkabilir; çünkü uzun yıllardır uyguladıkları ve problem çözmede kullandıkları yöntemler, yaratıcılık ilkeleriyle uyumlu olmayabilir. Aynı zamanda işgörenler yerleşik alışkanlıklarını kırmak istemeyebilirler. Günümüzde uygulanan yönetici eğitim uygulamaları, hayal kurma ve yaratıcılık konularını ikinci plana itmektedir. Hâlbuki eğitim sürecinin etkililiğini artırmanın ön koşullarından biri de yaratıcılığa dönük tutumların olumlu hale getirilmesidir.

Eğitim yaratıcı düşünceye yönelik tutumların değişiminde ve yaratıcılık yönelimli tutumların daha hızlı kazanılmasında etkilidir. Ancak tutum değişikliği davranış değişikliğinin ön koşulu olmasına rağmen, tutum değişikliğinin tek nedeninin eğitime bağlanması sakıncalar yaratabilir. Bu nedenle bireyin kişilik özellikleri, gereksinimleri ve eğitim düzeyinin bu tutum değişiminde çok büyük etkileri vardır.

Yaratıcı düşünmeye yönelik tutumların kazanılması örgütsel verimlilik üzerinde etkilidir. Yaratıcı düşüncenin yeni çözümler bulma, yeni yöntemler deneme olanağı sağlama, var olanla yetinmeme ve daha fazlasını isteme, sıra dışı alternatifler üretme ve girişimde bulunma, özerk olma vb. gibi özellikleri dolaylı olarak örgütsel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Çelik (2000), tarafından 1992 yılında yapılan araştırmada Elazığ ilindeki genel lise ve çıraklık eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ve bulundukları okuldaki örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmış, araştırma sonucunda öğretmenlik konumu ve çalışılan okul açısından öğretmenler yöneticileri kültürel rollerini oynamalarında başarısız bulmuşlardır. Ayrıca cinsiyet, kıdem, çalışılan okul, öğretmenlik konumu açılarından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı da araştırmanın bir diğer bulgusudur.

Yalazan (2006), yılında yapılan araştırmada Ankara ili Çankaya ilçesinde Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi" üzerine, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürünü görev yaptıkları okulda oluşturma düzeyleri hakkındaki algılarına cinsiyet değişkenine göre bakıldığında cesaretlendiricilik boyutu dışında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Yaş, branş ve bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkenine bakıldığında ise algı puanlamalarının ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Mesleki kıdeme göre bakıldığında ise daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde açık fikirlik, geliştirici ve açıklayıcı olma rollerini yerine getirme düzeyleri açısından okul yöneticilerini daha başarılı bulmaktadırlar. Öğretmenler okul yöneticilerinin en çok ezgiyi kullanma boyutunda başarı gösterdikleri düşüncesini paylaşmaktadırlar. Okul yöneticisinin; yaratıcı çalışanlarını, işbirliği ve yaratıcı düşünmeyi engelleyen gereksiz tepkilerden ve mesajlardan uzak tutarak, girişkenlikle saldırganlık arasındaki çizgiyi ayırt ederek yaratıcılığı azaltan risk faktörlerini ortadan kaldırmaya çalıştığını düşünmektedirler. Ancak okul kültüründeki ürün, hizmet değerleri yenileme, gerektiğinde örgüt dışından profesyonel yardım alma davranışlarını göstermede okul yöneticilerinin yetersiz kaldıkları görüşünde birleşmektedirler.

Selvi (2007)'de, yönetici tutumlarına yönelik yaptığı çalışmada, Öğretmen ve yöneticilere göre, okul yöneticileri takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi sosyal etkinlikleri nadiren düzenlediği, yöneticilerin yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan yeterince uzman temin edilmediği görüşündeyken öğretmenler bu tarz eğitimlerin hiç yapılmadığını belirtmektedirler. Yönetici ve öğretmenler, okul yöneticileri tarafından kurum içinde yenilikler ve değişim için mali desteğin yeterince sağlanmadığını, başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle çok nadir mükâfatlandırıldığını, uzun dönemli programların ve planların şekillendirilmesinde çalışanların katılımın yeterince sağlanmadığı görüşünü paylaşmaktadırlar.

2.30.2. Türkiye Dışında Yapılan Araştırmalar

Stolp (1994), okul kültürü ve okul müdürünün okul kültürüne etkisi konularına değindiği "Okul Kültürü için Liderlik" adlı çalışmasında, okul müdürünün tüm davranışlarının diğerleri tarafından model alındığı ve bu davranış modelleriyle yeni bir örgüt kültürü yarattığını öne sürmüştür.

Edwards ve Collinson (2002), İngiltere'de 20 yönetici 280 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada yöneticilerin personel güçlendirme adını kullanmadan, otonomi ve katılım gibi kavramlarla birtakım stratejiler kullanarak ve çalışanların işe olan katkılarını artıma yoluna gittiklerini tespit etmişlerdir.

Hill (2000), 100 okulu müdürü üzerinde yaptığı araştırmada okul müdürlerinin okul kültürüne ve öğrenci başarısına etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin okul kültürü üzerinde belirgin etkileri olduğu öne sürülmüştür. Öğrenci başarısı üzerinde yalnızca öğrenmeye katılım faktörünün anlamlı etkisi görülmektedir. Örgüt kültürüne, liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişim, örgütsel amacın özgünlüğü, mesleki destek başlıkları altındaki diğer faktörlerin öğrenci başarısı ile ilişkisinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Amabile vd. (1996), yaptıkları çalışmada yaratıcılığın liderlik ve iş çevresi ile olan ilişkisini ele almışlardır. Ortaya çıkan sonuçta, lider desteğinin yaratıcılığı artırdığı, bunun ise performansı yükselttiği tespit edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması, uygulama ve verilerin analizi açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1995: 77).

Betimsel nitelikteki bu araştırma, yönetici ve öğretmenlere ek 2'de sunulan anket uygulanarak, yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin", görüşleri saptamaya çalışılmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olarak yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, öğrenim durumları, görevleri ve bağımlı değişkenler olarak anketi oluşturan 24 madde kabul edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, 2009–2010 öğretim yılında, K.K.T.C Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi'ne bağlı Lefkoşa ilçesindeki devlet ve özel kolejlerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmanın örneklemini 191 öğretmen ile 26 yönetici olmak üzere toplam 217 katılımcı oluşmuştur.

Tablo 3'de görüldüğü gibi araştırmanın evrenini oluşturan okullarda Türk Maarif Koleji yönetici kadrosu 9, öğretmen sayısı 48, toplam 58, Bülent Ecevit Anadolu Lisesi yönetici kadrosu 4, öğretmen sayısı 34, toplam 38, Yakın Doğu Koleji yönetici kadrosu 7, öğretmen sayısı 52, toplam 59, Levent Koleji yönetici kadrosu 9, öğretmen sayısı 54, toplam 62 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 3. Araştırmanın Evreni

OKULLAR	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN	TOPLAM YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI
Türk Maarif Koleji	9	49	58
Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	4	34	38
Yakın Doğu Koleji	7	52	59
Levent Koleji	6	56	62
Genel Toplam	26	191	217

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Lefkoşa ilçesinde bulunan 4 lise/ kolej yöneticisi ve öğretmenleri oluşturmuştur. Bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere veri toplama aracı olarak 24 maddelik anket uygulanmıştır. Bu okullarda görev yapan toplam 270 öğretmen ile 30 yöneticiye veri toplama aracı uygulanmış olsa da verilen anketlere 4 yönetici ve 53 öğretmenden tam yanıt alınamamıştır. Bunların içerisindeki 26 yönetici ve 191 öğretmen anketi yönergelerine göre doğru ve eksiksiz olarak doldurmuştur. Toplamda 217 adet anket istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4. Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları

Görev	Dağıtılan Anket	Dönen Anket	Geçerli Anket
Yönetici	30	26	26
Öğretmen	270	191	191
Toplam	300	217	217

Yukarıda Tablo 4’de görüldüğü gibi dağıtılan anket sayısı yöneticilere 30, öğretmenlere ise 270 olmak üzere 300 olmuştur. Dönen anket sayısı yöneticilerde 26, öğretmenlerde 191, toplam 217 olmuştur.

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırmada yararlanılmak üzere ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar taranmıştır. 2006–2007 öğretim yılında, Erzincan il merkezine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 72 yönetici ve 118 öğretmene, aşağıda özellikleri belirtilen ve Varoğlu (1995) tarafından geliştirilen anket Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öğretim Üyesi, Yard.Doç.Dr. Şaduman Kapsuzoğlu’nun yürütmüş olduğu bir araştırmada kullandığı 24 maddeden oluşan bir tutum ölçeğidir. Bu ölçek kaynak gösterilmesi şartıyla kullanma izni alınmıştır.

Akın (2001) tarafından anketin “Cronbach-Alfa” güvenirlik değeri kamuda 0.92, özel sektörde 0.91 olarak bulunmuştur. “Yaratıcı yönetici tutumları” ölçeğinde faktör yükü 0.30’un altında soru bulunmamaktadır. Bu araştırmada anketin “Yaratıcı yönetici tutumları” ölçeğinde “Cronbach-Alfa” iç tutarlık katsayısı değeri 0.95 olarak bulunmuştur (Selvi,2007).

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin birinci bölümünde kurumsal ve demografik değerleri ölçmeye yönelik 4 soru, bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, 24 soru bulunmaktadır. Geçerli sayılan anketlerdeki verilerin çözümlenmesi bilgisayar ortamında (SPSS 13.0) Windows İstatistik Programı kullanılarak gerçekleşmiştir. Verilerin analizi ve yorumunda iki grubun karşılaştırılmasında, t-Test, grup sayısının daha fazla olduğu durumlarda (One Way Anova) Tek Yönlü Varyans Analizi , grupların karşılaştırılmasında anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Gruplar arasında anlamlı fark varsa bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için (LSD) Çoklu Karşılaştırma Analizi yapılmıştır.

Verilerin yorumlanmasında veri toplama aracındaki her maddeye ilişkin verilen değerler, o maddenin gerçekleşme düzeyinin göstergesi kabul edilmiştir. Ortalamaların yorumlanmasında ölçeğin seçenekleri, verilen puan ve puan aralıkları aritmetik ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (Ss), t-testi (t), anlamlılık değeri (p), tek yönlü varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

Tablo 5. Beşli Dereceleme Ölçeği Puan Tablosu

Verilen Puan	Seçenek	Puan Ağırlığı
1	Hiç	1.00 1.00-1.80
2	Az	2.00 1.81-2.60
3	Orta	3.00 2.61-3.40
4	Çok	4.00 3.41-4.20
5	Tam	5.00 4.21-5.00

Tablo 5’de görüldüğü gibi anket maddeleri beşli derecelendirme ölçeği ile hazırlanmış “Hiç” seçeneği için 1, “Az” seçeneği için 2, “Orta” seçeneği için 3, “Çok” seçeneği için 4 “Tam” seçeneği için 5 puan verilmiştir. Araştırmada beşli dereceleme ölçeğindeki aralık katsayısı için ($5-1=4$) olarak hesaplanmıştır. Aralık katsayısı, seçenek sayısına bölünerek ($4\div5=0.80$) seçeneklere ait alt ve üst sınırlar tespit edilmiştir. Ölçek çalışanların birey bazında örgüt kültürüne yönelik görüşlerini ölçek şeklinde hazırlanmıştır.

IV BULGULAR

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, kişisel özelliklere problemlerine göre düzenlenerek sunulmuştur.

Tablo 6. Okulların Dağılımına Göre Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

OKULLAR	ÖRNEKLEM SAYISI	CİNSİYET		MESLEKİ KIDEM						GÖREV		ÖĞRENİM DURUMU		
		Bayan	Bay	1-5 yıl	6- 10 yıl	11- 15 yıl	16- 20 yıl	21- 25 yıl	26 yıl ve üstü	Yönetici	Öğretmen	Lisans	Yüksek Lisans	
Türk Maarif Koleji	58	58.62	41.37	13.79	25.86	25.86	5.17	22.41	6.89	15.51	82.75	55.17	43.10	/
Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	38	71.05	28.94	23.68	18.42	31.57	18.42	7.89	/	10.52	89.4	63.15	34.21	/
Yakın Doğu Koleji	59	67.79	32.20	40.67	32.20	8.47	3.38	8.48	6.77	11.86	88.13	49.15	50.84	/
Levent Koleji	62	58.06	41.93	45.16	29.03	19.35		3.22	3.22	14.51	87.09	48.38	51.61	/

Bu başlık altında ortaöğretim yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem öğrenim durumu ve görev durumuna ilişkin kişisel bulgular, okullar bazında tek tek ele alınmış olup, tüm okullar bazında da genel değerlendirmesi sunulmuştur.

4.1. Okulların Dağılımına Göre Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

Türk Maarif Koleji'nde araştırma katılanların % 58.62'si bayan, % 41.37'si bay, hizmet süreleri bakımından, 1-5 yıl arası görev yapanların oranı, % 13.79, 6-10 yıl arası görev yapanların oranı % 25.86, 11-15 yıl arası görev yapanların oranı, % 25.86, 16-20 yıl arası görev yapanların oranı % 5.6, 21-25 yıl arası görev yapanların oranı % 6.89, 25 yıl ve üstü görev yapanların oranı, % 6.89. Yönetici olarak görev alanların oranı % 15.51, öğretmenlerin ise % 82.75. Öğrenim durumuna bakıldığında ise, lisans çalışan oranı % 55.17, yüksek lisanslı çalışan oranı % 55.17, doktoralı çalışan bulunmamaktadır.

Bülent Ecevit Anadolu Lisesi'nde araştırma katılanların % 71.05'i bayan, % 28.94'i bay, hizmet süreleri bakımından, 1-5 yıl arası görev yapanların oranı, % 23.68, 6-10 yıl arası görev yapanların oranı % 18.42, 11-15 yıl arası görev yapanların oranı, % 31.57, 16-20 yıl arası görev yapanların oranı % 18.42, 21-25 yıl arası görev yapanların oranı % 7.89. Yönetici olarak görev alanların oranı %10.52, öğretmenlerin ise % 89.4, Öğrenim durumuna bakıldığında ise , lisans çalışan oranı % 63.15, yüksek lisanslı çalışan oranı % 34.21 iken, doktoralı çalışan bulunmamaktadır.

Yakın Doğu Koleji'nde araştırma katılanların % 67.79'i bayan, % 32.20'i bay, hizmet süreleri bakımından, 1-5 yıl arası görev yapanların oranı,% 40.67, 6-10 yıl arası görev yapanların oranı % 32.20, 11-15 yıl arası görev yapanların oranı, % 8.47, 16-20 yıl arası görev yapanların oranı % 3.38, 21-25 yıl arası görev yapanların oranı % 78.48, 25 yıl ve üstü görev yapanların oranı, % 6.77 . Yönetici olarak görev alanların oranı % 11.86, öğretmenlerin ise % 88.13. Öğrenim durumuna bakıldığında ise, lisans çalışan oranı % 49.15, yüksek lisanslı çalışan oranı % 50.84 iken, doktoralı çalışan bulunmamaktadır.

Levent Koleji'nde araştırma katılanların % 58.06'si bayan, % 41.93'si bay, hizmet süreleri bakımından, 1-5 yıl arası görev yapanların oranı, % 45.16, 6-10 yıl arası görev yapanların oranı % 29.03, 11-15 yıl arası görev yapanların oranı, % 19.35, 16-20 yıl arası görev yapanların çalışan bulunmamakta, 21-25 yıl arası görev yapanların oranı 3.22, 25 yıl ve üstü görev yapanların oranı, % 3.22. Yönetici olarak görev alanların oranı % 14.51, öğretmenlerin ise % 87.09. Öğrenim durumuna bakıldığında ise, lisans çalışan oranı % 48.38, yüksek lisanslı çalışan oranı % 51.61, iken doktoralı çalışan ise bulunmamaktadır.

4.2. Genel Dağılımına Göre Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

4.2.1. Cinsiyet

Tablo 7. Ortaöğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Gruplar Seçenekler	Yönetici		Öğretmen	
	F	%	F	%
Erkek	12	46.2	68	35.7
Kadın	14	53.8	123	64.3
Toplam	26	100	191	100

Tablo 7'de görüldüğü gibi, ankete katılan yöneticilerden % 53.8'i kadın, % 46.2'si erkek, öğretmenlerden ise % 64.3'ü kadın, % 35.7'si erkektir.

2.2. Görev

Tablo 8. Ortaöğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Görev Durumlarına İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görev	F	%
Yönetici	26	12
Öğretmen	191	88
Toplam	217	100

Tablo 8'de görüldüğü gibi bütün katılımcı gruplarının görevlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre; katılımcıların, %88' inin öğretmen, %12'inin yönetici olduğu tespit edilmiştir.

2.3. Mesleki Kıdem

Tablo 9. Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Gruplar	Yönetici		Öğretmen	
	F	%	F	%
Mesleki Kıdem				
1-5 yıl	2	7.7	67	35.1
6-10 yıl	4	15.4	55	28.8
11-15 yıl	4	15.4	40	20.9
16-20 yıl	2	7.7	10	5.2
21-25 yıl	10	38.5	13	6.8
26 yıl ve daha fazlası	4	15.3	6	3.2
Toplam	26	100	191	100

Tablo 9'a göre yöneticilerin % 38.5'i 21-25 yıl kıdeme, % 7.7'si 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin ise % 35.1'i 1-5 yıl kıdeme, % 3.2' si 26 ve üzeri kıdeme sahiptir.

4.2.4. Öğrenim Durumu

Tablo 10. Ortaöğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekler	Gruplar		Yönetici		Öğretmen	
	Öğrenim Durumu		F	%	F	%
Lisans			14	53.9	101	52.8
Yüksek Lisans			12	46.1	91	47.2
Doktora			0	0	0	0
Diğer			0	0	0	0
Toplam			26	100	192	100

Tablo 10.'da bütün katılımcı gruplarının öğrenim durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; yöneticilerin %53.9'u lisans mezunu iken doktora mezunu yönetici araştırma örnekleminde yer almamaktadır. Öğretmenlerin ise %52.8'inin lisans, % 47.2'nin yüksek lisans iken araştırma örnekleminde doktora öğrenim durumuna sahip öğretmen bulunmamaktadır.

4.3. Alt Problemlere İlişkin Verilerin Analizi

Bu başlık altında araştırmada kullanılan bilgi toplama aracının soruları ortaöğretim yönetici ve öğretmenlerine ortak hitap edecek biçimde düzenlenmiştir. Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına" ilişkin görüşlerine verilen cevapların ortalama, frekans ve yüzde dağılımları ve görev gruplarına göre bu görüşler arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-test, grup sayısının daha fazla olduğu durumlarda Tek Yönlü Varyans (One Way Anova) analizinden yararlanılarak, anlamlı farkın hangi gruplarda olduğunu anlamak için (LSD) Çoklu Karşılaştırma analizi yapılarak sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

4.3.1. Birinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Yönetici ve Öğretmenlerin "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin" görüşlerin madde dağılımına göre yüzdelik ortalamalarının karşılaştırılması verilmiştir.

3.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin” Görüşlerin Madde Dağılımına Göre Yüzdelik Dağılımları

Tablo 11. İş yerinde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi, yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir.

	N	%
Hiç	20	9,2
Az	56	25,8
Orta	107	49,3
Çok	24	11,1
Tamamen	10	4,6
Toplam	217	100,0

Tablo 11. incelendiğinde; işyerinde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikleri düzenlenmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %49,3 ile “Orta” ve %25,8 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu bu seçenekleri %11,1 ile “Çok”, %9,2 ile “Hiç” ve %4,6 ile “Tamamen” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 12. İş yerinde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

	N	%
Hiç	18	8,3
Az	53	24,4
Orta	104	47,9
Çok	33	15,2
Tamamen	9	4,1
Toplam	217	100,0

Tablo 12. incelendiğinde; işyerinde hata yapmanın, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %47.9 ile “Orta” ve %24,4 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %15.2 ile “Çok”, %8.3 ile “Hiç” ve %4.1 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Yaratıcı düşüncenin geliştirilebilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmaktadır.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	45	20,7
Az Katılıyorum	58	26,7
Orta Katılıyorum	72	33,2
Çok Katılıyorum	34	15,7
Amamen Katılıyorum	8	3,7
Toplam	217	100,0

Tablo 13. incelendiğinde; yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetiminin yapılması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %33,2 ile “Orta” , %26,7 ile “Az” ve %20,7 ile “Hiç” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %15,7 ile “Çok”, %3,7 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 14. İş yerinde çalışanlar görevlendirilken, özel yetenekleri dikkate alınmaktadır.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	16	7,4
Az Katılıyorum	42	19,4
Orta Katılıyorum	94	43,3
Çok Katılıyorum	55	25,3
Amamen Katılıyorum	10	4,6
Toplam	217	100,0

İş yerinde çalışanlar görevlendirirken, özel yetenekleri dikkate alınmasına ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %43,3 ile "Orta", %25,3 ile "Çok" ve %19,4 ile "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %7,4 ile "Hiç", %4,6 ile "Tam" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 15. Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir.

	N	%
Çatılmıyorum	8	3,7
Az atılıyorum	34	15,7
Orta atılıyorum	98	45,2
Çok atılıyorum	61	28,1
Hiç atılmamam	16	7,4
Toplam	217	100,0

Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmesine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %44,2 ile "Orta", %28,1 ile "Çok" ve %15,7 ile "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %7,4 ile "Tam", %3,7 ile "Hiç" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 16. Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun bireyler olmaları teşvik edilmektedir.

	N	%
Çatılmıyorum	4	1,8
Az atılıyorum	34	15,7
Orta atılıyorum	87	40,1
Çok atılıyorum	68	31,3
Hiç atılmamam	24	11,1
Toplam	217	100,0

Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesine ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %40,1 ile “Orta” ve %31,3 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %15,7 ile “Az” %11,1 ile “Tam”, %1,8 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 17. Bir takım yetkiler alt kademelere aktarılarak, paylaşımı sağlamaktadır.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	3	1,4
Az Katılıyorum	41	18,9
Orta Katılıyorum	90	41,5
Çok Katılıyorum	62	28,6
Tamamen Katılıyorum	21	9,7
Toplam	217	100,0

Bir takım yetkiler alt kademelere aktarılarak, paylaşımı sağlamasına görüşlerin %41,5 ile “Orta” ve % 28,6 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18,9 ile “Az” %9,7 ile “Tam”, %1,4 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 18. İşyerindeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödellendirme yapılmaktadır.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	24	11,1
Az Katılıyorum	57	26,3
Orta Katılıyorum	88	40,6
Çok Katılıyorum	40	18,4
Tamamen Katılıyorum	8	3,7
Toplam	217	100,0

İşyerindeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödellendirme yapılmasına ilişkin görüşlerin %40,06 ile "Orta" ve %26,3 ile "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18,4 ile "Çok" %11,1 ile "Hiç", %3,7 ile "Tam" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 19. Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmaktadır.

	N	%
Hiç	13	6,0
Az	44	20,3
Orta	107	49,3
Çok	44	20,3
Amamen	9	4,1
Toplam	217	100,0

Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmasına 49,3 ile "Orta", %20,3 ile "Az", %20,3 ile "Çok" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 6,0 ile "Hiç" % 4,1 ile "Tam", seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunların aşamaları ve tartışmalarını açıkça ortaya koymaları teşvik edilmektedir.

	N	%
Hiç	11	5,1
Az	50	23,0
Orta	101	46,5
Çok	48	22,1
Amamen	7	3,2
Toplam	217	100,0

Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunların aşamaları ve eleştirilerini sıkça ortaya koymaları teşvik edilmesine ilişkin görüşlerin %46,5 ile "Orta", %23,0 "Az", %22,1 "Çok" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %5,1 ile "Hiç", 3,2 ile "Tam" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 21. Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personele taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmaktadır.

	N	%
Çok katılıyorum	44	20,3
Az katılıyorum	56	25,8
Orta katılıyorum	84	38,7
Katılmıyorum	27	12,4
Hiç katılmıyorum	6	2,8
Toplam	217	100,0

Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personele taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmasına ilişkin görüşlerin %38,7 ile "Orta", %25,8 ile "Az", %20,3 "Hiç" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %12,4 ile "Çok", % 2,8 ile "Tam" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 22. İşyerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlamaktadır.

	N	%
Çok katılıyorum	10	4,6
Az katılıyorum	47	21,7
Orta katılıyorum	118	54,4
Katılmıyorum	33	15,2
Hiç katılmıyorum	9	4,1
Toplam	217	100,0

İşyerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlamasına ilişkin görüşlerin %54,5 ile "Orta" ve %21,7 ile "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %15,2 ile "Çok", %4,6 ile "Hiç" % 4,1 seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte ve bunun için zaman tanınmaktadır

	N	%
Hiç kullanılmıyorum	10	4,6
Az kullanıyorum	45	20,7
Orta kullanıyorum	105	48,4
Çok kullanıyorum	49	22,6
Tamamen kullanıyorum	8	3,7
Toplam	217	100,0

Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte ve bunun için zaman tanınmasına ilişkin görüşlerin %48,4 ile "Orta" , %22,6 ile "Çok" ve %20,6 "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %4,6 ile "Hiç" , %3,7 ile "Tam" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 24. Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemini vurgulamaktadır.

	N	%
Hiç kullanılmıyorum	8	3,7
Az kullanıyorum	37	17,1
Orta kullanıyorum	88	40,6
Çok kullanıyorum	69	31,8
Tamamen kullanıyorum	15	6,9
Toplam	217	100,0

Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemini vurgulamasına ilişkin görüşlerin %40,6 ile "Orta", %31,8 ile "Çok" ve %17,1 "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %6,9 ile "Tam", %3,7 ile "Hiç" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 25. İşyerindeki çalışanların özgüvenleri kaybetmemeleri sağlanmaktadır.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	6	2,8
Az Katılıyorum	42	19,4
Orta Katılıyorum	101	46,5
Çok Katılıyorum	61	28,1
Tamamen Katılıyorum	7	3,2
Toplam	217	100,0

İşyerindeki çalışanların özgüvenleri kaybetmemeleri sağlanmasına ilişkin görüşlerin %46,5 ile "Orta", %28,1 ile "Çok", %19,4 "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %3,2 ile "Tam", % 2,8 ile "Tam" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmektedir.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	7	3,2
Az Katılıyorum	46	21,2
Orta Katılıyorum	110	50,7
Çok Katılıyorum	45	20,7
Tamamen Katılıyorum	9	4,1
Toplam	217	100,0

Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesine ilişkin görüşlerin %50,7 ile “Orta”, %21,2 ile “Az”, %20,7 “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 4,1 ile “Tam”, %3,2 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 27. Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlamaktır.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	13	6,0
Az Katılıyorum	46	21,2
Orta Katılıyorum	108	49,8
Çok Katılıyorum	41	18,9
Amamen Katılıyorum	9	4,1
Toplam	217	100,0

Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlamasına ilişkin görüşlerin %49,8 ile “Orta”, %21,2 ile “Az” ve %18,9 “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %6,0 ile “Hiç”, %4,1 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 28. Uzun dönemli programlar ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmektedir.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	6	2,8
Az Katılıyorum	48	22,1
Orta Katılıyorum	112	51,6
Çok Katılıyorum	42	19,4
Amamen Katılıyorum	9	4,1
Toplam	217	100,0

Uzun dönemli programlar ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesine ilişkin görüşlerin %51,6 ile “Orta”, %22,1 ile “Az”, %19,4 “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %4,1 ile “Tam”, %2,8 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 29. Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarla dayandırılmaktadır.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	12	5,5
Az Katılıyorum	42	19,4
Orta Katılıyorum	112	51,6
Çok Katılıyorum	46	21,2
Tamamen Katılıyorum	5	2,3
Toplam	217	100,0

Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarla dayandırılmasına ilişkin görüşlerin %51,6 ile “Orta”, %21,2 ile “Çok”, %19,4 “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %5,5 ile “Orta”, %2,3 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 30. Yöneticiler tarafından kurum içinde kullanılan, hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmektedir.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	4	1,8
Az Katılıyorum	51	23,5
Orta Katılıyorum	99	45,6
Çok Katılıyorum	52	24,0
Tamamen Katılıyorum	11	5,1
Toplam	217	100,0

Yöneticiler tarafından kurum içinde kullanılan, hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmesine ilişkin görüşlerin %45,6 ile “Orta”, %24,0 ile “Çok”, %23,5 “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 5,1 ile “Tam”, %1,8 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 31. Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımı teşvik edilmektedir.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	12	5,5
Az Katılıyorum	40	18,4
Orta Katılıyorum	111	51,2
Çok Katılıyorum	47	21,7
Tamamen Katılıyorum	7	3,2
Toplam	217	100,0

Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımı teşvik edilmesine ilişkin görüşlerin %51,2 ile “Orta”, %21,7 ile “Çok”, %18,4 “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 5,5 ile “Hiç”, % 3,2 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 32. Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmektedir.

	N	%
Hiç Katılmıyorum	7	3,2
Az Katılıyorum	45	20,7
Orta Katılıyorum	103	47,5
Çok Katılıyorum	47	21,7
Tamamen Katılıyorum	15	6,9
Toplam	217	100,0

Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesine ilişkin görüşlerin % 47,5 ile "Orta", % 21,7 ile "Çok", % 20,7 "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 6,9 ile "Tam", % 3,2 ile "Hiç" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 33. İşyerimde, yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmaktadır.

	N	%
İzlemiyorum	5	2,3
İzliyorum	39	18,0
İzlemiyorum	116	53,5
İzliyorum	52	24,0
İzlemiyorum	5	2,3
İzliyorum	217	100,0

İşyerimde, yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmasına ilişkin görüşlerin % 3,5 ile "Orta", %24,0 ile "Çok", %18,0 "Az" seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %2,3 ile "Tam", %2,3 ile "Hiç" seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 34. Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmektedir.

	N	%
İzlemiyorum	6	2,8
İzliyorum	37	17,1
İzlemiyorum	102	47,0
İzliyorum	56	25,8
İzlemiyorum	16	7,4
İzliyorum	217	100,0

Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmesine ilişkin görüşlerin %47,0 ile “Orta”, %25,8 ile “Çok”, %17,1 “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %7,4 ile “Tam” , % 2,8 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 35. Her Maddeye Göre Genel Aritmetik Ortalama ($\bar{X}$) Değerleri

	<i>N</i>	<i>En Az</i>	<i>En Çok</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
İş yerinde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir.	217	1	5	2,76	,932
İş yerinde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.	217	1	5	2,82	,931
Yaratıcı düşüncenin geliştirilebilmesi için çalışanlardan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmaktadır.	217	1	5	2,55	1,097
İş yerinde çalışanlar görevlendirirken, özel yetenekleri dikkate alınmaktadır.	217	1	5	3,00	,965
Kurum içinde çalışanların geleneksel davranış formları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir.	217	1	5	3,20	,919
Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun davranışlar olmaları özendirilmektedir.	217	1	5	3,34	,935
İş yerinde takım yetkiler alt kademelere aktarılarak, işbirliği sağlanmaktadır.	217	1	5	3,26	,923
İş yerindeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmaktadır.	217	1	5	2,77	,995
Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmaktadır.	217	1	5	2,96	,902
Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunları aşamaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymaları teşvik edilmektedir.	217	1	5	2,95	,886

etici düşünme konusunda başarılı onele taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi di ve manevi ödüllerle afatlandırılmaktadır.	217	1	5	2,52	1,037
rimde problemlerin ortaya çıkarılması kin çözümü için, grup ve arkadaş rlerinin aşılmasına ortam anmaktadır.	217	1	5	2,93	,847
m çalışanlarının başarıya ulaşmada yöntemler kullanmalarına izin nekte ve bunun için zaman maktadır.	217	1	5	3,00	,877
eticiler tarafından çalışanlara biz bilinci narak; birliktelik, çalışma ahlakı ve kat kavramlarının önemini ulamaktadır.	217	1	5	3,21	,934
rinde çalışanların özgüvenleri etmemeleri sağlanmaktadır.	217	1	5	3,10	,842
çalışanların kurum içindeki geleceklerini ıtan organizasyon amaçları ve başarı yleri basit ve anlaşılır şekilde ifade nektedir.	217	1	5	3,01	,847
şanlara bireysel yeteneklerini geliştirme unlara zaman ayırma konusunda klik sağlanmaktadır.	217	1	5	2,94	,898
n dönemli programlar ve planlar anların katılımı ve paylaşımlarıyla lendirilmektedir.	217	1	5	3,00	,833
m içindeki kariyer başarıları, bireysel arılara dayandırılmaktadır.	217	1	5	2,95	,849
eticiler tarafından kurum içinde nılan, hizmet, malzeme ve kavramların ulanması teşvik edilmektedir.	217	1	5	3,07	,866
ar sürecinin oluşumunda, en alt emededen itibaren herkesin katılımı teşvik nektedir.	217	1	5	2,99	,869

um, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir
em olarak yönetilmektedir.

217 1 5 3,08 ,909

erimde, yönetimle ilgili engel ve
tlamalar azaltılmaktadır.

217 1 5 3,06 ,776

um içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması
çalışanlara özel toplantılar
enlenmektedir.

217 1 5 3,18 ,898

Tablo 35'de anket maddelerinin likert ölçeğine uygun olarak düzenlenmiş
eneklere alınan değerler, her maddenin en az, en çok ve ortalama değeri olarak
terilmiştir. Çizelgedeki ortalamalar aşağıdaki değerlere göre yorumlandığı zaman
sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Tablo 36. Puan Aralığı

Puan Aralığı	Puan Ağırlığı
1.00 1.00-1.80 Hiç Katılmıyorum	
2.00 1.81-2.60 Az Katılıyorum	
3.00 2.61-3.40 Orta Katılıyorum	
4.00 3.41-4.20 Çok Katılıyorum	
5.00 4.21-5.00 Tamamen Katılıyorum	

1.2. Maddeye Göre Genel Aritmetik Ortalama ($\bar{X}$) Değerlerinin Analizi

Ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin genel dağılımına bakıldığında ortaya
an sonuç "Orta" düzeydedir. "Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için
çalışanlara özel toplantılar düzenlenmektedir". ($\bar{X} = 3,18$) ; İş yerimde, yönetimle ilgili
el ve kısıtlamalar azaltılmaktadır". ($\bar{X} = 3,06$) ; Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli,
k bir sistem olarak yönetilmektedir". ($\bar{X} = 3,08$) ; "Karar sürecinin oluşumunda, en
kademeden itibaren herkesin katılımı teşvik edilmektedir" ($\bar{X} = 2,99$) ; "Yöneticiler
fından kurum içinde kullanılan, hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması

teşvik edilmektedir". ($\bar{X}$ = 3,07) ; "Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarla dayandırılmaktadır". ($\bar{X}$ = 2,95) ; "Uzun dönemli programlar ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmektedir". ($\bar{X}$ = 3,00) ; "Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmaktadır." ($\bar{X}$ = 2,94) ; "Tüm çalışanların kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmektedir." ($\bar{X}$ = 3,01) ; "İş yerinde çalışanların özgüvenleri kaybetmemeleri sağlanmaktadır". ($\bar{X}$ = 3,10) ; "Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemini vurgulamaktadır." ($\bar{X}$ = 3,21) ; "Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte ve bunun için zaman tanınmaktadır".($\bar{X}$ =3,00) ; " İş yerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanmaktadır." ($\bar{X}$ = 2,93) ; "Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personele taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmaktadır." ($\bar{X}$ = 2,52) ; "Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunları aşamaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymaları teşvik edilmektedir." ($\bar{X}$ = 2,95) ; "Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmaktadır." ($\bar{X}$ = 2,96) ; "İş yerindeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmaktadır." ($\bar{X}$ =2,77) ; "Bir takım yetkiler alt kademelere aktarılarak, paylaşımı sağlanmaktadır."($\bar{X}$ =3,26) ; "Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmektedir." ($\bar{X}$ =3,34) ; "Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir."($\bar{X}$ = 3,20) ; "Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte ve bunun için zaman tanınmaktadır." ($\bar{X}$ =3,00) ; Yaratıcı düşüncenin geliştirilebilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmaktadır."($\bar{X}$ =2,55) ; " İş yerinde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmektedir."($\bar{X}$ = 2,82) ; "İş yerinde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir."($\bar{X}$ = 2,76) ; ifadelerine "Orta Sıklıkla Katıldıkları" ortaya çıkmıştır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İkinci alt problem olan; “yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgular şöyledir.

1. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Cinsiyet değişkeni açısından, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı saptamak üzere t-testi yapılmıştır.

Tablo 37. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutamlarına” İlişkin Görüşlerin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P	Açıklama
137	71,20	13,98	-,644	215	,518	* $P>0,05$
80	72,46	13,71				Fark Anlamsız

Tablo 37’de görüldüğü gibi kadın yönetici ve öğretmenlerin ortalaması (71.20), SS=13.98) olup, erkek yönetici ve öğretmenlerin ortalaması da (72.46), SS=13.71’dir. Bu bulgular kadın yönetici ve öğretmenlerin ortalama puanlarının erkek yönetici ve öğretmenlerin ortalama puanlarından daha düşük olduğunu göstermektedir.

Elde edilen verilerden kadın ve erkek olarak yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürüne yönelik tutumlarına ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, $P> .05$ ’ten büyük olduğu için, erkek ve kadın katılımcıların görüşlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Üçüncü alt problem olan; “yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde görev, dan gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgular nmiştir.

1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin lerin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Görev grupları açısından, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olup ığını saptamak üzere t-testi yapılmıştır.

Tablo 38. Görev Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin

Karşılaştırılması							
	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P	Açıklama
ci	26	79,77	11,476	3,24	215	,001	* P < ,05
nen	191	70,57	13,82				Fark Anlamlı

T- testi sonucuna göre $p = .001$ bulunmuştur. Bu değer .05 düzeyinde li bir farklılık göstermektedir. $P < .05$ 'ten küçük olduğundan yönetici ve menlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına yönelik görüşleri da anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, “yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin” ci ve öğretmenlerin farklı görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 39. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin” Görev Dağılımına Göre Genel Ortalamalarının Karşılaştırılması

Özellik		N	$\bar{X}$	Ss
Organizasyonda takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi yurt dışı kurslar ve bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir.	Yönetici	26	2,92	,484
	Öğretmen	191	2,74	,976
Organizasyonda hata yapmak, öğrenme için doğal yöntem olarak kabul edilmektedir.	Yönetici	26	3,08	,935
	Öğretmen	191	2,79	,928
Yaratıcı düşüncenin geliştirilebilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların düzenli periyotlarla denetimi yapılmaktadır.	Yönetici	26	2,88	1,143
	Öğretmen	191	2,50	1,085
Organizasyonda çalışanlar görevlendirirken, özel özellikleri dikkate alınmaktadır.	Yönetici	26	*3,50	,860
	Öğretmen	191	2,94	,960
Organizasyon içinde çalışanların geleneksel normları kırarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir.	Yönetici	26	3,38	,898
	Öğretmen	191	3,17	,921
Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun özellikler olmaları özendirilmektedir.	Yönetici	26	*3,58	,902
	Öğretmen	191	3,31	,937
Organizasyonun yetkiler alt kademelere aktarılarak, devrimi sağlanmaktadır.	Yönetici	26	*3,58	,809
	Öğretmen	191	3,22	,931
Organizasyondaki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil ödüllendirme yapılmaktadır.	Yönetici	26	3,27	,874
	Öğretmen	191	2,71	,994
Organizasyon içinde yenilikler ve değişim için yeterli destek sağlanmaktadır.	Yönetici	26	3,35	,745
	Öğretmen	191	2,91	,910

Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal
İlişkilerin aşamaları ve eleştirilerini açıkça
Söyleyip söyleyememesi teşvik edilmektedir.

Yönetici	26	3,38	,898
Öğretmen	191	2,90	,870

Yönetici düşünme konusunda başarılı
Kişilere taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi
Maddi ve manevi ödüllerle
Teşvik edilmektedir.

Yönetici	26	2,77	,815
Öğretmen	191	2,48	1,061

İşyerinde problemlerin ortaya çıkarılması ve
Bu problemlerin çözümü için, grup ve arkadaş
Desteklerinin aşılmasına ortam sağlanmaktadır.

Yönetici	26	3,27	,724
Öğretmen	191	2,88	,853

Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı
Yöntemler kullanmalarına izin vermekte ve
Bu yöntemlerin için zaman tanınmaktadır.

Yönetici	26	*3,58	,758
Öğretmen	191	2,92	,864

Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci
Aşılarak; birliktelik, çalışma ahlakı ve
Bütüncül kavramlarının önemini
Anlatılmaktadır.

Yönetici	26	*3,65	,689
Öğretmen	191	3,15	,948

İşyerinde çalışanların özgüvenleri
Güçlendirilmeleri sağlanmaktadır.

Yönetici	26	*3,58	,643
Öğretmen	191	3,03	,845

Kurum çalışanların kurum içindeki geleceklerini
Belirleyen organizasyon amaçları ve başarı
Ölçütleri basit ve anlaşılır şekilde ifade
Edilmektedir.

Yönetici	26	3,35	,629
Öğretmen	191	2,97	,864

Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve
Bu yeteneklerin zaman ayırma konusunda özerklik
Sağlanmaktadır.

Yönetici	26	3,15	,834
Öğretmen	191	2,91	,905

Kurumun dönemli programlar ve planlar
Çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla
Yürürlükte bulunmaktadır.

Yönetici	26	3,38	,637
Öğretmen	191	2,95	,844

Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel
Başarıları dayandırılmaktadır.

Yönetici	26	3,12	,766
Öğretmen	191	2,93	,859

Yöneticiler tarafından kurum içinde kullanılan, hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmektedir.	Yönetici	26	3,38	,804
	Öğretmen	191	3,03	,867
Okul karar sürecinin oluşumunda, en alt sınıftan itibaren herkesin katılımı teşvik edilmektedir.	Yönetici	26	3,35	,745
	Öğretmen	191	2,94	,874
Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmektedir.	Yönetici	26	3,31	,679
	Öğretmen	191	3,05	,933
İş yerimde, yönetimle ilgili engel ve engellemeler azaltılmaktadır.	Yönetici	26	*3,42	,758
	Öğretmen	191	3,01	,768
Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlara özel toplantılar düzenlenmektedir.	Yönetici	26	*3,54	,761
	Öğretmen	191	3.13	,905

3.3.2. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına” İlişkin Görev Dağılımına Göre Genel Ortalamaların Analizleri

Ortaöğretim okullarında “İş yerinde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}$ =2.92) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}$ =2.74) “Orta” kategoride yer almıştır.

“İş yerinde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}$ =3.08) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}$ =2.79) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Yaratıcı düşüncenin geliştirilebilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}$ =2.88) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}$ =2.50) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“İş yerinde çalışanlar görevlendirirken, özel yetenekleri dikkate alınmasına ilişkin” aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.50$) “Çok” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.94$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.38$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.17$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.58$) “Çok” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.31$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Bir takım yetkiler alt kademelere aktararak, paylaşımı sağlanmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.58$) “Çok” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.22$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“İş yerindeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.27$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.71$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmasına ilişkin” aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.35$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.91$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunların aşamaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymaları teşvik edilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.38$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.90$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personele taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=2.77$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.48$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“İş yerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.27$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.88$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin vermekte ve bunun için zaman tanınmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.58$) “Çok” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.92$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemini vurgulamasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.65$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.15$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“İş yerinde çalışanların özgüvenleri kaybetmemeleri sağlanmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.58$) “Çok” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.03$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Tüm çalışanların kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.35$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.97$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.15$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.91$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Uzun dönemli programlar ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.38$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.95$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarına dayandırılmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.12$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.93$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Yöneticiler tarafından kurum içinde kullanılan, hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.38$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.03$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımı teşvik edilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.35$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=2.94$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.31$) “Orta” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.05$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“İş yerimde, yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmasına” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.42$) “Çok” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.01$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

“Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlara özel toplantılar düzenlenmesine” ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($\bar{X}=3.54$) “Çok” ve öğretmenlerde ($\bar{X}=3.13$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Dördüncü alt problem olan; “yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde mesleki kimlik, açısından gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgular açıklanmıştır.

3.4.1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşlerin mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel verileri Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 40’de sunulmuştur.

Tablo 40. Mesleki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

Grup	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	f	P	Açıklama
Mesleki Kıdem	Gruplar arası	3204,606	5	640,921	3,530	,004	P < ,05
	Gruplar içi	38313,505	211	181,581			Fark anlamlı
	Toplam	41518,111	216				

Tablo 40’da görüldüğü gibi .05 anlamlılık düzeyinde yapılan F test sonucuna göre bulunan $F=3,530$ değerinin anlamlılık düzeyi $.004 < .05$ olduğundan “yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin” görüşlerin mesleki kıdem açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye saptanmıştır ($F=3,530$ $p<.004$).

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile anlamlı fark olduğundan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmıştır.

4.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü
 Destekleyen Yönetici Tutumlarına İlişkin” Görüşlerin Hizmet Yıllarına Göre
 Karşılaştırılabilirlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 41. Mesleki Kıdeme Göre Çoklu Karşılaştırma (LSD) Sonuçları

Hizmet Yılı	Mesleki Kıdem	$\bar{X}$	(I-J)	Ss	95 % Güvenilir Ortalama	
					Alçak Değer	Yüksek Değer
0 yıl	6-10 yıl	6,78728(*)	2,38940	,005	2,0771	11,4974
	11-15 yıl	4,28689	2,59970	,101	-,8378	9,4116
	16-20 yıl	12,27174(*)	4,21466	,004	3,9635	20,5800
	21-25 yıl	-,92754	3,24444	,775	-7,3232	5,4681
	26- yıl	-2,34493	4,55957	,608	-11,3331	6,6432
5 yıl	1-5 yıl	-6,78728(*)	2,38940	,005	-11,4974	-2,0771
	11-15 yıl	-2,50039	2,68411	,353	-7,7915	2,7907
	16-20 yıl	5,48446	4,26724	,200	-2,9274	13,8964
	21-25 yıl	-7,71481(*)	3,31247	,021	-14,2446	-1,1850
	26- yıl	-9,13220(*)	4,60822	,049	-18,2163	-,0482
10 yıl	1-5 yıl	-4,28689	2,59970	,101	-9,4116	,8378
	6-10 yıl	2,50039	2,68411	,353	-2,7907	7,7915
	16-20 yıl	7,98485	4,38846	,070	-,6660	16,6357
	21-25 yıl	-5,21443	3,46722	,134	-12,0493	1,6204
	26- yıl	-6,63182	4,72069	,162	-15,9376	2,6739
15 yıl	1-5 yıl	-12,27174(*)	4,21466	,004	-20,5800	-3,9635
	6-10 yıl	-5,48446	4,26724	,200	-13,8964	2,9274
	11-15 yıl	-7,98485	4,38846	,070	-16,6357	,6660
	21-25 yıl	-13,19928(*)	4,79860	,006	-22,6586	-3,7399
	26- yıl	-14,61667(*)	5,76973	,012	-25,9904	-3,2430
20 yıl	1-5 yıl	,92754	3,24444	,775	- 5,4681	7,3232
	6-10 yıl	7,71481(*)	3,31247	,021	1,1850	14,2446
	11-15 yıl	5,21443	3,46722	,134	-1,6204	12,0493
	16-20 yıl	13,19928(*)	4,79860	,006	3,7399	22,6586
	26- yıl	-1,41739	5,10420	,782	-11,4792	8,6444
25 yıl	1-5 yıl	2,34493	4,55957	,608	-6,6432	11,3331
	6-10 yıl	9,13220(*)	4,60822	,049	,0482	18,2163
	11-15 yıl	6,63182	4,72069	,162	-2,6739	15,9376
	16-20 yıl	14,61667(*)	5,76973	,012	3,2430	25,9904
	21-25 yıl	1,41739	5,10420	,782	-8,6444	11,4792

Hizmet yılı 1-5 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı yönetici tutumlarına görüşleri mesleki kıdeme ilişkin hizmet yılı 6-10 yıl arasında ve 16-20 yıl arasında olan ile yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak 1-5 yıl hizmet süresi olanların lehine anlamlı bir fark; yine hizmet yılı 6-10 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı yönetici tutumlarına görüşleri mesleki kıdeme ilişkin hizmet yılı 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 26 yıl ve üstü arasında olanlar arasında 16-20 yıl hizmetleri olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark; hizmet yılı 21-25 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı yönetici tutumlarına görüşleri mesleki kıdeme ilişkin hizmet yılı 6-10 yıl arasında ve 16-20 yıl arasında olan ile yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşleri 21-25 yıl hizmeti olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark; yine hizmet yılı 26 yıl ve üstü arasında olan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı yönetici tutumlarını ilişkin görüşleri hizmet yılı 6-10 yıl arasında ve 16-20 yıl arasında olan ile yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarının ilişkin görüşleri 26 ve üzeri yıl hizmeti olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Burada da görülmektedir ki mesleğe yeni başlayanlar ve mesleklerinin son 10 yılında olanların yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutum puanları mesleklerinde 6-20 yıl arasında olanlardan anlamlı olarak daha yüksek olmaktadır. Bu çalışma bunun nedenlerini saptama doğrultusunda yürütülmediğinden yalnızca hangi meslek yılları arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkarılmıştır. Elbette nedenlerini bulup, yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarını daha pozitif bir düzeye çıkarabilmek için önerilerin geliştirilmesi yerinde olacaktır. Neriman'ın tezinde bulduğu sonuçlar ve yapmış olduğu öneriler de bu bağlamda değerlendirildiğinde, burada bulunan bulguları yorumlamak daha anlamlı bir duruma gelmektedir. Neriman iş doyumu ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkiyi saptamıştı. Tükenmişliğin yaratıcı örgüt kültürü ile de negatif ilişkiyi oluşturduğu düşünüldüğünde, mesleklerinin ilk yıllarında olan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek ve tükenmişliklerinin düşük olmaları varsayıldığında özellikle 1-5 yıl öğretmenlik ve yöneticilik yapanlarda yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarının yüksek olması ve

mesleklerinde 16-20 yıl arasında olanlarda istatistiksel olarak anlamlı fark göstermeleri anlaşılır olmaktadır. Bunun yanı sıra 20 yıl hizmet süresini aşan yönetici ve öğretmenlerin özellikle özlük haklarının ve kıdemlerinin artmış olması, buna ilaveten mesleklerinin son yıllarına da girmiş olmaları, okullardaki ders yüklerinin daha çağdaş bir düzeye düşmüş olması nedenleri ile bu kişiler önceki ilk 5 yıllarındaki gibi bir iş doyumuna ya da az bir tükenmişliğe sahip olmamakta, bu da onların yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarının yüksek olmasını ortaya çıkarmaktadır denilebilir.

Tablo 42. Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Değerlerinin Karşılaştırılması

	N	$\bar{X}$	Ss	Alçak Değer	Yüksek Değer
Mesleki Kıdem					
1-5 yıl	69	1,97	,169	1,93	2,01
6-10 yıl	59	1,93	,254	1,87	2,00
11-15 yıl	44	1,91	,291	1,82	2,00
16-20 yıl	12	1,83	,389	1,59	2,08
21-25 yıl	23	1,57	,507	1,35	1,78
26-30 yıl	10	1,60	,516	1,23	1,97
Toplam	217	1,88	,325	1,84	1,92

Tablo 42’de görüldüğü gibi katılımcıların yaratıcı yönetici tutumlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre en yüksek ortalama değer 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde olurken ($\bar{X}=1.97$), en düşük ortalama değer 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde ($\bar{X}=1,60$) olmuştur.

Kısacası katılımcıların büyük bir çoğunluğu mesleğinde yeni olanlar, az kısmı mesleğinde belirli bilgi, deneyim ve tecrübeye sahip kişilerden oluşmaktadır denilebilir.

5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Beşinci alt problem olan; “yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde öğrenim durumu açısından gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgular açıklanmıştır.

5.1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Görev grupları açısından, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak üzere t-testi yapılmıştır

Tablo 43. “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin” Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Karşılaştırılması							
	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	P	Açıklama
Öğretmenler	115	72,64	13,748	1,101	215	,272	* P > ,05
Yöneticiler	102	70,57	13,979				Fark
							Anlamsız

T- testi sonucuna göre $p = .272$ bulunmuştur. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir. $P > .05$ 'ten büyük olduğundan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Dolayısıyla, “yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin” yönetici ve öğretmenlerin farklı görüşlere sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.

3.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Beşinci alt problem olan; “yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde okullar, sınıflardan gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

3.6.1. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Görüşlerin Okullara Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşlerin okullara göre betimsel verileri Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44. Okullara Göre Anova Sonuçları

Gruplar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Açıklama
	Gruplar arası	3448,123	3	1149,374	6,431	,000	P < ,05
	Gruplar içi	38069,987	213	178,732			Fark anlamlı
	Toplam	41518,111	216				

Tablo 44’da görüldüğü gibi .05 anlamlılık düzeyinde yapılan F test sonucuna göre bulunan $F=6.431$ değerinin anlamlılık düzeyi $.000 < .05$ olduğundan “yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin” görüşlerin okullar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye saptanmıştır ($F=6.431$ $p<.000$).

Yapılan anova testinin sonuçlarında gruplar arasında anlamlı fark olduğundan farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Yapılan testin sonuçları Tablo 45’de verilmiştir.

Tablo 45. Okullara Göre Çoklu Karşılaştırma (LDS) Sonuçları

Okul	Okulları Karşılaştırılması	95 % Güvenilir Ortalama				
		$\bar{X} (I-J)$	SS	Sig	Alçak Değer	Yüksek Değer
Maarif	Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	2,61978	2,79017	,349	-2,8801	8,1197
	Yakın Doğu Koleji	-2,14962	2,47203	,386	-7,0224	2,7232
	Levent Koleji	-8,29533(*)	2,44221	,001	-13,1093	-3,4813
Ecevit Anadolu	Türk Maarif Koleji	-2,61978	2,79017	349	-8,1197	2,8801
	Yakın Doğu Koleji	-4,76940	2,78080	,088	-10,2508	,7120
	Levent Koleji	-10,91511(*)	2,75432	,000	-16,3443	-5,4859
Doğu	Türk Maarif Koleji	2,14962	2,47203	,386	-2,7232	7,0224
	Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	4,76940	2,78080	,088	-,7120	10,2508
	Levent Koleji	-6,14571(*)	2,43149	,012	-10,9386	-1,3528
Koleji	Türk Maarif Koleji	8,29533(*)	2,44221	,001	3,4813	13,1093
	Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	10,91511(*)	2,75432	,000	5,4859	16,3443
	Yakın Doğu Koleji	6,14571(*)	2,43149	,012	1,3528	10,9386

Tablo 45’de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü süran yönetici tutumlarına ilişkin görüşleri okullara göre farklılık göstermektedir. Farklılıklar, Türk Maarif Koleji ile Levent Koleji arasında; Bülent Ecevit Anadolu i ile Levent Koleji arasında; Yakın Doğu Koleji ile Bülent Ecevit Anadolu nda; Bülent Ecevit Anadolu Lisesi ve Yakın Doğu Koleji arasında saptanmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak önce kişisel bulgulara daha sonra da alt problemlere ilişkin sonuçlar ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırma sonuçları yurt dışında ve Türkiye’de yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

. Cinsiyet

Ankete katılan ortaöğretim yöneticilerinin % 53.8’i kadın, % 46.2’si erkek, öğretmenlerin ise % 64.3’ü kadın, % 35.7’si erkektir.

. Görev

Görev grubu ortaöğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 88’inin öğretmen, %12’inin yönetici olduğu tespit edilmiştir.

. Mesleki Kıdem

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 38.5’i 21-25 yıl kıdeme, % 15.4’ü 6-10 yıl kıdeme, 11-15 yıl kıdeme, 26 yıl ve üzeri kıdeme % 7.7’si 1-5 kıdeme, 16-20 yıl arası kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin ise % 35.1 1-5 yıl kıdeme, % 28.8’i 6-10 yıl kıdeme, % 19.9’u 11-15 yıl kıdeme, % 6.8’i 21-25 yıl kıdeme, 5.2’si 16-20 yıl kıdeme, % 3.2’si 26 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Sonuçlar ortaöğretim yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 21-25 yıl kıdeme sahibi olmasında bu meslek mensuplarının orta yaş üstünde oldukları dolayısıyla yaşlarının yaşlarıyla doğru orantılı olmasıyla açıklanabilir. Bulgunun bu yani Selvi (2007)’un araştırmasıyla da paralellik göstermektedir (Selvi,2007).

Arıcı (2002) yaptığı çalışmada yönetici yaşlarının liderlik davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın ilginç sonuçlarından bir tanesi "yenilikçilik" davranışını anlamlı ölçüde daha fazla gösteren yöneticilerin 45 yaşın üzerindeki yaş grubu olmasıdır (Selvi,2007). Bu yaş grubundaki yöneticiler vizyona sahip karar ve uygulamalarında yenilikçi davranışlar göstermektedirler. Yani yöneticiler değişime direnç göstermemekte, risk almaya gönüllü olmakta ve yeni uygulamaları dikkate almaktadırlar.

4. Öğrenim Durumu

Ortaöğretim yöneticilerinin %53.9'u lisans mezunu % 46.1 yüksek lisans mezunu, doktora mezunu yönetici araştırma örnekleminde yer almamaktadır. Öğretmenlerin ise % 52.8'inin lisans, %47.2'inin yüksek lisans, fakat doktora öğrenim durumuna sahip öğretmen bulunmamaktadır.

Araştırma örnekleminde doktora mezunu ortaöğretim yöneticisinin bulunmaması oldukça düşündürücüdür. Bu bulgu Senufuk (2004)'un bulgularıyla paralel olmakla birlikte ortaöğretim okulu müdürlerinin yöneticilik eğitimine yaşlarının yüksek olduğunun göstergesidir (Selvi, 2007).

Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olması ve doktora mezunu öğretmen olmaması Memişoğlu (2001)'nin araştırma sonuçları ile benzerlik göstermekte olup özellikle öğretmen alımlarında istenilen şartlardan olması ile ilgilidir (Selvi, 2007).

Ancak öğretmenlerin doktora eğitimi olmaması bu konuda özellikle Milli Eğitim Bakanlığı'nca yeterli destek ve özendirici yapılmamasından kaynaklanmış olabilir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

bu başlık altında yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin deye yönelik ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine ait r ve tartışma yer almaktadır.

Takım çalışması ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinlikler düzenlenmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların sosyal etkinlikler düzenlenmesine ilişkin ait sonuçlar ve a yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okulda takım çalışmasını ve iş u artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal er yönetici ve öğretmenlere göre “Orta” düzeyde düzenlenmektedir.

Görüşler arasında aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında ise lerin görüşleri öğretmenlerle aynı orandır. Varoğlu ve Atçı (1995)’nin belirttiği m çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinliklerin teşvik edilmesi, örgüt imin kolaylaşmasında, yeni fikirlerin üretilmesinde ve örgüt içi girişimciliklerin asında önemli bir etkendir.

Hataların doğal bir öğrenme yöntemi olarak kabul edilmesine ilişkin lar ve tartışma.

Aşağıda “çalışanların hata yapmalarının, öğrenme için doğal bir yöntem olarak dılmesine” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında “hataların doğal bir öğrenme i olarak kabul edilmesine ilişkin” okulda yönetici ve öğretmenlere göre “Orta” e önemlilik göstermektedir.

Görüşler arasında aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında ise yöneticilerin görüşleri öğretmenlerle aynı orandır. Yaratıcılık, korkunun olmadığı, insanların dillerini rahat hissettikleri ve hata yapmaktan korkmadıkları bir ortamda gelişebilir. Sebep hataların doğal bir öğrenme yöntemi olarak kabul edilmesi yaratıcılığın engelleri kaldıracaktır (Töremen, 2003).

3. Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin edilmesine” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Araştırma bulgularına göre yönetici ve öğretmenler “yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilmesinin” “Orta” derecede yapıldığı görüşü ileri sürülmüştür. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde yöneticilerin görüşleri öğretmenlerle benzerlik göstermektedir. De Bono (1996)’ya göre yaratıcılık genellikle öğretilbilir bir düşünce modeli olup, gerekli eğitim, yapılanma, sistematik yaklaşımler sağlandığında yaratıcı yetenek seviyesi yükseltilebilir.

4. Özel yeteneklerin dikkate alınması ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okul yöneticileri görevlendirme sürecinde çalışanların özel yeteneklerini “Orta” düzeyde dikkate almaktadırlar.

Ortalamaların karşılaştırılmasından “çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınmasına” yöneticilerde “Çok” öğretmenlerde ise “Orta” derecede yapıldığı görüşü ileri sürülmüştür.

Yaratıcılık bireysel yeteneklere, becerilere ve eylemlere, aynı zamanda da örgütsel koşullara bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, yaratıcı özelliklere sahip bireyler, örgütsel koşullara sahip olur ve davranışları örgütsel süreç tarafından şekillenirse yaratıcı bir iş başarımı ortaya çıkabilir (Ergeneli, Özyurda, 1996).

5. Yenilikçi ve yaratıcı tutumların teşvik edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların "Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerinin teşvik edilmesine" ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okul yöneticileri, kurum içinde çalışanları, geleneksel normları aşarak yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri konusunda "Orta" teşvik etmektedirler. Ortalamaların karşılaştırılmasından çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerinin teşvik edilmesine" ilişkin katılımcıların görüşleri "Orta" düzeyde teşvik edildiğidir.

Üst yönetim tarafından yaratıcılığın teşvik edilmesi için, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden yaratıcı bireylere, tanınma, örgüt için yönlendirme ve yönlendirme imkânı sağlayan sistemlerin kurulması büyük önem taşımaktadır (Akın, 2010).

6. Öz disiplinli, sorumlu ve olgun birey olmanın özendirilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların "Çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesine" ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında çalışanlar okul yöneticileri tarafından öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları yönünde "Orta" derecede özendirilmektedir.

Ortalamaların karşılaştırılmasından "Çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesine" ilişkin yöneticiler bu görevi "Çok", öğretmenler ise "Orta" derecede yerine getirildiği düşüncesindedirler.

7. Yetki aktarımı ve paylaşımına ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılarak, paylaşımının sağlanması” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında toplam dağılımın aritmetik ortalamasının “Orta” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Yani katılımcılar yetki aktarımının bazen yapıldığı görüşünü belirtmişlerdir.

Ortalamaların karşılaştırılmasında öğretmenler yöneticiler tarafından bir takım yetkilerin “Orta” düzeyde alt kademelere aktarılarak, paylaşımın sağlandığını belirtirken, yöneticiler yetkilerin alt kademelere aktararak “Çok” paylaşıldığı görüşündedirler.

Personelin güçlendirilmesi, yönetim için pek çok faydayı sağlamakla birlikte uygulaması zor ve zaman alan bir süreçtir. Bu sürecin başlaması için temel şart, üst yönetimin yetki ve sorumluluğu paylaşma isteğinin olması olarak değerlendirilebilir. Bunun yanısıra personelin de eline geçen gücü kullanabilecek bilgi ve beceri düzeyine sahip olması önemli bir faktördür (Yalazan, 2006).

8. Adil ödüllendirmeye ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, çalışanlar arasında adil bir ödüllendirme yapılmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okul yöneticilerinin mevcut başarı ölçütlerini göz önünde bulundurularak, çalışanlar arasında “adil bir ödüllendirme yapma davranışını” “Orta” derecede yerine getirdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin başarı ölçütlerini göz önünde bulundurularak adil ödüllendirme yapma davranışını “Orta” düzeyde yerine getirdikleri belirtmektedirler. Okullarında yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen yöneticiler, başarılı çalışmalarını adil olarak maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirmelidir (Kocak, 2003).

9. Yenilikler ve değişim için mali destek ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarındaki yeticilerin yenilikler ve değişim için yeterli mali desteği “Orta” düzeyde sağladıkları işü hâkimdir. Ortalamaların karşılaştırılmasında öğretmenler yöneticiler katılımcıların “Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmasına” ilişkin görüşleri “Orta” düzeyde çıkmıştır.

Yaratıcılığı teşvik edebilmek için üst yönetimin bireysel ve grupsal yaratıcı problem çözme çalışmaları için yeterli kaynak ve zaman sağlaması gerekmektedir (Varoğlu ve Atçı, 2001).

10. Duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulmasının teşvikiyle ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını yöneticileri ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesine” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarında çalışanların karşılıklı duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin açıkça ortaya konulmasının teşviki “Orta” düzeyde yapılmaktadır. Ortalamaların karşılaştırılmasında yönetici ve öğretmenler “karşılıklı duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulması” için yöneticilerce “Orta” düzeyde teşvik edildikleri düşünüldedir.

Varoğlu ve Atçı (1995)'ya göre; Türk kültüründe anlaşmazlıkların örgüt içinde çözülmesi eğilimi, çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı davranış sergilemelerini engellemektedir. Dolayısıyla herhangi bir örgütte anlaşmazlıkların önlenmesi isteniyorsa anlaşmazlığın gerçek nedeni tespit edilerek bunun kısa sürede çözülmesi için önlemler alınması gerekmektedir.

2.11. Maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırma yapılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırılmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarında yaratıcı düşünme konusunda başarılı personeller takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle “Orta” düzeyde mükâfatlandırılmaktadır.

Ortalamaların karşılaştırılmasında öğretmenler ve yöneticiler okullarında yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle “Orta” düzeyde mükâfatlandırıldığını belirtmişlerdir.

Varoğlu ve Atçı (1995)’nin Gordon ve Cummins (1979)’in aktardığına göre, yaratıcı düşünme konusunda ödül dağıtımının (maaş artışı, terfi, vb.) örgüt başarılarının başarı derecelerini gösteren ölçütlere dayandırılma dereceleridir.

2.12. Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümüne ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, p ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında, ortaöğretim yöneticilerince problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için değerlerin aşılmasına ortam sağlanması “Orta” düzeyde gerçekleştirilmektedir. Ortalamaların karşılaştırılmasında yönetici ve öğretmenler okullarında böyle bir ortamın yöneticilerce “Orta” düzeyde sağlandığını belirtmişlerdir.

13. Başarıya ulaşmada farklı yöntemlerin kullanılabilirliğine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmesi ve bunun için zaman tanınmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okulu yöneticilerinin başarıya ulaşmada çalışanların farklı yöntemler kullanmalarına orta düzeyde izin verdikleri ve bunun için zaman tanıdıkları söylenebilir.

Ortalamaların karşılaştırılmasında öğretmenler farklı yöntemlerin kullanılmasına ve bunun için zaman tanınmasına “Orta” düzeyde izin verildiği görüşünü paylaşıırken, yöneticiler çoğunlukla izin verildiği ve zaman tanındığını belirtmişlerdir.

Yaratıcı düşüncede, yeni yöntemler deneme olanağı sağlama, var olanla baş etme ve daha fazlasını isteme, sıra dışı alternatifler üretme ve girişimde bulunma, özerk olma vb. gibi özellikleri dolaylı olarak örgütsel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Varoğlu 1994).

14. Biz bilincinin aşılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okullarda orta düzeyde biz bilincinin aşılandığı; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulandığı söylenebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından öğretmenlere göre “Çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin” “Orta” düzeyde vurgulandığı, yöneticilere göre “Orta” düzeyde vurgulandığı yönündedir.

Özgüvene ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların özgüvenlerini kaybetmemelerinin nasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamaların incelendiğinde; “ortaöğretim okullarında çalışanlarının özgüvenlerini kaybetmemelerini “Orta” düzeyde aktadırlar” denilebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından enler okul yöneticilerince özgüven ortamının “Orta” düzeyde sağlandığı nü paylaşıırken, yöneticiler özgüven ortamının çoğunlukla sağlandığını şlerdir.

Amabile (1997)’e göre çalışanların özgüvenlerini kaybetmelerini sağlayan er; değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı, üstlerin na güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığı, bireysel güvensizlik duygusu, şinin üst düzeyinde bulunanların astlarına olan güvensizliği, otoriter yönetim, uz olma ve ciddi işler yapma isteğidir.

Organizasyon amaçları ve başarı düzeylerinin ifade edilmesine sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan zasyon amaçlarının ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde ifade esine” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalar incelendiğinde çalışanlara yöneticiler tarafından eklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır e “Orta” düzeyde ifade edildiği değerlendirilmiştir.

Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından yönetici ve öğretmenlere göre arında çalışanları geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı yleri “Orta” düzeyde ifade edildiği belirtilmektedir. Yöneticiler yapılması enleri açıkça belirtilmesi ve yerinde eleştiriler, bir örgütün başarı düzeyini an etmenlerdir (Bentley, 1998).

7. Bireysel yetenekleri geliştirmeye ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların "Bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmasına" ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarında bireysel yeteneklerin geliştirmesinde ve bunlara zaman ayrılmasında çalışanlara ilişkin "Orta" düzeyde sağlandığı kanısına varılabilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından yönetici ve öğretmenler tarafından okullarında bireysel yeteneklerin geliştirmesi ve bunlara zaman ayrılması konusunda çalışanlara ilişkin "Orta" düzeyde sağlandığı görüşü paylaştıklarıdır.

Yaratıcılık bireysel yeteneklere, becerilere ve eylemlere, aynı zamanda da sosyal koşullara bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, yaratıcı özelliklere sahip bireyler, bireysel yeteneklere de sahip olur ve davranışları örgütsel süreç tarafından yönlendirilirse yaratıcı bir iş başarımı ortaya çıkabilir (Ergeneli, Özyurda, 1996).

8. Uzun dönemli plan ve programlara çalışanların katılımına ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların "Uzun dönemli programların ve planların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesine" ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarında uzun dönemli kapsayan plan ve programların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirildiğine ait görüşler "Orta" kategorisinde yer almıştır.

Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından öğretmenler ve yöneticiler uzun dönemli programların ve planların şekillendirilmesinde çalışanların katılımının "Orta" düzeyde sağlandığı görüşünü paylaşmaktadırlar.

9. Kariyer başarılarının bireysel başarılarla dayandırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Kurum içindeki kariyer başarılarının, bireysel başarılarla dayandırılmasına” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarında kariyer başarıları bireysel başarılarla “Orta” düzeyde dayandırılmaktadır denilebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından yönetici ve öğretmenler okullarında kariyer başarılarının bireysel başarılarla “Orta” derecede dayandırıldığı görüşü hakimdir.

Yalazan (2006)’nın araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kariyerlerindeki başarılarının, onların yaratıcılıklarına bağlı olduğu yöneticiler tarafından her zaman değerlendirilmektedir.

10. Hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Kurum içinde, kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında kullanılan hizmet, malzeme ve kavramları sorgulamanın yöneticilerce “Orta” düzeyde teşvik edildiği görülebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından yönetici ve öğretmenlerce kullanılan hizmet, malzeme ve kavramları sorgulamanın yöneticilerce “Orta” düzeyde teşvik edildiği görüşünü paylaşmışlardır.

Üst yönetim yaratıcılığı teşvik edebilmek için örgüt içinde kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanabilmesine imkân vermelidir (Akın, 2001).

21. Karar sürecine katılım ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların "Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımının teşvik edilmesine" ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarında yöneticilerin karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımını "Orta" düzeyde teşvik ettikleri söylenebilir.

Toplaman ortalamalarının karşılaştırılmasında sonuç aynı çıkmıştır. Yönetici öğretmenler ortaöğretim okullarında yöneticilerin karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımının "Orta" düzeyde teşvik edilmekte olduğunu belirtmişlerdir. Sungur (1997)'a göre de işgörenlerin karar verme sürecine en alt kademedan itibaren herkesin katılımının teşvik katılımlarını sağlayarak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılabilir.

22. Açık sistem yönetimine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların "Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesine" ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında öğretmenlere ve yöneticilere göre okullar "Orta" düzeyde çevresi ile sürekli etkileşimli açık bir sistem olarak yönetilmektedir, denilebilir.

23. Yönetimsel engel ve kısıtlamaların azaltılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların "Yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılmasına" ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ortaöğretim okullarında yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların "Orta" düzeyde olduğu söylenebilir. Toplaman ortalamalarının karşılaştırılmasından öğretmenler ortaöğretim okullarında yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar "Orta" düzeyde, yöneticilere göre ise bu görev çoğunlukla yerine getirilmektedir.

4. Yaratıcı fikir toplantıları düzenlenmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.

Aşağıda katılımcıların “Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, toplantılarla özel toplantılar düzenlenmesine” ilişkin sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında katılımcılara göre okullarda yaratıcı fikir toplantıları “Orta” düzeyde düzenlenmektedir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından öğretmenlerce, okullarda yaratıcı fikir toplantılarının “Orta” düzeyde düzenlendiğini belirtirken yöneticiler bu toplantıların sıklıkla düzenlendiği görüşünü paylaşmaktadırlar.

Bu bölümde “Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerinde cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev durumu ve okullara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgulara ait sonuçlar ve tartışmaya yer verilmiştir.

İkinci Alt Probleme İlişkin İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Cinsiyet değişkenine göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına” ilişkin toplam puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde erkeklerin ortalamalarının kadınlara oranla daha yüksek olmasına karşın, aradaki sayısal farkın anlamlı olmadığı görülmektedir.

Buna göre, yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları açısından cinsiyet ve erkek katılımcıların görüşlerinin paralellik gösterdiği söylenebilir. Kadınlara katılımcıların cinsiyetleri görüşlerini etkileyen bir değişken olmamıştır.

5. Üçüncü Alt Probleme İlişkin İlişkin Bulgular ve Yorumlar

T testi sonucuna göre $P < .05$ 'ten küçük olduğundan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin" yönetici ve öğretmenlerin farklı görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

6. Dördüncü Alt Probleme İlişkin İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında mesleğe yeni başlayanlar 1-5 ile 20 yıl ve hizmet süresi 20 yılı aşanlar arasında fark çıkmıştır. Neriman'a (2006) göre bunu sebebi mesleğinde yeni olan bireylerin daha idealist olmaları, iş deneyimlerinin yüksek ve tükenmişliklerinin düşük olması fakat mesleki kıdem arttıkça, beklentilerin gerçekleşmemesi, kişilerin performanslarının düşmesine, iş deneyimlerinin azalmasına ve tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. 20 yıl ve hizmet süresini aşan yönetici ve öğretmenlerin özellikle özlük haklarının ve maaşlarının artmış olması, buna ilaveten mesleklerinin son yıllarına da girmiş olmaları, okullardaki ders yüklerinin daha çağdaş bir düzeye düşmüş olması ve emeklilikten önceki yılları ile bu kişiler sanki ilk 5 yıllarındaki gibi bir iş doyumuna ya da az bir tükenmişliğe sahip olmakta, bu da onların yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşlerini yüksek olmasını ortaya çıkarmaktadır denilebilir.

7. Beşinci Alt Probleme İlişkin İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yapılan t testi sonucuna göre $p > .05$ 'ten büyük olduğundan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, "yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin" yönetici ve öğretmenlerin farklı görüşlere sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.

8. Altıncı Probleme İlişkin İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okullar arasında yapılan LSD testi sonucunda özel ve devlet okulları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Böylece devlet ve özel okullar arasındaki görüşlerin, anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

VI ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

Araştırmanın genel olarak sonucuna bakıldığında Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına” ilişkin görüşleri “Orta” derecede olduğu çıkmıştır. Fakat görüşler arasında aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında ise yöneticilerin görüşleri ile öğretmenlerin bazı maddelerdeki görüşleri arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar araştırma sonuçlarına göre yorumlanarak, önerilerde bulunulmuştur. Sonuç olarak şunu diyebiliriz ki, yaratıcı örgüt kültürünün okullarda var olduğu fakat istenilen düzeyde olmaması nedeni ile bu kültürün başlatıcı değişkeni olarak yöneticilere ve özellikle Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına önemli görevler düşmektedir.

- **“İş yerinde çalışanlar görevlendirilirken, özel yetenekleri dikkate alınmasına ilişkin”** yöneticiler, okul yöneticilerini “Çok” yeterli görken, öğretmenler “Orta” derecede yeterli görmektedir. Yaratıcılık bireysel yeteneklere, becerilere ve eylemlere, aynı zamanda da örgütsel koşullara bağlıdır. Bu nedenle, yaratıcı özelliklere sahip bireyler, bazı özel yeteneklere de sahip olur ve davranışları örgütsel süreç tarafından desteklenirse yaratıcı bir iş başarımı ortaya çıkabilir (Ergeneli ve Özyurda, 1996).
- **“Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesine”** ilişkin araştırma bulgularına göre yöneticiler, okul müdürlerinin bu görevi “Çok”, öğretmenler ise “Orta” yerine getirdikleri yerine düşüncesindedirler. Jalan ve Kleiner (1995)’ a göre, yaratıcı düşüncede, yüksek düzeyde öz-disipline, sorunlara ya da olaylara yoğunlaşabilme özelliği ile başarılı olmak için en önemli etkenler bir tanesidir. Bu nedenle bu konuda yöneticilerin daha fazla duyarlı olması, çalışanlarının sorumlu, olgun bireyler olarak özendirilmelerine ilişkin, onlara sorumluluklar vererek destekleyen ve cesaretlendiren bir tutum içerisinde olması gerekmektedir.

Bir takım yetkiler alt kademelere aktarılarak, paylaşımın sağlanmasına” ilişkin araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticiler tarafından bir takım yetkilerin “Orta” düzeyde alt kademelere aktarılarak, paylaşımın sağlandığını belirtirken, yöneticiler yetkilerin alt kademelere aktarılarak “Çok” paylaşıldığını düşünmektedirler. Bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılması personeli cesaretlendirme anlayışı, ayrıca yeni çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü, personel işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler.

Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin vermekte ve bunun için zaman tanınmasına” ilişkin öğretmenler farklı yöntemlerin kullanılmasına ve bunun için zaman tanınmasına “Orta” düzeyde izin verildiği görüşünü paylaşıırken, yöneticiler çoğunlukla izin verildiği ve zaman tanındığını belirtmişlerdir. Varoğlu ve Atçı (1995)’ya göre yöneticinin bireysel girişimi özendirici, yenilikleri destekleyici, işgörenlerin kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanıyıcı, örgütü dar bürokratik kalıplardan kurtarıcı yönetsel tutumlar göstermesi örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayabilir.

İş yerinde çalışanların özgüvenleri kaybetmemeleri sağlanmasına” ilişkin öğretmenler okul yöneticilerince özgüven ortamının “Orta” düzeyde sağlandığı görüşünü paylaşıırken, yöneticiler özgüven ortamının çoğunlukla sağlandığını belirtmişlerdir. Çalışanlar yönetici tarafından dinlenip fikirleri kabul gördüğünde üst düzeyde motivasyon elde edilebilir. Bu nedenle, çalışanların özgüvenlerini kaybetmemeleri için yönetimin çalışanlarının fikirlerine daha fazla önem vermeleri önerilmektedir.

İş yerimde, yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmasına” ilişkin öğretmenler ortaöğretim okullarında yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar “Orta” düzeyde azaltılmaktadır. Yöneticilere göre ise bu görev çoğunlukla yerine getirilmektedir.

Yönetici örgütü aşırı kurallarla sınırlamaktan kaçınarak veya örgütte var olan kuralları esnek bir yapıya kavuşturarak, örgüt çalışanlarını inançlarını örgüleyici, tutumlarında tutuculuktan uzak, sürekli söylenen değil, öyleyebilen bireyler haline getirerek örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilir. Yani yönetici, örgütü yeteneklerin keşfedilip geliştirildiği bir yer haline getirerek, bireylerin ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıktığı ve geliştirildiği bir ortama kavuşturarak ve örgüt üyelerine yeteneklerini kullanma ve geliştirme fırsatı vererek yaratıcı bir iklim oluşturabilir (Taş, 1999).

Biz bilincinin aşılmasına ilişkin' araştırma bulgularına göre toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasına bakıldığında biz bilinci aşılması ve birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Öğretmenlerce "Orta" düzeyde vurgulandığı, yöneticilerce "Çok" vurgulandığı önündedir. Yönetimce çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanarak daha demokratik ve yaratıcı bir ortam oluşturulabilir.

Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlara özel toplantılar düzenlenmesine" ilişkin öğretmenlerce, okullarda yaratıcı fikir toplantılarının "Orta" düzeyde düzenlendiğini belirtirken, yöneticiler bu toplantıların çoğunlukla düzenlendiği görüşünü paylaşmaktadırlar. Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için yönetimce özel toplantılar düzenlenerek, herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve tartışmalarına, yeni yöntemler denemelerine ve sorunlarını çözmelerine olanak sağlayarak yaratıcı bir kültürün oluşmasına olanak sağlanabilir.

YNAKLAR

- K, İ. A. (1990). **Yaratıcılık**, Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, Ankara.
- CI, Eren Durmuş. "Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma" **İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı:3, 2002.
- ÇAY, R. CENGİZ (1997). 'Fiziksel Mekan ve Okul Kültürü' Çağdaş Eğitim Dergisi.
- AT, İ. Budak G. ; Budak G. (2002). **İşletme Yönetimi**. 4.Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- NCI, B.Z. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- N, Hakan. (2001). "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Davranışları". Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi S.B.E.Ankara.
- ABILE, T. M., CONTI R., COON H., LAZENBY J. & HERRON M.(1996). "Assessing The Work Environment For Creativity", **Academy of Management Journal**.
- LAN, A. Esra. (2002). **Örgütte Kişisel Gelişim**. Ankara: Nobel Yayınları.
- DİN, Betül Araş.Gör. ; (2005). **Yaratıcı Örgüt Kültürü**. Atatürk Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Dergisi .
- TAÇ, Serpil. (2002). **Yaratıcı Kişilik ve Yönetici**. İş Yaşamı Dergisi.
- LI, Yalazan. (2006). 'Yaratıcı Örgüt Kültürü Okul Yöneticilerinin Rollerini' www.yok.com/yaratıcıörgüt.html.
- ICI, İ. Alev. (1990). **Yaratıcılık**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- ENOFESKY, J. (2000). "How to Put Creativity into Your Work Life". **Career World**.
- RNARD, M. Bass. (1994). **Transformational Leadership And Organizational Culture** .
- ŞARAN, İbrahim Ethem. (2000). **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**. 4.Baskı.

RBEROĞLU, Güneş. N. (1991). 'Örgüt Kültürü Ve Yönetmel Etkinliğe Kısı' Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.

RQUIST, W. (1992). The Four Cultures of the Academy. http://act.maydaygroup.org/articles/Wood3_3.pdf.

NTLEY, T. (1999). Yaraticılık. İstanbul. Hayat Yayıncılık.

DOWN, J. G., & BURGER, C. (1984). "Playground Designs And School Children's Behaviors".

RSALIOĞLU, Ziya. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Tem Yayınları. Ankara.

LLAHAN and FLEEN or, C.P. (1988). Managing Human Pelations, Columbus Merriz Company.

N, N.(1998). Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Yolu. Yönetim Yönetimi, Yıl:4 Sayı:13, Ankara.

LİK, Vehbi. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. İkinci basım. Ankara: Tem A Yayıncılık.

LİK, Vehbi. (1997). "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi" Yönetim İdaresi Dergisi.

VASLIGİL, Ümit. (1994). Yüksek Gizli Güce Sahip Lise Öğrencilerinin Yaraticılıkları Üzerine Deneysel Bir Araştırma, M. Ü. Atatürk Eğitim Kültürü Eğitim Bilimleri Dergisi.

FT, Richard L. (2004). Organization Theory and Design.

AL, T.E., and KENNEDY, A.A. (1982). Corporate Cultures, Wesley Publishing.

NMEZER, Sulhi. (1994). Toplum Bilimi. İstanbul: Beta Yayınevi.

ÇER, Ömer. (1996). Stratejik Yönetim, 3. Baskı, İstanbul.

ĞAN, Binali. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınevi.

BONO, E. (1990). Lateral Thinking For Management. Penguin Books.

BONO, Edward. (1996). Serious Creativity. Harper Collins Publishers, London.

N, Erol. (1998). **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**. 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

EM, F.(1996). **İşletme Kültürü**. Antalya: Akdeniz Üni. Yayınları.

EN, Münire ve Y. Akman. (1995). **Eğitim Psikolojisi (Gelişim-Öğrenme)**. Ankara: Arkadaş Yay.

ARDS, P. & COLLINSON, M. (2002). **Empowerment and Managerial Strategies**. Work and Occupations.

EKİN, Yücel . (1978). **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.

ENDSSON, J. (1999). **The Role Of Creativity**, University of Iceland.

ENELİ, A. M.Özyurda. "Çalışanların Yaratıcılıklarına İmkan Veren İletişim Stili Algıları ile Yöneticilerin İraksak Düşünce Becerisinin İlişkisi". **İşletme İdaresi Dergisi**.

EN, Münire ve Y. Akman. (1995). **Eğitim Psikolojisi (Gelişim-Öğrenme)**. Ankara: Arkadaş Yay.

E,T:L: and SNELLGROVE, L. (1979). "Psychology: Its Principles and Applications".

ONI, A. (1964). **Modern Organizations**, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliff.

ÖZER, Z. (1996). "Yaratıcılığa Giden Yolda Beyin Fırtınası". **Bilim ve Teknik**, Sayı: 348, Kasım.

ÜŞSUYU, Çağdaş. (2005). **Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yaratıcı Örgüt Kültürü**.

FORD, Joy. P. (1950). **Creativity**. American Psychologist.

İNÇ, Bozkurt. (1984). **İnsan ve Kültür**. Ankara:Remzi Kitap Evi.

ON, George ; WALTER.Cummins. **Managing Management Climate**. Lexington Books, Lexington, Mass:1979" Akt: Varoğlu, Kadir A, Baransel Atçı. **Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları**. Kara Harp Okulu Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları. Ankara: 1995.

ON, Judith R. (1996). **Organizational Behavior**. 5.Baskı, USA: Prentice-Hall.

H. Yücel. (1991). **Sanat Eğitimi ve Yaratıcılık, Özgün Eğitim**. 24 Kasım
Ermenler Günü Dergisi, Sayı:2.

APÇIOĞLU, M. (1988). **"Modernizmden Post Modernizme Eğitim
Yolları ve Okulun Geleceği"**. Yeni Türkiye, yıl: 4, Ankara.

RISON, R. (1997). **"Organitiation Culture And Quality Of Service: A
egy For Releasing Love In The Workplace"**. Association for
gement Education and Development London. Akt: Sungur,
y.**Yaratıcı Düşünce**. Evrim Yayınevi.

MANN, Ned. (1988). **The Creative Brain**, Lake Lure New York.

W.K. MISKEL C.G. (1991). **Educational Administration** Megraw Hill

STEDE, G. (1980). **Culture's Consequences: International Differences
ork Related Values**.

Teresa Lee." (2000). **The Influence Of Gender And Rofessional
tation Of The Elemantary Principal On School Culture And Student
ess"**, www.lib.umi.com/dissertations/fullcit.

Y, C.B. (1981). **Understanding Organization**.

R, Lütfü. (1996). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**.
ul, Beta Yayınevi.

N, Amitabh ; BRIAN, H. Kleiner.(1995).**"New Development
veloping Creativity"**, Journal of Managerial Psychology. ISSN 0268-
Sayı:10, No: 8.

ARAJ, I. ve AKTAN, E. (1998). **Okul Öncesi Eğitimde Yaratıcılık ve
em-Çözme Becerisi**, Çağdaş Eğitim Dergisi, Ankara.

SAR, N. (1995). **Bilimsel Araştırma Metodu**. Ankara: Hacetepe Taş
cılık.

U, C . (1986). **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık.

D,T. (1992). **'Coorporate Culture and Long-range Planning'**,
man Press, Oxford.

- BERT, T. (1999). **Organizational Behavior**. New York: Von Hoffmann S.
- C, G.J. and SIMON, H.A. (1958). **Organizations**, John Willey and Sons
- SFIELD, R. S. and BUSSE, T. V. (1981). "The Psychology of Creativity
Discovery: Scientists and Their Work".
- T, P. E. (1972). **The Characteristics Of Effective Organizations**.
er & Row..New York.
- SON, Debra. L and CAMPBELL, James. (1997). 'Organizational
avior'
- OLLS, John G. (1972). "Creativity In A Person Who Will Never
uce Anything Orijinal And Useful; The Concept Of Creativity As A
nally Distrubuted Trait". American Psychologist.
- ALP, Enver & KIREL, Çiğdem. (2000). **Örgütsel Davranış** (Beşinci
) . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayını.
- ALP, E. (1995). **Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler**, Eskişehir
olu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi.
- N, Ş. (1996). **Bürokratik Kültür 1**. TODAİE Yayını.
- VEÇİOĞLU, Mahmut. (1993). 'Organizasyon Kültürü' İktisat ve İş
ası Dergisi.
- ÜRK, Sevgi. (2001). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Eskişehir.
- EN, Yüksel. (1998). **Öğrenme ve Öğretme**. PEGEM Yayınları, İkinci
i. Ankara.
- LIVANOĞLU, Kemal. (1999). "Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki
etici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlik
cesi". Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler
tüsü.
- ER, Tom. J. and WATERMAN, Robert. H. (1982). **In Search At
elligence: Lessons From America's Best-Run Companies**, Harper & Row,
York.

ANN, R., and M. R., MCGARTH. (1985). **The Transformation of Organizational Cultures**. In P. Forstetal, Organizational Culture.

A, E. T. (1999). **Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri**. İzmir.

BBINS, S. (1998). **Organizational Behaviour**. Eighth Edition, New Jersey, Prentice Hall International Inc.

VI,Ç. (2007). **Yaratıcı Yönetici Tutumları**. İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HEIN, H. Edgar. (1970). **"Coming to a New Awareness of Organizational Culture"**.

EINER, G. A. (1965). **The Creative Organization**. Chicago: University of Chicago Press.

NGUR, Nuray. (1988). **"Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği,"** T Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı.

NGUR, Nuray. (1997). **Yaratıcı Düşünce**. İstanbul : Evrim Yayınevi.

NGUR, Nuray. (2001). **Yaratıcı Okul Düşünen Sınıflar**, Evrim Yayınları, İstanbul.

ALLEY, C. GILSON, L. (2000). **'Matching Creativity Requirements And Work Environment'**, Academy Of Management Journal.

N, İnci. (1985). **Sanat ve Eğitim**, İkinci Basım, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.

BUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. 3.Baskı, Ankara: Alfa Yayınları.

EINHOLG and OWENS, Towaards.R.G. (1989). **A Theory of Organizational Culture**. Journal of Educational Administration.

DLP, Stephen. (1994). "Leadership For School Culture" ERIC Digest, Number 91, <http://www.ericdigests.org/1995-1/culture.html>.

ŞEK, M. Şerif. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık Dağıtım.

MAN, Mehmet. (1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Halil. (1999). “**Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim**”. Yüksek Lisans Tezi.

INOĞLU, Neriman . Soral : **KKTC İlkokul Öğretmenlerinde İş Doyumu Ve**
mişlik.

, (1999). İnönü Üniversitesi, **Yaratıcılık**, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

C A N, M a h m u t. (1993). **Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)**
a, A.Ü. Eğitim Bil. Fak. Yay.

SA, M. Amabile; REGINA, Conti; HEATHER, Coon; JEFFREY, Lazenby;
AEL, Herron. (1996). “**Assessing The Work Environment For**
vity”, Academey of Management Journal.

, Ali. Rıza. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara:Nobel Yayın-Dağıtım.

Ahmet. (2003). “**Eğitimcilerin Dünyası, Örgüt Kültürü ve İklimi**”
egitim1.sitemynet.com .

MEN, Fatih. (2003). **Yaratıcı Okul ve Yönetimi**, (Kuram ve Uygulamada
Bilimler).

ANCE, E.P. (1965). **Rewarding Creative Behavior: Experiments in**
room Creativity. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

ANCE, E.P. (1999). **Making The Creative Leap Beyond**. The Creative
tion Foundation.

AN, Z. Seçil. (2003). **Japon Örgüt Kültürü**. Info:
stan1@yahoo.com .

ÇARŞILI, Ü. ; ÖZDAYI, N. (1997). “**Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık İle**
ik Özelliklerinin Araştırılması”. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri
i, Sayı:9.

, Tengiz. (1989). “**Organizasyon Kültürünün Oluşumu**”, Dokuz Eylül
İ.B.F. Dergisi.

NDAG, T. (2003). **Yaratıcılığa Yolculuk**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

L, Muharrem. (1989). **Örgüt Kültürü ve Verimlilik**, Verimlilik Dergisi,
Yayın.

ĞLU, K.A. (1993). **Problem Çözme Yöntemleri**. Ankara.

ROĞLU, K.A. ve ATÇI, B.(1995). **Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları**. Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları.

ROĞLU, Kadir. (1994). **Yaratıcı Düşünmeye Yönelik Tutumların Eğitimle Değiştirilebileceği ve Verimlik Üzerine Etkileri**. Ankara.

AYNE, K. Hoy, MISKEL C.G. (1991). **Educational Administration** Megraw Hill Inc.

ODDMAN, R. W., Y. SCHOENFELDT, T. (1989). **Individual Differences In Creativity: An Interactionist Perspective**.

LAZAN, Aslı. (2006). **“Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi”** Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

AVUZ, Halide S. (1989). **Yaratıcılık**. Boğaziçi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, İstanbul.

LDİRİM, Ramazan. (1998). **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ORTSEVEN, R. (2001). **Yaratıcı Yönetim**. Çanakkale On Sekiz Mart Üni. Yayınları.

Ek 1 : Anketi Uygulayabilmek İçin Bakanlığa Sunulan İzin Dilekçesi

KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı

Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğüne

Lefkoşa

24 Ağustos 2009

Konu: KKTC Ortaöğretim Kurumlarında, "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları", konulu anket

YDÜ Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tezimin gereği Sn. Yard.Doç.Dr Terin Adalı ile bir çalışma yürütmekteyiz. Bu amaçla ekte sunulmuş olan anketin, 2009-10 Öğretim yılının Eylül ve Şubat ayları arasında ortaöğretim kurumlarında görevli bir kısım müdür, müdür muavini ve öğretmene uygulaması gerekmektedir.

Bu konuda gerekli iznin verilmesi ve gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Zenal SÖZGÜN

YDÜ Eğitim Yönetimi, Denetimi,
Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

GOÖ.0.00.35-A/09/10- 6964

26.01.2010

Yın Zenal Sözcün,
Yın Doğu Üniversitesi
Lefkoşa.

İlgi: 07.09.2009 tarihli başvurunuz.

Başvurunuz incelenmiş olup Müdürlüğümüze bağlı Lefkoşa Türk Lisesi, Bülent Ecevit
adolu Lisesi, Yakın Doğu Koleji, Levent Koleji ve Türk Maarif Koleji okullarında görev yapan
l yöneticileri ve öğretmenlerine yönelik hazırlanan “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan
netici Tutumları” konulu anketin uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anketi uygulamadan önce anketin uygulanacağı okulların bağlı bulunduğu
dörlükle istişarede bulunulup, anketin hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte
tanmalıdır.

Anketi uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne
ştırılması gerekmektedir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.

Mehmet S. Kortay
Müdür

T/PC

(90) (392) 228 3136 – 228 8187

(90) (392) 227 8639

meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS

ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tez çalışması için hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı; KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarını yaratıcı örgüt kültürü açısından değerlendirmek, yönetici tutumlarını, yeterli ve yetersiz oldukları noktaları ortaya çıkarmak, öğretmen ve yönetici görüşlerinden yararlanarak çözüm önerilerinde bulunmak ve eğitim-öğretim sürecine katkı sağlamak amacı ile hazırlanmıştır.

Sorulara vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, başka kişi veya kurumlara verilmeyecektir.

İki bölümden oluşan anketin her bölümün başında açıklamalar bulunmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz, samimi, objektif yanıtlara bağlıdır.

Zaman ayırarak araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Zenal SÖZGÜN

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

İda kişisel durumunuzla ilgili sorular sorulmuştur. Her soru için durumunuza uygun
ğunuz seçeneğin başındaki parantezin içerisine (x) işareti koyunuz. Lüften cevapsız
mayın.

Cinsiyetiniz	
()	Kadın
()	Erkek
Meslekteki Kıdeminiz	
()	1-5 yıl
()	6-10 yıl
()	11-15 yıl
()	16-20 yıl
()	21-25 yıl
()	26 yıl ve daha fazla
Öğrenim Durumunuz	
()	Lisans
()	Yüksek Lisans
()	Doktora
()	Diğer (Belirtiniz)
Göreviniz	
()	Yönetici
()	Öğretmen

BÖLÜM II

Bu bölümde de, aşağıda belirtilen hususlara ne ölçüde katıldığınızı tespit etmeye çalışılacaktır. Aşağıda belirtilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine işaretleyin.

SORULAR	SEÇENEKLER				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
İş yerimde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir.					
İş yerimde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.					
Yaratıcı düşüncenin geliştirilebilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmaktadır.					
İş yerimde çalışanlar görevlendirirken, özel yetenekleri dikkate alınmaktadır.					
Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir.					
Çalışanların öz disiplin, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmektedir.					
Bir takım yetkiler alt kademelere aktarılarak, paylaşımı sağlamaktadır.					
İşyerindeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödellendirme yapılmaktadır.					
Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmaktadır.					
Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunların aşamaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymaları teşvik edilmektedir.					
Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personele taktir,prim, terfi,maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmaktadır.					

İşyerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlamaktadır.					
Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte ve bunun için zaman tanınmaktadır.					
Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci aşılanarak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemini vurgulamaktadır.					
İşyerimdeki çalışanların özgüvenleri kaybetmemeleri sağlanmaktadır.					
Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmektedir.					
Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlamaktır.					
Uzun dönemli programlar ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmektedir.					
Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarla dayandırılmaktadır.					
Yöneticiler tarafından kurum içinde kullanılan, hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmektedir.					
Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımı teşvik edilmektedir.					
Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmektedir.					
İşyerimde, yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmaktadır.					
Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmektedir.					