

T.C.
KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM BİLİM DALI

AFGANİSTAN ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL YARATICILIK
ÜZERİNDE ETKİSİ

Jamaluddin AHMADI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2024



©2024- Jamaluddin AHMADI

T.C.
KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM BİLİM DALI

AFGANİSTAN ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL YARATICILIK
ÜZERİNDE ETKİSİ

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN AFGHANISTAN
PRIVATE SECONDARY SCHOOLS

Hazırlayan
Jamaluddin AHMADI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Mustafa ERDEM

İkinci Danışman
Öğr. Gör. Dr. Fatma Hümeysra YÜCEL

KIRŞEHİR-2024

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetim Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Jamaluddin Ahmadi tarafından hazırlanan “Afganistan Özel Ortaöğretim Okullarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Yaratıcılık Üzerinde Etkisi” adlı tez çalışması 06/2/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oy birliği ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman.....

Prof. Dr. Mustafa ERDEM

Üye

Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Emine DOĞAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2024

.....

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Enstitü Müdür

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



.../.../2024

Jamaluddin AHMADI

İmza

ÖZET

AFGANİSTAN ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDE ETKİSİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Jamaluddin AHMADI

Danışman: Prof. Dr. Mustafa ERDEM

İkinci danışman: Dr. Fatma Hümeysra YÜCEL

2024 - Sayfa: 114

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetim Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Mustafa ERDEM

Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

Dr. Fatma Hümeysra YÜCEL

Dr. Öğr. Üyesi Emine DOĞAN

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini özel ortaokullardaki öğretmenlerinin bakış açısıyla anlamak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma nitel bir araştırma modeline sahiptir ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu Afganistan Kabil Şehrinde özel okullarda görev yapan 27 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenler seçilirken farklı alanlarda, farklı yaşlarda, mevcut okuldaki görev süresinin farklı olmasına dikkat elde edilmiştir. Veri toplama aracını araştırmacı danışmanı ile birlikte geliştirilmiştir. Araştırma verileri bire bir görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Görüşmeler ses kaydına alınmış sonra metne dönüştürülmüştür. Katılımcıların görüşleri kodlanarak verilmiştir.

Öğretmenler okullarının diğer okullardan farkını; okulun fiziksel mekânı ve ortamı, öğretim yöntemleri, öğretmenin kapasitesi ve yetenekleri, okulların olanakları, okulun kuralları, eğitim tesisleri, okul binası, yönetim biçimi, okul kültürü, çalışanların inancı ve yürütülen çalışmaların kalitesinde görmüşlerdir. Yine öğretmenler okullarının diğer okullardan farkını, okulun uygun atmosferi ve ortamı, öğretimin kalitesi, sınav sistemi, öğretmenlerin eğitimi, öğretmenlerin sorumluluğu ve okul bütçesi olarak görmüşlerdir. Öğretmenler örgüt kültürünü; bir örgütte geçerli olan ve üye davranışlarını yönlendiren bir dizi değerler, inançlar, alışkanlıklar, uygulamalar, davranışlar ve kurallar olarak belirterek, bir örgütü diğerinden ayıran özellikler olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler okullarının demokratik yönetime sahip olduğunu ve işgücüne odaklandıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler okullarında uyum, iş birliği ve birlikte hareket etme kültürünün olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğu, okuldaki hakim kültürün olumlu yönlerini dile getirirken bazıları okullarda kültürel sorunların olduğunu düzeltmesi gerektirdiğini

belirtmiştir. Öğretmenler okullarında niteliğin nicelikten önce geldiği, iş birlikçi kültürün olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler okullarında birlik duygusunun hakim olduğunu, bireye önem verildiğini, insana değer verildiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler yaratıcılığı, yeni bir fikirler, icatlar, ürünler ve hizmetler olarak görmektedirler. Öğretmenler okullarındaki yaratıcı uygulamaları; seminerler, destekleyici dersler ve aktif öğretim yöntemi olarak belirtilmiştir. Öğretmenler eğitim teknolojilerinin, laboratuvarların ve kütüphanelerin yaratıcı eğitim ortamı oluşturmada önemli olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenler okullarının yaratıcılığı desteklediğini ancak bütçelerinin yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Yaratıcılığı engelleyen hususları eğitim bakanlığının koyduğu kurallar ve prosedürler, öğretmenlerin bilgi eksikliği, kaynak eksikliği, destek eksikliği olarak belirtmişlerdir. Diğer yandan öğretmenlerin aldığı maaşın düşük olması, başka işler yapmak zorunda olmaları veya iki okulda derse girmeleri de yaratıcılığı engelleyen hususlar olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar, okulun örgütsel kültürünün, üyelerin yaratıcılığı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel değerlerin içselleştirilmesi, yönetici davranışları, öğretmenlerin nitelikleri yaratıcılığının ortaya çıkmasında önemli faktörler olarak görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, Örgütsel yaratıcılık, Ortaokul Öğretmenleri, Afganistan

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN AFGHANISTAN PRIVATE SECONDARY SCHOOLS

M.Sc.Thesis

Preparer: Jamaluddin AHMADI

Advisor: Prof. Dr. Mustafa ERDEM

Second Advisor: Dr. Fatma Hümeyra YÜCEL

2024 Year – 114 Page

Kırşehir Ahi Evran University Graduate School Of Social Sciences

Educational Sciences Department

Education Administration Science

Jury

Prof. Dr. Mustafa ERDEM

Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

Dr. Fatma Hümeyra YÜCEL

Dr. Öğr. Üyesi Emine DOĞAN

This research was conducted to understand the effect of organizational culture on organizational creativity in educational organizations from the perspective of teachers in secondary private schools. This study has a qualitative research model and the interview method was used. The working group is in Kabul City, Afghanistan consists of 27 teachers working in private schools. When selecting teachers, attention was paid to the fact that they were different in different fields, at different ages, and had different tenures in the current school. Data collection tool was developed together with the researcher's consultant. Research data was obtained by one-on-one interview method. The interviews were audio recorded and then converted into text. The opinions of the participants are given by coding.

Teachers distinguish their schools from other schools. They saw it in the physical space and environment of the school, teaching methods, capacity and abilities of the teacher, school facilities, school rules, educational facilities, school building, management style, school culture, employees' beliefs and the quality of the work carried out. Again, teachers saw the difference of their school from other schools as the appropriate atmosphere and environment of the school, the quality of teaching, the examination system, the training of

teachers, the responsibility of teachers and the school budget. Teachers understand organizational culture; They stated that it is a set of values, beliefs, habits, practices, behaviors and rules that are valid in an organization and direct the behavior of its members, and that they are the features that distinguish one organization from another. Teachers stated that their schools have democratic management and focus on the workforce. Teachers stated that there is a culture of harmony, cooperation and acting together in their schools. While most teachers expressed the positive aspects of the dominant culture in the school, some stated that there were cultural problems in schools and that they needed to be corrected. Teachers stated that their schools have a collaborative culture where quality comes before quantity. Teachers stated that a sense of unity prevails in their schools, the individual is given importance, and people are valued. Teachers see creativity as new ideas, inventions, products and services. Teachers' creative practices in their schools; seminars, supporting courses and active teaching methods. Teachers emphasized that educational technologies, laboratories and libraries are important in creating a creative educational environment. Teachers stated that their schools support creativity, but their budgets are not sufficient. They stated that the issues that hinder creativity are the rules and procedures set by the Ministry of Education, teachers' lack of knowledge, lack of resources, and lack of support. On the other hand, the low salaries of teachers, the fact that they have to do other jobs, or the fact that they teach in two schools are also stated as factors that hinder creativity. Participants stated that the school's organizational culture had a direct and significant impact on the creativity of its members. They saw the internalization of organizational values, administrator behavior, and teacher qualifications as important factors in the emergence of creativity.

Keywords: Organizational culture, Organizational creativity, Secondary School Teachers, Afghanistan

ÖN SÖZ

Eğitim örgütleri hayatta kalabilmek için yaratıcı bir şekilde çalışmak zorundadır. Bazı yöneticiler yaratıcılığa hevesliyen bazıları örgütteki yaratıcılığı engelleyen veya yaratıcı süreci hızlandıran atmosfer ve örgüt kültürünün farkında değildir. Bu yöneticiler örgütsel yaratıcılığın günümüz dünyasında örgütlerin yaşaması için bir gereklilik olduğunu anlamamaktadır. Bir örgüt ister hizmet isterse üretim örgütü olsun, yenilik ve hizmetlerini iyileştirme yönünde yaratıcı olmalıdır. Dolayısıyla araştırılması gereken en önemli konulardan biri örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisidir. Afganistan'daki örgütler, özellikle de eğitim örgütleri, örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin farkına varmalıdır.

Bu araştırmada örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Eğitim örgütü, kültür, örgüt kültürü, yaratıcılık, eğitim örgütlerinde yaratıcılık, okullarda yaratıcı etkinlikler ve alıştırmalar gibi bu başlıkla ilgili kavramlar da tartışılmıştır. Araştırmacı, araştırma literatürünü incelerken yaratıcılık, kültür, örgütsel kültür, örgütsel yaratıcılık, teknoloji, öğrenen örgütler ve etkileriyle ilgili çok sayıda araştırma yapıldığını bulmuştur. Ancak, özellikle özel ortaokullardaki öğretmenlerin bakış açısından eğitim örgütlerinin örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi konusunda hem nicel hem de nitel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın orijinallliğini göstermesi açısından önemlidir. Fakat bir konunun orijinal olması çalışma için yeterli değildir. Aynı zamanda çalışmaya değer olması önemlidir. Ülkelerin geri kalmışlığının nedenlerinden biri, eğitim sistemlerinin yetersizliği ve zayıflığıdır. Kültürünü ve kültürün oluşturduğu ortamı anlamayan örgütler ilerlemede ve sorunlarını çözmede yetersiz ve zayıf kalacaktır.

Bu tez aslında hocalarımla bilge rehberliğinin sonucudur. Araştırmam boyunca bana akademik yardımını esirgemeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. Mustafa Erdem hocama, yapıcı yorumlarıyla bu tezi tamamlamama yardımcı olan Dr. Fatma Hümeysra Yücel hocama çok teşekkür ediyorum. Tez savunmamda yapıcı eleştirileriyle bana yol gösteren Prof. Dr. Tufan Aytaç ve Dr. Emine Doğan hocalarıma da ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. Eğitimim boyunca beni destekleyen, benden dualarını esirgemeyen sevgili aileme ve yol arkadaşşıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Kırşehir-2024

Jamaluddin AHMADI

İÇİNDEKİLER.....	SAYFA
KABUL VE ONAY.....	I
BİLDİRİM.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
ÖN SÖZ	VII
TABLolar.....	X
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Sınırlıkları.....	7
1.5. Varsayımlar	7
1.6. Tanımlar	8
BÖLÜM II.....	8
KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2. KÜLTÜR	8
2.1. Kültürün Boyutları	9
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	10
2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları	12
2.3.1. İşe Katılma	12
2.3.2. Bütünleşme.....	13
2.3.3. Uyumluluk.....	14
2.3.4. Misyon.....	14
2.4. Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi.....	15
2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri	15
2.6. Örgüt Kültürünün Bileşenleri	19
2.7. Örgüt Kültürünün Türleri	20
2.8. Okullarda Örgüt Kültürü	25
2.9. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler	26
2.10. Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Araştırmalar	28
2.11. ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	29
2.12. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları	32
2.13. Örgütsel Yaratıcılığı ve Yeniliği Etkileyen Faktörler	37
2.14. Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	40
2.15. Örgüt Kültürünün Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi.....	41

2.16. Örgütlerde Yaratıcılığın ve Yeniliğin Önündeki Engeller	47
BÖLÜM III	48
3. YÖNTEM	48
3.1. Araştırmanın Modeli	48
3.2. Çalışma Grubu.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları.....	49
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	50
BÖLÜM IV	51
4. BULGULAR.....	51
4.2. Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri	57
4.3. Öğretmenlerin Okullarındaki Kültür ve Boyutlarına İlişkin Görüşleri	59
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri	64
4.4.1. Katılımcılar Okullarındaki Yaratıcı Etkinliklere İlişkin Görüşleri.....	67
4.4.2. Yaratıcılığı Destekleyen Ortamın Varlığına İlişkin Katılımcıların Görüşleri	72
4.4.3. Yaratıcı Düşünmeyi Destekleyici, Öğrenme-Öğretme Ortamları, Teknolojiler Ve Öğretim Yöntemleri	74
4.5. Öğretmenlerin Okul Kültürünün Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Görüşleri.	77
BÖLÜM V	81
5.SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	81
5.1. SONUÇ	81
5.2. TARTIŞMA	85
5.3. ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA.....	96
Ek	101
ÖZ GEÇMİŞ	102

TABLÖLAR

TABLO 3.2. KATILIMCILARA AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER	48
TABLO 4.1. ÖĞRETMENLERİN KENDİ OKULLARININ DİĞER ÖZEL ORTAOKULLARDAN FARKINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ.....	51
TABLO 4.2. ÖĞRETMENLERİN KENDİ OKULLARININ DİĞER ÖZEL ORTAOKULLARDAN FARKINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ.....	57
TABLO 4.3.(A) ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	59
TABLO 4.3.(B) ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDAKİ KÜLTÜRE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ.....	59
TABLO 4.4. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	64
TABLO 4.4.1. KATILIMCILAR OKULLARINDAKİ YARATICI ETKİNLİKLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	67
TABLO 4.4.2. YARATICILIĞI DESTEKLEYEN ORTAMIN VARLIĞINA İLİŞKİN KATILIMCILARIN GÖRÜŞLERİ	72
TABLO 4.4.3. YARATICI DÜŞÜNMEYİ DESTEKLEYİCİ, ÖĞRENME-ÖĞRETME ORTAMLARI, TEKNOLOJİLER VE ÖĞRETİM YÖNTEMLERİ	74
TABLO 4.5. ÖĞRETMENLERİN OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ.....	77



BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bugün karmaşık yaşamlarımız her an yenilenmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik, aktif bir yaşamı sürdürmenin gerekli yönlerinden bazılarıdır. İnsanın hayatta neşe yaratabilmesi için yaratıcılığa ihtiyacı vardır ve bu yaratıcılık ve yenilik birkaç faktöre bağlıdır. Örgütler yöneticiler tarafından yönetilmektedir ve tüm örgütlerin yöneticileri yaratıcılığın örgütün ihtiyacı olduğunu fark etmişlerdir. Çünkü örgütlerde yaratıcılık, hizmetlerin niceliğini ve kalitesini artırmakta, maliyetleri düşürmekte, kaynak israfını önlemekte, etkinlik ve üretkenliği arttırmakta, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini harekete geçirmektedir.

Bir toplumda yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerden biri de insanların birbirini yetiştirmeye çalıştığı ve birbirini etkileyerek toplumun gelişimine katkıda bulunduğu bir kültürün yaratılmasıdır. Bu durumda örgüt kültürü, güçlü etkili doğası nedeniyle örgütsel davranışın şekillenmesinde ve örgüt içinde önemli değişiklikler yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, insanların davranış ve düşüncelerini etkileyen bir dizi ortak inanç ve değer şeklindedir. Yenilikçiliği ve kurumsal yaratıcılığı teşvik etmek için ve yaratıcı bir ortam elde etmek için örgüt kültürü bir kaynak olarak kullanılabilir.

Örgüt kültürü, bir örgütteki değerlerin, güvenin ve temel inançların ortak ve nispeten istikrarlı bir modelidir. Bu nedenle örgütteki herhangi bir temel değişikliğin ancak o örgütün kültürünü anlamakla mümkün olması söylenebilir (Asgaryan, 2009, s. 101). İnsan grubu olarak toplulukların, grup eylemlerine rehberlik eden kültürleri vardır. Kısacası örgüt kültürü, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için koordineli ve onaylanmış bir örgütte birlikte çalışan insanların topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Afjeh, 2001, s. 16).

Günümüzün hızlı küresel değişimi ile örgütlerin olumlu ve gerekli değişimi sağlanmaktadır. Örgütleri küresel dönüşümle uyumlu hale getirmek için yaratıcı fikirlere ve yaratıcı çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu sermayeyi kullanmak için pratik bir çözüme sahip olmayan bir örgüt elbette hayatta kalmasını ve gelişmesini garanti edemez. Başka bir deyişle örgüt kültürü çalışanların yaratıcılığını engellerse örgüt yetersizliğe ve istikrarsızlığa doğru gitmektedir.

Kültür, inovasyon için bir platform olarak yapıcı bir rol oynar, eğer hakim kültür fikirlere değer vermezse ve saygı duymazsa, yaratıcılık ortaya çıkmadan önce kaybolacaktır.

Dolayısıyla yaratıcılığın yaratılmasında ve ortaya çıkmasında sosyal, politik ve kültürel bağların etkisi göz ardı edilmemelidir. Örgüt yöneticileri bir yandan çalışanların yaratıcılığının büyümesi ve gelişmesi için bağlam sağlamak, diğer yandan insanların yetenek ve becerilerinin doğru ve amaçlı bir şekilde kullanılmasından sorumludur.

Genel olarak Afganistan'daki örgütlerin, örgütsel yaratıcılığı geliştirebilmeleri için güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırma, örgüt kültürünün eğitim örgütlerinde çalışanların yaratıcılığını tam olarak nasıl etkilediğine ve eğitim örgütlerinin yöneticilerini neden örgüt kültürüne ve yaratıcılığa daha fazla dikkat etmeleri gerektiğine odaklanmaktadır. Eğitim örgütlerinin yöneticileri bu araştırmayı inceleyerek ve uygulayarak, örgütsel yaratıcılığın ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlerinde uygun bir kültür oluşturabilirler.

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzdeki toplumlara örgütsel toplumlar denir. Çünkü bu toplumlarda insanlar günlük etkileşimlerinde çeşitli örgütlerle temas halindedirler tabii ki örgütler çeşitli boyutlardan farklıdır. Bazı örgütlerin çok fazla kaynağı bulunabilirken çok daha geniş hedeflere yönelebilirlerken bazıları özel şirketler, dernekler, spor takımları gibi az sayıda insan ve kaynağa sahiptir, belirlenen hedeflere ulaşmak için sınırlı çalışmaları vardır. Genel olarak bu araştırmada araştırmacı, örgütün kendisini, grup hedeflerine ulaşmak için sistematik ve önceden belirlenmiş bir ortamda birlikte çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak görmektedir (Kiumarsi ve Firouz, 2011, s. 16).

Günümüzün hızla küreselleşen dünyasında, tüm dünyaya yayılan örgütler, eskisinden daha fazla rakiple bir yarışma halindedir (Özer, 2012). Karmaşık yaşamlarımız her geçen gün yenilenirken yaratıcılık dinamik bir yaşamı uzatmak için gerçek bir ihtiyaçtır. Büyük örgütlerde yöneticiler, “yaratıcı olmadığınız süreçte yaşayamayacaksınız” sloganıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin yaratıcılığa değer vermeleri ve örgütlerini yıkımdan kurtarmaları gerekmektedir. Yöneticiler performansta yaratıcılığı destekleyen bir ortam yaratmayı düşünmek zorundadır.

Eğitim örgütlerinin yöneticileri, örgüt kültürünün insan davranışlarını etkilediğini bilmeli, örgütlerin kültürünü inceleyerek örgütlerin başarı ve başarısızlık sebepleri fark edilebilmelidirler. Ancak, Denison ve Mishra'nın (1995) iddia ettiği gibi, kültür çok çeşitli performans göstergelerini çok çeşitli mekanizmalarla etkilemektedir. Ayrıca her kültür özelliğinin kendine özgü bir şekilde belirli performans ölçütleri ile ilişkisi vardır (Yılmaz ve Ergun, 2008). Örgütteki her türlü kültürün örgütünün performansı üzerinde etkisi vardır.

Tıpkı örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık, risk alma, liderlik, bütünlük, yönetim desteği, ödül sistemi, çatışma, kontrol, kimlik, iletişim örüntüsü ve diğer değişkenler üzerinde etkisi olduğu gibi, örgütün kaderi üzerinde de etkisi olabilmektedir. Bu nedenle mükemmel performansa sahip olmak için, yöneticiler bilimsel stratejiler planlamaktadır.

Örgütler yaratıcılığı ve insan kaynakları uygulamalarını destekleyen bir kültür oluşturmaktan fayda sağlayabilecektir. Böylece çalışanların yaratıcılığının önünü açabilecekleri, yaratıcılık ile örgüt kültürü arasındaki uçurumu bulmaları örgütlerin yaratıcı bir örgüt olma yolunda stratejiler oluşturmaları kaçınılmaz olduğundan anlaşılması önemli bir konudur (Zakersaleh ve Asmawi, 2011). Bir örgütte yaratıcılığın artması, hizmet kalitesinin ve niceliğinin artmasına, giderlerin azalmasına, kaynak israfının önlenmesine, çalışanlarda yetkinliğin artmasına ve motivasyonun oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde hem girdisi hem de ürünü temelde insan olduğu için, eğitim sürecini etkileyen artan ihtiyaçlar eğitim örgütlerini daha dinamik olmaya zorlamaktadır (Vélez vd., 2017; Yukl, 2008). Ayrıca yaratıcılık, yetenekleri geliştirmede ve insanların gelişmesi için birbirlerine yardım etmeye çalıştıkları kültürün büyümesine bağlamda hazırlamada çok etkili unsurlardan biridir.

Bu araştırmada temel sorun, eğitim örgütlerinde yaratıcılığın olmaması ve örgüt kültürünün çalışanların kapasitesi, yeterliliği ve yaratıcılığı üzerindeki etkisidir. Madem eğitim örgütlerimizdeki tembellik verimlilik eksikliğine, şişirilmiş bürokrasiye ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Bariz nedenlerden biri de genel anlamda eğitim örgütlerinde inovasyon eksikliğidir. Yaratıcılık örgütün herhangi bir bölümünde etkili olabilse de, eğitim örgütleri görevlerini tekdüze olarak yerine getirirler ve öğretmenler bilgilerini geliştirmeye dikkat etmezler ve ilerleme için motivasyonları yoktur. Bu da kendi başına örgütte çok fazla uygunsuzluk ve başarısızlığa neden olmaktadır.

Okul eğitim ortamı kültürel değişimlere tepki verirken yaratıcılığa yol açan becerileri aktif olarak geliştirmeye çalışır (Pellegrino ve Hilton, 2012). Örneğin, zaman alıcı ve düşük verimlilikle son derece pahalı olan çok eski yöntem hala eğitim kurumlarında kullanılmaktadır. Bunun sonucunda örgütlerde nitelik sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu konunun arkasında gizlenmiş başka faktörler de olabilir, ancak örgütlerdeki baskın kültürün yetersizlik ve düşük kalitenin temel unsuru olduğu açıkçası tartışmalıdır. Bu nedenle yukarıda bahsedilen sorun, tanımlanması gereken örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisidir. Çünkü örgütte hakim olan kültür çoğu zaman çalışanlarda yaratıcılık yaratmadığı gibi bazen de çalışanlarda yaratıcılık yaratılmasına engel olmaktadır.

Derinlemesine açıklama için, hangi tür kültürün çalışanların yeteneklerini geliştirmede etkili olacağı sorusuna cevap vermek daha iyidir. Bu nedenle hakim kültürün çalışanları güçlendirmede etkili olabileceği görülmektedir. Bu sorunu çözmek için mevcut kültür, çalışanların davranışlarını ve üretkenliklerini etkilediği için bu araştırmanın yapılması gerekmektedir. Bahsedilen konuya doğru çözümü bulmak mevcut araştırmayı çok önemli kılmaktadır. Çünkü baskın kültür bir örgütün başarısının arkasındaki en güçlü faktördür. Bir örgütte iş birliği ve kapasite geliştirme kültürü varsa, bu ilerlemeye yol açar, aksi takdirde örgüt aksilikler ve başarısızlıklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu gibi sebeplerden ötürü örgütlerde yaratıcılığa sahip olmak için doğru kültüre ihtiyaç vardır.

Araştırma problemini kavramsal olarak tanımlanacak olursa; eğitim alanında tarihin ilk dönemlerinde ortaya çıkan bir sistemi kullanılmaktadır. Çünkü onlara göre yaratıcılığın yaratma yolu farklıdır. Hâlbuki çevrenin yaratıcılığı konusunda etkileyen faktörlerden biri, iletişim kurduğumuz kişiler ve genel olarak o çevre ve örgütteki hakim kültürdür. Aslında yaratıcılık eğitim örgütlerinde bir ihtiyaç sayılır. Çünkü bilindiği gibi eğitim günden güne değişme ve çoğalma halindedir. Eğitim örgütleri eğitim kaynağı olarak bu değişimlerin farkında olmadığı ve kendini ona göre ayarlamadığı zaman, eğitim üzerinde verimliliği azalır. Dolayısıyla temel sorun, okuldaki hakim kültür ve öğretmenler ve diğer çalışanların yaratıcılığı üzerinde o kültürün etkisini bilmektir.

Dünyada eğitim sistemleri ve eğitim örgütleri hakkında günlük birçok araştırma yapılır ve eğitim sisteminde etkili olan faktörler hakkında bilgi verilir. Detaylı bir şekilde anlatmak gerekirse, bütün dünyada eğitim ve öğretim konusu çok önemlidir ve araştırmacılar her zaman daha iyi ve etkili bir eğitim yöntemini ortaya koymak için çalışmalar yapmaktadır. Çalışmalarda bilinmesi gereken şeyler: 10 yıl önceki eğitim müfredatı, ders sınıfın tasarım ve yapısı, eğitim yöntemleri ve öğrencilerin denemesi, destek eğitim programları ve eğitime bağlı olan diğer etkenler, bugünkü ihtiyaçları karşılıyor mu? Bugün de aynı verimliliğe sahip mi?

Farklı ülkelerde eğitim örgütlerinin elemanları ve araştırmacıları çaba gösterip yeni eğitim sistemlerini eski yöntemlerin yerine geçirip halkın eğitim ihtiyaçlarını bu şekilde karşılamaya çalışmaktadır. Tabii ki net bir sonuca ulaşmak için daha fazla zamana ihtiyaç vardır. Maalesef Afganistan eğitim sisteminde bugün de yıllar önce kullanılan model, yöntem ve teknik kullanılmaktadır.

Öğretmenler yıllar önce öğrendiği şeyleri öğrencilere aktarıyorlar ve öğretmenler bu alanlarda az çaba harcıyorlar. Aslında çoğu zaman eğitim örgütlerinde öğretmenlerin ve diğer çalışanların öğretim yöntemleri, soğuk ve tekdüze bir eğitim verilmekteydi.

Eğitimcilerde çevreyi aktif ve çekici bir ortama dönüştürmek, öğrencilerin zekalarının harekete geçirilmesi, öğrencileri deneme yöntemleri vb... konular hakkında yeni ve yaratıcı fikirleri yoktu. Bu sorunların birçok gerekçeleri olabilir, örneğin, belki elemanlar ve öğretmenler yeterli ve gerekli eğitim ve motivasyona sahip olmayabilirler ve alternatif yöntemleri bilmiyor olabilirler, belki de onlar en iyi ve mükemmel fikirlere sahiptir ama örgütteki imkânlar müsaade etmiyordur veya kurumun yöneticisi diktatörce yönetmiş olabilir.

Eğer konuya dikkat edip araştırmaların sonuçlarına bakılırsa, bir örgütte çalışanların yaratıcılığı üzerine etki bırakan birçok faktör bulunabilir. Ama bu araştırmada etkili faktörlerden biri ve en önemlilerinde olan örgüt kültürü üzerinde araştırma yapılacaktır. Çünkü ülkenin birçok eğitim örgütünde düşünce ve fikirleri geliştirmek için uygun bir ortam yoktur. Okul ve üniversiteler gibi çok sayıda eğitim örgütünde sorunların örgütte yaratıcılık kültürünün olmamasından kaynaklandığı düşünülür. Farklı kültürlere sahip eğitim örgütlerinde öğretmenlerin ve çalışanların yaratıcılığını nasıl etkilendiğini ve yaratıcılığı geliştirmek için hangi kültürün daha uygun ve etkili olacağını belirleyebilmek için bu araştırmanın yürütülmesi gereklidir.

Genel olarak bu araştırma yüksek eğitim ve eğitim bakanlıkları, okullar ve diğer eğitim ve öğrenim örgütlerine çok yararlı olacaktır. Çünkü bu araştırma sayesinde eğitim örgütlerinin yöneticileri, kendi örgüt kültürünü daha iyi belirtecek ve örgütün kültüründe verimli ve yıkıcı taraflarını daha net bir şekilde inceleyebilecektir. Yöneticiler bu araştırmayı okuduktan sonra öğretmenleri ve çalışanların neden ve nasıl yaratıcı olmalarını ve sonuçta örgütün kültürü örgütün yaratıcılığı üzerinde nasıl etki bıraktığını daha iyi anlayacaktır. Örgüt kültürü, örgütün çalışanlarının yaratıcılığı üzerindeki etkileri hakkında çok az sayıda çalışma yapıldığı bilinen bir gerçektir. Bu sebeple mevcut araştırma hem eğitime hem eğitim örgütlerindeki yöneticilere oldukça katkı sağlayacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Afganistan'daki özel ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun biçimde alt problemler belirlenmiş ve aşağıda ifade edilmiştir:

1. Öğretmen görüşlerine göre bir okulu diğer okullardan ayıran özellikler nelerdir?
2. Öğretmen görüşlerine göre örgüt (kurum) kültürü nedir?
3. Öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ve boyutları nedir?

4. Öğretmen görüşlerine göre örgütsel yaratıcılık nedir?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerine bir etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Tüm insanlar doğumdan ölüme kadar çeşitli örgütlerle bağlantılıdır. İnsanın aile denen toplum dışında okul, üniversite, çalışma ortamı ve diğer insanlardan ne kadar etkilendiğinin bilinmesi önemlidir. Aynı zamanda içinde yaşadığımız dünya hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu karmaşık ortamda eğitim örgütleri, uygun stratejiler tasarlayarak ve bunları etkin bir şekilde uygulayarak hayatta kalmalarını sağlayabilirlerse başarılı olacaklardır. Günümüz toplumunun, eğitim örgütlerinin başarısı ve hayatta kalması için en önemli faktörlerden birinin olumlu ve uygun bir örgüt kültürü olduğu sıklıkla belirtilmektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgütün yaşam biçimidir.

Örgütler toplumun sorunlarına ve ihtiyaçlarına çözümler sunmak amacıyla kurulmuştur. Toplumun sorunları büyüdükçe ve çeşitlendikçe örgüt çalışanları yaratıcı olabilirler veya toplumun sorunlarında etkili çözümlerini sunabilme yeteneklerine sahip olabilirler ama çalıştığı örgüt, toplum ihtiyaçlarını ve sorunlarını zamanında gidermeyi engelliyorsa, nasıl çözümler sunabilir? Ayrıca unutulmamalıdır ki, bugün başarılı örgütler, yalnızca üretim miktarı, kâr ve gelir gibi nicel başarı göstergelerine odaklanan örgütler olmayacaktır (Qobadi, 2000). Araştırmalar insanın değişken olduğunu, duygusu olmayan makineler gibi olmadığını ve çevrenin insanı etkileyeceğini kanıtlamıştır. Yöneticiler, diğer değişkenlerin yanı sıra çevrenin ve özellikle örgütte hakim olan kültürün çalışanların yaratıcılığını ve çalışma yöntemlerini etkileyebileceğini bilmesi için bu araştırmanın yapılması gerekmektedir. En iyi, en yetenekli ve en yaratıcı çalışanlar örgüt tarafından işe alınsa bile örgütün koşulları ve kültürü elverişsiz olduğunda, bu durum yaratıcılık ve performansı olumsuz etkilemekte, örgütün verimliliğini azaltmaktadır.

Örgütler için örgüt kültürün artık geçmişe göre çok daha önemli olduğu belirtilmektedir (Schein, 1992). Örgüt kültürü hakkındaki bu araştırma da önemli olabilir, çünkü örgütler ve tüm çalışanlar, yaratıcılığın önemini anlarlar. Eğitim örgütlerinin yöneticileri, örgütlerin homojen bir şekilde ilerlediğini fark ederler ve çalışanlardaki yaratıcılığın eksikliğinin temel nedenlerinden birinin örgütlerin kültürü olduğunu anlarlar. Bu örgütsel kültür, çalışanların yaratıcılığını kolaylaştıran veya engelleyen bir değişken veya kolaylaştırıcıdır. Örgütün hakim olduğu kültürün niteliğini ve uygun bir kültürün nasıl yaratılacağını ve daha da önemlisi, örgütsel kültürün nasıl değiştirileceğini ve yöneticilerin

ve örgütün anahtar personelinin organizasyon kültürü değişimindeki rolünü anlamak önemlidir.

Bu araştırma, okul yöneticileri ve öğretmenler için örgütte hakim olan kültürün çalışanların performansı üzerindeki etkisini anlamak için geniş bir vizyon oluşturabilmektedir. Nihayet, yaratıcılık eksikliği ve örgüt kültürünün etkisine dikkat edilmemesi sorunu çözülecek ve okul yöneticilerinin okulda hakim olan kültürü değiştirmeyi düşünmelerine neden olacaktır. Aynı zamanda yaratıcı okul kültürünün ortaya konması okulun daha etkili ve verimli yönetilmesine neden olacaktır. Öte yanda okul yöneticileri, çalışanlarının büyüme ve yaratıcılık potansiyellerini desteklemek için program hazırlayabilir ve pratik çözümler kullanabilir.

Bu araştırma sayesinde yöneticiler, şirketlerinin hayatta kalmasını güçlendirmek, yaratıcılığını artırmak için zengin bir kültür oluşturma gerekliliğini anlamaktadırlar. Öte yandan, ülkenin eğitim sistemlerinde var olan sorunlar, sorunları düzenlemek ve çözmek için uygun yöntemlerin kullanılmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Aynı şekilde eğitim örgütleri yöneticilerinin yaratıcılık ve yenilikçilik konusuna dikkat etmemeleri, çoğunlukla bu konu ve etkileri hakkında bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı çalışma önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu çalışmada sadece iki değişken incelenip çalışılmaktadır ve bu iki değişken örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılıktır. Dolayısıyla bu araştırma sınırlı bir çalışmadır, hem bağımsız değişken sınırlıdır hem de bağımlı değişken, bu yüzden biliyoruz ki yaratıcılık birçok faktörden etkilenmektedir. Burada sadece bir değişken yani örgüt kültürü incelenmektedir. Bu çalışmanın diğer bir sınırlaması da katılımcı açısından. Çünkü bu araştırma 2023 yılında Kabil şehrinde özel ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yürütülmektedir.

1.5. Varsayımlar

1. Verileri toplamak amacıyla geliştirilmiş olunan görüşme formu öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık konusundaki görüşlerini yeterince ortaya çıkarmaktadır.
2. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar, onların gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.6. Tanımlar

Örgüt Kültürü: Örgütün üyeleri arasında ortak bir dizi temel değerler, inançlar, varsayımlar, davranışlar, gelenekler, mitler, hikayeler ve normlardır. Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütten ayıran özelliği, kimliği ve karakteri belirler.

Örgütsel Yaratıcılık: Ürün, performans, hizmet veya örgütsel prosedürlerle ilgili geçmişte yapılandan farklı özgün, benzersiz, yeni ve faydalı fikirler geliştirme yeteneğidir.

BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE

2. KÜLTÜR

Kültür, kavram olarak uzun bir geçmişe sahiptir. Sosyal hayatta bu kavram bir hayranlık durumuyla eş değer olarak kullanılmaktadır. Bir kişinin kültürlü olduğunu söylendiğinde belli toplulukların gelenek ve göreneklerine işaret etmektedir. Kültürün ne olduğuna dair farklı görüşler bulunmaktadır. Kültürün tanımı farklı bilim adamlara göre değişmektedir. Örneğin Sutherland ve Woodward'a göre "Bilgi, din, sanat, ahlak, kanun... gibi bütün sosyal mirasları içeren, bir kaynaktan başka bir kaynağa intikal edilebilen her şeye kültür denir" (Asgaryan, 2009, s. 103). Aslında kültür, davranışları şekillendiren; adetler, gelenekler, değerler, semboller ve inançlardan oluşmaktadır (Adler, 2002).

Kültür, örgüt üyelerinin veya toplumunun genelinde insanların paylaştığı önemli duygu ve ortak anlayışdır (Afjeh, 2014, s. 342). Kültür bir milletin değerleri, yaptıkları, bilinç ve görüşlerinin toplamı sayılır. Great Hofstede (1980) ve Skin'in (1997) yaptığı çalışmalarında kültürü temel değerler, normlar, inançlar, idealler ve davranışlar gibi farklı düzeylerden oluşan koleksiyonu bilinmektedir. Hofstede (2001) kültür, bir grubun çevreye verdiği tepkileri etkileyen ortak özelliklerin etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Shine'e (2004) göre kültür, paylaşılan varsayımların bir modelidir. Grup tarafından öğrenilir ve sorunların dış uyumu ve iç koordinasyonunu çözer. Performansı ve etkisi nedeniyle değerli sayılır. Sorunlara ilişkin algılamının doğru yöntemi olarak ekip veya grubun yeni üyelerine öğretilmektedir (Asgaryan, 2009, s. 104).

Bir kaynaktan başka bir kaynağa aktarılan her şey kültür olarak tanımlanmaktadır (Sutherland ve Wodward,1990). Bunlar bilgi, din, sanat, ahlak, hukuk, fen ve vesile olarak kullanılan yöntemleri içeren toplumun ortak mirasıdır (Nazari ve Huseyni, 2011, s. 11). Genel olarak kültür kavramı, bir nesilden diğerine aktarılan bir grup insanın yaşam kalitesidir. Kültür araştırmacıları kültürün iki alanda uygulanmasını ifade edilmektedir. Birincisi, en geniş anlamda kültür, karmaşık ve gelişmiş uygarlığın ürünlerine atıfta

bulunabilmektedir. Bu anlamda edebiyat, sanat, felsefe, bilgi ve teknoloji gibi şeyleri ifade edilmektedir. İkinci bağlamda kültür antropologlar ve insanları inceleyen diğerleri tarafından kullanılmaktadır. Başka deyişle düşüncenin yarattıklarını, alışkanlıkları ifade edilmektedir. Bunların birikimlerinin bir sonucu olarak, insanlar ve doğal çevre arasında karmaşık bir uyum meydana gelecektir.

Kültürün doğal arzulara ve sosyal güçlere göre ortaya çıkan bir olgu olduğu söylenebilir. Bölge coğrafyasına göre, etnik kökenin tarihi ve olayları, dil, insanların ortak edebiyatı, din, ekonomi, insanların geçim biçimleri kültürün ortaya çıkmasını etkilemektedir. Uyumlu bir kombinasyonda, insan davranışını etkileyen ve insanlar arasındaki iletişimi kurmayı kolaylaştıran bir dizi değer ve inanç oluşturur (Mohadi, 2007, s. 11). Kültür, örgüt içindeki insanları farklı alanlarda ve farklı durumlarda aynı kültürle tanımlayan ortak değerler sistemidir (Robbins ve Sanghi, 2007). Şimdi örgüt içinde var olan kültürden ayrı olarak, kültür kelimesi duyulduğunda zihinde oluşan imaj şudur: Kültür, bir toplumda var olan alışkanlıkların, geleneklerin, değerlerin, özel uygulamaların ve normların toplamıdır. Bu nedenle her toplumun tarihine, diline ve dinlerine göre farklı kültürleri bulunmaktadır.

2.1. Kültürün Boyutları

Kültürel tutumlar üzerine yapılan ilk ve en önemli çalışmalardan biri Hollandalı araştırmacı Hofstede'nin teorisidir. Hofstede 1980 yılında yaptığı bir araştırmada kültürün dört boyutunu tanımlamıştır ve bunlar sırayla açıklanmaktadır (Jafari ve Amir Nejad, 2016).

Bireycilik-grupçuluk: Bu kültürel boyut, bir topluluk ya da insanın bir gruba katılmak yerine bireysel olarak hareket etmeyi tercih edip ya da bir grubun içinde bulunup gruba fayda sağlamayı tercih etmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu boyutta birey, ya çıkarlarını önemser ya da grubun genel çıkarlarına değer verir. Bu kültürel boyuta göre, bir kişinin bireysel olarak etkili olabileceği veya bir grup içinde çalışırsa daha etkili olacağı söylenilmektedir. Yani bazen örgütte çalışanlar bireysel ilgisini ve isteklerini örgütsel ilgi ve arzuya tercih etmektedir. Dolayısıyla, kültürün bu boyutunda, odak noktası, bireysel olarak yapılırsa işlerin daha iyi olmasıdır. Kültürün bu boyutunda odak noktası, işlerin bireysel olarak mı yoksa grup olarak mı yapıldığında daha iyi olduğudur.

Açıklık: Bu boyut, toplumdaki insanların yapılandırılmamış ve belirsiz koşullara göre yapılandırılmış ve açık durumları tercih ettiğini vurgulamaktadır. Belirsizlikten kaçınma, yasal olan toplumun yapısı gibidir, muğlak ve belirsiz durumları azaltmak için çok fazla kontrole sahip olabilmektedir. Dolayısıyla kültürün bu boyutunda belirsizliğin kabul

edilmemesinin, toplum yapısında uyulması gereken bir kural olduğu söylenebilir. Daha basit söylemek gerekirse, kültürün bu boyutunda, çalışanlar belirsiz koşullarda olmaları nedeniyle herhangi bir risk kabul etmemektedirler. Mevcut durum ne kadar uyumsuz olursa olsun yine de mevcut durum tercih edilmektedir.

Güç mesafesi: Kültürün bu boyutu, insanların toplumu ve sıradan insanlar için kabul ettiği bireyler arasındaki güç ve zenginlik eşitsizliğinin derecesini vurgulamaktadır. Güç mesafesi sosyal sınıflarda görülebilir, böylece güç mesafesi düşük olan toplumlarda sınıf farkı daha az olur ve liderler ile astlar ve çalışanlar arasında daha yakın bir ilişki olmaktadır. Shahzad ve diğerleri (2012) makalesinde çalışan ve yöneticiler arasındaki mesafeyi ortaya koydular. Genellikle çalışanlara sorunlarını veya önerilerini doğrudan yöneticiye ulaştırılmasına izin verilmez. Böylece yönetici sorun ve önerileri birinci elden öğrenemez ve bunlara bir çözüm önerisi getirmek için çaba sarf edemez.

Cinsiyet: Kültürün bu boyutu, erkekliğin ve kadınlığın bazı özelliklerini ve değerlerini bilmeyi ifade etmektedir. Bu boyuta göre girişkenlik, performans, kararlılık, başarı ve rekabet gibi erkeksi değerleri vurgulanmaktadır. Kadınların değerleri ise yaşam kalitesini, sıcak ve kişisel ilişkilerin sürdürülmesini, hizmetleri, bakımı ve dayanışmayı içermektedir (Jafari ve Amir Nejad, 2016, 2004).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, özellikle 1980'li yıllardan itibaren örgüt ve yönetim kuramı ile ilgili literatürde öne çıkan bir alan olarak değerlendirilmektedir. İşlevselci bir kültür görüşüne sahip olanlar, kültürün davranışları izlemek, arzu edilen davranışları teşvik etmek, örgütsel değişikliklerin daha etkili uygulanması için bir çerçeve oluşturmaktadır. Stratejiler uygulamak ve örgütte daha iyi performans elde etmek için bir araç olarak kullanılabileceğine inanmaktadır (Kordshuli, Alavi ve Anami, 2016). Bir örgüt deneyimi yaşamamış insanlara nadiren rastlanır. Okullar, kulüpler, spor takımları, hayır kurumları ve büyük idari kuruluşlar bu kuruluşlar arasında yer almaktadır.

İnsanlar örgütlere girdiklerinde o örgütün kılık kıyafet kurallarına, insanların nasıl çalışacaklarına dair anlattıkları hikâyelere, örgütü yönetmenin kural ve yöntemlerine, örgütün ilişkilerine, törenlerin yapılış biçimine, görevleri, ödeme sistemi, uzmanlık dili, mizahı ve sadece örgütün iç üyelerinin anladığı ve türlerini tanıdığı hikâyeler hakkında anlattıkları hikâyelerdir. Bunların hepsi aslında örgüt kültürüdür ki bu tür örgütlerin her birinde farklı kültürler vardır (Asgaryan, 2009, s. 105). Diğer bir deyişle örgüt kültürü, çoğu şirketin programlarını yönlendirmek ve ilerletmek için kullandığı bir süreçtir. Hedeflerine

ulaşabilmek ve örgütsel misyonlarını yerine getirebilmek için uzun vadeli ufka sahip faaliyetlerdir (Alipur, 2020, s. 12).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliktir. Aslında örgüt kültürü örgüte özel ve benzersiz bir karakter ve kimlik kazandırmaktadır. Bu şekilde örgüt kültürü, her örgütün sosyal kimliğini belirlemektedir. Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması için, örgüt kültürünün örgütte mevcut olan inançların, değerlerin ve varsayımların bir kombinasyonu olduğu söylenilmektedir. Örgütün tüm üyeleri buna maruz kalır ve buna karşı bir miktar anlaşma ve eşlik vardır (Khwarizmi, 1993, s. 16). Nicotera ve diğerleri (2003) örgüt kültürünü, kendi başlarına kültür olarak kabul edilmeyen, ancak örgütteki bir grup insan tarafından bir bütün olarak kabul edilen, iç içe geçmiş değerler, normlar ve faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır. Bireylerin davranışlarını etkiler ve örgütün tarihi, efsaneleri, hikâyeleri, gelenekleri, törenleri ve sembolleriyle desteklenir (Kordshuli, Alavi ve Anami, 2016).

Rensburg (1993) örgüt kültürünü, ritüellerin, normların, aksanların ve belirli dil, misyon ve politika ifadeler, örgütsel kahramanlar, arkadaşlıklar, düşmanlıklar, mitler ve insanların davranışlarını düzenleyen hikâyelerin bir koleksiyonu olarak görmektedir. Öte yandan örgüt kültürü bir mekanizma olarak düşünülebilir. Davranışları belirleyen ve örgütün kurallarını düzenleyendir. Örgüt kültürü yorumları geliştirir, değerleri teşvik eder ve bağlılığı güçlendirir. En önemlisi belirsiz bir ortamda örgütü yönlendirir ve rehberlik sürecini kolaylaştırır (Sezgin ve Bulut, 2013).

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri arasında ortak bir dizi temel değerler, inançlar, davranışlar, gelenekler, mitler, hikayeler ve normlardır. Örgütün üyeleri arasında ortak bir yer almaktadır (Meşbaki, 1380, s. 438). Örgüt kültürü somut bir olgu değildir ve kolayca tanımlanamaz. Sadece tepesi görünen ve çoğu görünmez ve gizli olan bir buzdan kale gibidir. Aslında örgüt üyelerinin gerçek yaşam tarzıdır. Bir örgütte diğer örgütleriyle karşılaştırdığımızda veya kültür değişime maruz kaldığında ortaya çıkmaktadır (Khwarazmi, 1993, s. 16).

Flamholtz ve Randle (2011) örgüt kültürünü örgütün kişiliği olarak tanımlamaktadır. İnsanların farklı alışkanlıkları ve kişilikleri olduğu gibi, örgütlerin de farklı kültürleri, yani farklı kişilikleri vardır. Cameron ve Quinn (2006) örgüt kültürünü, bir örgütte var olan bir dizi temel değerler ve inançlar, grup hafızası ve beklentiler olarak tanımlamaktadır. İnsanların kafalarındaki ortak ideolojiyi yansıtır ve çalışanların kimlik duygusunu ifade etmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu yaratarak çalışanlar arasında güçlü bağlar kurulmasına ve grup ruhunun oluşmasına vesile olur. Bu nedenle çoğu yönetici, örgüt kültürünü örgütsel performans için bir araç olarak kullanır çünkü kültür, her çalışanın zihinsel imajıdır. Bu zihinsel görüntü çalışanların performansı üzerinde etkisidir (Kaya, 2008). Daha iyi bir anlayış için, çoğu alışkanlık ve prosedür aile üyeleri arasında yaygın olduğu için aile örneklemektedir. Bir aile üyesinin davranışı, tüm aile üyelerinin ahlakını ve özelliklerini yansıtır. Kültür de aynı şekildedir ve örgütünün tüm üyelerini kendisine ortak olarak görmektedir. Ama örgüt kültürünün, örgütün tüm üyelerini etkileyen çevresel bir değişken olduğunu anlamak gerekir. Basit bir örnek, örgütü dışarıyla iletişim kurmak ve iç süreçleri çalışanlarla koordine etmek için yazılı bir gönderi yönteminin kullanılması olabilmektedir. Örgüt kültürünü değiştirmek için örgüt üyelerinin düşünce ve duygularının değiştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Lassen ve Zeng Shen, 2002, s. 62).

2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan değişkenlerden biri olan örgüt kültürünün farklı boyutları vardır ve bunların her biri yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili görülmektedir. Burada örgüt kültürüne ilişkin bir çok boyutlandırma yapılsa da burada işe katılma, bütünleşme, uyum ve misyon boyutları ele alınmıştır (Alireza, 2008).

2.3.1. İşe Katılma

Bir örgütte, çalışanlar yüksek düzeyde işe dahil olurlarsa, aynı düzeyde katılım ve iş birliği teşvik edilir ve böylece çalışanlar sahiplenme ve sorumluluk hisseder. Sahiplik duygusu, çalışanlarda örgüte daha fazla bağlılık oluşturmakta ve bağımsızlık yeteneklerini artırmaktadır. Bu tür bir kültüre sahip örgütlerde, resmi ve bürokratik sistemlerden çok örtük kontrol sistemleri üzerinde durulmaktadır. Bu kültürde, çalışanların güçlendirilmesine daha fazla önem verilmekte ve her düzeyde çalışanların yetenekleri geliştirilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar iş alanında karar verme beceri ve yeteneğine sahiptir, örgüt üyelerinden zamanında bilgi aldıkları için çalışanlar kaliteli kararlar verebilmektedir (Gillespie vd., 2007). Bu kültürde örgüt, çalışma gruplarından oluşur ve insan kaynakları yeteneklerini geliştirmeye çalışır. Bu türdeki örgütlerde iş ile örgütün amaçları arasında sıkı bir bağ vardır, böylece çalışanlar tam bir zihinsel katılımı ile işlerini yaparlar ve bu şekilde ellerinden gelen her şeyi kullanırlar (Brati vd., 2009). İşe katılmanın güçlendirilme, takım odaklılık ve yeteneklerin geliştirilmesi olmak üzere çalışanlara bir çok yararı vardır.

- *Güçlendirilme:* Bu kültürde insanlar otoriteye, yaratıcılığa ve işlerini yönetme yeteneğine sahiptir. Çünkü bu kültürde çalışanlar kendilerini geliştirme arayışındadırlar ve

örgütün kendisi de bu alanda planlar yapmakta, çalışanlar gerçekten kendi işlerini yönetebilmek ve bu aslında örgütte bir sahiplenme ve sorumluluk duygusu yaratmaktadır (Beach, 1996).

- *Takım odaklılık:* Örgütte takım çalışmasına değer verilir çünkü takımlar örgütü ortak hedeflere doğru yönlendirebilir. Bu, çalışanlar arasında sorumluluk hissi oluşturur, çünkü yöneticiler gibi her görüş, çözüm ve karara karşı sorumlu olduklarını hissederler. Aslında, hedeflere yönelik iş birliği ve tüm çalışanların sorumluluk hissetmesi için takım kültürü değerlidir. Takım odaklı örgütler, bireysel çabalardan çok takım çabalarına değer veriler (Buchel, 2005).

- *Yeteneklerin geliştirilmesi:* Bu kültürde örgütler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi kalabilmek için sürekli olarak çalışanların becerilerini geliştirir. Dolayısıyla bu örgütte çalışanların iş ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik planlamalar yapılır ve örgütte ne kadar çok zaman geçirirlerse o kadar çok yetenek kazandırılır (Parvar ve Esmi, 2012).

2.3.2. Bütünleşme

Bütünleşme, güçlü bir kültürün temelini temsil eden bir dizi değer ve sistemdir. Bu tür örgütlerde istikrarlı, koordineli ve tutarlı bir kültür hakimdir. Çalışanların etkili olma eğilimleri yüksektir. Bu tür bir kültürde, üyelerin davranışları bir dizi merkezi değere atıf vardır. Çalışanlar, karmaşık konularda fikir birliğine varma konusunda anlaşma yeteneğine sahiptir. Bu tür bir kültürde, memnuniyet ve destek hakimdir ve çalışanlar işi yapmaya daha fazla bağlılık göstermektedirler. Böyle bir kültürde, örgüt üyeleri tarafından anlaşılabilen ortak bir inanç, değer ve semboller sistemi vardır. Aslında bu sistemler, içselleştirilmiş değerlere dayalı örtük kontrol sistemi gibidir. Bu da koordinasyon ve bağlılığa yol açmaktadır. Bu tür bir kültürün gücü, çalışanların bilinmeyen durumlarla karşılaştıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu bütünleşme insanların ilke ve değerlere dayalı uygun tepkiler göstermesini sağlamaktadır. Bütünleşme boyutunun göstergeleri şunlardır (Denison, 2000).

- *Temel değerler:* Bir örgütte çalışanlar için güçlü bir kimlik duygusu oluşturan bir dizi paylaşılan değerler bütünüdür. Örgütün tüm üyeleri için beklentiler açıktır.

- *Anlaşma:* Bu kültürde, örgüt üyeleri hassas ve önemli anlaşmazlıkları çözebilme yeteneğine sahiptir. Yani fikirlerin ve teorilerin eleştirisi ve kabulü iyi bir şekilde gerçekleşmektedir ve kararlar duygusal değil, aksine mantıksal olarak yapılmaktadır. Bu anlaşma, örgütün alt düzeylerinde anlaşmayı ve hem diğer düzeylerdeki anlaşma yeteneğini de içermektedir.

- *Koordinasyon ve süreklilik:* Bu kültürde, farklı işlevlere sahip örgütsel birimler, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çok iyi çalışabilmektedirler. Bu tür bir kültüre sahip olan birimler birbirlerinden dağılmayacaktır. Aslında bu tür bir örgütte birimler, bir makinenin parçaları gibi birbirleriyle ilişkilidir. Bir birimin işi, diğer bir birimin iş birliği olmadan eksik kalmaktadır (Denison, 2000).

2.3.3. Uyumluluk

Uyumluluk, çalışma ortamının gerekliliklerine ve ihtiyaçlarına dikkat etmek anlamına gelmektedir. Uyumlu örgütler, bir dizi norm ve inanç sistemi ile donatılmıştır. Bu örgütler, içsel davranışları değişikliklere neden olan çevresel işaretleri alabilir, yorumlayabilir ve uygulanabilmektedir. Bunun sonucunda, örgütün büyümesine ve gelişmesine yol açmaktadır. Uyumluluk boyutunun göstergeleri şunlardır (Hamel ve Prahalad, 1994):

- *Değişim yaratmak:* Örgüt, değişimin ihtiyaçlarını karşılamak için yollar oluşturabilmektedir. Örgütte çalışanlar örgütün çevresini bilir, mevcut uyarılara tepki verir, gelecekte olacak değişiklikleri önceden tahmin eder.

- *Müşteri odaklılık:* Örgüt müşterilere dikkat eder, onları anlar, ihtiyaçları ve taleplerine cevap verir. Bu tür bir örgüt ileriye dönüktür ve gelecekteki beklentileri karşılamaya çalışır. Aslında bu tip örgütlerde müşteri memnuniyeti ön plandadır.

- *Örgütsel öğrenme:* Bu tür kültürde, örgütler çevresel işaretlere karşı duyarsız değildir ve onları algılar, çevirir ve yorumlar. Bu kültürde, yaratıcılığı teşvik etmek, bilgi edinme ve yeteneklerin ve becerilerin geliştirilmesi için fırsatlar yaratılmaktadır.

2.3.4. Misyon

Misyon, örgüt tarafından belirlenen ve tanımlanan görevlerdir. Örgütün varlık nedenidir. Misyon, çalışanların örgütün amaçlarını anlamlarını ve kavramlarını sağlamaktadır. Misyon örgütün toplumsal rolünün tanımlanmasıdır. Toplumsal amaca hizmet eder. Misyon, örgüt üyelerinin faaliyetlerinin yönünü netleştirir. Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan faaliyetleri gerçekleştirebilmek için çalışanların misyonu net bir şekilde anlamları gerekmektedir. Aslında çalışanlar misyonu doğru ve eksiksiz bir şekilde kavrarlarsa, örgütün ideal geleceğine dair bir imaja sahip olabilirler ve örgütü sahiplenebilirler (Hamel ve Prahalad, 1994).

Misyon boyutunda, her çalışan örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için kendisini sorumlu görmektedir. Misyonun göstergeleri; stratejik niyet ve yön, amaçlar ve vizyondan oluşur (Hamel ve Prahalad, 1994).

- *Stratejik niyet ve yön:* Bu gösterge, örgütün ideallerini ifade etmektedir. Bu gösterge, çalışanların rolünü ve katılımlarını örgüt içinde nasıl yerine getireceklerini ifade etmektedir. (Hamel ve Prahalad, 1994).

- *Amaçlar:* Amaçlar örgütün misyon, vizyon ve stratejileri ile ilgilidir. Her kişi için net yönergeler sağlamaktadır.

- *Vizyon:* Vizyon örgütün arzu edilen uzak geleceğidir. Yönetici ve çalışanlar örgütlerinin gelecekte nasıl olmasını istiyorlarsa onun resmidir. Vizyon, örgütün temel değerlerinin bir bütünüdür. Vizyonla örgüt, çalışanlarının zihinlerini ve kalplerini yakalanmakta, çalışanlara yol ve yön göstermektedir.

2.4. Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi

Bir örgütte kültür farklı roller oynar. Örgütleri birbirinden farklılaştırır. İnsanların farklı kişilikleri olduğu gibi, örgütlerinde farklı kişilikleri vardır, bu kişiliği de örgüt kültürü oluşturur. Hizmet örgütlerinin kültürü, imalatçı örgütlerden çok farklıdır. Örneğin üretim örgütlerinde iletişim az iken hizmet örgütlerinde iletişim düzeyi çok yüksektir. Kültür, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır bu duygu kişisel kazançtan daha fazlasıdır. Aslında, kültür örgüt üyeleri için bir etikettir. Örgüt dışından bir çalışan üyeliğini açıkladığı zaman, diğer kişiler o örgütün adını duyunca kafalarında o örgütün kültürünü yansıtan bir imaj oluşur. Robbins örgüt kültürünü çalışanların davranışlarını kontrol eden, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmeye zorlayan bir faktör olduğunu ifade eder (Robbins, 1999, s. 1067).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü var ve iletişim için bağlam sağlayan yazılı olmayan kural ve düzenlemeleri içermektedir. Örgüt kültürü, gelenekleri, etik, üyeler, astlar, üst düzey yöneticiler ve örgüt dışındaki kişilerle nasıl iletişim kurulacağı gibi ortak kriterleri içermektedir. Öyle ki örgüt kültürü; örgüt içinde ve dışında hangi davranışlar uygun ve hangi davranışlar uygun olmadığını belirler. Örgüt kültürü çalışanların iç ve dış uyum sorunlarına verdiği cevapla önemli bir rol oynar (Asgari, 2009).

2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri ifade edildiği zaman örgüt kültürünü hangi değişkenlerin belirleyebileceği anlamına gelmektedir. İnsanların özelliklerini tartıştığımız zaman bu özellikler aynı kişide bulunan birtakım özellikleri içermektedir. Örgüt kültürünün özellikleri de örgüt kültürünün içerdiği birtakım değişkenlerdir. Bu özellikler Robbins'e göre aşağıda belirtilmektedir (Moghli ve Maliki Tabas, 2007):

- *Bireysel yaratıcılık*: İnsanların sahip olduğu sorumluluk seviyesi, eylem özgürlüğü ve özerklik.
- *Risk alma*: İnsanların inisiyatif almaya, riskli eylemlerde bulunmaya ve hırslı olmaya teşvik edilmesi.
- *Liderlik*: Örgütün gerçekleştirilmesi beklenen amaç ve eylemleri belirleme derecesi.
- *Entegrasyon*: Örgüt içindeki birimlerin koordineli bir şekilde faaliyet gösterdiği miktar veya derece.
- *Yönetim desteği*: Yöneticilerin astlarıyla iletişim kurdukları iletişim miktarı veya derecesi onlara yardımcı olur veya destekler.
- *Kontrol*: Yöneticilerin bireylerin davranışları üzerinde uyguladığı kuralların, düzenlemelerin ve doğrudan denetimin kapsamının sayısı.
- *Kimlik*: Sadece nitelikli ve profesyonel çalışanlar değil, tüm çalışanlar örgüt kültürünün belirleyicisidir.
- *Ödül sistemi*: Ödül dağıtma yönteminin miktarı veya derecesi, çalışan performans göstergelerine dayanmaktadır.
- *Çatışma olgusuyla uzlaşma*: Çalışanların çatışmaya girmeye ve bariz eleştirileri kabul etmeye teşvik ettiği miktarı veya derecesi.
- *İletişim modeli*: Örgüt iletişiminin resmi hiyerarşi ile sınırlı olduğu miktar veya derece.

Hodgetts ve Luthans (2003) örgüt kültürünün bazı özelliklerini şöyle ele almaktadır:

- Örgüt içinde kabul edilen ve ortak davranışlar olan normlar, yapılan iş miktarı ve çalışanların katılım düzeyi ve örgütün yönetimi ile iş birliği gibi şeylerle ölçülmektedir.
- Açıkça, müşterilerle ilişkiler çalışanlar, kuruluşun iç üyeleriyle iş birliği ve verimlilik için kurallar tanımlanmaktadır. Örgüt dışından kişilerle temas halinde olan ve zaman karşılaştıran çalışanların vasıflarının düzeyi sınırlıdır ve tanımlanmaktadır. Böylece tanımlanmış kurallardan fazlasını yapamazlar.
- Gözlemlenen davranış sistemlerinin ortak dil ve biçimsel prosedürler olarak kullanılmaktadır. Yani, örgüte yeni bir prosedür getirilecekse, denenen prosedüre öncelik verilecektir.

- Örgütün görevlilerinin verimliliğini, tasarım kalitesini ve hızını, ürün ve hizmetlerin üretimini artırmak için örgütün farklı bölümleri arasında iş birliği ve entegrasyonun varmaktadır.

Meshbaki'nin (2004, 440) de örgüt kültürünün özelliklerini şöyle ifade etmiştir:

- *Üyelik kimliği:* Bir kişi kimliğini işine veya örgütüne daha fazla bağlar? Yani hangisiyle en çok gurur duyuyor ve kendisini ona bağımlı görülmektedir. Çalışanın elde ettiği herhangi bir başarı, bu başarını işini sonucu bilir veya bu örgütün üyesi olmanın bir sonucu olduğunu düşünmektedir.
- *Bireylerin görevlerine veya memnuniyetlerine vurgu:* Bir kişi kararlarını daha çok görevlere mi yoksa örgütteki kişilere mi odaklar? Örneğin, karar verilirken hangisine daha fazla dikkat edilmesi ve odaklanması gerek, görevlerin iyileştirilmesi veya örgüt çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması önemlidir.
- *Benlik ve kolektif çıkarlara vurgu:* Bir kişi kendi çıkarlarına mı yoksa örgütün çıkarlarına mı daha fazla önem verir? Bazen çoğu örgütte çalışanın amacının sadece aldıkları ücretler olduğunu, örgütün amaçları olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışan örgütün amaçlarına ulaşması için değil, sadece kendi hedefleri önemlidir.
- *Örgütte yüksek veya düşük kontrol:* Bir örgütün farklı birimleri ne ölçüde kontrol altındadır ve davranışları ne kadar kontrol, bakım ve idari düzenlemeler altındadır? Bazı örgütlerde, gözetim çalışanlarının uygun şekilde izlenmesini sağlamak için örgütün her yerine kapalı devre kameraların yerleştirildiği ölçüde sıkı kontrol hakimdir. Robot gibi kendi görevlerine sürekli devam etmektedirler. Ancak bazı örgütlerde kontrol nispeten daha azdır ve kontrolden sorumlu kişiler de daha azdır.
- *Örgüt birimlerinin koordinasyonu:* Örgüt farklı birimlerini görev ve hedeflerine ne kadar dikkat etmektedir. Bazı örgütlerde çalışanların, örgütün genel amacını ve kendi işlerinin hedefini bilmedikleri görülebilmektedir. Çünkü bazı örgütlerde, örgüt kültürü birimler arası etkileşimi sınırlı tutacak şekilde tasarlanmaktadır. Birimler birbirlerini görmezler, bu nedenle çalışanlar arasında iş birliği ve iletişim düzeyi düşüktür.
- *Risk almak:* Örgütün çalışanlarının risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında eğilim düzeyi ne kadardır? Bazı örgütlerde, çalışanlar işlerini veya görevlerini kaybetmeye ve yerlerini değiştirmeye yol açabilecek her türlü riski kabul etmezler ve

işlerine yanlış bir şekilde devam etmeye isteklidirler. Yaratıcılık konusunda da durum aynıdır çünkü çalışanların çoğunluğu, planlarının etkinlik ve uygulanabilirlik açısından başarılı olma korkusuna sahiptir.

- *Ödül kriterleri:* Ödül, başarılı performans karşılığında mı yoksa kıdem, sadakat gibi diğer kriterlere dayalı olarak mı verilir? Örgütlerde ödül kriterleri net ve tanımlanmış olmalıdır. Ancak gördüğümüz gibi bazı örgütlerde bu kriterler farklıdır. Maalesef örgütlerde, ödül daha çok subjektif kriterlere dayanmakta ve çalışanların performansını geliştirmeye yardımcı olmamaktadır.
- *Çatışma ve farklılığa tolerans düzeyi:* Bu ifade farklı düşünce ve eleştirilere karşı hoşgörü ve kabul edilebilirlik yeteneğini ifade etmektedir. Örgütte yönetim ve çalışanlar, diğer çalışanların eleştirilerini ne ölçüde kabul ederler? Çalışma yöntemlerini değiştirir.
- *Amaç veya araç üzerinde vurgu:* Bir örgütün yöneticileri ve çalışanları, hedeflerin gerçekleştirilmesine mi yoksa kuralların, devamsızlık durumunun ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan diğer araçların ve yöntemlerin uygulanmasına mı daha çok önem vermektedir? Çoğu örgütte çalışanların üzerinde sıkı bir şekilde denetim uygulanmakta, kurallara ne ölçüde riayet edildiği takip edilmektedir. Bu yöneticilerin genel olarak, örgütün hedeflerini unutmuş ve hedeflere ulaşmaktan uzaklaşmış oldukları görülmektedir.
- *Sistemik bakış açısı:* Örgütün dış çevre ile ilişkisi vurgulanır mı, yoksa vurgulanmaz mı? Sistemik bakış açısı, örgüt üyelerinin, araçlar ve elektronik cihazlar küçük birer parçası gibi yapılandırılmış oldukları anlamına gelmektedir. Her birim çok önemlidir. Eğer bir aletin küçük bir parçası düzgün çalışmasa, tüm makine çalışmayacaktır. Bir örgüt çevresiyle bütünlük arz eder. Örgüt dış çevreyle birlikte hareket eden sistemin bir parçasıdır.

Özelliklerin her birinin bir araya getirilerek kültürü oluşturduğu görülmektedir. Böylece örgüt kültürü, örgütün kimliğini, örgütün görevlerini yerine getirme biçimini ve çalışanların davranışlarını gösteren genel tabloyu ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için iki farklı örgüt örnek olarak verilebilir (Robbins, 2002, s. 1060).

Birinci örgüt kültürüne bir örnek üzerinden hareket edelim. Bir üretim kuruluşunu düşünelim ve bu kuruluşta birçok yasa ve düzenleme bulunmaktadır ki çalışanların bunları uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Her örgüt üyesinin, görevlerini yerine getirirken belirli hedefleri vardır ve bu hedefleri sağlamaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlar

üzerinde doğrudan ve detaylı bir denetim yaparak herhangi bir sapmanın oluşmasını engellemektedir. Bireyler işlerinde bağımsız ve eylem özgürlüğüne sahip değildirler. Onlara, herhangi bir yeni sorunla karşılaştıklarında bunu doğrudan üstlerine iletmeleri ve onlardan çözüm önerisi sunmaları gerektiği söylenmektedir. Tüm çalışanlar, resmi iletişim kanalları aracılığıyla iletişim kurmaktadır. Resmî iletişim kanalları, hiyerarşiye uyulmasını ve işlerin yazılı ve belgelenmiş olmasına özen göstermektedir. Örgüt yönetimi, kişilerin dürüstlüğü ve doğruluğu konusunda tam bir güvene sahip olmaması nedeniyle onlar üzerinde sıkı bir kontrol uygulanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar, örgüt yetkilileri tarafından istihdam edilmekte ve belirli aralıklarla farklı örgütlere transfer edilmektedir. Onlar hiçbir zaman uzman bireyler değildir. Bunun yerine hepsi her şeyi az miktarda bilen çok yönlü bireyler olarak gelmektedirler. Bu örgütte, çaba ve sadakate, iş birliğine ve hatalardan kaçınmaya büyük önem verilir ve bunlar yüksek seviyede ödüllendirilir.

Aynı şekilde ikinci bir örgüt kültürü için başka bir örgütü düşünelim, bu örgüt bir üretim örgütü olsun. Bu örgütte herhangi bir yasa veya düzenleme bulunmamakta veya var olan kuralların uygulanmasına çok az önem verilmektedir. Bu örgütte, bireylere büyük ölçüde güven duyulmakta, herhangi bir denetim ve kontrol uygulanmamakta ve onlar çok çalışmaktadır. Elbette, onların sıkı çalışma ve iş anlayışı, örgüt tarafından daha az denetim ve kontrol uygulanmasının sebeplerinden biri olacaktır. Bu örgütte, bireyler sorunları kendi başlarına çözmeleri teşvik edilmekte, eğer uygun görürlerse, bu durumlarda amirlerine danışabilmektedirler. Ayrıca, onlardan yardım isteyebilmekte, yani çalışanların yürütme yetenekleri daha fazla olmaktadır. Bu örgütte, örgütün üst yönetimi hiyerarşi, yetki ve yönetim kademeleri olgusuna fazla önem vermemektedir. Ayrıca, örgüt üyelerinin bir takım özel becerilere sahip olmaları teşvik edilmektedir. Bu örgütte, birimler arasındaki farklar, bireysel farklılıklar ve kişisel tercihler normal bir durum olarak kabul edilmektedir. İnsanların tuhaf fikirleri, olağandışı kişisel davranışları veya farklı alışkanlıkları olsa bile, ödüller, daha çok önemli rol oynayanlara verilmektedir.

2.6. Örgüt Kültürünün Bileşenleri

Örgüt kültürünün bileşenleri değerler, inançlar, gelenekler, törenler, kahramanlar şeklinde ifade edilebilmektedir (Mogholi ve Maliki Tabas, 2007).

Değerler: Örgüt kültürünün değerleri genellikle örgütün içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin değerlerini yansıtmaktadır. Aslında bunlar, çoğunlukla sorunlara geçerli çözümler olarak kabul edilen fikir, eğilim ve görüşlerdir.

İnançlar: İnsanlar çeşitli inançlara sahiptir. Örneğin Tanrı'ya inanmak, çalışma gruplarının etkinliğine olan inanç, genel olarak örgütün uzun vadeli ve makro kararlarını şekillendiren inançlara stratejik inançlar, karar vericilerin ortak inançlarına ise (pratik) inançlar denilmektedir. Bu iki inanç kategorisini uyumlu hale getirmek, örgütsel kültürün güçlenmesine ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olmasına yardımcı olmaktadır. Aksi takdirde, bu iki inanç arasındaki enerjiler birbirini nötralize ederek örgütün hareketini bozacak ve amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Yönlendirici inançlar, günlük inançların hareketine yön vermektedir (Mogholi ve Maliki Tabas, 2006). Aslında inançlar, temel inançlar ve gerçeklik ile insan doğasının niteliği hakkındaki değerler anlamına gelmektedir. Bu inançlar, kuruluşun ilk neslinin kurucu veya liderleri tarafından benimsenir ve onlara bağlı kalınmaktadır (Asgaryan, 2009, s. 110).

Gelenekler ve törenler: Gelenekleri, örgütte şekillenen ve sürekli bir alışkanlık haline gelen kalıplardır. Desenlerin vurgulanması, iş, insanlar ve üstlere yönelik tutumların hepsi, örgütün bireylerden beklentilerini ve aynı şekilde bireylerin örgütten beklentilerini ifade etmektedir.

Kahramanlar: Örgütün geçmiş tarihinin bir örneğidir. Geçmişteki örgütlerin veya yöneticilerin örgütlerini ve işlerini bir şablon şeklinde yeniden anlatmaktadır. bu amaçlı doğrultusunda çalışanların motivasyonunu ve bu şablonlardan takip ve teşvik etmektedir. Bu şekilde, çalışanlar arasında bağımlılık oluşturarak, ve onlar örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymalarını sağlamaktadır (Mogholi ve Maliki Tabas, 2007).

2.7. Örgüt Kültürünün Türleri

Örgüt kültürü, bir örgütün karakterini ve topluluk değerlerini şekillendiren çok katmanlı bir sosyal yapı olup, üyeler arasındaki etkileşimi, karar alma süreçlerini ve örgütün genel performansını etkiler. Örgüt kültürünün türleri şunlardır:

Yapıcı kültür: Yapıcı kültür, üyelerin nasıl etkileşimde bulunmaları gerektiğini belirleyen kültürel normlar kümesini içeren bir kavramdır, böylelikle görevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmektedir Bu normların varlığı, çalışanların sosyal ihtiyaçlar, özgüven ve kendini geliştirme gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmaktadır. Bu kültüre sahip olan örgütlerde, çalışanlar tüm potansiyelleri ile çalışmaya teşvik etmektedirler. Bu nedenle, bu tür örgütlerde çalışanlar arasında çalışma motivasyonu yüksektir. Memnuniyet, grup çalışması, hizmet kalitesi ve satış büyümesi açısından uygun seviyededir. Yukarıdaki unsurlara ek olarak, yapıcı kültürlerin örgütün üst düzeylerinde, kaliteye nicelikten, yaratıcılığa adaptasyondan, iş birliğine rekabete tercih eden organizasyon türlerinde gözlemlendiği kabul edilmelidir. Etkililik, sistem genelinde ve onun

parçalarında değil, bütünsel olarak görülmektedir. Bu tür bir kültür, çalışanların güçlendirilmesi, yaygın kalite yönetimi, dönüşüm liderliği, sürekli iyileştirme, yeniden mühendislik ve öğrenen örgütler gibi hedeflerle uyumlu bir şekilde çalışmaktadır (Ranai, 2009).

Yapıcı kültür, başarı odaklılık, özgüven, insan odaklılık ve iletişim odaklılık gibi dört kültürel özelliği içermektedir. Aslında bu dört özellik, örgüt kültürünün yapıcılık derecesini göstermektedir. Etkili hedef belirleme, büyüme ve öğrenme, grup çalışması ve çalışanlar arasındaki iş birliği göstermektedir. Çünkü örgütünde herkes kapasitesini artırmanın peşindedir. Öncelik insanlığı ve bireylerin yetkinliklerinin olmalıdır, ırk ve sosyal taban değil, şüphesiz örgüt daha yüksek verimli olacaktır. Çalışanlar öğrenmek ve bilinçlenmek için çaba sarf ederler ve bu çalışanların yaratıcılığını temelini oluşturmaktadır (Kordshuli, Alavi, Anami, 2016).

Pasif/savunma kültürü: Üyelerin diğerleriyle iş güvenliklerini tehlikeye atmayacak şekilde etkileşimde bulunmalarının beklendiği normları içermektedir. Pasif/savunmacı bir kültüre sahip organizasyonlardaki üyeler, her zaman optimal yollarından ve eylemlerinden uzak şekillerde düşünmeye ve davranmaya zorlandıklarını hissederler. Bu tür örgütlerde, bireyler, amirlerin onayını kazanmak için her şeyi yapmaya çalışmaktadır. Kanunlar, yönetmelikler ve talimatlar, nedenleri ve nasıl olduğu sorgulanmadan kabul edilmektedir. İnsanların inançları, fikirleri ve kişisel yargıları bunlara göre şekillenmektedir. Böyle bir kültüre sahip örgütler her zaman çözilememiş çatışmalarla karşı karşıya kalır ve çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti oldukça düşüktür.

Pasif/savunma kültürü çoğunlukla örgütün alt seviyelerinde görülür ve bu tür örgütlerde bilimsel yönetim prensipleri hüküm sürmektedir. İdari bürokrasi, bireyler arasındaki etkileşim biçimlerini belirleyici faktördür. McGregor'ın X Teorisi (iğrenme tabanlı/işten kaçınma temellidir, dış teşviklere ihtiyaç duyma vb. davranışlarına dayanır) insan kaynakları yönetimi açısından bir temel oluşturmaktadır. Ve örgüt, “istisna temelli yönetim” ilkesine göre (yönetim, özel ve istisnai bir olay meydana gelene kadar durumu sabit tutma) yönetilmektedir. Diğer bir nokta ise bu tür kültürlerde verimliliğin etkinliğe, niceliğin niteliğe ve uyarlamanın yeniliğe tercih etmektedir.

Pasif/savunma kültürüne sahip olan örgütler daha istikrarlı ve rekabetten uzak ortamlarda daha başarılı olmaktadır. Şirketin rekabetçi koşullarda tamamen yok olma riskiyle karşılaşılan bir meseledir. Bu tür bir kültürel yapıdaki dört özellik, onay alma arzusu, gelenekçilik, diğerlerinin kararlarına bağımlılık ve yeni ve riskli kararların kaçınılmasıdır. Dolayısıyla, söylenebiliriz ki bu tür örgütlerde çalışanların genellikle fikir

beyan etme ve karar alma hakları bulunmamaktadır. Çalışanlar işlemlerini söylediği gibi gerçekleştirir ve üst düzey yöneticilerin memnuniyetini kazanmak için görevlerine tek düze bir şekilde devam etmektedir. Bu tür bir kültürde, çalışanların yaratıcılık ve yenilik düzeyi azalmaktadır. Bu kültürde, çalışanların kendi gelişimlerine ve bilgi ve becerilerini artırmaya daha az odaklandıkları görülmektedir (Ranai, 2009).

Saldırgan/savunma kültürü: Örgütteki iş konumlarını korumak için üyelerin bir şeyler yapmak için güç, zorlama ve tehdit kullanmalarının beklendiği normları içermektedir. Bu tür kültüre sahip örgütlerde, insanlar belirli becerilere, bilgileri, yeteneklere veya deneyimlere sahip değillerse bile bunları sahip olduklarını göstermeye çalışmaktadır. Bu tür bir kültürde, başkalarından yardım isteyen veya işyerindeki eksiklikleri kabul eden kişiler, niteliksiz ve zayıf olarak değerlendirilmektedir.

Saldırgan/Savunmacı kültüre sahip örgütlerde, kişilere (çalışanlar, paydaşlar veya müşteriler) nispeten az değer verilmektedir. Başarılı olmanın yolu, diğerlerinin kusurlarını ve zayıflıklarını ortaya çıkarmak, bunları abartmak ve çalışanlar arasında kazanma ve kaybetme odaklı bir ortam oluşturmaktır. Bu tür organizasyonlar kısa vadede başarılar elde edebilirler. Ama uzun vadede, bu rekabetçi ve yıkıcı davranışlar örgütün çöküşüne ve dağılmasına yol açabilmektedir.

Saldırgan/Savunmacı kültürde görülen temel değer, kişisel çıkarın ilkesidir. Öyle ki, örgütün farklı düzeylerdeki hemen hemen tüm çalışanları, herhangi bir kolektif yarardan önce bireysel çıkarı düşünmeye çalışmaktadır. Bu kültürel özelliğin başka bir göstergesi, hataları ve eksiklikleri gizlemektir. Çünkü çalışanlar arasındaki rekabet koşulları nedeniyle, performans hatalarını ve eksikliklerini gizlemek zorunluluk haline gelmektedir. Son olarak, saldırgan / savunma kültürüne, iş birliği ve çalışma grupları için rekabete, etkisiz eleştiriye ve öğrenmeye yanlış güvene ve rasyonel riske sahip örgütlerde, finansal varlıkların insan sermayesine tercih edildiği düşünülmektedir.

Saldırgan/Savunmacı kültürel özelliğin dört özelliği arasında muhalefet, güç hırsı, rekabet ve aşırı mükemmeliyetçilik bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanlar, kendi kapasitelerini geliştirmek yerine, yöneticilerinden puan almak için diğer çalışanların eksiklik ve zaafalarını almaya çalışmaktadır. Şüphesiz ki, bu tür örgütlerde yaratıcılığı hiçbir şekilde değer vermez ve ona daha az önem verilmektedir (Ranai, 2009). Öte yandan, eksen (esneklik-kontrol) ve yönelim (iç-dış) temelinde dört tür örgüt kültürü tanımlanabilmektedir. Dört örgüt kültürü ise akılcı kültür, ideolojik kültür, katılımcı kültür ve hiyerarşik kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu dört kültürde farklı değişkenlerin anlaşılması için kısa bir şekilde açıklama yapılmaktadır.

Rasyonel kültür: Bu tür kültürde örgütün amacı, belirlenen hedeflere ve misyona ulaşmaktır. Performans kriteri, çalışan verimliliği ve yetkili makam örgüt başkanıdır. Bu kültürde gücün kaynağı çalışanların yetkinliğidir ve bu kültür yönetim ve liderlik tarzı yönlendirici ve hedef odaklıdır. Rasyonel kültürde, takip etme ve kabul etme yöntem, karar ve anlaşmaya dayanmaktadır. Üyelerin değerlendirme kriteri ise somut ve görünür performans olup, teşviklerle çalışanlar motive edilmektedir.

İdeolojik kültür: Bu örgüt kültürde, örgütün amaçlarını ve misyonunun gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu örgüte performans ölçütü, örgüt dışından desteklenmeye içermektedir. Yetki kaynağı aynı zamanda karizmatik özelliklere sahip bir liderdir. Bu tür kültürlerde gücün kaynağı belirlenmiş değerlerdir ve karar alma biçimi yargılayıcıdır. Bireysel liderlik tarzı risklidir ve çalışanların izlediği yöntem, değerlere bağlılığa dayanmaktadır. Bu tür bir kültürde değerlendirmenin ölçüsü çabaların yoğunluktur. Çalışanlar, sahip oldukları büyüme ve ilerleme temelinde motive olabilir ve çalışmaya devam edebilmektedir.

Katılımcı kültürü: Bu biçimdeki bir kültürde örgütün amacı grubun hayatta kalmasıdır ve performans ölçüsü grubun uyumudur. Bu kültürdeki otorite referansı grup üyeliğidir ve gücün kaynağı da gayri resmi kaynaklardır. Bu kültürde karar verme süreci katılımcı bir yaklaşımdır ve liderlik tarzı destekleyici ve dostça bir yaklaşımdır. Bu kültürde çalışanlar gruba bağlıdır, değerlendirme kriteri ilişkilerin kalitesidir ve çalışanlar yakınlık ve dayanışma temelinde motive edilmektedir.

Hiyerarşik kültür: Bu şekildeki kültürün hakim olduğu örgütlerde, örgütün odak noktası daha çok kural ve düzenlemelerin uygulanmasıdır ve performans kriteri çalışanların kontrolü ve istikrarıdır. Bu tür bir kültürde yetki yasalara ve düzenlemelere dayanır ve güç kaynağı çalışanların teknik bilgisidir. Bu tür bir örgütte karar verme süreci hiyerarşik bir şekilde gerçekleşir ve liderlik tarzı daha çok koruyucu niteliktedir. Çalışan değerlendirme kriterleri resmi kriter belirlenmiştir. Çalışanların güvenlik sahip olduğu kadar, aynı motivasyonla işlerine devam etmektedir (Mogholi ve Maliki Tabas, 2009).

Robbins'e göre bilimsel, kulüp, takım ve savunma olmak üzere dört tür kültür vardır bunlar şu şekilde açıklanmıştır (Asgaryan, 2009).

Bilimsel kültür: Bilimsel kültüre sahip örgütler, bilimsel ve uzmanlaşmış kişilikleri öğrenmeye, beslemeye ve güçlendirmeye daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle genç bireyleri işe alma eğilim gösterirler. Ancak genç bireylerin istihdam edilmesinin nedeni, bu işgücünün yüksek öğrenme kapasitesi ve esnekliği olarak görülmektedir. Eğitim

örgütlerinde bilimsel bir kültürün egemen olması daha iyi olacaktır, çünkü eğitim örgütleri zihinsel yetenekleri yüksek bir işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, fiziksel güç ve çocuklarla uzun saatler çalışma yeteneğine sahip işgücüne de ihtiyaç duymaktadır. Üstelik eğitim kuruluşlarında sürekli öğrenme bir ilke olmalıdır.

Kulüp kültürü: Bu örgütlerde insanların ruhunun örgüte sadakat ve bağlılığa uygunluğu üzerinde durulmaktadır. Bu kültürde, hizmet yılı, bireylerin önem ve değerinin ana ölçüsüdür. Dolayısıyla bu tür örgütlerde vurgu daha çok işgücünü örgütte tutmaya odaklanmaktadır. Böylece, bir çalışanın 20 yıl önceki zihinsel ve fiziksel gücüne sahip olmaması rağmen, çok fazla iş deneyimine sahip olması nedeniyle, örgüt onu elde tutmak için çaba göstermektedir. Bu tür bir örgütlerde, çalışanların sadık olması önemlidir ve şüphesiz ki sadakat kriterleri farklıdır.

Takım kültürü: Takım kültürüne sahip örgütler, yenilikçiliğe ve özgür hareket etmeye vurgu yapmaktadırlar. Bu tür örgütlerde genellikle işler gruplara bölünür ve görevleri yerine getirmek için komiteler oluşturmaktadır. Elbette, takımlarda her üye özgürlüğe ve görüş hakkına sahiptir, her bireyin eylem sahası özgürdür.

Savunma kültürü: Yaratıcılık, yenilikçilik ve keşfe odaklanan takım kültürünün aksine, savunmacı kültür sürdürülebilirliğe ve kuruluşun devamlılığına odaklanmaktadır. Bu kültürde iş güvenliği önemli bir husustur (Asgaryan, 2009, 108). Bu kültürde çalışanların işlerini sürdürmek için teslim olmalı ve saygı göstermeleri beklenmektedir. Gücün hüküm sürdüğü örgütlerde, en kötü durumlarda korkuyu kullanma eğilimindedirler (Fizi, 2005, s. 19).

Destekleyici kültür: Destekleyici bir kültür temelinde oluşturulan örgütler, üyelerini ilişkiler, yüzleşme (ikilik), aidiyet ve bağlantı yoluyla liyakatlerini göstermeye zorlamaktadırlar. Bu varsayım altında, bireylerin bir grup veya kuruluş üyesi olduklarını hissettikleri durumda, kendi niyetlerinin saflığıyla katıldıkları inancına sahip olmaları ve bireysel bir risk ve ilgi taşıdıklarına inanmaları durumu söz konusudur. Bu tür bir kültüre sahip olan örgütler, daha fazla samimiyet barındırır ve örgüt üyelerinin örgüte aidiyet hissi daha yüksektir. Dolayısıyla örgütlerde yer alan kültür türlerine göre dünyadaki hemen hemen tüm örgütlerde örgüt kültürünün kendine özgü inanç, duygu, değer ve davranış kalıplarından oluştuğu söylenmektedir. Üyeler ve örgüt arasında iletişim kurar ve aynı zamanda örgüt kültürünü diğer kültürlerden ayırmaktadır (Mogholi ve Maliki Tabas, 2009).

2.8. Okullarda Örgüt Kültürü

Daha önce belirtildiği gibi, kültür, her topluluğun temel ihtiyaçlarını karşılamak, görevleri yerine getirmek, hayatta kalmak, sürekliliği sağlamak ve sosyal düzeni sürdürmek için benimsediği yaşam tarzı ve yöntemleri ifade etmektedir. Ancak eğitim örgütlerinde yani okullarda kültürü tanımlamak istediğimizde kültürün her zaman sabit unsurların bir araya gelmesinden oluştuğunu söylemektedir. Bu, öğretmenlerin ve okul personelinin temel davranış ve tutum biçimlerinin, kurum içi ilişkilerin, giyim tarzının, dil kullanımının, sosyal etkileşim kurallarının, görevlerin yürütülme şekillerinin gibi unsurların belirlendiği yöntemleri ifade etmektedir. Bu davranışlar değer sistemlerini ortaya çıkarır ki bu da istenilen davranış biçimlerinin belirlenmesine yol açmaktadır. Her birey, bu değer sistemleri yardımıyla davranış seçeneklerini değerlendirebilir ve uygun davranışı seçme yetisine sahip olabilmektedir.

Örgüt üyelerinin etkileşimli eylemleri sonucunda, zamanla ortak değerler, davranış normları, inançlar ve yöntemler oluşmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt üyelerinin etkileşimli eylemleri sonucunda, zamanla ortak değerler, davranış normları, inançlar ve yöntemler oluşmaktadır. Bu ortak yönelimlerin örgüt kültürünü ortaya çıkarmaktadır. Bu örgütsel kültür, örgüt kimlik oluşumunu ve üyelerinin kimliğini temsil etmektedir (Alaah Band, 2006, s. 18).

Okullarda, öğretmenler arasındaki ortak inançlar ve gayriresmî normlar, davranışları üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, eğitim örgütü üyelerinin kişisel inanç ve değerlerinin ötesinde inanç ve değerlere bağlı kalmalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürü ne kadar güçlüyse, örgütte benzerlik duygusu ve etkileri de o kadar büyük olmaktadır. Okulların iç koşullarını analiz etmek, birbiriyle ilişkili iki kavram olan kültür ve örgütsel atmosfere odaklanmayı gerektirmektedir. Her iki kavram da, örgüt içindeki davranışların resmi ve bireysel yönlerinin ötesinde, örgüt içindeki görünür ve görünmez güçlerin etkisi altında olduğuna işaret etmektedir. Söylemek gerekir ki, organizasyon iklimi, okul çalışanlarının algıları anlamına gelmektedir. Bu, örgütün normlarını, varsayımlarını ve inançlarını yansıtan bir durumdur (Alaah Band, 2006, s. 18). Okul yöneticilerinin bilmesi gereken önemli bir nokta, örgütsel kültürün sürekliliği için kültürün değişikliklere uyum sağlama ve yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

2.9. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

Çalışanların yaratıcılığının gelişimi için hangi kültür türünün uygun olduğunu ifade ettiğimizden ötürü bu kültürün çalışanların yaratıcılığını etkilemesi için hangi faktörlerin de etkili olacağını belirtmek gerekmektedir (Kordshuli, Alavi ve Anami, 2016):

Yapı: Örgüt kültürünü etkileyen en önemli yapısal boyutlar arasında örgütsel plan (örneğin, odaklanma derecesi, formalite, karmaşıklık ve uzmanlaşma), yönetim örgütünün yapısı tarafından halkın katılımını, müdahalesini ve güçlendirilmesini teşvik etme derecesi bulunmaktadır. Bu, örgütün yapısı ne kadar açık olursa ve merkezileşme ve formalite seviyesi ne kadar az olursa, organizasyondaki baskın kültürün, çalışanların örgütteki daha büyük katkısına dayanacağı anlamına gelmektedir. Böylece örgüte ne kadar fazla odaklanma ve formalite varsa, örgütteki baskın kültür de çalışanların daha düşük payına dayanacaktır. Çalışanların katılımını teşvik ettiği ve bilgi ilerlemesini desteklediği örgütlerde, kuşkusuz bu tür bir örgüte daha farklı bir kültür egemen olacaktır. Hiyerarşik bir temele göre düzenlenmiş bir kuruluğa kıyasla, herkesin sıralamaya dayalı ilişkilerin olduğu bir kuruluştaki ve her bireyin katılım düzeyi kademeye bağlı olarak belirlendiği bir örgüte, kesinlikle farklı bir kültür hüküm sürecektir (Kordshuli, Alavi ve Anami, 2016). Diğer yandan, eğitim kurumlarında yaratıcılığı kolaylaştıran ve güçlendiren faktörlerden biri de uygun yapı ve örgütlerdir. Örgüt yapısının bir makine gibi veya organik bir şekilde olduğu göz önüne alındığında, organik bir yapı daha fazla esnekliğe sahip olduğundan çalışanlara daha iyi bir iş özgürlüğü sağlayabilir edilebilmektedir. Çevresiyle uyumlu hale gelerek, bu da çalışanların yaratıcılığı için iyi bir alan oluşturarak kendini sağlamaktadır (Fishani, 1998).

Yönetim sistemleri: Örgütü yöneten birbirine bağlı prosedürler kümesini temsil etmektedir. Örgütün merkezi ve ana süreçlerine destek vermek ve sorunları çözmek için kullanılmaktadır. Bu sistemlerin en önemlileri insan kaynakları yönetim sistemi, bilgi ve muhasebe sistemi ve kalite takip sistemi içermektedir. Yani, örgütsel süreçleri yönetme sistemi veya yöntemi örgüt kültürünü etkilemektedir. Örneğin, örgütün insan kaynaklarını yönetmek, örgütün bilgi, finansal süreçlerini yönetmek ve örgütün kalitesini belirlemek için kullanılan sistematik yöntemler kümesi örgüt kültürünü etkilemektedir. Eğer bu süreçlerin uygulanma yöntemi, diğer çalışanların da düşüncesini ifade etme hakkına sahip olduğu ve eylem bağımsızlığına sahip olduğu takdirde örgüte danışmanlık ve katılıma dayalı kültür hakim olacaktır. Aksi takdirde, agresif bir savunma kültürü veya pasif bir kültür haline gelebilmektedir. Örgüt yöneticilerinin doğru bir kültüre sahip olabilmek için söz konusu sistem ve süreçlere dikkat edilmesi gerektiğini bilmeleri gerçekten önemlidir.

Teknoloji: Örgütün girdileri çıktılarına dönüştürmek için kullandığı yöntemleri temsil etmektedir. Örgüt kültürün oluşumu ve değişimi üzerinde etkili olan en önemli teknoloji boyutları şunlardır: iş tasarımı, işlerin karmaşıklığı ve bireyler ile kurumsal görevler arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyidir.

Beceriler ve yeterlilikler: Bir örgütün özellikle lider ve kilit yöneticilerinde bazı beceri ve yeterliliklerin varlığı, örgütün yönetim kültürünün oluşmasında, güçlenmesinde ve değişmesinde büyük etki yaratabilmektedir. Bu beceriler ve yetenekler arasında, iletişim, liderlerin güç kaynakları, etkisi, çatışma çözme yöntemleri ve iş güvenliği oluşturma gibi konulara işaret edilebilmektedir. Unutulmaması gereken, deneyimli ve başarılı liderlerin her zaman kendi örgütlerinde istenen kültürü oluşturma çabasında olduklarıdır. Çünkü, kendi örgütlerinde istenmeyen ve yıkıcı kültürün sonuçları etkilerinin farkındadırlar bu yüzden bu konunun her zaman dikkat etmektedirler.

Örgütün misyonu ve felsefesi: Örgütün misyonu ve felsefesi, önemli faktörler olmalarına rağmen, yukarıda belirtilen dört faktöre kıyasla daha dolaylı etkilere sahip olup, örgüt kültürü, performans ve etkililik üzerinde etkileri bulunmaktadır. Örgütün misyonu ve felsefesi, örgütler tarafından kullanılan mekanizmalar olarak hizmet eder ve bu mekanizmalar aracılığıyla örgütler, merkezi değerlerini üyelere açıkça iletmektedir. Kuruluşun misyonu ve felsefesi açık bir şekilde oluşturulduğunda, tüm üyelere iletilir ve bu üyeler de bu durumu benimser. Bu durumda, belirtilen değerlerin örgütün yapı, sistemler, teknoloji, yetenekler ve kapasite tasarımına ilişkin kararlarda, tasarımcılar ve karar vericiler tarafından dikkate alınması beklenmektedir. Bahsedilen nedensel faktörlerin yüksek oranda olması ve örgütün istenilen değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Sonuç olarak, bu topluluğun uyumu ve uygunluğu nedeniyle mevcut kültür, örgütün amaçladığı ideal kültür ve değerleri tam anlamıyla yansıtmaktadır ve dolayısıyla işlevleri ve beklenen sonuçlar da uygulamada gerçekleştirilmektedir. Öte yandan bir örgütün misyonu ve örgütsel felsefesi, örgütün hedeflediği değerleri yeterince yansıtmadığında veya örgütün istediği değerleri içermiyorsa, bu durum ilgili değerlere uyum ve uygunluğu gerektiren faktörleri otomatik olarak eksik bırakabilir. Pratikte, mevcut kültürün istenen kültürden önemli ölçüde farklı olduğu ve elde edilen sonuçların, örgütün beklediği sonuçlardan çok daha düşük olduğu görülmektedir. Bazı durumlarda, bir örgütün istenen kültürü, örgütün felsefesi ve misyonundan etkileyebilmektedir. Yani, örgütün varoluş felsefesinin, örgütün misyonunun etkisi altında olması gerektiği anlamına gelir, böylece örgütün görevi doğru bir şekilde yerine getirebilmektedir (Kordshuli, Alavi ve Anami, 2016).

2.10. Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Araştırmalar

Lotfollahzadeh ve Fattahi (2014) örgüt kültür ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla örgüt kültürü ile örgütlerde yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi adlı bir araştırma hazırlamıştır. Bu araştırmada öncelikle örgüt kültürünü açıklamış, ardından belirsizlik, zorluk, risk alma, iletişim sistemi, özgürlük gibi örgüt kültürü değişkenlerinin yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak, araştırmacının elde ettiği sonuçlar sonucunda, bu araştırmada tanımlanan değişkenler olan belirsizlik, zorluk, iletişim ve özgürlüğün yaratıcılık ve yenilik üzerinde doğrudan yüksek bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Koberg ve Chusmir (1998) örgüt kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi bulmaktır. Bu araştırmacılar bürokratik kültür ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Araştırmanın sonuçları, farklı kültürlerin farklı bölümlerde ve hatta küçük gruplarda bulunduğunu göstermektedir. Bu durum araştırmanın yapıldığı örgüte farklı yapıya rağmen bürokratik kültür hakim olduğunu göstermektedir.

Martins ve Blanche (2003) örgüt kültürü modelinin yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi adlı araştırmayı hazırlamıştır. Bu araştırma, açık sistemler teorisine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar öncelikle açık ortamda örgüt kültürünü tanımlamışlar, daha sonra örgüt kültürünün çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları, çalışanların değerleri ve inançları ile yaratıcılık ve yenilik arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, grup davranışı ile örgütte bulunan değerler ve inançlar arasında grup davranışı ile yaratıcılık ve yenilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Norashikin vd. (2016), Malezya'daki bir yüksek öğretim merkezinde örgütsel öğrenme kültürü, örgütsel performans ve örgütsel yenilik adlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı örgütsel öğrenme kültürünün örgütsel performans ve yenilikçilik üzerindeki ilişkisini ve etkisini araştırmaktır. Örgütsel öğrenme kültürünün varlığının örgütün büyümesi ve gelişmesi için bir faktör olarak değerlendirildiğini belirtmişlerdir. 40 öğrenciden elde edilen istatistiksel sonuçlar örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçları, sürekli öğrenme ve işbirlikçi öğrenmenin örgütsel yenilikle en yüksek ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Jabal Ameli vd. (2009), bir otomobil şirketinde örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisini araştıran bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün örgüt çalışanlarının yaratıcılığı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu araştırmanın sonuçları, stratejinin, örgüt yapısının, iletişimin, davranışların ve değerlerin çalışanların yaratıcılığını etkileyen faktörler arasında olduğunu göstermektedir. Şöyle ki ya yaratıcılığı azaltır ya da çalışanların yaratıcılığını geliştirir.

Ahmadi ve Setorg (2009) tarafından Maroodasht şehrindeki rehberlik okullarında örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık ve etkililik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel kültür ile yaratıcılık ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel kültür ile örgütsel etkililik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde örgütsel yaratıcılığın örgütsel etkililik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır. Aynı şekilde, kültür ve yaratıcılık örgütteki etkililiği yordayabilmektedir.

Ahmadi vd. (2011), tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, Sağlık, Tedavi ve Tıp Eğitim Bakanlığı çalışanlarının örgütsel kültür ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Sağlık örgütlerinde örgüt kültürü ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları da örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Mansoori ve Rahimi (2012) tarafından yapılan araştırmanın, Hormozgan Elektrik Enerjisi Dağıtım Şirketi çalışanlarının yaratıcılığının geliştirilmesinde örgüt kültürünün etkisinin araştırması yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, Elektrik Enerjisi Dağıtım Şirketi çalışanlarının yaratıcılığını artırmaya yönelik yöntemlerin belirlenmesi ve bu yöntemlerin örgütsel kültür üzerindeki etkisinin değerlendirilmesidir. Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel kültür ile çalışanların yaratıcılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları, kadın ve erkek çalışanların ortalama yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Ama çalışanların yaratıcılık düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Öte yandan bu araştırmanın bulguları, hizmet geçmişi ile çalışanların yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

2.11. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Yaratıcılık, bir kişinin orijinal ve benzersiz bir eser üretme ve yaratma yeteneği anlamına gelir (Ghosh, 2015, s. 3). Başka bir deyişle yaratıcılık bireysel ve kültürel bir olgudur (Tan, 2007). Yani, her ikisinin de insanların yaratıcılığına, hem kültür hem de

bireyin kendisi dahil olduğu anlamına gelmektedir. Bu fenomen, insanların olasılıkların gerçekliklere dönüştürülebilmesi için dönüşmesine ve değışim getirmesine izin vermektedir. Yaratıcılığın farklı tanımlarına göre, araştırmacının yaratıcılık konusunda net ve spesifik bir imaj ve anlayışa sahip olabilmesi için yaratıcılığın yeni, değeri ve kullanışlı bir ürün, fikir, hizmet ve süreç yaratmak ve sunmak olduğu söylenilmektedir. Aynı sistem içinde birlikte çalışan insanlar tarafından tasarlanmış ve uygulanmıştır (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993, s. 293).

Tüm örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için yeni düşüncelere ve yeni görüşlere ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni fikirler ve görüşler, örgütün varlığına bir ruh gibi üflenir ve onları yokluktan ve yok olmaktan kurtarmaktadır. Günümüz koşullarında mevcut durumu sürdürebilmek ve hatta ilerletebilmek için, örgüt içerisinde yenilikçilik ve yaratıcılık akışını sürdürmemiz gerekmektedir. Bu şekilde, durgunluk ve yok olma riski önlenmiş olmaktadır (Elvani, 239:1386). Günümüz çağında, sürekli yaratıcı olma yeteneğı ve yenilik, örgütlerin başarısının en önemli faktörlerinden biri haline gelmiştir (Ali Taha, V., Sirkova M. ve Ferenc M. 2016).

Yaratıcılık konusunda birçok tanım sunulmuştur. Albert Rennett Giorgi'nin, yaratıcılığı “diğer insanların da baktığı olaylara farklı bir perspektiften bakma yeteneğı” olarak tanımlamaktadır. Yani yaratıcılık, bir örgütün sosyal ve ekonomik gücünde amaçlı bir değışiklik yaratma çabası anlamı gelmektedir. Benzer şekilde, örgütsel bakış açısından yaratıcılık, kuruluşun faaliyetlerinin niceliksel veya niteliksel olarak geliştirilmesi ve yükseltilmesi için yeni düşünce ve tasarımların sunulması anlamı gelmektedir. Örneğın verimliliğın artırılması, üretim ve hizmetlerin artırılması içermektedir. Dolayısıyla genel olarak yaratıcılıktan bahsettiğimizde aklımızdaki yaratıcılık kavramından gelen görüntü, kavramlara, düşünmeye ve farklı davranmaya farklı bir bakış açısıdır (Saadati, Sadeghi, 2005, s. 39).

Guilford yaratıcılığı her bireyin sahip olduğu yetenekler ve özelliklerin bir koleksiyonu olarak ilişkilendirmektedir. Yaratıcılığa yenilikçi ürünler perspektifinden bakmamalıyız, çünkü yaratıcılık zihinsel bir yetenektir. Bu potansiyel, farklı derecelerde tüm bireylerde bulunabilmektedir. Esternberg (1989), yaratıcılığı yeni bir düşünce veya kavram oluşturmak için zihinsel yeteneklerin kullanılması olarak tanımlamaktadır (Hadavend, 2012, s. 184). Çok zamanlarda yaratıcılık ve yenilikçiliğın birbirinin eşanlamlıları olarak algılandığına belirtmek gerekmektedir. İki kavram arasında bir fark olsa da, yaratıcılık daha çok yeni ve faydalı teorileri teşvik etmeye bağlamaktadır. Ama yenilikçilik, yeni teorilerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması anlamına

gelmektedir. Bu nedenle, doğru anlayış için bu iki kavramı anlamak adına yaratıcılığın yenilikçiliğin ilk aşaması olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt içerisinde yaratıcılık mevcut olmadıkça, yenilikçilik da olmayacaktır. Yaratıcılığa sahip olabilmek için taze ve benzersiz planlar ile fikirlere sahip olmak gerekmektedir. Yaratıcılığa sahip olabilmek için taze ve benzersiz planlar ile fikirlere sahip olmak gerekmektedir (Tubagus, 2016).

Teresa Amabile (1997) ayrıca, yaratıcılığı her türlü insan faaliyetinde özgün ve uygun fikirlerin üretimi olarak kabul etmektedir. Bu görünmez fikirler sanat, bilim, eğitim, iş dünyası ve günlük yaşam sektörü gibi faaliyetlerde olabilmektedir. Bu fikirler benzersiz olmalıdır, geçmişte yapılanlardan daha farklı olmalıdır ve sorunlar ile fırsatlarla uyumlu olmaktadır. Bazı durumlarda, bazı fikirlerin ve teorilerin herkesin aklına gelmediğine görebiliriz ve elbette özel ve etkili fikri veren kişi, konuyu daha iyi anlayabilir ve bilgisine dayanarak tecrübesine sahip olabilmektedir. Ancak bu benzersiz fikir olağanüstüdür çünkü hiç kimsenin aklına gelmemiş bir çözüm veya plan gibi, bu nedenle bu yaratıcılık olarak kabul etmektedir. Yukarıdaki tanımlara göre, yaratıcılığa duyulan ihtiyacın en önemli nedeni, zorlukların ortaya çıkmasıdır. Bugün tüm dünya çapındaki örgütler, küreselleşme ve rekabet gibi iki evrensel zorlukla karşı karşıyadır ve bu zorlukların üstesinden gelmenin yolu, bu zorluklara yönelik fikirler, programlar ve yenilikçi yöntemler geliştirmektir.

Çalışanlarda yaratıcılığın gelişimi için bir alan oluşturulması, bu zorluklarla başa çıkma yolunun temelini oluşturmaktadır. Yaratıcılık, örgütün sürdürülebilirliğine katkıda bulunur çünkü çalışanlar görevlerinde yaratıcı olurlarsa, ürünler, performans, hizmetler veya örgütsel prosedürlerle ilgili yeni ve faydalı fikirler geliştirme yeteneğine sahip olurlar ve bunları uygulayabilmektedir. Bu tür fikirlerin varlığı, çalışanların bu fikirleri işlerinde kullanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu fikirleri geliştirerek işlerinde geliştirilmeleri ve uygulamaları için diğer çalışanlara aktarmaktadır. Bu nedenle, yeni fikirlerin üretilmesi ve kullanılması, bir örgütün değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını ve zamanında tehditlere ve fırsatlara cevap vermesini mümkün kılar, bu da büyümeyi ve fırsatların gelişimini desteklemektedir (Kaufman ve Glaveanu, 2019).

Yirmi birinci yüzyıl örgütleri aşağıdaki nedenlere dayanarak kendi içlerinde yaratıcılık ve yeniliğe ihtiyaç duymaktadırlar. İlk neden, örgütlerin sürekli olarak en iyi finansal performansa sahip olabilmek için yeniliğe ihtiyaç duymalarıdır. Çünkü örgütlerin en önemli kaynaklarından biri örgütün maddi ve finansal sermayesidir, bunlar olmadan örgüt faaliyetlerini sürdürememektedir. İkinci bir neden de, müşterilerin ürünlerde ve hizmetlerde yenilik ve talep değişikliği arayışında olmaktadır. Üçüncü sebep, geçmiş yenilikleri her zaman daha iyi kopyalayan örgütün rakiplerinin varlığıdır. Ayrıca, yeni teknolojiler aynı

zamanda yenilik ortaya çıkmasına neden olur ve hiçbir örgütün bunu görmezden gelemmez. Bugün eğitim örgütlerinde kullanılan teknolojileri, yirmi yıl önceki öğretim yaklaşımlarıyla karşılaştırsak, o dönemdeki öğretim akımlarının bu teknolojiler hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak günümüzde teknoloji bu örgütleri yenilik getirmeye zorlamaktadır. Son neden ise geçmişte işe yarayanların bugün o kadar verimlilik olmayabileceğidir. Bu nedenle, hiçbir örgüt yöneticisinin bu konuda dikkatsiz olmaması gerekmektedir. Biraz iş eksikliği ve rakipleri dikkate almamak organizasyonun çökmesine neden olacaktır. Özellikle müşteri memnuniyetinin çok önemli ve zaman alıcı olduğu hizmet örgütleri. Kalite seviyesini ve etkinliğini ölçmek de kolay değildir, bu nedenle tüm eğitim örgütlerinin zeki ve yaratıcı personellere sahip olmaları gerekmektedir (Pesut, 2013).

2.12. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları

Örgütsel yaratıcılık ve yenilik, büyümeye ve gelişmeye neden olan ve örgütsel faaliyetler ve programlar için yeni yetenekler, olanaklar ve fırsatlar sağlayabilen bir faktördür. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılık varlığının bir örgüt içinde olumlu sonuçları olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu olumlu ve yapıcı sonuçlar örgütün esnekliği artırır, örgütün yetenek ve öğrenme yeteneklerinin düzeyini artırmaktadır (Jalili, 2007).

Günümüzde artık örgütsel yaratıcılığın örgütler, özellikle de eğitim örgütleri için çok önemli ve gerekli olduğunu biliyoruz. Örgütsel yaratıcılığın oluşturulması ve geliştirilmesine neden olan faktörler ve koşulları tam ve kapsamlı bir şekilde anlamalıyız. Bu boyutların hangileri olduğunu veya hangi faktörlerin örgütsel yaratıcılığın oluşturulmasına ve büyümesine katkı sağladığını bilmeliyiz. Bazıları örgütsel yaratıcılığın bir boyutunun, örgüt içinde yaratıcı bireylerin varlığı olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle, örgütler yaratıcı bireyleri çekmeye ve işe almaya odaklanmaktadır. Ancak, bazı araştırmalar, uygun ve elverişli bir örgütsel ortam olmadan, yaratıcı bireylerin etkili bir şekilde performans gösteremeyeceğini belirtmektedir. Bu, örgütsel yaratıcılığın farklı boyutlarını dikkatle tanımlamanın gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, örgüt içinde yaratıcılığı yaratmak ve geliştirmek için örgütsel, yapısal, yönetimsel ve grup dinamikleri gibi farklı boyutlara dikkat etmek gerekmektedir.

Örgütsel yaratıcılığın yapısal boyutu: Bu boyut, organik veya doğal ilişkilere sahip olmayı, minimum düzeydeki düzenlemeleri ve iş bölümünü uzmanlık temelinde içermektedir. Bu boyutta konsantrasyon eksikliği en yüksek seviyededir. Kaynakların bolluğu, yöneticilerin inisiyatifleri satın almasına ve başarısızlıkların yanı sıra yaratıcılığı ve yeniliği kurumsallaştırmanın maliyetlerini de üstlenmesine olanak tanımaktadır. Birimler arasındaki iletişim açık ve çok kolaydır.

Örgütsel yaratıcılığın kültürel veya örgütsel boyutu: Kültürel veya örgütsel yaratıcılık boyutu, belirsizliği kabul etmeyi, pratik olmayan konuları tolere etmeyi, dışsal denetimleri sınırlı tutmayı, çelişkileri tolere etmeyi, riski üstlenmeyi, sonuçlara odaklanmayı ve örgütün bir sistem olarak algılanmasını içermektedir. Dolayısıyla bu örgütsel yaratıcılık boyutu, mevcut belirsizlikleri kabul etmeyi içermektedir. Spesifik ve kesin olmaya çok fazla vurgu yapılması, yaratıcılık ve yenilikçilik açısından sınırlama yaratmaktadır. Dolayısıyla, bu boyutta küçük belirsizliğin kabul edilmesi, yaratıcılığın oluşmasına bu bağlamda katkıda bulunabilmektedir. Bu boyutu netleştirmek için şunu belirtmek gerekmektedir. Çalışanlar tarafından sunulan fikir veya plan, bazıları uygulanabilirlik potansiyeli taşımamaktadır. Bu belirsizlik diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmişse bunu tamamen ortadan kaldırmak yerine düzeltmeliyiz. Bu boyutta, pratik olmayan konular veya planlar kabul edilir, çünkü birçok kişi bu tür önerilerin sonunda yaratıcılığa ve yeniliğe yol açabileceğine inanmaktadır. Öte yandan yönergeler ve düzenlemelere daha az kullanılmaktadır. Öte yandan, çalışanlar sonuçlardan korkmadan kendi fikirlerini veya çözümlerini denemeye teşvik edilir ve her hata, başarılı bir öğrenme deneyimi olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, çalışanlar yeni çözüm ve planlarını özgürce sunarlar ve bu sunumlarını yaparken işten atılmadan veya ceza endişelenmeden duymamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın bu boyutunda hedefler açıkça ifade edilmektedir. Çalışanlar, hedefleri farklı yollarla ulaşmanın mümkün olduğu söylenmektedir. Çalışanlar, hedefleri farklı yollarla ulaşmanın mümkün olduğu söylenmektedir. Son olarak, bu örgütsel yaratıcılık boyutunda, örgüt bir açık sistem olarak düşünülmektedir. Çevresel değişiklikler dikkatlice değerlendirilebilir ve bu değişikliklere uygun bir yanıt sunulabilmektedir.

Örgütsel yaratıcılığın yönetim boyutu: Örgütsel yaratıcılığın bu boyutu yöneticilerin özelliklerini, esnekliğini, kendine güvenini, risk almasını, tutum ve tarzlarını içermektedir. Yöneticiler yaratıcı özelliklere sahip olup çalışanlara karşı olumlu bir tutuma sahiptirler. Bu boyutta çalışanlar kariyer kararlarına ve örgütsel konulara katılırlar ve örgütte yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadırlar. Bu nedenle, bir örgütte örgütsel yaratıcılık varsa, o örgütte teorilere ve planlara karşı esneklik bulunmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler, istenen düzeyde iyi bir özgüvene sahiptirler ve farklı durumlarda risk alabilirler ve kararlarının sorumluluğunu alabilmektedirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar sermaye olarak kabul edilir ve bu nedenle katılımcı yönetim tarzı kullanılmaktadır. Çünkü yöneticiler, çalışanların işlere katıldığına, gerekli deneyim ve bilgiye sahip olduklarına güven duyarlar, böylece en iyi plan ve fikri sunabileceklerine inanmaktadırlar.

Örgütsel yaratıcılığının insan kaynakları boyutu: Örgütsel yaratıcılığın mevcut olduğu örgütlerde, insan kaynakları, eğitim, bilgi ve güncel teknoloji ile donatılmıştır ve gereken iş güvenliğine sahiptirler. Bu tür örgütlerde, insanlar yaratıcılık göstermektedir. Dolayısıyla çalışanlarının eğitim ve gelişime bağlılıkları yüksek olan, sürekli bilgiyi artırmaya ve örgütü geliştirmeye çalışan örgütlerde yaratıcılığın var olduğu söylenilmektedir. Bu tür örgütlerde, kaliteli insan kaynağı mevcuttur. Zihinsel ve entelektüel güçlerini yaratıcı ve yenilikçi olmak için kullanan, küresel rekabet alanında örgütünü etkin ve başarılı tutabilen çalışanlar anlamına gelmektedir. Bu tür örgütlerde, çalışanlar işlerini kaybetmekten korkmazlar ve yüksek iş güvencesine sahiptirler (Ahmadi ve Alaei, 2009, s. 66).

Moshbaki ve Timornejad (2008) örgütsel yaratıcılığın boyutlarını, meydan okuma, özgürlük, kaynaklar, takım çalışması, teşvik ve örgütsel destek olarak şöyle açıklamıştır:

- *Meydan okumak:* Yaratıcı örgütlerde, çalışanlar doğru ve uygun işlere atanmaktadır. Yani, çalışanların işlerinin, sahip oldukları uzmanlık ve becerileri ile uyumlu olduğu durumlarda içsel motivasyonlarını artırabileceği anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle bu örgütsel yaratıcılık boyutunda, iş ve çalışan arasında istenen bir uyum bulunmaktadır.
- *Özgürlük:* Bu örgütsel yaratıcılığın boyutu, çalışanlara özgürlük verilmesine odaklanmaktadır. Bu, çalışanların kaynak ve iş süreçleri açısından özgür oldukları ve bu özgürlüğün çalışanların yaratıcılığını artırdığı ifade etmektedir. Aslında, bu durumda çalışanlar kendilerine verilen görevler konusunda kendilerini sorumlu hissederler ve merak etmektedir. Bu işi vakit kaybetmeden daha iyi yapabilmek için hangi süreç, hangi araç ve nasıl kullanılmaktadır? Çalışanların katılımını teşvik eden bir ortam sağlar, böylece her çalışan kendini iş yapma sürecinde dâhil ve sorumlu hissetmektedir.
- *Kaynaklar:* Bu, örgütsel yaratıcılığın boyutu, iki ana ve etkili kaynağın, yani zaman ve para tahsisini ifade etmektedir. Böylece bu iki önemli kaynağın, görevlere iyi ve doğru bir şekilde tahsis edilmesi gerekmektedir. Yaratıcılığın mevcut olduğu örgütlerde keşif ve dinamikler için yeterli zaman ayrılmaktadır. Örgütün kaynaklarını koordineli ve tutarlı bir şekilde yönlendiren yöneticiler, yaratıcılığın geliştirilmesi için bir bağlam oluşturmaktadır. Bu bölümde, şunu söylemek gerekir ki, bu tür örgütlerde çalışanların kullanımına için yeterli maddi ve finansal kaynakları sağlanmaktadır. Bu örgütlerde zaman yönetimi hakimdir, çalışanların kapasitelerini artırmak ve bilgilerini geliştirmek için programlar da uygulanmaktadır.

- *Çalışma grubunun özellikleri:* Yaratıcılığın bu boyutu, yöneticilerin çalışanlarını tanıma ve çalışanların yeteneklerini ve becerilerini kullanma konusundaki yeteneklerini içermektedir. Böylece yöneticiler, farklı üyelerin yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak yaratıcı bir çalışma grubu oluşturmak için yardım alabilmektedir.
- *Teşvik ve denetim:* Yaratıcı ve başarılı örgütlerin yöneticileri, özellikle sonuçlar için nadiren belirli ödüller belirlemektedir. Ancak, yöneticiler genellikle çalışanların yaratıcı çalışmalarını anlar ve takdir etmektedirler. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın bu boyutu, yöneticinin çalışanların çabalarını teşvik etmesini ve desteklemesini içermektedir. Çünkü bu övgü ve ilgi, çalışanların yaratıcılığının artmasına neden olmaktadır.
- *Örgütsel destek:* Yaratıcı örgütlerde çalışanların çalışmalarını ve çabalarını teşvik etmenin yanı sıra, çalışanların sunduğu plan ve çözüm de desteklenmektedir. Çünkü yöneticiler, teşvikle yaratıcılığı artırabilirler, ancak gerçek anlamda yaratıcılık, tüm bir örgütün çalışanlarını ve sunulan önerileri desteklediği zaman gelişmektedir. Bu süreçte örgüt yöneticilerinin rolü son derece önemlidir. Bu yöneticilerin uygun sistemleri ve yöntemleri kullanmaları gerekmektedir. Bu yöneticiler, çalışanların fikirlerini iletişim yoluyla paylaşımlarını teşvik ederek, iş birliğini teşvik ederek ve politika konularına müdahale edilmediğinden emin olarak yaratıcılığı destekleyebilirler (Ahmadi ve Alaei, 2009, s. 65).

Pennsylvania Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği son araştırmalarından elde edilen verilere dayanarak örgütlerdeki yaratıcılıkla ilgili dört boyuta odaklanmak uygun olacaktır. Buna model alarak, örgütümüz içinde yaratıcılığın gelişimine katkı sağlamak için adımlar atılabilir:

Birleşik yaratıcılık: Bu yaratıcılık boyutu aslında birkaç kavramın birleşiminden oluşmaktadır. Bu örgütsel yaratıcılık yönteminde, birçok araçlar, kavramlar ve işlevleri birleştirilerek daha karmaşık, daha etkili ve yaratıcı bir bütün oluşturmaktadır. Bugünün mobil telefonları gibi, 40 yıl önce duvar saatleri, fotoğraf makineleri, büyük duvar telefonları ve birçok başka araçları içeren bir bileşik olarak çalışan cihazlar, örneğin mobil telefonlar, birçok işlevi bir arada gerçekleştirir. Tüketici ihtiyaçlarının incelenmesi ve gereksinimlerin birleştirilmesiyle, günümüzde akıllı telefonlar gibi birçok işlevi içeren cihazlara dönüşmüştür. Örneğin özellikle okullar ve üniversiteler gibi örgütlerde, müşterilerin ihtiyaçları, yani öğrencilerin incelenmesi gerekmektedir. Bir dizi farklı planı, aracı ve işlemleri birleştirerek, bir olguyu veya programı daha verimli ve etkili bir şekilde tasarlamak mümkündür. Elbette bu yaratıcı süreç, başından sonuna kadar, yani teorilerin ve

planların bütünleştirilmesinden, kaynak ve olanakların sağlanmasına ve programın uygulanmasına kadar olan süreci içermektedir. Aynı şekilde, bir restoranın yeniliğe yapabiliyorsa önceki hizmetleri birleştirerek sağladığı hizmetler gibi başka örnekler de verilebilir. Artık bu yenilik, yiyecek hizmetleri, dekorasyon veya yemek takımları gibi alanlarda olabilmektedir.

Yaratıcılığı basitleştirme: Yaratıcılığı basitleştirmek, önceki tür örgütsel yaratıcılığın tam tersidir ve temel olarak süreçleri parçalamak ve karmaşıklıkları basitleştirmek anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, bir işlemi daha küçük bileşenlere ayırarak, aynı işlemi daha kısa bir sürede gerçekleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca, her bir bölümün daha uzmanlaşmış nedeniyle, her bölümünde verimliliği ve etkinliği artmaktadır. Örneğin, eğer örgütün ürünü çeşitli türdeyse ve bu ürünün çeşitli kullanımları olduğunu anlarsa. Ürünü farklı bölümlere ayırarak, her bir bölümün uzmanlaşmasını ve zaman yönetimini sağlamış oluruz.

Yaratıcılığın bu boyutunu açıklığa kavuşturmak için, okullarda yaratıcılığı açıklamak daha iyidir. Okullarda “Ebeveyn Danışmanlığı” oluştururken, bir diğer bölümü de “Öğrenci Danışmanlığı” olarak adlandırılabilir. Aynı şekilde “Öğretmen Danışmanlığı” adlı başka bir bölüm daha oluşturulur. Okulda yeni bölümler oluşturarak, okul yöneticisi yaratıcılığı göstermektedir. Danışmanlık yönetimini farklı bölümlere ayırarak, okul yöneticisi danışmanların çalışma kalitesinde değişikliklere neden olmaktadır. Her bir danışmanın kendi alanında uzmanlığı olduğu için, etkili danışmanlık sunarak müşterilerin sorunlarını zamanında çözebilirler. Elbette bu yaratıcılık boyutu, her türlü örgütte gözlemlenmektedir. Bir peçete üretim şirketini ele alırsak, eğer şirketin yöneticisi ürünlerinin restoranlar gibi işletmelerin yanı sıra aileler tarafından da kullanıldığını fark ederse, bu nedenle, ailelere ve restoranlara giden peçeteleri iki ayrı parçaya ayırarak, üretimde değişiklikler getirebilmektedir. Peçetelerin özelleştirilmesi ve uzmanlaşma ile üretimde hem miktarını hem de kalitesini artırılmaktadır.

Yaratıcılık başka bir şekilde: Örgütsel yaratıcılığın bu boyutu, gözlerin yıkanması ve farklı görülmesi gerektiği kavramıyla açıklanmaktadır. Bu tür örgütsel yaratıcılıkta, aslen sinirbilim alanındaki en büyük keşiflerden birinden türetilen ve değişme yeteneği olan bir tekniği daha çok kullanılmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın bu boyutu daha çok düşünce ve odaklanma sonucuna odaklanmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın bu boyutu, örgütteki çalışanların düşünerek ve araştırarak yeni bir şey icat edilmesi durumunda, daha çok düşünme ve konsantrasyonun sonucu ilgilidir. veya yaratıcı bir plan, öneri ve çözüm sunmaktadır. Yaratıcılığın bu boyutu için uzay aracının hızını tahmin etmek için kullanılan

cihaza örnek verebiliriz. İlerleyen yıllarda bu teknolojinin yerdeki nesneleri takip etmek için de kullanılabileceğini fark etmektedirler. Bu, gözlerin açık olması anlamına gelir ve aynı şekilde, yaratıcı organizasyonlarda çalışanlar her sorunu ve konuyu farklı bir perspektiften değerlendirirler, böylece yaratıcılığı teşvik etmek ve geliştirmek için bu fırsatları kullanabilirler. Daha basit bir ifadeyle, bu yaratıcılık boyutu, mevcut ürün veya hizmetlerinizi farklı bir şekilde müşteriye sunarak daha fazla kullanılmasını sağlamak anlamına gelir ve bu aynı zamanda pazar büyüme stratejilerinden biridir.

Tehlikeli yaratıcılık: Bu tür bir örgütsel yaratıcılık, söz konusu olduğunda muhtemelen çoğumuzun aklında olan türden bir yaratıcılıktır. Bu yaratıcılık boyutu, müşteri gereksinimleri, örgütün geleceği ve diğer ilgili konular hakkında öngörülere odaklanmaktadır. Bu yaratıcılık türünde yaratıcı düşünce ve istenilen ürün, kendi dönemin altyapısının çok ilerisindedir. Dolayısıyla bu tür yaratıcılık, örgüt için çok tehlikeli olabilir çünkü ya örgütü üstün kılar ya da örgütün çökmesine neden olur. Çünkü bu yaratıcılığın sonucu doğrudan örgütün faaliyetinin devam etmesine veya durmasına yol açmaktadır.

Seyd Javadin yaratıcılığın boyutlarını dış kontrolün azaltılması, risk toleransı, aşırı iş bölümünün azaltılması, belirsizliğin kabul edilmesi, pratik olmayan yollara tolerans gösterilmesi, çatışmaya tahammül edilmesi, çok yönlü sonuçlara odaklanma, çok yönlü iletişim, çok yönlü iletişim, işbirlikçi sistemi, genişleyen Çalışma gruplarını tanımlar. Yani, yaratıcı örgütlerde kontrol az ama risk daha fazla toleransı olduğu ve yaratıcı örgütlerde çalışanlara odaklandığı düşünmeye zorlandıkları anlamına gelmektedir (Seyd Javadin, 2003, s. 227). Ayrıca, Sternberg ve Lubart'ın kuramına göre, örgütsel yaratıcılığın boyutları sosyal destek, kolaylaştırıcı çevre ve ödüllendirmeyi içermektedir (Hemant C ve Avan R, 2002). Örgütsel yaratıcılığın boyutlarının ekip çalışmasını teşvik etmek, yaratıcılığı teşvik etmek ve risk almak olduğunu ve bunların görünüşe göre yeni ürünlerin etkili bir şekilde geliştirilmesiyle ilişkili olduğunu düşünmektedir.

2.13. Örgütsel Yaratıcılığı ve Yeniliği Etkileyen Faktörler

Genel olarak yaratıcılığı etkileyen üç faktörden söz edilmektedir. Bunlar bireysel faktörler, grupsal faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

Bireysel Faktörler: Bireysel faktörler arasında yetenek, kişilik özellikleri, stilistik, zeka ve meydan okumayı kabul etme yer almaktadır. Eğer grup üyeleri, bireysel farklılıklarından dolayı daha çok ve daha iyi fikir ve çözümler sunarlar buna göre, yaratıcılığı etkileyen en önemli grup değişkenlerine grup büyüklüğü, grup çeşitliliği, grup uyumu ve grup iletişim sistem olarak adlandırılabilir. Yaratıcılığı etkileyen örgütsel

faktörlerden, çok sayıda çalışmanın yaratıcılığın kuruluşun değişkenlerinden de etkilendiğini göstermesidir. Örgütsel değişkenlerden en önemlileri liderlik tarzı, örgütsel yapı, ödül sistemi, örgütsel iklim ve örgüt kültürüdür (Arabzadeh, 2020). Örgüt kültürü, örgüt ortamı ve atmosferi gibi birçok faktörün örgütte yaratıcılığı etkilediği görülmektedir (Alavi, Khosri ve Ayagh, 2002).

Yaratıcılığın sosyal bir boyutu da vardır ve sosyal bağlamdan etkilenmektedir (Westwood ve Low, 2003). Bu kişi aynı zamanda ulusal kültür ile örgüt kültürünün yaratıcılıkla olan ilişkisine de işaret etmekte ve örgüt kültürünün yaratıcılığı etkileyebileceğini söylemektedir. Öte yandan, Shah Bandarzadeh ve Karimi, bir çalışmada örgütsel yaratıcılığı harekete geçiren faktörlerini araştırdılar. Bu çalışmanın sonuçları, bireysel faktörlerin ve örgütsel faktörlerin örgütsel yaratıcılığı doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bireysel faktörler risk alma, meydan okuma, belirsizlik, içsel motivasyon, entelektüel yetenek, geniş görme alanı, kişilik, bilim, bilgi, uzmanlık, pratikte bağımsızlığı içermektedir. Örgütsel faktörler arasında örgüt kültürü, örgütsel yapı, örgütsel atmosfer, yönetim desteği, iletişim sistemi, liderlik tarzı, kontrol, kaynaklar ve tesisler, strateji ve hedefler ve değerlendirme ve ödüllendirme sistemi yer almaktadır (Shah Bandar Zadeh ve Karimi, 2016).

Hadavand, 2012, araştırma makalesinde, bireysel faktörlerin iki güçlendirme ve kişilik özellikleri göstergesinden oluştuğunu ifade etmektedir. Yetenek endeksi zeka, çalışma bilgisi ve teknik becerileri içerir ve kişilik özellikleri arasında sıkı çalışma, yaratıcı bir öz imaja sahip olma, başarı, kendine güven, bağımsızlık, belirsizlik ve risk kabulü yer almaktadır. Şimdi, bu iki gösterge şüphesiz bireysel yaratıcılık ve nihayetinde örgütsel yaratıcılık üzerinde etkilemektedir. Her zaman yenilik ve kariyer gelişimi için çabalayan, bilgi ve deneyimlerine yenilerini katmak isteyen kişi ve çalışanlar ve riski kabul ederler, şüphesiz yeni fikirler ve daha iyi çözümler verebilmektedir.

Grupsal Faktörler: Üç göstergesi, grup çeşitliliği, grup uyumu ve iletişim sisteminin içerdiğini düşünmektedir (Hadavand, 2012). Grubun çeşitliliği, örgütün içindeki ve dışındaki insanların bir kombinasyonunu içermektedir. Grup uyumu, ortak bir hedefe ve vizyona sahip olmayı, birbirine yardım etmeyi ve benzersiz bakış açılarına saygı duymayı içermektedir. Örgüttende, farklı insan grupları birbirleriyle etkileşim halindedir ve bu insanların her birinin grup içinde oynayacağı bir rol varmaktadır. Eğer grupta ortak vizyon ve birlik olmazsa, grup içinde ortak çalışma ve yaratıcı çalışma ruhu hakim olmazsa gruptaki yaratıcılık düzeyi de düşmektedir. Ama grup bunun tam tersi ise, grup takım ruhu içinde çalışmaya devam eder ve kendisini geliştirmek ve başarılı olmak için yeni fikirlerle

değer vermesi gereken bir sistemin parçası olarak görmekte ve her zaman grup üyelerinin kapasitesini geliştirmeye çalışmaktadır. Üçüncü gösterge iletişimdir, birimlerin örgütsel içi ve örgütsel dışı iletişiminin içermektedir. Aynı şekilde, yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında liderlik tarzı, örgütsel yapı, örgütsel iklim ve yeni fikirleri desteği ve risk alma yer almaktadır.

Benzer şekilde, başka yerlerde, yaratıcılığın nörobilimsel, kimyasal ve biyolojik faktörleri, sosyo-kültürel yapılar ve hatta yaratıcılığın olduğu teknik ve teknolojik faktörlerin yaratıcılığı etkilediğine dikkat çekilmektedir. yaratıcılık bireysel ve psikolojik olmaktan çok sosyal yapıya dayanmaktadır. Toplumumuzda yaratıcılığa baskın yaklaşım psikolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yaratıcılık, özelliklere ve dehalara adanmıştır, yani yaratıcılık bir tür bireysel dehanın sonucudur. Ama sosyolojik yaklaşım, yaratıcılığı etkileyen kültürel, sosyal, tarihsel ve bireysel faktörleri tanıtmaya çalışmaktadır (Feizi, 2007, s. 35).

Tarihsel deneyimler, kesinlikle yaratıcılıktan aciz hiçbir kültür, toplum ve ulus olmadığını göstermektedir. Potansiyel olarak, tüm uluslar yeteneklidir ve bu kültür, ekonomik, sosyal ve politik koşullar kümesidir. Farklı dönemlerde belirli miktarda yaratıcılığa izin verir veya önlemektedir. Dolayısıyla bazı milletlerin daha zeki oldukları için daha yaratıcı olduğu söz konusu değil, bu düşünce tarzı bilim dışı ve ırkçıdır. Tüm insanlar, ihtiyaçları karşılamak için yaratıcı olma yeteneğine sahiptir. Kültür ve toplum, yaratıcılığın ortaya çıkması ve büyümesi veya yokluğu için alan sağlamaktadır.

Örgütsel Faktörler: Çalışanların yaratıcılığını etkileyen üç örgütsel faktör varmaktadır. Birincisi, yaratıcılığı ve yeniliği yaratmak için örgütsel motivasyon ve örgütsel desteklemektedir. Diğer bir faktör ise yenilik yaratmak, hedeflenen çalışmalarını yürütmek için örgütte var olan tüm kaynaklanmaktadır. Yaratıcılık ve yenilikçilik üretmek için yeterli zaman ve çalışanlarda yaratıcılığın ve yenilikçiliğin büyümesine ve yaratılmasına yol açan eğitim programları gibidir. Üçüncü faktör, örgütlerin yönetim performanslarıdır (Amabile et al., 1996). Dolayısıyla örgüt içinde çalışanların kendilerini tanıtmaya, yeni plan ve çözümleri paylaşma motivasyonları daha azdır. Çalışanların doğru ve yeterli kaynaklara sahip olmaması ve örgütteki yönetim tarzı diktatörlüktür. Örgütün çalışanları ile yöneticileri ilişkisi arasında mesafe varsa, şüphesiz çalışanların yaratıcılık düzeyi azalacaktır ve yaratıcılığa çok fazla değer verilmeyebilir.

Andriopoulos (2001), örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler adına bir araştırma yapmaktadır. Bu çalışmada örgütsel ortamda yaratıcılığı artıran beş örgütsel faktör belirlenmektedir. Bu faktörler örgütsel iklimi, liderlik tarzını, örgütsel kültürü, kaynakları ve

becerileri ve örgütsel yapıları veya sistemleri içermektedir. Bu araştırmada, işbirlikçi ve bürokratik liderlik tarzının yaratıcılığa yol açtığı, otoriter liderlik tarzının ise çalışanların yaratıcılığını azalttığı belirtilmektedir. Genel olarak yaratıcılığın birey, grup ve örgütten etkilendiği söylenmektedir. Öyle ki davranış ve bilişsel yetenekler, kişilik gibi bireysel özellikler yaratıcılık üzerinde etkilemektedir. Aynı şekilde, normlar, roller ve görev çeşitliliği gibi grup özellikleri de yaratıcılığı etkilemektedir. Ancak bu ikisinden örgütsel özelliklerin çoğunun yaratıcılık üzerinde daha büyük bir etkisi varmaktadır. Örgütsel özellikler kültür, kaynaklar, ödüller, strateji, yapı ve teknolojiyi içermektedir (Moughli ve Maliki Tabas, 2009).

2.14. Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Yapılan Araştırmalar

Alizadeh ve vd. (2014) Mazandaran eyaletinin beden eğitimi yöneticileri ve öğretmenlerinin örgüt kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı, bu iki faktör arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Elde edilen sonuçlar, örgüt kültürünün en yüksek bileşeninin 3,82 ortalama ile örgüt kültürünün gücü, en düşük bileşeninin ise 3,15 ortalama ile çalışma grubundaki koordinasyon olduğunu göstermiştir. Araştırma, beden eğitimi öğretmenleri ve yöneticileri arasında örgüt kültürü ve yaratıcılık arasında genel anlamda anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır, ancak örgüt kültürü güç bileşenleri ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Seyyedi ve vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Şiraz'ın Birinci Bölge İlkokul Müdürleri arasındaki örgüt kültürü ile yaratıcılık ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ile yaratıcılık ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın sonuçları ise örgüt kültürünün farklı boyutları risk alma, bireycilik ve ataerkillik boyutlarının yöneticilerin yaratıcı gücünü tahmin edebileceğini göstermektedir.

Bharadwaj ve Menon (2000), örgütlerdeki yaratıcılığın çeşitlerini ve yenilik üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, yaratıcılığı bireysel yaratıcılık mekanizmaları ve örgütsel yaratıcılık mekanizmaları olmak üzere iki ana kategoriye ayırmıştır. Bireysel mekanizmalar bireylerin yaratıcılığını geliştirmek için yaptıkları faaliyetleri, örgütsel mekanizmalar ise yaratıcı performans ve davranışları güçlendirmeyi hedefleyen kurumsal süreçleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Araştırma, her iki yaratıcılık mekanizmasının da örgütlerde yenilikçilik düzeyine katkısını değerlendirmiştir ve sonuçlar, her iki mekanizmanın bir arada bulunduğu örgütlerde yeniliğin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel yaratıcılık mekanizmalarının, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde bireysel yaratıcılık mekanizmalarına göre daha belirgin ve güçlü bir etkiye sahip

olduğunu gösteren çalışan geri bildirimleri ve araştırmacı önerileri bulgular arasında yer almıştır.

Ali Taha V., Sirkova M., ve Ferencova M. (2016) tarafından örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilik üzerindeki etkisi başlıklı araştırma yapılmıştır. Bu araştırma örgüt içi kültürün yaratıcılık ve yenilikçilik ile ilişkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada, Slovak Cumhuriyeti'ndeki 184 farklı örgütten yönetici ve temsilcilerin görüşlerini içeren Likert tipi kapalı uçlu ankette toplanan veriler kullanılmıştır. Test edilen hipotezler için istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmış, bulgular örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların psikolojik güvenliği ve yeni fikirlere açıklığı gibi faktörler, yaratıcılığın artmasında önemli rol oynamıştır. Yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi çalışan yaratıcılığını artırmıştır.

Tura ve Akbaşlı (2022), öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen faktörleri ve örgütsel zeka boyutlarıyla ilişkisini incelemek amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, Ankara, Türkiye'deki farklı eğitim kademelerinde görev yapan 20 öğretmen ile yürütülen açık uçlu anketler kullanılmış ve elde edilen veriler betimsel ve içerik analizi teknikleri ile değerlendirilmiştir. Bulgular, bireysel faktörlerin öğretmenlerin yenilikçi ve yaratıcı davranışlarını pekiştirdiğini göstermiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin yaratıcı girişimlerine verdiği destek, yaratıcılığı artırıcı bir etki yaratmıştır. sonuçlar öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının, hem bireysel yetkinlikler hem de örgütsel destek mekanizmaları tarafından şekillendirdiğini vurgulamaktadır.

Jeremy (2005), eğitim birimlerinde yaratıcılığın yaşamsal rolü adlı araştırma yapılmıştır. Yaratıcılığın eğitim örgütlerindeki etkisini bulmak amaçlamıştır. Bu araştırmanın sonuçları, katılımcı yönetim ve örgütün yaratıcılığı arasında, bireysel yaratıcılık ve kişisel değişim arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Adaletin çalışanların yaratıcılığı ile en yüksek ilişkiye sahip olduğunu, etkileşimli adaletin ve dağıtım adaletinin çalışanların yaratıcılığı ile sırasıyla ikinci ve üçüncü sırada yer aldığını bulmuşlardır.

2.15. Örgüt Kültürünün Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürünün yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yaratıcı örgütler deneyimi teşvik eder, başarıları ödüllendirir, belirsizliği ortadan kaldırır (Mougholi ve Maliki Tabas 2007). Yaratıcılık ve inovasyon ortamını oluşturmayı hedeflediğimizde, bu oluşturulan ortamın önemli bir unsurunu, kurumların örgüt kültürü oluşturur. Birçok uzman

ve araştırmacı, örgüt kültürünü kurumların başarısının temel kökenleri ve belirleyicileri olarak kabul ederler, çünkü örgüt kültürü resmi kuralların ve düzenlemelerin ötesinde gerçek işin nasıl yürütüldüğü konusundaki boşluğu doldurur (Piran, 2012).

Dünya hızla değişirken, yöneticilerin bilgi çağında yönetimde yaratıcı olmaları gerektiğini kabul etmeleri ve başarılı olmak için yaratıcılığı bir sorun ve bir fırsat olarak görmeleri gerekmektedir (Ruhani, 2005, s. 40). Bu bağlamda yaratıcılığı etkili bir şekilde kullanabilmek için öncelikle örgüt içinde yaratıcılığı nasıl teşvik edebileceğinizi ve yaratıcılığı etkileyen faktörleri anlamanız gerekmektedir. Bu faktörlerden biri, örgüt içindeki kültürün, çalışanların yaratıcılığı üzerinde etkili olanıdır. Örgüt içindeki alışkanlıklar, değerler ve ortak inançlar, yaratıcılığı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkiler.

Bir örgüt, çalışanların içsel motivasyonunu artırmak ve üst düzey ihtiyaçlarına yönlendirmek için çaba gösterdiğinde, çalışanların yaratıcılığı artar. Ayrıca, bir ortam sağlanırsa bu ortamda çalışanlar farklı görüşleri cezalandırma veya sonuçlarından korkma endişesi olmadan sunabilirler ve örgüt tarafından teşvik edilirlerse, çalışanların yaratıcılığı artar. Okul kültürü, insanların yaratıcılık ve inovasyon yeteneklerini geliştirebilir, teşvik edebilir veya tam tersine, personelin inovasyonunu engelleyebilir. Dolayısıyla, yaratıcılık örgütün açık ve özgür bir kültüründe gelişir, yani yeni teorilerin ve yaklaşımların keşfini güçlendiren ve destekleyen bir ortam olmaktadır (Shariatmadari ve Tawanger, 2011, s. 80).

Peters'in araştırmaları ve incelemeleri, çalışanların yüksek kültürünün örgüt üzerindeki etkisinin, duygulara ve hislere verilen değer ile paralellik gösterdiğini göstermektedir. Eğer bir örgüt kültürü, bireylerin duygusal deneyimlerini ve hislerini önemsiyorsa, örgüt üyeleri de birbirlerine değer verme eğiliminde olurlar ve bu, örgüt içindeki sınırları kaldırır ve tüm üyelerin ortak inançları benimsemelerini sağlar. Tüm çalışanlar, bir bütün olarak düşünülür ve bu sınırların kaldırılması, inançların, bilgilerin ve kişilerin örgüt içinde serbestçe dolaşmasını sağlar, bu da örgütün çevresel faktörlere uyum sağlama fırsatını kullanılabilmesine olanak tanır (Pitzer, 2008).

Alan yazınındaki diğer araştırmalardan biri olan Denison'un örgüt kültürü boyutlarının örgütteki yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu açıkça göstermektedir (Ergan ve Yılmaz, 2008). Uyum boyutunun en büyük etkiye sahip olduğunu ve misyon boyutunun özellikle büyük şirketlerin performansını artırmada belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yeni ürünlerin geliştirilmesi yeteneği, uyum ve birlikte çalışma boyutları altında güçlü bir şekilde etkilenebilir. Sonuç olarak, örgüt içinde birlik ve uyumun hakim olduğu bir kültür varsa, çalışanların yaratıcılığı da artacaktır. Ayrıca, örgüt kültürü ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır, bu da örgüt kültürünün çalışanların

yaratıcılığına doğrudan ve dolaylı olarak etki edebileceği anlamına gelmektedir (Qahreman Tabrizi vd., 2005).

Örgütün değişime uyum sağlama, bireysel ve grup hedeflerini uyumlu hale getirme, örgüt içindeki değer ve inançlara uyum sağlama gibi kültürel faktörlerin varlığı, çalışanların yaratıcılığını artırabilir. Bu durumda, tüm çalışanlar örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak kabul ederler ve bu anlayışla, örgütün başarısızlığı herkesin başarısızlığı ve örgütün gelişimi ise herkesin başarısı olarak kabul edilir. Bu nedenle, tüm çalışanlar görevlerini akıllıca ve sorumlu bir şekilde yerine getirirler (Alizadeh, 2008).

Söz konusu çalışmalar, otoriter bir atmosferin hakim olduğu ve kararlar merkezi olarak alındığı örgütlerde, çalışanların davranışlarının genellikle birçok kural ve yöntemin gözetiminde olduğunu göstermektedir. Bu durum, verimlilik, yaratıcılık ve iş tatmininin azalmasına neden olmakta ve aynı zamanda çalışanların iş gruplarına karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine yol açmaktadır (Nazim, 1999, s. 37). Benzer şekilde, diğer bir araştırma, canlı ve samimi bir ortam ile yenilik ve icat yöntemleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, her zaman sessiz ve sakin bir ortamın örgüt için iyi olmadığını anlamalıdır; aslında, çalışanlar aktif zihinlere sahip oldukça ve arkadaşlık ilişkileri hakim olduğu bir kültürde, çalışanlar örgütü daha fazla sahiplenirler ve düşünce potansiyellerini harekete geçirirler. Ancak, örgütün çevik olmayan ve kuralcı bir kültüre sahip olması, bu tür bir kültürün inovasyon ve çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir (Nazim, 2004, s. 41).

Araştırma sonuçları, örgüt içinde katı ve uyumsuz bir atmosferin, çalışanların yaratıcılığını azalttığını göstermektedir ve örgüt yöneticilerinin destekleyici bir ortam yaratma yeteneği, çalışanların ve öğretmenlerin kendi yaratıcılıklarını göstermelerine ve düşüncelerini rahatça ifade etmelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle, örgütsel iletişim ve geri bildirimlerin örgüt içinde istenen şekilde sağlandığı bir ortam ne kadar iyi olursa, çalışanların yaratıcılığı da o derece etkilenecektir, çünkü bu ortamda çalışanlar birbirlerinden daha fazla öğrenirler ve herkes, çözümler, fikirler ve kararlar sunma konusunda daha iyi bir çaba gösterir. Gerçekten de, örgütsel kültürün hakim olduğu bir okulun çevresel kültürü, yeni fikirlerin ve yaklaşımların teşvik edildiği bir ortamı güçlendirmeli ve desteklemelidir (shariatmadari ve Tawangar, 2010, s. 80).

Örgüt kültürü, yaratıcılığı hızlandırabilir veya bu akışı zayıflatabilir. Örneğin, bir örgütte belirsizliklere tahammül edilmesi kültürü varsa, bu belirsizliklere tahammül, yaratıcılığın yeşermesine olanak tanır. Çünkü daha fazla vurgu, belirli ve kesin olmaya, plan ve fikirlerin hatasız olmasına yönlendirir ve çalışanlar kendilerinin mükemmel olmadığı

fikrinden kolayca yaratıcılıktan vazgeçerler. Ancak eğer çalışanlara arzulanan özgürlük tanınırsa ve çalışanlar sonuçlarından veya sonuçlarından korkmazlarsa, çalışanların yaratıcılığı artar. Bir örgütün içinde, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmak ve üst düzey ihtiyaçlarına yönleltmek için çaba gösterdiğinde, çalışanların yaratıcılığı artar. Ayrıca, bir ortam sağlanırsa bu ortamda çalışanlar farklı görüşleri, cezalandırma veya sonuçlarından korkmaksızın sunabilirler ve örgüt tarafından teşvik edilirlse, çalışanların yaratıcılığı artar. Okul kültürü, insanların yaratıcılık ve inovasyon yeteneklerini geliştirebilir, teşvik edebilir veya tam tersine, personelin inovasyonunu engelleyebilir. Dolayısıyla, yaratıcılık örgütün açık ve özgür bir kültüründe gelişir, yani yeni teorilerin ve yaklaşımların keşfini güçlendiren ve destekleyen bir ortam olmaktadır (Shariatmadari ve Tawanger, 2010, s. 80).

Araştırma sonuçları Nikdel ve Piri (2020) tarafından yürütülen çalışma ile uyumlu bir şekilde, örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütler, örgüt içindeki değerler ve inançlar üzerinde anlaşarak, değişikliklere uyum sağlama, iş birliği yapma ve bireysel ve örgütsel hedefleri uyumlu hale getirme konusunda çalışanların yaratıcılığına katkıda bulunabilirler. Eğer bir örgütte değerli fikirler ortaya çıkmamışsa, yeni düşüncelerin ve fikirlerin ortaya çıkabilmesi için kültürel bir ortamın ve uygun bir zeminin oluşturulması gerekir.

Bir örgütün sıkı denetim, kontrol, çatışma ve aşırı bürokrasiye dayalı bir kültürü varsa, muhafazakar ve eski yöntemler ve prosedürler tarafından baskılanan bir inovasyon ve yaratıcılık ruhunu zayıflatır. Çünkü böyle bir kültürde, örgüt tarafından belirlenen yollarda çalışanlar ilerler ve sapma izni vermezler ve ayrıca herhangi bir hata yapmamaya çok dikkat ederler ki bu da yaratıcılığı azaltır. Bir örgütte çatışmalar yönetilmezse ve her çalışan diğerleriyle karşı hoşgörüsüzlük ve kötümserlik duygusu taşırsa ve bürokrasi hüküm sürerse, yaratıcılık kaybolur. Ayrıca, araştırmalar, örgüt kültürünün boyutları ve göstergeleri göz önüne alındığında, örgüt kültürünün seviyesinin yükseldikçe, örgüt içi yaratıcılığın daha yüksek olacağını göstermektedir. Robbins, örgüt kültürünün bileşenlerini şöyle ifade eder: bireysel yaratıcılık, risk alma, ayrıntılara dikkat, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, çatışma tolere etme ve iletişim modeli. Robbins'e göre, bu özellikler, bir araya geldiklerinde, bir örgütün kültürel varlığını şekillendirir ve her bir boyut güçlendirildiğinde, örgüt kültürünün güçlü bir şekilde güçlenmesine neden olur. Örneğin, bir örgütte çatışma tolere edilme ve bu çatışmaların nasıl ele alınacağına dair destek mevcutsa, çalışanlar birbirlerinden öğrenirler ve eğer ödül sistemi aracılığıyla teşvik edici bir kültür hakimse, çalışanların yaratıcılığı daha fazla artar ve aynı zamanda bu, inovasyonu teşvik eden iyi bir teşvik olarak kabul edilebilir.

Yöneticilerin işlerini iyileştirmek için çalışanlara destek vermesi, uyum, anlaşma, iş birliği, ekip çalışması, birlik ve çalışanların üstün performanslarını takdir etme gibi etkileri olan destekleyici bir davranış sergilemesi, çalışanların yaratıcılığını artırabilir. Ayrıca, liderlerin destekleyici davranışları, çalışanların kendi kendilerine yardım etmeleri ve yaratıcı ve yeni düşünceler geliştirmeleri için onları teşvik edebilir. Bir örgüt değişim ve dönüşüm yapmak istiyorsa, önce örgüt kültürünü değiştirmelidir. Çalışanlara özgürlük verilip katılımları artırılırsa, bu, çalışanların yaratıcılığına daha fazla katkıda bulunabilir. Örgüt içi uyum ve iletişimin olumlu olduğu bir ortam sağlandığında, çalışanlar daha etkin olacaklar ve işlerini yaparken daha fazla düşüneceklerdir (Pendey, 2009).

Seydi ve arkadaşlarının (2013) araştırması, örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürünü düzenleyerek örgütsel yaratıcılığı artırmak veya azaltmak mümkün olabilir. Örgüt kültürü, katılımcı bir kültür olduğunda, çalışanlar daha aktif olur ve kendi düşünce potansiyellerini daha fazla kullanırlar. Bu kültürde, yöneticiler ve çalışanlar değişiklik ve yenilik yapma konusunda daha fazla motivasyona sahiptirler ve görevlerini yerine getirirken yeniliğe daha fazla önem verirler. Yöneticiler, bireysel öneme, iş birliğine ve bireyin hedeflerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirme kültürünü oluşturarak yaratıcılığı artırabilirler. Ayrıca belirsizliği kabul etmek, tecrübe edilmemiş konularda sabretmek, risk almada esnek davranmak, çatışmalara sabretmek, dışardan gözlemek, araçların değil sonuçların önemli olması, açık sistem vurgusu yaratıcılık ortamını oluşturabilir.

Örgüt kültürü yukarıdaki özelliklere sahipse çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde geliştirecektir. Bu nedenle yaratıcı kültürünün hakim olduğu örgütte, çalışanların görüşlerine değer vermektedirler. Çalışanların hatalarına karşı sabır göstermektedir. Çalışanlara yeterli zaman sağlayana kadar çalışan performansı erken değerlendirilmez, bu tür örgütlerde ilişkiler olumlu ve sağlıklıdır. En fazla odak noktası, kuruluşun dışında değil, çalışanın üzerinde ve örgütün içindedir. Bu tür örgütlere dış faktörlerin katılım düzeyi de daha düşmektedir. İnovasyon kültürünün hakim olduğu bir örgütte herkes işin sonucuna odaklanır ve daha iyi bir sonuç elde etmek için her türlü doğru ve etkili yolu kullanmaktadır. Bu tür örgütler hakim olan atmosfer samimi ve destekleyicidir. İnsan kaynakları kategorisinde, yenilikçi kuruluşlar, üyelerinin bilgilerinin güncel olması için eğitim ve gelişimini aktif olarak teşvik etmektedir. Hata yaptıkları için kovulma korkusuna azaltmak için çalışanlarına mükemmel iş güvenliği sağlamaktadır. Bu tür örgütler insanlara yaratıcı olma ve istenen değişiklikleri getirebilme cesaret vermektedir (Mougholi ve Maliki Tabas, 2007).

Örgütsel ortam ve atmosfer ne kadar açık olursa, çalışanlar için esneklik ve eylem özgürlüğü de o kadar fazla olmaktadır. Örgütün yöneticileri, çalışanlar tarafından ifade edilen yeni teorileri ve yolları ne kadar teşvik ederse, çalışanların yaratıcılığı o kadar artacaktır. Aksine çalışanları kararlara ve öneri sistemine katkı sağlamaya teşvik etme miktarı ne kadar azsa, çalışanların yaratıcılığı da o kadar azalmaktadır ve çalışan ile örgüt arasındaki mesafe artmaktadır (Alavi, Khesari ve Ayagh, 2003). Örgüt kültürü, örgütün sonuçlarını, çıktılarını ve etkinliğini doğrudan etkileyebilir. Bu etkiler birey, grup ve örgüt olmak üzere üç alanda kendini gösterebilir (Martins ve Terblanche, 2003).

- *Bireysel etkinlik endeksi:* Örgüt kültürünün, üyelerinin kişisel ifadeleri ve ruh halleri üzerinde ne ölçüde olumlu ve yapıcı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda incelenen olumlu göstergeler, rol şeffaflığı, motivasyon, iş tatmini ve örgüte hayatta kalma ve devamlılığı isteğidir. Bazı durumlarda, olumlu etkiler yerine örgütlerin kültürü, üyelerinin kişisel tutumları ve ruh halleri üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Bireysel düzeyde incelenen olumsuz göstergeler ise rol çatışması, kaygı ve iş güvencesizliğidir.

- *Grup etkinliği endeksi:* Örgüt kültürünün, farklı bireylerin ve kuruluşun birimlerinin çabalarını ve eylemlerini etkili bir şekilde koordine edebildiği ve entegre edebildiği belirtilmektedir. Bu düzeyde dikkate alınan göstergeler, her birim içindeki grup yönetimi ve iş birliği düzeyi, örgütün farklı birimleri arasındaki iş birliği miktarı ve tüm örgüt düzeyinde işbirliği ve koordinasyon kalitesidir. Gördüğümüz gibi bazı kültürlerde takım ruhu düşüktür ve bu kültür grupların kültürden etkilenmesine neden olmaktadır. Böyle bir kültürün varlığında takım çalışmasını devam etmemektedir.

- *Örgütsel etkinliği endeksi:* Örgütün kültürünün çevresindeki çevre ile ilgili etkinliğini göstermektedir. Yani örgütte hakim olan kültürün, örgütün performansı, iş uygulama süreçleri, sorunlarla nasıl ele alınacağını ve değerlendirme yöntemlerini etkilediği anlamına gelmektedir. Bu düzeyde dikkate alınan ana göstergeler, örgütün çalışmalarının genel kalitesi ve örgütün performansının ile dış çevrenin gereksinimlerine uygunluktur (Kordshuli, Alavi ve Anami, 2016). Richard Barrett'e (2010), göre "Kültürü kişisel değerlerimizle örtüşen bir kurumda çalıştığımızda kendimizi özgür hissetmektedir". Dolayısıyla kültür, çalışanlara yeterlilik, değerli ve önemli olma duygusu verebilmektedir. Eğer örgüt kültürünün temel unsurları değerleri, paylaşılan inançları, hipotezler ve ortak inançları içeriyorsa. Bütün bunlar siyaset, üslup veya yapı ve yasa biçiminde yansıtılmaktadır. Bu da örgütün çevresini ve gelişimini etkilemektedir.

2.16. Örgütlerde Yaratıcılığın ve Yeniliğin Önündeki Engeller

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesi için, ilk olarak engelleri tanımalı ve bu engelleri ortadan kaldırmalıyız. Bu engeller çevresel engelleri, bireysel engelleri, kültürel engelleri ve örgütsel engelleri içermektedir. Çevresel ve kültürel engeller, fikirlerin ve önerilerin sunulması için uygun bir ortamın eksikliğini içermektedir. Örgüt içinde, sadece örgütün yasaları tarafından bu hakkı verilen kişiler danışmanlık sürecine katılabilirler. Bazen örgütlerde, hakim kültür kendi çıkarlarını düşünmenin ve diğerlerinin işine karışmaması önemli olduğu şeklindedir ya da tam tersine, bazen yönetim kültürü örgütünde böyledir ki, çalışanlar diğer çalışanların zayıflıklarını ve sorunlarını bildiren herhangi bir çalışan daha iyi puana ve pozisyonlar alabilmektedir. Ama genel olarak, son derece önemli olan şey, yaratıcılığın örgüt kültüründen etkilendiğini ve yöneticilerin uygun bir kültürü oluşturamadıkça bu durumun devam edeceğini herkesin bilmektedir. En iyi ve en yaratıcı çalışanları istihdam etmelerine rağmen, uygunsuz kültür ve örgütsel bağlam nedeniyle, aynı çalışanların yaratıcılığı bastırılmakta ve izole edilmektedir.

Yaratıcılığın bireysel engeller çalışanların bilgi, deneyim ve beceri eksikliğini içermektedir. Çoğu zaman, çalışanlar örgütün felsefesinden ve vizyonundan habersizdir ve bu bilgi eksikliği, örgütün felsefesi ve misyonu uyumlu bir işleyişin eksikliğine yol açar ve bu da çalışanların yaratıcılığını engellemektedir. Örgütsel engeller arasında uygun yatay ve dikey iletişim eksikliği, örgüt büyüklüğü ve uygun olmayan örgüt yapısı yer almaktadır. Bu nedenle, örgütünde iletişim daha dikey olarak odaklandığında ve hatta bu tür bir iletişim istendiğinde, insanlar daha iyi bir fikir sunmak için nasıl bir sorumluluk duygusuna sahip olabilirler. Aynı şekilde, bazı örgütler çok büyüktür ve çalışanları doğrudan ve karşılıklı iletişimden mahrum bırakmaktadır. Bu durumda, uygun ve etkili bir iletişim kanalı seçildiğinde, çalışanların yaratıcılığının engelleyen engeller azalacaktır.

Araştırmalar, yönetim desteği ve iletişim modelinin, çalışanların yaratıcılık düzeyi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çünkü yöneticilerin yeni projeler ve öneriler konusundaki destekleri, uyumun varlığı, anlaşma, iş birliği, takım çalışması, birlik duygusu, bu alanlardaki üstün çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi, motivasyonun artmasına ve daha fazla yaratıcılığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin destekleyici davranışları, çalışanlarını örgütün hedeflerine ulaşma yolunda katkı sağlamaya ve yaratıcı ve yenilikçi yollarla çözüm üretmeye teşvik etmelerine neden olabilmektedir (Takin ve Seidam, 2017).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve analiz edilme biçimi hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel, ilişkisel ve derinlemesine bir çalışmadır. Betimsel çalışma yapılma nedeni örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin öğretmenlerin okullarında var olan durumu betimlemeleri istenmiştir. Aynı zamanda var olan durumda örgüt kültürüyle örgütsel yaratıcılık arasında ilişki de araştırıldığı için ilişkisel bir çalışmadır. Derinlemesine bir çalışmadır çünkü açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla öğretmenlerden derinlemesine bilgi alınmıştır. Görüşme; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve açık veya yapılandırılmamış görüşmeler olmak üzere üç ana kategoriye ayrılmaktadır (Siddiqa Karimi, 2003, s. 73). Yapılandırılmamış veya açık uçlu görüşmede, daha yapılandırılmış yollarla çalışılması gereken konular için bir ön araştırma olarak yapılmaktadır. Bu tür görüşme aracılığıyla araştırmacı, görüşülen kişinin kişisel deneyiminin bazı yönleriyle ilgilenir ve bunları incelemektedir (Gillham, 2000, s. 21). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Yarı yapılandırılması görüşmede önceden hazırlanan açık uçlu sorular katılımcılara yönlendirilir, görüşme esnasında daha derinlemesine bilgi alınmak istenirse sondaj sorular sorulur.

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubu Afganistan Kabil Şehrinde özel okullarda görev yapan 27 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubu seçilirken azami çeşitliliğe dikkat edilmiştir. Öğretmenlerin farklı alanlarda, farklı yaşlarda, mevcut okuldaki görev süresinin farklı olmasına dikkat elde edilmiştir. Afganistan'daki özel okulların tercih edilmesi nedeni, daha nitelikli eğitim ve hizmet verecekleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Yine özel okulların yaratıcılıkta devlet okullarına göre daha özgün olacağı düşüncesiyle tercih edilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Sıra No	Kod	Yaş	Eğitim Düzeyi	Kıdem
1.	O1 Ö1	27	Lisans	5 yıl
2.	O1 Ö2	22	Ön Lisans	1 yıl
3.	O1 Ö3	33	Lisans	8 ay
4.	O1 Ö4	28	Lisans	2 yıl
5.	O1 Ö5	27	Lisans	8 yıl

Tablo 3.2'nin devamı

Sıra No	Kod	Yaş	Eğitim Düzeyi	Kıdem
6.	O1 Ö6	29	Yüksek lisans	11 yıl
7.	O1 Ö7	24	Ön Lisans	9 yıl
8.	O1 Ö8	23	Lisans	2 yıl
9.	O1 Ö9	28	Lisans	4 yıl
10.	O2 Ö1	25	Lisans	1 yıl
11.	O2 Ö2	28	Lisans	2 yıl
12.	O2 Ö3	24	Lisans	5 yıl
13.	O2 Ö4	28	Lisans	2 yıl
14.	O2 Ö5	30	Yüksek lisans	4 yıl
15.	O2 Ö6	27	Lisans	3 yıl
16.	O2 Ö7	25	Lisans	1 yıl
17.	O2 Ö8	22	Lisans	1 yıl
18.	O2 Ö9	23	Lisans	3 yıl
19.	O3 Ö1	35	Lisans	8 yıl
20.	O3 Ö2	25	Lisans	2 yıl
21.	O3 Ö3	30	Yüksek lisans	10 yıl
22.	O3 Ö4	31	Lisans	3 yıl
23.	O3 Ö5	28	Lisans	5 yıl
24.	O3 Ö6	29	Lisans	3 yıl
25.	O3 Ö7	22	Lisans	5 yıl
26.	O3 Ö8	27	Lisans	3 yıl
27.	O3 Ö9	23	Lisans	1 yıl

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi araştırma grubu Afganistan Kabil’deki özel ortaokullarda görev yapmakta olan 27 öğretmenden oluşmaktadır. Okullar “O” ile öğretmenler “Ö” ile kodlanmıştır. Katılımcı öğretmenler 22 ile 35 yaş aralığında olup oldukça gençtir. Öğretmenlerin ikisi ön lisans, ikisi yüksek lisans, 23’ü lisans mezunudur. Öğretmenlerin 21’i 1-5 kıdem yılına sahipken, 6’sı 6 yıl ve üstü kıdem yılına sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracını araştırmacı danışmanı ile birlikte geliştirilmiştir. Görüşme formu öncelikle 5 açık uçlu soru şeklinde hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular alandaki dört uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen düzeltmeler ve eklemeler tekrar gözden geçirilerek görüşme formu hazırlanmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan görüşme formu uygulama alanından birkaç öğretmene sunularak anlaşılma yönünden değerlendirilmiştir. Öğretmenlerden gelen değerlendirmeler doğrultusunda forma son hali verilmiştir. Görüşme formu açık uçlu sorular şöyledir:

1. Okulunuzun diğer okullardan farkı nedir?
2. Örgüt (kurum) kültürü kavramı sizin için ne anlam ifade etmektedir?
3. Okulunuzdaki kültürü nasıl tarif edersiniz? Açıklar mısınız?

4. Örgütsel yaratıcılık kavramı sizin için ne anlam ifade etmektedir?
 - a. Okulunuzda özgün, yaratıcı etkinlikler, uygulamalar, faaliyetler var mı? Varsa örnek verebilir misiniz?
 - b. Okulunuzda öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin yaratıcılıklarını destekleyici bir kültür, iklim var mı? Olumlu ve olumsuz örnekler verebilir misiniz?
 - c. Okulunuzda yaratıcı düşünmeyi destekleyici, öğrenme-öğretme ortamları, teknolojiler ve öğretim yöntemleri kullanılıyor mu?
5. Sizce okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerine bir etkisi var mıdır?

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Nitel verilerin katılımcılarla öncelikle bir ön bilgilendirme yapılmış, elde edilecek bilgilerin nasıl ve hangi konuda kullanılacağı dair bilgi verilmiştir. Görüşmeler ses kaydına alınmıştır, ses kaydı bilgisayara aktarılmıştır, aktarılan metinler önce temalara sonra kategorilere ayrılmıştır. Nitel verilerin analizinde katılımcılardan gelen formlar Hojjat Horasan Okulu, O1 Ö1, O1 Ö2, O1 Ö3... Sham-e-Khana-e-Noor okulu, O2 Ö1, O2 Ö2, O2 Ö3... ve Sokrates okulu O3 Ö1, O3 Ö2, O3 Ö3... şeklinde kodlanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Öğretmenlerin kendi okullarının diğer özel ortaokullardan farkına ilişkin görüşleri

Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Kendi Okullarının Diğer Özel Ortaokullardan Farkına İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Yönetim	Ekip yönetimi, öğrenci merkezli yönetim, yönetici öğretmen, öğrenci ve veli iletişimi iyi, öğretmenlerin görüşlerine değer verilir birlikte karar alma	O1Ö1, O2Ö1, O2Ö2, O2Ö3, O2Ö7, O2Ö8, O3Ö9
Liyakat	Öğretmenler akademik yeterliliğe sahip, işinin ehli, sorumluluk sahibi, kaliteli,	O1Ö2, O1Ö3, O3Ö4, O3Ö5, O3Ö7, O3Ö8
Toplumsal ihtiyaç	Öğrencilere toplumun ihtiyaç duyduğu beceri ve yeterlilikleri kazandırmak, çözüm odaklılık, öğrencilerin davranış ve zihniyetlerini değiştirmeye odaklanmak	O1Ö4, O1Ö5, O1Ö7, O1Ö8
Eğitim kalitesi	İngilizce eğitimi iyi, aktif eğitim ortamı, kaliteli eğitim, teşvik programları, seminerler, konuşma ve yazma kursları belirli ders ve konularda zayıf olan öğrencilere pekiştirme derslerinin verilmesi	O1Ö9, O2Ö5, O2Ö7, O2Ö8, O2Ö9, O3Ö6
Okul imkanları	Köklü, zengin tarihi geçmişi, okulunun kütüphane, bilgisayar ve laboratuvarları iyi samimi ve güvenli bir ortam var, ayrımcılık ve şiddet yok	O1Ö1, O2Ö4, O3Ö1, O3Ö2, O3Ö3
İletişim	İnsani değerlerin öncelikli, öğretmenler arasında sağlıklı bir rekabet var, iletişim kuvvetli	O2Ö6, O3Ö9
Eksiklik	Okulda eğitim tesisleri, yeşil alan ve laboratuvar eksikliği var	O1Ö6

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi öğretmenler kendi okullarını diğer okullardan ayıran özelliklerini; yönetim, köklü tarih, liyakat, toplumsal ihtiyaçların karşılanması, eğitim kalitesi, okulun imkanları ve iletişim açısından değerlendirmişlerdir. Yönetim açısından ekip yönetimi, kararların birlikte alınması, öğrenci merkezli yönetim, iyi iletişim, öğretmen görüşlerine değer verilmesi açısından ele almışlardır.

Öğretmenlerin sorumluluk sahibi ve nitelikli olması toplumun ihtiyaç duyduğu beceri ve davranışların öğrencilere kazandırılması diğer bir ayırıcı unsur olarak görülmüştür. İngilizce eğitimin iyi verilmesi, aktif eğitim ortamı, teşvik programları, seminer ve kurslar kaliteli eğitim olarak ayırıcı unsur görülmüştür.

Okulun köklü ve zengin bir geçmişe sahip olması, imkanlarının iyi olması, güvenli bir ortamın olması, ayrımcılığın ve şiddetin olmaması, iletişimin kuvvetli olması, insani değerlere öncelik verilmesi, sağlıklı rekabetin olması ayırıcı bir unsur olarak görülmüştür. Bununla birlikte okul tesis ve yeşil alan eksikliği de öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Katılımcı öğretmenler görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

O1Ö1, beş kişilik bir ekip tarafından ortak kararla yönetildiğini ve okulunun zengin tarihi ve köklü geçmişi olduğunu belirterek okulunun diğer okullardan farkını şöyle ifade

etmiştir; “Bu okul beş kişilik bir ekip tarafından yönetilir, tüm finansal, idari, eğitimsel ve kültürel konuları müşterek danışma ile yönetilmektedir. Bu okul, yaklaşık 18 yıl önce dil eğitimi merkezi olarak kurulmuş ve zamanla öğretmenlerin kararıyla özel okula dönüştürülmüştür”.

O1Ö2, öğretmenlerinin akademik yeterliliğe sahip olduğunu vurgulayarak diğer okullardan farkını şöyle belirtmiştir. “Okuldaki öğretmenlerin %90’ı lisans derecesine sahiptir”.

O1Ö3, okullarında işlerin ehil kişilere verildiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; “Bu okulun diğer okullardan temel farkı, işlerin ehil kişilere verilmektedir”.

O1Ö4’ göre okulunun diğer okullardan farkı, öğrencilere toplumun ihtiyaç duyduğu beceri ve yeterlilikleri kazandırmak, onların davranış ve zihniyetlerini değiştirmeye odaklanmaktır. Okulunun olumlu değişim göstermeyen öğrenciler için velilerle düzenli toplantılar ve programlar yapıldığını belirterek şöyle söylemiştir; “Tüm okullar ortak misyona ve hedeflere sahiptir. Öğretmenler öğrenciye bilgi aktarımı sağlayarak, öğrencileri farkındalık ve içgörü eşliğinde günümüz yaşantısına hazırlamaktadırlar. Öte yandan, tüm okulların eğitim müfredatı aynıdır ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından her zaman kontrol edilir, böylece ülkenin aynı eğitim müfredatı uyarlanıp uygulanmaktadır. Bu okul diğer okullardan bazı farklılıklara sahiptir, örneğin bu okulun odak noktası öğrencinin davranış ve zihniyetini değiştirmek ve toplumun ihtiyaç duyduğu nitelik ve becerileri öğrencide yaratmaktadır. Bu amaçla, eğer bir öğrenci bu okulda birkaç ay geçirmesine rağmen değişim göstermezse, öğrencinin sorununu incelemek ve değişimi sağlamak için toplantılar ve programlar düzenlenmektedir. Öğrencilerde değişiklik yapmak için ebeveynleri eğitim faaliyetlerine katılımını sağlar. Öğrenciler için bazı programlar düşünülmekte olup, bu programların uygulaması %50 oranında okul sorumludur. Ancak, %50’si de öğrenci velilerine düşen sorumluluktur. Hem okul hem de aile, bugünün neslinin eğitimi için birlikte hareket etmek ve işbirliği yapmak için ortak adımlar atmaktan sorumludur”.

O1Ö5, okulunun, öğrencilerin başarısı için tüm imkanları kullandığını, ancak gelişim göstermeyen öğrencilere tastiknamelerinin verilmediğini belirtmiştir. Çünkü okulun öğrencinin para ve zamanının boşa gitmesini istemediğini belirterek şöyle ifade etmiştir; “Bu okulun öğrencileri eğitmek için tüm çabalarını gösterdiğini ve onların mükemmelliğe ulaşmalarını sağlamak için çalışmaktadır. Ama, güçlendirici programlar uygulanmasına rağmen, bir öğrenci gelişme sağlamıyorsa, öğrenci bu okuldan ayrılır ve başka bir okula gönderilir. Çünkü öğrencide öğrenme gerçekleşmezse, okul öğrencinin parasının harcanmasını, öğrencinin zamanının boşa gitmesini istemez”.

O1Ö6, okulunda eğitim tesislerinin, yeşil alan ve laboratuvar eksikliğini şöyle belirtmiştir; *“Bu okulun tüm olumlu özelliklerine rağmen, eğitim tesisleri ve açık yeşil alan eksikliği vardır. Bu okul, öğrencilerin oynayabileceği için geniş bir alana sahip değildir ve ayrıca bütçe kısıtlamaları nedeniyle laboratuvar eksikliği vardır”*.

O1Ö7, okulunun diğer okullardan farkını öğrencilere sadece teorik bilginin aktarılmadığı aynı zamanda becerilerinin geliştirildiği, pratiğe döküldüğünü spordan örneklerle açıklayarak şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulun diğer okullardan farklılığının, programlarının uygulanma yöntemidir. Yani, bu programlar değişime yol açacak şekilde tasarlanmaktadır. Öğretmenin akademik yıl sonuna kadar ders kitabını ve müfredatı tamamlamaması ciddi bir sorun değildir, önemli olan öğrencilerde sürdürülebilir bir değişim sağlayabilmesi ve bu değişim öğrencinin davranışlarında ve düşüncesinde görülmesidir. Örneğin, Hojjat Horasan okulu'nda bazı konular, yaşam becerileri veya spor gibi, sadece konuşma yoluyla değil, rol oynama ve uygulama yoluyla öğretilmeye çalışılır. Bu yaklaşım, öğrencileri sadece teorik bilgi sahibi olmakla kalmayıp aynı zamanda becerilerini uygulamada yetkin hale gelmelerini hedeflemektedir. Daha iyi bir örnek, spor konusunda bir futbol sahasında bir oyuncunun bilmesi gereken tekniklerin öğrencilere uygulamalı bir şekilde öğretilmesidir. Böylece bu teknikleri pratiğe dökerek öğrenebilirler ve oyun sırasında uygulayabilirler”*.

O1Ö8, okulunun sonuca odaklandığını, sorunların incelenip pratik çözümler bulunduğu, örneğin, danışmanların öğrencinin sorunlarını tespit etme ve nedenini öğrenmekle sorumlu olduklarını belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okul sonuca odaklanır çünkü öğrenme süreci sürekli ve uzundur. Bu okul tarafından yürütülen tüm değerlendirmelerde davranışta değişikliği öneme sahiptir. Bu okuldaki danışman ve müfettiş, öğretmenlerin, öğrencilerin ve okul ortamının sorunlarını incelemeye ve pratik çözümler sunmaya devam etmektedir. Örneğin, danışman bir öğrencinin öğrenmede sorun yaşaması durumunda sorunun kaynağını belirlemekle yükümlüdür. Sorunun öğretmenin öğretim yaklaşımı veya öğrencinin ailesi ile ilgili olup olmadığını da belirlemelidir. Bu danışman okul sorunlarının çözümünden sorumludur. Bu okul diğer okullara göre daha iyi bir öğretim kalitesine sahiptir”*.

O1Ö9, İngilizce öğretiminin okullarında iyi yapıldığını ifade ederek şöyle söylemiştir; *“Bu okul öğrencilerinin çoğu İngilizce öğrenmeye büyük ilgi duymaktadır. Bu okul düzenli bir sistemi ve sık sık değerlendirme ve kontrolü vardır. Ayrıca bu okul, öğrencilere uygun bir eğitim ortamı sağlamakta ve okul imkanlarını onlara tahsis etmektedir”*.

O2Ö1, öğretmen-öğrenci iletişiminin iyi olduğunu, öğrencilere okulun maddi ve manevi uygun ortam sağladığını belirterek diğer okullardan farkı şöyle ifade etmiştir; “Bu okul lisans mezunu ve öğrencilerle iyi iletişim kurabilen öğretmenlere sahiptir. Bu okul fiziksel ve psikolojik açıdan tamamen güvenli ve emin bir ortama sahiptir. Böylece tüm ebeveynler, çocuklarının bu okulda bulunmasından dolayı tam bir güven ve memnuniyet duymaktadır ve çocuklara kaliteli eğitim ve öğretim verilmektedir”.

O2Ö2 ve Ö3, öğrenci merkezli yönetimin olduğu, veli, öğretmen ve yönetim arasında işbirliği ve iyi bir iletişimin olduğunu belirterek şöyle ifade etmişler; “Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler arasında belirli bir ölçüde kendi kendini yöneten bir ortam vardır. Bu okulun yönetim prensibi öğrenci merkezlidir. Böylece ki, doğru ve güçlü bir yönetimle, okuldaki öğretmenler ve yönetim arasında işbirliği ve aynı şekilde velilerle okul arasında işbirliği ve uyum sağlamaktadır. Veliler, okulun düzenlediği toplantılara katılarak ve daha da önemlisi okulun yeşilliği ve güzellikleri konusunda veliler de pay sahibidir. Sene başında her veliden birer fidan ya da çiçek getirmesi istenerek okul alanına dikilir ve bu fidanların bakımı tüm öğrencilerin sorumluluğundadır”.

O2Ö4, okulunun kütüphane, bilgisayar ve laboratuvar gibi imkanlarının iyi olduğunu, öğretimlerinin kaliteli olduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; “bu okul diğer okulları göre daha iyi olanaklara sahiptir bu okulda kütüphane, bilgisayarlar ve laboratuvar gibi donanımlar bulunmaktadır. Bu okulda öğretim kalitesi, öğrenci sayısı veya niteliği ile ilgili değildir. Çünkü bu okul yeterli bütçeye sahiptir, bu nedenle öğrenci sayısı az olsa bile öğretim kalitesinde herhangi bir değişiklik olmayacaktır”.

O2Ö5, diğer okullardan farklarını aktif eğitim ortamının olduğunu belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; “Bu okul her zaman hem öğretmenleri hem de öğrencileri aktif tutmaya çalışmaktadır. Okul dışında ayrı faaliyetler de gerçekleştirilmekte olup, diğer okullarla yarışmalar düzenlenmekte ve bazen eğitim açık havada yapılmaktadır”.

O2Ö6, okulunda herkesin insani değerlerin öncelikli olduğunu, öğretmenler arasında sağlıklı bir rekabetin olduğunu belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; “Bu okul, bir sistem gibi birlikte çalışan bir yapıya sahiptir. Bu okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir rekabet kültürü ortamının hakimdir. Her ay, bu okul daha iyi bir öğretmen, daha iyi bir öğrenci ve daha iyi bir sınıf tanıtımı adlı programlara düzenlemektedir. Bu okulda herkes aynı gözle görülür ve insani değerlerine öncelik önem verilmektedir. Bu okulda motivasyon, her zaman öğretmenler tarafından uygulanan önemli bir prensiptir”.

O2Ö7 ve Ö8, okullarında yaratıcılığa büyük önem verildiğini, kaliteli eğitim hizmeti sunulduğunu, öğretmenlerin görüşlerine değer verildiğini, öğrenciler için teşvik programları, seminerler düzenlendiğini, konuşma ve yazma kursları verildiğini belirterek görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir; *“Bu okulda yaratıcılığı temel prensip olarak odaklanmaktadır. Bu okulda öğretmenler, toplumun ekonomik zorluklarına rağmen çocuklarını okula gönderen insanların farkındadır ve biz öğretmenler olarak daha iyi ve kaliteli hizmetler sunma sorumluluğuna sahibiz. Bu okulda her öğretmenin bakış açısı ve görüşünü değer verilmektedir, çünkü bu okulun yönetimi otoriter bir tarza sahip değildir. Bu okulda sadece ülkenin müfredat kaynakları değil, aynı zamanda yabancı kaynaklar da öğretilmektedir. Bu nedenle, öğrenciler velilerin beklentilerinden daha fazla yanıt vererek daha fazla ilerleme kaydetmektedirler. Bu okulda, öğrencilerde motivasyon oluşturmak amacıyla teşvik programları ve seminerler düzenlenmektedir. Ayrıca edebiyat alanında potansiyel yetenek sahibi olan öğrencilerin yeteneklerinin tespit edilmesi amacıyla konuşma ve yazma programları düzenlenmektedir”*.

O2Ö9, okulunun nitelikli eğitim verdiğini, dini programlarının olduğunu, öğrencileri teşvik ettiğini belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okul kuran okuma ve Hz. Muhammed Peygamber Efendimiz biyografisi gibi dini programlara sahiptir. Bu okulda, teşvik daha fazladır, hem öğrenciler hem öğretmenler teşvik edilir ve desteklenir. Bu da okul üyelerini daha iyi ve daha eksiksiz olmaya motive etmektedir”*.

O3Ö1, okulunda samimi ve güvenli bir ortamın olduğunu, personelin işlerini severek yaptığını, sonuç odaklı çalıştıklarını, dostça ve saygılı bir iletişimin olduğunu belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda, samimiyet dolu bir ortam olmasına rağmen, tüm personel kararlılıkla çalışmakta ve görevlerini daha iyi ve etkili bir şekilde yerine getirmek için çaba sarf etmektedir. İşlerine sevgiyle bağlıdırlar ve sorumlulukla hareket etmektedirler. Bu okul, işin sonucuna odaklanır ve sonuç elde etmek zaman alsa da çalışmaya devam etmektedir. Bu okulda dostça ve saygılı bir ilişki hakimdir. Bu okulda, öğrenciler ve öğretmenler için huzur ve güven dolu bir ortam oluşturmaktadır”*.

O3Ö2 ve Ö3, bazı okullarda olduğu gibi okullarında etnik temelli bir ayırımın veya şiddetin olmadığını belirterek görüşlerine şöyle ifade etmişlerdir; *“Bu okulda hiçbir etnik, ırksal veya dil temelli ayrımcılığın öğretmenler ve öğrenciler arasında bulunmamaktadır. Bu okulda farklı etnik gruplardan insanlar bilgi edinmeye meşguldür. Bu okulun ortamı her türlü psikolojik ve fiziksel şiddetten uzaktır. Bazı devlet okullarında, 11. ve 12. sınıflardaki öğrencilerin fiziksel şiddete maruz kaldığı gözlemlenmektedir, bu durum da öğrencilerde anlaşmazlık ve karamsarlık duygularına neden olabilmektedir”*.

O3Ö4, Okulunda öğretmen ve öğrencilerinin sorumluluk sahibi olduklarını, bir birlerine değer verdiklerini, saygı gösterdiklerini belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda, öğrenciler kendilerini öğrenmekten sorumlu hissederken, öğretmenler de öğretmekten sorumlu hissetmektedir. Bu durum, öğrencilerin mevcut zaman ve fırsatın önemini ve benzersizliğini anlama bilincine sahip oldukları anlamına gelmektedir. Bu okulda, öğretmen, öğrenci, yönetici güvenlik görevlisine kadar tüm okul mensupları, karşılıklı saygının önemine inanmaktadır. Bu sebeple, birbirimize iyi geçinmekte ve birbirimize de vermekteyiz”*.

O3Ö5, okulunda öğretmen alınırken deneyim, uzmanlık ve eğitime bakılarak kaliteli öğretmen alındığını böylece kaliteli eğitim verildiğini belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulun ortamı daha çok soru-cevap temellidir, böylece herkes rahatlıkla kendi sorununu, sorusunu ve görüşünü ifade edebilir. Bu okulda öğretmen istihdamının temel ilkesi deneyim, uzmanlık ve eğitimidir. Bu kriterlere göre bölgedeki güçlü ve seçkin öğretmenler işe alınır, böylece her bir öğretmen kendi uzmanlık alanında ders verir ve kendini rahat hisseder. Bu yaklaşımın amacı öğretimin kalitesini yüksek düzeyde tutmaktır”*.

O3Ö6, okulunda belirli ders ve konularda zayıf olan öğrencilere pekiştirme dersleri verildiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“bu okulda dil, matematik ve diğer konularda öğrencilere pekiştirme dersleri verilir. Konularda zayıf veya sorun yaşayan öğrencilere yardımcı olunur”*.

O3Ö7 ve Ö8, okullarında herkesin görev sorumluluğu bildiğini, öğrencilerin sadece gelir kaynağı olarak görülmediğini belirterek görüşlerini şöyle ifade etmiştir; *“bu okulda, herkesin görev alanı belli ve açıktır ve herhangi bir çatışma yaşanmamaktadır. Herkesin giriş-çıkış saati bellidir. Bu okulda öğrenciler sadece gelir kaynağı olarak görülmemektedir. Bu okulda öğretmenler ve yönetici kendilerini öğrencilerin eğitiminden sorumlu tutarlar ve bu görevin çok önemli ve gelecek şekillendirici olduğunu bilir”*.

O3Ö9, okulunda sık sık toplantıların yapıldığı, kararların birlikte alındığı, bu toplantıların iletişim ve etkileşimi kuvvetlendirdiği, okulun ve öğrencilerin gelişimini sağladığını belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Okul ve öğretmen arasındaki ilişkileri koordine etmek ve geliştirmek için haftalık ve aylık toplantılar düzenlenmektedir. Ayrıca, örgütün ihtiyaçlarına göre sorunların çözülmesi için toplantılar düzenlenmektedir. Sorunların zamanında çözülmesi için acil toplantılar da yapılmaktadır. Bu toplantılar, okulun yönetim kadrosu, öğretmenler ve diğer ilgili personel arasında etkili iletişimi ve işbirliğini sağlamak amacıyla düzenlenmektedir. Bu şekilde, okuldaki sorunlar hızla ele*

alınmakta ve çözümler üretilmektedir. Bu toplantılar, okulun sürekli gelişimini desteklemek ve öğrencilere daha iyi bir eğitim sunmak için yapılan önemli bir faaliyettir”.

4.2. Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin kendi okullarının diğer özel ortaokullardan farkına ilişkin görüşleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Kendi Okullarının Diğer Özel Ortaokullardan Farkına İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Yönetim	Ekip yönetimi, öğrenci merkezli yönetim, yönetici öğretmen, öğrenci ve veli iletişimi iyi, öğretmenlerin görüşlerine değer verilir birlikte karar alma	O1Ö1, O2Ö1, O2Ö2, O2Ö3, O2Ö7, O2Ö8, O3Ö9
Liyakat	Öğretmenler akademik yeterliliğe sahip, işinin ehli, sorumluluk sahibi, kaliteli,	O1Ö2, O1Ö3, O3Ö4, O3Ö5, O3Ö7, O3Ö8
Toplumsal ihtiyaç	Öğrencilere toplumun ihtiyaç duyduğu beceri ve yeterlilikleri kazandırmak, çözüm odaklılık, öğrencilerin davranış ve zihniyetlerini değiştirmeye odaklanmak	O1Ö4, O1Ö5, O1Ö7, O1Ö8
Eğitim kalitesi	İngilizce eğitimi iyi, Aktif eğitim ortamı, Kaliteli eğitim, Teşvik programları, Seminerler, konuşma ve yazma kursları belirli ders ve konularda zayıf olan öğrencilere pekiştirme derslerinin verilmesi	O1Ö9, O2Ö5, O2Ö7, O2Ö8, O2Ö9, O3Ö6
Okul imkanları	Köklü, zengin tarihi geçmiş, okulunun kütüphane, bilgisayar ve laboratuvarları iyi samimi ve güvenli bir ortam var, ayrımcılık ve şiddet yok	O1Ö1, O2Ö4, O3Ö1, O3Ö2, O3Ö3
İletişim	İnsani değerlerin öncelikli, öğretmenler arasında sağlıklı bir rekabet var, iletişim kuvvetli	O2Ö6, O3Ö9
Eksiklik	Okulda eğitim tesisleri, yeşil alan ve laboratuvar eksikliği var	O1Ö6

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi öğretmenler kendi okullarını diğer okullardan ayıran özelliklerini; yönetim, köklü tarih, liyakat, toplumsal ihtiyaçların karşılanması, eğitim kalitesi, okulun imkanları ve iletişim açısından değerlendirmişlerdir. Yönetim açısından ekip yönetimi, kararların birlikte alınması, öğrenci merkezli yönetim, iyi iletişim, öğretmen görüşlerine değer verilmesi açısından ele almışlardır.

Öğretmenlerin sorumluluk sahibi ve nitelikli olması toplumun ihtiyaç duyduğu beceri ve davranışların öğrencilere kazandırılması diğer bir ayırıcı unsur olarak görülmüştür. İngilizce eğitimin iyi verilmesi, aktif eğitim ortamı, teşvik programları, seminer ve kurslar kaliteli eğitim olarak ayırıcı unsur görülmüştür.

Okulun köklü ve zengin bir geçmişe sahip olması, imkanlarının iyi olması, güvenli bir ortamın olması, ayrımcılığın ve şiddetin olmaması, iletişimin kuvvetli olması, insani değerlere öncelik verilmesi, sağlıklı rekabetin olması ayırıcı bir unsur olarak görülmüştür. Bununla birlikte okul tesis ve yeşil alan eksikliği de öğretmenler tarafından dile getirilmiştir.

O1Ö1, Ö4, Ö5, Ö7 ve Ö8, örgüt kültürünü, bir grup insanın ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalıştığı bir yerde, tüm bireyler tarafından kabul edilen değerler, inançlar,

alışkanlıklar ve davranışlar şeklinde belirtmişlerdir. Bu değer, inanç ve alışkanlıkların davranış, performans ve söylemlerinde gözlemlenebilir olması gerektiğini vurgulamışlardır. Örgüt kültürün prensipler açısından tüm boyutlarının, örgüt üyeleri için önemli ve bu prensiplere göre uygun hareket edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

O1Ö2, Ö3, Ö6 ve Ö9, örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerinin birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri, işi uygulama biçimleri, programların ve politika oluşturmanın sonuçları dahil olmak üzere tüm davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Bir çalışanın evdeki davranışlar iş arkadaşının davranışından farklı olduğu gibi, örgütlerde de her örgütte davranışlar, alışkanlıklar, kurallar kendine özgü ve farklıdır. Örgüt kültürünü, okulda hakim olan müdür ve öğretmenlerin etik kuralları ve uygulamaları olarak belirtmişlerdir.

O2Ö1, 4Ö, Ö5 ve Ö8, örgüt kültürünü bir okulu diğer okullardan ayıran unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt kültürünü; kontrol yöntemleri, yönetim biçimi, üyelerin örgütle işbirliği düzeyi, çalışanların teşvik edilmesi ve desteklenmesi, ilişkiler, alışkanlıklar, değerler, davranışlar, yasalar ve yönetmelikler olduğunu belirtmişlerdir.

O2Ö5, örgüt kültürünü öğretmen, öğrenci ve etkileşimi olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; *“örgüt kültürü öğretmen ve öğrenciler arasındaki davranışlar, öğretim ve öğrenme yöntemleri, öğretmenin yönetimle ilişkisi, öğretmenin öğrenci ve velilerle iletişimidir”*.

O2Ö3, Ö6, Ö7 ve Ö9, örgüt kültürünü, bir örgütteki insanların ortak davranış biçimleri, inançları ve değerleri olduğunu belirtmişlerdir. Örgütün tüm çalışanlarının, yöneticiden öğretmenlere ve personeline kadar bu değerlere bağlı kaldığını, örgütün çıkarında ve zararında birlikte hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

O3Ö1, Ö3 ve Ö4, örgüt kültürünü bir örgütün davranış ve eylemlerinin toplamı olarak açıklamışlardır. Örgüt kültürü okulla ilgili her şeyi kapsar, örneğin üniformadan davranış, konuşma ve performansa kadar örgütün üyelerinin gösterdiği her türlü etkileşim biçimi olduğunu ifade etmişlerdir.

O3Ö2, örgüt kültürünü maddi ve manevi varlıkların bütünü olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; *“maddi ve manevi varlıklar örgüt kültürün bir parçasıdır. Değerler, üyelerin düşünce tarzı, bakış açısı, ahlak, sadakat ve iyi davranış gibi unsurlar, örgüt kültürün manevi kısmına aittir. Örgütün faaliyetlerini yürütmek için sağlayabileceği tüm araçların da maddi kısma aittir”*.

O3Ö5, Ö8 ve Ö9, örgüt kültürünü, örgütün yaşam biçimi olduğunu ifade etmişlerdir. İnsanların yaşam biçimleri farklı olduğu gibi, örgütlerin de yaşam biçimlerinin farklı olduğunu ve bazı kültürlerin örgütün ihtiyaçlarına göre oluştuğunu ifade etmişlerdir.

O3Ö8, örgütlerin hizmet verdikleri alanlara göre kültürlerinin de farklılaştığını belirterek, örgüt kültürünü örgüt içindeki kurallar bütünü olarak şöyle ifade etmiştir; *“ticari örgüt, hizmet örgütü ve eğitim örgütün kültürü birbirinden farklıdır. Bu konu, özellikle eğitim örgütlerinin yöneticileri için çok önemlidir, çünkü hizmet örgütleri, özellikle eğitim örgütleri, insan kaynaklarıyla özel olarak insanların davranışlarını ve zihniyetlerini değiştirebilirler. Örgüt kültürü bir örgüt içindeki kurallar ve yönergelerin bir bütünüdür”*.

4.3. Öğretmenlerin Okullarındaki Kültür ve Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri Tablo 4.3a’da verilmiştir.

Tablo 4.3.(a) Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Paylaşım	Bireyler tarafından kabul edilen değerler, inançlar, alışkanlıklar ve davranışlar	O1 Ö1, O1Ö4, O1Ö5, O1Ö7, O1Ö8, O2 Ö3, O2Ö6, O2Ö7, O2Ö9
Davranışlar	Etkileşime girdikleri, işi uygulama biçimleri, bir örgütün davranış ve eylemlerinin toplamı, yaşam biçimi	O1 Ö2, O1Ö3, O1Ö6, O1Ö9, O2Ö5, O3Ö1, O3Ö3, O3Ö4, O3Ö5, O3Ö8, O3Ö9
Ayırıcı unsur	Bir okulu diğer okullardan ayıran unsurlar	O2Ö1, O24Ö, O2Ö5, O2Ö8
Varlık	Maddi ve manevi varlıkların bütünü	O3Ö2

Tablo 4.3a’da görüldüğü gibi öğretmenler örgüt kültürünü, paylaşılan, etkileşiminin olduğu, bir okulu diğer okuldan ayıran unsur, örgütsel davranış ve eylemlerin bütünü, bir örgütteki maddi ve manevi varlıkların tümü, bir örgütün yaşam biçimi olarak görmüşlerdir. Öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri Tablo 4.3b’de verilmiştir.

Tablo 4.3b. Öğretmenlerin Okullarındaki Kültüre İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Birlik	Rekabet yerine işbirliği, samimiyet, dostluk, paylaşma, aile ortamı, olumlu iletişim	O1Ö1, O1Ö3, O1Ö2, O1Ö4, O1Ö5, O1Ö6, O1Ö7, O1Ö9, O2Ö2 O3 Ö1, O3Ö2, O3Ö3, O3Ö7, O3Ö9
Ekip çalışması	Ekip çalışması, sorumluluk, birbirinden öğrenme,	O1Ö6
Açıklık	Açıklık ve denetim odaklılık kültürü hakim	O1Ö8
Rol kültürü	Okul kurallarına harfiyen uyulduğunu	O2 Ö1, O2Ö4, O2Ö8
Rekabet	Sağlıklı rekabet kültürü hakim	O2Ö3
Saygı	Anlayış, ikna, saygı, değer kültürü hakim	O2Ö5, O2Ö9, O2Ö6, O3 Ö4, O3Ö6
Başarı	Gelişim odaklı ve başarı kültürünün hakim	O2Ö7
Fikir özgürlüğü	Fikir özgürlüğü	O3Ö4, O3Ö6
Profesyonellik	Profesyonellik hakim	O3 Ö5, O3Ö8

Tablo 4.3b’de görüldüğü gibi öğretmenler okullarında birlik, ekip çalışması, açıklık, rol kültürü, rekabet, saygı, başarı, fikir özgürlüğü ve profesyonelliğin hakim olduğunu

belirtmişlerdir. Öğretmenler okullarında rekabet yerine işbirliği, samimiyet, dostluk, paylaşma ve aile kültürün hakim olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul kurallarına harfiyen uyulduğu, anlayışın, iknainın, saygı ve değer kültürünün hakim olduğunu ifade etmişlerdir. Okullarında fikir özgürlüğü, profesyonellik, gelişim odaklılık, başarı kültürünün hakim olduğunu ifade etmişlerdir. Hojjat Horasan, Shama-e-khana-e-Noor ve Sokrates okullarının öğretmenleri kültür ve okullarındaki kültüre ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

O1Ö1 ve Ö3, okullarında, rekabet yerine birlik, içe odaklanma ve hizmet kalitesi olduğu üzerinde durmaktadır. Okullarının, bölgedeki diğer okulların başarılı programlarını uygunluk ve fizibilite açısından uyarlamaya çalışırken zararlı dış rekabetten kaçındığını belirtmişlerdir. Ayrıca yüksek kaliteli eğitim hizmetlerinin fiyatlandırma stratejisinin temelini oluşturduğunu belirterek şöyle ifade etmişlerdir: *“Bir toplumda olduğu gibi, aile ve okul gibi örgütlerde de farklı kültürler mevcuttur. Örneğin, bazı okullarda kültür rekabetçi bir yapıya sahip olup, örgütün kendisine odaklanma ve taahhüt kültürü hakimdir. Ama Hojjat Horasan Okulu'nda kültür, açık bir yaklaşıma sahiptir ve içinde birlik olmayı, kendi içine odaklanmayı, yeteneklere ve zayıflıklara dikkat etmeyi vurgular. Ayrıca, hizmetlerin bir ürünü olarak satış kültürü de hâkimdir, bu nedenle okulun tüm üyeleri, kaliteli hizmetler sunulması durumunda bu hizmetlerin diğer okullardan farklı bir fiyata satılması gerektiğine inanmaktadır. Okulun tüm üyeleri bölgedeki diğer okulların yürüttüğü faydalı ve etkili programlar ararlar ve bu programları uygunluk ve fizibilite ilkesini göz önünde bulundurarak bu okulda uygulamak isterler, bu da sağlıklı rekabet yaratır çünkü odak noktası örgüt içindeki rekabetlerden ziyade dış rekabetlerdir. Diğer okullarda programları nasıl yürüttükleri ve hangi konuların öğretildiği ve bu tür okullardan bu ayrıcalığın nasıl elde edileceği ve daha iyi hizmet verileceği daha fazla dikkat edilmektedir”*.

O1Ö2, okulunda öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşmanın olduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda işbirliği kültürünün hâkim olduğunu belirtmiştir. Yeni işe alınan bir öğretmen idari süreçlerle ilgili sorun yaşarsa, diğer öğretmenlerden yardım alır. Ayrıca, bir öğretmen daha iyi bir kaynağa sahipse, bunu diğer öğretmenlerle paylaşır ve daha iyi bir yöntem kullanıyorsa, diğerlerinin de bunu bilmesine izin verir. Yani, gizli bir çalışma kültürü bulunmamaktadır”*.

O1Ö4, okulunda işbirliği ve samimiyet kültürünün varlığına rağmen, eleştiri kültürünün eksiklik olduğunu ifade etmiştir. Okulu'nda büyüme ve gelişme kültürünün yeterince hakim olmadığını belirterek görüşlerini şöyle ifade etmiştir; *“Bu okul da işbirliği, samimiyet ve eleştiri kültürü vardır. Ancak eleştiri kültürü eksiktir, düzeltermesi ve*

geliştirilmesin gerekir. Hojjat Horasan Okulu'nda büyüme ve gelişme kültürü yeterince hakim değildir. Bu okul da kültür böyledir ki, bir öğretmenin bu okula girdikten sonra iki ya da üç ay içinde kendisinde önemli değişiklikler görmesi beklenen bir yapıda değildir. Eğer okul idaresi tarafından öğretmene baskı uygulanmazsa, öğretmen yenilik ya da değişiklik yapmayacaklar”.

O1Ö5, okulunda şiddetten uzak, dostluk kültürünün olduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulun her türlü şiddetten uzak bir ortama sahip olduğunu belirtmiş ve okulun bir dostluk kültürüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, öğretmen ve öğrenci arasındaki sınırların korunduğu ve samimiyetin dengeli bir şekilde sağlandığı bir çerçeve olması gerektiğini belirtmiştir. Böylece, okulun tüm üyeleri rahatlık hisseder. Dolayısıyla, Hojjat Horasan Okulu'ndaki kültür ne çok sert ne de çok yumuşak ve samimidir”.*

O1Ö6, okulda ekip çalışması, sorumluluk, birbirinden öğrenme, aile olma, sorunları paylaşma ve samimiyet kültürünün hakim olduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda kültürü ekip çalışmasına dayandığına dikkat çekmiştir. Eğer işler ekip olarak yapılırsa, okul üyeleri uyumlu ve koordineli bir şekilde birlikte çalışmakta ve bu durumda iş sonucunun daha iyi olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, bu okulda takım çalışması kültürü hâkimdir. Ayrıca, bu okulun kültürü, işe başlamadan önce ve sözleşme imzalanmadan önce tüm kuralların ve prensiplerin çalışanlara açıklandığı ve yazılı olarak öğretmene verildiği şeklinde olduğunu ifade etmiştir, böylece öğretmenler bunları okuyarak ve bilgi sahibi olarak başlarlar. Hojjat Horasan Okulu'nda öğretmenlere daha fazla özgürlük verilmekte ve bu özgürlük sınıf yönetimi ve yeni yöntemlerin kullanımı gibi alanlarda ifade bulmaktadır. Öte yandan, yönetim tarafından öğretmenlerin sorunlarının daha iyi anlaşıldığı ve okulun öğretmenle gerekli işbirliğini sağladığı ifade edilmiştir”.*

O1Ö7, kalite kültürünün hakim olduğu, öğrenci ve velilerin beklentilerinin üzerinde bir eğitim sunduğunu ifade etmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin, öğrencilerin yalnızca yazmak ve okumak değil, aynı zamanda karmaşık kavramları anlamak ve kendilerini yönetmek için yetenekli olmaları gerektiği konusunda hemfikir olduğunu belirtmiştir. Okul yönetiminde otoriter bir yaklaşım yerine katılımcı bir yönetim anlayışı benimsediğini, öğretmenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça ifade ettiklerini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Okul, öğrencilere velilerin beklentilerinin üzerinde eğitim hizmeti sunmakta, bazen öğretmenlere beklentilerin düşük olduğu ifade edilse de okul, topluma yaratıcı ve verimli öğrenciler yetiştirme konusundaki vicdani sorumluluğunu sürdürmektedir. Okulun tüm üyeleri, tüm eğitim seviyeleri için sadece okuma ve yazmanın yeterli olmadığına, öğrencilerin karmaşık kavramları anlayabilmesi ve öz kontrolü öğrenebilmesi gerektiğine*

inanmaktadır. Bunun yanı sıra, okulda alt kademedan üst yönetim kademesine kadar öneri ve teori sunma kültürü bulunmakta, bu sayede en iyi çözüm ve öneriler öğretmenlerden bölümlere sunulmakta ve aynı şekilde en üst yönetim kademesine ulaşmaktadır. Hojjat Horasan Okulu'nda otoriter bir kültür bulunmamakta, okul müdürü herhangi bir plan veya görüşe sahipse, öneri ve iyileştirmelerin belirlenmesi amacıyla öğretmenler grubuna katılmaktadır”.

O1Ö8, okulunda açıklık ve denetim odaklılık kültürünün hakim olduğunu belirtmiştir; “okulumuzda açıklık hakimdir. Bir teklif veya görüş kabul edilmezse, kişinin kendini aşağılanmış hissetmemesi için gerekçeleri ve argümanları açıklanmaktadır. Öğretmenler aynı durumda olsalar da okul yönetimi monotonluğu gidermek için hâlâ toplantılar düzenlemekte, ama kaynak yetersizliğinden dolayı bu planların bir kısmını uygulayamamaktadır. Ayrıca, bu okulun kültürünün daha çok denetim odaklıdır”.

O1Ö9, okulunda aile ortamı olduğunu, herkese değer verildiğini ve saygı gösterildiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; “okulunda yetenek ve bilgiye sahip olan herkesin yönetim tarafından değerli, saygın ve ayrıcalıklıdır. Çoğu öğretmen, bilimsel figürlerin ve bilim adamlarının tanıtılmasıyla öğrencilerin davranış ve performanslarında önemli değişikliklerin mümkün olduğuna inanmaktadır. Okulda hiyerarşiye saygı gösterilmektedir. Ayrıca, okulun tüm üyeleri kendilerini, öğrencilerin öğrenmesinden sorumlu aile üyeleri olarak görmektedir”.

O2Ö1 ve Ö4, okullarının kültüründe okul kurallarına harfiyen uyulduğunu belirterek şöyle ifade etmişlerdir; “bu okulda kurallara yönelik farkındalık vardır. Tüm öğretmen ve öğrenciler kendilerini bu kurallara uymakla sorumlu hissetmektedir. Örneğin, öğretmen ve öğrenciler dinlenme zamanları, dersler ve diğer programlar konusunda bilinçlidir. Zil çaldığında tüm öğrenciler hemen bir sonraki derse geçerek sınıfta hazır bulunurlar. Bu okulun kültüründe, her öğretmenin okula giriş ve çıkışlarda üniforma giyme zorunluluğu ve sosyal görgü ve kurallara uyma gerekliliği vardır”.

O2Ö2, okulunun kültüründe, işbirliği, yakın ilişkiler, dinamik bir etkileşim, birlik, beraberlik, birbirini destekleme, ortak öğrenme kültürü olduğunu ifade ederek şöyle söylemiştir; “Bu okulda işbirliği ve yakınlık kültürünün hakimdir. Alınan programlar, öğretmenlerin azimli ve yenilikçi olma coşkusunu artırdığı için öğretmenler ve öğrenciler arasında aktif bir etkileşim söz konusudur. Bu okulun en önemli kültürel boyutu, yeni işe alınan herhangi bir öğretmenin performansını çok hızlı bir şekilde değiştirebilmesidir. Çünkü bu okulda bir birlik ve beraberlik kültürü hakimdir ve kısa sürede yeni işe alınan

öğretmen, diğer deneyimli öğretmenler gibi olur. Bu okulda birbirinden öğrenme ve birbirine benzerlik kültürü hâkimdir”.

O2Ö3, okulunda sağlıklı rekabet kültürünün hakim olduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Her öğretmen, kendi alanında daha iyi olmak için çaba sarf ederken, diğer öğretmenin yolunu engellemek yerine kendi yolu üzerinde çalışır”.*

O2Ö5 ve Ö9, okullarında, anlayış, ikna ve saygı kültürünün hakim olduğunu belirterek şöyle ifade etmişlerdir *“Bir öneri veya görüş sunulduğunda, öncelikle bu kişinin görüşüne saygı duyulur ve ardından alternatif bir görüş, fikir veya öneri sunulur ve karşı taraf ikna edilir. Bu kültür, kuruluşlarda çalışanlar arasındaki düşmanlık ve çatışmayı önlemek için çok önemli ve gereklidir”.*

O2Ö6, okulunda insana ve diğer okullara değer verildiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“okul kültürünün bir parçası olarak sadık hizmetlilere, insan sermayesine (öğretmenlere ve öğrencilere), değer verilir ve diğer özel okullarla ilişki kurmaya önem verilir”.*

O2Ö7, okulunda gelişim odaklı ve başarı kültürünün hakim olduğunu belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulun kültüründe, önce tüm planlar ve teklifler dinlenir, ardından en iyi plan, teklif veya çözüm seçilir ve maddi olarak desteklenir. Aynı zamanda, bu okulun kültürü, her ay tüm okul üyelerinin çalışmalarının kontrol edilip gözden geçirilmesini içerir ve en iyi öğretmene, en iyi öğrenciye ve hatta en iyi ebeveynlere puan verilir. Bu okulda bir öğretmen için mükemmellik kriteri; işin arkasında durma, yaratıcılık, öğretim kalitesi ve düzenlilik iken, öğrenciler için mükemmellik kriteri ise başkalarına saygı, düzenlilik, değişime ve ilerlemeye istekliliktir”.*

O2Ö8, okulunda bağlılık kültürünün olduğunu, öğretmenlerin kurallara uyduğunu belirterek görüşlerini şöyle ifade etmiştir; *“Okul yönetimi öğretmenlere karşı ne aşırı katı ne de kayıtsızdır, bu sayede öğretmenler okulun kurallarına ve düzenine kayıtsız kalmamaktadır. Okulda bağlılık kültürü mevcuttur ve tüm öğretmenler, okulun çıkarlarına zarar veya fayda sağlayacak şekilde kendilerini hissetmektedir”.*

O3Ö1 ve Ö3, olumlu iletişim, samimiyet, işbirliği, paylaşma kültürü olduğunu söyleyerek şöyle ifade etmektedirler; *“Okulunda, uygun ve olumlu bir iletişim kültürü hâkimdir ve öğretmenler arasında samimiyet ve işbirliği bulunmaktadır. Aslında, bu okulun kültürü toplumun genel kültüründen esinlenmektedir. Samimiyet bu okulda öyle bir düzeydedir ki öğretmenler, sorunlarını diğer meslektaşlarıyla paylaşma konusunda korku veya endişe duymazlar ve rahatlıkla iş konularını ve hatta kişisel konuları paylaşabilirler”.*

O3Ö2, öğretmenlerde paylaşma kültürü olduğunu belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda her öğretmen daha fazla bilgi veya bir beceriye sahiptir. Diğerlerine öğretmeye çaba gösterir ve bu şekilde öğretmenler arasındaki bilgi birikiminin artmaktadır. Bu okulda birbirinden öğrenme çabası kültürü hâkimdir. Grup çalışmaları bu okulda oldukça azdır, eğer bir konu veya sorun varsa, bireysel olarak ilgili kişiyle paylaşılır”*.

O3Ö4 ve Ö6, okullarında herkesin fikirlerini özgürce ifade ettiğini, saygı, kabul kültürü ve şiddet içermeyen, barışçıl kültür olduğunu belirterek görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir; *“Bu okulda öğretmenler fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve hata yapmaktan korkmamaktadırlar. Bu okulda tüm öğretmenler, bir etnik gruba, dil veya belirli bir gruba ait olmaktan önce kendilerini birey olarak kabul etmektedirler. her öğrenci, bir gruba bağımlı olmadan önce saygı ve kabul görmeye ihtiyaç duyan bir insandır. Bu okulda şiddet kültürü hâkim değildir ve davranışlar daha çok barışçıl ve toplum değerlerine uygun bir şekildedir. Bu okulda kültür öyle bir şekildedir ki, değişim veya yeni bir plan veya çözüm önerisi sunan her birey teşvik edilmekte ve bazen okul yönetimi öğrencilere görüşlerini sormaktadır. Hatta bazı öğretmenler, ders sırasında düzeltici bir rol üstlenerek öğrencilerin sadece duyduklarını ezberlemekle sınırlı kalmamasını sağlamaktadır. Öğrencilerin aktif bir zihne sahip olmaları ve kendi tahmin ve görüşlerini paylaşımları teşvik edilmektedir”*.

O3Ö5 ve Ö8, profesyonellik hakim olduğunu belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda öğretmen alımına daha fazla dikkat edilir. Çünkü düşük kapasiteli bir öğretmeni profesyonel bir öğretmene dönüştürmek için zaman, bütçe ve eğitimli insan gücü gerektirir”*. Bu okulda öğretmen alım ve işe alma prensibi ilişkiler değil, kapasite ve yetenektir.

O3Ö7 ve Ö9, okullarında güçlü bağlılık kültürün olduğunu ve yeni gelen öğretmenlerin hızla uyum sağladığını belirterek görüşlerine şöyle ifade etmişlerdir; *“Bu okulda örgütsel bağlılık kültürü hakimdir, yeni işe alınan öğretmenler bile birkaç gün sonra kendilerini okulun önemli bir üyesi olarak görüyor ve yabancılık hissetmiyorlar. Okulun kural ve politikalarından biri de yeni işe alınan öğretmenlerin tüm yönergeleri ve okul ortamına tanındık olmalarıdır. Daha da önemlisi kötü konuşmanın kültürü daha az yaygındır, özellikle erkek öğrenciler arasında böyle bir kültür hiç yoktur”*.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşleri Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Yenilik	Yeni-benzersiz ürün, yeni fikir, yeni teknoloji, yeni	O1Ö1, O1 Ö2, O1Ö4, O1Ö5, O1Ö3,

	yollar, beceriler, iyileştirme, geliştirme ve problem çözme	O1Ö6, O1Ö7, O1Ö8, O2Ö1, O2Ö2, O2Ö4, O2Ö5, O2Ö7, O3Ö5, O3Ö4, O3Ö6
Fark	Bir örgütün diğer örgütlerden farkı	O1Ö9, O2Ö3, O2Ö9, O3Ö1, O3Ö2, O3Ö3
Öneri	En iyi, en etkili ve en yeni öneriler	O2Ö6, O2Ö8

Tablo 4.4’te görüldüğü gibi öğretmenler örgütsel yaratıcılığı yenilik, fark ve öneri olarak görmüşlerdir. Öğretmenler örgütsel yaratıcılığı, yeni benzersiz ürün, fikir, teknoloji, öneri olduğunu, bir örgütü diğer örgütten farkı olarak görmüştür. Her üç özel ortaokulun öğretmenleri, örgütsel yaratıcılığı şöyle açıklamışlardır:

O1Ö1, yaratıcılığı iyileştirme, geliştirme ve problem çözme olarak görmüş şöyle ifade etmiştir; *“yaratıcılık iyileştirme, geliştirme ve problem çözmeye yol açan zihinsel bir durumdur”*.

O1Ö2 ve Ö4, her insanın yaratıcı olduğunu, hizmet ve ürünlerini geliştirmek için çalışanlarının yaratıcılığını kullanmanın örgütün sorumluluğu ve yeteneği olduğunu belirtmişlerdir.

O1Ö5, Yaratıcılığı yenilik yaratma ve sorunları çözme süreci olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; *“Bir örgütün çalışanlarının zihinsel gücünü ve düşünce yeteneklerini kullanarak yenilik yaratma ve sorunları çözme sürecine örgütsel yaratıcılık denir”*.

O1Ö3 ve Ö6, örgütsel yaratıcılığı tamamen yeni bir ürün veya hizmetin yaratılması ve icat edilmesi olarak görmüşlerdir. Yaratıcılığın gerçekleşmesi için örgüt tarafından oluşturulması gereken yöntemlere ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir.

O1Ö7, örgütsel yaratıcılığı yeni yöntem, yeni fikir, yeni çözüm yolları sunulması olarak görmüş görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Örgütsel yaratıcılık, bir örgütün üyeleri tarafından yeni yöntem, yeni fikir, yaratıcı çözümler, yeni çözüm yolları sunmasıdır ve her birey bu tür çözümleri sunma yeteneğine sahip olmayabilir. Ama örgüt hedefleriyle uyumlu olan, hizmetlerin geliştirilmesine etkili bir şekilde katkı sağlayabilir planlar, yöntemler ve çözüm önerileri önemlidir”*.

O1Ö8, örgütsel yaratıcılığı zihindeki bir kıvılcım olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; *“Çoğu zaman bir çalışanın zihninde bir konu veya problemle ilgili bir kıvılcım oluşur ve bu plan ve görüşünü ortaya koyar. Bu plan ve görüş yöneticinin zihnindeki planlarla aynı olmayabilir. Bu da örgütsel yaratıcılıktır”*.

O1Ö9, örgütsel yaratıcılığı örgütün diğer örgütlerden farkı olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; *“Örgütsel yaratıcılık, bir örgütün diğer örgütlerden farklı şekilde hareket*

eden ve yeni işlere sahip olan anlamına gelir. Bu durumda sabit kalmayıp zamanla hizmetlerde veya ürünlerde değişikliklere yol açan bir süreç olduğunu belirtmiştir”.

O2Ö1, Ö2 ve Ö4, örgütsel yaratıcılığı örgüt üyelerinin ürün veya hizmetlerle ilgili olarak sunulan benzersiz önerilerin, planların ve fikirlerin bir araya getirilerek uygulanması olarak görmüşlerdir. Örneğin, okula özel bir şarkının icra edilmesi, tüm şiirlerinin ve bestelerinin okulun öğretmenleri tarafından yapılması bu okulun üyeleri tarafından gerçekleştirilen bir yaratıcılık örneği olarak verilmiştir.

O2Ö3, örgütsel yaratıcılığı bir örgütün diğer örgütten farkı olarak sunduğu yeni ve değerli hizmetler olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; “*örgütsel yaratıcılık, bir örgütün üyeleri tarafından diğer örgütlerden farklı, yeni ve değerli bir hizmet sunma sürecidir. Bu hizmetler, diğer örgütlerden kopyalanmamış olmalıdır*”.

O2Ö5 ve Ö7, Örgütsel yaratıcılığı, çalışanların hizmeti daha verimli hale getirmek için yeni yollar bulmaları anlamına geldiğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir; “*Örgütsel yaratıcılık, hizmetlerin etkili hale getirilmesi için en uygun yöntemlerin kullanılmasıdır. Eğer bir örgütte çalışanlar işlerini geliştirmek için tamamen yeni yöntemler kullanıyorsa, bu örgütsel yaratıcılığın bir örnektir. Örneğin, Sham-e-Khana-e-Noor okulunda öğretmen, dil öğretimi ve öğrenimi için daha iyi sonuçlar elde etmek için hızlı okuma yöntemini kullanıyor. Ya da öğretmen öğrencilerin becerilerini geliştirmek için farklı el sanatları kullanıyordu*”.

O2Ö6 ve Ö8, örgütsel yaratıcılığı çalışanların her zaman en iyi, en etkili ve en yeni öneriler sunması olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; “*Örgütsel yaratıcılık, bir örgütte çalışanların yaratıcı bir zihne sahip olmaları ve her zaman en iyi, en etkili, en yeni ve güvenilir planları ve önerileri sunmaları durumudur. Bu, örgütsel yaratıcılığa bir örnektir çünkü tüm program ve projelerde yenilikçilik ilkesi dikkate alınmaktadır*”.

O2Ö9, örgütsel yaratıcılık yönetici ve öğretmenler tarafından sunulan hizmete bağlanmış ve şöyle ifade etmiştir; “*Her kuruluş ürün ve hizmet türüne bağlı olarak bir yaratıcılığı sahiptir. Örneğin, eğitim örgütlerinde örgütsel yaratıcılık, yöneticiler ve öğretmenler tarafından sunulan eğitim hizmetlerine bağlıdır. Yani, bir öğretmen sınıfında tamamen farklı ve yeni bir yöntem kullanıyorsa, diğer öğretmenlerin bunu bilmediği ve bu öğretim yönteminin öğrencilerde yeni beceriler ve yaratıcılık oluşturduğu durumda, bu bir örgütsel yaratıcılık örneğidir. Başka bir deyişle, bu günlerde eğitim örgütleri için örgütsel yaratıcılık, zorunlu ve temel bir ihtiyaçtır, çünkü hareketsiz kalan örgütler başarısızlığa ve yok olmaya mahkumdur*”.

O3Ö1 ve Ö2, örgütsel yaratıcılık, bir örgüt üyelerinin sahip olduğu kaynaklara göre yaratıcı ürünler ve hizmetler üretme süreci olarak görmüş ve şöyle ifade etmişlerdir; “*Örgütsel yaratıcılığı, örgüt üyeleri tarafından, diğerlerine imkansız görünecek yeni bir ürün veya hizmetin yaratılmasıdır. örgütsel yaratıcılık, bir grup örgüt üyesinin, inisiyatif ve yeniliğe yol açan, yani örgütün elindeki maddi ve manevi olanaklara göre yeni bir plan, faaliyet, ürün sunulmasına neden olan etkileşimdir*”.

O3Ö3, örgütsel yaratıcılık, ürün ve hizmetlerin kalitesini ve etkinliğini artırmak için çalışanların yaratıcı fikirlerini kullanması olarak ifade etmiş ve şöyle açıklamıştır; “*Örgütsel yaratıcılık, örgüt üyeleri tarafından daha iyi ve uygun kalitede ürünler veya daha etkili hizmetler sunulmasıdır. Her örgütte kesinlikle örgütsel yaratıcılık mevcuttur, bu örgüt hizmet odaklı veya üretim odaklı olsun. Örneğin, hizmet örgütünde, işleri daha hızlı ve daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgütsel yaratıcılığın bir sonucu olarak kabul edilebilir. Ayrıca, hizmet kalitesinde anlamlı değişiklikler gerçekleşmesi durumunda da örgütsel yaratıcılıktan bahsedilebilir*”.

O3Ö4 ve Ö6, örgütsel yaratıcılığı, örgüt üyeleri tarafından teknolojinin, yeni becerilerin yaratılması olarak ifade etmişlerdir.

O3Ö5, öğretim yöntemlerindeki olumlu değişiklikler olarak görmüş ve şöyle ifade etmiştir; “*Eğer okul müfredatında, öğretmenler tarafından sınıf ve okul yönetiminin öğretim yöntemlerinde olumlu değişiklikler getirirse, bu eğitim örgütlerinde örgütsel yaratıcılığın bir örneğidir*”.

4.4.1. Katılımcılar Okullarındaki Yaratıcı Etkinliklere İlişkin Görüşleri

Katılımcıların okullarındaki yaratıcı etkinliklere ilişkin görüşleri Tablo 4.4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.4.1. Katılımcıların Okullarındaki Yaratıcı Etkinliklere İlişkin Görüşleri

katigoriler	temalar	katılımcılar
Etkinlikler	Öğrencilerin sanat eserlerini tanıtma, şiir okuma, yazma, bilmece ve bulmaca, etkinlikler	O1 Ö1, O1Ö2 O1Ö3, O1Ö4, O1Ö5, O1Ö6, O1Ö7, O1Ö8, O1Ö9, O2Ö1, O2Ö3, O2Ö4, O2Ö5, O3Ö2, O3Ö9
Ödül	Öğretmen ve öğrencilerin ödüllendirilmesi	O1Ö7, O3Ö3, O3Ö6, O3Ö7, O3Ö8
Okul faaliyetleri	Seminerler, konferanslar, gezi gözlem, spor, sanatsal, kültürel, tiyatro, özel günler için faaliyetler	O1Ö6, O1Ö8, O1Ö9, O2Ö2, O2Ö8, O3 Ö1, O3Ö2, O3Ö9
Öğretim yöntemleri	Farklı öğretim yöntemleri, atölye çalışmaları	O2Ö2, O2Ö7
Medya	Öğrencilerin ulusal medyada yeteneklerini göstermeleri	O2 Ö6, O2Ö9

Tablo 4.4.1’de görüldüğü gibi öğretmenler; okullarındaki yaratıcılığı, etkinlikler, ödüller, okul faaliyetleri, öğretim yöntemleri, medya faaliyetleri olarak görmüşlerdir. Öğretmenler; öğrencilerin şiir, nesir, bulmaca, resim gibi etkinlikleri; öğretmen ve öğrencilerin ödüllendirilmesini, seminer, konferans, gezi, gözlem, spor, tiyatro faaliyetleri; farklı öğretim yöntem ve tekniklerin uygulanmasını, atölye çalışmalarını, öğrencilerin ulusal medyaya çıkmalarını yaratıcı etkinlikler olarak görmüşlerdir. Öğretmenler okullarında yaratıcı etkilere ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir.

O1Ö1, Ö3 ve Ö4, okullarında ilk dersin, öğrencilerin sanat eserlerini tanıtmaya, bireysel ve grup olarak şarkı söyleme, şiir okuma, bilmece ve bulmaca etkinliği, (doğru cevaplayan her öğrencinin maddi ve manevi ödül kazandığı bir etkinlik). Katılımcılar bu etkinliklerin, sabahın erken saatlerinde olmasını, öğrencilerin zihinsel gelişimini sağlaması, yaratıcılıklarını geliştirmesi açısından önemli görmüşlerdir.

O1Ö2, yaratıcı etkinliği öğrencilerin her gün yazma etkinliğinin olması, yeni ve ilginç olanların yüksek puan verilmesi olduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Günlük yazma etkinliği olduğunu, yani öğrenciler her gün yazıyor, yazıları yeni ve ilginç olan öğrencilere puan verilmektedir. Bu durumda öğrenciler, çünkü etkinlikleri tekrarlamamak yazarken yeni ve farklılık prensiplerine uymak için çaba göstermektedirler. Bu da kendisi bir yaratıcı etkinlik olarak kabul edilmektedir”*.

O1Ö4, hikaye tamamlama etkinliklerini yapıldığını yaratıcılık etkinliği olarak şöyle ifade etmiştir; *“öğrencilere bir başlık verilir ve öğrenciler aynı konuyla ilgili bir hikaye yazmalarını beklenir. Bu, öğrencilerin hayal güçlerinin ve yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunmuştur”*.

O1Ö5, her sınıf kendi fikir ve tasarımını geliştirmekte, hayal ağaçlarının çizilmesinin yaratıcılıkla ilgili etkinlikler olduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Öğrencilerin dekorasyon konusundaki yaratıcılık, beceri ve ilgileri doğrultusunda her sınıfın kendi fikir ve tasarımlarını sunmaları ve önerilerine göre uygulama kararları alınması, ideal bir sınıf oluşturma sürecine katılımlarını sağlamaktadır. Bu tasarımlara bir örnek, her bir öğrencinin gelecekte yıl ulaşmayı hayal ettiği hedeflerini yazdığı bir ağacın çizilmesidir. Aynı şekilde, öğrencilerin fotoğrafının ve öğrencilerin isimlerinin bulunduğu bir ağaç çizilmesi veya keleklerin oturduğu bir ağaç çizilmesi ve her keleğin üzerine sınıfın kuralları yazın. Çünkü öğrenciler sınıflarında nasıl öğrenmek istedikleri konusunda sorular sorulmaktadır”*.

O1Ö6, gezilerin düzenlendiği, gezilerde öğrencilerden fotoğraf çekimi, soru-cevap ve hikaye yazmalarının istendiği başarılı bulunanların ödüllendirildiğinden söz ederek şöyle ifade etmiştir; *“Bu etkinlikte, gezinin hedefleri ve uygulanma şekli önceden planlanır ve programın üç bölümden oluştuğu belirtilir, fotoğrafçılık, soru-cevap ve hikaye yazmadır. Her öğrenci, yerinde bulunduğu süre boyunca sorumluluk olarak çeşitli konular hakkında yazılar öğrenciler öğrendik konuları, ilginç deneyimleri veya bunların sonuçlarını yazabilirler. Bilimsel gezi süreçte öğrencilere fotoğrafçılığın kapsamı ve türü anlatılır, örneğin öğrenciler tarihi-antik fotoğraflar çekebilir, insansız manzara fotoğrafları çekebilir, aynı zamanda grup etkinliklerinin fotoğraflarını da çekebilirler. Elbette her bilimsel gezi sürecin ardından en iyi fotoğrafçı ve en iyi yazar da seçilir”*.

O1Ö7, okullarında öğretmenler gününde yaratıcı, azimli ve düzenli olan öğretmenlerin ödüllendirildiği, öğrencilerin yazı yazma etkinlikleriyle yaratıcılıklarının ortaya konduğunu belirterek şöyle ifade etmiştir; *“bu okulda yaygın olan ve öğretmenleri uyanık ve aktif tutan etkinliği, öğretmenler gününde örnek bir öğretmen tanıtılır ve bu öğretmene maddi ve manevi ödüller verilir. Örnek öğretmenin belirlenmesi için kriterler yaratıcılık, azim ve düzenliliğidir. Öğretmenler maddi ve manevi yönden teşvik edilir. Ayrıca, öğrencilerin yazma becerilerini geliştiren ve yaratıcılıklarını teşvik eden önemli bir diğer etkinlik, yazma konusu. Bu konu, ülkenin eğitim müfredatında yer almamasına rağmen bu okulda öğrencilerin düşünme ve yazma becerilerini geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu konuda öğrencilere tamamen serbestlik ve istedi herhangi bir konuda yazı yazabilirler, inceleme ve geri bildirim öğretmenin sorumluluğundadır”*.

O1Ö8, öğrencilerin yazı, el sanatları, resim ve yaratıcı olan eserlerini sergilemeleri, kadınların spor programlarının düzenlendiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda diğer bir etkinliği, öğrencileri teşvik etmek için tüm ebeveynlerin ve kültürel insanların katılmaya davet edildiği tatillerde sanat sergilerinin düzenlenmesidir. Bu sergide öğrencilerin resim, el sanatları, yazı ve diğer öğeler gibi yeni öğeleri ve yaratıcılıkları sergilenmekte, böylece bu sergiler aracılığıyla öğretmenlerin emeği ve çabaları da sergilenmektedir”*. Ö8, şunları da eklemiştir; *“Ülkedeki mevcut koşullarına göre bu faaliyetlerden biri de kadınlara yönelik spor programları düzenlemektir. Mevcut hükümet tarafından kadınlar için spor tamamen yasaklanmış olsa da, kızların da monotonluktan çıkıp çeşitliliği olabildiğince deneyimlemeleri için bu okul bu etkinliği çok dikkatli bir şekilde düzenlenir”*.

O1Ö9, okulunda öğrencilerin yaratıcılığını ve öğrenmelerini geliştirmek için kültürel ve eğlence programları, spor etkinlikleri düzenlendiğini, görsel öğretim yoluyla analitik

düşünme becerilerinin geliştirildiğini belirtmiştir. Bu etkinliklerde sosyal adabı ve yaşam becerilerini geliştirmek için uygulamalı faaliyetler yapıldığını, bu faaliyetlerde öğrencilerin davranışlarının olumlu veya olumsuz sonuçlarına dikkat çekildiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Öğrencilerin yaratıcılığını teşvik ve geliştiren etkinliklerden biri de kültürel ve eğlence programları düzenlemektir. Elbette, bu programlar, bir tartışmanın veya konunun içeriğinin sınıfta öğrenciler tarafından zaten öğrenmiş şekildedir ve okulun kültür ve yönetim komitesi ile uyumlu olarak bir konu seçilir ve program, daha önce öğrendikleri konuları pratik bir şekilde sunar, böylece başkalarının uygulanması hakkında daha iyi ve daha doğru bir izlenime sahip olmaları içirir. Bu faaliyetlerin çoğu sosyal konuları içerir. Ayrıca, spor etkinliklerinin diğer egzersizlerden biri de öğrencilerin hem fiziksel hem de zihinsel olarak aktif olmalarını sağlayacak şekilde geniş alanlarda futbol, voleybol, basketbol ve satranç gibi spor maçları düzenlemektir. Bu spor etkinlikleri, öğretmenlerin gözetim ve kontrolü altında gerçekleştirilir ve hangi öğrencilerin hangi alanlarda güçlü veya zayıf olduklarını belirlemek için değerlendirilir. Son olarak, bu okulda yaygın olarak kullanılan bir diğer etkinlik, öğretmenlerin sınıflarında pratik ve görsel öğretim yöntemleri kullanmalıdır. Örneğin izlemeden anlaşılamayacak bir konu varsa öğretmen sınıfa aynı konuyla ilgili resimler getirir. Öğrencilere soru sorarak merak duygularını uyandırır, böylece her öğrenci her resim hakkındaki kendi görüşünü paylaşır ve öğrenciler yeni bir görüş sunar. Sosyal adabı ve yaşam becerilerini içeren konularda, sınıfta pratik ve uygulamalı faaliyetler gerçekleştirilir, böylece öğrenciler bu becerileri daha iyi anlar, içselleştirir ve bir eylemin neden iyi veya zararlı olduğunu öğrenirler”.*

O2Ö1 ve Ö3, okullarında öğrencilerin sanatsal becerilerini geliştirmek için basit malzemeler ve mevcut olanakları kullanma gibi etkinliklere vurgu yapmaktadır. Öğrencilerin sanatsal yeteneklerini güçlendirmek amacıyla kağıt, ahşap ve metal gibi malzemelerle robot yapımı gibi el işi faaliyetleri yapıldığını belirtmiştir. Öğrencilerin metinleri okurken duyguları ifade etmelerinin teşvik edildiğini, böylece öğrencilerin, okuyanın hareket ve jestleriyle metni zihinlerinde canlandırabildiğini, dinleme ve okuma sırasında konsantrasyonlarını sürdürebildiklerini ifade etmişlerdir.

O2Ö2, okulunda atölye çalışmaları ve seminerlerin düzenlendiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda farkındalık ve güçlendirme programları olarak atölye çalışmaları ve seminerlerin düzenlenmektedir. Bu programlar, öğretmenler ve öğrenciler arasında etkileşimi teşvik etmekte ve öğretmen ve öğrenci bilgisini artırmayı amaçlamaktadır. Bu seminerler farklı konularla ilgili olup, her öğrenci ilgisi ve anlama seviyesi doğrultusunda katılım sağlar. Örneğin, bir öğrenci veya öğretmen, gezegenle ilgili bir program düzenlemek*

istiyor ya da bir öğretmen, öğrencilerinin sorunlarını çözmek amacıyla sorun yaşayan öğrencilere ekstra dersler düzenlemektedir”.

O2Ö4 ve Ö5, okullarında öğrencilerin ilgi, yetenek ve kabiliyetlerini tespit etmeye yönelik farklı programlar uygulandığını belirtmişlerdir. Örneğin bir öğrencinin matematik konusunda çok yetenekli olmayabileceğini ama spor alanında diğer öğrencilerde olmayan yeteneklere sahip olabileceğini, bu öğrencinin spor alanına yönlendirileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle makale yazma, makale okuma, ezberleme, hikaye yazma, spor yarışmaları ve resim yarışmaları gibi farklı programların düzenlendiğini ifade etmişlerdir.

O2Ö7, öğretmenlerin öğrencilerin öğrenme tarzlarına göre öğretme yöntemleri uyguladıklarını belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda, öğrencilerin farklı şekillerde öğrenmesini sağlamak için farklı öğrenme yöntemlerinin kullanılmaktadır. Bir öğrenci dinleyerek daha iyi öğrenir, bir öğrenci görerek öğrenir, bir öğrenci dokunarak ve deneyimleyerek öğrenir, bir başka öğrenci tartışarak öğrenir, bu nedenle sınıftaki öğretmen öğrencilerin daha iyi öğrenmesine yardımcı olmak için çeşitli yöntemler kullanır”*.

O2Ö8, okula bilgili ve deneyimli kişilerin davet edildiğini öğretmen ve velilere sunum yaptığını belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Bu okul eğitim programları düzenlemekte ve bu programlara bilgili ve deneyimli kişileri davet etmektedir. Örneğin bu okulun öğretmenlerinin daha bilinçli olması için Milli Eğitim Bakanlığı veya diğer örgütlerle koordineli olarak bir program düzenlenir, bu programa hem öğretmenler hem de bazen veliler katılır ve bu süreç değişimi ve öğrenmeyi kolaylaştırır”*.

O2Ö6 ve Ö9, okullarının öğrencileri ülke medyasına yeteneklerini göstermeleri için gönderildiğini. Böylece bir yandan öğrencilerin teşvik edildiğini, diğer yandan okul üyeleri arasında sağlıklı bir rekabet oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Yine yaratıcı dramayla derslerin işlendiğini belirtmişlerdir.

O3Ö1, Ö2 ve Ö9, öğrencilerin yaratıcılığının geliştirilmesi için özel günlerin değerlendirildiğini, kitap haftasında kitap okuma gibi, derslerin görsellerle işlendiğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir; *“Öncelikle bazı özel günler öğrencilerde yeni kültür oluşturur, özel gün ve günlerin mesajı ve öneminden yararlanılarak öğrenciler aktif tutulmaktadır. Örneğin, kitap Haftası’nda, öğrenciler arasında okuma kültürünün teşvik edilmesi amacıyla her sınıftan birbirlerine kitap önermeleri isteniyor, daha fazla ve daha iyi okuyan öğrenciler teşvik edilmektedir. Bu etkinliğin faydası öğrencileri aktif tutar, aynı zamanda öğrencilerin birbirlerini daha iyi tanımalarına ve arkadaşlık ilişkiler kurmalarına olanak sağlamasıdır. Ayrıca bu okuldaki bazı öğretmenler, öğrencilerin zihinlerini aktif*

tutmak ve daha iyi anlamak için ders anlatırken bazı etkinliklerden yararlanmaktadır. Örneğin, fizik dersinde aynalar konusu öğretilirken sınıfa bir ayna getirilir ve ışığın yansıma süreci pratik olarak açıklanır veya kimya dersinde, çünkü sınıftaki bazı etkileşimlerin güvenli olmadığı için göstermek bu etkileşimlerin süreci resim veya video ile gösterilir”.

O3Ö2 ve Ö9, okullarında, her sınıfın sırayla okul etkinliklerine katılmanın sağlandığını, böylece her sınıfın en iyi performansı göstermek için gayret ettiğini, şiir okuma, tiyatro, mizah gibi eğlence programları, özel sanat ve becerilerin olduğunu ifade etmişlerdir.

O3Ö3, okulunda , rekabeti teşvik etmek için temel konulardan oluşan sınavlar düzenlendiğini en iyi puanı alan öğrencilere ödülleri verildiğini, sınavların açık alanda rastgele ve önceden haber verilmeden yapıldığını bu da öğrencileri aktif tuttuğunu belirtmiştir. Ayrıca öğrencilere her hafta hikaye, anı veya bir metin yazmaları istendiğini belirterek şöyle ifade etmiştir; “Bu okulda, öğrenciler için temel konulardan 100 soru hazırlanır ve bu soruların okul müdürü ve diğer öğretmenler tarafından sınav olarak kullanılır, en iyi puanı alan öğrencileri teşvik ve puan verecek. Elbette bu sorular okul yönetimi tarafından hazırlanıp, sınav rastgele ve önceden haber verilmeden sınıfların dışındaki açık alanda yapılıyor, bu da öğrencileri aktif ve uyanık tutar. Çünkü öğrenciler her gün sınav ve öğrenmeye hazır olmalıdır. Ayrıca bu okulda öğrencilerden haftada bir kez bir hikaye, bir anı, bir metin veya hikaye yazmaları istenir ve öğretmen metinlerin her birini okuyup geri bildirim verir. Elbette bu etkinlik öğrencilerin edebiyat ve yazma becerilerinin gelişmesine yol açmaktadır”.

O3Ö6, Ö7 ve Ö8, öğretmenler tarafından hazırlanan soruların müdür yardımcıları tarafından aynı şubedeki öğrencilere sözlü olarak sorulması, okullar arası yarışmaların düzenlenmesi ve başarıların ödüllendirmesini yaratıcı etkinlikler olarak ifade etmişlerdir.

4.4.2. Yaratıcılığı Destekleyen Ortamın Varlığına İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Yaratıcılığı destekleyen ortamın varlığına ilişkin katılımcıların görüşleri Tablo 4.4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.4.2. Yaratıcılığı Destekleyen Ortamın Varlığına İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Yönetim	Yönetim engeli yok, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerine değer verilir, fikirlerini rahatlıkla ifade ederler gerekli bütçe ayrılır	O1Ö1, O1Ö2, O1Ö3, O1Ö4, O1Ö5, O1Ö6, O1Ö7, O1Ö8, O1Ö9, O2 Ö1, O2Ö2, O2Ö4, O2Ö6, O2Ö7, O2Ö8, O2Ö9

Tablo 4.4.2’de görüldüğü gibi öğretmenler okullarında öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini rahatlıkla ifade edebildikleri ve onların görüşlerine değer verildiğini, yaratıcılık konusunda yönetimin bir engellemesi olmadığını ifade etmişlerdir. Ortaokul öğretmenleri görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

O1Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7 ve Ö8, okullarında öğretmenlerin yaratıcılığını engellemek için herhangi bir yönetim engeli olmadığını, hatta öğretmenlere kolaylık sağlandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca okullarında bu faaliyetler için bütçe ayırdığını ifade etmişlerdir.

O1Ö3 ve Ö7, yaratıcılığa yöneticilerin engel oluşturmadığını, okulun değerlerine, ilkelerine ve hukukuna uygun faaliyet ve fikirlerin desteklendiğini bununla birlikte okullarının maddi imkanın yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin proje ve önerilerine devlet tarafından destek verilmediğini devletin uyguladığı kısıtlamaların yaratıcılığın önünde büyük engel oluşturduğunu belirtmişlerdir.

O1Ö6, okullarında öğretmenlerin görüşlerine değer verildiğini, eğitim ilkelerine aykırı olmaması ve imkanın olası halinde etkinliklerin desteklendiğini belirtmiş ve şöyle ifade etmiştir; *“Bu okulda öğretmenin görüşüne her zaman değer verir ve okulun programı finanse etme olanağına sahip olması ve planın eğitim ilkelerine aykırı olmaması koşuluyla bakış açısının kabulü vardır. Dolayısıyla bu okuldaki etkinliklerin desteklenmesi sunulan programa bağlıdır, çünkü inceleme ve kontrolden sonra program uygulanabilir”*.

O1Ö8 ve Ö9, öğretmen ve öğrenciler çok etkili olmayan görüş veya etkinlik sunsalar bile teşvik için okullarının destek olduğunu ifade etmişlerdir.

O2Ö1, Ö2, Ö4, Ö6 ve Ö7, okullarının her türlü öğretmen, öğrenci ve hatta velinin fikirlerine ve önerilerine destek verdiğini belirtmişlerdir. Okullarının bir öğretmeni işe almak için sözleşme imzalandığı sırada, prensip olarak öğretmenlere her planın ve fikre açık olduklarını belirtildiği ifade etmişlerdir. Yeter ki öğretmen planlarını veya görüşlerinin ne olduğunu, neden ve nasıl uygulanacağı konusunda müdürle paylaşması halinde müdürün her türlü imkanı vereceğini ifade etmişlerdir. Ancak planın hazırlanmasının ve uygulanmasının öğretmenlere ait olduğunu ifade etmişlerdir. Böylece öğretmenlerin sorumluluk sahibi olacaklarını ifade etmişlerdir.

O2Ö5, Ö6, Ö7, Ö8 ve Ö9, yaratıcılığı destekleyen ortam ilişkin okullarında kız ve erkek çocuklara yönelik spor kıyafet seçiminde tüm öğretmenlerin görüşleri alındığını, kıyafetlerin tasarımı, rengi ve niteliği konusunda tartışılıp istişarede bulunulduğunu ifade

etmişlerdir. Katılımcılar öğretmenlerin plan ve görüşlerinin okul tarafından uygun bulunması durumunda maddi ve manevi destek aldıklarını ayrıca öğretmenlerin teşvik edildiğini belirtmişlerdir.

O3Ö1 ve Ö9, okullarında öğretmen ve öğrencilerin yaratıcı fikirlerini, tasarımlarını ve çözüm önerilerini rahatça ifade edebildiklerini, okul yönetimi, okulun çıkarlarına ve ihtiyaçlarına uygun düşen önerileri desteklediğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir. “Okul ortamının öğretmenlerin yaratıcılığına ve öğrencilerin sunacağı yeni fikirler, çözüm önerileri ve yaratıcı tasarımlara destek veren bir ortamdır. Çünkü okul müdürü üyelerle samimi ve dostça bir tutuma sahiptir ve okul üyeleri, herhangi bir korku olmadan düşüncelerini ifade etmeye ve çözüm önerileri sunmaya sorumlu hissederler. Okul müdürü, okulun çıkarlarına uygun, belirli bir çerçeve içinde olan ve okulun ihtiyaçlarına uygun olan faaliyet, tasarım, görüş ve çözümlere kesin destek sağlar”.

4.4.3. Yaratıcı Düşünmeyi Destekleyici, Öğrenme-Öğretme Ortamları, Teknolojiler Ve Öğretim Yöntemleri

Yaratıcı düşünmeyi destekleyici, öğrenme-öğretme ortamları, teknolojiler ve öğretim yöntemleri Tablo 4.4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.4.3. Yaratıcı Düşünmeyi Destekleyici, Öğrenme-Öğretme Ortamları, Teknolojiler Ve Öğretim Yöntemleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Öğretim teknikleri	Takım çalışması yaptıklarını, rol oynama tekniğini kullandıklarını, çizelgeler kullandıklarını, eğlenceli eğitim	O1Ö1, O1Ö2, O1Ö3, O1Ö4, O1Ö6, O1Ö7, O1Ö8, O1Ö9, O3Ö5, O3Ö6
Okul faaliyeti	Öğretmenlere seminerler verilmekte; psikoloji, sınıf yönetimi, müfredat,	O1 Ö1, O1Ö2, O1Ö3, O1Ö6, O2Ö1, O2Ö3, O2Ö5
Seçim hakkı	Öğretmenlere teknoloji ve eğitim stratejilerini kullanma özgürlüğü veriliyor	O2Ö4, O2Ö7, O2Ö8, O2Ö9
Engel	Yaratıcı teknikler geliştiremiyoruz, birkaç okulda ders veriyoruz	O3 Ö1, O3Ö2, O3Ö3, O3Ö4, O3Ö5, O3Ö8, O3Ö9

Tablo 4.4.3’te görüldüğü gibi öğretmenler okullarında yaratıcı ortama ilişkin; öğretim teknikleri, okul faaliyetleri, seçim hakkı olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler öğretim tekniklerinde; takım çalışması, rol oynama, çizelgeler kullandıklarını ve eğlenceli eğitim yaptıklarını ifade etmişlerdir. Okul faaliyetlerinde öğretmenlere sınıf yönetimi, psikoloji ve müfredat konularında seminerler verildiğini ifade etmişlerdir. Seçim hakkında öğretmenlere teknoloji ve eğitim stratejilerini seçme özgürlüğünün verildiğini belirtmişlerdir. yaratıcılığın önündeki engelleri ise öğretmenler ekonomik durumlarından dolayı bir çok okulda derse girmek zorunda kaldıklarını o yüzden yaratıcı eğitim konusunda yeni teknikleri geliştiremediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okullarında yaratıcı

düşünmeyi destekleyici, öğrenme-öğretme ortamları, teknolojiler ve öğretim yöntemlerine ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir.

O1Ö1, Ö2, Ö3 ve Ö6, bazı öğretmenler tarafından sınıflarda modern öğretim yöntemlerinin uygulandığını ama okul yönetimi tarafından bu konuda planlama yapılmadığını ifade etmişlerdir. Gönüllü öğretmenler tarafından seminerler düzenlendiğini, seminerlere tüm öğretmenlerin katılımının zorunlu olduğunu, her seminerin sonunda öğretmenlerin kendi düşüncelerini diğerleriyle paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Okullarının da öğretim yöntemlerini ve ders kalitesini iyileştirmek için öğretmenlere bazı kitaplar ve öğretim materyalleri temin ettiklerini ifade etmişlerdir.

O1Ö2, Ö4, Ö7, Ö8 ve Ö9, katılımcılar öğretmenlerin derslerde rol oynama yöntemleri, takım çalışması, çizelgeler kullandıklarını, uygulamalarla ders işlediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenin beceri ve davranışları uygulamalarla öğrenciye kazandırmaya çalıştığını, mümkün olduğunca derslerde teknolojinin kullanıldığını ifade etmişlerdir.

O2Ö1, Ö3 ve Ö5, eğitim yılı başlamadan önce öğretmenlere eğitim ve psikolojik seminerler verildiğini, müfredat güncellemeleri ve sınıf yönetimi teknikleri gibi önemli konuların tartışıldığını, aylık toplantılar ve güçlendirici programlar düzenlendiğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir; *“Her zaman eğitim yılı ve okullar başlamadan önce öğretmenler için pedagojik ve psikolojik seminerler ve toplantılar düzenlenir. Bu seminerlerde müfredat sistemi ve içerdiği değişiklikler, öğrenci davranışı ve sınıf yönetimi yöntemleri, etkili öğretim yöntemleri, ders planlaması ve takvimi gibi konular hakkında bilgilendirme yapılır. Ayrıca, bu okulda her ay öğretmenler ve yönetim arasında toplantılar düzenlenir ve seminerlerle birlikte öğretmenlere ve öğrencilere güçlendirme ve farkındalık programları sunulur. Bir öğretmen okula girmeden önce ders konuyu çalışıp hazırlanmasının, bu kendisi için bir öğrenme ve öğretme sürecidir ve her zaman okul tarafından desteklenir”*.

O2Ö4, okulunda, öğretmenlere teknoloji ve eğitim stratejilerini kullanma özgürlüğü verildiğini ve mali desteğin sağlandığını belirtmiş görüşlerini şöyle ifade etmiştir; *“Öğretmenlerin yaratıcı düşünceye yol açan teknoloji ve eğitim yöntemlerini kullanması durumunda ve bunun maliyet de olsa destek sağlamaktadır. Öğretmenlere, öğrettikleri konu ve içeriğe bağlı olarak uygun öğretim yöntemlerini ve materyallerini seçme özgürlüğü verilmiş olup, okul, tedarik ve materyal temininde mali destek sağlamaktadır. Örneğin, öğrencilerin merak duygularının canlı kalması ve aktif olmaları için öğretmen öğrencilerin kendileri tarafından problem çözme yöntemini kullanır, bu nedenle bilgisayar dersinde*

bazen öğrencilerin konuyu kendilerinin çözmek için yanlış bir bağlantı verilmektedir. Aynı şekilde, biyoloji ve matematik derslerinde öğretmen deneysel yöntemleri kullanmaktadır”.

O2Ö7, Ö8 ve Ö9, öğretmenlere okullarında bilgisayar laboratuvarı, LCD ve laboratuvar kaynakları kullanma fırsatı sağlandığını, eğitici filmleri ve diğer materyalleri kullanabildiklerini belirtmişlerdir. Okullarının, çağdaş öğretim stratejilerini desteklediğini öğretmenlere ders konusuna ve sınıf ortamına uygun olarak kendi öğretim tarzlarını seçme özgürlüğü verdiğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir; *“Bu okulda öğretmenlerin ders anlatırken kullanmaları için bilgisayar laboratuvarı, LCD ve laboratuvar imkanları sağlanmaktadır. Örneğin, öğrenmeye yönelik için eğitici filmlerden kullanılmaktadır. Son olarak, okul modern öğretim yöntemlerini desteklemektedir, öyle ki her öğretmen sınıf ortamına ve dersin konusuna göre uygun öğretme yöntemini seçme konusunda tam özgürlüğe sahiptir ve olabildiğince, okul da öğretmenin ihtiyacı olan öğretim materyallerinin temin edilmesinde işbirliği yapmaktadır”.* Sokrates Okulu’nun öğretmenleri bu soru için benzer bir cevaplar vermişlerdir.

O3Ö1, Ö2, Ö3, Ö4 Ö5, Ö8 ve Ö9, öğretmenlerin ekonomik durumdan dolayı birkaç okulda ders verdiklerini bu yüzden yaratıcı öğretim yöntem teknik üzerinde kendilerini fazla geliştiremediklerini belirtmişlerdir. Okulun projeksiyon, video, konuyla ilgili görüntüler gibi ders gereçlerini verildiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bütçe yetersizliği, ülkede elektrik kesintisinin çok olması gibi nedenlerle teknolojik aletlerin fazla kullanılamadığını okumaya daha çok ağırlık verdiklerini belirtmişlerdir. Eğitimin çift zamanlı oluşunun da katılımcı eğitimi zorlaştırdığını şöyle ifade etmişlerdir; *“Bu okulda öğretmenler için öğrenme fırsatı olmadığı için öğrenme-öğretme ortamının desteklenmesi zayıftır. Çünkü ekonomik durum nedeniyle çoğu öğretmenin yaşam masraflarını karşılayabilmek için iki okulda ders vermesi gerekmektedir ve bu durum eğitim programlarına katılım için zaman bırakmamaktır. Elbette bu okulda erişilebilir öğretim teknolojileri ve yöntemleri, örneğin projeksiyon cihazları, videolar ve ders konusuyla ilgili görüntüler, daha büyük küre modelleri, derslerde ve okul alanı güvenlik kameralar gibi desteklenmektedir. Ama Afganistan elektrik yetersizliği ile karşı karşıya bir ülke olduğu için teknolojinin elektriksiz kullanımı bir meydan okumadır, dolayısıyla kullanım mevcut imkânlara göre gerçekleşmektedir. Sokrates Okulu’nda teknolojiye daha fazla destek verilmemesinin sebebi elektrik yetersizliği ve teknoloji araçlarını sağlamak için yeterli bütçenin olmamasıdır. Öğrenme-öğretme ortamlarına destek verilememesinin sebebi, bazı kısıtlamaların mevcut hükümet tarafından uygulanmasıdır. Eğitim programları düzenlendiğinde, kadın ve erkek öğretmenler aynı yerde aynı zamanda bulunamazlar, bu da okulun zamanını ve bütçesini*

daha fazla harcamasına neden olur. Çünkü zamanlar tamamen iki bölüme ayrılmıştır yani sabahları kadın öğretmenler ve öğrenciler okuldadır, erkek öğretmenler ve öğrenciler öğleden sonra okula gelmektedir ve bu, katılım için zaman bırakmamaktır, çünkü öğretmenler ve öğrenciler sadece belirlenen zamanlarda okulda bulunabilmektedirler”.

O3Ö5 ve Ö6, okullarının eğlenceli eğitim faaliyetlerini desteklediğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir; “Okul, öğretmenin başarılı bir şekilde yönetip uygulayabileceği eğlence ve eğitim faaliyetlerini desteklemektedir. Bu okulda öğretme-öğrenme ortamına yönelik resmi bir destek olmasa da öğretmene dolaylı olarak önündeki problemin nasıl çözüleceği öğretilmektedir. Bu durumun en iyi örneği, sınıf yönetimi, değerlendirme yöntemleri ve okulla ilgili öğretmenlere eğitim verilen konulardır”.

4.5. Öğretmenlerin Okul Kültürünün Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerine etkisine ilişkin görüşleri Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Kültürünün Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Katılımcılar
Olumlu	Okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde doğrudan, önemli, anlamlı etkisi var	O1Ö1, O2Ö1, O2Ö3, O2Ö4
Yönetim	Sorumluluk, etkili program uygulaması ve çalışanların psikolojik güvenliği sağlandığında yaratıcılık artar,	O1Ö2, O1Ö3, O1Ö5
Olumlu olumsuz etki	Örgüt kültürünün yaratıcılık üzerinde olumlu ve olumsuz etkisi var; okulda olumsuz, rahatsız edici bir ortam, destek eksikliği, kıskançlık, düşmanlık kültürü, yalnızca maaş için çalışma yaratıcılığı engeller	O1Ö7, O2Ö2, O2Ö9, O3Ö1
Teşvik kültürü	Okulda destek ve teşvik kültürü hakimse, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin artmasına yol açar	O1Ö8, O1Ö9, O3Ö2, O3Ö3, O3Ö5
Ortam	İşbirlikçi, çalışanın aktif, farkındalık, azim, teslim olmama, değere, bağlılığa dayalı kültür örgütsel yaratıcılığı teşvik eder	O2Ö5, O2Ö6, O2Ö7, O2Ö8, O3Ö2, O3Ö3, O3Ö5

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi öğretmenler okul kültürünün yaratıcılık üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisinin olduğunu, uygulamaların, teşvik kültürünün ve ortamın yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu, anlamlı ve doğrudan bir etkisini olduğunu ifade etmişlerdir. Uygulamada yöneticilerin sorumluluk aldığında, programları etkili uyguladıklarında ve çalışanların psikolojik güvenliklerini sağladıklarında yaratıcılığın artacağını, düşmanlık, kıskançlık gibi olumsuz-rahatsız edici ortamın olmasında da yaratıcılığın azalacağını ifade etmişlerdir. Okulda işbirlikçi, değere dayalı, aktif, farkındalık, bağlılık, destek ve teşvik

kültürünün olmasının ise yaratıcılığı artıracığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi hakkındaki görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

O1Ö1, yaratıcılığın teşvik edilmesinde okul kültürü, insan kaynakları ve okul imkanları gibi faktörlerin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Yaratıcılığın, işbirliği ve düzenli bir ortamda ortaya çıktığını, okul yönetiminin uygun olduğunda olumlu ortamın olacağını belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Okulun imkanları, insan kaynaklarının kapasitesi, okul kültürü ve diğer unsurlar örgütsel yaratıcılık üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi vardır, eğer okulda bir düzen varsa ve herkes birlikte çalışırsa, hiç şüphe yok ki o zaman yaratıcılık ortaya çıkacaktır. Okul yönetimi yöntemi, örgüt kültürünün bir parçası olan bir unsurdur ve uygun şekilde olduğunda, örgüt olumlu değişikliklere tanık olacaktır. Örneğin, yönetim otoriter bir nitelik taşıyorsa ve bu değişikliğe maruz kalırsa, yeni faaliyetlerin miktarı da artacaktır”*.

O1Ö2, Ö3 ve Ö5, okul kültüründe sorumluluk, etkili program uygulaması ve çalışanların psikolojik güvenliği sağlandığında, yaratıcılığın artacağını ancak öğretmenlerin kafaları karışıksa yaratıcılık olmaz diyerek görüşlerine şöyle ifade etmişler; *“Eğer okul kültürü, yıl sonuna kadar okulun tüm üyelerinin kendilerini sorumlu göreceği şekilde olursa, planlanan tüm programlar en iyi ve etkili şekilde uygulanacaksa, şüphesiz okul işlerinin kalitesi değişecek ve yaratıcılık artacaktır. Eğer okulda çalışanların ruhsal açıdan güvende olduğu kültürü hakim olursa çalışanlar doğru düşünebilirler. Ama çalışanın akli çeşitli konulara karışırsa artık çalışanın sağlıklı düşünme şansı kalmaz ve bu durumda yaratıcılık yaratılamaz”*.

O1Ö7, örgüt kültürü, yaratıcılık üzerinde olumlu ve olumsuz etkisinin olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerle yakın ilişkilerin önemli olduğu ve sadece para odaklı olduğu bir kültürde dürüst hizmete ve yaratıcılığa yer kalmayacağını belirterek görüşünü şöyle ifade etmiştir; *“Örgüt kültürü ve atmosferi, örgütün yaratıcılığı üzerinde olumlu ve olumsuz etkisi vardır. Örneğin bir örgüt kültüründe sadece para değer olarak kabul ediliyorsa, işin kalitesini artırmak için bireyin çok çalışmasına yer kalmaz. Aynı şekilde, bireyin yöneticiyle daha iyi ve daha fazla tanışması durumunda daha iyi bir puan alacağı bir yapıdaysa, dürüst hizmet ve yaratıcılık için bir yer kalmaz çünkü tüm çalışanlar yöneticiye yakınlaşmayı arzulayacak ve puan sahibi olmak için çaba harcayacaklardır”*.

O1Ö8 ve Ö9, okulda teşvik kültürü hakimse, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin artmasına yol açacağını belirtmişlerdir. Yöneticilerin kendi örgütünde olumlu değişiklik ve ilerleme

sağlamak istiyorsa, öncelikle örgüt kültürünü değiştirmelidir, çünkü tüm ilerlemeler ve örgütün kazançları, örgütün hâkim kültürüne bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

O2Ö1, Ö3 ve Ö4, okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin kendilerini fiziksel ve psikolojik olarak güvende hissetmedikçe sağlıklı düşünemeyeceklerini, yeni fikir ortaya koyamayacaklarını belirtmişlerdir.

O2Ö2, okulda rahatsız edici bir ortam ve destek eksikliği, öğretmenlerin programları başarılı bir şekilde yürütmelerini zorlaştırabileceğini belirtmiştir. Çatışmaları tolere eden bir kültür, öğretmenlerin sorunlarını barışçıl bir şekilde çözebileceğini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Eğer okulun ortamı, okul yönetimi ve öğrencilerden memnun değilsek ve kendi desteklerimizden emin değilsek, öğretmeyle ilgili etkili programları ve planları uygulayamayız ve öğretmen hızla yorulur. Aynı şekilde, eğer okulda çatışma tolere etme kültürü hâkimse, öğretmenler sorunları barışçıl bir şekilde çözebilir ve sorunların uzamasını engelleyebilirler”*.

O2Ö5, okulda farkındalık, azim ve teslim olmama kültürünün örgütsel yaratıcılığı teşvik edeceğini belirtmektedir. Otoriter ve baskıcı kültürün, öğrencilerin fikirlerini açıkça dile getirmelerini engelleyeceğini belirterek şöyle ifade etmiştir; *“Eğer okulda azim, teslim olmama ve farkındalık kültürü hakim olursa şüphesiz örgütsel yaratıcılık oluşacaktır çünkü okul kültürü, 10 yıl önceki aynı yöntem ve yaklaşımın bugün için geçerli ve etkili olmasını sağlayacak türden değildir. Ayrıca okulun sert ve diktatörce bir kültüre sahip olması durumunda öğrenciler fikirlerini ve planlarını cesurca ve korkmadan paylaşamazlar, bu da yaratıcılıklarını engeller”*.

O2Ö6, Ö7 ve Ö8, insan değerlerine dayalı bir okul kültürü ve örgütte bağlılık, yaratıcılığı teşvik edeceğini olumsuz örgüt kültürünün yaratıcılığı engelleyeceğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir; *“Eğer okulda kültür, insan değerlerine dayalı olarak uygulanır ve her bir üye kendisini kuruluşa bağlı hissederse, yaratıcılık gelişir çünkü tüm öğretmenler ve öğrenciler danışma sürecinde daha iyi çözüm önerileri ve planlar sunmaya çalışırlar. Ayrıca dünyada her olgunun olumlu ve olumsuz olmak üzere iki boyutu vardır ve örgüt kültürü de bundan bağımsız değildir. Yani örgütteki kültür ya olumludur ya da olumsuzdur ve olumsuz örgüt kültürü çalışanların yaratıcılığını engellemektedir. Örneğin örgütte baskı ve yetki devri yapmama kültürü varsa, şüphesiz ki çalışanlar fikirlerini ifade etme cesaretine sahip olamazlar”*.

O2Ö9, kıskançlık ve düşmanlık yayan okul kültürü, yalnızca maaş için çalışan öğretmenleri ortaya koyacağını belirterek şöyle ifade etmiştir; *“eğer okul kültürü, her öğretmene kıskançlık ve düşmanlıkla davranacak şekilde olursa, elbette öğretmen çalışma motivasyonunu kaybeder ve sadece okulun verdiği maaş nedeniyle görevini yapmaya çalışır ve öğrencinin öğrenip öğrenmediği öğretmen için önemli olmayacaktır”*.

O3Ö1, çevre benzetmesinden hareketle olumsuz çevrede nasıl bitkiler yetişemezse olumsuz okul ortamında da yaratıcılığın olamayacağını belirterek şöyle ifade etmiştir; *“çevre her şeyi etkiler, bitkiler ve sebzeler bile, doğru yerde saklanmazlarsa kuruyup yok olurlar. Yaratıcılık da benzer şekilde uygun bir ortama ihtiyaç duyar ve okulun ortamı ve atmosferi yaratıcılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Okulun kültürü öğretmenlerin, öğrencilerin ve hatta ailelerin düşünce ve davranışlarını etkilemektedir”*.

O3Ö2, Ö3 ve Ö5, örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bir örgütte; işbirlikçi, farkındalığa dayalı, çalışanın aktif ve dinamik olduğu, destekleyen bir kültür varsa, orada yaratıcılığın olacağını belirtmişlerdir. Ancak bir örgütte de durağan, şiddet ve nefret kültürü varsa o da yaratıcılığı öldüreceğini belirterek şöyle ifade etmişlerdir; *“Örgüt kültürü ya örgütsel yaratıcılığa fırsat verir ya da bu fırsatı engeller. Örneğin örgüt kültürü farkındalığa dayalı ise örgüt üyelerinin yaratıcılığı artacaktır, ama örgütün atmosferi statik ve hareketsizse örgüt üyeleri de motivasyonsuz ve statik olacaktır, aksi halde örgüt kültürü her çalışanın aktif ve dinamik olduğu bir yapıya sahipse çalışanlar da bilinçli ve uyanık olacaktır. Ayrıca örgütlerde işbirlikçi kültür hakim olursa yaratıcılık ve inisiyatif artacaktır çünkü işbirliği vardır ve birbirlerinden öğrenirler. Ama, eğer örgütte şiddet ve nefret kültürü varsa yaratıcılığın gelişmesine yer kalmaz, herkes intikam alma işine girer. Örgütünün kültürüne destek ve teşvik eşlik ederse yaratıcılık gelişir, aksi takdirde yaratıcılık ortadan kaybolur”*.

BÖLÜM V

5.SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Örgüt kültürü, yönetim biliminin en önemli konularından biri olarak kabul edilmektedir, çünkü tüm yönetim alanlarının uygulanması örgüt kültüründen etkilenir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranış ve performanslarını oluşturmada ve kontrol etmede önemli bir rol oynamakta olup, aynı zamanda yönetim biliminin öncelikli konularından biri olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün, örgütsel yaratıcılığın oluşturulmasında kritik bir faktör olduğuna inanılmaktadır. Bu mevcut araştırmada, Kabil kentindeki özel ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin bakış açısından örgüt kültürü örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, örgüt kültürü ile örgütsel yaratıcılık arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu bulgular, Kahraman Tebrizi'nin (2005) ve Alizadeh Haris'in (1999) çalışmaları ile uyumludur.

Bu araştırmanın bulgularına göre, örgüt kültürü, yaratıcılığı kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir faktördür. Bu durum, örgütlerin inançlar ve değerler üzerinde anlaşmaya varma, değişime uyum sağlama, iş birliği, bireysel ve örgütsel kültürün uyumu gibi faktörlerle ilişkilidir. Örgüt kültürü örgütte yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün ilerlemesinin kaynağı olabilirken aynı zamanda örgütün gelişimini ve ilerlemesini engelleyebilir.

Yaratıcılık, tüm örgütlerde önemli bir yetenek ve beceri olarak kabul edilmektedir ve örgüt kültürü bu yeteneği kolaylaştırabilir. Örgütsel yaratıcılığın farklı tanımları bulunmakla birlikte, genel olarak kabul gören tanım, yaratıcılığın sürekli iyileştirme anlamına geldiğidir. Eğer bir örgütün tüm üyeleri sürekli olarak sorunları tespit edip çözmeye ve değerli değişiklikler getirmeye çaba harcıyorsa, bu durum örgütsel yaratıcılığın üstün olduğunu gösterir, çünkü bu iyileştirme süreci tüm yönleriyle kapsar. Tartışmalı konu, hem hizmet örgütleri hem de üretim örgütleri olmak üzere tüm örgütlerin, örgütsel yaratıcılığın yaratılması ve büyümesinin doğru faktörler ve koşullar gerektirdiğini bilmesidir. Elbette, bazı örgütler, eğer örgütte yaratıcı bireyler bulunursa, örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkacağına inanmaktadır. Bu bağlamda belirtilen biçimdeki örgütler, yaratıcı bireyleri çekme ve istihdam etme konusunda çaba sarf ederler, çünkü çalışanların yaratıcı olmaları durumunda, sınırlı kaynaklar ve zorlu koşullar altında bile yaratıcılıklarını ortaya koyabileceklerine inanırlar. Öte yandan, bazı örgütler, yaratıcı çalışanların çekilmesine

rağmen uygun örgütsel koşullar olmadığında, bu yaratıcı bireylerin örgütte daha etkili performans sergileyemeyeceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle, bu örgütler örgütsel yaratıcılığın üzerinde etkili olan örgütsel, yapısal, yönetsel, kaynak, destek ve teşvik faktörlerine odaklanmaktadırlar.

Herhangi bir örgüt içinde değişim ve yenilik getirmek için örgütsel kültürde değişiklik yapmadan başarılı olamaz. Çünkü bir örgüt maddi ve insani kaynaklara sahip olabilir, çalışanların yaratıcılığını artırmak için planlamalar yapabilir, eğer temelde yaratıcılığın artırılmasına dayanan örgütsel kültürde sorunlar varsa, hiçbir program etkili ve verimli olmayacaktır. Tüm ilerlemelerin ve olumlu değişikliklerin temeli örgütsel kültürdür. Bu araştırmanın bulguları, örgütlerin ve planlayıcıların aşağıdaki stratejilerle istenen örgütsel kültürü oluşturarak yaratıcılığı, ilerlemeyi ve örgütsel gelişmeyi teşvik edebileceklerini göstermektedir. İlk strateji, zaman, mali kaynaklar gibi kaynakları sağlamak, çalışma grupları oluşturmak ve grup üyelerini desteklemektir. Eğer çalışanlara grup çalışması için imkanlar sunulur ve bu gruplara doğru bir yönetim uygulanırsa, gizlilik kültürü ve pasif katılım gibi olumsuz durumların ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bir örgütte her üyenin kendi düşüncelerini ve bakış açılarını özgürce ifade edebileceği bir ortam ve atmosfer yaratılırsa, ve örgüt bu farklı düşünceleri birleştirip uygulayabiliyorsa, bu örgütsel kültürde önemli bir değişim adımı olarak kabul edilir.

Bu araştırmanın bulguları, ortaokullarda deneyim artırma ve yaratıcı düşünme becerilerinin kültürel olarak yaygın olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, bir diğer strateji olarak, örgüt üyelerinin deneyimlerini ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmelerine odaklanmak gerekmektedir, böylece tüm öğretmenler ve personel kendi kişisel büyümelerine odaklanmış olurlar. Ayrıca, ödüller, dikkat ve güven vermek, terfi imkanları sağlamak ve gereksiz ve zaman alıcı değerlendirmelerden kaçınmak, güvenli ve korkusuz bir çalışma ortamı sağlamak ve işte çekicilik yaratmak, istenen ve uygun kurumsal kültürü oluşturmak için önemli adımlardır. Bu araştırmanın bulguları, her üç okulun kültürünün ve yaratıcılık düzeyinin farklı olduğunu gösterdiğine göre, okullardaki kültür ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın bulgularına göre, Sham-e-Khana-e-Noor Okulu, daha fazla kaynak ve mali imkânlarla sahip olduğundan dolayı nispeten daha fazla yaratıcı faaliyete odaklanmaktadır. Ama Hojjat Horasan ve Sokrates Okulları, daha iyi projeler ve teoriler sunmalarına rağmen, sınırlı maliyet kaynakları nedeniyle bunları uygulamada geride kalmaktadır. Bu nedenle, okulların erişilebilir kaynaklar ve mali imkânlar ile öğretmenlerinin yaratıcılığı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Öte yandan, Sham-e-

Khana-e-Noor okulu ün ve mali gücüne sahip olduğundan, daha meraklı öğretmenlere sahiptir ve sürekli olarak karmaşık ve yeni konuları araştıran öğretmenlere sahiptir. Bu durumda, örgütsel kültür ve diğer değişkenlerin yanı sıra, okulun ünü ve itibarı da öğretmenleri yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Hojjat Horasan ve Sokrates Okulları'nda ise daha az araştırmacı ve meraklı öğretmenler görülmektedir. Bu okullarda çoğu öğretmen takipçi ve uyumlu olup, kendi inançları ve zihinsel modelleri doğrultusunda karar verme yetisine sahip değildir ve bağımsız düşünme ve yargılama yetilerine sahip değildir.

Araştırma bulguları eğitim örgütlerinde bütünlük, katılım ve uyumun artması durumunda yaratıcılık düzeyinin de arttığını göstermektedir. Böylece eğer özel okullarda yetenekleri geliştirme, takım oluşturma, yetkilendirme, koordinasyon ve anlaşma kültürü, monotonluktan kurtulma, müşteriye ve onun ihtiyaçlarına önem verme ve örgütsel öğrenme kültürü hakim olursa, zamanla önemli bir değişim yaşanacaktır, hizmetlerin ve faaliyetlerin doğasında değişiklikler yaratılacaktır. Ama maalesef mevcut koşullar ve düşük maaşlar nedeniyle çoğu öğretmen motivasyonlarını terfi ve değişimden yoksun bırakmıştır. Çünkü çoğu öğretmen umutsuzluk ve gelecekte habersizlik içinde bulunmaktadır ve bu durum, etkinliklerinin etkinliğine olumsuz etki yapmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, teknolojinin gelişmesi ve yenilenmesiyle birlikte örgütlerin faaliyet türlerinin de değiştiği ve bu faaliyetlerin sağlıklı ve zinde bir zihinsel güce ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıştır. Bütün öğretmenlerin bu ilkeyi hatırlamaları ve tek tip öğretimden kaçınmaları gerekmektedir. Çünkü örgütlerin tüm çalışanları, öncelikle okul ve üniversite adı verilen bir üretim fabrikasından topluma sunulmaktadır ve eğer bu çıktılar kaliteli ve etkili olmazsa, toplum da geri kalmaya mahkum olacaktır. Bunun yanı sıra, okul yöneticileri, okul kültürünün değişimi ve nitelikli işgücü yetiştirme maliyeti ve yatırımının maliyetli, zaman alıcı ve pahalı olduğunu bilmelidirler ama bu çalışmanın sonuçları, maliyetinden çok daha fazla sonuçlar vereceğini göstermektedir, bu nedenle bu düşünceden kaçınılmamalıdır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve analizler, özel okullardaki çoğu öğretmenin enerjik, genç ve eğitilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Eğer bu öğretmenlere yeterli motivasyon ve planlama sağlanırsa, güçlü kadro okul ve toplumda önemli değişikliklere sebep olabilir. Öğretmenlere, günümüz toplumlarında geri kalmış örgütlerin olumlu bir dönüt vermediği, ancak hizmetlerinde ve üretimlerinde değişikliklere ihtiyaç duyduğu seviyede anlatıldığında, onlar da bu değişiklikleri gerçekleştirebilirler. Çünkü üretimlerde müşteri talepleri göz önünde bulundurulduğu gibi, eğitim hizmetlerinin sunumunda da toplumun ve ailelerin ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

Ayrıca araştırmacı, örgütlerinde yaratıcılık eksikliğine yönelik ilk çözümün, bu örgütleri öğrenen örgütlere dönüştürmek olduğuna varmıştır. Bu çözüm, tüm personelinin sürekli öğrenme ve gelişim içinde olmalarını ve mevcut bilgilerine sınırlı bir şekilde güvenmelerini değil, sürekli olarak yeni bilgiler edinmelerini teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın bulguları, özel okulların çoğunda ve özellikle devlet okullarında, personel gelişimi için bir planın olmadığını ortaya koymaktadır. Okullardaki kültürlerin doğaları üzerinde yaptığı analizlere dayanarak, insanların farklı yüzleri, bilgileri, özellikleri ve kişilikleri olduğu gibi, örgütlerin de farklı bir kişiliği, yani farklı bir kültürü olduğunu belirtmektedir. Bu durumda, örgütlerin başarısı ve başarısızlığı genellikle kültürlerine bağlıdır.

Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlerin yaratıcılığı ile yöneticinin davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir, ki bu bulgular Amin Bidokhti ve arkadaşlarının (2009) yılındaki araştırmalarıyla uyumludur. Eğer bir yönetici, personeline iyi ve saygılı bir davranış sergilerse, Bir bakıma öğretmenlerin yaratıcılığının bir bağlam oluşturulur. Benzer şekilde, araştırmacı, destekleyici bir yönetici davranışı ile öğretmenlerin yaratıcılığı arasında bir ilişki olduğuna varmıştır. Eğer öğretmenlerin önerdiği çözümlere destek verilirse, öğretmenlerin yaratıcı düşünceleri gelişir. Eğer okul yöneticisi engelleyici bir tutum sergilerse, bu durum öğretmenlerin olumlu faaliyetlerini engeller ve okulu yaratıcılık için elverişsiz bir ortama dönüştürür.

Bu araştırmanın bulguları, her üç okuldaki öğretmenlerin birbirleriyle işbirlikçi, samimi ve açık bir şekilde iletişim kurduklarını göstermektedir. Bu da çalışma gruplarının bireylerin yaratıcılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları Shelly, Perry Smith ve Zhou araştırmalarının bulgularıyla uyumludur (Rice, 2006). Ayrıca, bu bulgular, Hawthorne araştırmalarının, çalışma gruplarının insanların davranışları ve normları üzerinde etkili olabileceğini göstermesiyle de uyumludur (Robbins, 2005, s.149). Ek olarak, iyi iletişim kültürünün örgütte hâkim olduğu ölçüde, çalışanlar birlikte samimi olur ve birbirlerinden öğrenme fırsatı bulurlar, ki bu sonuç, Amin Bidokhti ve arkadaşlarının (2009) yılındaki çalışmalarıyla uyumludur. Ayrıca bu bulgular, Woodman araştırmanın iş arkadaşların çalışanların yaratıcılığı için önemli bir etken olduğunu belirtmesiyle de uyumludur.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise eleştiri kültürünün, eleştiriye açıklık ve birbirini kabul etme kültürünün, uzlaşma kültürünün öğretmenlerin yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğu. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin okul içindeki

konularla ilgili olarak uzlaşma ve eleştiri konusunda daha çekingен davrandıklarını göstermektedir, bu durum ise okul ve öğretmenler arasında bir mesafe yaratmaktadır.

5.2. TARTIŞMA

Bu araştırmada Kabil kentindeki özel ortaokullardaki görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılığa üzerindeki etkisi araştırılmış ve incelenmiştir. Bu bölümde ise elde edilen verilerden çıkan sonuçlar ile veriler ve sonuçların diğer araştırmalarla olan uyumluluğu tartışılmıştır.

Araştırmadaki ilk soru, Kabil'deki özel ortaokullar arasındaki farklılıkları ve her bir öğretmenden okuldaki hakim koşulları, durumu, ortamı ve kültürü anlayarak bu farklılıkları belirtmektir. Elbette, bu farklılıklar çeşitli açılardan ifade edilmiştir. Her üç okuldaki öğretmenlerin belirttiği gibi farklılıklar; okulun fiziksel mekânı ve ortamı, öğretim yöntemleri, öğretmenin kapasitesi ve yetenekleri, okulların olanakları, kurallar, eğitim tesisleri, okul binası, yönetim biçimi, okul kültürü, çalışanların inancı ve yürütülen çalışmaların kalitesi gibi faktörleri içermektedir.

Okulların diğer okullardan farkı, okulun uygun atmosferi ve ortamı, öğretimin kalitesi ve öğretmenlerin sorumluluğudur. Bu araştırmaya katılan okullarda ise bu farklılıkların açıklaması görülmektedir. Önemli nokta, her üç okulun da ortaokul ve özel okulları olmasına rağmen birçok yönden birbirlerinden farklı olmalarıdır. Örneğin, Hojjat Horasan okulu eğitim ortamı ve olanakları açısından daha alt düzeydedir ve aynı şekilde Sokrates okulu da daha az eğitim olanağına sahiptir. Sham-e-Khana-e-Noor okulu daha uygun alanı ve tesisleri vardır. Aynı şekilde, Hojjat Horasan ve Sokrates okullarının öğretmenleri Sham-e-Khana-e-Noor okulu öğretmenlerine göre daha fazla öğretmenlik deneyimine sahiptir. Sham-e-Khana-e-Noor okulunda öğretmenlerin tamamı lisans mezunu olup, lisans diploması olmayan hiçbir öğretmen kabul edilmemektedir. Diğer bir farklılık ise bu okullarda eğitim müfredatı dışındaki konuların öğretilmesidir; örneğin, Sham-e-Khana-e-Noor Okulu öğrencilerin öğrenmesi için mümkün olduğunca Oxford eğitim müfredatını kullanırken, Sokrates ve Hojjat Horasan'ın okullarında bu müfredat kullanılmamaktadır. Çünkü bu okullar bu müfredatın uygulanmasının öğrencilere yük getirdiğine ve bu müfredat uygulansa bile öğretmenlerin mevcut müfredatı gerektiği gibi uygulayamayacağına inanmaktadır. Aksine Hojjat Horasan Okulu'nda ise, müfredatın yanı sıra yazma ve edebiyat gibi ek dersler de öğretilmektedir, böylece öğrencilerin yazılı anlatım becerileri ve ifade güçleri geliştirilmektedir.

Farklılıklardan bir diğeri ise her üç okulun aldığı programlardır, Örneğin, Hojjat Horasan ve Sokrates okulları, sınıfın öğrencileri tarafından düzenli ve sırayla uygulanan bir şekilde programlarına sahiptir, ancak Sham-e-Khana-e-Noor okulu'nda bu programlar daha çok okul yönetimi tarafından planlanır ve uygulanır. Genel olarak, her okulun programının içeriği benzersizdir. Başka bir önemli fark, bu okulların değerlendirme ve sınav yöntemleridir. Sokrates Okulu'nda, yarıyıl ve yıl sonu sınavlarına ek olarak, bazı sorular öğretmenler tarafından düzenlenir ve yönetim tarafından değerlendirilir. Bu sorular daha sonra bireysel ve grup tartışmalarında öğrencilere sunulur. Bireysel olarak, öğrencilere belirli bir konuda hazır olmaları gerektiği söylenir ve okul yönetimi bu öğrencileri seçer ve sınav yapar. Grup olarak, bu sınavlar açık alanlarda birden fazla sınıftan öğrencilerle birlikte sınav şeklinde gerçekleştirilir ve öğrencilerin ilerlemesini ölçmek amacıyla kullanılır. Sham-e-Khana-e-Noor Okulu'nda ise bu tür programlar bulunmamaktadır ve sadece yarıyıl ve yıl sonu sınavları yapılır. Hojjat Horasan Okulu'nda ise öğrenci ve öğretmenler, aylık olarak müdür tarafından sorgulanır ve denetlenir. Başka bir fark, öğretmenlerin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek için uygulanan programlardır. Sham-e-Khana-e-Noor Okulu öğretmenleri, aylık seminerler gibi programlara katılmaktadır, Hojjat Horasan Okulu'nda ise her üç ayda bir seminer düzenlenirken, Sokrates Okulu öğretmenleri devlet kısıtlamaları nedeniyle benzer programlardan yoksundur.

Araştırmacıların beklentisi, okulların hedef odaklı ve düzenli programların uygulamasıdır, böylece öğretmenlerin daha iyi ve daha fazla öğrenme sağlaması ve okulların öğrenen örgütler haline dönüşmesi sağlanır. Ayrıca, bütçe ve okul harcamalarıyla öğretim kalitesi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Eğer bir okul, programla birlikte yeterli bütçeye sahipse ve insan kaynaklarına yatırım yaparsa, şüphesiz öğretim kalitesinde olumlu değişiklikler olur.

Araştırmanın ikinci sorusu olan örgüt kültürüne ilişkin, öğretmenlerin çoğu benzer açıklamalar yapmışlardır. Öğretmenlerin çoğu örgüt kültürünü; bir kuruluştaki geçerli olan bir dizi değer, inanç, alışkanlık, uygulama ve davranış olduğu ifade etmişlerdir. Yapılan açıklamalar, Kurdshuli ve diğerlerinin 2015 yılında sundukları ile tutarlıdır. Katılımcılardan biri, örgüt kültürünün bir örgütü diğerinden ayıran özellik olduğunu belirtmiş ve Cameron ve Quinn (2006) de araştırmalarında bu tartışmayı ortaya koymuşlardır. Diğer yandan bir katılımcı da örgüt kültürünü üyelerinin davranışlarını yönlendirecek bir dizi değer ve tutum olarak görmüştür. Bu bakış açısı aynı zamanda literatürle de uyumludur (Dursun, 2013).

O1 Ö4, “Örgüt kültürünün soyut ve görünür bir olgu olduğunu ama aynı zamanda çok etkili olduğunu ve örgütün başarılı ya da başarısız olmasını sağlayanın da bu kültür

olduğunu” ifade etmiştir ve bu ifade Toosi'nin (1993) söyledikleriyle benzerdir. Çünkü Toosi araştırma makalesinde örgüt kültürünün örgütün dinamizmi ve ilerlemesi için bir kaynak olabileceğini ve aynı zamanda bazı örgütlerde bunun bir kaynak olabileceğini ifade etmiştir. Örgütün ilerlemesine engel olarak değerlendirilmektedir.

Üç okulun öğretmenleri, örgütsel kültürünü açıklayabilmiş ve öğretmenlerin sonraki sorulara daha iyi cevap verebilmeleri için anlayışlarını ve kavrayışlarını artırmıştır. Araştırmanın üçüncü sorusuyla ilgili olarak, katılımcılar her üç okulun farklılıklarını ve benzerliklerini sunmuşlardır. Öğretmenler okullarının demokratik yönetime sahip olduğunu ve işgücüne odaklandıklarını ifade etmişlerdir. Her üç okulda da yaratıcı iş kültürünün eksik olduğu hissedilmektedir. Bu da okulların yıllar önceki yöntemlerle faaliyetlerine devam etmelerine neden olmaktadır. Tartışılan nokta, örgütün kültürünün toplum kültüründen etkilendiği şeklindedir. O3 Ö1 ve Ö3, “Bu okulun kültürü, bizim toplumumuzun kültürüne benziyor”. Yani toplumumuzda örtünme, birbirimize saygı ve okuryazarlık bir değerdir ve bu okulda da aynı kültür vardır. Dolayısıyla bu kriterlere sahip olan bir kişi saygı görür.

Araştırmanın bulgularına göre, ne yazık ki çoğu okulda sadece yüzeysel bir hoşgörü kültürü hâkimdir, değişim ve iyileştirme konusunda sadece konuşmak düzeyinde yeterlidir. Ancak, hizmetlerin geliştirme ve iyileştirilmesi için uzman iş gücüne ve pratik planlara ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, araştırmacının belirlediği bir diğer önemli bulgu ise Kabil şehrindeki çoğu okulda gerçeği ifade etme kültürünün zayıftır. Birçok öğretmen, okuldaki hakim kültürün olumlu yönlerini dile getirirken bazı okullarda kültürel sorunların düzeltme gerektirdiğini belirlenmiştir. Örneğin, yaygın bir kültür içinde pasiflik, arkadaşlar arasında kötü konuşma ve mevcut bilgiye dayanma gibi sorunlar. Araştırmanın sonuçlarına göre, Sokrates Okulu'nda bireycilik kültürü kadın öğretmenler arasında, erkek öğretmenler arasında ise ekip çalışması kültürü hâkimdir. Kadın öğretmenlerin bireysel çalışmayı tercih etmeleri ve kendi başlarına çalışmanın kadın öğretmenler için daha etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan, Sokrates Okulu'ndaki erkek öğretmenlerin birlikte çalıştıklarında daha etkili oldukları gözlemlenmiştir, bu da Hofstede'nin 1990 teorisine uygun düşmektedir.

Öğretmenler Hojjat Horasan ve Sham-e-Khana-e-Noor okullarında risk alma kültürünün hâkim olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin planlar sunarak ve önerileri uygulayarak, kaynak ve zaman kaybı, velilerin plana karşı çıkması gibi risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu kültür, örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin Robbins'in açıklamaları ile uyumludur. Öne çıkması gereken bir diğer önemli nokta ise, hükümetin getirdiği kısıtlamaların okulların birçok niteliğini ve bağımsızlığını ortadan

kaldırması sonucunda, okulların ve öğretmenlerin risk alma eğilimlerinin önceki yıllara göre önemli ölçüde azaldığıdır. Sham-e-Khana-e-Noor okulundaki örgüt kültürünün bir diğer önemli boyutu sıkı kontroldür. Bu durum, okulun Afganistan'ın diğer şehirlerinde de itibarı ve şubelerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Tüm şubeler, mevcut itibarı korumak amacıyla ana şubenin sıkı bir şekilde izleme ve denetimi altındadır. Bu özellik, Hofstede'nin 1990 teorisiyle uyumludur. Ayrıca, her üç okulda da çalışma sürecine odaklanma kültürü hâkimdir. Eğer Hofstede'nin belirttiği gibi sonuca odaklanmak yerine sürece dikkat edilirse, her üç okulda da süreç odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi durumunda sonuç şüphesiz daha etkili olacaktır.

Hojjat Horasan Okulu'nda birimler arası koordinasyon mevcuttur ve işe ek olarak, çalışanlara mümkün olduğunca dikkat edilmektedir. Bu kültürel boyutlar, Meshbaki'nin (2007) araştırmasında belirttiğiyle uyumludur. Ayrıca, Sham-e-Khana-e-Noor ve Hojjat Horasan okullarında birlik duygusu daha fazladır, öyle ki tüm öğretmenlerin ve okulun yararı ve zararı ortaktır. Aynı zamanda üç okulda da bireye önem verilmektedir, çünkü öğrenci veya öğretmen olmadan önce insan olarak kabul edilirler. Bu nedenle, bu okullarda kısmen yapıcı bir kültür benimsenmektedir, ki bu Kurdshuli ve diğerleri (2016) araştırmalarında uyardıkları tam olarak budur, çünkü yapıcı bir kültürün özelliklerinden biri insan odaklılıktır. Bulgularda, Hojjat Horasan ve Sokrates okullarında kalitenin nicelikten önce geldiğini ve iş birliğinin rekabetten üstün olduğunu göstermektedir. Bu durum ise kendisiyle örgütte yapıcı bir kültürün varlığını göstermektedir.

Araştırmanın bulguları, her üç okulda da nispeten pasif/savunmacı bir kültürün hâkim olduğunu, ancak Sham-e-Khana-e-Noor Okulu'nda bu kültürün daha baskın olduğunu göstermektedir. Bu durum, Rana'i'nin (2009) araştırmasında belirtildiğiyle uyumludur. Sham-e-Khana-e-Noor Okulu'nda çalışanlar, işlerini korumak amacıyla okulun kurallarına uygun olarak birlikte etkileşimde bulunurlar. Bununla birlikte, her üç okulda da öğretmenler, yöneticilerin dikkatini çekecek ve okul yönetimi tarafından kabul edilebilecek işler yapmaya çalışırlar. Her üç okulda da kültür, okul tarafından eklenen kurallar ve düzenlemelerin sorgulanmadan kabul edildiği şekildedir, ama Hojjat Horasan Okulu'nda bu kültür daha az yaygındır. Önemli bir nokta, her üç okulda da öğretmenlerin nispeten pasif bir durum içinde bulunması ve öğretmenlerin kendi başlarına hareket etmek yerine özel bir durum ortaya çıkması beklenene kadar beklemesi durumudur.

Araştırmanın bulguları, bazen okullarda yöneticilerin saldırgan/defansif bir kültür oluşturmaya çalıştığını göstermektedir. Çünkü çalışanların görevlerini zamanında, etkili ve kaliteli bir şekilde yerine getirmeleri için tehdit ve zorlama araçları kullanmaları gerektiğini

bilmektedirler. Bu da Rana'nın (2009) bulgularıyla uyumludur. Toplumun ihtiyaçları göz önüne alındığında, tüm okulların uyanıklık, bilgi ve beceri geliştirme kültürü, dayanışma kültürü, ve yetki devretme ve sorumluluk kültürüne sahip olması gerekmektedir. Bu sayede okulların faaliyetleri monoton bir yapıdan çıkarak canlılık kazanacak ve faaliyetler yenilikçi bir hale gelecektir.

Görüşülen kişiler, örgütsel yaratıcılık ile ilgili olan dördüncü soruya kendi bilgi ve deneyimlerine dayanarak farklı cevaplar vermiştir. Sham-e-Khana-e-Noor Okulu öğretmenleri, “Yaratıcılığı başkalarının oluşturamayacağı yeni ve yenilikçi bir şey icat etmek olarak görürler”. Ayrıca, Hojjat Horasan Okulu öğretmenleri “Yaratıcılığı, yeni bir ürün veya hizmet icat etmeye yol açabilecek bir zihinsel durum olarak algırlar”. Bahsedilmeye değer bir nokta, Sokrates Okulu öğretmenlerinin de benzer bir tanımı sunduğudur; yani “Yaratıcılığı, hizmetlerde veya ürünlerde istenen ve uygun değişiklikleri yapmayı teknoloji ve inovasyon olarak anlarlar”. Bu üç tanım, Saadati ve Sadeghi'nin (2005) araştırmasında belirtildiğiyle uyumludur.

O1 Ö1 ve Ö4, “Yaratıcılığı potansiyel bir yetenek olarak görür ve her bireyin içinde bulunduğunu ve ortam ve koşullara bağlı olarak gerçekleşebileceğini” ifade etmiştir. Bu anlayış, Guilford'un (1967) ifade ettiğiyle aynıdır. O1 Ö2, “Bu okulun içinde yaratıcılığı bir zihinsel durum olarak görür ve iyileştirme, geliştirme ve sorun çözme sürecine yol açar”. Bu tamamen Basadur'un (1988) ifade ettiğiyle uyumludur, böylece bu kişi, örgütsel yaratıcılığı sürekli iyileştirmeyle eşanlamlı kabul eder ve onu sorunları bulma ve çözme sürecinden başlayarak değerli değişikliklere yol açan dönüşümsel bir süreç olarak görür. Devamında, O1 Ö3 ve Ö6, “Örgütsel yaratıcılığı tamamen yeni bir ürün veya hizmetin yaratılması ve icat edilmesi olarak tanımlar ve bu yaratıcılığın sağlanması için örgüt tarafından yolların oluşturulmasının gerektiğini belirtir”. Aynı şekilde, bu öğretmenler örgüt üyeleri için yaratıcılık koşullarının ve ortamının oluşturulmasına atıfta bulunmuşlardır, bu da Ahmadi ve Alaei'nin (2009) araştırmasında belirtildiğiyle uyumludur. Çünkü bu makalede, örgütsel yaratıcılığın, insanların yeni fikirler üretmeleri için gerekli tüm koşullar ve süreçleri içerdiği ve tüm örgüt üyelerinin önerilen değişimlere ve iyileştirmelere açık olmalarının teşvik edildiği ifade edilmektedir.

Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin çoğunun yaratıcılık kavramını bildiği ve nasıl uygulandığını anladığı, ancak farklı nedenlerden dolayı bu kavramın eğitim örgütlerinde yaygın bir şekilde kullanılmadığı belirgin bir şekilde görülmektedir. İlk engel, Eğitim Bakanlığı gibi merkezi otoritenin belirlediği kurallar ve prosedürler olabilir. Çünkü bazı Milli Eğitim yönetmeliklerine göre, her okul ülkenin eğitim yasalarına uymak zorundadır.

İkinci engel, öğretmenlerin bilgi eksikliği, kaynak eksikliği ve destek eksikliği olabilir. Diğer taraftan, bu ülkenin öğretmenleri için maalesef en düşük maaş verilmekte, devlet ve özel okul öğretmenlerinin yanı sıra geçimlerini sağlamak için başka işlerle uğraşmakta, bu da öğretmenlerin yaratıcılık ve verimlilik için çaba harcamalarına engel olmaktadır. Özellikle özel okullarda, öğretmenler aynı anda iki okulda ders vermektedir ve iş yükü ve sorumlulukların birikimi nedeniyle bilgilerini artırmak ve istenilen değişiklikleri öğretim ve hizmet sunumu yöntemlerinde getirememektedirler. Dikkatlice incelendiğinde, sorun eğitim sisteminin temel yapısında ve örgütünde olduğunu görmek mümkündür, çünkü yaratıcılık gerektiren konu, gerektiği gibi önemli ve zorunlu bir konu olarak ele alınmamaktadır. Eğitim hedeflerinde yaratıcılığa yüzeysel olarak değinilmiş olsa da, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen planlama ve çalışma yeterli değildir. Öğretmenlerin yaratıcı olmaları ve okulların ve eğitim sistemimizin yenilikçi olması gerektiği konusunda bir plan ve işlem yapılmamaktadır. Okullar, genel olarak tek düze bir faaliyetle devam etmektedir. Kabul edilebilir bir düzeyde bazı yaratıcı faaliyetlerin bazı başkent okullarında gerçekleştirildiği söylenebilir, ancak bu yeterli değildir.

O3 Ö1 ve Ö2, örgütsel yaratıcılık konusunu daha ayrıntılı bir şekilde yorumlayarak, “Yaratıcılık ve örgüt kelimelerini birleştirdiğimizde, bir örgütte yenilik ve yeni şeyler yaratma yeteneğinin var olduğu anlamına geldiğini” söylemiştir. Van Gunday'ın (1987) söyledikleriyle tamamen tutarlıdır. Van Gunday, örgütsel yaratıcılığı, örgütün tüm çalışanlarının bir dizi özelliği, yeteneği ve yaratıcı eylemi olan bireysel yaratıcılığın aksine tanımlamaktadır. Özel ortaokullarda, yaratıcı etkinlikler ve uygulamalar, mevcut imkanlara bağlı olarak çeşitli düzeylerde gerçekleştirilmektedir. Öğretmenlerin her üç okulda da bu tür etkinliklere örnekler verdiği görülmektedir, örneğin "Başlangıç Programı" gibi önemli bir program uygulanmaktadır. Çünkü öğrenciler, günlük derslerin başlangıcında yer alırlar ve eğer günlük derslerin başlangıcında onlara motivasyon sağlanırsa, kesinlikle saatler boyunca odaklanarak öğrenmeye devam edeceklerdir. Araştırmanın bulguları bölümünde belirtildiği gibi, bazı okullar, müfredatın yanı sıra destekleyici dersler de sunmaktadır ve bunun için Milli Eğitim Bakanlığının izni alınmaktadır. Bu dersler öğrenciler üzerinde oldukça etkili olmuştur. Bu okullarda gerçekleştirilen diğer yaratıcı etkinlikler arasında, kontrol ve değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Her okul, okulun atmosferi ve koşullarına bağlı olarak en iyi ve maliyet etkin yöntemi seçmektedir. Ancak hatırlatmak gerekir ki, geçmişte ve günümüzde yaratıcı faaliyetlerin bir engeli, ülkede güvenlik durumu ve hükümetin getirdiği kısıtlamalardır. Çünkü yaratıcılığın gerekliliklerinden biri, uygun bir ortamın ve diğer gruplarla iletişimin sağlanmasıdır.

Okulların öğretmenleri tarafından belirtildiği gibi, bir diğer yaratıcı etkinlik ve uygulama da aktif öğretim yöntemleridir. Bu tüm okullarda görülmez, çünkü çoğu okul geleneksel ve tek düze öğretim yöntemlerini kullanmaktadır. Araştırmacının beklentisi, egzersizlerin ve yaratıcı etkinliklerin okulun her alanında yaratıcılığı yansıtmasıdır. Okul yönetiminden öğretmenlere ve öğrencilere kadar sınıf planlaması, davranış yöntemleri, değerlendirme yöntemleri, öğretim, teşvik ve disiplin gibi tüm konularda okulun aktif olması ve okul ortamının ne öğretmenler için sıkıcı ne de öğrenciler için bunaltıcı hale gelmemesidir. Ortalama olarak, her üç okulda da bazı yaratıcı etkinlikler ve egzersizler uygulanmaktadır, ancak bulgular bölümünde belirtildiği kadar yoğun değildir.

Araştırmada, bir soru okulun öğretmenler ve öğrencilerin yaratıcılıklarını ne ölçüde desteklediği konusundadır ve tüm katılımcılar olumlu yanıtlar vermiş ve okulun öğretmenler ve öğrenciler tarafından sunulan planlar, öneriler ve çözümlere tam destek ve teşvik sağladığını belirtmişlerdir. Ama daha açık bir şekilde, uygulama ve destek için bütçeye ihtiyaç olduğu konusu daha önemli bir konu olarak belirtilmiştir ve maalesef okul yönetimi bu gereksinimi karşılamaktan acizdir. Özellikle Hojjat Horasan ve Sokrates Okulları öğretmenleri, yeterli bütçe olmaması nedeniyle en iyi ve etkili planları ve önerileri reddettiklerini belirtmişlerdir ve bu öğretmenlerin ve öğrencilerin çabaları üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Hatırlatmak gerekir ki, özel okullarda dağıtılmış ve bağımsız olmaları nedeniyle öğretmenlerin yaratıcı planları ve önerileri uygulama yetenekleri devlet okullarından daha fazladır, çünkü devlet okullarında tüm kararlar yukarıdan alınmakta ve yetki ve yetenekler oldukça merkezi bir şekilde düzenlenmektedir.

Yaratıcılığın bir boşlukta ve bilgi olmadan gerçekleşmediği açıktır. Yöntem, teknoloji ve öğretmen bilgisinin kullanım düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen bu araştırmanın bir sorusu, okullarda öğrenme-öğretme ortamında yaratıcı düşüncüyü destekleyen öğrenme metotları, teknoloji ve öğretim yöntemlerinin kullanılıp kullanılmadığını sormaktadır. Elde edilen bulgulara göre, farklı okullarda bu değişkenlerin kullanım düzeyi farklılık göstermektedir. Örneğin, Hojjat Horasan Okulu'nda dört ayda bir seminerler düzenlenirken, Sokrates Okulu'nda bu tür programlara hiç yer verilmediği belirtilmiştir. Sham-e-Khana-e-Noor Okulu'nda ise öğretmenlerin kapasitelerini geliştirmek için bazen haftada bir, bazen ayda bir programlar düzenlendiği ancak bu programların yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Bu durumda, insan bilgisi sürekli güncellenen bir süreç olduğundan ve geçmiş bilgi ve öğretilerin günümüz neslinin eğitimi için yeterli olmadığından dolayı, bu tür programların eksikliğinin bir nedeni olarak bütçe kısıtlamaları, detaylı planlama ve meslek personeli eksikliği gösterilmiştir. Sokrates Okulu'nda tüm

öğretmenlerin ifade ettiği gibi, öğretmenlerin daha fazla gelir elde etmek için birden fazla okulda çalışmaları gerektiği durumlarda, bu programların düzenlenmesi ve bu programlara katılım için zaman kalmamaktadır. Çoğu özel okullar, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini güncellemek için her okulda bir öğretmen eğitimcisi olması gerektiği ve öğretmenlerin sınıf sorunlarını bu kişiyle paylaşması gerektiği konusunda bu farkındalık düzeyine ulaşmamıştır.

Görüşmeciler ayrıca teknoloji kullanımının yaratıcı düşüncenin gelişmesine yol açtığını, eğitim olanaklarının yetersizliği nedeniyle maalesef teknolojinin her derste kullanılmadığını da dile getirmişlerdir. Elbette her okul kendi maddi gücüne göre teknoloji kullanma olanağını sağlamıştır. Örneğin, Sham-e-Khana-e-Noor Okulu mali açıdan iyi bir konumda olduğu için öğrenciler için donanımlı bir laboratuvar oluşturabilmiş ve aynı şekilde bir kütüphane kurmuştur. Bu okulda, öğretmenlerin pratik dersleri sunmak için projektör, LCD ve hoparlör kullanıldığı ifade edilmiştir. Ama Hojjat Horasan Okulu ve Sokrates Okulu'nda donanımlı laboratuvarlar bulunmamaktadır ve bu okullardaki öğretmenler, diller, fen ve bazen sosyal bilgiler derslerinde mevcut olanakları kullanarak LCD ve hoparlörlerden faydalanmaktadır. Bununla birlikte, devlet okullarında bu tür imkanlar hiç bulunmamaktadır. Çoğu devlet okulu, laboratuvar adı verilen odalara sahip olsa da, araştırmalar yapmak için yeterli ve uygun araçlar bulunmamaktadır ve okullar, eğitim bakanlığına veya ilçe eğitim müdürlüğüne teklifte bulunsalar bile, sınırlı bütçe ve merkezi sistem ve bürokrasi nedeniyle bu teklifler ya reddedilmekten ya da okulların ihtiyaçlarını karşılaması uzun zaman almaktadır. Bununla birlikte, öğrencilerin daha iyi öğrenmelerini sağlamak için herhangi bir yöntem ve teknolojiyi kullanan motivasyonu yüksek öğretmenler bulunmaktadır. Örneğin, bazı öğretmenler güçlü motivasyonlarıyla günlük dersle ilgili resimler ve videoları kişisel mobil cihazlarına indirerek sınıfta kullanmaktadır; bu tarz öğretmenler gerçekten takdir edilmelidir.

Yaratıcı düşünmeyi destekleyen eğitim yöntemlerinin kullanımına ilişkin olarak görüşmeciler, bazı eğitim yöntemlerinden bahsetmişlerdir. Bulgular bölümünde açıkça belirtildiği gibi, soru-cevap yöntemi, rol oynama ve öğrenci merkezli yöntemler gibi öğretim yöntemlerini örneklemişlerdir. Ancak, insan beyninin karmaşıklığı nedeniyle bu yöntemler hiçbir zaman öğrencilerin yaratıcılığını ve düşünmesini tam olarak destekleyemez, çünkü yaratıcılık, bunlardan daha ileri öğretim yöntemlerini gerektirir. Hojjat Horasan Okulu ve Sham-e-Khana-e-Noor Okulu bilimsel ilerleme yönteminden bahsetmektedir. Eğer Hojjat Horasan Okulunun kullandığı yöntem uygulanırsa, öğrencilerin düşünme gücünün ve sonuçta yaratıcılığının gelişmesine yol açabilir.

Araştırmanın bir diğer sorusu, okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilgiliydi. Katılımcılar, okulun egemen olduğu ortamın ve atmosferin, yani örgütsel kültürün, üyelerin yaratıcılığı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirterek cevap verdiler. Bu cevap, Piran ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla ve Amin Bidokhti ve arkadaşlarının (2009) yılındaki çalışmalarıyla uyumludur.

Araştırmanın bulgularına göre, örgütte değerler çalışanlara doğru bir şekilde anlatılırsa ve bu değerler tüm anlamıyla içselleştirilirse, çalışanların kendilerini bunlara uymaya istekli görecekları sonucuna varılabilir. Örgütte egemen olan değerlerin örgüt üyelerinin performansı ve zihniyeti üzerinde oldukça etkili olduğu unutulmamalıdır. Bu değerlerden biri kişisel gelişim ise, çalışanlar her durumda bu değeri uygulamaya çalışarak düşüncelerinde, becerilerinde ve yeteneklerinde olumlu değişiklikler yapmaya çalışırlar ve bu da kurumun faaliyetlerinde önemli değişiklikler getirebilir. Ayrıca katılımcıların çoğu yöneticinin prosedür ve davranışlarının etkisini öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkmasında etkili bir faktör olarak belirtmektedir, Kahai ve Avolio'nun araştırmasının bu sonuçları uyumludur (Kahai, 2003).

Eğer yöneticinin tutum ve davranışı destekleyici ve dostane ise, çalışanlar örgütlerine ve okullarına daha fazla bağlılık gösterirler. Eğer öğretmenlere olumlu davranışlar sergilenmezse, gelişmiş imkânlar sağlanmazsa, iyi bir maaş veya gelir temin edilmezse, öğretmenin büyüme ve ilerleme için motivasyonu azalır ve öğretmenin amacı öğrenciyi öğrenmek ve okulu geliştirmek değil, sadece geçimini sağlamak için çalışırlar. Bu durum, örgütsel yaratıcılığı engelleyen önemli bir engel olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın bulguları, bu çalışmaya katkıda bulunan her üç okulda da yetenek geliştirme, ekip oluşturma ve güçlendirmeyi içeren işe girme kültürünün çok düşük olduğunu gösteriyor ve örgütün çalışanları bilgi ve beceriye sahip olmadıkları sürece hiçbir şekilde yeni ve etkili bir plan ortaya koyamayacakları gibi yaratıcılıklarını da ortaya koyamayacaklardır. Ayrıca ekip kurma ve ekip yönlendirme kültürü yaygın değilse teori ve planlar arasından en kapsamlı, eksiksiz ve etkili görüş ve planı nasıl seçebilecekler ve eğer takım odaklılık kültürü hakim değilse, çalışanlar birbirlerinden öğrenemezler bu kültürün örgütte bulunmamasının örgütsel yaratıcılığa olumsuz etkiler.

Araştırmanın bulguları, görüşülen okullarda iş birliği, uyum ve bütünlük kültürünün belirli bir düzeyde var olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, sunulan programlar düşük maliyetli olduğunda hızla uygulanabilir ve her üç okul da mevcut olanaklara dayanarak bazı yaratıcı faaliyetlere sahiptir ve bu, okulun yaratıcılık üzerindeki etkisini göstermektedir. Çünkü eğer bir örgütte tüm çalışanlar, iş yerine bağımlı olduklarını ve örgütün faydası ve

zararı kendi fayda ve zararlarına olduğunu anlayacak düzeye gelirse, kendi işlerini iyileştirmek için herhangi bir çaba göstermekten kaçınmazlar. Elde edilen bulgular ve sonuçlar üzerinden araştırmacı, bir örgütte hedefler, işlemler, misyon, harcamalar ve bütçe konusunda bir farkındalık kültürünün hakim olması durumunda, çalışanların örgütün hedefleri ve misyonu konusundaki açıklık ışığında faaliyetlerine devam ettiklerini belirlemiştir. Çünkü bu çalışanlar, belirli bir yıla kadar bu hedeflere ulaşmaları gerektiğinin bilincindedir ve bu nedenle işlerine daha fazla özen gösterirler, yeni yöntemleri keşfetmek ve kullanmak için çaba sarf ederler. Bu, maliyetleri düşük tutarken etkinliği artıracak yeni yolları bulmak için çaba harcamalarını içerir ve bu da bu kültürün örgüt üzerindeki etkisinin bir göstergesidir. Örneğin, bir örgütte çalışanların hedef belirleme ve diğer faaliyetlere katılma kültürünün hakim olduğu durumda, bu çalışanlar kendilerini örgüte daha fazla bağlı hissederler ve neden bu okul veya örgütünde çalışmaya devam etmeleri gerektiğini daha iyi anlarlar. Geleceğin arzulanabilir bir görüntüsüne sahip oldukları için, zaman içinde bu hedeflere ulaşma isteğiyle hareket ederler.

5.3. ÖNERİLER

Eğitim örgütlerinin toplumun sosyal ihtiyaçlarına cevap vermek için sürekli değişen ve gelişen bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Çünkü öğrenme ortamının kalitesi ve öğrencilerin başarıları okuldaki çalışma düzeni, liderlik stilleri ve öğretmenlerin katılımı gibi önemli bileşenlerden etkilenmektedir. Çoğu okullarda mevcut sistemlerin esnek olmadığından, öğrencileri tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini engellemektedir. Öğrencilerin başarısını, gelişimini, yaratıcılığını destekleyen, katılımı teşvik eden, esnek bir öğrenme ortamı yaratmak için şu öneriler sunulabilir. Bu öneriler eğitim örgütlerinin başarısı için de önemli bir adım olabilir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda araştırmacılar, uygulayıcılar ve okuyucular için geliştirilen öneriler aşağıda belirtilmektedir:

1. Çoğu okullar çok resmi ve esnek olmayan bir yapıya sahiptir. Bu okullar çalışanların karar alma süreçlerine katılmalarının önünü açarak, örgütün alt seviyesinden yukarıya doğru iletişim kurarak, çalışanlara sorumluluk vererek, yetki devrederek ve kontrolü azaltarak çalışanların yaratıcılığı için uygun bir ortam oluşturmaları önerilmektedir.

2. Okul yöneticileri, arzu edilen bir örgüt kültürüne sahip olmanın örgütün sermayelerinden biri olduğunu bilmelidir. Sağlıklı bir kültüre sahip olmak için uzun vadeli hedefler ve sürekli programlar belirlemeleri gerekmektedir. Çünkü çoğu okullar yöneticisi, örgütsel kültürün değiştirilemez olduğuna inanmaktadır, ancak bu inanç, programlama ve azimle değiştirilebilir.

3. Eğitim örgütlerinde, yöneticilerin kişilikleri ve davranışları öğretmenlerin etkililiği ve yaratıcılığı için önemli bir etken olduğundan, okul yöneticilerinin seçim ve atanmasına daha fazla önem verilmelidir. Okul yöneticilerinin seçimine dair belirlenen kriterler uygulanmalıdır. Yöneticiler de okulun ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayan doğru liderlik stilini seçmeleri gerekmektedir.

4. Okullarda takım ruhu güçlendirilmelidir, böylece okulda resmi ve resmi olmayan gruplar oluşturulmalıdır. Grupların çalışmalarında başarılı olabilmeleri için, okulun onlara bağımsız ve özerk bir şekilde çalışabilmeleri için yeterli kaynakları sağlamalıdır.

5. Okullarda öğretmenlere yönelik çeşitli, sürekli ve sürdürülebilir gelişim eğitimi programları düzenlenmelidir. Çünkü bu tür eğitimler, öğretmenlerin bilgi seviyelerini artırarak mesleki becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Öte yandan bu programları yürütmek öğretmenlerin farklı ve kritik durumlarda kendilerini yetersiz hissetmemelerine ve başarısız olmamalarına yardımcı olmaktadır. Gelişim programları öğretmenlerde etkinlik hissi ve özgüven geliştirebilirler.

6. Öğrencilerin yaratıcısını geliştirici programlar ve uygulamalara ağırlık verilmelidir.

7. Okul yöneticileri otoriter kültürden iş birliği ve samimiyet kültürü oluşturmalıdır. Öğretmenler bir aile üyeleri gibi birbirlerinin gelişim ve ilerlemesine destek olmalıdır. Çalışanların örgütsel aidiyet duygusu güçlendirilmelidir.

8. Okullarda teşvik ve ödüller adil olmalıdır, çünkü bu da öğretmenlerin yaratıcılık gelişimini bir teşvik olarak işlev görmektedir. Bir öğretmen yaratıcılığından dolayı ödüllendirilirse, bu yolda devam edecek ve diğerleri de teşvik edilecektir.

9. Okullar çalışanların kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam sağlanmalıdır. Çünkü çalışanların zihinsel ve fiziksel huzurunun olmadığı bir örgütte yaratıcılık gelişemez.

10. Okullarda yeni fikirlerin kullanılabilmesi için öneri sistemi güçlendirilmelidir. Öte yandan çalışanların fikirlerinin de hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (2002). Örgütsel davranışın uluslararası boyutları (4. baskı). *Cincinnati, OH: Güneybatı*.
- Afjeh, Seyyed A. E., Khosro P., Abdul Hossein ve Abdollah. B. (2013) İslam-İran modeli yaklaşımıyla kapsamlı bir etkili liderlik modeli tasarlamak, *İslam Üniversitesi Yönetim Çalışmaları'nın iki bölümünün gelişimi*.
- Ahmadi, E. ve Set Org, T. (2009). Marvdasht taki ortaokullarda örgüt kültürü ile yaratıcılık ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki. *Liderlik ve Eğitim Yönetimi*, (10), s. 33-54.
- Ahmadi, S. A. A., Mobaraki, H., Darai, M.R. ve Salamzadeh, Y. (2011). Sağlık ve tıp eğitimi bakanlığı personelinin örgüt kültürü ile yaratıcılığı arasındaki ilişkinin analizi. *Shahrekord Tıp Bilimleri Üniversitesi Dergisi*, 13(4), s. 28-34.
- Ai-Girl, T. (2007). Yaratıcılık: öğretmenler için bir el kitabı. *Rosewood Drive, Danvers ve: Dünya Bilimsel Yayıncılık A.Ş. Pte. Ltd*.
- Ali, A. (2006). Eğitim yönetiminin teorik temelleri ve ilkeleri. *Ravan Yayınevi*.
- Ali, M., Mosadeq, R. ve Maryam, S. (2017). Qazvin hastanelerinde organizasyon kültürü ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki, *Sağlık Sisteminde Yönetim Stratejileri Dergisi*, üçüncü yıl, sayı 7, s. 6.
- Ali, T. V., Sirková, M. ve Ferencová, M. (2016). Örgüt kültürünün yaratıcılık ve inovasyon üzerindeki etkisi. *Polonya Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1), s. 7-17.
- Alireza, M. ve Fateme, M.T. (2009). Devlet örgütlerinde örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (6), s. 97-123.
- Alizadeh, S. M., Faraghani Ozroudi, M.B. ve Tabaeeyan, S.A. (2014). Mazandaran eyaleti yöneticileri ve beden eğitimi öğretmenlerinin örgüt kültürü ile yaratıcılığı arasındaki ilişki. *Spor Yönetimi Çalışmaları*, (24), s. 75 - 88.
- Amabile T. M. (1997). Örgütlerde yaratıcılığı motive etmek: Sevdiğiniz şeyi yapmak ve yaptığınız işi sevmek üzerine, “*Kaliforniya Yönetim İncelemesi*”, 40(1).
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. Ve Herron, M. (1996). Çalışma ortamının yaratıcılık açısından değerlendirilmesi, “*Yönetim Akademisi Dergisi*”, 39(5).
- Amin, B. A., Azim, H. ve Zahra, S. (2008). Semnan şehrindeki ilkökul öğretmenlerinin örgütsel iklim boyutları ile yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Ahvaz Shahid Chamran Üniversitesi Eğitim Bilimleri ve Psikoloji Dergisi*, 5(16), sayı 1, s. 43-61. (Farsça)
- Andriopoulos, C. (2001). Örgütsel yaratıcılığın belirleyicileri: Bir literatür taraması. *Yönetim kararı dergisi*, 39(10), s. 834 - 840.
- Asghar, M. (2001). Örgütsel davranış yönetimi: uygulamalı analiz, insan davranışının değeri, Tahran: *Terme Yayınevi*, ikinci baskı.
- Avan, R. J. ve Hemant, S. (2002). Ürün inovasyon süreçlerini destekleyen kültürler. *Yönetim Akademisi Yöneticisi*. Cilt 16, Sayı. 3. <http://Proquest>. İletişim.
- Azar, Q. (2000). Başarılı örgütlerin kozu. *Hemşehri Gazetesi*, Kasım, 12 (2251).
- Barrett, R. (2010). Yüksek performans kültürü oluşturmada değerlerin önemi. <https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2010-07-06/The%20Importance%20of%20Values.pdf>.

- Belgin, T. ve Sait, A. (2022). Örgütsel zeka açısından öğretmenlerin yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörler. *Eğitimde Niteliksel Araştırmalar Dergisi*, 29, 203-234.
- Bharadwaj, S. ve Menon, A. (2000). Örgütlerde yeniliğin gerçekleşmesi: Bireysel mekanizmalar mı, örgütsel yaratıcılık mekanizmaları mı yoksa her ikisi mi: *Ürün İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 17, s. 424 - 434.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R. E. (2006). Örgüt kültürünü teşhis etme ve değiştirme: Rakip değerler çerçevesine dayalı. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- Diana, F. (2005). Örgüt kültürüne, türlerine ve kültür değişimine göre acil durum yönetimi, çeviren: Nasser Mir Sepasi, Tahran: *Mir yayınları*.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede boyutları açısından bir değerlendirme. *Politika, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 43-56.
- Esfandiar, S. ve Mansur, S. (2005). Ülkenin araştırma enstitülerinde yaratıcılığın önünü açmak için bir model tasarlamak ve derlemek. *Shahed Üniversitesi Dergisi*, Onikinci Yıl, Sayı 14.
- Fatemeh, U. ve Elahe, A.Z. (2020). Akademisyenlerin bakış açısından örgütsel yaratıcılık. *Stratejik Yönetim Çalışmaları*, Sayı: 41, s. 217-228.
- Fattah, N. (2008) İslami Azad Üniversitesi birimlerindeki yöneticilerin örgütsel iklimi ve kişilik özellikleri aracılığıyla etkili liderliğin tahmin edilmesi, *Psikoloji Bilgi ve Araştırma Dergisi*, Sayı 25, s. 107-130. (Farsça)
- Fattah, N. ve Muhammed Ali, T. (1379). Uygun eğitim yönetimi modeli amacıyla Tahran'daki okul yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgüt iklimi ile hizmet verimliliği arasındaki ilişki. *Eğitim ve Tarbiat Dergisi*, Sayı: 2, s. 103-122.
- Flamholtz E.G. ve Randle Y. (2011). Örgütsel kültür: nihai stratejik varlık, *Stanford Üniversitesi Yayınları*.
- Funda, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve firma performansı arasındaki ilişki - Türkiye, Rusya ve Romanya arasında kültürler arası bir çalışma. *Uluslararası sosyal bilimler ve insanlık çalışmaları dergisi*, 4(2), 207-216.
- Gillham, B. (2000), Araştırma Röportajı, *Londra, Routledge*.
- Habibullah, R.K. (2007). Örgütsel kültür yönetimi: rekabetçi değerler çerçevesine dayalı model tasarımı, *İran Yönetim Bilimleri Dergisi* (6) 2, s. 69-95.
- Habibullah, R.K., Seyyed Muslim, A. ve Faiza, A.A. (2016). Örgüt kültürü envanteri modeline dayalı örgüt kültürü yönetimi. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 5 (17), s. 1-35.
- Hamid, D. ve Khadijah, G. N. (2012). İran İslam Cumhuriyeti'nin sesinde örgütsel kültür ve çalışan yaratıcılığı. *Beşeri Bilimler ve Kültürel Çalışmalar Enstitüsü Dergisi*, Onbirinci Yıl, Sayı 66, s. 106-114.
- Hamid, S. Z. ve Samira, K. (2016). Toplum algılarına dayalı örgütsel yaratıcılık uyarıcı faktörler (Örnek: Basra Körfezi Üniversitesi). *Örgüt Kültürü Yönetimi Dergisi*. 14 (40), s. 345-368.
- Hamidriza, A., Mehdi, H. ve Muhammed, G. A. (2003). Çalışan yaratıcılığı ve örgütsel iklim arasındaki ilişki. *Management Message Quarterly*, 7 (8), s. 133-160.
- Haner, U. E. (2005). İki yerleşik organizasyonda yaratıcılık ve yenilik alanları. *Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi*. 14(3), 288-298.

- Hodgetts ve Luthans, F. (2003). Uluslararası yönetim: kültür, strateji ve davranış. *New York, McGraw-Hill/Irwin*, Beşinci Baskı.
- Hofstede, G. (2001). Kültürlerin sonuçları: uluslar arasında değerlerin, davranışların, kurumların ve kuruluşların karşılaştırılması (2. baskı). Thousand Oaks, CA: *Sage Yayınları*.
- Hofstede, G. (2011). “Kültürleri boyutlandırmak: bağlamda Hofstede modeli”, psikoloji ve kültürde. Çevrimiçi: *Okumalar*, cilt:2, sayı:8.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F. ve Amir İshak, N. (2014). Örgüt kültürünün öğrenilmesi ve bunun örgütsel performans ve örgütsel yenilikçilik ile olan ilişkileri. *Procedia Ekonomi ve Finans*, 37, s. 512-519.
- Ismail, T. (2016). Kültür kontrolü, yetenek ve performans: Endonezya'daki yaratıcı endüstrilerden kanıtlar, "*Asya Muhasebe İncelemesi*", 24(2).
- Jabal Ameli, S., Golestan H. S. M. ve Ebrahimzadeh, R. (2009). Örgüt kültürünün örgütteki yaratıcılık ve yenilik sürecine etkisinin araştırılması (bir otomotiv firması örneği). İran'da 2. Ulusal Yaratıcılık, TRIZ ve Mühendislik ve Yenilik Yönetimi Konferansı, Tahran: *İran Eleştirel Bilimler ve Yenilik Enstitüsü*.
- Jeremy, P. W. (2005). Akademik bölümlerde yaratıcılığın hayati rolü. *BJU Uluslararası Dergisi*, 96(3), s. 254-56.
- Kaufman, J. C. ve Glaveanu, V.P (2019). 2 yaratıcılık teorilerine bir bakış. *Cambridge Yaratıcılık El Kitabı*, 27.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kurumlarının örgüt kültürünün analizi ve örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: *Ampirik Bir Araştırma*. *Finans Dergisi*, s. 119.
- Koustab, G. (2015). Organizasyonel yaratıcılığı ve yeniliği geliştirme: Kendi kendine liderlik, çalışan yaratıcılığı, yaratıcılık iklimi ve İşyerinde Yenilikçi Yönelim modeline doğru. Hindistan, *Emerald Grup Yayıncılık Limited*.
- Lily, R. P., Lily, R. ve Hassan, A. (2016). Urmia imam khomeini hastanesinde hemşirelerin yaratıcılık ve iş öz-yeterliliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Psikolojik Çalışmalar ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Bahar 2016, s.137- 144.
- Mansoori, H. ve Rahimi, F. (2012). Hormozgan enerji dağıtım şirketi çalışanlarının yaratıcılığını geliştirmede örgüt kültürünün etkisinin araştırılması. 17. ulusal enerji dağıtım şebekeleri konferansı. Tahran: *İran Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Derneği*.
- Martins, E. C., Blanche, F. (2003). Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden organizasyon kültürü oluşturmak. *Avrupa Yenilik Yönetimi Dergisi*, 6(1), s. 64 -74.
- Morteza, R.S. (2016). Payam noor üniversitesi beden eğitimi öğretim üyelerinin örgüt kültürü ile yaratıcılık ve verimlilik arasındaki ilişki. 2. *Uluslararası Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi*, Mart 2016.
- Mosadeq, R., Ali Mohammad ve Maryam, S. (2018) Kazvin'deki hastanelerde örgüt kültürü ve personel yaratıcılığı arasındaki ilişki. *Sağlık Sisteminde Yönetim Stratejileri Dergisi*, Üçüncü Yıl, Sayı 7, s. 56-68.
- Mohadi (2007). Sanatın eğitimde uygulanması. *Kültür ve Sanat Dergisi*, Sayı 3, s. 11.
- Muhammed, A. (2009). Örgüt kültürü kavramı. *Polis Gelişim Aylık*, 6 (24), s. 101-124.

- Nancy, A. (2002). Örgütsel davranışın uluslararası boyutları (4. baskı). *Cengage Yayınları*, OH:Güneybatı.
- Pesut, D. (2013). Yaratıcılık ve yenilik: düşünce ve eylem, “*Yaratıcı Hemşirelik*”, 19(3).
- Piran, M., Parvar, H. R. ve Esmi, K. (2012). Örgüt kültürü boyutlarının yaratıcılığın ortaya çıkması üzerindeki etkisinin Şiraz Üniversiteleri ve Şiraz Tıp Bilimleri akademik personeli bakış açısıyla incelenmesi. *Yükseköğretim mektubu*, sayı 17, s. 137-164.
- Pitzer, P. S. (2008). Öğrenen bir örgüt için bilgi yönetimi politikası. *Uml proquest dijital tez tam alıntı özeti*.
- Ranjdoost, S. ve Masoumeh, K. (2018). Örgüt kültürü ve örgütsel adalete dayalı yaratıcılık için bir model sunmak, *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşım Bilimsel ve Araştırma Dergisi*, 9(4), s. 311-340. (Farsça)
- Rensburg, R. (1993). Toplumsal kültüre karşı örgüt kültürü: Güney Afrika örgütleri için kültürler arası bir iletişim modeline doğru. *Kültürlerarası İletişim Çalışmaları*, III (1), s. 75-90.
- Robbins, S. P. (2002). Örgütsel davranış, kavramlar, teori ve uygulama, Ali parsian ve seyyed mohammad arabi tarafından çevrilmiştir, Tahran: *Kültürel Araştırma Ofisi Yayınları*, 1999, 4. Baskı.
- Robbins, S. P. ve Sanghi, S. (2007). Örgütsel davranış, *Pearson Eğitimi Dergisi*, Yeni Delhi.
- Robert, L. ve Shen, Z. (2002). Örgütsel psikoloji, örgütsel davranış (temel bilgiler ve uygulamalar), Ramzan Hassanzadeh tarafından çevrilmiştir, Tahran: *Savalan yayınları*.
- Robert, W. ve David, R.L. (2003). Çok kültürlü ilham perisi: Kültür, yaratıcılık ve yenilik, *Uluslararası Kültürlerarası Yönetim Dergisi: CCM*, 3(2).
- Said, H. (2012). Örgütsel eğitimde süreç yaratıcılığı şarttır. *İran İslam Cumhuriyeti'nin Sesi'nin aylık özel bilimsel dergisi*, 11 (66), s. 183-188.
- Saran, L. Z. ve Fattahi, R. (2014). Örgütlerde örgüt kültürü ile yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. Birinci Uluslararası Ekonomi, Yönetim, Muhasebe ve Sosyal Bilimler Konferansı. Rasht: Anzali Özgür Üniversitesi Girişimcilik Şirketi.
- Seyyed Masoud, S., Nima, S. ve Maryam, S. (2013). Şiraz'ın bir ilçesindeki ilköğretim okulu müdürlerinde örgüt kültürü ile yaratıcılık ve örgütsel değişim arasındaki ilişki. *Eğitim yönetiminde yeni bir bilimsel araştırma*, yıl 5, sayı 1, s. 39-54. (Farsça)
- Seyyed, J. ve Seyyed, R. (2003). İnsan kaynakları yönetimi ve çalışan işleri, Tahran: *Negha Danesh Yayınları*.
- Seyyed Mahmoud, A., Mohammad Baqer, F.O. ve Seyyed Ahmad, T. (2013). Mazandaran ilindeki beden eğitimi sekreterlerinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası araştırma Uygulamalı ve Temel Bilimler Dergisi*, 5(11), 1394-1398.
- Seyyed Masoud, S., Nima, S. ve Maryam, S. (2014). Şiraz'daki ilköğretim okulu yöneticilerinde örgüt kültürü ile yaratıcılık ve örgütsel değişim ilişkisinin araştırılması. *Eğitim Yönetimi Konusunda Yeni Çalışma*, 5(1), s. 39-54.
- Seyyed, A. E. A. (2014). Liderlik ve örgüt davranışının felsefi temelleri ve teorileri. Tahran: *Beşeri Bilimler Kitaplarının İncelenmesi ve Derlenmesi Örgütü Yayınları*.
- Seyyid Ali Ekber, A. (2014). Liderlik ve örgütsel davranışın felsefi temelleri ve teorileri. Tahran: *Beşeri Bilimler Kitaplarının İncelenmesi ve Derlenmesi Örgütü*.

- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 182-194.
- Shahin Dokht, K. (1992). Örgüt kültürü. *Tedbir Dergisi*, Sayı 22, s. 16-20.
- Shahla, R. (2005).Yaratıcılığın geliştirilmesinde yöneticilerin rolü, *Rahbaran Dergisi*, Sayı 1.
- Shahzad, F., lokman, R. A., Khan, A. R. ve Shabbir, L. (2012). Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisi: Genel Bir Bakış: *Disiplinlerarası İşletme Çağdaş Araştırmaları Dergisi*, 3(9), s. 975-985.
- Sharadindu, P. ve Sharma, R. R. K. (2009). Keşif ve kullanıma ilişkin organizasyonel faktörler, *J. Technol. Yönetici. Yenilik*, Cilt 4.
- Soodabeh, N. ve Leila, P. (2021). Öz-yeterlik ve örgüt kültürü ile çalışanların iş yaratıcılığı arasındaki ilişki. *Yönetim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 3(6), s.1-14.
- Soraya, A. (2020). Girişimlerde kültürel bileşenlerin örgütsel performansa etkisi. *Bilimsel araştırma yayınevi*. 2(4), s. 12-20.
- Siddiqa, K. (2003) İran yüksek öğreniminin lisans müfredatlarında yaşam boyu öğrenmeyi gerçekleştirme yollarının incelenmesi, *İsfahan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yüksek Lisans tezi*.
- Sudabeh, N. ve Leila, P. (2021). Öz-yeterlik ve örgüt kültürü ile çalışanların iş yaratıcılığı arasındaki ilişki. *Yönetim Bilimi Araştırması Dergi*, üçüncü yıl, sayı 6, s. 1-14.
- Timur, F. (1998). İnsanlarda ve organizasyonlarda yaratıcılık ve yenilik. Tahran: *Termeh Yayınları*.
- Ümit, K., Fahriye, A., Zehra, A. G. ve Ramazan, A. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel imaj arasındaki ilişki. *SAGE Yayınları*, 1, s. 1-15.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Örgütsel yaratıcılık teorisine doğru. *Yönetim Akademisi İncelemesi*, 18(2), s. 293 - 321.
- Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). Organizasyon kültürü ve firma etkinliği: Yükselen bir ekonomide kültür özelliklerinin ve dengeli kültür hipotezinin göreceli etkilerinin incelenmesi, *Dünya Ticaret Dergisi*, s. 290-306.
- Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). Örgüt kültürü ve firma etkinliği: Gelişmekte olan bir ekonomide kültür özelliklerinin ve dengeli kültür hipotezinin göreceli etkilerinin incelenmesi. *Dünya Ticaret Dergisi*, 43, 290-306.
- Zura, A., Zargham, Y., Fattah, N. ve Samad, K. Z. (2015). Lorestan eyaletindeki eğitim yöneticilerinin örgüt kültüründe yaratıcı problem çözme ile verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Beşeri Bilimlerde Yenilik ve Yaratıcılık*, 4(4), s. 143-162.

Ek

Ek1. Görüşme Formu

Sayın Öğretmen,

Görüşme formu Afganistan özel ortaöğretim okullarında örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme Formu üç kişisel bilgiler ve okulunuzun örgüt kültürü ve yaratıcılığını anlamaya çalışan 5 ana soru ve 3 alt sorudan oluşmaktadır. Tarafınızdan verilen cevaplar ve kişisel bilgiler tamamen gizli kalacak ve yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Jamaluddin AHMADI

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yaşınız :

Eğitim durumunuz:

Kıdeminiz :

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık Görüşme Formu	
1	Okulunuzun diğer okullardan farkı nedir?
2	Örgüt (kurum) kültürü kavramı sizin için ne anlam ifade etmektedir?
3	Okulunuzdaki kültürü nasıl tarif edersiniz? Açıklar mısınız?
4	Örgütsel yaratıcılık kavramı sizin için ne anlam ifade etmektedir? a) Okulunuzda özgün, yaratıcı etkinlikler, uygulamalar, faaliyetler var mı? Varsa örnek verebilir misiniz? b) Okulunuzda öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin yaratıcılıklarını destekleyici bir kültür, iklim var mı? Olumlu ve olumsuz örnekler verebilir misiniz? c) Okulunuzda yaratıcı düşünmeyi destekleyici, öğrenme-öğretme ortamları, teknolojiler ve öğretim yöntemleri kullanılıyor mu?
5	Sizce okul kültürünün örgütsel yaratıcılık üzerine bir etkisi var mıdır?

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad-Soyadı: Jamaluddin AHMADI

Eğitim Durumu

Lisans : Kabil Üniversitesi, Psikoloji ve Eğitim Bilimleri, Psikoloji

Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Yayını

Erdem, M. ve Jemaluddin Ahmedi (2023). The relationship between organizational culture and organizational creativity according to private school teachers: Kabil example. *International Congress On Advanced Research And Applications 01-02 December 2023, Sivas, Türkiye*, özet bildiri, sözlü sunum