TC
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİN YARATICILIK UYGULAMALARINA İLİŞKİN BAKIŞLARI: HATAY İLİNDE ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

HACER BAYSAL
1118223105

PROF. DR. ADİL OĞUZHAN

EDİRNE, 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İşletme..... ANABİLİM DALI

.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

.....Hacer BAYSAL..... tarafından hazırlanan .....Çalışanların Yöneticilerin Yaratıcılık Uygulamalarına İlişkin Bakışları: Hatay İlinde Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama..... Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca .....27.05.2019..... günü saat .....11.22..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof.Dr. Atil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR BİÇER	Kabul Edilmesin	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARPACI	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

27 / 08 /2019

Hacer BAYSAL

Tezin Adı: Çalışanların Yöneticilerin Yaratıcılık Uygulamalarına İlişkin Bakışları: Hatay İlinde Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama

Hazırlayan: Hacer BAYSAL

ÖZET

Ekonominin temelini oluşturan işletmeler ulusal ve uluslararası pazarda büyük gelişme sağlaması gerekmektedir. Karlı büyüme ile rekabet üstünlüğü kazanmasında işletmeler yaratıcılığın zorunluluğunu gerekli kılmıştır. Özellikle ürün ve hizmetlerin kalitesinde rakip firmalarından farklı olmayı gerektirir. Bu da yaratıcılık unsurunun önemini vurgulamıştır.

Yaratıcılık her insanda var olan özelliktir ve eğitim ortamlarında geliştirilebilmektedir. Bu araştırmada eğitimin vazgeçilmez unsuru kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerdeki yaratıcılık uygulamalarına ilişkin bakışları incelenmiştir. Yapılan çalışmada Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeği kullanılmıştır. Veri analizlerinde frekans, yüzde (&), aritmetik ortalama, standart sapma, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis H testi, Kolmogorov –Smirnov testleri kullanılmıştır.

Bu araştırmada yaratıcılık yaklaşımı üç alt boyutta incelenmektedir. Bunlar iş yerinde saygı ve sahip çıkma, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri, iş yeri motivasyonudur. Araştırma bulgularına göre; kamu işletmesi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, bulundukları okullarda çalışma süreleri ve bulundukları kurumda çalışma süreleri değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür, kamu işletmesi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin medeni durum, yaş ve çalıştıkları okul türlerine göre değerlendirilmesinde anlamlı farklılıkları olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcı örgüt, küresel pazar, yaratıcılık, yaratıcılık faktörleri, güçlü marka.

Name of Thesis: The Employee's Views on the Creativiy Practicing of Managers: A Practing on Teachers in Hatay City
Prepared by: : Hacer BAYSAL

ABSTRACT

Businesses that form the basis of the economy need to achieve major improvement in the national and international market. In order to gain competitive advantage with profitable growth, the necessity of creativity is required. The quality of products and services requires differentiating from competitors. This emphasized the importance of creativity.

Creativity is a feature of every human being and can be developed in educational environments. In this study, the perspectives of teachers working in schools which are indispensable element of education about the creativity practices on administrative staff have been examined with the usage of Creativity Approach Scale. Frequency, percentage (&), arithmetic mean, standard deviation, Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett test, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis H test, Kolmogorov-Smirnov tests have also been used for the data analysis.

In this research, creativity approach is examined in three sub-dimensions. These are respect and acceptance, openness and self-criticism in the workplace and workplace motivation. According to the research findings; It has been observed that there were no significant differences in the evaluation of the teachers working for public enterprises in terms of gender, education level, working hours in the schools they work in and the working hours in the institutions they were in. However, there were significant differences in the evaluation of teachers working in public enterprises according to marital status, age and school types.

Key Words: Creative organization, global market, creativity, creativity factors, strong brand.

ÖNSÖZ

Hızla teknoloji ile ticaret yapısı birçok kavramlarında önemini anlamaya çalışmıştır. Yaratıcılık, yenilik, kaliteli yönetim ve performans özellikleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu kavramların farkına varan işletmeler gelecekte yüksek ve güçlü marka edilmesinde olumlu sonuçlar kazanacaklardır. Küreselleşen dünyada yenilik yapıp yaratıcılığa yönelmek ve bu doğrultuda hareket etmek büyük işletmelerin hedefidir. Her bireyin istediği gibi yaşadığı ülkenin ekonomik statü kazanması çok önem arz etmektedir. Türkiye'de de yaratıcı kişilerin yapacağı her yenilik gittikçe büyüyüp geleceğimizi aydınlatacaktır. Güçlü devlet yaratmak için yeni fikirler ekleyip kazanımlar elde edilecektir.

Yaratıcılıkla beraber yenilik getirme anlayışı rekabetçi konumların koruyabilmeleri açısından vazgeçilmez olacaktır. İşletmeler finansman yapısını güçlendirme için yaratıcılığın zorunlu hale getirmesi gerekecektir.

Bu çalışmayı bitirmeme yardımcı olan ve yüksek lisans eğitimi süresince desteğini esirgemeyen çok kıymetli hocam Prof. Dr. Adil Oğuzhan ve her zaman yanımda olan aileme sonsuz saygı teşekkürlerimi sunarım.

Edirne, 2019 Hacer BAYSAL

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLO LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	XI
GİRİŞ	XII
BİRİNCİ BÖLÜM	
YARATICILIK KAVRAMI	1
1.1.Yaratıcılık Tanımı	1
1.2.Yaratıcılık Önemi	4
1.3.Yaratıcı Düşünme ve Yaratıcı Düşünmek	6
1.3.1.Yaratıcı Düşünmede Hafızanın Rolü	8
1.3.2.Yaratıcı Düşünmede Karar Vermenin Rolü	9
1.3.3.Yaratıcı Düşünmede Algılamanın Rolü	11
1.4.Yaratıcılık ve Zeka İlişkisi	12
1.5.Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	14
1.5.1.Yaratıcılığı Etkileyen İçsel Faktörler	14
1.5.1.1.Merak	15
1.5.1.2.Sezgi	16
1.5.1.3.Doğal Olma	17
1. 5.1.4.Empati	17
1. 5.1.5.Risk Alma ve Hata Yapma Korkusu	18
1. 5.1.6.Hayal Gücü	19
1.5.1.7.Motivasyon	20
1.5.1.8.Esneklik	22
1.5.2.Yaratıcılığı Etkileyen Dışsal Faktörler	23
1. 5.2.1.Eğitim	23
1.5.2.2.Yaş	24

1. 5.2.3.Cinsiyet 25
1. 5.2.4.Aile 26
1.5.2.5.Kültür 27
1.6.Yaratıcı Sürecin Aşamaları 28
1.6.1.Hazırlama Süreci 28
1.6.2.Kuluçka Süreci 29
1.6.3.Fikrin Doğması 29
1.6.4.Uygulamaya Geçme Süreci 30
1.7.Yaratıcılığın Ölçülmesi ve Kullanılan Testler 31
1.7.1.Torrance Yaratıcı Düşünme Testi 32
1.7.2.Cümle veya Hikaye Tamamlama Testi 33
1.7.3.Anagram 33
1.7.4.Resim Tamamlama Testi 33
1.7.5.Resim Yorumlama Testi 34
1.7.6.Uçları Birleştirme Testi 35
İKİNCİ BÖLÜM
YARATICI YÖNETİM 36
2.1.Yaratıcı Yönetici 36
2.2.Yaratıcı Liderin Başlıca Özellikleri 37
2.3.Yaratıcı Yönetim Unsurları 38
2.4.Yaratıcı İşletmelerin Özellikleri 39
2.5.İşletmelerde Yaratıcı Düşünme Teknikleri 39
2.5.1.Beyin Fırtınası 40
2.5.1.1.Beyin Fırtınası Tanımı 40
2.5.1.2.Etkili Beyin Fırtınasının Aşamaları 41
2.5.1.3.Tersine Beyin Fırtınası 42
2.5.2.Yaratıcı Problem Çözme 42
2.5.3.İkili Çağrıştırma Fikri 43
2.5.4.Gordon Yöntemi 44
2.5.5.Philips 66 Buzz Toplantıları 45
2.5.6.Delphi Tekniği 45
2.5.7.Rüya Görme (Hayal veya Düş Kurma) 46

2.5.8.Yapıcı Yaratıcılık 46
2.5.9.Analitik Teknikler 47
2.5.9.1.Girdi Çıktı Tekniği 47
2.5.9.2.Matris Tekniği 48
2.5.9.3.Özelliklerin Sıralanması Tekniği 49
2. 5.9.4.Birleştirme Tekniği 50
2.6.Yaratıcılığın Gerekleri 50
2.6.1.Motivasyon 51
2 6.2.Tutumlar 52
2.6.3.Odak Noktaları 53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
HATAY İLİNDE BİR ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA
3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı 55
3.2.Araştırmanın Modeli ve Kapsamı 56
3.3.Bilgi Toplama Kaynakları ve Verilerin Analizi 63
3.4.Bulgular ve Yorumlar 65
3.5.Araştırmaya Katılanların Anketlere Verdikleri Cevapların İncelenmesi 65
3.5.1.Yaratıcılık Yaklaşım Anketine İlişkin Faktör Analizleri 72
3.5.2.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi 72
3.6.YaratıcılıkYaklaşım Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistiklerin İncelenmesi 78
3.6.1.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kamu işletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 78
3.6.2.Yaraticilik Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılığının Testi 80
3.6.3.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılığının Testi 81
3.6.4.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığının Testi 83
3.6.5.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılığının Testi 85

3.6.6.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulunduğu İşyerine Göre Farklılığının Testi 86
3.6.7.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulunduğu Kurumda Göre Farklılığının Testi 88
3.6.8.Yaratıcılık Ölçeğinin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Farklılığının Testi 90

SONUÇ 93
KAYNAKLAR 97
EK 1 107
EK 2 108
YARATICILIK YAKLAŞIM ANKETİ 109

TABLO LİSTESİ

TABLO 1: Matris tekniğinde olasılık değerlendirmesi 48
TABLO 2: Matris tekniğinde etki değerlendirilmesi 49
TABLO 3: Karar verilecek ürünün matrisi 49
TABLO 4: Evreni oluşturan örneklem 57
TABLO 5: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı 57
TABLO 6: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim düzeyine göre dağılımı 58
TABLO 7: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaş aralıklarına göre dağılımı 58
TABLO 8: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin okullarına göre dağılımı 60
TABLO 9: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımı 61
TABLO 10: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları okulun çalışma sürelerine göre dağılımı 61
TABLO 11: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları kurumun çalışma sürelerine göre dağılımı 62
TABLO 12: Örneklemdeki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin okul türlerine göre dağılımı 63
TABLO 13: Yaratıcılık yaklaşım ölçeği puanlama biçimi 65
TABLO 14: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin maddelerine ilişkin betimsel istatistikler 71
TABLO 15: KMO değerleri ve yorumları 73
TABLO 16: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi 74
TABLO 17: Yaratıcılık yaklaşım anketinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları 77
TABLO 18: Tek örnek Kolmogorov-Smirnov testi 79
TABLO 19: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılıklarının sıralama sonuçları 80

TABLO 20: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre Mann Whitney U testi sonuçları 81
TABLO 21: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılığının sıralama sonuçları 82
TABLO 22: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre Mann Whitney U testi sonuçları 82
TABLO 23: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre sıralama sonuçları 84
TABLO 24: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre Mann Whitney U testi sonuçları 84
TABLO 25: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre sıralama sonuçları 85
TABLO 26: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre Kuruskal-Wallis testi sonuçları 86
TABLO 27: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları işyerlerinde çalışma sürelerine göre sıralama sonuçları 87
TABLO 28: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları işyerlerinde çalışma sürelerine göre Kuruskal-Wallis testi sonuçları 88
TABLO 29: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre sıralama sonuçları 89
TABLO 30: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre Kuruskal-Wallis testi sonuçları 90
TABLO 31: Yaratıcılık ölçeğinin katılımcıların çalıştıkları okul türlerine göre sıralama sonuçları 91

TABLO 32: Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin okul türlerine göre Kuruskal-Wallis testi 91

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1:Yaratıcılığın İşletmeye Etkisi 4
ŞEKİL 2:Zeka Kuramlarının Sınıflandırılması (Sternberg ve Detterman,1986) 14
ŞEKİL 3:Bireysel ve Takım Yaratıcılığın Bileşenleri (J.Greenberg, 2002:319) 22
ŞEKİL 4:Wallas Modeli(1926) 31
ŞEKİL 5:Philips Yöntemi 66 (S.Şeker, Aralık, 2014) 45

GİRİŞ

Günümüz dünyası teknolojnin değişim ve dönüşümüne tanıklık ederken buna ayak uydurmaya da çalışmaktadır. Her geçen gün bu değişim hızla artarken farklı nitelikte insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Değişik alanlara girebilen baktığını farklı görebilen ve yaratıcılık özelliğine sahip bireyler günümüzde işletmeler açısından aranan özellikler arasına girmektedir.

Yaratıcılığın işletmeler üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Küreselleşen dünyada işletmeler gittikçe hem ekonomik hem sosyal statü içerisinde genişleme göstermektedir. İşletmeler ulusal ve uluslararası pazar rekabeti yaratıcı ürün ve hizmetlerin öneminin farkına varmışlardır. Bu sebeple yeni bir ürün ve hizmet yaratmaya tüm firmaların hangi sektör olursa olsun bunu gerekli kılmıştır. Birçok anlam ifade eden yaratıcılık bağımsız düşünce ile aktif bir benzeri olmayan ürün ve hizmetler sunmaktadır.

İşletmeler yaratıcılığı kabul etmeli ve yaratıcı bireyler yetiştirmek için araştırma içerisinde olmalıdırlar. Çünkü yeni şeyler üretebilmek verimli sonuçlar yaratacaktır. Güçlü markanın getireceği kar marjının farkına varan işletmeler problemlere yaklaşımı ile üretime dönük yeni özgün yaratıcı becerileri bütünüyle gerçekleştirecektir.

Hızlı değişimin gerçekleştiği rekabet ortamında işletmelerin kendi örgüt kültürlerinde yaratıcı ortamı sağlama durumunda olmalıdırlar. Bu şekilde bir ortam oluşması için de küresel yöneticilik becerisine sahip yöneticilerle yola çıkılması gerekmektedir.

‘’Hitt’ e göre yaratıcı bir örgüt için yaratıcı bir lider gereklidir. Örgüt lideri örgüte aldığı kararlar, yönetimi, geliştirdiği örgütsel ortam ve işgörenler kanalıyla örgütü etkiler’’ (Sungur, 1992: 119).

Yöneticiler hem kendi yaratıcı çalışmalarını hem de örgütsel yaratıcılıktaki yaratıcı ortamı oluşturabilmek için performans göstermek durumundadırlar. Yaratıcı örgütlerin yaratıcı özelliği, yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle uyum içerisinde olmalarına bağlı olmaktadır. Yöneticiler çalışanlarını desteklemeli ve yaratıcı örgüt ortamını sağlamalıdırlar.

‘’Katılımcı ve işbirliğine dayalı bir liderlik tarzı yaratıcılığı ve yenilikçiliği attırmaktadır. Karar almada katılımcılık, çalışanların verilen karar doğrultusunda mülkiyet duygusu duymalarını sağlamakta ve bu sonuçların uygulanmasında daha yeni ve gelişmiş yollar önermelerini sağlamaktadır. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili geri dönüt verilmesi ve takdir etmek bireysel yaratıcılığı ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır’’ (Çekmecelioğlu,2002:56).

‘’Araştırmalar yönetici becerileri ve örgüt ikliminin, örgütlerde amaçların gerçekleştirilmesi bakımından önemli etkenler olduğunu göstermiştir. Örgüt yöneticilerin, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımını benimsemesi ve başarıyla uygulaması gerekmektedir. İnsan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı örgütler daha çok eğitim örgütleridir. Zira eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insan olduğu için bu tür örgütlerde insan ilişkileri daha çok önem kazanmaktadır. Eğitim içinde yer alan en önemli eğitim örgütleri ise eğitim sisteminin var oluş nedeni olan okullarıdır’’ (Akar ,2006)

Yaratıcılık insanın doğasında olan bir olgu olduğunu araştırmalar göstermektedir. Ancak bazı durumlardan dolayı engellenme durumu olabilmektedir.

Var olan yaratıcılığı ortaya çıkarmak veya geliştirmek eğitimle olmaktadır. Eğitim, önce ailede daha sonra da okullarda örgün eğitim şeklinde veya yaygın eğitim şeklinde devam etmektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkmasını veya gelişmesi sağlayan kamu işletmesi olan eğitim kurumları okullarda yöneticiler tarafından öğretmenlere nasıl bir yaratıcı ortam oluşturulduğu ve okullarda çalışan öğretmenlerin çalışanların yöneticilerin yaratıcılık uygulamalarına ilişkin bakışları bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Günümüz işletmelerinin vazgeçilmez unsuru yaratıcılık kavramının ele alındığı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yaratıcılık kavramı detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Yaratıcılığın tanımı, yaratıcılığın önemi, yaratıcı düşünme ve yaratıcı düşünmek, yaratıcılık ve zeka ilişkisi, yaratıcılığı etkileyen faktörler, yaratıcı sürecin aşamaları yaratıcılığın ölçülmesi ve kullanılan testlere ilişkin genel bilgilere yer verilmektedir.

İkinci bölümde yaratıcı yönetim konusu ele alınmaktadır. Yaratıcı yönetici , yaratıcı liderin başlıca özellikleri, yaratıcı yönetim unsurları, yaratıcı işletmelerin özellikleri, işletmelerde yaratıcı düşünme teknikleri, yaratıcılığın gerekleri konuları detaylı bir şekilde işlenmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde Hatay ilinde öğretmenler üzerine uygulama gerçekleştirilmiş olup, çalışanların yöneticilerin yaratıcılık üzerine uygulamalarına ilişkin bakışları incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMI

1.1. Yaratıcılık tanımı

‘’Yaratıcılık, düşünebilme, kavramlar ve olaylar arasında ilişkiler kurma, bunlarla ilgili olarak yorum yapabilme ve sonuçlar çıkarabilme yetisi olarak insanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özelliğidir ‘’(Yıldırım,1998:11-18).

‘’Yaratıcılık, dünyayı ve insanın kendisini değiştirme eylemi olup birlikte çalışan bireylerin bireysel olarak veya birlikte yeni, hali hazırda olmayan, farklı ve uygun fikirler üretmeleridir. Yeni ufuklara, hizmetlere veya iş yapma süreçlerine kapılar açmaktır. Yalnızca yeni kavram ve yaklaşımların özümsenmesi değil, aynı zamanda bu kavram ve yaklaşımların gelişmesini sağlamak için gösterilen çabadır‘’ (Balay, 2010:55).

‘’Yaratıcılık, var olan bir bilgiyi, düşünceyi veya durumu yeniden düzenleyerek değiştirme veya hiç olmayan bir fikri, olayı, düşünceyi ve durumu ortaya çıkarmadır’’ (Özbey,2003:1).

‘’Yaratıcılık kelimesinin harflerinden türetilen her bir harfine karşılık gelecek şekilde yaratıcılığı tanımlayan ifadelerde yaratıcılık örneği sergilemektedir ‘’(Bentley, 1996,:11 ; Akt. Top, 2008:57-58).

- ‘’ C ‘’ karşılığı; Karşılaştırma ve birleştirme
- ‘’ R ‘’ karşılığı; Risk Alma
- ‘’ E ‘’ karşılığı; Genişletme ve daraltma
- ‘’ A ‘’ karşılığı; Eğer ise … iyi nedir
- ‘’ T ‘’ karşılığı; Bakış açısını değiştirme
- ‘’ I ‘’ karşılığı; Bir başka adıllık (sıralama)
- ‘’ V ‘’ karşılığı; Diğer yerleri ziyaret
- ‘’ I ‘’ karşılığı; Kuluçkalandırma
- ‘’ T ‘’ karşılığı; Kavramları tetikleme
- ‘’ Y ‘’ karşılığı: Yaratma

‘’ Yaratıcılık sözcüğünün harflerinden türetilen çağrışımları dört ana stratejiye dönüştürülebilir ‘’ (Bentley, 1996:11 ; Akt.Top, 2008:57-58) .

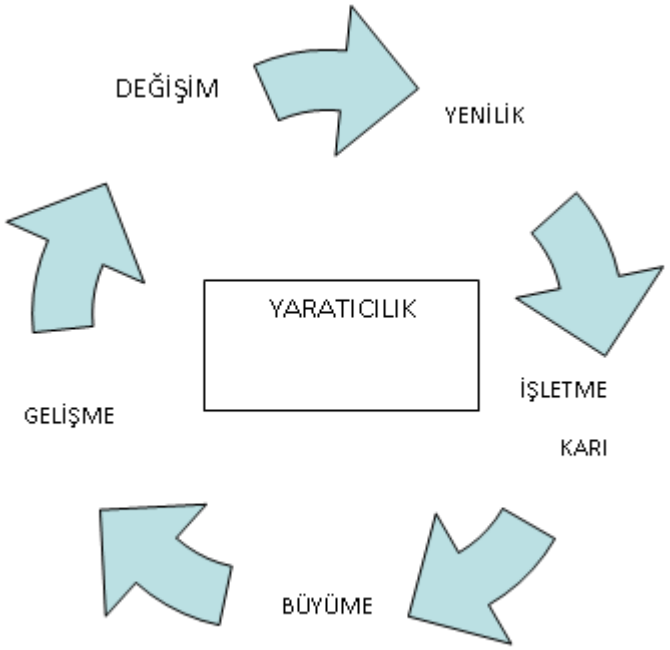
- Görselleştirme: Arzu edilen geleceği şekillendirme, ideal olanı görme
- Keşfetme: Keşfetme yaratıcılık tekniklerini kullanarak (metafor, analoji v.b.) varsayımları sorgulama ve örnekleri silkeleme.
- Birleştirme: Çeşitli elemanları bir araya getirerek farklı şekillerde birleştirme.
- Değiştirme: Elde edilenleri geliştirme, uyarlama, ayarlama, değiştirme.

Yaratıcılık karşımıza çıkan sorunların bir çözümü, kişilerin fırsatları değerlendirme, kullanabilme ve geliştirmede yapabilmesi gereken bir iç kapasitedir. Yani yaratıcı olabilmek için bir sanatçı bir ressam olmak zorunda değiliz. Yaratıcılık, hayal etme gücü, bilgi ve bununla birlikte çözümleri bulmada en önemli etkendir. Yeni bir fikrin gerçekleşmesinde önemli rol oynayan ve gelişmesini sağlayan yaratıcılıktır. Fikrin her türlü alanda yeniliklere açık olması gerekmektedir.

Yenilik yapabilmek için var olan bilgiye yeni öğeler eklenebilir. Çünkü toplumsal gelişme belirli problemlere duyarlı olmamızı gerektirir. Farklı görüş açıları ile gizli olan tüm yetenekleri geliştirmemiz, keşfetmemiz birer yaratıcılıktır. Kişinin başkalarının aynı şeyi görüp farklı bir şeyler düşünmesi, ürünün yaratacağı etkiler yaratıcılığın oluşmasının vazgeçilmezidir.

Kişinin yaşamında her bölümde olması gereken tutum ve davranış biçimleridir. Uyumsuzluğu yok edecek eksikleri tamamlayacak, her türlü problemlere çözüm bulacak olan yaratıcılıktır. Sağlıklı toplum bireyin gizli gücü ile ayakta kalandır. İnsanın günlük hayatta yorum yaparken karar vermesi gerekirken kullanacağı tek gerçek yaratıcılıktır.

‘’Yaratıcılığı algılanan ihtiyaçları karşılayabilen veya çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilen uygulanabilir yeni fikirlerin üretimi (Daft,2011:298) olarak kabul eden bir perspektife göre, ihtiyaçlara yenilikçi çözümler geliştirebilen ve fırsatları iyi kullanarak değer yaratan düşünceler ortaya konulduğu ölçüde kurumlarda yaratıcılığın varlığı söz konusudur. Geleceğin işletmelerini yaratmada önemli faktörlerden biri olan kurumsal yaratıcılık için kurumda yaratıcılık kültürünün olması da gerekir. Bunun için rasyonel/akılcı düşünmenin ötesinde hisleri algılayıp onları kullanabilen, güçlü bir önsezi, kişilik, duyarlılık, yaratıcılık ve iletişim becerilerine sahip, problemleri çözmede proaktif ve hayal gücü yüksek yöneticiler gerekir ‘’ (Mullins,2010:194).



ŞEKİL 1: Yaratıcılığın işletmeye etkisi

1.2. Yaratıcılığın önemi

Firmaların hayatta kalabilmesi için her zaman yaratıcı yeni fikirler üretmesi gerekmektedir. Firmaların rekabet edebilmesi yaratıcı insanların olması ile gerçekleşecektir. Son zamanlarda dünya genelinde tüm kurumların yaratıcı insanları aranır hale getirmiştir. Çünkü yaratıcılık teknik bilgi firmaların gelişmesi için büyük bir etkendir. Yeni fikirlerin hayata geçirilmesi büyük fırsatlara kapı açacaktır. Liderler personellerinin, alıcılarının hatta rakip firmaların yaratıcılığını anlayıp üzerinde çalışıp ve doğru becerilerin ortaya çıkmasını sağlar. Firmaların yaratıcılığa önem vermemesi demek; pazardaki yerinin yavaşça ortadan kaybolmasına sebep olabilmektedir.

Günümüzde iş hayatında yaratıcı insanların katkıları bulduğu çözümler büyük faydalar sağlamaktadır. Yaratıcı becerilerin sayesinde firmalar verimliliklerinde artış göstermektedir. Yaratıcı kişiler problemleri çözen olduğu kadar problemleri bulanlardır. Beyninin sürekli yeni kombinasyonlarla meşgul edendir. Bu sayede firmaların tek düze çalışma planını ortadan kaldırıp yeniliklere kapı açması firmanın büyümesinde en önemli etken olacaktır.

Yaşadığımız modern çağda kişinin hayata devam edebilmesi açısından her alanda kendini geliştirmesi yaratıcı olmayı göz ardı etmemesi gerekir. Daha iyi bir hayat olaylar karşısında yalnızca problemlere karşı değil sınırsız bakış açısını da gerektirmektedir. Her türlü alanda başarılı olabilmek açısından temel bir yetenektir. Son zamanlarda dünyada yaratıcı olan bir kişinin kendileri açısından ne kadar büyük yarar sağladığının farkına varmışlardır.

"Yaratıcılık, yeniliği başarılı bir biçimde uygulamanın başlangıç noktasıdır; bu yüzden bir şirketteki stratejik planlamacılar tarafından teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Bu, kuruluşların başarısı açısından son derecede önemlidir, çünkü yeni düşünce sisteminin gelişimi ve düşünce üretimi için bir temel sağlar. Yaratıcılık, performansta ve müşteri hizmetlerinde çığır açacak bir yönetim sistemini oluşturan bir dizi fikrin geliştirilmesinde rol oynayabilir. Ya da bir ürünün geliştirilmesinde ve bir pazarın yapısında derin etki yaratacak teknolojik gelişmenin etrafındaki yeni düşüncelerin başlangıcını içerebilir'' (Coode, 1997: 19).

Yaratıcı kişilerin sağladığı verimle daha fazla gelir elde etmektedir. Konunun önemine varan firmalar personellerine eğitime yönlendirmeleri büyük yarar sağlayacaktır. Çünkü küresel rekabet her zaman yaratıcı güce ihtiyaç duymakta mecbur kalmıştır.

1.3.Yaratıcı düşünce ve yaratıcı düşünmek

‘’Yaratıcı düşünce tanımına gelecek olursak: Yeni fikirler ortaya çıkarmak için zihnini kullanma; zihnine yeni bir biçim verme; zihnini kullanarak, yeni bir şeyin olmasını sağlama; yeni bir şeye neden olma, yeni bir şey yapma; hayal gücünü kullanarak yeni fikirler üretme; yeni bir şey tasarlama ‘’(Weiss, 1993, s.46).

‘’İşlerin daha basit ya da daha iyi bir şekilde yapılabileceğini hissettiğimiz zaman yaratıcı düşünmeye gereksinimimiz vardır. Birçok insan için yaratıcı düşünme zor bir düşünme tarzıdır. Çünkü tanıma, yargıda bulunma ve eleştirme gibi insan hayatının doğal alışkanlıklarına ters düşer. Beyin, bir ‚tanıma makinesi’ olarak tasarlanmıştır. Beyin, kalıplar oluşturacak, bu kalıpları kullanacak ve bunlara uymayan her şeyi reddedecek şekilde tasarlanmıştır. Yaratıcılık, kışkırtma, araştırma, risk almayı içerir. Yaratıcılık ‚düşünce deneyleri’ ni içerir. Önceden bu deneyin nasıl sonuçlanacağını bilemezsiniz. Ancak yine de o deneyi sonuçlandırmayı istersiniz’’ (De Bono, 2008, 133-134).

Diğer canlılardan insanı farklı yapan özellik düşünebilmesidir. İnsanın karşılaştığı zorluklara, problemlere önceden anlamasını ve bunu zorluklara karşı önlem alabilmesini sağlamakta ve her türlü açıdan güvenle yaşayabilme olanağı sağlar. ′′Yaratıcı düşünme becerilerinin içerisinde yer aldığı düşünme kavramı genel olarak bilişsel bir süreç ve elde edilen bilgiler yoluyla oluşan bilişsel bir davranış olarak tanımlanmaktadır ‘’ (Presseisen, 2001).

Günlük yaşantımızda farklı sorunlarla karşılaşabiliyoruz. İnsanın bu sorunlara kimisi çözüm ararken kimisi de emek sarf etmeden uğraşıp duruyorlar. Bu da insanın sorunlara karşı yaklaşımında temel olarak yaratıcı düşünme faktörü vardır. Yaratıcı düşünmek problemleri şu şekilde sırasıyla çözebiliriz.

1.Sorunun nereden kaynaklandığını bulup çözüm bulmaya yönelmek
2.Soruna karşı farklı bakış açıları geliştirmek
3.Soruna bir çözüm yolu bulup ilerleme sağlayabilmek
4.Yapılan çözüm yolunun problemi çözmede fayda verip vermediğine bakmak

İşletmeler sürekli küresel rekabet içerisinde oldukları için yeni ürünle fırsatları kaçırmamayı çalışan yeniliğe açık bir ekip, süreç aşamaları, pazar ve hammadde gibi temel öğeleri belirlemelidir. Amacı başarılı bir ürün yaratmaktır. Geçmişten bugüne en yaratıcı ve yenilikçi insanların sağladığı yararlar her alanda başarıyı beraberinde getirecektir.

İşletmeciliğin en temel sorunu tüketici ve alıcılardan meydana gelen piyasaya değer katan bir ürün, hizmet veya fikri en iyi bir şekilde ulaştırmaktadır. Bununla beraber yaratıcılıkla yenilikçi süreçlerin araştırmalarının yapılması gerekmektedir. Yaratıcı düşünmeye teşvik etmek firmalar için çok önemlidir. Her insanın firmanın ürün için fikir üretebilmesinde pay sahibi olabilmesi için cesaretlendirilip teşvik edilmesi yaratıcı düşünme gücünü arttırır. Ama yeni bir fikrin yok sayılması bazen yaratıcılığı kaybettirip dolayısıyla elde edilecek fırsatların çok pahalı bir duruma çıkartacaktır.

‘’Düşünme ile ilgili iki farklı yaklaşım vardır;

1-Davranışçılar düşünceyi bir ürün ya da bir sonuç olarak tanımlamışlar ve nesnel bir incelemenin söz konusu olduğunu savunmuşlardır. Sonuca ulaşmak için uyarıcıların nasıl düzenlenmesi gerektiği konusuna daha çok odaklanmışlardır.

2-Gestaltçılar ve bilişsel yaklaşımı savunanların çoğu düşünceyi süreç ya da araç olarak tanımlamışlar ve genellikle bu aracı geliştirmekle uğraşmışlardır‘’ (Doğan,2011:167)

1.3.1. Yaratıcı düşünmede hafızanın rolü

‘’Algılama sürecinde oluşan fikirlerin ve kavramların depolandığı yer olan hafıza yaratıcı düşünce sürecinde önemli bir role sahiptir. Bilinenlerden, yeni bağlantılarla orijinal bir fikir çıkarmak, düşünce akımlarını yavaşlatarak detay kavramları yakalayabilmek, başkalarının düşüncelerini dinleyerek farklı düşün zincirleri kurmak ve parçalı düşünmeyi sağlayabilmek konusunda hafızanın çok önemli rolü vardır. Bu bağlamda, yaratıcı düşüncenin gelişimi için, algının zenginleştirilmesi, hafızanın beslenmesi ve sezgisel tavrın geliştirilmesi gibi davranış biçimleri benimsenmelidir ‘’ (Zarifoğlu ,2006: 6)

İşletmeler açısından önemli bir rol oynayan hafıza; firmanın geçmiş enformasyonunu toplayıp gelecekte yapılacak olan faaliyetlerle yardımcı yetenektir. Hızla gelişen teknolojinin örgütsel hafıza ile ilişkisi oldukça önemlidir. Çünkü hafıza işletmelerin tecrübe birikimleri oluşturmaktadır. Kazanılan her bilginin hafızaya kaydedilmesi bir sonraki çalışmalarda hatırlanıp kolayca erişebilmektedir. İşletmelerin hafızayı koruyup geliştirmesi gerekir.

Hafıza bilgiyi biriktirip depolamak değil ayrıca bilginin paylaşılmasını sağlamaktır. Bireyin bilgiyi kolayca erişip yönelttikçe öğrenme ve iletişimde zekayı arttırmaktadır. Küresel rekabet ve firmanın yok olma mücadelesi içerisinde hafızanın önemli bir rolü vardır. Sağlıklı ve uzun ömürlü firma bilginin depolanmasında bilinçli yaklaşımlar sarf etmektedir. İşletmelerin hafızayı dört temel bilgiden oluşmaktadır.

1.Teknik hafıza: Teknolojik ve bununla ilgili tecrübeye dayanan hafıza sistemidir. Teknolojiyi kullanma, geçmiş çalışma stratejileri, ürün kontrol ve kalite yönetim gibi birçok öğeleri içerir. Bunlar işletmenin üretken ve verimini doğrudan etkilemektedir. Firmalar açısından teknik hafıza çok önem arz etmektedir. Teknolojinin sürekli değişim içerisinde olduğu günümüzde firmalar kendini geliştirip teknolojiye ayak

uydurmalıdır. Dış gelişmeler sürekli takip halinde olmalı ve teknik hafızanın gerekiyorsa gizli kalmalıdır.

2.Yönetsel hafıza: Firmaların üretim dalını, insan kaynaklarını, araç gereçlerini, personel eğitimlerini ve daha birçok öğeyi içerisinde bulunduran örgütsel yapıdır. Rakip firmaların yönetsel hafızayı öğrenmeleri kolay olmamaktadır. Bu da ancak firma çalışanları tarafından çok iyi bilinmelidir. Çalışanlar firmanın amacını daha iyi anlayabilmesi için yönetsel hafıza doğrultusunda ilerleme sağlamalıdır.

3.Kültürel hafıza: İşletmenin tarihini ele alan hafıza sistemidir. Kişilerin davranış şekillerini yönlendirmede etkendir. Bu sebeple firmalar kültürel değerlerini göz ardı etmemesi gerekir.

4.Pazarlama Hafıza: İşletmelerdeki tedarikçiler, satış ve pazarlama stratejileri, dağıtım ve bunun gibi öğeler pazarlama hafızasını oluşturur. İşletmeler pazardaki rekabetini koruması için yeni bilgilerin rakip firmaların eline geçmesini engellemelidir. Pazardaki yerinin artması için pazar hakkında bilgi edinip ve talepte etki yaratma için pazarlama hafızasını geliştirmek gerekir.

1.3.2.Yaratıcı düşünmede karar vermenin rolü

‘’Karar verme, hafıza ile hareket arasındaki bağlantıdır. Bir harekete geçmeden önce düşünce setlerinden sonuçlara ulaşılacağına inanılan bir karar verme süreci yaşanır. Karar verme programlanabilir ve programlanamaz olarak iki farklı süreç olarak ele alınabilir. Prosedürlere bağlanması zor olan, çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda alınan, stratejik bağlamı ağır basan programlanamayan karar verme sürecinde yaratıcılık en önemli unsurdur’’ (Özçer, 2005: 30-32).

Günümüzde işletmeler karşısına çıkan sorunlara çözüm getirmek ve tercih yolu seçilmesi açısından karar vermenin yaratıcılık önemi yüksektir. İşletmeler birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Hem sorunlara çözüm getirmek hem de karar vermekte zorlanmaktadır. Firmalar açısından kararlar önemli işleri

göstermektedir. Karmaşık problemlerin çözmede karar verici olmak zorlu bir görevdir. Karar verme süreç aşamasında işletmeler birçok karar kavramları ile karşı karşıya kalmaktadır. Düşünerek, tartışarak sonuçlarını hesaplayarak eylem sürecini gerçekleştirilmelidir. Değişik alternatiflerin var olduğu durumlarda öncelikli olanı seçip her problemin farklı boyutu ile ele alıp değerlendirilmelidir. Zihinsel, duygusal her türlü bedensel süreç aşamalarının seçim yaparken bir arada bulunması gerekir. Karar verme her zaman karşımıza çıkan bir niteliktir. Problemlerin çözümü bununla kazanılacak amaçlar için farklı kararlar verilebilir.

İşletmeler küresel rekabete karşı hızlı ve doğru karar almalı ve kararlarında verimli bir şekilde uygulamaya alınmalıdır. Yönetici işletmedeki bireysel değeri ve kültürleri değerlendirilip uygun yöntemi seçmelidir. Çünkü değerler karşılığı karar vermede doğruluğu karşılamazsa başarısız olmakla yüz yüze gelecektir.

Çevrenin karar vermede etken olduğu bir faktördür. Ekonomik, siyasi, toplumsal ve kültür bakımından birçok faktör karar vermede yöneticiyi etkilemektedir. İşletmeyi hem müşteri gibi yakın çevresi hem de dış çevre dediğimiz hukuki, teknik ve siyasi gibi uzak çevrede karar vermede etkilidir. Eğer işletme yöneticileri doğru kararlar almak istiyorlarsa çevresel şartların getirdiği stratejik kararları dikkate almalıdır.

‘’Kararın rasyonelliğe dayanması, karar alma ve uygulama safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin öngörülen düzeyde tutulması demektir. Her karar bir maliyet yaratır. Bu maliyet maddi veya psikolojik olabilir. Karar verici bu maliyetin öngörüsünü yapabilmelidir. Rasyonel davranış her kararın bir maliyetinin olduğunu kabul etme ve bunu öngörebilmedir ‘’(İmrek, 2003:5).

1.3.3.Yaratıcı düşünmede algılamanın rolü

Düşünmenin temelinde algılama yatar. Algılama kişiyi aklının kullanmasını ve hissetmesini etkileyerek karar vermesini sağlar. Algının zenginleşmesini sağlayarak her türlü problemlere karşı çözüm yolu ile yaratıcılığın temelini oluşturur. İnsanlar belirsiz durumlarda kendilerini tehdit altında hissederler. Belirsizlik insanı birçok zarara uğratmaktadır.

Yaratıcı algılama ile neyin başarılı olduğunu neyin başarısız olduğunu fark eder. İşletmedeki problemler bir tahminle bile gerçekleşmiş kabul edilebilir. Çünkü gerçek olan varsayım düşünme, hissetme ve karar alma durumlarda stratejik temel noktalarını ortaya koymaktadır.

Yaratıcılık düşünmeyi gerektirir, sorgulayan bir hal problemlere çözüm bulmaya duyarlı oldukları kadar düşünmek ister. İnsan olmanın en ayırt edici özelliği beyninin sürekli değişik kombinasyonlar üretmesidir. Algılayarak neyin başarılı neyin başarısız olacağını önceden fark edilebilmelidir.

Birbirine benzemeyen konular arasında bağlantılar kurup farklı yenilikler sağlamak işletme yöneticileri açısından önem arz eder. Kavramsal birleşme yaratıcı düşünme sürecidir. Firma hep bir ürün üzerine çalışma yapamaz. Bir noktada kalmak küresel rekabet içerisinde gerilemektir.

İşletmelerin başarılarını etkileyen birçok faktör vardır. Bazısı çevresel olabilirken bazıları içsel faktörlerdir. Benzer şartlar doğrultusunda üretim yapan firmaların bile birbirinden farklı sonuçlar elde ettiği gözlemlenmiş bir gerçektir. ‘’Algılanan çevresel belirsizlik, çevresel faktörler konusundaki bilgi eksikliği

nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik, değişimlerin örgüte etkilerini ve uygulanacak işlem/süreçlerin sonuçlarını öngörebilme yetersizliği olarak açıklanmaktadır ‘’(Milliken, 1987). Farklı yaklaşımlar veya varsayımlar işletmenin gelişmesini sağlar. İşletmeler yaratıcı olmayı vazgeçilmez olarak bilmeli ve temel varsayımları göz ardı etmemelidir. İşletmede varsayım yaparken şunlara dikkat etmeliyiz.

a)Tahmini yapılabilecek

b)Çevreye uygunluğu

c)Görülmemiş

d)İnsan ilişkilerine uygunluğu

e)İnsanın doğasına uygunluğu

f)Zaman ve mekanına uygunluğu

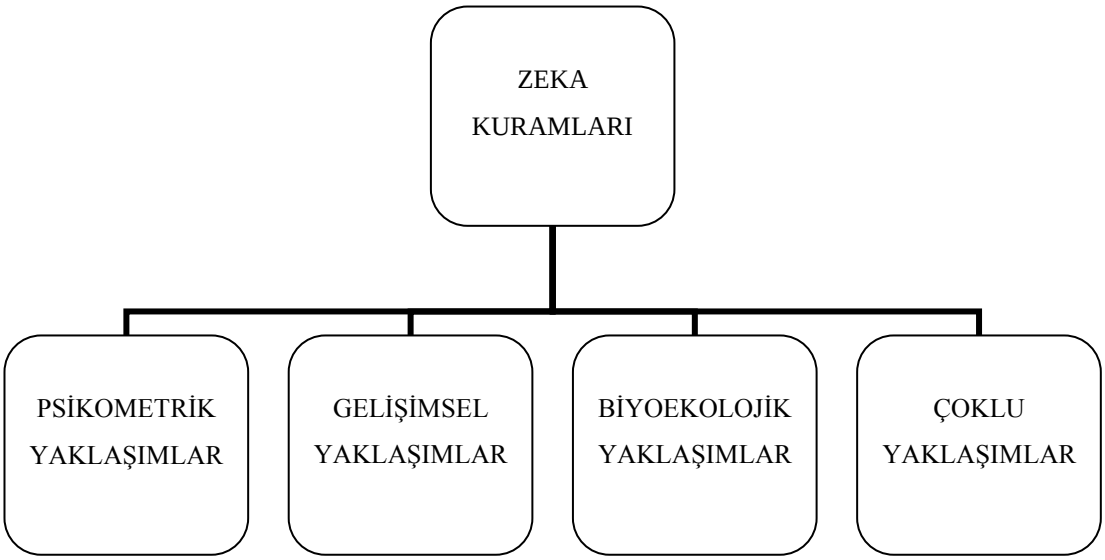
1.4.Yaratıcılık ve zeka ilişkisi

‘’Yaratıcılık sürecini zeka ile birlikte giden bir yetenek olarak düşünme eğilimi yaygındır. Oysa zeka, öğrenme süreci içinde çabuk ve hızlı kavramayı, yaratıcılık ise orjinal ve yararlı tepkiler vermeyi ifade eder. Psikologlar, yüksek zekanın yaratıcılığı garanti etmediğini bulgulamışlardır. Zeka testlerinden alınan yüksek puanlarla yaratıcılık arasında düşük bir ilişki vardır. Ancak yüksek zekanın yaratıcılığı garanti etmemesine karşın, düşük zeka da yaratıcılığı engeller gibi görünmektedir. Yaklaşık ortalamanın üzerindeki bir zeka -özel bir yetenek gerektirmese de- yaratıcı başarı için gerekli görünmektedir(Öncü, 2003, s.222). Yaratıcı kişiler yüksek zeka sahibi olanlardan çok, çok yönlü düşünme yetisine sahip olanlardır ‘’(Aktamış ve Ergin,2006: 79).

‘’Bugün ulaşılan nokta; yaratıcı olmayan insan bulunmadığı, ancak yaratıcılığın şu ya da bu şekilde kısıtlanmasının söz konusu olduğudur ‘’(Kılınç, 2001: 22). Başarı, yeni ve uygun bir üretebilme yeteneğine sahip olabilmektir. Geçmişten bugüne geliştirilen kuramları incelemeye aldığımızda zeka birçok boyutta karşımıza çıkar. Yaratıcı olmak zekanın bir altbileşinini temsil eder. Yaratıcılık zeka için gereken bir beceridir.

Gelişen toplumlara bakıldığında giderek atılgan, risk almayı seven yaratıcı kimselere daha çok ihtiyaç duymaktadır. Rutin olandan ayrılıp farklı deneyimler işletmenin gelişimi açısından önemlidir. Beyin birçok değişik alanı karşılıklı olarak ileri geri iletişim içerisinde bulundurur. Düşünceler ardışık olup doğrusallıktan kopmuştur. Daha önce karşısına çıkan sembol ve deneyim birbiri ile bağlanır ve yeniden örgütlenir.

Yaratıcılığın gelişebilmesi için zihindeki bu bağlantıların zengin bilgi girdisine sahip olması gerektirmektedir. Zeka yaratıcılığa etki eden bir faktördür. Bireylerin zeka yönü yüksek olması yaratıcılığı tetikler. ‘’Zekâ, tarihsel süreçte farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. 1921 yılında yapılan bir çalışmada 14 tanınmış psikologdan zekâ kavramını tanımlamaları istenmiş ve alınan cevapların iki ortak özellik üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu özellikler, öğrenme kapasitesi ve çevreye uyum süreci olarak belirtmişlerdir. Bu çalışmadan 65 yıl sonra 1986 yılında Sternberg ve Detterman benzer bir çalışmayı 24 psikolog ile yapmış ve daha önce yapılan çalışmayla benzer olarak zekâyı, deneyimler aracılığıyla öğrenme ve çevreye uyum süreci olarak tanımlamış, ancak bu tanımı kendi düşünme sürecini anlama ve kontrol etme özelliğini vurgulayarak genişletmişlerdir’’ (Sternberg ve Detterman,1986). Zekanın farklı birçok tanımı bulunmakla birlikte farklı başlıklar altında geliştirilen zeka kuramları Şekil-3’ de gösterilmiştir.



Şekil 2: Zeka Kuramlarının Sınıflandırılması (Sternberg ve Detterman,1986)

1.5.Yaratıcılığı etkileyen faktörler

İşletmeler değişen çevre etkisi içerisindedir. Yaratıcılıkta başarılı olabilmek için yöneticilerin içerisindeki veya dışındaki faktörleri gözden geçirmeli ve uygun olanı seçip karar vermelidir. Yaratıcılığı etkileyen faktörler ikiye ayrılır.

1.İçsel Faktörler

2.Dış Faktörler

1.5.1.Yaratıcılığı etkileyen içsel faktörler

Yaratıcılık her insanda olabilecek bir özelliktir. Hayal edebilme, olaylara karşı düşünebilme ve karar verebilme yapabildiği süreçte yaratıcılıkta en üst seviyede olabilir. Fakat bazı durumlar da yaratıcılığının ortaya çıkmasını engellemektedir. İçsel olan bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.

1.5.1.1.Merak

‘’ Yaratıcı kişilerde gördüklerine, duyduklarına, dokunduklarına, tüm duyumlara olağanüstü bir duyarlılık vardır. Bu kişiler bir tahta parçasının pürüzlerine ve damarlarına, kil hamurunun esnekliğine, göz ve el duyarlığı gelişmemiş olanlardan daha çabuk tepki verirler ‘’(Yavuzer, 1989: 35)

Yaratıcılığın temelini merak oluşturmaktadır. Kişi sürekli soru sorup araştırır. Bu öğrendikleri ile yeni hedefler keşfeder. Herkeste bulunan merak çevreye uyma eğilimidir. Yaratıcı kişiler risk almayı bilerek belirsizliği yok etmeye çalışır. Böyle durumlarda merak sebebi ile tehlike ve birçok sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Merak etmek yaratıcı düşünmenin en genel şartıdır. Sürekli meraklı olabilmek yaratıcılıkta motivasyonu arttırır. Çünkü sorgulayan, sürekli araştıran bir kişi yeni fikirler oluşturur.

Yeni fikirleri geliştirmek açısından meraklı olmayı teşkil eder. Ezbere dayanan, hatta düşünmeyip sadece denileni yapma yaratıcı olmayı engelleyen davranış biçimleridir. Meraklı bireyler öğrenme odaklı oldukları için risk almaktan da çekinmiyorlar. Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülke için ekonominin büyümenin en temel bileşeni sunduğu çözümlerdir. Firmanın istenilen sonuca varmasını, pazardaki payının artmasını tabi ki geliştirilmiş ürünler veya teknoloji elemanları sağlayacaktır.

Yeni üretim yollarını ve örgüt yapılarını araştıran girişimci ekonomik fırsatları yaratılmasına imkan getirecektir. Bu konuda, A. S. Gyorgy şöyle der: “Buluş, başkalarıyla aynı şeye bakıp farklı düşünebilenler tarafından yapılır.”

‘’Yaratıcılık sürecinde tüketicilerin ve piyasaların ihtiyaçları bilinmeli ve izlenmelidir. İşletmelerin üretimde yeni buluşları gerçekleştirmesi yani ihtiyaçları karşılamada yeni çözümler yaratabilmesi için tüketici piyasası gereksinimlerini iyi bilmesi gerekmektedir. “Gereksinim buluşun anasıdır” (Foster, 1995:10). Eğer ki pazardaki potansiyelini büyütmek isteyen meraklı yüksek girişimci, sahip olduğu iş fikirlerinin dışına çıkıp fırsatları gözlemek ve yatırım yapmak için hazır bir şekilde davranabilendir.

1.5.1.2.Sezgi

Kişinin var olmayan bir şeyi zihninde oluşturup herkesten farklı fikirler geliştirebilmede uygun zihinsel özelliktir. Karmaşık olan birçok bileşen ürünü ortaya çıkarmasında engel teşkil edebilir. Yaratıcılığın en önemli özelliğinden biri sınırları aşıp kendini gerçekleştirme arzusudur.

‘’Sezgi kavramı da yaratıcı süreçlerde belirleyici olan kavramlardan biridir. Bir araca, mantıksal bir ön hazırlığa gerek kalmadan, doğruyu dolaysız olarak kavrama yetisi” olarak tanımlanan sezgi kavramı; birdenbire, anlık fark edilen ya da ilham kaynağı olarak adlandırılabilecek farklı bir ifadeye dönüşen bir anlayış biçimi olarak değerlendirilebilir. Köhler’e göre(insight); teorik olarak kavrama alanının yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmıştır: özne birdenbire çevresinde yeni eylem olanakları bulur ve bunlar kendisini nerdeyse anında çözüme götürürler ‘’ (Rouquette, 2007:72).

Birey kendini sürekli görerek veya algılayarak dışa vurmaya çalışır. Bunu da farklı yöntemlerle gerçekleştirir. İnsan doğası gereği içerisinde asla tükenmeyecek sonsuz bir üretkenlik vardır. Sürekli bir başka hedefe ulaşma çabası içerisindedir. Bununla beraber hep bir şeyler üretmek isteyecektir. Şunu biliyoruz ki başarılı

işletmeler küresel rekabet içerisinde olduğu durumun farkına varmış önemli olanı sezip bununla birlikte yöntem, araç ve gereçlerini geliştirmiştir.

"Emeği insan türüne özgü bir biçimde düşünmek zorundayız. Örümcek bir dokumacınınkine benzeyen bir iş yapar. Arı ise hücresini yaparken gösterdiği ustalıkla birçok mimarı utandıracak güçtedir. Ama daha başlangıçta en beceriksiz mimarı bile arıdan ayıran şey hücreyi balmumuna dökmeden önce kafasında kurmuş olmasıdır" (Fisher,2005, 19).

1.5.1.3.Doğal olma

İşletmeler iş dünyasında başarılı olabilmek için, karşılaştığı sorunlara çalışanlarının yaratıcılığından ve yenilikçi yönünden yararlanmayı hedef etmek zorundadır. Kalite ve verimlilik artışı yaratıcının doğal olma özelliğinde gerçekleşir. Yaratıcı firmalar herkesin bildiği veya inandığı düşünce ile farklı kalıpta düşünme arasında denge sağlaması gerekir. Gereksiz olanı en aza indirmeyi amaçlar. Organizasyonun yapısı ve iklimi yaratıcılığın gelişimi için önemli bir yere sahiptir.

Gereksiz denetlemenin, katı ve esnek olmamanın yaratıcılığı ortaya koyması imkansızdır. Yaratıcılığın gelişmesi en önemli özellik doğal ortamda bulunur. Farklı düşüncelere tahammül edebilme, yeniliğe ve öğrenime destek vermek başarılı işletmelerin görevidir.

1.5.1.4.Empati

Başkalarının hislerini ve düşüncelerini anlayabilmemiz için kendimizi onun yerine koyup derinden dinlemek gerekir. Bireyin günlük ihtiyaçlarını karşılamasına gerek duyduğu temel gereksinimler vardır. İnsanın bu ihtiyaçları karşılamada, yorumlamada güçlük çekebilir. Yaratıcı düşünce ile aniden belirlenen bir fikir ile yeni adaptasyon ve kombinasyonlar üretebilmesi güçlüğe çözüm bulacaktır. Empati ne kadar güçlü olursa o kadar yaratıcı oluruz.

Yaratıcılığın en değerli unsurlarından biri olan empati işletmenin farkındalık yaratmasını hedefler. Başarıdaki en temel öğe insanın kendini geliştirebilmesidir. Bununla birlikte küresel rekabetteki payını arttırır. Özellikle olan firmaların müşterileri ile iletişiminde çeşitli zorluk ve sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunların temelinde empati ile dinlemeden kaynaklanan sıkıntılar yer almaktadır.

İşletme çalışanlarını iletişim becerilerini geliştirebilmesi ile bu sorunlarda azalacaktır. İşletmeler beklentileri doğru anlayıp uygun çözümler sunabilmelidir. Kişinin karşıdakinin yerine koyarak bir şeyler üretebilmesi firmanın karını arttırmaya yöneltecektir.

1.5.1.5.Risk alma ve hata yapma korkusu

Risk; yönetilemeyen bilginin ve risk faktörü taşıyan elemanların ve bu faktörlerde meydana gelen değişimin toplumsal ve ekonomik hayatın karşılaşacağı olumsuzluklarıdır. Girişimci için risk alma önemli olan kaynakların fırsatlara çevirme isteğidir.

Risk alma ile işletmeler belirsizlik durumlarda karar verip fırsatları yakalayabilir. İşletmeler çalışanlarının başarısı için finansal kaynakların yanında

desteği de gerekmektedir. Çünkü bireylere güvenip yeni fikirler üreten firmalar rekabette öndedir. Yenilik yapmak, ürün ve araç gereçlerin gelişimini sağlamak işletmenin temel amaçlarındandır.

Yaratıcı ruhu yüksek olan girişimci başarılı olduğunda destek verilmeli ve başarısız olduğunda hoşgörü ile karşılanmalıdır. İşletmenin karlılık ve verimlilik arttırması için risk alıp yaratıcı fikirler üretebilmesi işletmenin rekabet gücünü arttırır. Böylece çalışanlarının motivasyonu da beraberinde artış sağlayacaktır. Bu da doyumlu, yeniliklere açık bireyler oluşturacaktır.

‘’Araştırmalar göstermişti ki risk almaktan kaçmakta olan bireyler, problemleri çözerken daha fazla belirli sonuçları (gerçekleşme olasılığı yüksek) olan çözümleri seçmektedirler. Oysa bilinmelidir ki, yaratıcılık kendiliğinden meydana gelmez. Yaratıcılık, deneme ve hata sürecindeki risklerin alınmasıyla ilgilidir; ancak hata başarıyla sık sık birlikte oluşur. Çoğu insan, hataları başarısızlıkla eş tutarak başarısız olanları eleştirmenin, aşağılamanın ve hatta cezalandırmanın kendilerine verilmiş bir hak olduğunu düşünür. Bu düşünce şekli, çalışanların ya da insanların kendi potansiyellerini fark etmemelerine ve onlarda güvensizlik duygusuna yol açar. Eğer işçiler riskten kaçıyorlar ise yaptıkları işleri yeni şekilde yapabilme şanslarından ve daha iyi yapılması yönünde potansiyellerinden daha çok rutin şekilde yapmayı sürdürürler. Bu nedenle, burada işçilerin yeniliğe doğru yönetilmesinde, motivasyon anahtar bir rol oynamaktadır. Yönetim motivasyon yaklaşımlarını kullanarak işçilerin risk almasını desteklemeli ve onların yaptıkları işleri rutin şeklin dışında yapmasını sağlamalıdır. İşçiler bunları yaparken kendilerinin güvende olduğunu bilmelidirler ‘’ (Bentley, 2006: 84; Shalley ve Gilson 2004: 37).

1.5.1.6.Hayal gücü

Hayal gücü bilinmeyen kaynaklarla farklı fikirler yaratmaktadır. Kendi içimizde var olanı dışarıda uygulamaktır. Bilginin gelişmesi ve üretebilmesi için hayalin yaratıcılığa etkisinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Geliştirilen teoriler ve hipotezler yaratmak hayalin bir unsurudur. Buna bağlı bilginin ve teknolojinin işletmeye katkı sağlayacaktır. ‘’Farklı işlevleri yerine getiren, beynin sağ ve sol yarım küreleri birbirinden kopuk olarak çalışmamaktadır. Mutlak bir etkileşim söz konusudur. Hayal gücünü kullanarak aklından geçenleri masal gibi anlatan, bu arada masaldaki varlıkların karakterlerini analiz eden bir insan, beyninin her iki yanına da işlerlik kazandırıyor demektir. İnsanların küçük bir çocukken hayal güçlerinin yüksek olması televizyon reklamlarına (renklere, şekillere, sese vb.) ilgi duymalarını sağlar; bu durumda beynin sağ yanı daha fazla kullanılmaktadır. Bununla birlikte, hafıza gücünün azalması yaşın ilerlemesinden olmamakta, beynin sağ tarafının yeterince kullanılmamasından kaynaklanmaktadır ‘’ (Yalçınkaya,2002).

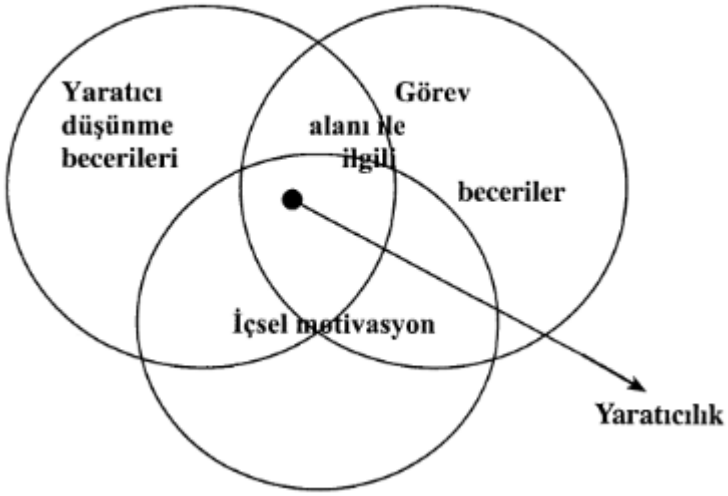
Hayal gücü yaratıcı düşüncenin varsayımlarının, zihinde beliren imajlar oluşturmasının kaynağı olarak belirlemektedir. Bilinmeyene duyulan istek ürün ve hizmetlerin gelişmesinde, üretilmesinde ve uygulanmasında önemli bir faktördür. Hayal etmek zihinsel bir durumda olmaktadır. Herkesin bildiği ve gördüğünden farklı bir şeylere bakmaktır. Bu da beklentilerin ötesinde yaratıcı olmayı başarabilmektir. İçinde bulunduğu pazarın daha farklı adımlar atarak ilerleme sağlayacaktır. Kendi zihnimizde oluşturduğumuz fikre ulaşmaya çalıştığımızda kendi yaratıcılığımıza istediğimiz gibi ulaşırız.

1.5.1.7.Motivasyon

Motive edebilmek; bir şeylerin üretebilmesi için harekete geçmektir. İşletme amaçlarını gerçekleştirmesi için hedefe doğru hareket edip enerjisini bu doğrultu da kullanır. Bununla beraber çalışanlar motivasyon araçlarıyla farklı fikir, ürün veya hizmette yaratıcı olabileceklerdir. İşletmeler müşteri memnuniyetini arttırıp iş gücü maliyetlerinin azaltılarak ürün ve hizmetlerin üretimini gerçekleştireceklerdir.

Değişen talepler ve beklentilerin ihtiyaçları karşılaması doğrultusunda yaratıcılığın ortaya çıkması firma açısından önem teşkil etmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanlar iç güdüsel olarak ödül kazanmanın farkına vararak kendilerini dahada motive etmektedirler. Dışsal faktörlerde bulunan motive araçları da çalışanların yaratıcılığında pozitif etki bırakacaktır.

Motivasyon da işletme çalışanları farklı sebeplerden dolayı güdülenmeye geçmektedirler. Baskıların etkisinden kurtulamadıkları gibi çıkarlarına göre davranmaya çalışmaktadırlar. Örgütler performans katkılarının müşteri taleplerinin karşılaşmasından dolayı çalışanlarının motivasyonunu etkileyen tüm etkenleri bilmeli ve yaratıcılıklarından yararlanmak için çaba göstermelidirler. Motivasyon anlaşılması için bazı güdülerin bilinmesi gerekir. Bu teorilerin neyi amaçladığını araştırma yapıp belirli davranış sergilemesindeki faktörleri anlayabilmeleri ile kontrol altına alırlar. Bazı kişilerin iç motivasyonu yüksek olur ve bu kişilerin amacı maddi yönden değil de eğlenmeye yöneliktir. Bu hem sosyal hem de bilişsel gelişimde olumsuz bir etkendir. Çalışanlar davranışlarını sergilemek isterken dışsal faktörlerin kendini kontrol edeceğini düşünüp istenilenin yapılmadığı için suçluluk duygusuna kapılacaktır. Bu da büyük oranda yaratıcılığı etkileyecektir. ''Bir bilim adamının olağanüstü bir eğitim geçmişi ve eski sorunlara yeni bakış açıları geliştirmede büyük bir rahatlığı olabilir ama belirli bir işi yapma motivasyonu yoksa bu işi yapamayacaktır. Ya uzmanlığından ve yaratıcı düşüncesinden faydalanamayacak ya da bunları bir başka alanda kullanacaktır'' (Amabile, 1996).



Şekil 3: Bireysel ve Takım Yaratıcılığın Bileşenleri (J.Greenberg, 2002:319)

1.5.1.8.Esneklik

Esneklik özgürce düşünmeyi ifade etmektedir. Yaratıcılığı etkileyen esneklik faktörü bakış açılarındaki çeşitliliği geliştirmedir. Olaylara farklı bakmak, görmek ve ortaya değişik fikirler sunmaktır. Alışılmış olanı yıkıp farklı yöntemler bulabilmektir. Yaratıcılığın en vazgeçilmezi işletmelerin fark yaratmasıdır. Günümüz firmaların rekabette uyguladığı kıstaslar vardır. Sadece problem çözmekle kalmaz yeni fikirlere de açık olması gerekir. Bulunduğu ortamı en iyi şekilde değerlendirir.

Mevcut ortamın olumsuzluklarını fark edip etraflıca düşünür. Alternatif uygulamaları firmanın fizibilitesine uygun araştırma yapması gerekir. Küresel rekabette işletme; belirsizlikten kurtulup fırsatları değerlendirmede açık olması kaçınılmazdır. Faaliyet alanındaki ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi ve değişimi açısından esnek düşünebilmek yaratıcılığın etkisini arttırır.

1.5.2.Yaratıcılığı etkileyen dışsal faktörler

Yaratıcılığın dış çevre ile bağlantısı oldukça yüksektir. İşletmeler rekabet avantajını elde etmek ve yaşamını sürdürebilmesi açısından yaratıcılığın önemini kavramalı ve hayata geçirmelidir. Bunun içinde dışsal faktörleri araştırmada arka planda bulundurmaması gerekiyor. İşletmelerin başarılı bir değişim için elindeki kaynakların doğru yönde kullanması gerekiyor. İşletmeler başarılı olmaları için faaliyetleri açısından önemli faktörleri doğru yönde tespit etmelidir. Çünkü yaratılan yeni fikir ve ürün veya hizmetler işletmenin başarısı açısından önemlidir. Dışsal faktörlerin kurgulanıp yönetilmesi gerekmektedir.

1.5.2.1.Eğitim

Gelişen teknoloji ile temel ihtiyaçların yanı sıra yeteneklerin de geliştirilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. Özellikle üretim ve üreticilerin yaratıcılıkla eğitilmesi ve geliştirilmesi sosyal ve ekonomi için zorunlu bir duruma getirilmiştir. Eğitim bilgiden çok kişiye odaklanır. Amaç, kişinin kendi başınada olsa ürün ve hizmetlerin geliştirilme, kavrama yaratıcılığının üretilebilmesidir. Kişinin sorgulayan, araştıran ve bununla birlikte uygulayabilen özelliklerini kazanması eğitimle gerçekleşir. Eğitimin yaratıcılığa yönelik olmaması firma açısından hiçbir gelişme sağlamayacaktır. Hangi alanda olursa olsun problem bulup bununla farklı çözümlere yoğunlaşmak gerekir. Değişen teknoloji koşullarına uymak zorundadır. Düşünme ve zeka boyu eğitimle gelişir. ‘’Yaratıcılığın eğitim yoluyla geliştirilebileceğini ispatlamaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Çeşitli eğitim programları sınanmıştır. Bunlardan birisi Torrance ve Safter‟ in yüksek öğretim yapan öğrencilere uyguladığı bir yaratıcılık eğitimi programıdır. Bu programın

uygulanmasından sonra yaratıcılığın geliştirilebileceği ve bunun yanında sosyo-psikolojik ve bilişsel değişkenlerden yaratıcılığın etkilendiği görüşüne varılmıştır''(Arslan, 1994: 58).

İşgücünün verimli hale gelebilmesi için çalışanlarının ihtiyaç ve beklentinin karşılamaya hazır bireyler olabilmesi gerekir. Etkili bir eğitim süreci ile çalışanlar; motive olacak, işletmeye bağlı kalacak ve örgütün gelişmesini hedefleyen yine kendisi olacaktır. İşletmelerin rekabetçi ve başarılı olma faktörü olan eğitim unsurunu kabul etmesi gerekmektedir. Teknolojik gelişme, sosyal ve demografik değişimler rekabet avantajı sunacaktır. Sıfır hatalı üretim için üretimdeki otomasyonun hızlandırılması gerekir. Gittikçe küçülme görülen işletmelere bakıldığında bazı düşüncelerin değişmesinin gerektiğini anlamışlardır. ''Yaratıcılığı geliştirmek için hazırlanan bir eğitim programının amaçları; yaratıcılık bilinci ve yaratıcılık tutumlarının kazanılması, yaşatıcı düşünceyi kazandıracak öğrenme yaşantılarının hazırlanması, yaratıcılık sürecinin anlaşılması, yaratıcı düşünme tekniklerinin öğretilmesi olmalıdır ''(Özden, 2009).

Pazar koşullarında uygun yerini bulmak açısından işletmeler yaratıcılıklarını, yeteneklerini kullanmışlardır. İyi bir eğitim çalışanlar için örgüte fayda sağlamaktadır. Bilgi ve becerilerin artması firma için kaza olasılığını sıfıra indirir. Yaratıcı olan insan her zaman değişimi kabul etmektedir. İşletmeler eğitimli bireyler ile çalıştığı sürece yatırım fırsatını yakalayıp kar imajını yükseltmektedirler.

1.5.2.2.Yaş

İşletmelerde yaş faktörü problemlere olumlu ve anlamlı yaklaşımlarda önemli bir yer tutar. İnsanların kendini geliştirmesi zamanla beraber ilerleme sağlamaktadır. Kişinin tecrübe edinmesi birer deneyimle gerçekleşir. Yaratıcı

çalışanlar yeni fikirler ortaya koyması ve araştırma yapmayı gerektirir. Yeni problemlere çözüm bulunması için önceki deneyimlerin etkisini olumsuz yönde etkilemektedir. Zihin oldukça esnek bir yapıya sahiptir. Beynimizin çocukluk ve gençlik dönemlerde geliştirme sağlaması oldukça mümkündür. Ama bireyler kendilerini ileriki yaşlarda da daha da yapılandırma sağlayabilmektedirler.

Beyin kullanıldıkça gelişmektedir. Sorgu yapılmadan, düşünülmeden yaratıcılık uygulanamaz. Rekabet sağlama da önemli bir etken olan yaratıcılık faktörü tecrübe ve deneyimlerin geliştirilmesine bağlıdır.

1.5.2.3. Cinsiyet

Tarihsel süreç işletmelerin çalışma statüsünde gelişme göstermesi eşitlik kavramının farkına varması ile gerçekleşecektir. Yaratıcı olabilmek farklı yaklaşımlarla yeni birşeyler üretebilmektir. Örgütsel firmalar kadın-erkek ayrımı yapmadan ekonomik kazançtan üretime bilinçli bireyler kazandırma eğiliminde bulunmalıdırlar.

Büyük firmaların yüksek karlı pazar paylarına sahip olduğunu nitelikli insan gücü ile sağlamaktadır. Kalitenin bileşenleri verimli bir şekilde uygulayan işletmeler cinsiyet farkı gözetmezler. Yenilik yapabilme yeteneğine sahip olmanın getireceği karlılığı göz önünde bulunduran işletmeler; cinsiyet yerine yaratıcı ürün ve hizmetler geliştirmeye odaklanması gerekmektedir.

Türkiye'de yapılan son araştırmalarda teknik veya bilimsel olarak yaratıcı çaba sonucunda yeni ürün ve yeni uygulamaların öncelikli seçeneği cinsiyet olmadığı ortaya çıkarmıştır. ‘’Bazı araştırmalar, farklı kültürlerde cinsiyetlere yüklenen rollere

bağlı olarak yaratıcılık açısından cinsiyetler arası farklılaşmanın olabildiğini göstermiştir. Örneğin Hindistan'da erkeklerin lehine bir sonuç çıkmıştır. Cinsiyet rolleri beklentisine dayalı olarak Hint toplumu, kızları gruba bağımlı, itaatkâr, başkalarının fikrine karsı gelmekten kaçınan bireyler olarak algılar. Hindistan'da kızların yaratıcılığının engellenmesine bu tutumun yol açtığı düşünülebilir. Dünya literatürü incelendiğinde ise, genelde sözel ölçümlerde kızların yaratıcılık açısından daha başarılı oldukları görülmüştür ‘’ (Davaslıgil,2007).

1.5.2.4.Aile

Yaratıcılık ilk etapta ailede görülür. Ailenin benimsediği davranış biçimleri yaratıcılığı etkilemektedir. Katı kurallara sahip ailenin kişiyi kendi başarılarına uygun geliştirmesi yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Aile yaratıcılığı geliştirme sağlaması kişi öncelikli olarak kendini yaratır ve keşfeder. ′′Aynı zamanda geleneksel toplumlardaki aile yapısı da ataerkil yapıdadır. Bu yapıda aile reisleri ailedeki diğer fertleri adına karar alır ve uygular. Ailenin diğer bireylerinin kararlara katılmadığı bir ortamda yetişen çocuklar ya da nesiller çoğunlukla aile reisinin verdiği kararlara uymaktadırlar. Bu durum çocuğu bağımsız olarak karar vermeye ve düşündürmeye yöneltmediği için çocuk ailenin bir fotokopisi olmakta; çocuğun girişken olması beklenirken aile çekingen ve itaatkâr yapıda bir çocuğa sahip olmaktadır’’ (Morton vd.1987:16-19).

Günümüz teknolojisini kullanan, ürün ve hizmetlerin geliştirme çabasında olan firmalar yaratıcı güce sahip bireylerle işbirliği yapmaktadır. Yeni fikirler üretmek, teknolojiye uyum sağlamak açısından ailenin yaratıcılığa kattığı rol çok önemlidir. Kısıtlama getirilmeden yapılan yaratıcılık amaç ve kazanımlara kolayca ulaşır. İşletmeler süreklilik kazanır. Özgür düşünce, bilinenlerin dışında kalabilmek, firma için vazgeçilmezdir.

1.5.2.5.Kültür

Koordinasyon ve kontrolü sağlaması, sürekli değişen teknolojiye uyum hızını arttırma güçlü bir kültüre sahip olmak içindir. Firmaların kültür faktörü ne kadar zayıfsa firma gelişimini de yaratıcılığını da kavramada zorluk çekebilir. Firmalar yaratıcı bireyleri bünyesine kazandırma açısından sıra dışı fikirlerine izin verip potansiyel anlayışı ile birleştirilmesinden geçer. "Birçok organizasyon insanların çalıştıkları yere bakış açılarını, yönetimi ve başlıca amaçları güçlü bir şekilde etkileyen bir kültür geliştirirler. Organizasyon içindeki kültür, değerler, gelenekler, beklenen davranışlar ve hem yönetici hem de çalışanların ortak hisleri olarak tanımlanır. Büyük sofistike şirketler uzun yıllardır spesifik kültürler geliştirmek için yoğun çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bu amaçla IBM, Hewlett-Packard, General Electric, Procter & Gamble, Xerox ve diğer büyük şirketlerin çoğu mükemmellik değerlerini, yeniliklerini, kadrolarının tüm üyelerinin yüksek beklentilerini ve müşteri hizmetlerini kuvvetlendirir ve takviye ederler '' (Costley ve Todd 1991: 10).

Kurumsal olarak değişim yaşayabilen ancak yenilikçi kültüre bağlıdır. Nasıl ki toplum kültürü yaşadığı bireylerin bile yaşamını etkileyebiliyorsa işletme yaşamını da etkileyebilmektedir. İşletmeler yaptığı faaliyet stratejisini kültürü göz önünde mutlaka bulundurması gerekiyor. Bu da bazı durumlarda yaratıcılığa engel teşkil etmektedir. Yapılan yenilikçiliğin, değişimin toplum kültürüne bağlı olması işletme faaliyetini ve kararlarını etkilemektedir. Belirli bir kültür seviyesine ulaşmış işletmelerin yaşam boyu uzun olacaktır.

İşletmelerin çalışanlarına uygulayacağı eğitim programları işletme kültürünün anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Bir ürün veya hizmet geliştirmeye çalışırken en önemli olacak şey değişimin mevcut kültürü de etkileyip

etkilememesinin farkına varılmasıdır. Çünkü bazı değişimler işletmeleri son derece etkileyebilir. Çünkü faaliyetler aynı değerler sistemlerini belirlemede önemli rol oynamaktadır.

‘’Örgüt kültürü ve yönetim davranışı ulusal kültürün ürünü olup ulusal kültür farklılığının örgüt kültürü ve yönetim davranışı veya uygulamalarında farklılık yaratmaktadır. Belli bir kültürde olumlu görülen yönetim davranışları her zaman diğer kültürlerde aynı şekilde algılanmamaktadır ‘’ (Uyguç,2000:428).

1.6.Yaratıcı Sürecin Aşamaları

Bireylerin hedefleri belirlemesinde yaratıcının takip ettiği bazı süreçler vardır. Bunları dört gruba ayırabiliriz.

1)Hazırlama Süreci

2)Kuluçka Süreci

3)Fikrin Doğması

4)Uygulamaya Geçme Süreci

Yeni ve yaratıcı fikir plan program çerçevesi içinde ürün ve hizmetler keşfedilinceye kadar birçok ihtiyaca karşılık duyulmadan oluşmuştur. Yapılan bir hata veye tesadüf farklı alanlara çalışmaya zemin hazırlamaktadır. Böyle durumda işletmeler kendi ihtiyacını belirleyip problemleri çözme aşamasına geçmektedir.

1.6.1.Hazırlama süreci

Bu süreçte önce problemin nereden kaynaklandığı bilinmelidir. Belirli hedefler uygulayarak çözüm yolu aranır. Çünkü her zaman hedefler işletme için uzun

dönemli fayda sağlar. İyi bir araştırma yapan yaratıcı dünya üzerinde uygulanan çözüm aktiviteleri araştırır ve yararlanmaya çalışır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılacak projenin maliyeti tahmin edilir. Firma açısından yeni doğacak imkan ve olanakların ne kadar hayal gücü taşıdığı önem arz etmektedir. Bu aşama sürecinde problemlerin çözümü ve kazanılacak fırsatların farklı bakış açıları çerçevesinde bilgiler toplanıp dökümanlar hazırlanmalıdır.

1.6.2.Kuluçka süreci

Elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmeler hazırlanan bilgilerin üzerine yoğunlaştırılması sonucunda farklı yöntem yolları aranması gerekir. Bu süreçte mevcut problemin açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Sezgisel olarak yapılan araştırmaları da göz önünde bulundurulması sağlanmalıdır. Özellikle bu süreçte farklı bakış açılarından kaçınmasında fayda vardır. ‘’CratcfİeId (1961) kuluçka evresinin belki bireyin sezgisi dışında çevreden gelen bazı işaretler ve değişik uğraşlarda bulunurken yeni düşüncelerin doğması sonucu ortaya çıkabileceğini belirtir ‘’ (Yavuz, 1989, s. 11).

1.6.3.Fikrin doğması

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin doğması ile başlar. Çalışanların fikirlerini ve önerilerini açıkça ifade etmesine yardımcı olunmalıdır. Yaratıcılığın oluşmasında ve yeni ürünler üzerinde yapılacak değişiklikler için önerilere açık olması gerekmektedir. Firmaların çalışanlarının fikirlerinin özgürce ifade etmesine imkan sağlanmalıdır. Bu aşamada fikirlerin yaratıcılık özelliklerini kullanıldığı problemi çözümü için hem iyi olanı hem de kötü olanı bulmasıdır. Özellikle firmaların fikrin üretimi ile uğraşması birçok yeni projede adını

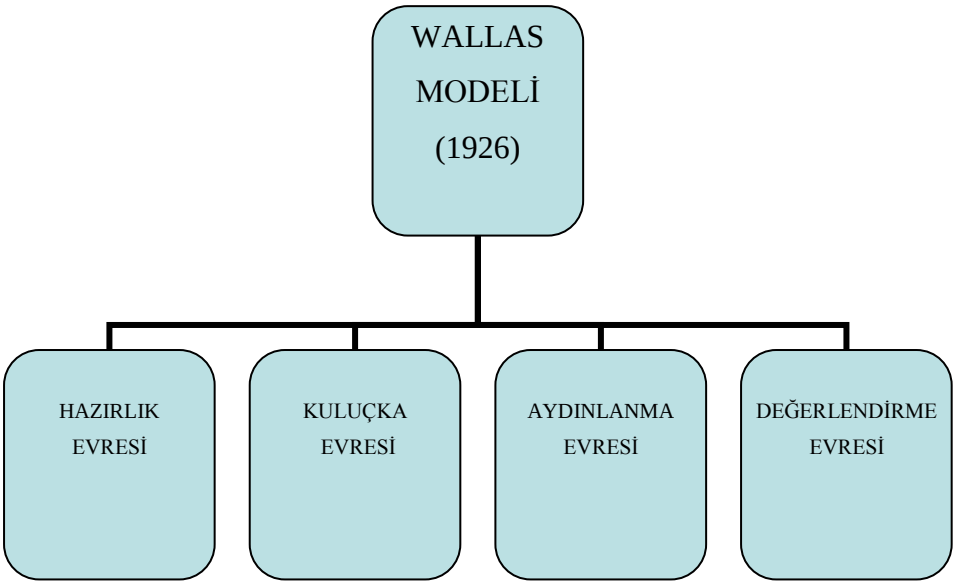
kullanmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte yeni pazar yolları da keşfetme şansını yakalamış olacaktır. ‘’Beyin bilinçli veya bilinçaltında konuyu düşünürken bir “uyarı” aranan ilişkinin doğmasını sağlar. Bu ilişkinin ortaya çıkması sonucunda fikrin doğuşu sağlanmış olur. Bazen fikrin doğmasını sağlayan uyaranın ne olduğu bilinmeyebilir ‘’ (Yıldırım, 1998: 43).

Yeni fikirlerin gelişmesi ve analiz edilerek değerlendirilmesi ile en uygun çözüm yoluna ulaşıp problemin tanımı hedefine varılır. Yapılacak olan analizleri mantıklı, düzenli olacak şekilde pratik bilgilere dönüştürülür. Farklı alanda uzmanlık sağlayan yaratıcı kişilerin bir araya gelerek ortak noktada karar verilmesi sağlanır.

1.6.4.Uygulamaya geçme süreci

Öncelikli olarak yapılacak olan yeni fikrin işe yarayıp yarayamayacağından emin olmak gerekmektedir. Farklı alanlarda uzman olan yaratıcı kişilerin uygulamaya geçen sürecidir. Problemin pratikliği yerine önceliği olan yaratıcılığı değerlendirmek gerekiyor. Problemle beraber ortaya çıkan ürün ve hizmetin orijinal yaratıcılığı, esnekliği göz önünde bulundurulur. Yaratılan fikrin finanse edilmesine avantaj sağlayıp kar potansiyelini arttırdığı zaman fırsat kaçınılmazdır. İşletmeler sürekli çevresi ile bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Başarılı ürün geliştirme bu aşamada gerçekleştirilir. Üretim süreci ile yapılacak en son değişikler varsa yapılır.

‘’Yukarıdaki dört aşama halinde sunulan model, yeni bir fikrin nasıl bir süreçten geçtiğini ortaya koymaktadır. Fakat her model gibi bu model de tam olarak gerçeği yansıtmamaktadır. Yukarıda verilen adımlar sürekli olarak birbirini takip edemeyebilir. Bazen birbirine paralel giderken zaman zaman birbiri arasında sıçramalar da olabilmektedir’’ (Yıldırım, 1998: 44).



Şekil 4:Wallas Modeli(1926)

1.7.Yaratıcılığın ölçülmesi ve kullanılan testler

Ürün hizmetlerin yaratıcılığını ölçme ile gelecekte oluşabilecek sorunların önüne geçmeye yarar sağlayacaktır. Oldukça karmaşık hale gelebilen durumlarda en iyi kararlar alabilmek açısından ölçüm yapmak firma için önem arz etmektedir. Günümüzde özellikle ürün hizmetlerin müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yaklaşımla ürün ve hizmetin yaratıcılığını ölçme amaç edilmiştir.

Müşterinin bakış açısı ile ürün ve hizmetlerin yaratıcılığının ölçülme ve izlemede işletme önemle takip etmelidir. Yaratılan ürünün çekiciliği ve önemliliği ile müşterinin heyecanıyla ilgilenmesi gerekir. Yaratıcılık ile ilgili bazı test uygulamaları işletmeler açısından çok önemlidir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.

1.7.1.Torrance yaratıcı düşünme testi

Torrance yaratıcılık testinin yaratıcı düşünmenin ölçmesi bakımından önemli bir yeri vardır. Testin bulucusu olan E.p. Torrance; bu testın gelişmesini sağlayıp yaratıcı anlamayı, kavramayı, düşünmeyi, öğrenme ve öğretmeyi yaratıcı kişilerin gelişmesi için birçok çalışmalarda bulundurmuştur.

‘’Torrance tarafından Amerikan çocukları üzerinde yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucu, testin yaratıcılığı ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüt olduğu anlaşılmış, aynı bulgu Amerika'da yapılan başka araştırmalar tarafından da doğrulanmıştır ‘’ (Torrance, 1973).

Testin şekilsel ve sözel bir yaratıcı düşünceye ait performansların ölçmesinde aracı olması; Türkiye’ de de uygulamaya alınacak bir test olmaktadır. Geçerlilik, güvenirlilik ve eşdeğerlilik analizleri bakımından problemlerin çözümünde önemli bir uygulama şeklidir. ‘’Torrance (1962)’a göre yaratıcı bireyler; düzensizliğe karşı toleranslı, macerayı seven, duygusal, baskın, aşırı düzenden rahatsızlık duyan, mükemmeliyetçi, kararlı, kimi zaman memnuniyetsiz, sağlık kurallarına uymayan, görgü kurallarına karsı, cesur, hep yapıcı eleştirilerde bulunan, toplumsal kurallara önem veren, çekingen, gizemli olana ilgi duyan, başkalarının farkında olan, diğer insanların varlığının da farkında olan, sevecen, her zaman bir şeyler yaparak şaşırtan, karmaşık olana ilgi duyan, zor islerle uğraşmayı seven, başkalarını da düşünen, asla canı sıkılmayan, içine kapanık, alışılmamış uğraşlarla vakit geçiren, duyarlı, oldukça meraklı, yalnızlıktan hoşlanan, çalışkan, enerji dolu, her şeyde bir kusur bulan, sezgileri güçlü, başkalarından farklı düşünüyor olmaktan korkmayan, ticaret yeteneğinden yoksun, ısrarcı, zihni sürekli bir sorunla meşgul, arada bir gerileyen, utangaç, azimli, ürkek, inatçı, uzak amaçlar için çabalayan, çok yönlü gibi kişilik özelliklerine sahip olabilirler. ‘’ Torrance,2003).

1.7.2.Cümle veya hikaye tamamlama testi

Bu testin en önemli özelliği psikoljik bilinçaltı problemleri ortaya çıkartmaktır. Sorunlar çözmede hazırlanan geliştirilmiş bir testtir. Firma araştırmalarında hedef kelime analizlerinde oluşabilecek problemlerin önüne geçebilmektedir. Firma markasında yeni strateji geliştirme açısından önemlidir. Yaratıcı kişilerin firmaya kazandırdıkları yatırımlara sahip olması için işletmeler bünyesinde sürekli böyle kişilerle çalışmak zorundadır. Piyasa değerini arttırma kurumun itibarını güçlendirmeye dayanır. Ürünü esnetme stratejisini etkin kullanmasına yardımcı olan bir test uygulamasıdır. ‘’Torrance (1965) tarafından geliştirilmiştir. Bu testte verilen konu başlığı ile ilgili 20 dakika içinde en heyecan verici ilginç ve özgün hikaye yazılması istenmektedir ‘’ (Torrance,1974).

1.7.3.Anagram

Anagram kişilere verilen uzun ve çok harfli bir kelime verilerek bu kelimeden birçok kelime türetebilmesidir. Amaç üretilmiş kelimelerin diğer oluşacak kelimelere önemli bir yol gösterici olmasıdır. Diğer yaratıcı testlerinde de olduğu gibi ne kadar seyrek duyulan kelimeler fazla ise o kadar da fazla yaratıcı birey olduğunun kanıtıdır Ürün ve hizmetlerin orjinalliğini yakalamış olmaktadır. Kişilerin karşılacağı karmaşık problemlere karşı nasıl bir yol izleyeceğine yardımcı olabilmektedir.

1.7.4. Resim tamamlama testi

Firmalar yaratıcılık bakımından büyük kabiliyetlere sahip kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin özellikle işe alımlarında uygulanan bir testtir. Testin uygulanacağı bireyin parçaları eksik olarak çizilen resimlerin tamamlanmasını isteyip hem sözsel olarak hem de sayısal olarak değerlendirmeye alınır.

Kate Frank tarafından geliştirilen test sözsel olmayan bir özelliğe sahiptir. Testte resim çerçevesi içerisine birkaç çizgi çizilip o sınırlar içerisinde çizimin bitirilmesini istenmektedir. Değerlendirmeye alınan en farklı çizime en yüksek puan verilir.

1.7.5.Resim yorumlama testi

Bir işletmede gerekli personelin sağlanması ve işletmenin verimliliğini arttırılma için doğru stratejiye sahip kişilerle çalışması gerekir. İşletme başarısını yönlendirecek bireylere ihtiyaç duymaktır. Birçok eğitimde bulunmuş, zekasını sıradan bilgilere değilde nitelikli uzmanlarla çalışması firma açısından önemlidir. Aslında resim yorumlama elde edindiğimiz verileri sembolik olarak belleğimizde saklananları ortaya çıkarmamızdır. Buradaki amaç gelecekte başvurabileceğimiz deneyimlerimizin bütünüdür. Bu teste tabi tutulan kişileri değerlendirmede uygun sonuçlar alabilmektedir. Çünkü yapılan yorumlar sonucunda kişinin kültürünü, duyarlılığını, bilgi birikimlerine ulaşmış olacaktır. ‘’Örneğin; Roschach Kişilik testi, İsviçreli psikiyatrist HermannRoschach’ın geliştirdiği, mürekkepli kağıtların katlanması sonrasında, kağıtların arasında kalan mürekkeplerin yorumlanmasıyla uygulanan bir testtir. Çocukların kendi kişilik özelliklerine göre bulutları yorumlayarak onlara farklı anlamlar katmasından yola çıkarak oluşturulan bu test, katılımcıya test esnasında verilen resimlerin, katılımcı tarafından nasıl yorumlandığına bağlı olarak analiz edilir. Testin uygulandığı kişinin ruhsal sorunları

hakkında ipuçları verdiği için psikolojide sıklıkla kullanılan bu test, uzman kişilerin gözetiminde gerçekleştirilmelidir'' (Gültekin, 2009: 21).

1.7.6.Uçları birleştirme testi

Yaratıcılığı ölçmede kullanılan bir diğer test uçları birleştirme testidir. Bu uygulama özgürce cevap verme ile doğru mantıklı cevap arasındaki geçiştir. Alışagelmiş sorulara sıradışı cevaplar almak yaratıcılıkta etkili olmuştur. Orijinal, yeni canlandırıcı kelimeler yeniden buluşlara yol açmasını sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICI YÖNETİM

Örgütsel stratejiler geliştirmek, yaratıcı bir kültür oluşturmak firmalar için yadsınamayacak bir öneme sahip olmaktadır. İşletmeler yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak çalışmaları desteklemelidir. Yaratıcı yetenekleri bünyesine kazandırma eğiliminde bulunmalıdır.

Etkili çözümler üretebilen yönetim çalışmalarının fırsat verecek şekilde değerlendirme yapmalıdır. Yönetim yöneticilerin riski almalarını ve yenilik yapmalarını sağlayacak ortamlar yaratılmalıdır. Problemlere çözümler üretip ve amaçları gerçekleştirecek yol ve yöntemlerin kullanılmasını sağlanmalıdır. Sonuçta işletmeler bu faaliyetlerin örgüte marka kazandıracağını farkındadır. Yaratıcı bir kültüre sahip işletme olma yönünde çaba göstermesi gerekmektedir.

2.1.Yaratıcı Yönetici

Kaynakları kullanıp ekonomide gelişme sağlayan, ürünlerin ve personellerin gelişimine katkıda bulunan ve yaratıcılığa farklı boyut kazandıran kişidir. Yaratıcı yönetici problemlere iyi bir sorun çözücüdür.

Yönetici işletmelerin değişen zamana karşı güçlük durumlarda bile doğruyu belirlemede ve karar vermede sorumlu kişidir. İster kamusal olsun ister özel alanda yenilikçi olabilmek önemlidir. Yaratıcı olma çabası tüm yöneticilerin görevidir.

Küresel rekabetin beraberinde getirdiği sorunların çözümünde işletmeler yöneticilerin sorumluluklarında başarılı bir şekilde sürdürmeye çalışmaktadır. İşletmelerin üretimde yükselebilmesi ve becerilerin gelişebilmesi açısından örgütte yöneticinin önemli bir yeri olmaktadır. İşletme çalışanlarının bilinçli bir şekilde yönlendirmek yöneticin görevidir. Kaliteli bir yönetim sağlayabilmek açısından yönetici çalışanlarından tedarikçiye kadar toplam kaliteyi belirler. Önerilere açık ve değerlendirmeleri kontrol altında tutan kişidir. ‘’Bir yönetici, örgütündeki yaratıcılığı arttırmak istediği takdirde sosyal alanların etkisi, kişisel hedeflerin önemi, faaliyetin olumlu bir sonuç vereceğine inancı, harekete geçmek için, enerji ve isteği sağlaması ve becerilerin motivasyonu eyleme dönüştürmesi faktörlerini göz önünde bulundurması gerekir ‘’(Ford, 1996).

Dünyada artan gelişim boyutu, teknolojik gelişme, küreselleşmenin getirdiği rekabet özellikle yaratıcı yöneticilerin hayal ve çabalarını bünyesinde barındırma ile gerçekleşmesidir.

2.2.Yaratıcı liderin özellikleri

Son zamanlarda hızla gelişme sağlayan teknoloji, rekabet, değişen pazar, yoğun sermaye kazanma teşebbüs gibi etkenlerin lidercilikte beklentileri artmaktadır. Liderlik ile birçok tanım günümüzde çeşitlenme gerçekleştirmiştir. Liderlik; kişinin yapmak istediklerini başkasının da yapmasında sağlanmasıdır. ‘’Liderlerin, özellikle işletmenin vizyonunu açık ve net olarak ortaya koyabilmesi ve paylaşılan vizyon yaratabilmesi önemlidir. Aynı zamanda geleceği görebilme, akla uygun açık ve kesin

iş stratejileri belirleyebilmeleri de gereklidir. Yenilik liderleri, geleceği formüle edebilen bir kapasiteyle özellikle kısa dönemde rakipleri arasında farklılaşmalar yaratabilecek yetenekleriyle maneviyatlarını arttırabilmektedir'' (A.Topalian,2000).

İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışanlar ile iyi bir ekip oluşturup gönüllü olarak gerçekleştirme sağlar.

Liderlik özelliklerini şu şekilde de sıralayabiliriz.

- Çalışanlarının davranışları ile ilgilenir.
- İleri görüşlü olup geleceği yorumlar.
- Her fırsatı değerlendirmede cesaretini kullanır.
- Örgütün bünyesinde bulunan her türlü sistem parçalarını gözlemler ve uygulamaya almak için çaba gösterir.
- Değişen teknolojiye ayak uydurmaya çalışır.
- İşletmeye vizyon sahibi olması için gelecekte gelişmeye teşvik eder.
- Her zaman takım çalışmaları ile başarıya doğru ilerleme sağlar.
- Yaratıcı bir problem çözme yeteneğine sahiptir.
- Kişilerin bakış açılarını ve hislerini sezip sorunları ile ilgilenir.
- Yönetimle ilgili donanımlı bir bilgiye sahiptir.
- Hızlı kararlar alıp risk almayıda sevendir.

2.3.Yaratıcı yönetim unsurları

Firmalar devamlılıklarını sürdürebilme ve büyüyebilmelerini devam ettirme için yeni fikirlerin geliştirmesini önem vermelidir. Sürekli değişen müşteri talepleri doğrultusunda yeni ürün ve hizmet arayışında bulunmalıdır. Sorumluluklar her zaman fırsatları araştırmakla olur. Yeni fikirler, yeni pazar yollarının, geliştirilecek olan yeni ürün ve hizmetlerin işletme yönetiminin konulardan uzaklaşmaması gerekir. En önemli ihtiyaç olan yaratıcılık yönetimin başlıca görevidir.

Günümüz büyük veya küçük işletmelerin amaçlarına ulaşması, ortaya çıkabilecek beklenmedik gelişmelerde hazırlıklı davranması gereken yönetimdir. Bugünün işletmelerinin değişim dalgalarından etkilenmeden profesyonel yönetimine büyük görevler düşmektedir. Mevcut kaynakların ve yaratıcı tekniklerin küt olması durumunda yönetimin eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

2.4.Yaratıcı işletmelerin özellikleri

Yönetimdeki yaratıcı yeniliği ve bilgiyi oluşturabilmek işletmenin faaliyetlerindendir. Bunu başarı ile geleceğe ulaştırmak başlıca sorumluluğudur. İşletmeler müşteri taleplerini yenilik aşamalarının süresi boyunca karşılaması gerekmektedir. Ulusal veya yerel işletmelerin faaliyet amaçlarına ulaşabilmeleri ve satışlarını yükseltmeleri için yenilikçi yaklaşımda bulunmaları gerekir. Bütün çalışanların destekte bulunması yaratıcılığını arttırmada fayda sağlamaktadır. Özellikle işletme çalışanlarının yaratıcılığı yöneticisinden aslarına kadar önerilen yenilikçi bileşenleri değerlendirmelidir. Rakiplerin üstün gelebilmesi için satış verimliliğini arttırabilmesi işletmelerin yeniliğe odaklanması açısından önemlidir.

2.5.İşletmelerde yaratıcı düşünme teknikleri

Kişi zihninde sürekli değişik düşünceler içerisinde kalmaktadır. Bunu hergün de tekrarlar. Yani insanın yeni düşünceler kurması hiç kolay olmayacaktır. Aslında insanlar problemlerin çözümünü daha kolay kavrayabilir. Fakat farkında olmadan çok yakınında olsa da görmezler. Karar verirken sorunları ortadan kaldırma ve yeni fikirler üretebilmek için kişinin başvuracağı birçok çözüm tekniklerine gerek vardır. Sonuçta işletmelerde en iyi yöntemin uygulanmasında yardımcı olmaya çalışacaktır.

2.5.1.Beyin fırtınası

Beyin fırtınası, bir problem üzerinde çözüm bulunulması açısından grup tartışmaları esnasında ortaya çıkaracak fikirler için kullanılan bir metottur. Sorunların çözümü için sunulan önerilerin ortaya konulmasıdır. Bir grup tartışmasında çok fazla fikir ve öneri bulundukça probleme en uygun çözüm yolu olasılıklarıda artmış olur. İnsanların başkaları ile kendisinin farklı ve benzer fikirlerini görmesi oldukça önemli bir olaydır. Bu da işletmenin yaratıcılığını arttırmada kullanacağı en iyi yöntemler arasında olmaktır.

Belirli fikir ve durumları ortaya çıkarmaya yarayan önemli bir faktördür. Çalışanların güvenlerini arttırma ve değişik çözüm yollarını bulmada yardımcı olacaktır. Hayal gücü ile karar verip çözüm getiren bir uygulama tekniğidir.

2.5.2.Beyin fırtınası tanımı

''Beyin fırtınası, çok sayıda fikri, bir grup insandan kısa sürede elde etme tekniklerinden biridir '' (Rawlinson, 1995: 45). Kişilerin bir araya gelip yeni

fikirlerin ortaya çıkmasında gösterdiği fikir yaratma çabasıdır. Bilinen yöntemlerin dışına çıkıp yeni fikirler yeni yollar keşfedip problemin çözümünü değerlendirmeye almaktır. Birçok firmanın güçlü markalara sahip olmasında etken bir uygulamadır. Çünkü beyin fırtınası birbirleriyle farklı fikir ve bilgilerin ilişkilendirilmesi yeteneğini ortaya çıkarmıştır. Ne kadar fazla serbest ve yoğun bir şekilde tartışma yaşanırsa o kadar da yeni yollar bulma gerçekleşecektir.

‘’Beyin fırtınası yönteminin, yaratıcı düşünmeyi ve problem çözmeyi kolaylaştırması için dört temel koşulu sağlaması gerektiğini birçok araştırmacı aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

1. Eleştiri kapı dışına bırakılır: Kişinin hayal gücünü kullanabilmesi ve zihninde imgeleme yapabilmesi için düşüncelerinin yargılanacağı endişesinden uzak olması gerekir.
2. Sınırsız düşünme: Ortaya konan düşüncelerin farklı olmasından çekinilmez, aksine bu tür düşünceler teşvik edilir. Farklı düşünce ve düşünceler, yeni çözüm yollarının ortaya çıkmasına yardımcı olur.
3. Nicelik aranır: Temel prensip, mümkün olduğunca çok sayıda düşünce üretmektir. Amaç ise, iyi bir çözüm bulabilme olasılığını artırabilmektir.
4. Kombinasyon ve gelişme aranır: Bu şekilde, düşünce listesi daha da uzar. Beyin fırtınası oturumunda, öğrenciler birbirlerinin fikirlerinden etkilenerek, değişik imgelemeler yaratacaklardır’’ (Demirel, 1999; Hardingam, 1997; Özden, 2003; Erginer, 1999; Senemoğlu ve arkadaşları, 2001).

2.5.2.1.Etkili beyin fırtınasının aşamaları

Tartışma grubunun belirlediği sorunların tanımı yapıldıktan sonra bu sorunların gruplandırma ile aşamalara geçmek gerekiyor. Özellikle bir şema oluşturup tartışma grubunun da görebileceği bir panoya asma işlemi gerçekleştirilir.

Fikir birliği elde edilinceye kadar kişilerin çalışma yapması gerekir. Tabi ki tartışmalarla farklı sorunlarda ortaya çıkacaktır. Onun için asıl konu, problem neyse en üst tanımının olması gerekiyor. Aşamalar şu şekilde de yapılır.

1.Aşama:

a) Öncelikle sorunlar neyi kapsıyorsa onlar sıralanır.

b) Belirlenen problemler gruplanır. Tabi ki bununda yaparken bir derecelendirme yapmakta fayda vardır. Hangisinin değerinden önce önem taşıdığının üzerine vurgu yapılmalıdır.

c) Ana problem belirlenir.

2.Aşama:

a) Ana problemin neden araştırması yapılır.

b) Problemin nereden kaynaklandığın ulaşılmış olur.

3.Aşama:

a) Analizler yapılıp sonuç elde edilir.

b) Hedef belirlendikten sonra özellikle tanıma uygun olanı seçilir. Özellikle birçok gereksiz hedeflerden kaçınılması gerekir.

2.5.1.3.Tersine beyin fırtınası

İşletmelerin beyin fırtınası tekniğinden sonuç alamadığı durumlarda kullandığı bir yöntemdir. Problemlerin olumsuz veya yanlış olan taraflarını kullanıp çözüm yollarını gerçekleştirme sağlanır. Esneklik, akılcılık, açıklık ve orjinallik sağlayan bu yöntem yaratıcılığa teşvik eder. Tersten sorulan sorularla yeni yöntemler bulunmaya çalışır. Hangi yolla problem çözümüne başarılı yaklaşmak yerine başarısızlıkta olabilir mi diye sorusuna cevap arar. Ters beyin fırtınası yöntemi başarı ile elde edilen yeni fikirlerin önüne geçen engelleri araştırır.

2.5.2.Yaratıcı problem çözme

Gelişen küresel teknoloji ile şartlar ve koşulların kişilerin karşılaşacağı problemlere çözümler üretebilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yeteneklerin ve fikirlerin değişik yollardan değerlendirmeye alan,ekip çalışması çerçevesi içerisinde çözümler sunan bireyler yetiştirilmesi bakımından oldukça önemlidir. ‘’Başarılı bir problem çözme, problemi çözenin bilişsel yapısına bağlıdır. Uygun bir içsel süreç gerektirir. Problemi çözen, uygun “kavram yapısına” sahip olmalıdır ‘’ (Meissner 2002).

Problemlere yaratıcılıkta çözümler üreten kişiler sorunlar ulaşmada hedeflerine yaklaşılmış olurlar. Değişik yaklaşımlar yerine zihinsel sistemli seçilen yaklaşım problemin çözümünde ilerleme sağlayacaktır. ‘’Problem çözme, mevcut bir durumdan istenilen düzeye ulaşmak amacıyla engelleri ortadan kaldırma olarak ifade edilmektedir. Muhakeme ise doğru kabul edilen bilgileri kullanarak bir sonucun geçerliliğini belirleme işlemi olarak tanımlanmaktadır ‘’(Gazzaniga ve Diğ., 2010). Problemlere çözüm yaklaşmasında bazı süreçlerden geçmektedir. Şu şekilde sıralayabiliriz.

1)Düşünme Süreci: Bulunduğu ortamdan durumları anlayabilmesi açısından yapılacak olan zihinsel aşamadır. Düşünerek sağlıklı çözümler bulmak gerekiyor. Düşünme ile sorunlara çözüm yaratma, doğru kararlar alabilme önemlidir.

2)Eleştirerek Yaratıcı Düşünme Süreci: Kendimizi başkalarınında düşüncelerini algılayıp anlamamızı sağlayan bir süreçtir. Her yönlü bilgileri araştırmayı, mantıklı yaklaşımı ve deneyimleri kullanıp düşünmeyi gerektirmektedir. Sorunları çözmede daha da bilinçli olup etkili olarak karar vermeyi sağlar.

3)Karar Vermede Düşünme Süreci: Kritik bir düşünme sürecidir. Karşılaşılan probleme karşı çözümde netleştirme ve karmaşık durumu zeka ve orjinalliği bozmadan karar verme sürecidir.

2.5.3.İkili çağrıştırma fikri

İkili çağrıştırma; fikri ile elde olmayan sebeplerden dolayı zihnimizde gelişen çağrışımlardır. Deneyimlerimiz ne kadar çok zengin olursa o kadar fazla çağrışımlar meydana çıkar. Konuya dahil problemler ile olan veya olmayan birçok fikrin birleşip yaratıcı fikirler ortaya çıkmaktadır. İşletmeler çalışanların yaratıcılığı ile birçok yeni ürün ve hizmeti geliştirme imkanı bulmaktadır.

‘’Arthur Koestler tarafından ortaya çıkarılan bu yöntem, bir fikri kendi içinde tutarlı ama alışkanlıklar gereği birbiriyle bağdaşmaz iki ayrı referans çerçevesi içinde algılayarak yarattığı çağrışımlar olarak açıklanmaktadır ‘’ (Barker,2002).

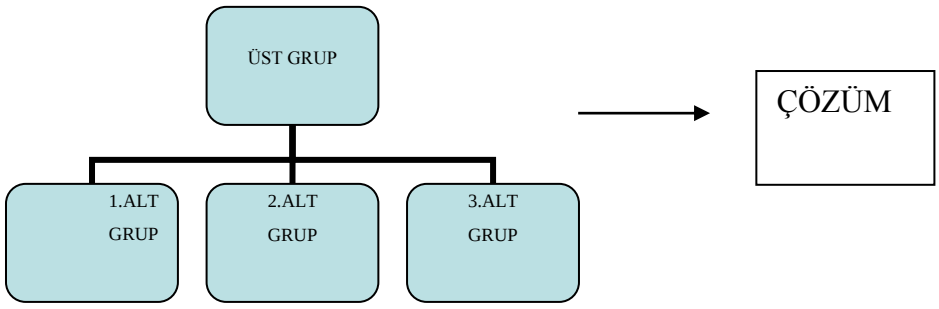
2.5.4.Gordon yöntemi

Beyin fırtınası tekniği ile arasındaki fark gordon tekniğinin gruptaki üyelerin sadece liderin dışında olanların asıl problemin ne olduğunu bilememeleri olmasıdır. Çünkü bu amaçla hemen ani kararla verilen çözüm yollarını engellemek ve alternatif yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmaması gibi sorunların önüne geçmektir. Yöntem daha çok grup içinde benzerlikleri ve farklılıkları göstererek benzer bir düşünce tarzına ulaşmayı amaçlıyor. ‘’Gordon'un da dediği gibi, sinektik yöntemi süreç içinde tanıdık olanı tuhaf, tuhaf olanı da tanıdık kılıyordu ‘’ (Gordon, 1961). Aslında gordon tekniğini kullanan işletmeler beyin fırtınasına olumlu bakmamaktadır. Beyin fırtınasının yeniliklere açık olmadığını savunmaktadırlar. Grup üyelerinin fayda getirecek yaratıcı düşüncelerin yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkarmasını engel teşkil edecektir.

Gordon tekniği ile yönetici problemin ne olduğunu açıklamadan geniş bir alanı gittikçe daraltmaya başlar. Mesela; bu problem pazarlama bölümü ile ilgili ise bunu müşteriye nasıl ulaştırabilinir sorunu şeklinde geniş bir açıdan konuyu ele alır.

2.5.5.Philips 66 Buzz Toplantıları

D. Philips tarafından geliştirilmiş olan bu teknik ile küçük boyutlu grupların yaratıcı beyin fırtınasının büyük çaplı gruplarla uygulanmasıdır. Bu teknikle büyük grubun kişilerini küçük gruplara ayırır. Sonra bu küçük gruplar alternatif çözüm yolları ile üst grubun ana liderine ulaştırmasını sağlar. Ana lider birkaç benimsediği fikirlerden en uygun seçimi yapar. Bu tekniğin en olumsuz özelliği ortaya çıkan diğer çözümlerin göz ardı edilmesidir.



ŞEKİL5: Philips Yöntemi 66 (S.SEKER,Aralık, 2014)

2.5.6.Delphi tekniği

‘’1950 yıllarında ABD’de Olaf Helmer ve Nerman Dalkey tarafından geliştirilmiştir(Dalkey N ve Helmer O. 1962).’’ Delphi tekniğinin amacı gelecek ile ilgili tahminlerin ve uzmanlardan elde edilen fikirlerin uzlaşmasını sağlamaktır.

Liderlerin probleme farklı açılardan bakıp görüşlerin çatışma durumunda kalabilmektedir. Ürün ve hizmetlerin ne gibi özellikte olması gerektiği, taleplere yoğunluk derecesi, görevlendirilecek personelin yeterliliği gibi birçok konuyu ele almaktadır. Delphi tekniği ile birçok problemin çözümü farklı yollarla yaklaşan bireylerin veya grup üyelerinin yüz yüze gelemeyecek şekilde uzlaşma sağlanır. Bu yol takip edilerek yaratıcılıklarını kullanmaktadırlar. Bu tekniğin diğer faydalı yönü problemlerden dolayı çıkabilecek görüş ayrılıklarını birebir karşılaşmadan en aza indirmeyi hedeflemektir. Kişiler birbirlerini göremedikleri için düşüncelerini serbestçe baskı altında kalmadan söyleyebilirler. Özellik katılımcı anketlerin oluşturulduğu bu teknik ile katılan kişilerin bilgi, deneyim ve becerilerinden faydanılmaktadır.

2.5.7. Rüya görme

Hızla gelişen dünya ekonomisi ile iş hayatında şartları zorlanmaya başlamıştır. Kişiler bu nedenle yaratıcılık yönlerini kullanma eğiliminde bulunurlar. Ne kadar problemlerin çokluğu ve farklılıklar olsa da yaratıcı bir yeteneğin olduğuna inanılması gerekiyor. Hayal kurma yaratıcılığa etkendir.

Hayal kurma hedef belirlememizi sağlamaktadır. Hayal ile problemi çözüp hedefe ulaşmayı gerçekleştirmek ilerde doğacak zararları engellemektedir. Başka hedefleri de belirlemede etken olan hayal kurma yaratıcı birçok ürün ve hizmeti geliştirmede imkan sağlayacaktır. Başkalarından farklı düşünme yaratıcı bireylerin en önemli özelliğidir.

2.5.8.Yapıcı Yaratıcılık

Günümüz şartları gereğince işletmelerin yaratıcılık alanında yaptığı değişimler doğrultusunda var olan ürün ve hizmetlerin farklı boyutlandırmaya alınması gerekmektedir. Mevcutta bulunmayan eleman ve bilgi yetersizliklere karşı önlemler alınmalıdır. Neden-sonuç ilişkisi ile bağlantılar kurup üreticiliğe doğru ilerlemeler sağlar. Çalışanlara ortam hazırlamada işletmelerin üzerine büyük görevler düşmektedir. Olumsuz yönde etkilenecek ve yaratıcılıkta tek düze olmamakta otoriterliğini kullanmalıdır. İmkanların elverişli olduğu durumlar karşısında kişiler cesaretlenme fırsatı bulup ezbercilik yerine yaratıcı düşünmede ilerleme imkanı bulunacaklardır.

2.5.9.Analitik Teknikler

İşletmeler yaratıcılıkta karar verip uygulama da birçok yöntem geliştirmektedirler. Karmaşık yaratıcı yapıyla problem çözücü olmak için aşağıda uygun teknikleri kullanılmaktadır.

2.5.9.1.Girdi-Çıktı tekniği

Ekonominin üretici kısmını ilgilendiren bir yöntemdir. Mal ve hizmetlerin genel bir çerçeve içerisinde inceleyen Wassily Leontief tarafından ortaya çıkan bir uygulamadır. ‘’Girdi-çıktı analizi, ulusal ekonomide üretim yapan her sektörün, diğer bütün sektörlerde uygun seviyelerdeki üretim faaliyetleri ile ilişkileri açısından üretim seviyelerini tanımlamakta ve açıklamaktadır’’ (Leontief, 1970:262).

Girdi olan kısımlar şunlardır;

1)Üretimde kullanılacak para, araç ve gereçler, iş gücü

2)Üretimde kullanılmaya gerek olan üretim faktörleri

3)İşlenilmesi gereken güç ve bilgiler

Çıktı olan kısımlar şunlardır;

1)Üretim sonrası ortaya çıkan ürün ve hizmetler

2)Elde edilen bilgiler

3)Elde edilen ürünler

2.5.9.2. Matris tekniği

İşletmelerin kullanacağı en kolay yöntemlerden biridir. Bu tekniğin kullanılmasında özel bir uzmanlık veya özel bir eğitim gerektirmemektedir. Matematiksel işlemlerin kullanılıp uygulandığı bir analitik tekniktir.

Bu teknik ile özellikle yeni bir iş için hazırlanıp yapılacak olan işin ve fikirlerin risk taşıyıp taşımadığını gösteren bir destekleme planlamasıdır. Yeni fikirlerin getireceği olumlu veya olumsuz ihtimallerin azlık veya çokluk derecesine göre değerlendirmeye yardımcı olan tekniktir. Bu teknik 5'li bir sistem oluşturulup değerlendirme matrisi adı altında kullanılmaktadır. Verilecek yaratıcı kararların firmaya etkisi oldukça maliyet artırmada ve güçlü marka edinmede avantaj getirecektir.

OLASILIK	DERECELENDİRME
Çok küçük(1)	Hemen hemen hiç
Küçük(2)	Çok az
Orta(3)	Az
Yüksek(4)	Sıklıkla
Çok yüksek(5)	Çok sık

Tablo1: Olasılık matrisinin değerlendirilmesi

ETKİ	DERECELENDİRME
Çok küçük(1)	Hemen hemen hiç

Küçük(2)	Çok az
Orta(3)	Az
Yüksek(4)	Sıklıkla
Çok yüksek(5)	Çok sık

Tablo2: Etki matrisinin değerlendirilmesi

Olasılık ve etki değerlerinin çarpımı sonucu verilecek karar değerlendirmeye alınır.

Kesinlikle karar uygun (25)	Faaliyete uygun karar gerçekleştirilir işe başlatma yapılır.
Önemli karar (15,16,20)	Acil önlemler alınıp işe başlatma yapılır.
Orta düzeyde karar (8,9,10,12)	Belirlenen kararın risk durumuna göre önlem alınıp işe başlatma yapılır. Biraz zaman kaybı yapabilmektedir.
Düşük düzeyde karar (2,3,4,5,6)	Risk durumunun derecesini azaltıncaya kadar faaliyet engellenir.
Uygulanmayacak karar (1)	Risk ortadan kaldırıncaya kadar işe başlanmamalı.

Tablo3: Karar verilecek ürünün matrisi

2.5.9.3.Özelliklerin sıralanması tekniği

Belirlenecek ürün ve hizmetlerin farklı özelliklerine göre sıralanma sağlanır. Hayal edilen ürün ve hizmetlerin getirilen tavsiyelerin veya önerilerin yargı yapılmadan değerlendirmeye alınması işlemidir.

İşletmeler yaratıcı fikirlerin bu teknik ile geliştirmeye ve uygunluk derecesine göre sıralamaya alır. Başka uygulamalarda kullanılması açısından yaratıcı fikirlere olumsuz bir şekilde yaklaşım sergilememesi gerekir. ‘’Crawford’a göre

nitelik sıralama “Bir adım ileri gitmek, bir şeyin kalitesini yada niteliğini değiştirmekle ya da başka bir şeye aynı kalite ve niteliğin eklenmesi ile gerçekleştirilir” seklinde özetlenebilir ‘’ (Mayer,2003).

2.5.9.4.Birleştirme tekniği

Bu teknik ile konuları birbirinden farklı olanları bir araya getirerek yaratıcı fikirleri ilişkilendirmeyi amaçlar. İşletmeler farklı fikirlere açık oldukça yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Problemleri daha da kolay çözme kavuşturacaktır. Bu teknik ile yeni ürünlerin ortaya çıkması bir yana yaptırılan işe biraz daha yaratıcılık ekleyip kalite yükseltme fırsatı elde edecektir. Birçok aynı değere sahip fikirlerin birleşmesi ile farklı bir yaratıcı fikir ortaya çıkabilir.

‘’En güçlü tekniktir.

- Konu bölümlere ayrılır, her bölüm için bir uzman görevlendirilir.
- Her gruptan aynı bölüm uzmanları bir araya gelerek uzman grupları oluşturur.
- Uzman gruplar konuyu derinlemesine öğrenir ve uzmanlaşır.
- Her uzman kendi grubuna geri dönüp, grup arkadaşlarının öğrenmesinden sorulu olur.
- Gruplar tüm bölümlerden sınav olur.
- Öğrenciler hem bireysel hem de grup olarak değerlendirilir(www.egitimbilimleri.com).’’

2.6.Yaratıcılığın gerekleri

Günümüz şartları gereğince hızla gelişen teknoloji, küresel rekabet ile elde edilen başarılar insanların hem ekonomi hem de yaşam şartları açısından iyileşme sağlamıştır. Bunun içinde işletmeler yaratıcılığın ihtiyaçları karşılaması için bazı araştırmalarda bulunması gerektiğinin farkına varmıştır. ‘’Yaratıcılığın gerekliliği üzerine ne kadar çok konuşulursa konuşulsun, pratikte pek çok sorun çıkmaktadır. Hıza ayak uydurma isteği, alanda yapılan çalışmaların kalitesinde de bir düşüşe yol açmıştır. Ne yazık ki günümüzde yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmalar tekerleğin yeniden icadı gibidir. Yüzeysel ve alana katkısı bulunmamaktadır (Runco, 2007b). Bu yüzden kişilik özellikleri, bilişsel durumlar, sosyal ve kültürel faktörler gibi yaratıcılığı etkileyen tüm durumların bir arada ele alındığı daha kapsamlı çalışmalara ve modellere ihtiyaç vardır ‘’ (Ryhammar & Brolin, 2006),

Teorilerin geliştirme yollarını aramak ve harekete geçirmek olumlu etki yaratmaktadır. Yaratıcı olabilmesi içinde bazı etmenlere gerek vardır. Şu şekilde sıralayabiliriz.

2.6.1.Motivasyon

Kişilerin belirli amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde harekete geçiren dürtüler topluluğudur. Yöneticiler özellikle astlarını harekete geçirtme işlemi yapıp işletme açısından amacını gerçekleştirmeye yardımcı olmayı sağlar. Bunları uygularken bazı teknik fikirlere başvurur. ‘’Firma çalışanlarının yaratıcılıklarını etkileyen bir diğer değişken ödüller ve cezalardır. Bireyler arasındaki yaratıcılık farklılıklarına etki eden bu değişken bireylerin içsel ve dışsal motivasyonlarını da etkilemektedir ‘’ (Woodman ve Schoenfeldt, 1989).

a)Gelir elde etmesini sağlamak: Bu teknikle çalışanlara ürün ve hizmetler satışı karşılığında prim elde etmesidir. Bu ücret yöntemi ile kişinin motivasyonunu

arttırması amaçlanır. Standart bir ücretin üzerine eklenen bu ücret hem mali açıdan hem de sosyal statü kazanma açısından önemli bir uygulama olacaktır.

b)Ekonomik bir güven sağlamak: Bu amaçla Çalışan personelin ilerdeki emeklilik, kaza ve ya işsizlik gibi ekonomik ihtiyaçlarını güven altına almak istemesidir. Bu şekilde güvenlik önlemleri adı altında çalışan kişiler işletmelerdeki performansını gösterme gayesinde bulunacaktır. Firma tarafından korunduğu düşünen çalışanlar işletme şartlarında sürekli bir yeni fikirler keşfedip yaratıcı olacaktır.

c)Kararlara katılmasını sağlamak: İşletme yöneticilerin astlarının konuyla ilgili kararların alınmasında onların da görüş ve önerilerini dikkate alma ile fikirler üretebileceklerdir. Yaratıcı yöneticiler bu davranış biçimleri ile beraberce çalışabilme ortamı yaratmaya çalışırlar. Kişiler bu teknik ile kendine olan güveni artacak ve üretimde yaratıcı fikirlere öneriler sunacaklardır.

‘’Motive olmak, bir şeyleri yapmak için harekete geçmektir. Bir işgören harekete geçmek için bir güdü ve ilham hissetmiyorsa bu, o işgörenin motive olmadığı anlamına gelmektedir. Oysaki bir işgören motive edildiğini düşünerek bir amaca doğru hareket eder ve enerjisini kullanırsa bu örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli olacaktır. Bununla birlikte çalışanlar farklı motivasyon araçlarıyla farklı düzeylerde motive olacaklardır. Çalışanların motivasyon düzeyleri değiştiği gibi aynı zamanda hangi motivasyon araçları ile motive olacakları da koşullara göre değişebilmektedir ‘’ (Ryan & Deci, 2000:54).

2.6.2.Tutumlar

Tutum; işletmeler açısından bireylerden beklediği önermelerin çalışmaya uygun olup olmadığının göstergesidir. Çalışanlar hangi kararın işletmenin yararına olacağını hangisinin olmayacağını saptaması gerekmektedir. Çalışanlar birçok davranışını ve tutumlarını ortaya çıkarmada sakıncalı bulabilirler. Bunu ölçmede bazı teknik ölçümler gerekebilir. Belirli davranış biçimlerini istem dışı olarak ortaya çıkartabilir. Bu özellikle işe alımlarda uygulanmaktadır. Bilinçli yapılmadan

davranışları bazı mülakatlardan geçerek değerlendirme yapılır. Yapılan mülakatlarla yaratıcı fikirlerin takdir edilmesi istenilen tutumların belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Tutumlar kişilerin işletmelere uyumu açısından da değişebilir. Bunu yaparken de deneyim kazanmak önemli olmaktadır. İşletmeler çalışanların tutum ve davranışlarını araştırıp ekonomik kazancını etkilememesinde değişiklik yapmak içi hep hazırlıklı olmak zorundadır. Bu sayede çalışanlarının hem güvensizliklerini hem de mali yönden gereksiz harcamaları bünyesine alıp onları korumaya çaba göstermektedir.

Çalışan bireylerin yaratıcı yönlerini ortaya koyma da uygun metotlar kullanır. Yaratıcı düşünceleri değer verilmelidir. Personelin güvensizlik duygusunun yok edip yetenek ve diğer özelliklerine doğru tanımasına yardımcı olunmalıdır. Gösterdiği performansın karşısında harcanan efor ve süreçlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

‘’İş ortamına ve süreçlerine ilişkin duygu ve davranışları anlamakta tutumlardan da yararlanılabilir (Kağıtçıbaşı, 1979). Tutumlar, kişilerin sosyal etkileşim davranışları ve düşünme gibi zihinsel süreçler üzerinde olumsuz veya olumlu etkiler gösterebilmektedir ‘’ (Forbes, 1999).

2.6.3.Odak Noktaları

Bilgi ve teknolojinin getirdiği sürekli değişimi ve ürün ve hizmetlerin yenilenmesi pazar ekonomisinin devamlı olarak karmaşık duruma getirmeye zorlamış durumdadır. Bu karmaşıklık içerisinde birçok düşünce yaratıcı olmayı

etkilemektedir. Gelişmiş ürün ve hizmetler üzerinde yoğunlaşıp bir hedef belirlenmelidir. Çünkü birçok ürün içerisinde odak noktayı yakalamak gerekir. O hedef doğrultusunda ilerleme sağlanmalıdır. Problemleri bir noktada çözüme ulaştırmakta fayda sağlamaktadır. Stratejik yaratıcı çözümler ile birleştirip bir noktada belirlenen ürün ve hizmetler işletmelerin güçlü marka elde edecektir. Yaratıcı kişilerin odak noktası bilgidir. Bu kısmı geliştirip kolaylaştırmak yaratıcılığa etkendir. ‘’Yaratıcı, farklı olanı keşfeden ve girişimin gerisinde yatan temel motifleri sağlamış bir anlayışın meyveleri**;** yeni ürün, yeni teknoloji ve yeni iş modelleri olarak ortaya çıkacaktır. Bakış açısı farklı bir Filipinli, kendi kültürel değerleriyle yoğurduğu hamurla yarattığı yeni fast food ürünüyle çıkabilmektedir, McDonald’s hamburgerinin karşısına. Arızalanan otomobilin sorununun ne olduğunu bulmak için oto tamircisinin, otomobilin çeşitli yerlerini incelemesi yerine, otomobile yerleştirilen düzeneğin, seyir halinde iken aracın arızasını tespit etmesi ve oto tamircisinin sadece arızanın halledilmesine odaklanması, yeni bir iş modeli olarak değerlendirilebilir ‘’ (Yalçınkaya,2002),

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİN YARATICILIK UYGULAMALARINA İLİŞKİN BAKIŞLARI: HATAY İLİNDE ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Ekonominin temelini oluşturan işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarda büyük bir gelişme sağlayabilmesi ve rekabet gücünün arttırılması için yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. İşletmelerinde yaratıcı özellikleri gösterebilmeleri içinde çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirebilecekleri ortamlar olmasını gerekli kılmaktadır. Yaratıcılığı geliştiren ve farklılaşmasını sağlayan vazgeçilmez unsur eğitimi önemli hale gelmektedir. Burada karşımıza şu durum çıkmaktadır. İşletmelerin gelişmesini ön plana çıkaran yaratıcı insan gücünü yetiştiren eğitim ortamlarında yöneticiler tarafından ne kadar yaratıcı bir ortam oluşturulmaktadır.

Bu bağlamda yürütülen araştırmanın amacı kamu işletmesi olan Hatay ilindeki Arsuz ilçesinde yer alan okullarda öğretmenlere ulaşılmaya çalışılarak ve bu okullardaki işletme yönetimlerinin yaratıcılık yaklaşımlarının ölçülmesi amacıyla Hatay ilindeki yer alan kamu işletmesi olan okulların yaratıcılık düzeyleri hakkında bilgi edinmektir. Hatay ilinin Arsuz ilçesinde yer alan kamu işletmesi olan okulların işletme yönetimlerinin, genel olarak, yaratıcı düşünce ve eylemlere olan yaklaşımı ve bu yaklaşım sonucunda personele, yaratıcı düşünceler ortaya koymada ve yaratıcı eylemler gerçekleştirmede ne kadar fırsat tanıdığına dair veriler elde edilmektedir.

3.2.Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Çalışanların yöneticilerin yaratıcılık uygulamalarına ilişkin bakışlarını incelenmesi yapılan bu araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tarama (Survey) modeli varolan durumu aynen resmetmeyi sağlayan araştırma yaklaşımıdır.(Karasar , 2001 :34)

‘’Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Örnekleme, bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinden belli sayıda elemandan (denek) oluşan bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir‘’ (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010 : 130).

Bu araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim ve öğretim yılında Hatay ili sınırları içinde Arsuz ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak bilimsel araştırmalarda evrende belirlenen tüm kişilere ulaşmak zaman ve emek maliyeti gibi mümkün olmadığından, bu araştırma örneklem grubu üzerinden yapılıp ilgili evrene genelleme yapılmıştır.

Hatay ilinin Arsuz ilçesindeki 18 okulu evreni temsil edecek biçimde örneklem kapsamına alınmıştır. Her düzeyden tesadüfi örnekleme yöntemi ile ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere altışar okul seçilmiştir. Örneklemi oluşturan okulların isimleri EK:1 de verilmiştir.

Tablo 4 ’te evreni ve örneklemi oluşturan okul ve öğretmen sayısı verilmiştir.

KAYNAK	OKUL SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI
Evren	1311	20950
Örneklem	18	262

Tablo 4:Evreni Oluşturan Örneklem

Örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 5' de verilmektedir.

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kadın	147	56.1	56.1	56.1
Erkek	115	43.9	43.9	100.0
Toplam	262	100.0	100.0	

Tablo 5:Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 5' te kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin % 56.1' i kadın, % 43.9' unun erkek olduğu görülmektedir. Örneklemde yer alan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden %12,2' lik bir değerle fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6' da örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı verilmiştir.

EĞİTİM DÜZEYİ	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
Lisans	240	91.6	91.6	91.6

Lisans Üstü	22	8.4	8.4	100.0
Total	262	100.0	100.0	

Tablo 6:Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Tablo 6' da görüldüğü gibi lisans mezunu öğretmen oranı % 91.6' dır. Lisans üstü mezunu olan öğretmen ise % 8.4 'tür. Bu durumda en fazla yüzdeyi lisans mezunu olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 7' de örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaş aralıklarına göre dağılımı verilmektedir.

YAŞ ARALIKLARI	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
21-30	31	11.8	11.8	11.8
31-40	134	51.1	51.1	63.0
41-50	81	30.9	30.9	93.9
51-60	16	6.1	6.1	100.0
Total	262	100.0	100.0	

Tablo 7:Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Tablo 7' de kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaş aralıkları incelendiğine; 21-30 yaş aralığı % 11.8, 31-40 yaş aralığı % 51.1, 41-50 yaş aralığı % 30.9, 51-60 yaş aralığı % 6.1 biçiminde dağılım göstermektedir. Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaş aralıklarına bakıldığında yoğunluğun 31-40 yaş aralığında olduğu , en az yoğunluğun ise 51-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 8' de örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin okullara göre dağılımı verilmektedir.

OKUL İSİMLERİ	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hayriye Can İlkokulu	9	3.4	3.4	3.4
Hayriye Can Ortaokulu	7	2.7	2.7	6.1
Karaağaç Akdeniz Ortaokulu	49	18.7	18.7	24.8
Konacık İmam Hatip Lisesi	7	2.7	2.7	27.5
Gözcüler İlkokulu	8	3.1	3.1	30.5
Karaağaç Anaokulu	5	1.9	1.9	32.4
Ali Kemal Ziroğlu İlkokulu	10	3.8	3.8	36.3
Ayla Naci Uyar Anadolu Lisesi	22	8.4	8.4	44.7
Nardüzü İlkokulu	4	1.5	1.5	46.2
Nardüzü Ortaokulu	14	5.3	5.3	51.5
Murat Zelluh Ortaokulu	12	4.6	4.6	56.1
Akdeniz İlkokulu	12	4.6	4.6	60.7
Gözcüler Merkezi ve Teknik Anadolu Lisesi	14	5.3	5.3	66.0
Gözcüler Ortaokulu	15	5.7	5.7	71.8
Nardüzü Merkezi ve Teknik Anadolu Lisesi	21	8.0	8.0	79.8
Nuran Yılmaz Anadolu Lisesi	17	6.5	6.5	86.3
Uluçınar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	26	9.9	9.9	96.2
Çetillik Ortaokulu	10	3.8	3.8	100.0
Total	262	100.0	100.0	

Tablo 8:Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı

Tablo 8 incelendiğinde örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin dağılımının Hayriye Can İlkokulundan katılan öğretmenler % 3.4, Hayriye Can Ortaokulundan katılan öğretmenler %2.7, Karaağaç Akdeniz

Ortaokulundan katılan öğretmenler % 18.7, Konacık İmam Hatip Lisesinden katılan öğretmenler % 2.7, Gözcüler İlkokulundan katılan öğretmenler % 3.1, Karaağaç Anaokulundan katılan öğretmenler %1.9, Ali Kemal Ziroğlu İlkokulundan katılan öğretmenler % 3.8, Ayla Naci Uyar Anadolu Lisesinden katılan öğretmenler %8.4, Nardüzü İlkokulundan katılan öğretmenler 1.5, Nardüzü Ortaokulundan katılan öğretmenler 5.3, Murat Zelluh Ortaokulundan katılan öğretmenler % 4.6, Akdeniz İlkokulundan katılan öğretmenler % 4.6, Gözcüler Merkezi ve Teknik Anadolu Lisesinden katılan öğretmenler % 5.3, Gözcüler Ortaokulundan katılan öğretmenler %5.7, Nardüzü Merkezi ve Teknik Anadolu Lisesinden katılan öğretmenler %8.0, Nuran Yılmaz Anadolu Lisesinden katılan öğretmenler %6.5, Uluçınar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinden katılan öğretmenler %9.9, Çetillik Ortaokulundan katılan öğretmenler %3.8 biçiminde olduğunu göstermektedir. En yüksek katılım Karaağaç Akdeniz Ortaokulu, en az katılım ise Nardüzü İlkokulu olduğu görülmektedir.

Tablo 9' da örneklem grubunda kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılım verilmektedir.

MEDENİ DURUM	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
Evli	206	78.6	78.6	78.6
Bekar	56	21.4	21.4	100.0
Total	262	100.0	100.0	

Tablo 9: Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 9' da Örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımı evlilerin %78.6 ve bekarların ise %21.4 biçiminde olduğunu göstermektedir.

Tablo 10’ da örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları okulda çalışma sürelerine göre dağılımı verilmektedir.

ÇALIŞMA SÜRELERİ	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
1-5	167	63.7	63.7	63.7
6-10	67	25.6	25.6	89.3
11-20	26	9.9	9.9	99.2
21 ve+	2	.8	.8	100.0
Total	262	100.0	100.0	

Tablo 10: Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulundukları Okulda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 10’ da görüldüğü gibi kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin % 63.7 ’ si 1-5 yıl, % 25.6 ’sı 6-10 yıl, % 9.9’ u 11-20 yıl ve % 0.8 ’ i de 21 ve daha fazla çalışma süresine sahiptir. Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun 1- 5 yılları arasında çalışma süresi olduğu tabloda görülmektedir.

Tablo 11’ de örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı verilmektedir

ÇALIŞMA SÜRELERİ	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
1-5	70	26.7	26.7	26.7
6-10	49	18.7	18.7	45.4
11-20	102	38.9	38.9	84.4
21-30	37	14.1	14.1	98.5

31- ve +	4	1.5	1.5	100.0
Total	262	100.0	100.0	

Tablo 11: Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 11 ’i incelediğimizde kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin % 26.7 ’si 1-5 yıl, %18.7 ’ si 6-10 yıl, %38.9’ u 11-20 yıl, %14.1 ’i 21-30 yıl ve %1.5 ’i 31 ve daha fazlası biçiminde kurumda çalışma süreleri görülmektedir. Tablo kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin tecrübeli ve deneyimli olduğunu göstermektedir.

Tablo 12 ’de örneklem grubundaki kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenleri okul türlerine göre dağılımı verilmektedir.

	FREKANS	YÜZDELİK DİLİM	GEÇERLİ YÜZDELİK DİLİM	KÜMÜLATİF YÜZDE
İlkokul	43	16.4	16.7	16.7
Ortaokul	107	40.8	41.6	58.4
Lise	107	40.8	41.6	100.0
Total	257	98.1	100.0	
SistemdenKaçan	5	1.9		
Total	262	100.0		

Tablo 12: Örneklemdeki Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Dağılımı

Tablo 12 incelendiğinde örneklem grubunun % 16.4 ’ünü ilkokul öğretmenleri, %40.8 ’ ini ortaokul öğretmenleri ve %40.8 ’ini lise öğretmenleri oluşturduğu görülmektedir.

3.3.Bilgi Toplama Kaynakları ve Verilerin Analizi

‘’ Araştırmada elde edilecek veriler olgusal ve yargısal veri türündendir. Olgusal nitelikteki veriler, kişisel yargılardan bağımsız olarak var olan, herkesin üzerinde anlaşılabildiği türden gözlenebilir ölçütleri olan gerçeklerdir’’(Karasar, 2009: 132). ‘’Olgusal nitelikte olmayan tüm veriler yargısal verilerdir. Bu veriler öznel olup, ayrıca yorumu gerektirirler ‘’(Karasar, 2009: 133).

Bu araştırmada Prof. Dr. Hüseyin Rıdvan Yurtseven’in Yaratıcı Yönetim adlı çalışmasında T. Bentley’in Yaratıcılık Yaklaşımı Anketi’nden uyarlamış olduğu soru formundan yararlanılmıştır (Bentley; 1999, s.155– 157; Aktaran: Yurtseven; 2001, s.85–88). Olgusal olanlar ilk 7 soruyla elde edilen ve araştırmaya katılacak olan kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bireysel ve mesleki durumlarını gösteren verilerdir. Bu sorular kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin demografik özellikleri olan kendileri ile ilgili olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalıştıkları kurumun adı, bulundukları okulda ve çalıştıkları kurumda görev süreleri ve medeni durumları olarak değişkenler yer almaktadır. Yargısal olanlar ise Yaratıcılık Yaklaşım anketinde bulunan yargı maddelerine verilen yanıtları içeren verilerdir.

‘’ Likert-tipi sorular araştırılan konu hakkında tutum veya görüş içeren bir ifade ve bu ifadeye katılım düzeyini belirten seçenekler içerir. Likert-tipi sorularda katılım düzeyini belirlemek amacıyla iki aşırı uç arasında yer alan birden çok seçenek sunulur. Bu seçenekler “en yüksekten en düşüğe” veya “en iyiden en kötüye” doğru dereceli bir şekilde sıralanır. Analiz aşamasında bu seçenekler derecelerine göre birer sayısal değer atanarak kodlanır ve böylece nitel veri nicel veriye dönüştürülerek analiz edilir’’ (Turan , Şimşek ve Aslan, 2015:188). Bu anket 5’ li Likert ölçeğinde geliştirilmiştir. Araştırmanın güvenirliği açısından ankete katılan öğretmenlerden isim alınmamıştır.

Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yönetici olarak görev yapan müdürlerin yaratıcılık uygulamalarına ilişkin bakışları incelendiği bu çalışmada Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinde 36 soru bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada 2 soru gözden kaçmış olup 34 soru üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmada yaratıcılık ,İş yerinde saygı ve sahip çıkma , İş yerinde açıklık ve öz eleştiri, işyeri motivasyon olarak 3 boyut altında incelenmiştir.

İş yerinde saygı ve sahip çıkma boyutu 1, 5, 10, 12,13, 14, 17, 18, 24,26,27,29, 30' uncu sorularını kapsamaktadır. Bu sorular alt boyut olarak 18. ve 14. sorular eşitlikçi davranışı, 27. ve 29. sorular ters yönde puanlanan egoistliği, 10. ve 12. sorular sezgisel yaklaşımı, 13. ve 17. sorular ters yönde puanlanan fırsatçılığı, 24.soru geliştiriciliği, 1. ve 5. sorular ters yönde puanlanan kritik edilmeyi, 26. ve 30. sorular cesaretlendiriciliği içermektedir.

İş yerinde açıklık ve özeleştiri boyutu 3, 4, 9, 19, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36 'ncı soruları içermektedir. Bu sorular alt boyut olarak 3. soru ters yönde puanlana kritik edilmeyi, 4. soru açık fikirliliği, 9. soru ters yönde puanlanan azarlamayı, 19. ve 23.' üncü sorular ters yönde puanlanan tekilciliği, 31. 33.ve 35. 'inci sorular ters yönde puanlanan dogmatikliği, 32. 34.ve 36.' ncı sorular açıklayıcılığı içermektedir.

İş yeri motivasyonu boyutu 2, 8, 20, 21, 22, 28 'inci soruları içermektedir. Bu sorular alt boyut olarak 2. soru açık fikirliliği, 8. soru sezgisel yaklaşımı, 20.ve 22.' sorular geliştiriciliğin, 21. soru ters yönde puanlanan tekilciliği, 28. soru cesaretlendiriciliği içermektedir.

3.4.Bulgular ve Yorumlar

Tablo 13 'te 5' li Likert ölçeğinde geliştirilmiş olan, Yaratıcılık Yaklaşımı Ölçeğinin puanlandırılması verilmektedir.

Derece Aralığı	Puan
Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Emin Değilim	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

Tablo : 13 Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeği Puanlama Biçimi

3.5.Araştırmaya Katılanların Anketlere Verdikleri Cevapların İncelenmesi

Tablo 14 ’te Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin maddelerine ilişkin betimsel istatistiksel verilmektedir. Tabloda her bir madde için frekans değerleri, yüzde frekans değerleri, ortalama değerleri ve standart sapmaları yer almaktadır.

Maddeler	**Frekans / %Frekans**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İş yerinde işimle ilgili, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiri yapılmaktadır.	**Frekans**	81	116	28	24	13		
	%						3.87	1.103
	Frekans	30.9	44.3	10.7	9.2	5.0		
İş yerinde olabildiğince	**Frekans**	33	121	46	43	19		

yaratıcı olmak yolunda cesaretlendirilmekteyim.	**%**						3.40	1.123
	Frekans	12.6	46.2	16.4	16.4	7.3		
İş yerinde yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılamaktadır.	**Frekans**	51	97	38	68	8	3.44	1.159
	%							
	Frekans	19.5	37.0	14.5	26.0	3.1		
İş yerinde yönetim, iş konusunda esneklik sağlamaktadır.	**Frekans**	46	127	39	30	20	3.57	1.135
	%							
	Frekans	17.6	48.5	14.9	11.5	7.6		
İş yerinde yeni fikirlere değer verilmektedir.	**Frekans**	69	122	32	24	15	3.79	1.107
	%							
	Frekans	26.3	46.6	12.2	9.2	5.7		
İş yerinde yönetim, yeni fikirlere ve değişime açıktır.	**Frekans**	72	120	43	19	8	3.87	0.996
	%							
	Frekans	27.5	45.8	16.4	7.3	3.1		
İş yerinde yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol etmektedir.	**Frekans**	15	22	35	146	44	2,31	1.031
	%							
	Frekans	5.7	8.4	13.4	55.7	16.8		
İş yerinde yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlamaktadır.	**Frekans**	31	129	56	32	14	3.50	1.027
	%							
	Frekans	11.8	49.2	21.4	12.2	5.3		
İş yerinde yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz	**Frekans**	45	103	47	41	26	3.38	1.222
	%							

kalmaktadır.	**Frekans**	17.2	39.3	17.9	15.6	9.9		
İş yerinde yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duymaktadır.	**Frekans**	68	112	39	30	13		
	%							
	Frekans	26.0	42.7	14.9	11.5	5.0	3.73	1.116
İş yerinde yönetim yaratıcı düşüncelerimi korumaktadır.	**Frekans**	54	124	40	30	14		
	%						3.66	1.091
	Frekans	20.6	47.3	15.3	11.5	5.3		
İş yerinde bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunulmaktadır.	**Frekans**	65	115	39	25	18		
	%						3.70	1.146
	Frekans	24.8	43.9	14.9	9.5	3.9		
İş yerinde getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulmaktadır.	**Frekans**	42	129	49	23	19		
	%						3.58	1.086
	Frekans	16.0	49.2	18.7	8.8	7.3		
İş yerinde yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekmektedir.	**Frekans**	12	67	31	108	44		
	%						2.60	1.169
	Frekans	4.6	25.6	11.8	41.2	16.8		
İş yerinde yönetim, çalışanların düşüncelerinden	**Frekans**	51	139	33	26	13		
	%						3.72	1.044

yararlanmaktadır.	**Frekans**	19.5	53.1	12.6	9.9	5.0		
İş yerinde yönetim bana saygı duymakta ve bana güvenmektedir.	**Frekans**	53	144	30	19	16	3.76	1.050
	%							
	Frekans	20.2	55.0	11.5	7.3	6.1		
İş yerinde yönetim elindeki bilgi konusunda açık olmamaktadır.	**Frekans**	39	101	49	51	22	3.32	1.189
	%							
	Frekans	14.9	38.5	18.7	19.5	8.4		
İş yerinde yönetim bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunmaktadır.	**Frekans**	41	115	44	42	20	3.44	1.159
	%							
	Frekans	15.6	43.9	16.8	16.0	7.6		
İş yerinde yönetim herkese aynı biçimde davranmaktadır.	**Frekans**	33	94	61	41	33	3.20	1.159
	%							
	Frekans	12.6	35.9	23.3	15.6	12.		
İş yerinde yönetimin tutumu yaratıcılığımızı geliştirmektedir.	**Frekans**	44	107	47	40	24	3.41	1.199
	%							
	Frekans	16.8	40.8	17.9	15.3	9.2		
İş yerinde yönetim çalışanlarına manevi destek vermektedir.	**Frekans**	47	127	36	22	30	3.53	1.212
	%							
	Frekans	17.9	48.5	13.7	8.4	11.5		
İş yerinde düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst biçimde açıkça tanımlayabilmekteyim.	**Frekans**	57	136	23	28	18	3.71	1.128
	%							
	Frekans	21.8	51.9	8.8	10.7	6.9		

İş yerinde zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissetmekteyim.	**Frekans**	57	105	32	57	11	3.53	1.173
	%							
	Frekans	21.8	40.1	12.2	21.8	4.2		
İş yerinde yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamamaktadır.	**Frekans**	32	141	37	42	10		
	%							
	Frekans	12.2	53.8	14.1	16.0	3.8	3.55	1.023
İş yerinde yönetimi kimin yönettiğini açıkça belli olmaktadır.	**Frekans**	46	136	41	27	12		
	%						3.68	1.027
	Frekans	17.6	51.9	15.6	10.3	4.6		
İş yerinde yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahip bulunmaktayım.	**Frekans**	30	100	61	43	28		
	%						3.23	1.176
	Frekans	11.5	38.2	23.3	16.4	10.7		
İş yerinde yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol etmektedir.	**Frekans**	49	110	55	28	20		
	%						3.53	1.140
	Frekans	18.7	42.0	21.0	10.7	7.6		
İş yerinde gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görmekteyim.	**Frekans**	29	121	61	36	15		
	%						3.43	1.044
	Frekans	11.1	46.2	23.3	13.7	5.7		
İş yerinde yönetim hatalarını kabul	**Frekans**	39	93	51	53	26		
							3.25	1.221

etmemektedir.	**%**							
	Frekans	14.9	35.5	19.5	20.2	9.9		
İş yerinde yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyamamaktadır	**Frekans**	48	83	57	47	27		
	%						3.30	1.248
	Frekans	18.3	31.7	21.8	17.9	10.3		
İş yerinde yönetim dogmatik davranmakta , onun düşüncelerini değiştirmem olanaksız kılmaktadır.	**Frekans**	35	107	48	48	24		
							3.31	1.184
	%							
	Frekans	13.4	40.8	18.3	18.3	9.2		
İş yerinde yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlamaktadır.	**Frekans**	30	127	56	37	12		
							3.48	1.020
	%							
	Frekans	11.5	48.5	21.4	14.1	4.5		
İş yerinde yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünmektedir.	**Frekans**	28	97	48	56	33		
	%						3.12	1.228
	Frekans	10.7	37.0	18.3	21.4	12,6		
İş yerinde ilişkide olunan bireylerle doğrudan iletişim kurmak konusunda cesaretlendirilmekteyim.	**Frekans**	50	115	44	42	11		
	%						3.58	1.097
	Frekans	19.1	43.9	16.8	16.0	4.2		

Tablo 14: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 14 ’ te görüldüğü üzere Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeği’ ne ait maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan ifadeler; 3.87 ortalama ile ‘’ *İş yerinde işimle ilgili, bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiri yapılmaktadır.’’* , 3.87 ortalama ile ‘’ *İş yerinde yönetim, yeni fikirlere ve değişime açıktır.*’’ , 3.79 ortalama ile ‘’ *İş yerinde yeni fikirlere değer verilmektedir.* ‘’ ifadeleridir.

Aynı ölçeğe ait maddeler arasında en düşük ortalamaya sahip olan ifadeler ise; 3.12 ortalama ile ‘’ *İş yerinde yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünmektedir.*’’ , 3.20 ortalama ile’’ *İş yerinde yönetim herkese aynı biçimde davranmaktadır*.’’ , 3.23 ortalama ile ‘’ *İş yerinde yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahip bulunmaktayım.*’’İfadeleridir.

Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin en yüksek ortalama ve en düşük ortalamalara sahip ifadelere bakıldığında; öğretmenler iş yerlerinin yeni fikirlere saygı duyulduğu ve açık olduklarını düşündüklerini ancak kötü eleştiriye maruz kaldıklarını; İş yerlerinin eşit davranıldığını ve yeterli kaynağa sahip olunduğunu en düşük düzeyde katıldıkları ifade edilebilir.

3.5.1.Yaratıcılık Yaklaşım Anketine İlişkin Faktör Analizleri

‘’ Faktör analizi ,başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir ‘’ (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2010: 262). ‘’Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir ‘’ (Büyüköztürk, 2002:472).

‘’ Faktör analiziyle ilgili teknikleri genel olarak iki başlık altında toplaybiliriz. Açımlayıcı faktör analizi ve Onaylayıcı faktör analizi. Açımlayıcı faktör analizinde araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır. Onaylayıcı faktör analizinde ise araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır’’ (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2010: 264).

3.5.2.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu araştırmada yaratıcılık yaklaşım ölçeğinde açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizini gerçekleştirmeden önce KMO ve Bartlett Testi yapılarak faktör analizine uygun olup olmadığı incelenmiştir. ‘’ Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi (MSA) , faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirirken 0.5 ’ in altındaki değerler faktör analizinin sözkonusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir ‘’(Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2010: 266).

Tablo 15 ’te KMO değerleri ve yorumları verilmektedir.

KMO DEĞERİ	YORUMU
0.80 ve yukarısı	Mükemmel
0.70 ve 0.80 arası	İyi
0.60 ve 0.70 arası	Orta
0.50 ve 0.60 arası	Kötü
0.50 ’ den aşağı	Kabul edilemez

Tablo 15: KMO Değerleri ve Yorumları (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018:80)

‘’ Bartlett küresellik testi, korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren istatistiksel testtir. Bu test ile evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezinin test edilmesidir ‘’ (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2010: 265).

Aşağıdaki tablo 16’ da yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testi analiz sonuçları gösterilmektedir.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı (Ölçüm Testi)		0.962
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6213.624
	Serbestlik Derecesi (df)	435
	Anlamlılık (Sig)	0.000

Tablo 16: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

Tablo 16 ’ yı incelediğimizde, yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0.962 olarak görülmektedir. KMO testinin elde edilen bu sonuç, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya ‘’ mükemmel ’’ derecede uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin anlamlılık sonucuna bakıldığında $0.000<0.01$ olduğu görülmektedir, bu sonuç anketteki değişkenler arasında anlamlı ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen KMO ölçüm testinin sonucunun mükemmel olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması , araştırma kapsamında ele alınan verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 17’ de yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

FAKTÖRLER	FaktörYükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %
Faktör 1: İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma		6.981	23.270
Madde 18: İş yerinde yönetim bana saygı duymakta ve bana güvenmektedir.	0.719		
Madde 27: İş yerinde yönetimi kimin yönettiğini açıkça belli olmaktadır.	0.707		
Madde 10: İş yerinde yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duymaktadır.	0.684		
Madde 13: İş yerinde bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunulmaktadır.	0.657		
Madde 24: İş yerinde düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst biçimde açıkça tanımlayabilmekteyim.	0.655		
Madde 29: İş yerinde yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol etmektedir	0.638		
Madde 14: İş yerinde getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulmaktadır.	0.637		
Madde 5: İş yerinde yönetim yeni fikirlere değer vermektedir	0.618		
Madde 26: İş yerinde yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamamaktadır.	0.609		
Madde 17: İş yerinde yönetim, çalışanlarının düşüncelerinden yararlanmaktadır.	0.593		
Madde 12: İş yerinde yönetim yaratıcı düşüncelerimi korumaktadır.	0.583		
Madde 1: İş yerinde işimle ilgili , bana	0.500		

açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiri yapılmaktadır. **Madde 30:** İş yerinde gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görmekteyim.	0.499		
Faktör 2: İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri **Madde 35:** İş yerinde yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünmektedir. **Madde 31:** İş yerinde yönetim hatalarını kabul etmemektedir. **Madde 33:** İş yerinde yönetim dogmatik davranmakta , onun düşüncelerini değiştirmem olanaksız kılmaktadır. **Madde 19:** İş yerinde yönetim elindeki bilgi konusunda açık olmamaktadır. **Madde 4:** İş yerinde yönetim, iş konusunda esneklik sağlamaktadır. **Madde 9:** İş yerinde yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz kalmaktadır. **Madde 3**: İş yerinde yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılamaktadır. **Madde 23:** İş yerinde yönetim çalışanlarına manevi destek verilmektedir. **Madde 34:** İş yerinde yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlamaktadır. **Madde 36:** İş yerinde yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlamaktadır	0.790 0.767 0.748 0.588 0.555 0.544 0.533 0.532 0.516 0.443	6.466	21.553
Faktör 3: İş Yeri Motivasyonu **Madde 20:** İş yerinde bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulmaktadır.	0.757	5.476	18.254

Madde 22: İş yerinin tutumu yaratıcılığımızı geliştirmektedir.	0.746		
Madde 8: İş yerinde yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlamaktadır.	0.675		
Madde 28: İş yerinde yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahip bulunmaktayım.	0.673		
Madde 2: İş yerinde olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendirilmekteyim.	0.647		
Madde 21: İş yerinde yönetim herkese aynı biçimde davranmaktadır.	0.601		
Toplam		18.254	63.077

Tablo 17: Yaratıcılık Yaklaşım Anketinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 17 üzerinde Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Faktör analizine 30 madde dahil edilmiştir. Analiz sonucunda toplam varyansın % 63.077'sini açıklayan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Birinci faktör 13 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyans %23.270' ini açıklamaktadır. İçerdiği maddeler dikkate alındığında '' İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma'' olarak adlandırılmıştır. Maddelere ait faktör yükleri incelendiğinde; '' İş yerinde Saygı ve Sahip Çıkma'' boyutuna ait faktör yüklerinin 0.719 olan 18. Madde '' *İş yerinde yönetim bana saygı duymakta ve bana güvenmektedir*.'' ifadesi ve 0.499 olan 30. Madde *'' İş yerinde gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görmekteyim.''* ifadesi arasında olduğu görülmektedir.

İkinci faktör 11 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyans %21.553' ünü açıklamaktadır. İçerdiği maddeler dikkate alındığında '' İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri '' olarak adlandırılmıştır. Maddelere ait faktör yükleri incelendiğinde; '' İş

Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri '' boyutuna ait faktör yüklerinin 0.790 olan 35. Madde *'' İş yerinde yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünmektedir.*'' ifadesi ve 0.440 olan 36. Madde *''İş yerinde yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlamaktadır''* ifadesi arasında olduğu görülmektedir.

Üçüncü faktör 6 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyans %18.254' ünü açıklamaktadır. İçerdiği maddeler dikkate alındığında '' İş Yeri Motivasyonu '' olarak adlandırılmıştır. Maddelere ait faktör yükleri incelendiğinde; '' İş Yeri Motivasyonu '' boyutuna ait faktör yüklerinin 0.757 olan 20. Madde *'' İş yerinde bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunulmaktadır.*'' ifadesi ve 0.601 olan 36. Madde *'' İş yerinde yönetim herkese aynı biçimde davranmaktadır.''* ifadesi arasında olduğu görülmektedir.

3.6.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistiklerin İncelenmesi

3.6.1.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kamu işletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

'' χ^2 uygunluk testlerinin alternatifi olan Kolmogorov-Smirnov testi, ilk olarak 1933 yılında Kolmogorov tarafından önerilmiştir. Daha sonra 1939 yılında Smirnov tarafından geliştirilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi, teorik (beklenen) ve ampirik kümülatif (birikimli) dağılım fonksiyonu arasındaki maksimum mutlak farka dayanır '' (Özer, 2007:14)

Tablo 18' de Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin normal dağılım testi gösterilmektedir.

		Saygı ve Sahip Çıkma	İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İş Yeri Motivasyonu
Toplam sayı		262	262	262
Normal Parametre	Ortalama	47.7137	37.2748	20.1870
	Standart Sapma	10.79441	10.03485	5.76349
Uç Noktalarda Farklar	Kesin	0.168	0.94	0.125
	Pozitif	0.072	0.062	0.066
	Negatif	-0.168	-0.094	-0.125
Kolmogorov_Smimov Z		2.724	1.530	2.020
Asymp.Sig (2 –tailed)		0.000	0.019	0.001

Tablo18: Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi

Tablo 18 incelendiğinde tüm ölçek alt boyutlarına ilişkin Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları göre $p<0.05$ görüldüğünden dolayı, ölçeğe ait tüm alt boyutların normal dağılım göstermediği bulunmaktadır. Normal dağılım şartı sağlanamadığından dolayı, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin demografik özelliklerine farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek üzere non-parametrik testler gerçekleştirilmiştir. ’’ (Özer, 2007:14)

Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin alt boyutlarını, kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri gerçekleştirilmiştir.

’’ Mann-Whitney U Testi: Bu test bağımsız örnekler için uygulanan t-testinin parametrik olmayan alternatifidir. t-testinde olduğu gibi iki grup

ortalamalarının karşılaştırılması yerine, Mann-Whitney U testi grupların medyanlarını karşılaştırır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde değerlerini sıralı hale dönüştürür. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Değerler sıralı hale dönüştürüldüğü için, değerlerin asıl dağılımları önemli değildir'' (Kalaycı vd. 2006: 99). ''Test istatistikleri tablosundaki Asymp. Sig. (2-tailed) değerine bakılır bu p değeridir. P<0,05 ise anlamlı bir fark vardır, p>0,05 ise anlamlı bir fark yoktur şeklinde değerlendirilir'' (Doymuş,2009).

'' Kruskal -Wallis Testi, Kruskal Wallis One-way (Tek Yönlü) Varysans Analizi olarak da bilinmektedir. Uygulama olarak Mann Whitney U testine benzemektedir, ancak üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılmaktadır'' (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2010: 210).

3.6.2.Yaraticilik Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılığının Testi

Tablo 19' da Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılıklarının sıralama sonuçları gösterilmektedir.

Faktörler	Cinsiyet	Frekans	Ortalama Sıralama Değerleri	Sıralamaların Toplamı
İş Yerinde Saygı ve	Kadın	147	129.92	19098.00
	Erkek	115	133.52	15355.00

Sahip Çıkma	Toplam	262		
İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	Kadın Erkek Toplam	147 115 262	127.76 136.29	18780.00 15673.00
İş Yeri Motivasyonu	Kadın	147	129.06	18972.00
	Erkek	115	134.62	15481.00
	Toplam	262		

Tablo 19: Yaraticilik Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarının Sıralamala Sonuçları

Tablo 20' de Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılıklarının test istatistikleri gösterilmektedir.

	İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İş Yeri Motivasyonu
Mann-Whitney U	8220.000	7902.000	8094.000
Wilcoxon W	19098.000	18780.000	18972.000
Z	-0.382	-0.905	-0.590
Asymp.Sig (2-tailed	0.702	0.365	0.555

Tablo 20: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılığının testi için Mann Whitney U testi sonucu incelendiğinde, iş yerinde saygı ve sahip çıkma alt boyutuna göre $p>0.702$, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri alt boyutuna göre $p>0.365$, iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre $p>0.555$ olduğundan dolayı kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı test sonucu belirlenmiştir.

3.6.3.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılığının Testi

Tablo 21'de Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılığının sıralama sonuçları verilmektedir.

Faktörler	Medeni Durum	Frekans	Ortalama Sıralama Değerleri	Sıralamaların Toplamı
İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	Evli	206	126.96	19098.00
	Bekar	56	148.20	8299.00
	Toplam	262		
İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	Evli	206	124.62	25671.00
	Bekar	56	156.82	8782.00
	Toplam	262		
İş Yeri Motivasyonu	Evli	206	125.69	25892.50
	Bekar	56	152.87	8560.50
	Toplam	262		

Tablo 21: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılığının Sıralama Sonuçları

Tablo 22' de Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre Mann Whitney U testi sonuçları verilmektedir.

	İş Yerinde Saygı ve Sahip	İş Yerinde Açıklık ve Öz	İş Yeri Motivasyonu

	Çıkma	Eleştiri	
Mann-Whitney U	4833.000	4350.000	4571.500
Wilcoxon W	26154.000	25671.000	25892.500
Z	-1.861	-2.822	-2.384
Asymp.Sig (2-tailed	0.063	0.005	0.017

Tablo 22: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılığının testi için Mann Whitney U testi sonucu incelendiğinde, iş yerinde saygı ve sahip çıkma alt boyutuna göre $p>0.063$, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri alt boyutuna göre $p <0.005$, iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre $p <0.017$ olduğundan dolayı kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni duruma göre anlamlı bir farklılığın olduğu test sonucu belirlenmiştir.

Bu farklılığın iş yerinde açıklık ve öz eleştiri ve iş yeri motivasyonu alt boyutlarında bekar olan öğretmenlerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bekar öğretmenlerin aile sorumlulukların az olması nedeniyle yaratıcılık işlerine daha fazla eğilim gösterdikleri söylenebilmektedir.

3.6.4.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığının Testi

Tablo 23' te Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre sıralama sonuçları verilmektedir.

Faktörler	Eğitim Düzeyi	Frekans	Ortalama Sıralama Değerleri	Sıralamaların Toplamı
İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	Lisans Lisans Üstü Toplam	240 22 262	130.15 146.23	31236.00 3217.00
İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	Lisans	240	129.43	31064.00
	Lisans	22	154.05	3389.00
İş Yeri Motivasyonu	Lisans Üstü Lisans Lisans Üstü	262 240 22	130.07 147.14	31216.00 3237.00
	Toplam	262		

Tablo 23: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Sıralama Sonuçları

Tablo 24’ te Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre Mann Whitney U testi sonuçları verilmektedir.

	İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İş Yeri Motivasyonu
Mann-Whitney U	2316.000	2144.000	2296.000
Wilcoxon W Z Asymp.Sig (2-tailed	31236.000 -0.953 0.340	31064.000 -1.459 0.145	31216.000 -1.013 0.311

Tablo 24: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılığının testi için Mann Whitney U testi sonucu incelendiğinde, iş yerinde saygı ve sahip çıkma alt boyutuna göre p>0.340, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri alt boyutuna göre p >0.145, iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre p >0.311 olduğundan dolayı kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı test sonucu belirlenmiştir.

3.6.5.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılığının Testi

Tablo 25'te Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre sıralama sonuçları verilmektedir.

Faktörler	Yaş Aralıkları	Frekans	Ortalama Sıralama Değerleri
İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	21-30	30	141.53
	31-40	134	124.24
	41-50	81	138.94
	51-30	16	135.22
	Toplam	262	
İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	21-30	30	148.06
	31-40	134	123.35
	41-50	81	135.06
	51-30	16	149.59
	Toplam	262	
İş Yeri Motivasyonu	21-30	30	149.65

	31-40	134	118.81
	41-50	81	146.01
	51-30	16	129.22
	Toplam	262	

Tablo 25: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Sıralama Sonuçları

Tablo 26' da Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre Kuruskal-Wallis testi sonuçları verilmektedir.

	İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İş Yeri Motivasyonu
Ki kare	2.600	4.127	8.553
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.457	0.248	0.036

Tablo 26: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Kuruskal-Wallis Testi Sonuçları

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre farklılığının testi için Kruskal-Wallis testi sonucu incelendiğinde, iş yerinde saygı ve sahip çıkma alt boyutuna göre $p>0.457$ ve iş yerinde açıklık ve öz eleştiri alt boyutuna göre $p >0.248$ olduğundan dolayı anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ancak iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre $p <0.036$ olduğundan dolayı kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılığın olduğu test sonucu belirlenmiştir. Bu farklılığın iş yeri motivasyon alt boyutlarında 21-30 yaş grubu öğretmenlerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu yaş aralığında kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin

yeni göreve başlaması dolayısıyla daha motive olduğu daha olumlu oldukları düşünülebilmektedir.

3.6.6.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulunduğu İşyerine Göre Farklılığının Testi

Tablo 27' de Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları iş yerinde çalışma sürelerine göre sıralama sonuçları verilmektedir.

Faktörler	Bulundukları İş Yerinde Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama Sıralama Değerleri
İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	1-5	167	129.71
	6-10	67	132.90
	11-20	26	138.29
	21 ve +	2	146.25
	Toplam	262	
İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	1-5	167	131.17
	6-10	67	126.62
	11-20	26	149.77
	21 ve +	2	85.25
	Toplam		
İş Yeri Motivasyonu	1-5	167	130.07
	6-10	67	125.88
	11-20	26	157.87
	21 ve +	2	96.75

	Toplam	262	

Tablo 27: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulundukları İş Yerinde Çalışma Sürelerine Göre Sıralama Sonuçları

Tablo 28' de Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları iş yerinde çalışma sürelerine göre Kuruskal-Wallis testi sonuçları verilmektedir.

	İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İş Yeri Motivasyonu
Ki kare	0.401	2.541	4.012
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.940	0.468	0.260

Tablo 28: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulundukları İş Yerinde Çalışma Sürelerine Göre Kuruskal-Wallis Testi Sonuçları

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları okullarda çalışma sürelerine göre farklılığının testi için Kruskal-Wallis testi sonucu incelendiğinde, iş yerinde saygı ve sahip çıkma alt boyutuna göre $p>0.940$, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri alt boyutuna göre $p>0.468$, iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre $p>0.260$ olduğundan dolayı kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları okullarda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı test sonucu belirlenmiştir.

3.6.7.Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulunduğu Kurumda Göre Farklılığının Testi

Tablo 29’ da Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre sıralama sonuçları verilmektedir.

Faktörler	Bulundukları Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama Sıralama Değerleri
İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	1-5	70	131.44
	6-10	49	131.67
	11-20	102	128.33
	21-30	37	143.01
	31 ve +	4	104.88
	Toplam	262	
İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	1-5	70	131.54
	6-10	49	136.53
	11-20	102	125.34
	21-30	37	147.34
	31 ve +	4	79.88
	Toplam	262	
İş Yeri Motivasyonu	1-5	70	130.05
	6-10	49	137.57
	11-20	102	128.33
	21-30	37	140.07
	31 ve +	4	84.00
	Toplam	262	

Tablo 29: Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulundukları Kurumada Çalışma Sürelerine Göre Sıralama Sonuçları

Tablo 30'da Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğine ilişkin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre Kuruskal-Wallis testi sonuçları verilmektedir.

	İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İş Yeri Motivasyonu
Ki kare	1.530	4.370	2.573
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0.821	0.821	0.821

Tablo 30: Yaraticilik Yaklaşım Anketine İlişkin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Kuruskal-Wallis Testi Sonuçları

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre farklılığının testi için Kruskal-Wallis testi sonucu incelendiğinde, iş yerinde saygı ve sahip çıkma alt boyutuna göre $p>0.821$, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri alt boyutuna göre $p>0.821$, iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre $p>0.821$ olduğundan dolayı kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı test sonucu belirlenmiştir.

3.6.8.Yaratıcılık Ölçeğinin Kamu İşletmesi Olan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Farklılığının Testi

Tablo 31' de Yaratıcılık Ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre sıralama sonuçları verilmektedir.

Faktörler	Cinsiyet	Frekans	Ortalama Sıralama Değerleri
İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	İlkokul	43	171.50
	Ortaokul	107	107.27
	Lise	107	133.65
	Total	257	
İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İlkokul	43	168.35
	Ortaokul	107	103.26
	Lise	107	138.93
	Total	257	
İş Yeri Motivasyonu	İlkokul	43	158.63
	Ortaokul	107	106.12
	Lise	107	139.98
	Total	257	

Tablo 31: Yaratıcılık Ölçeğinin Katılımcıların Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Sıralama Sonuçları

Tablo 32’ de Yaratıcılık Ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre Kuruskal-Wallis testi sonuçları verilmiştir.

	İş Yerinde Saygı ve Sahip Çıkma	İş Yerinde Açıklık ve Öz Eleştiri	İş Yeri Motivasyonu
Ki kare	23.670	26.831	19.375
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0.000	0.000	0.000

Tablo 32: Yaratıcılık Ölçeğinin Katılımcıların Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Kuruskal-Wallis Testi Sonuçları

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğinin kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre farklılığının testi için Kruskal-Wallis testi sonucu incelendiğinde, iş yerinde saygı ve sahip çıkma alt boyutuna göre $p<0.000$, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri alt boyutuna göre $p<0.000$, iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre $p<0.000$ olduğundan dolayı kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu test sonucu belirlenmiştir. Bu farklılık okulda çalışan öğretmenler hem lise ve hem de orta okulda çalışanlara göre daha olumlu fikir sergilemelerine karşın lisede çalışanlar ise orta okulda çalışanlara nazaran iş yerinde saygı ve sahip çıkma boyutu, açıklık ve öz eleştiri boyutu ile motivasyon boyutuna olumlu baktıkları test sonucunda belirlenmiştir.

SONUÇ

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından yaratıcılık kavramının önemini anlayabilmeleri ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Değişen dünya pazar şartları geliştirilmiş ürün veya hizmetlerin farklı yönlerini bulmada yaratıcılık önemli bir anlam ifade etmiştir. Ekonomiye ve topluma yarar sağlayacak her yeni fikir yeni yolları keşfetmeye yarayacaktır. Başarılı işletmeler hem ulusal hem de uluslararası rekabetçi pazarda hayatta kalabilme potansiyeli güçlü, yeniliğe açık kurumlar olabilmesidir. Yaratıcılık bilginin işletmenin faydasına göre yeni veya iyileştirilmiş ürün ve hizmetler sunmasıdır. Gelişmiş ülkelerde de sürekli kullanılan yaratıcılık işletmelerin performansını arttırmada kullandığı önemli bir faktördür.

Girişimciler yeni bir ürün ve hizmet yarattıklarında yeni bir boyut kazanacaklardır. Yöntemlerde kullanılanın dışında farklı yaklaşım sergilemek hem bireylerin hem de işletmelerin gelişmesi açısından önem arz etmektedir. Yaratıcılık özünde orjinallik ve yenilik yaratma barındırır. Özgür düşünce ile bilginin yeniden üretebilmesi ve özgün yapıtların oluşmasında rol oynar. Yaratıcılık sayesinde işletmeler farklı ürün ve hizmetler geliştirmekte böylece ekonomik kazanç elde etmektedir.

Bu çalışma 2018-2019 eğitim- öğretim yılında Hatay ilinin Arsuz ilçesinde yer alan kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerin yaratıcılık uygulamalarına ilişkin bakışları incelenmiştir. İşletme yönetimlerinin, genel olarak, yaratıcı düşünce ve eylemlere olan yaklaşımı ve bu yaklaşım sonucunda personele, yaratıcı düşünceler ortaya koymada ve yaratıcı eylemler gerçekleştirmede ne kadar fırsat tanıdığına dair veriler elde edilmiştir. Bu çalışmada Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeği uygulanmıştır , 18 okuldan 262 öğretmen gönüllü olarak bu uygulamaya katılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların 147’ si kadın, 115 ‘in kadın olduğu görülmektedir. Kadınların çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Bu fark % 12,2’lik bir orana karşılık gelmektedir. Kamu işletmesi olan okullarda görev yapan öğretmenlerden 240’ ının lisans mezunu, 22’ sinin ise eğitim düzeyinin lisans üstü olduğu görülmektedir. Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarını incelediğimizde en fazla 31-40 yaşları arasında olduğu, en az ise 51-60 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir. Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre incelendiğinde % 78.6 ’ lık bir oranla büyük bir çoğunluğun evli olduğu görülmüştür, bekarlar ise %21.4 ’ lük bir oranı oluşturmaktadır. Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin bulundukları okulda en fazla 1-5 yıl arasında olduğu, bulundukları kurumda ise en fazla 11-20 yıl arasında çalıştıkları görülmüştür. Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre bakıldığında ortaokul ve lisesin eşit sayıda olduğu ve 107 kişi olduğu, e ilkokulun ise 12 kişi olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışma yaratıcılık yaklaşım ölçeğine göre üç boyut altında incelenmiştir. . Bunlar iş yerinde saygı ve sahip çıkma, iş yerinde açıklık ve öz eleştiri, iş yeri motivasyonudur. Ölçeğe verilen cevaplar incelendiğinde eleştiri olduğu ancak yönetimin yeni fikirlere açık olduğu ve yeni fikirlere değer verildiği vurgulanmıştır. Yine bu görüşlere ek olarak; iş yerinde yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünmektedir iş yerinde yönetim herkese aynı biçimde davranılmadığı ve iş yerinde yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahip bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

Yaratıcılık yaklaşım ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0.962 olarak tespit edilmesi örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya ‘’ mükemmel ’’ derecede uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin anlamlılık sonucuna bakıldığında $0.000<0.01$ olduğu görülmektedir, bu sonuç anketteki

değişkenler arasında anlamlı ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen KMO ölçüm testinin sonucunun mükemmel olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması , araştırma kapsamında ele alınan verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermiştir.

Araştırma bulgularına göre; kamu işletmesi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet , eğitim düzeyi, bulundukları okullarda çalışma süreleri ve bulundukları kurumda çalışma süreleri değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür, kamu işletmesi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin medeni durum, yaş ve çalıştıkları okul türlerine göre değerlendirilmesinde anlamlı farklılıkları olduğu görülmüştür.

Bu farklılığın kamu işletmesi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin medeni durumuna göre bekar olan öğretmenlerin iş yerinde açıklık ve öz eleştiri ve iş yeri motivasyonu alt boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Evli öğretmenlerin aile sorumlulukların fazla olması düşünüldüğünde bekar öğretmenlerin yaratıcılık konusunda daha iyi motive olduğu söylenebilmektedir.

Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yaşlarına göre iş yeri motivasyonu alt boyutuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu, bu farklılığın iş yeri motivasyon alt boyutlarında 21-30 yaş grubu öğretmenlerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu yaş aralığında kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin yeni göreve başlaması dolayısıyla daha motive olduğu daha olumlu oldukları düşünülebilmektedir.

Kamu işletmesi olan okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu, bu farklılık ilkokulda çalışan öğretmenler hem lise ve hem de orta okulda çalışanlara göre daha olumlu fikir

sergilemelerine karşın lisede çalışanlar ise orta okulda çalışanlara nazaran iş yerinde saygı ve sahip çıkma boyutu, açıklık ve öz eleştiri boyutu ile motivasyon boyutuna olumlu baktıkları görülmektedir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse göreve yeni başlamış bekar öğretmenlerin yöneticilerin yaratıcılık uygulamalarına ilişkin bakışlarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. İlkokulda çalışan öğretmenlerinde lise ve ortaokulda çalışanlara göre daha olumlu baktıkları görülmüştür.

KAYNAKLAR

Akar, A. (2006) İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İli Örneği) Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Aktamış H. ve Ö.Ergin. (2006), Fen Eğitimi Ve Yaratıcılık. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi. 20, 77-83, http://web.deu.edu.tr/befdergi/9.pdf (28.Haziran.2010).

Alan Topalian; "The Role of Innovation Leaders in Developing Long-Term Products", International Journal of Innovation Management, Vol: 4, No: 2, Special Issue, June 2000, ss.151-152

Altunışık, R.; Coşkun, R. ; Bayrakatroğlu, S. ve Yıldırım E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Amabile,T.M; (1998), "How to Kill Creativity: Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, assign work to people" Harvard Business Review (September-October): 77- 87.

Arslan, E. (2001), Torrance Yaratıcı Düşünce Testi"nin Türkçe Versiyonu, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi Sayı 14

Balay, (2010) Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,Sayı 43(1)

Barker, A., (2002). Yenilikçiliğin Simyası, (Çev. Kardam, A.,), MESS Yayınları, İstanbul

Bentley, T; (1996) "Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık", (Çev: Onur Yıldırım, 1999), Hayat Yayıncılık, No: 34, İstanbul

BENTLEY, Trevor (2006), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları: 33, İstanbul

Birleştirme Tekniği, http://egitimbilimlerinotlari.com/tag/ayrilip-birlestirme-eknigi/ (18.03.2019)

Büyüköztürk, Ş (2002) '' Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı '', Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Güz, 32 ; 470-483

Coode, N; (1997), "Her Koşulda Yaratıcı Olmak", (Çev:Aydın Ekim Savran, 2002), Epilson Yayıncılık Tic.San.Ltd.Şti., İstanbul

Çekmecelioğlu, H. G. (2002), Yaratıcı Birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayınları

Daft, R. (2011), Management, (10 th Ed.), South Western, US: Cengage Learning

Dalkey N ve Helmer O (1962). "An Experimental AppIİcation of the Delphi Method to the Use of Experts" The RAND Corporation, Santa Monica

Davaslıgil,Ü.,Yaratıcılık,<http://ustunveozel.sitemynet.com/yaraticilik.doc (12.01.2007)

De Bono, E.(2008). Altı Şapkalı Düşünme Tekniği. E.Tuzcular (çev.), Istanbul: Remzi Kitabevi (orjinal baskı tarihi 1985)

Demirel, Ö. (1999). Plandan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı, Pegem Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

Doğan, N.(2011). Yaratıcı düşünme ve yaratıcılık. Ö. Demirel,(Ed.), Eğitimde Yeni Yönelimler (5.baskı) içinde (s.167-198). Ankara: Pegem Akademi

Doymuş Kemal, https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/non-parametrik testler1.ppt .29.07.2019, 02.55

Durmuş, B.; Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2018). Sosyal Bilimlerde SPSS' le veri analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.;İstanbul.

Erginer, E. (2000). Öğretimi Planlama ve Değerlendirme, Anı Yayınları, Ankara

Fisher, E. (2005). Sanatın Gerekliliği. Çev.: Cevat Çapan. İstanbul: Payel Yayınları

Forbes, DP: Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. Academy of Management Review. 1999).

Ford, C.M. (1996), " Oganizational Creativity", #211 from R&D Innovator Volume 5, Number 4, www.winstronbrill.com/brill001/html/article_index/articles/201-250/article211_body.html

Foster, T. RV; (1995), "Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu", (Çev: Hakan İlgün,), Rota Yayın Yapım Tic.Ltd.Şti, Bireysel Yatırım Dizisi No: 4, İstanbul

Gazzaniga, M. S., Heatherton, T. F., Halpern, D. F., (2010). Psychological Science, New York, Norton.

Greenberg, J. (2002). Managing Behavior in Organizations, Third Edition, Prentice Hail

Gordon, W.J.J., 1961. Synectics: The Development of Creative Capacity, Harper&Row, New York.

Gültekin, E. (2009). Polislerin Temel Kişilik Özelliklerinin İş Başarısı Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Hardingam, A. (1997). Takım Çalışması, Çev: A. Bora ve O. Cankoçak, İlkkaynak Yayınları, Ankara

İmrek, M. Kemal. “ Karar Verme Teknikleri”, Beta, İstanbul, 2003

Kağıtçıbaşı Ç: İnsan ve İnsanlar, Cem Ofset Matbaacılık. 1979.

Kalaycı, Şeref(Editör) v.d. (2006), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.

Karasar. N.(2001) Araştırmalarda Rapor Hazırlama. Ankara :Nobel Yayın Dağıtım.

Karasar, N.(2009) Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel yayın Dağıtım

Kılınç, T. (2001). Yaratıcı Düşünceyi Engelleyen Bir Kültürde İşletmelere Düşen Sorumluluklar. Executive Excellence. Ağustos, 22-23

Leontief, W. (1970). Environmental Repercussions and The Economic Structure: An Input-Qutput Approach, The Review of Economics and Statistics, 52(3), 262

Mayer, R.E. Thinking Problem Solving Cognition W.H.Freeman and Company Second Edicition, New York, USA. (1992), 361-454 [AKT: Koray, Ö., ‘Fen Egitiminde Yaratıcı Düsünmeye Dayalı Ögrenmenin Ögrenme Ürünlerine Etkisi’’ Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilgisi Ögretmenligi Bilim Dalı, Ankara, (2003)].

Meissner, H.: Einstellung, Vorstellung, and Darstellung. In: Proceedings of the 26th International Conference for the Psychology of Mathematics Education, vol. I, pp. 156-161, Norwich, UK 2002

Michel-Louis ROUQUETTE, Yaratıcılık, İlk basım: 1973, Çev. İsmail Yerguz, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007

Milliken, F. J. (1987). Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. Academy of Management Review, 12

Mullins,L.J.(2010), Management Organizational Behavior, (9. Baskı), London: Prentice Hall.

Morton, Kenan., GÜCELİOĞLU, Ömer., ALPASLAN, Toromon (1987), Türkiye'de Girişimcilikle İle İlgili Sorunlar ve Çözümler, Yayın No:TÜSİAD-T/87.10.103, İstanbul

Öncü, T. (2003). Torrance Yaratıcı Düşünme Testleri-Şekil Testi Aracılığıyla 12-14 Yaşları Arasındaki Çocukların Yaratıcılık Düzeylerinin Yaş ve Cinsiyete Göre Karşılaştırılması. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi 43.1, 222. http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/26/1009/12245.pdf (21.Haziran.2010).

Özbey N.(2003), İşletmelerde Yaratıcılığı Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler İle Kamu ve Özel Bankalar Üzerine Bir Uygulama ,Erzurum

Özçer , N, (2005) Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Birinci Basım, Rota Yayınları, İstanbul

Özden, Y.(2009),“““Öğrenme ve Öğretme“““, Pegem A Yayınları, Ankara

Özden, Y. (2003). Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara

Öztepe, B.,Sınıf Ögretmenlerinin Fen Bilgisi Dersinde Uyguladıkları Yaratıcı Etkinlikler’’ Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2003)].

Presseisen, B. Z. (2001). Thinking skills: meanings and models revisited. Developing

Minds: A Resource Book for Teaching Thinking, 1, 47-53.

R (1991) Human Relations in Organizations, West Publishing Company, USA

RAWLİNSON,J.G. (1995), “Yaratıcı düşünme ve beyin Fırtınası” (,Çev:Osman Değirmen,) Rota Yayın Yapım Tic.Ltd.Şti, Bireysel Yatırım Dizisi No:11)İstanbul

Runco, M. A. (2007b). Correcting the research on creativity. Creativity Research Journal, 19 (4), 321-327.

Ryan, R. M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

Ryhammar, L. & Brolin, C. (1999). Creativity research: historical considerations and main lines of development. Scandinavian Journal of Educational Research, 43 (3), 259-273, DOI: 10.1080/00313839904303

Sadi Evren SEKER, Philips 66 Yöntemi, YBSAnsiklopedi , v. 1, is. 4, Aralık, 2014

Sternberg, R. J. ve Detterman, D. K. (Editör.). (1986). What is intelligence? Norwood, NJ: Ablex.

Senemoğlu, N., Gömleksiz, M., Üstündağ T. (2001). Öğrenmenin Oluşumu, İlköğretimde Etkili Öğretme ve Öğrenme Öğretmen El Kitabı, T.C. MEB Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı, Ankara

Sungur N. (1992),Yaratıcı Düşünce, İstanbul,Evrim Yayınevi.

Torrance, E. Paul (1973) "Torrance Tests of Creative Thinking : Norms Technical Manual" Lexington Mass.: Personnel Press Inc.

Torrance, E.P.,Torrance Test Of Critical Thinking, Bensenville:Scholistic Testing Service, Inc., (1974).

Torrance, P.,Guiding Creative Talent, Bureau Of Educational Research University Of Minnesota Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J. 1962 [AKT:

Turan İ., Şimşek Ü., Aslan H., (2015), Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi ,30:186-203.

Uyguç, Nermin. "Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı", Adım Yayınları, 1999.

Woodman, R. W., Schoenfeldt, L. F., (1989). Individual Differences in Creativity, Handbook of Creativity, Springer, 77-91.

Yalçınkaya, Timuçin, "Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Artırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, www.isguc.org, 2002

Yavuz, H. (Yavuzer), (1989). Yaratıcılık. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını No.451.

Yıldırım, Ramazan (1998). Yaratıcılık ve Yenilik (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık Yayınevi

Yurtseven, H. Rıdvan, (2001), Yaratıcı Yönetim, Çanakkale, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınları

Zarifoğlu, N, (2006) , Yönetimde Yaratıcılığın Koşulları ve Beyçelik A.Ş.de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül, 2006

EK-1

ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİN YARATICILIK UYGULAMALARINA İLİŞKİN BAKIŞLARI: HATAY İLİNDE ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA KONULU TEZ ARAŞTIRMASINDA ÖLÇEK UYGULANACAK OKULLARIN LİSTESİ

SIRA NO	OKULUN ADI	İLÇE	İL
1	Hayriye Can Kireçci İlkokulu	Arsuz	Hatay
2	Hayriye Can Kireçci Ortaokulu	Arsuz	Hatay
3	Karaağaç Akdeniz Ortaokulu	Arsuz	Hatay
4	Konacık İmam Hatip Lisesi	Arsuz	Hatay
5	Karaağaç Anaokulu	Arsuz	Hatay
6	Gözcüler İkokulu	Arsuz	Hatay
7	Ali Kemal Ziroğlu İlkokulu	Arsuz	Hatay
8	Ayla Naci Uyar Anadolu Lisesi	Arsuz	Hatay
9	Nardüzü İlkokulu	Arsuz	Hatay
10	Nardüzü Ortaokulu	Arsuz	Hatay
11	Murat Zelluh Ortaokulu	Arsuz	Hatay
12	Akdeniz İlkokulu	Arsuz	Hatay
13	Gözcüler Merkezi ve Teknik Anadolu Lisesi	Arsuz	Hatay
14	Gözcüler Ortaokulu	Arsuz	Hatay
15	Nardüzü Merkezi ve Teknik Anadolu Lisesi	Arsuz	Hatay
16	Nuran Yılmaz Anadolu Lisesi	Arsuz	Hatay
17	Uluçınar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Arsuz	Hatay
18	Çetillik Ortaokulu	Arsuz	Hatay

Toplam 18 okul içermektedir.

EK-2

ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİN YARATICILIK UYGULAMALARINA İLİŞKİN BAKIŞLARI: HATAY İLİNDE ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Değerli Öğretmenlerimiz,

Bu araştırma Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürütülen ‘’ Çalışanların Yöneticilerin Yaratıcılık Uygulamalarına İlişkin Bakışları: Hatay İlinde Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama’’ konulu yüksek lisans tezi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır.

Elinizdeki anket yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Lütfen anket formuna isim yazmayınız. Aşağıdaki sorulara içten, samimi, dikkatli ve gerçekçi cevap vermeniz doğrultusunda araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği o oranda artacaktır.

Anketimiz iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde siz değerli öğretmenlerimizin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Yaratıcılık Yaklaşım Ölçeğinin soruları yer almaktadır. Lütfen soruları dikkatlice okuduktan sonra size en uygun seçeneğe (X) işaretini koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman : Prof.Dr Adil OĞUZHAN

Hacer BAYSAL

Trakya ÜnV. Sosyal Bil.Enst.

İşletme ABD Tezli Yüksek Lisans

YARATICILIK YAKLAŞIM ANKETİ

S1)Cinsiyet Kadın ( ) Erkek ( )

S2)Eğitim Durumu Üniversite ( ) Lisansüstü ( ) Diğer Belirtiniz : ……

S3)Yaş 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 – 60 ( ) 61- 70 ( )

S4)Çalışmakta olduğunuz işyerinizin adını yazınız…….

S5)Kaç yıldır bulunduğunuz yerde çalışmaktasınız ?……

S6)Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız ?……

S7)Medeni Durum Evli ( ) Bekar ( )

Aşağıdaki sorulara katıldığınızı (X) işareti ile belirtiniz.

		1 Kesinlikle Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Emin Değilim	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
X1	İş yerinde işimle ilgili , bana açıklama yapılmadığı halde kötü yönde eleştiri yapılmaktadır.					
X2	İş yerinde olabildiğince yaratıcı olmak yolunda cesaretlendirilmekteyim.					
X3	İş yerinde yönetim, çalışanların yaptıklarını yargılamaktadır.					
X4	İş yerinde yönetim, iş konusunda esneklik sağlamaktadır.					
X5	İş yerinin yönetimi yeni fikirlere değer verilmektedir.					
X6	İş yerinde yönetim, yeni fikirlere ve değişime açıktır.					
X7	İş yerinde yönetim işimi nasıl ve ne zaman yaptığımı kontrol etmektedir.					

X8	**İş yerinde yönetim işimde karşılaştığım sorunları nasıl çözdüğümü anlamaktadır.**					
X9	**İş yerinde yönetimin yeni fikirlere gösterdiği saygı ya da ilgi yetersiz kalmaktadır.**					
X10	**İş yerinde yönetim duygularıma, değerlerime ve düşüncelerime saygı duymaktadır.**					
X12	**İş yerinde yönetim yaratıcı düşüncelerimi korumaktadır.**					
X13	**İş yerinde bazı düşüncelerim başka birisininmiş gibi sunulmaktadır.**					
X14	**İş yerinde getirdiğim çeşitlilik dolayısıyla bana saygı duyulmaktadır.**					
X15	**İş yerinde yönetimle konuşurken, gerektiği gibi anlaşılabilmem için dikkatli olmam gerekmektedir.**					
X17	**İş yerinde yönetim, çalışanların düşüncelerinden yararlanmaktadır.**					
X18	**İş yerinde yönetim bana saygı duymakta ve bana güvenmektedir.**					
X19	**İş yerinde yönetim elindeki bilgi konusunda açık olmamaktadır.**					
X20	**İş yerinde yönetim, bana yeni bilgiler öğrenmek ve deneyim elde etmek konusunda fırsatlar sunmaktadır.**					
X21	**İş yerinde yönetim herkese aynı biçimde davranmaktadır.**					
X22	**İş yerinde yönetimin tutumu yaratıcılığımızı geliştirmektedir.**					
X23	**İş yerinde yönetim çalışanlarına manevi destek vermektedir.**					

X24	**İş yerinde düşüncelerimi yönetime karşı açık ve dürüst biçimde açıkça tanımlayabilmekteyim.**					
X25	**İş yerinde zaman zaman kendimi yetersiz ve güçsüz hissetmekteyim.**					
X26	**İş yerinde yönetim, belli düşünceleri anlaşılmasını sağlayacak şekilde açıkça tanımlar, ama beni bu düşünceleri kabul etmem konusunda zorlamamaktadır.**					
X27	**İş yerinde yönetimi kimin yönettiğini açıkça belli olmaktadır.**					
X28	**İş yerinde yaratıcı olmak için yeteri kadar zaman ve kaynağa sahip bulunmaktayım.**					
X29	**İş yerinde yönetim yapılan her şeyi doğruluk açısından kontrol etmektedir.**					
X30	**İş yerinde gerekli biçimde risk aldığım zaman bunun karşılığını görmekteyim.**					
X31	**İş yerinde yönetim hatalarını kabul etmemektedir.**					
X32	**İş yerinde yönetim içinde bulunan durumu açıkça ortaya koyamamaktadır.**					
X33	**İş yerinde yönetim dogmatik davranmakta , onun düşüncelerini değiştirmem olanaksız kılmaktadır.**					
X34	**İş yerinde yönetim gereken eleştiriyi ve yönlendirmeyi sağlamaktadır.**					
X35	**İş yerinde yönetim kendi düşüncelerinin daima doğru olduğunu düşünmektedir.**					
X36	**İş yerinde ilişkide olunan bireylerle doğrudan iletişim kurmak konusunda cesaretlendirilmekteyim.**					