

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
ÖRGÜTSEL ZEKA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(Sakarya İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem EKİCİ

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK

HAZİRAN– 2007

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
ÖRGÜTSEL ZEKA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(Sakarya İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Özlem EKİCİ**

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Bu tez 25/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Yrd.Doç. Dr. Osman TİTREK
Jüri Başkanı**

**Yrd.Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI
Jüri Üyesi**

**Yrd.Doç. Dr. Aynur B.BOSTANCI
Jüri Üyesi**

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özlem EKİCİ

30 Mayıs 2007

ÖNSÖZ

Örgütler, hızlı değişen koşullarda hayatta kalmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için değişik arayışlar içerisine girmişlerdir. Değişim dinamiklerini yakından takip etmeyen ve bu dinamiklere uyum sağlayamayan örgütlerin ayakta kalması neredeyse imkansızdır. Değişimi yakalamak isteyen örgütlerin çıkış noktası zeka kavramıdır. Zeki bireyin özelliklerinden hareketle zeki örgütlerin oluşturulması gündeme gelmiştir. Eylemlerinde ve tepkilerinde hızlı, işleyişte esnek ve rahat, fikirlerinde açık, değişen koşullarda uyumlu, yenilenebilen ve hayal gücünü kullanan zeki örgütler geleceğin örgüt anlayışını oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel zeka düzeylerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın tüm safhalarında ilgi ve desteği ile her zaman yanımda olan, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK'e içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca araştırma ölçeğinin hazırlanmasına görüş ve önerileri ile katkı sağlayan değerli akademisyenlere; Sakarya İli ilköğretim okullarında görev yapan meslektaşlarıma; araştırma boyunca destek ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Serkan SEZİK, Hülya SEZİK, Meral KAYMAN'a; manevi desteğini sürekli yanımda hissettiğim aileme; çalışma boyunca özveri, fedakarlık ve yardımlarını esirgemeyen eşim Erhan EKİCİ'ye ve kızım Selin EKİCİ'ye gönülden teşekkür ederim.

ÖZLEM EKİCİ

Sakarya, Mayıs 2007

İÇİNDEKİLER

<u>KISALTMALAR</u>	iv
<u>TABLolar</u>	v
<u>SEKİLLER</u>	xi
<u>ÖZET</u>	xi
<u>SUMMARY</u>	xii

GİRİŞ 1

BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... 10

1.1. Örgüt..... 10

1.1.1. Formal ve İnfomal Örgüt..... 13

1.1.1.1. Formal Örgüt..... 13

1.1.1.2. İnfomal Örgüt..... 14

1.1.2. Örgütün Özellikleri..... 18

1.1.3. Zeka Kavramı..... 23

1.1.3.1. Çoklu Zeka Kuramı: Howard Gardner..... 25

1.1.3.2. Triarşik Zeka Kuramı: Robert Sternberg..... 29

1.1.3.3. Duygusal Zeka Kuramı: Daniel Goleman..... 32

1.1.3.4. Başarı Zekası Kuramı: Robert Strenberg..... 33

1.1.3.5. Biyoekolojik Yaklaşım: Stephen Ceci..... 34

1.1.4. Zeki Birey ve Örgütlerin Ortak Özellikleri 35

1.1.5. Örgütsel Zeka..... 36

1.1.5.1. Zeki Örgütün Özellikleri..... 38

1.1.5.2. Örgütsel Zeka Seviyesini Belirlemenin Gerekliliği 48

1.1.5.3. Zeki Örgütün İlkeleri..... 49

1.1.5.4. Örgütsel Zekaya İlişkin Yetenekler..... 52

1.1.5.5. Örgütsel Zekanın Boyutları..... 54

1.1.6. İlgili Araştırmalar 58

BÖLÜM 2: YÖNTEM 66

2.1 Araştırma Modeli 66

2.2 Araştırma Evreni..... 66

2.3. Araştırmanın Örneklemi	66
2.4 Veri Toplama Aracı	67
2.5 Anketin Geliştirilmesi	68
2.6 Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları	69
2.7 Anketin Uygulanması	76
2.8 Verilerin Analizi	76
BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR	77
3.1 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin Görüşleri	78
3.1.1 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin Görüşleri	78
3.1.2 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin Görüşleri	82
3.1.3 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin Görüşleri	85
3.1.4 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutuna İlişkin Görüşleri	89
3.1.5 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri	94
3.1.6 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin Görüşleri	97
3.1.7 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutuna İlişkin Görüşleri	101
3.2 Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları	105
3.3 Öğretmen ve Yöneticilerin Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları	110
3.4 Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları	114
3.5 Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar	117

<u>3.6 Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar</u>	123
<u>3.7 Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar</u>	128
<u>3.8 Yönetici ve Öğretmenlerin Bölgelerine Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar</u>	133
<u>SONUC VE ÖNERİLER</u>	143
<u>KAYNAKLAR</u>	148
<u>EKLER</u>	154
<u>ÖZGEÇMİŞ</u>	159

KISALTMALAR

N	: denek sayısı
\bar{x}	: aritmetik ortalama
S	: standart sapma
sd	: serbestlik derecesi
t	: t değeri
F	: f değeri
P	: anlamlılık düzeyi
IQ	: bilişsel zeka
AB	: Avrupa Birliği
NAFTA	: Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması
APEC	: Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
ASEAN	: Güneydoğu Asya Uluslar Birliği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türüne Göre Dağılımı	67
Tablo 2: İlköğretim Okullarında Örgütsel Zeka Düzeyi Anketindeki Maddelerinin Örgütsel Zekanın Boyutlarına Göre Dağılımı.....	68
Tablo 3: Stratejik Vizyon Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 4: Paylaşılan Kader Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 5: Değişime İstekli Olma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 6: İçtenlik Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 7: Güçbirliği ve Uygunluk Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 8: Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 9: Performans Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 10: Stratejik Vizyon Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	78
Tablo 11: Paylaşılan Kader Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	82
Tablo 12: Değişime İstekli Olma Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	85
Tablo 13: İçtenlik Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	90
Tablo 14: Güçbirliği ve Uygunluk Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	94
Tablo 15: Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	98
Tablo 16: Performans Baskısı Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	102
Tablo 17: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	105
Tablo 18: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	106
Tablo 19: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “İçtenlik” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	107
Tablo 20: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “İçtenlik” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	107
Tablo 21: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Güçbirliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	108

Tablo 22: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	109
Tablo 23: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Performans Baskısı” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	109
Tablo 24: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	110
Tablo 25: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	111
Tablo 26: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	111
Tablo 27: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “İçtenlik” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	112
Tablo 28: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Güçbirliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	112
Tablo 29: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	113
Tablo 30: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Peformans Baskısı” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	114
Tablo 31: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	115
Tablo 32: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	115
Tablo 33: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	115
Tablo 34: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “İçtenlik” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	116
Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Güçbirliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	116
Tablo 36: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	116
Tablo 37: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Performans Baskısı” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları.....	117

Tablo 38: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	118
Tablo 39: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları	118
Tablo 40: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	119
Tablo 41: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	120
Tablo 42: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güçbirliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	121
Tablo 43: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	121
Tablo 44: Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	122
Tablo 45: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Stratejik Vizyon” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	123
Tablo 46: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	124
Tablo 47: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	125
Tablo 48: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	126

Tablo 49: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güçbirliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	126
Tablo 50: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 51: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	128
Tablo 52: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	129
Tablo 53: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	129
Tablo 54: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	133
Tablo 55: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	131
Tablo 56: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güçbirliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	131
Tablo 57: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	132
Tablo 58: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	133

Tablo 59: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Stratejik Vizyon” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 60: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 61: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	136
Tablo 62: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	137
Tablo 63: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güçbirliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	139
Tablo 64: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	140
Tablo 65 : Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	141

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Iceberg Örgüt	13
Şekil 2: Zekayla İlgili Eski ve Yeni Anlayışların Karşılaştırılması	25
Şekil 3: Metabileşenler ile Performans ve Bilgi Kazanma Bileşenleri Arasındaki İlişki	30
Şekil 4: Problem Çözme Stratejileri	31
Şekil 5: Örgütsel Zekada Bilgi Aşamaları.....	39
Şekil 6: Zeki Örgütlerin Özellikleri	39
Şekil 7: Akıllı Örgütün Dokuz İlkesi	51
Şekil 8: Örgütsel Zekanın Boyutları	54
Şekil 9: Zeki Örgütün Dokuz İlkesinin Hayata Geçirilmesi	63

Tezin Başlığı: Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Zeka Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Tezin Yazarı: Özlem EKİCİ

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Osman Titrek

Kabul Tarihi: 25.06.2007

Sayfa Sayısı: XII (Ön Kısım) +153(tez)+ 5 (ekler)

Anabilimdalı: Eğitim Bilimleri

Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre, devlet ve özel ilköğretim okullarında örgütsel zekanın ne düzeyde gerçekleştiğini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, Sakarya il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan 380, özel ilköğretim okullarında çalışan 119 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Araştırma verileri, Karl Albrecht tarafından geliştirilen, “Örgütsel Zekanın Boyutları Ölçeği” den uyarlanan, “İlköğretim Okullarının Örgütsel Zeka Düzeyleri Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır.

Araştırma sonunda, boyutların ortalama puanlarına göre resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin görüşleri arasındaki anlamlı farklardan hareketle, stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güçbirliği ve uygunluk, bilgiyi etkili kullanma, performans baskısı boyutlarında değerlendirilen örgütsel zeka düzeylerinin özel okullarda resmi okullara oranla çok daha iyi olduğu belirlenmiştir.

Okuldaki pozisyon değişkenine göre örgütsel zekanın paylaşılan kader boyutu hariç tüm boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. Cinsiyet değişkenin işgörenlerin örgütsel zeka algısında bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel zeka algısına bakıldığında, eğitim durumu yükseldikçe olumlu görüş belirtme düzeyinin düştüğü saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan çalışanların diğer çalışanlara oranla örgütsel zekanın tüm boyutlarında olumlu görüş sergiledikleri görülmüştür. Okullarının yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünen işgörenlerin, yönetim tarzının otoriter ve serbestçi olduğunu düşünen işgörelere göre, örgütsel zekanın tüm boyutlarını daha olumlu algıladıkları saptanmıştır. Yaşamlarının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenler, diğer bölgelerde geçirenlere göre örgütsel zekanın tüm boyutlarını daha olumlu algılamışlardır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel zeka, zeki örgüt, İlköğretim Okulları

Sakarya Universty Insitute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Opinions of the Leaders and the Teachers Related to the Level of the Organizational Intelligence in Public and Private Primary Schools

Author: Özlem EKİCİ

Supervisor: Assist Prof.Dr. Osman Titrek

Date: 25 June 2007

Nu. Of pages: XII (pre text) +153 (main body)+ 5 (appendices)

Department: Educational Sciences

Subfield: Educational Administration and Supervision

In this research conducted with the objective of determining to what extent organisational intelligence has been achieved in public and private primary education schools according to teachers and managers, 380 teachers and managers employed in the public primary education schools and 119 teachers and managers in the private primary education schools in the centrum of Sakarya were asked to express their opinions on learning organisation. Data of the research has been gathered through the "Organisational Intelligence in Primary Education Schools Questionnaire" adapted from "Dimensions of the Organizational Intelligence Questionnaire" developed by Karl Albrecht

At the end of the research, it has been concluded that the performances of private primary education schools have been better than those of public primary education schools from the aspect of organisational Intelligence evaluated in the dimensions of strategic vision, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence, klowledge deployment and performance pressure on the basis of meaningful differences between the opinions of public primary education schools and private primary education institions according to the mean points of dimensions.

It has been conducted that there is a significant difference between all dimensions organizational intelligence apart from the shared fate dimension of organizational intelligence according to the variable of position at school. I has been viewed that school directors has more positive opinion by comparison with the teachers. It has been conducted that variable of sex has no effect on workers perceptions of organizational intelligence. Studying on the perception of organizational intelligence relating to the level of education, the higher the level of education is, the lower the level of positive opinion is. It has been found out that comparing with the other workers; teachers with 21 year and more experience of teaching have expressed more positive opinion in all dimensions of organizational intelligence. It has been conducted that the workers thinking that their school's management style is democratic has more positive opinion of organizational intelligence in all dimensions in comparison with the ones with view their school's management style is autocratic. The workers spending most of their lives in southeastern region of Anatolia has more positive opinion of organizational intelligence in all dimensions by comparison with the ones spending their lives in others regions of it.

Keywords: Organizational Intelligence, Intelligent Organization, Primary Schools

GİRİŞ

Değişimin özünde yatan temel etkenler, özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru iletişim ve bilgi teknolojileri ile toplu taşıma alanlarında yaşanan gelişmeler sonucu var olan bilginin birkaç yıl içerisinde kendini katlayarak artması ve bu eğilimin giderek yükselmesidir. Bu durumda, aradaki mesafeler kısalmış, bilgiye erişim kolaylaşmış, teknolojik yenilikler her geçen gün artarak gelişmiş ve yayılmıştır. Ayrıca AB, NAFTA, APEC, ASEAN gibi ekonomik ittifaklar, çok uluslu şirketler ile piyasa ekonomisi güçlenmiş ve tüm bunların sonucunda dünya “global bir köy” durumuna gelerek, küreselleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2003: 190).

Çağımızda köklü bir tarihsel değişim sürecinden geçildiğine işaret eden geçerli ve nesnel nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler teknoloji, bilim, kültür, siyasi sistem, ekonomik ve sosyal yapıdaki değişmelerle çok yakından ilişkilidir. Birçok alandaki değişim 20. yüzyıl sonunda hızlanmış ve değişik kurumları, ilişkiler sistemini ve anlayışları etkilemiştir. Özellikle batı toplumlarında başlayan bu paradigmatik değişim, diğer ülkeleri de etkilemiş ve değişimin niteliği küresel bir boyuta ulaşmıştır. Çoğu kurum, toplum ve ülke söz konusu bu değişim karşısında direnç göstermemekte; bu gelişmeleri iyi anlayıp yorumlayarak yararlanmaya çalışmaktadır (Kalkan, 2004: 402).

Tüm dünya da gözlenen hızlı ve kapsamlı değişim süreci, 21. yüzyıla girerken yaşamın tüm alanlarına yayılmıştır. Ülkeler, şirketler ve özellikle de bireyler içinde buldukları koşullara ayak uydurabilmek için sürekli bir çaba göstermektedirler (Taşçı ve Eroğlu, 2004: 90).

Her yönüyle değişim içinde olan şirketler artık kendi sınırlarıyla yetinmeyip dünyanın her yerinde ekonomik, toplumsal ve siyasal barışın olmasını istemektedirler. Bu istekler, genelde “ küreselleşme” kavramıyla ifade edilmektedir. Küreselleşmeyi savunanlar dünya pazarlarına açılma, dünya ile bütünleşme ya da tüm dünyayı tek pazar olarak görebilme üzerinde durmaktadırlar. Ekonomik, siyasal, toplumsal ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeninde, küresel ölçekli bir işletmecilik arayışı doğmuştur ve bu anlayışta insan kaynaklarının da evrensel düzeyde değişimi öngörülmektedir (Taşçı ve diğerleri, 2004: 90).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak günümüz örgütlerinin çoğu yalnızca kendi ülkelerindeki rakipleriyle mücadele etmekle kalmayıp; kendilerini uluslararası rekabete de hazırlamak durumundadırlar. Ancak bu değişim sürecinin hızlı olması gerekmektedir. Geçmiş dönemlerdeki örgütler, uluslar arası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri belirlemekteydiler. Hatta iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme dışı açılmayı gündemine bile almayabiliyordu. Bugünün ortamında ise işletmelerin bu tür seçimleri olmadığı gibi, iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayanlar dış pazarlara açılma zorunluluğunu duymaktadırlar. Sonuçta örgütler kendilerini hem içte hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadırlar (Taşçı ve diğerleri, 2004: 90).

Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için her örgütün hem içsel işleyişini hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir (Şimşek, 2003:190).

Özellikle piyasa ekonomisinin gelişmesi ve güçlenmesi rekabet ortamını hızlandırmış piyasa aktörlerinin kendilerini yenilemelerine ve örgütsel yapılarını gözden geçirmelerine neden olmuştur. Buna bağlı olarak özel sektörde ortaya çıkan verimlilik, etkinlik, yenilik ve kalite gibi değerler, kamu yönetimi üzerinde bir takım eleştirilerin yapılmasını beraberinde getirmiştir. Değişimin kurumlar, toplumlar ve devletler üzerindeki etkisi, mevcut yapıların ve ilişkiler sisteminin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Ayakta kalabilmek için değişim ve dolayısıyla gelişmenin kaçınılmaz olduğu gerçeğini yalnız özel işletmeler değil kamu kesimi de kabul etmiş durumdadır. Kamu kesimi, öteden beri bazı alanlarda özel sektörle işbirliği yapmak biçimindeki yaklaşımını daha da yoğunlaştırmış; bu işbirliği, özel işletmelerin örgüt yapılarını ve yönetim tekniklerini almaya doğru bir eğilim kazanmıştır (Şimşek, 2003: 191).

Birbirine karşı acımasızca “rekabet savaşı” veren örgütlerin gösterdiği çabalar farklı yönetsel modellerin yaşama geçirilmesine neden olmuştur. Bu da yeni bir yönetim çağının açılmasına olanak taşımıştır (Taşçı ve diğerleri, 2004: 90).

İş tatmininde bireysel farklılıkların önemini, 1920’lerdeki Hawthorne çalışmalarına kadar dayansa da iş tatmininde kişilik özelliklerinin etkisi 1980’li yıllara dayanmaktadır. Bunun sebebinin küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte yeni hizmet alanlarının doğması ve var olan hizmet sektörlerinde müşteri kazanmadaki

yoğun rekabetin, örgütlerin çalışanlara bakışını değiştirmiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Tezcan, 2004: 43).

1980'li yıllara gelene kadar insanlar halen duygularından ve tutkularından arındırılmış bir rasyonel düşüncenin parçasıydılar. Değişen dünya düzeni ; küreselleşme , yeni teknolojileri, yeni sektörler artan rekabeti de birlikte getirmiştir. Bu değişimler örgütlerin insana yatırım yapmaları halinde ayakta kalabileceklerini gösterir niteliktedir (Tezcan, 2004:1).

Alman sosyolog Max Weber öncülüğünü yaptığı rasyonel düşüncenin etkisi altındadır. Bu düşünceye göre örgütler, hislere ve sezgilere izin vermeyecek kadar katı, bürokratik yapılara sahip olmalıdırlar (Tezcan, 2004: 5).

Çağdaş yaşamda insanlar özellikle iş yaşamına daha çok katılmak istemektedirler. İşin insan tarafı giderek önem kazanmakta, bireyin insanlık özellikleri, duyguları, ilgileri, güduları işte dikkate alınmaktadır. Bu da hem çalışanların katılma, yaratma ve önemseme, sorumluluk alma duygularını yaşamlarına hem de örgütsel verimliliğin gelişmesine imkan vermektedir. Artık iş teknolojisini geliştirmek ve parasal ödemelerini artırmakla çağdaş insanı çalışmak yetersiz kalmaktadır. Çünkü iş performansında sosyal ve psikolojik faktörlerin etkisi anlaşılmış, grubun karar alması, kişisel katılımın değişmeye sahiplenmeyi artırması gibi davranış bilimlerinde önemli gelişmeler oluşmuştur (Balcı, 2001: 2).

Örgütlerin iç ve dış piyasalardaki rekabet gücünü belirleyen etkenlerden biri de insan kaynaklarının niteliğidir. Çağdaş insan kaynakları anlayışını bir yönetim felsefesi haline getirebilen örgütlerin rekabet gücü daha yüksek olacaktır. Zaten günümüzün başarılı işletmeleri incelendiğinde, bunların bir çoğunun ortak özelliğinin “insan kaynakları” felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımları benimsemiş işletmeler olduğu gözlenmektedir. 21. yüzyıla girerken sermaye, teknoloji ve zaman gibi üretim etkeni olan insana farklı bir açıdan yaklaşan çağdaş insan kaynakları anlayışının benimsenmesi, küresel rekabet gücüne ulaşabilmenin bir gereği olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, insan kaynaklarına önem veren ve gerektiği gibi düzenleyen örgütlerin 21. yüzyıla damgalarını vurabilme şansları çok daha yüksektir (Taşçı ve diğerleri, 2004: 90).

Değişen ve gittikçe karmaşıklaşan iş ve örgüt yaşamı, insanı anlamadan geliştirilmesi düşünülmemelidir. İnsanı anlamak için ise, öncelikle insanı yöneten beyni ve “beyin sermayeleri”ni anlamak gerekmektedir. Beyin sermayelerini anlamadan ve etkili biçimde kullanmadan, hızlı değişen karmaşık iş yaşamında başarılı olmak olanaksız hale gelmektedir. Örgütsel etkililik için beynin sermayelerini en etkin biçimde anlamak ve kullanmak gerekir. Etkili örgütler ellerindeki beyin sermayesini en iyi biçimde harekete geçirenlerdir. Örgütsel etkililik açısından beynin en önemli sermayelerinden birisi öğrenme yeterliliğidir. Beynin sahip olduğu kısa ve uzun süreli bellek yoluyla öğrenir ve öğrendiklerinin uzun süreli bellekte depolar ve gerekli olduğu zaman kullanıma sunar (Titrek, 2004: 239).

Senge’ye (1998) göre öğrenme, “insanın özünde olan bir şeydir ve öğrenme yoluyla önceleri hiç yapmadığımız şeyleri yapmaya başlar, dünyayı ve onunla olan ilişkilerimizi yeniden algılarız. Öğrenme sayesinde yaşamın yaratıcı sürecinin bir parçası olan kapasitemizi genişletiriz.” (Akt. Titrek, 2004: 239).

Küreselleşme bağlamında gelişmelerden değişimlerden haberdar olmak onlara uyum sağlayabilmek, çoklu kanallardan yararlanmak, sosyo-kültürel ekonomik ve politik anlamda dünya ile iletişim kurup olanları anlayabilmek, yorumlayabilmek için bilişim ve iletişim teknolojisinin okur yazarlığını öğrenmek, bilmek ve değişimin gelişimini takip etme, izleme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Duman, 2002: 41).

Değişim, yalnızca insanın maddi yaşam koşullarıyla sınırlı kalmamakta ve onun düşünce yapısını ya da iş yaşamını da etkilemektedir. Bu nedenle, ister eğitim döneminde isterse çalışma yaşamında olsun bireylerin değişime uyum sağlayacak biçimde yetiştirilmeleri için gerekli ortamın hazırlanması zorunluluğu vardır. Bu durum, tüm yöneticileri ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Çünkü değişim süreci ve bu sürecin etkisi doğrudan insan ile ilgilidir (Taşçı ve diğerleri, 2004: 90).

Çağın bilişim ve iletişim teknolojisinin okur yazarlığını öğrenmek ve öğretmek için önce öğrenme ve düşünme boyutlarını öğrenilmesi ve öğretilmesi gereklidir. Bu kapsamda öğrencilerin yaratıcı ve eleştirel paradigma becerilerinin geliştirilmesi için öğretim programlarının zenginleştirilmesi artık kaçınılmazdır. Çağdaş eğitim sistemi anlayışında bilgiyi kullanabilecek, değişim ve gelişim rüzgarlarının sürecinde kendini

sürekli yenileyebilen, sürekli öğrenmeyi öğrenen, düşünmeyi öğrenen, öğrenmeyi bilen, bilmek için sürekli bir arayış ve çaba içerisinde olan, eleştirel, yaratıcı, planlama ve problem çözme sistemine göre düşünen bireylerin yetiştirilmesi amaçlanır (Duman, 2002: 41).

Gittikçe sert esmeye başlayan değişim rüzgarları tüm örgütleri etkilediği gibi eğitim örgütlerinin de ister istemez etkilemektedir. Bireyler günümüzün bir olgusu haline gelen sürekli ve hızlı değişime daha çabuk uyum sağlayabilmek için eğitime bir yatırım gibi yaklaşarak, kamu ve özel eğitim kurumlarından daha iyi, daha etkin, ileride kendileri için daha yararlı olacak eğitim şekil ve düzeylerini talep eder duruma gelmektedirler. Bu da hem kamu hem de özel kesimde eğitimi iyileştirme ve temel reformları gerçekleştirme zorunluluğunu yaratmaktadır (Şimşek, 2003: 192).

Değişen dünyada örgütlerin gelişmelerini sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için toplumun ihtiyaçlarını önceden tespit edip cevap verebilmeleri gerekmektedir. Sanayi devrimine göre yapılandırılan okullarımızda geçmişten günümüze gelinceye kadar önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Okulun bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi için öğreten örgüt anlayışından sıyrılarak öğrenen örgüt anlayışını benimsemesi gerekir (Küçüköğlü, 2005: 138).

Öğretim süreç ve tekniklerindeki gelişmeler, sosyal ve ekonomik gereksinimlerin değişmesi, eğitimde yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Gereksinimlerin karşılanabilmesi, yenilik ve değişmelerin uygulanabilmesi için eğitim iş görenlerinin işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir (Balci, 2001: 13).

Eğitim sisteminde, öğretim yöntemlerinde ve eğitim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler, okul yöneticisinin vizyoner bir lider olarak stratejik kararlar vermesini gerektirmektedir (Balci, 2001: 34).

21. yüzyıl, bireyin yeniden ön plana çıktığı bir dönem olmaya şimdiden aday olduğu ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle, işletme yönetimi anlayışı da yeni yaklaşımlar arayışına girmektedir. Son dönemlerde önem kazanan yaklaşımlardan biri de öğrenen organizasyon kavramıdır. Öğrenen organizasyon kavramı bireyi, bireysel gelişmeyi, merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, diğer bir deyişle, öğrenmeyi öğrenme ve bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak

şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Bu içerik işletmelerin bugün en çok ihtiyaç duydukları pozitif sinerji yaratabilme özelliğini büyük oranda destekler niteliktedir (Taşçı ve diğerleri, 2004: 91).

Öğrenen örgütün temeli öğrenen bireydir. Öğrenen takımları ve sonuçta öğrenen örgütü yaratacak odur. Senge de (2002) organizasyonların sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini, bireysel öğrenmenin organizasyonun öğrenmesini garanti etmeyeceğini, ancak bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel (örgütsel) olmak zorundadırlar (Akt. Küçükoğlu, 2005: 139).

Öğrenen örgütlerde kolektif bir öğrenme görülmektedir. Öğrenmenin hızı, dış dünyadaki değişimin hızına eşit ya da büyük olmalıdır. Çevresel değişimin hızının çıkardığı sorunları ancak öğrenen örgütler çözebilecektir. Örgütsel öğrenme, sadece örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda iş görenlerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerini de amaçlamaktadır (Küçükoğlu, 2005: 139).

Okul ortamında sürekli öğrenme ise ancak bütün okul personeli grup halinde öğrenmesi ile gerçekleşebilir. Okullar işletmelerden daha çok örgütsel öğrenmeye önem vermek zorundadırlar. Çünkü işletmelerin görevi doğrudan doğruya eğitim hizmeti vermek değildir. İşletmelerden ancak kendi personeline hizmet içi eğitim vererek daha kaliteli mal veya hizmet üretmeyi amaçlamaktadırlar. Oysaki okulun asli görevi sürekli eğitim hizmeti vermektir. Bu bakımdan örgütsel öğrenme okul kültürünün bir parçası olmak zorundadır (Küçükoğlu, 2005: 143).

Yaşayan, öğrenen, uyarlanan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olarak ele alındığında, örgütler, yöneticiler olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısıyla yöneticiler olarak örgütlerin hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yeteneklerin bütünü ve bunları kullanma potansiyeli örgütsel, bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2004: 42) .

Senge (1991) prensipler ve uygulamalarda yer alan becerilerin işlevleştirilmesinin grubun zeka düzeyinin, tek tek grubun zeka düzeylerini aşmasını sağlayan ortak bir becerinin gelişmesini olanaklı kıldığını, bunun da bireylerin başka koşullarda olabileceğinden daha hızlı yetişmelerini sağladığını düşünmektedir. Bireysel zeka

çalışmalarındaki gelişmeler oldukça yeni bir alan olan örgütsel zeka çalışmalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel zeka tanımlamalarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir (Akt. Kalkan, 2004: 402).

Örgütsel zeka örgütün enformasyonu işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilenleri çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir. Çalışmalar, örgütsel zekanın örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini belirtmektedir. Dolayısıyla örgütsel zekanın sosyal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu sosyal yapının insan duygularından bağımsız bir işleyişe sahip olması düşünülmemelidir. Duygular yalnızca insanlar açısından değil örgütler açısından da önemlidir. Örgütün sosyal varoluşu duygular söz konusu olmaksızın gerçekleşmemelidir. Bu yüzden, duygusal zeka da örgütsel zekanın bir etkileyeni olarak değerlendirilmelidir. Örgütsel zeka kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yoğunlaşması örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. Zeka olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir. 1990 'lı yıllarla birlikte örgütsel öğrenme ve ilişkili literatürlerdeki pek çok çalışma – çoğunluğu örtük biçimde de olsa- örgütsel zekanın önemine işaret etmeye başlamıştır (Kalkan, 2004: 402).

Problem Cümlesi

Resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen ve yöneticilerin okullarının örgütsel zeka düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1.Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, okullarında örgütsel zekanın ;

- a. Stratejik vizyon,
- b. Paylaşılan kader,
- c. Değişime istekli olma,
- d. İçtenlik,
- e. Güç birliği ve uygunluk,
- f. Bilgiyi etkili bir şekilde kullanma,

g. Performans baskısı, boyutlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okullarındaki örgütsel zekanın boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

- a. Okul türü,
- b. Okuldaki pozisyon,
- c. Cinsiyet,
- d. Eğitim durumu,
- e. Kıdem,
- f. Okuldaki yönetim tarzı,
- g. Yaşamının büyük bölümünü geçirdiği bölge, değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel zeka düzeylerine ilişkin algılarını tanımlamaları sağlamak, araştırma bulgularıyla, yönetici ve öğretmenleri örgütsel zeka becerilerini geliştirmeye ve kullanmaya yönelik öneriler geliştirmektir.

Araştırmanın Önemi

Küreselleşmeyle birlikte değişimin önemi ve bundan en çok örgütler etkilenmiştir. Örgütler bu değişim sürecinde en az etkilenmek ve en önemlisi ayakta kalmaya devam edebilmek için çeşitli arayışlar içerisine girmiştir. Bu arayışlar neticesinde örgütler insani özellikler sahip canlı organizmalar olarak adlandırılmaya başlamıştır. Bu hususta en önemli göstergelerden birisi zekadır. Örgütlerin zeka düzeylerinin belirlenmesi ve kullanması ilerdeki vizyonlarına yön vermede, yönetici ve örgüt üyelerinin tüm örgütsel sistemin proaktif yeteneğini değerlendirmede, örgütün çevresiyle ilişkilerinin anlaşılmasında, örgütün zayıf ve güçlü yönlerini tanımlamada, alt sistemlerde ve bütünde bilgi yaratma ve yaratıcılığı besleyen öneriler geliştirmede, liderlik gibi dinamik faktörler yoluyla sağlayabileceği kazanımları arttırmakta önem taşımaktadır. Literatür çalışmaları incelendiğinde “örgütsel zeka” alanında sınırlı

çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma bu alanda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara veri sağlamak ve yol göstermek adına önemlidir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma büyük bir titizlikle gerçekleştirilmiş olmasına rağmen bir takım sınırlılıklar taşımaktadır.

- 1) Bu araştırma 2006-2007 öğretim yılında Sakarya İli Merkez İlçe Belediyesi sınırları içerisinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlıdır.
- 2) Araştırma ele alınan değişkenlerle sınırlıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ilk evresinde konuyla ilgili literatür taranmış, araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulduktan sonra, resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ve ele alınan değişkenler çerçevesinde resmi ve özel ilköğretim okullarının mevcut durumlarının ortaya koyulmaya çalışıldığı bu araştırma genel tarama modelindedir. Bu yüzden araştırma durum saptayıcı, var olan durumu ortaya koyucu bir çalışmadır.

Araştırma verileri, ilgili literatür taraması sonrasında oluşturulan “İlköğretim Okullarının Örgütsel Zeka Düzeyleri” anketi kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS For Windows 11.0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur.

Verilerin çözümlenmesinde çapraz tablo (Crosstab) analizinden elde edilen frekans ve yüzde değerlerinden; t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova), anlamlı farkın kaynağı için de Tukey-b testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın son evresinde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlara ulaşılmış ve araştırma sonuçları çerçevesinde öneriler geliştirilmiştir.

BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın teorik yapısı ortaya konulmuş, daha sonra konu ile ilgili bulunan araştırmalar sunulmuştur.

1.1. Örgüt

Genel anlamda örgüt; insanların para, zaman gibi kendi güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları yapı olarak tanımlanabilir. Örgütler günümüzde insan yaşamında vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ancak insanların amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak kabul eden örgütleri rastlantısal olarak bir araya gelmiş bir grup insandan ayırt etmek gerekir. Bir örgütten söz edebilmek için en az üç temel özelliğin bir arada bulunması gerekir. Bunlar (Ağaoğlu, 2002: 3):

1. Gerçekleşmesi insanların bireysel güçlerini aşan ortak bir amaç.
2. Birden fazla insan.
3. Bir araya gelen insanların ortak amaç gerçekleştirmeye değer bulup bunun için çaba göstermeye istekli olması.

Yukarıda belirtilen üç özellik bir arada bulunmadığında, bir örgütten ya da örgütlü bir çabadan söz edilemez. Örgütlerde bu çabaların etkili olması için etkili bir yönetim sisteminin de kurulması gereği ifade edilebilir.

Balcı'ya (2005) göre örgüt;

1. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, liderlik edilmesi ve değerlendirmesi süreçleri bütünüdür.
2. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarının eşgüdümlemesi sürecidir.
3. İki ya da daha fazla insanın etkinliklerinin bilinçli şekilde eşgüdümlemesi sistemidir.

4. Örgütler amaç-arayan sistemlerdir. Yani örgütler içinde bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için uygun bir sistem yaratmak üzere birlikte çalıştıkları ve çabalarını eşgüdümledikleri sistemlerdir.
5. Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek üzere kasti olarak yapılandırılmış planlı birimlerdir.

Her yönetim kuramı, kendi görüşü doğrultusunda örgütü tanımlamaktadır. Bu yüzden örgütün en az kuram sayısı kadar tanımı vardır: Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların biçimsel (formal) birlikteliğidir. Davranışsal yönetim kuramına göre örgüt, insanların ortaklaştıkları hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin bir dokusudur. Sistem kurumlarına göre örgüt anlaşma yoluyla geliştirdikleri amaçlara yüklenen işgörenlerin ve kümelerin bir ortaklığıdır. Bu ortaklığın etkinlikleri ve ürettiği ürünler, örgütün çevresinin yüksek etkisi altındadır. Yönetim kurumlarının örgüt tanımlarında şu öğeler vardır (Başaran, 2000: 74):

1. Birden çok insanın birlikteliği,
2. Ortaklaşılacak amaçlar,
3. İşgörenlerin, gönüllü dayanışmayla örgütte var olmalarını sürdürme isteği,
4. İşgörenlerin, güçlerini tümleştirmek için etkili iletişim ağı,
5. İşgörenlerin, amaçlara yönlendirilmiş düzenli, göreceli, yerleşik, dengeli, kestirilebilir davranışları,
6. İç ve dış çevre ile çatışmaları yöneterek ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamının yönetimi

Bu altı öğeyi değişik biçimde ele alarak ve her birine değişik ağırlık vererek pek çok örgüt tanımı yapılabilir. Olumsuzluk kuramına göre, örgütün tek bir tanımı yoktur ama her örgütün kendine özgü bir tanımı vardır. Yukarıdaki ortak öğeler dikkate alınarak, kullanılacak bir örgüt tanımı şöyle yapılabilir:

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir. Üzerinde önemle durulacak, örgütün yalnız insanlardan ve onların etkileşiminin dokusundan oluştuğudur. İnsan dışında örgüt için gerekli olan bina, araç, gereç, teknoloji gibi doğal ve yapay girdiler, örgütün tanımının dışındadır (Başaran, 2000: 74).

Örgüt kavramını çözümlenmeye dönük olarak bazı bakış açılarından söz edilebilir. Bunlar, örgütü değişik açılardan ele alan ve çözümlenmeye çalışan yaklaşımlardır. Aşağıda örgütü çözümlenmeye ilişkin bakış açıları ana çizgileriyle özetlenmiştir (Şişman, 2002: 25).

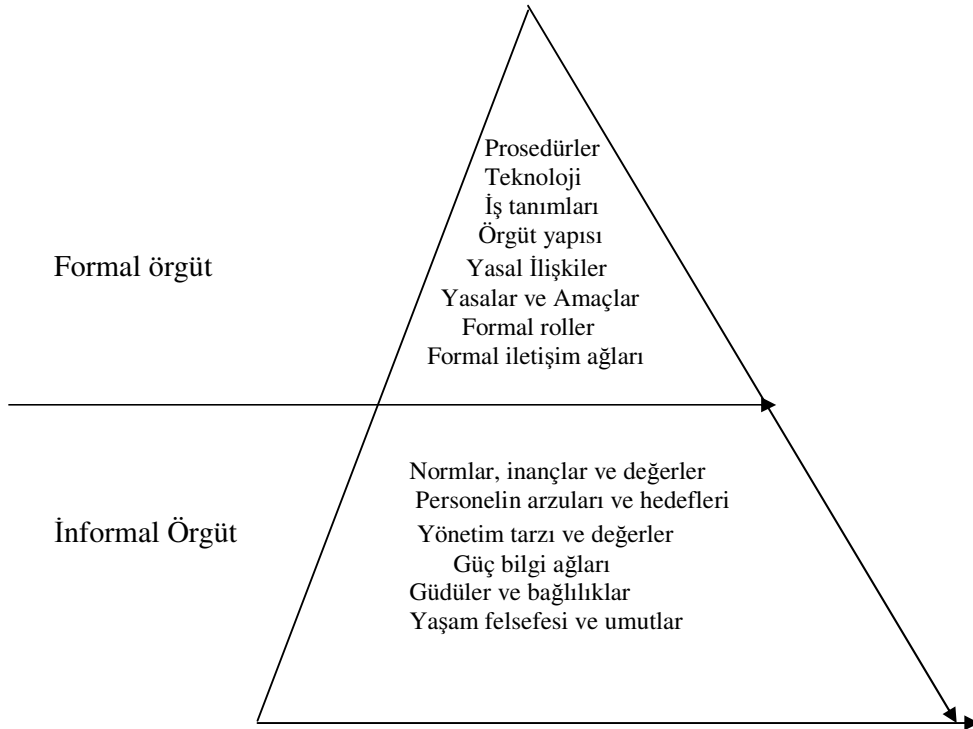
Allaire ve Firsirotu'na (1984) göre, örgüt kavramını açıklamaya ilişkin olarak yapılan tanım ve tartışmaları, biyolojik, sosyolojik ve antropolojik temellere dayalı bakış açıları olmak üzere üç başlıkta toplamıştır. Buna göre, biyolojik açıdan yaklaşıldığında örgüt, canlı birer varlık olarak tasarlanmakta, bütün örgütlerin belli amaçları olduğu, diğer canlılar gibi yaşamlarını sürdürme amacı güttükleri kabul edilmektedir. Nasıl ki canlı bir varlığın yaşamını düzenli ve sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi için uygun ortam ve koşullar yanında bazı besinlerin alınması gerekli ise örgütlerinde yaşamlarını sürdürebilmeleri, bazı çevresel koşullara uyum ve gerekli girdileri sağlamalarına bağlı görülmektedir. Diğer taraftan bütün canlı varlıklar yaşamlarını sürdürebilmek için bir takım tehdit ve hastalıklarla baş etmek zorunda oldukları gibi örgütlerin de benzer biçimde bazı hastalıklarla (sorunlarla) karşı karşıya olduğu ve bunların üstesinden gelmesi gerektiği kabul edilmektedir. Antropolojik açıdan yaklaşıldığında örgütler, adete bir insan gibi düşünülürken, örgütlerin belli kişilikleri olduğu, belirli ihtiyaçları bulunduğu, tıpkı bir insan gibi bilişsel süreçlere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu bakış açısı, örgüte daha çok kültürel açıdan yaklaşmakta, zaman içinde örgütlerin kendilerine özgü bir kimlik ve kültür geliştirdiklerini kabul etmektedir. Bu bakış açısı, örgüte ilişkin kültürel bakış açısıyla yakından ilgilidir. Zira örgütlerin tarihsel bir geçmişi vardır. Söz konusu geçmiş, bir örgüt için çok yönlü önem taşır. Örgütün kültürü de bu süreç içinde oluşur. Sosyolojik açıdan yaklaşıldığında da örgütlerin formal ve informal insan gruplarından oluştuğu, küçük birer toplum oldukları kabul edilmektedir. Bu haliyle örgütler içinde geliştikleri büyük toplumun küçük birer örneği

olarak görülmekte ve bir toplum olarak ele alınıp çözümlenebileceği kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu durumda bir toplumu çözümlenmede kullanılan bazı yaklaşım ve yöntemler örgüte de uygulanmaktadır (Akt. Şişman, 2002: 25).

1.1.1. Formal ve İnfomal Örgüt

Grubu informal ve formal olarak sınıflandırmak olasıdır. Bu kavramlar bazen informal örgüt, doğal örgüt ve formal örgüt olarak da kullanılmaktadır. Bu formal ve informal örgütlerin ayırt edici bazı özellikleri vardır.

Şekil 1: Iceberg Örgüt



Kaynak: Helvacı, 2005: 51

1.1.1.1 Formal Örgüt

Aydın'a (2005) göre formal örgütün özellikleri şunlardır:

1. Grup üyelerinin her biri genellikle grubun diğer üyelerinin her biri ile etkileşimde bulunma olanağına sahip değildir.
2. Grubun formal örgütü, genellikle grup dışı otoriteler tarafından belirlenir.

3. Grubun ya da örgütün statü konumlarına atamalar, dış otoriteler tarafından tarafından yapılır.
4. Amaçlar ve görevler belli ölçüde grup dışı otoriteler tarafından saptanır.
5. Formal ya da yasal olarak belirlenmiş hiyerarşik bir yapıya sahiptir.

Görüldüğü gibi, formal örgüt, kendi dışındaki otoriteler tarafından oluşturulan bir yapı özelliği göstermektedir. Amaçlar, görevler, görevsel ilişkiler, hiyerarşik yapılanma dış otoriteler tarafından empoze edilmektedir.

1.1.1.2 İnfomal Örgüt

Aydın'a (2005) göre infomal örgütün özellikleri ise şunlardır:

1. Grup üyelerinin her biri grubun diğer üyeleri ile etkileşimde bulunabilirler.
2. Grubun kendi yapısını, örgütünü kendisi oluşturur.
3. Grup kendi liderini ya da liderlerini kendisi seçer.
4. Grup belli ortak amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak oluşur.
5. Formal olarak ya da yasal olarak belirlenmiş bir hiyerarşik yapıya sahip değildir.
6. Formal örgüt yapısında oluşan doğal gruplar, formal örgüt ne denli büyük olursa olsun, küçük olma eğilimi gösterirler.

Morgan'a (1986) göre, örgüte ilişkin bakış açılarını üniter, çoğulcu ve radikal bakış açıları olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Morgan'ın (1986) bu sınıflaması, yapısal-işlevsel (üniter), politik (çoğulcu), eleştirel (radikal) bakış açılarıyla ilişkili olmaktadır (Akt. Şişman, 2002: 26).

Üniter bakış açısı, örgütü bütünsel bir sistem ve grup olarak görmekte, örgütün ortak hedeflerine ve bunlara ulaşılmasına önem vermektedir. Bu bakış açısı, örgütsel çatışmayı olağan dışı, geçici bir durum, ortadan kaldırılması gerekli zararlı bir öge olarak nitelendirilmektedir. Ortak hedeflere ulaşmada otorite ve kontrolü, önemli bir araç olarak görmektedir. Üniter bakış açısı, toplum, ulus grup, örgüt ve bireyin

çıkarlarını özdeş olarak kabul etmekte, siyaset bilim açısından yaklaşıldığında devletin egemenliğini vurgulamaktadır. Örgüte ilişkin makine ve organizma benzetmeleri de bir bakıma üniter görüşe dayanmaktadır.

Çoğulcu bakış açısı, örgütte birey ve grupların ve bunların çıkarlarının çeşitliliğine ve farklılığına dikkat çekmekte, örgütün gevşek yapıları bir koalisyon olarak görmektedir. Çatışmayı doğal, yok edilmeyecek bir olgu olarak kabul etmekte, bunun yararlı ve işlevsel yönlerini öne çıkarmaktadır. Güç ve otoriteyi, çıkar çatışmalarının giderilmesinde önemli bir araç olarak görmektedir. Çoğulcu bakış açısı, üniter yaklaşımın karşıtı olmaktadır.

Radikal bakış açısı ise örgütü, çıkarları, amaçları, ilgileri çelişen farklı çıkar grupları/sınıfların, rakip güçlerin bir çatışma alanı olarak görmektedir. Bu bakış açısı, örgütsel çatışmayı, geniş toplumsal bağlamdaki kaçınılmaz toplumsal sınıf çatışmalarının bir uzantısı ve bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Çatışmanın bastırılabilceğini, ancak ortadan kaldırılamayacağını kabul etmektedir. Gücü, toplumda eşit olarak dağıtılmamış, önemli bir öge olarak görmek, örgütteki güç ilişkilerini de geniş toplumsal bağlamdaki güce dayalı ilişkilerin ve toplumsal kontrol mekanizmalarının (ekonomik, hukuksal, eğitsel) bir yansıması olarak tanımlamaktadır

Bolman ve Deal (1991) örgüte ilişkin bakış açıları dört başlık altında toplamıştır. Bunlar rasyonel, insan merkezli, politik ve sembolik bakış açılarıdır (Akt. Şişman, 2002: 27-28).

Rasyonel bakış açısından yaklaşıldığında örgütler önceden belirlenmiş ortak amaçlar etrafında oluşturulan araçlar olarak görülmektedir. Örgüt ile ilgili vurgu yapılan temel kavramlar ise örgütsel amaçlar, roller, teknoloji, belirlilik, kestirilebilirlik, etkililik, optimizasyon, otorite, kurallar, direktifler, performans programları, koordinasyon vb. gibi kavramlardır. Rasyonel açıdan yönetici, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin de önceden belirlenmiş söz konusu amaçları izlemeleri beklenmektedir. Yönetici, örgütte çalışanlara örgütün amaçlarını gerçekleştirecek rolleri, görevleri, kaynakları dağıtan, işbölümünü yapan ve çalışan insanları da performansları ölçüsünde ödüllendiren kişi olarak görülmektedir. Bu bakış açısından örgütlerin amaçları ile çevresel talep ve beklentiler arasındaki uyuma dikkat

çekilmekte, dolayısıyla söz konusu talepleri karşılayacak ideal örgüt yapılarının oluşturulması gereği üzerinde durulmaktadır. Bu bakış açısından örgütlerle ilgili geliştirilen bazı varsayımlar özetle şunlardır (Akt.Şişman, 2002: 28):

1. Örgütler önceden belirlenmiş bazı amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuştur.
2. Örgütün yapısı, amaç, strateji, çevre, teknoloji ve insan öğeleriyle uyumlu olmalıdır.
3. Örgütte bireysel uzmanlaşma ve bireysel performans önemlidir.
4. Örgütsel sorunların temel kaynağı, uygun olmayan örgütsel yapı ve sistemlerdir.
5. Örgütsel etkililiği sağlamak için örgütte kontrol ve koordinasyon önemlidir
6. Örgütte kontrol ve koordinasyon, otorite, kurallar, politikalar, standart işlemler, prosedürler, bilgi sistemleri, toplantılar vb. yollarla sağlanır.

Örgüte insan ögesi açısından yaklaşan araştırmacılar, örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyuma dikkat çekmekte ve insanların bireysel ihtiyaçları, sahip oldukları beceri ve değerleri ile örgütteki formal rolleri arasındaki uyumu sağlamaya dönük yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu bakış açısı üzerinde durulan bazı konu ve kavramlar, insan ihtiyaçları, insan doğası, kişilik, grup dinamiği, katımlı yönetim, işi zenginleştirme, örgütsel demokrasi, kendini yöneten iş takımları vb.dir. Bu bakış açısından örgütlerle ilgili kabul edilen bazı varsayımlar şunlardır (Akt.Şişman, 2002: 28-29)

1. Örgütler esas itibariyle insanların ihtiyaçlarını karşılamak için vardır.
2. Örgütler ve onun içinde yer alan insanlar, karşılıklı olarak birbirine muhtaçtır.
3. Örgütler ve insanlar arasındaki uyum her ikisinin de yararınadır.
4. Örgütte öncelikle çalışan insanların ihtiyaçları karşılanmalıdır.
5. Örgütteki insanlar, işten ve örgütten doyum sağlarsa, örgüt için daha yararlı ve verimli olurlar.

Örgütleri politik sistemler olarak gören ve çözümleyen kuramcılar, farklı amaç ve çıkarlara sahip insanlardan oluşan, gevşek yapıli sistemler olarak görmektedir. Bu bakış açısı, örgütle ilgili olarak daha çok güç-iktidar, çıkar, çatışma, koalisyon, toplu sözleşme, kaynakların dağılımı gibi konula üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütte çalışanlara sağlanan fırsat ve yararlar, görevle ilgili (görevini daha yi yapmak), kariyer ile ilgili (mesleğinde ilerlemek) ya da örgüt dışı konularla ilgili (kendine ve ailesine zaman ayırmak) olabilir. Bu bakış açısından örgütteki işbirliğinin, yukarıdaki konuları anlayan yöneticiler aracılığıyla, sağlanabileceği ileri sürülmektedir. Üzerinde durulan temel kavramlar ise güç-iktidar ve meşruiyettir. Bu bakış açısı, bütün örgütsel etkinlikleri, çıkar temelina dayalı olarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımın temel varsayımları şöyle özetlenebilir (Akt. Şişman, 2002: 29-30).

1. Örgütler, değişik bireyler , ilgi grupları, bölümler, meslek grupları, cinsiyetler, etnik gruplar, arasında oluşturulan koalisyonlardır.
2. Bu grupların her birinin inançları, değerleri, niyetleri, bilgi düzeyleri, gerçeği algılayış biçimleri, referansları farklıdır. Bunlar ise kolay kolay değişmeyen özelliklerdir.
3. Örgütsel kararların çoğu, genelde örgütte kaynakların dağılımı ile ilgilidir.
4. Örgütlerde çatışma, kaçınılmaz bir olgudur.
5. Örgütlerde güç önemli bir kaynaktır.
6. Örgütsel amaçlar, temel aktörlerin etkileşimi ile oluşur.

Sembolik bakış açısı, yöneticilerin öncelikle örgüt üyelerinin davranışını iyi anlamaları gerektiğini ileri sürmektedir. Yöneticilerin çalışanların düşünce ve eylemlerini değiştirmek için öncelikle onların düşünce, beklenti, alışkanlık ve anlayışlarının nasıl oluşup geliştiğini bilmesi gerekli görülmektedir. Örgüte sembolik açıdan yaklaşan ve örgütleri sembolik sistemler olarak gören araştırmacılar, örgütte daha çok anlam ile ilgili konu ve sorunlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Örgüte sembolik açıdan yaklaşıldığında örgüt içindeki bireylerin örgütte gerçekleştirdikleri her türlü eylemleri, rutin olarak ortaklaşa paylaştıkları bir takım anlamlar ve semboller üzerine kurarak gerçekleştirdikleri düşünölmektedir. Örgüte sembolik açıdan yaklaşıldığında,

örgütlerin sadece maddi, teknolojik, politik, ekonomik, fiziksel özelliklere sahip olmadıkları, söz konusu somut kavramlar yanında ve bunların arkasında, örgütlerin aynı zamanda soyut, sembolik, bilişsel, kültürel, düşünsel boyutlar da olduğu kabul edilmektedir. Sembolik açıdan yaklaşıldığında, örgüt ile ilgili üzerinde durulan kavramlardan biri de sembolik liderliktir. Sembolik açıdan liderin görevi, yaşamı yorumlamak, olan ve olabileceklerin anlamını açıklamaktır. Etkili sembolik lider, bir vizyon keşfeder, bunu açık bir biçimde dile getirir, söz konusu vizyonu bir takım öyküler içine yerleştirir ve üyelere paylaşılmasını sağlar. Bu öykü geçmiş, bugün ve gelecek ile ilgili olabilir. Bu bakış açısının temel varsayımları da şöyle özetlenebilir (Akt. Şişman, 2002: 30-31).

1. Örgütte ne oldu değil, olup bitenlerin insanlar için ne anlam ifade ettiği önemlidir.
2. Örgütte olup biten olaylar ve anlamlar iç içedir.
3. Olaylar, değişik bireyler için değişik anlamlar ifade edebilir.
4. Bazı olaylar ve süreçler belirsizdir, onun ne için olduğu bilinmez.
5. Belirsizlik, problem çözme ve karar vermede rasyonelliği zorlaştırır.
6. Semboller, örgüt ile ilgili bazı durumları açıklar, sorunları çözer, önemli olanı vurgular, bütünleşmeyi sağlar, meşruiyet kazandırır, geçmişle bağ kurar, sosyalleştirir, belirsizliği giderir ve istikrarı sağlar.

1.1.2. Örgütün Özellikleri

Örgütler sosyal varlıklardır. Örgütler, tespit edilen amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş sosyal araçlardır. Tüm örgütsel faaliyetlerde zaman ve zeminin icap ettirdiği şartlar dikkate alınarak değişime açık, yeni şartlara hızlı uyum sağlayabilecek, mantıklı ve dinamik bir program takip edilmelidir. Örgütün temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yanar, 1997: 2):

1. Örgütler fertlerden ve gruplardan oluşurlar.
2. Tespit edilmiş amaçları vardır.

3. Amaçlar işbirliği ve koordinasyon esaslarına dayalı olarak gerçekleştirilir.
4. Belli bir ömürleri vardır.

Balcı'ya (1995) göre sağlıklı bir örgütün özellikleri:

1. Amaçlar büyük oranda paylaşılmıştır. Bireysel – örgütsel amaç bütünleşmesi vardır.
2. Çalışanlar sorunlar hakkında açıkça konuşur, çözülmesini beklerler.
3. Pratik sorun çözme yöntemleri geçerlidir.
4. Kararlar bilginin olduğu yere devredilir.
5. Sorumluluğun takımca paylaşılması vardır.
6. Çalışanların yargısı saygı görür ve kullanılır.
7. Gereksinimler ve duygular, görev içeriğini oluşturan kişiler arası süreç olarak algılanır.
8. İşbirliği tipik davranıştır . Yardım kolayca istenir ve kullanılır.
9. Bir kriz durumunda yöneticiler takım oluşturur, kriz giderilinceye kadar işbirliği içinde çalışılır.
10. Çatışma açıkça planlanır ve sorun geliştirici bir yolda çözülür.

Owens'e (1992) göre etkili ve sağlıklı bir örgütün özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Akt. Özdemir, 2000: 139):

1. Üyeler amaçlar etrafında toplanmış olmalıdır.
2. İyi bir iletişim sistemi olmalıdır.
3. Örgütte güç (yetkilendirme) rasyonel olarak dağıtılmalıdır.
4. Örgütün sahip olduğu kaynaklar etkili olarak kullanılmalıdır.
5. Örgütte üyelerin moraline önem verilmelidir.

6. Örgütte yenilik ve yenileşme olumlu bir değer olarak yer almalıdır.
7. Örgütün çeşitli birimleri belli bir oranda otonomiye sahip olmalıdır.
8. Örgütün problem çözme kapasitesi geliştirilmelidir.

Halal (1998) yaptığı çalışmalarda, örgütleri, karmaşık bir dünyaya uyarlanmak için karmaşık enformasyon teknolojilerini kabullenebilen eğitilmiş insanlardan oluşan **zeki**, öğrenen sistemler olarak tanımlamaktadır (Akt.Erçetin, 2004: 48).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızla yayılan değişim dalgaları örgütleri de yakından etkilemiştir. Ekonomik, teknolojik, bilimsel ve toplumsal değişimlerin örgütler üzerinde de baskı oluşturması, örgütleri artık çevrelerinden etkilenmeyen kapalı sistemler olmaktan çıkarmış, en iyi tek bir örgüt olacağı gerçeğini de ortadan kaldırmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya atılan “Sistem Yaklaşımı”, organizasyonları çevreleriyle etkileşimde bulunan açık birer sistem olarak görmekteydi. Bu sistemin başarılı olması örgütün çevresini yakından tanımaya ve çevrede meydana gelecek değişikliklere ayak uydurmasına bağlıydı. Morgan (1986) da sistem teorisinden faydalanarak örgütleri” canlı birer organizma olarak çeşitli ihtiyaçlarını karşılaması açısından, bağımlı oldukları geniş bir çevrede varlığını sürdüren “canlı sistemler” olarak nitelendirilmiş ve belirli örgüt türlerinin belirli çevre koşullarına daha iyi uyum sağladığını belirtmiştir. Morgan’ın (1986) örgütleri canlı birer organizma olarak nitelendirmesinden sonra teorisyenler canlı varlıkların problemleri üzerinde yoğunlaşmaya başlamış, çevreye uyum sağlama ve denge kurma problemi ile karşı karşıya kalmıştır (Akt.Yazıcı, 2001: 36).

Bireysel alışkanlıklardan kurumsal yapılarımıza kadar her şeyin çok hızlı değiştiği bu çağda değişim, insanı merkeze alan öyle bir büyüme kavramı ki, bütün kurum ve devletleri, geleneksel yaklaşımlardan strateji ve politikaya, hiyerarşiden organizasyon ve teknolojik esnekliğe, tek tipten farklılığa ve kaliteye, personel yönetiminden stratejik insan kaynakları anlayışına, bireysel çalışma şekline ekiplere ve kurumsal işbirliğine, denetimden yetki ve sorumluluk devrine, klasik yönetim anlayışından liderliğe doğru yönlendirmektedir (Ökmen ve Dönmez, 2005: 2). Varolan koşullar, örgütleri **insan kaynakları, öğrenme, değişmeye açıklık, yetenek, ve zeka** gibi çeşitli sermayeleri göz önünde bulundurmaya zorunlu kılmaktadır.

Bürokrasi kültürü, kurumu bir makine, çalışanı ise değiştirilebilir bir parça olarak görmektedir. Modern yönetim anlayışı insanı merkeze alarak hem çalışanı (iç müşteri) hem de müşteriyi (dış müşteri) incelemekte ve onların en iyi şekilde tatmin etmenin yollarını aramaktadır. Bir kurumun mükemmelleşmesi için ne kadar iyi stratejiler üretirse üretilsin, ne kadar iyi sistemler kurulursa kurulsun yetkinlikleri olan, yaratıcı, ekip çalışması ve öğrenmeye yatkın insan kaynakları istihdam edilmezse başarılı olunması imkansızdır. Kurumlar, personel yönetimi anlayışından vazgeçerek stratejik insan kaynakları yönetimine geçmesi gerekmektedir. Böylece kurumlar, hem entelektüel düzeyi yüksek insan kaynakları istihdam edecekler, hem de tüm süreçlerde çalışanların performanslarının ölçülmesini sağlayarak başarı kriterlerini daha iyi ortaya koyacaklardır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 53). Gerçekten, insan kaynaklarına diğer girdiler arasından ayrıcalıklı yer veren bilinçli firmalar, mevcut entelektüel sermayesini pozitif enerjiye dönüştürme şansına sahip olacaklardır. O nedenle, insan kaynaklarına ve onun bilinçli yönetimine her geçen gün, her şeyden daha çok ve her şeyden daha önce gereksinme vardır. Çünkü işletmeyi kuran, yöneten, işleten, üreten ve üretileni tüketen, işletmeye can ve kan veren hep insandır (Sabuncuoğlu, 2005: 3).

Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. İdeal olarak, kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yolu ile kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adar. Kurum da, nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Kurum ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve kurum kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır (Braham, 1998: 9).

Senge (1993), öğrenen örgütlerin beş temel disiplin üzerinde kurulduğunu ileri sürer. Ona göre bu disiplinler, sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan bir vizyon oluşturma ve takım çalışmasından oluşmaktadır (Balay, 2004: 22).

Öğrenerek kendini geliştiren örgütler, olay ve olguları bir bütün halinde, bütün kalıp ve ilişkileriyle birlikte görmeyi anlatan sistem düşüncesi; kişisel veya profesyonel olsun, hayatın her yönünde özel bir yeterlilik düzeyini akla getiren kişisel ustalık; yaratıcılık, sezgi ve hayal gücünün daha üst düzeyde kullanımıyla yeni anlayışlar geliştirmeyi

ifade eden zihinsel modeller; geleceğe yönelik ortak resimler oluşturma projesi olarak görülen paylaşılmış bir vizyon oluşturma ve son olarak diyalogu besleyen, enerjiyi, ürünleri ve becerileri en üst düzeye çıkararak ortak çalışma becerisi göstermeyi anlatan takım çalışması olmak üzere beş temel disiplin üzerinde kurulurlar. Senge'ye (1993) göre bu beş öğrenme disiplini, güçlü ve etkili öğrenen örgütleri yaratacaktır. Bu disiplinlerin her biri, doğru öğrenen ve yüksek beklentilerini gerçekleştirmek için kapasitesini arttıran örgütlerde yaşamsal boyut niteliğindedir. Öğrenen örgüt, kendini değiştirmeye ve gelişmeye ayarlayan; güven, merak ve bağlılık içinde geleceğe yürümek için kapasitesini arttıran örgüttür (Akt. Balay, 2004: 28).

Değişim yönetimi, sektörde gelecek için tutarlı öngörülerde bulunarak stratejiler oluşturulmasını ve bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını ve bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için kurumun en alt çalışanlarından en üst yöneticilerine kadar yüksek performans göstermesini gerektiren sonu olmayan bir arayıştır. Teknolojideki hızlı değişimler ve küreselleşme hareketleri değişimin dinamiklerini oluşturmaktadır. İnsanlar ve toplumlar tüm risk ve belirsizliklere rağmen başarıyı değişime inanarak, değişimi benimseyerek ve değişimin sürekliliğini sağlayarak yakalayacaklardır. İşler iyi giderken sürekli bir şeyler araştırmak ve değiştirmek gerçekte hem bireyler hem de işletmeler için oldukça zor bir iştir. Ancak başarılı olmak için bunu yapmak gerekmektedir (Ökmen ve Dönmez, 2005: 4-65)

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağı potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda örgüt, çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yöneltmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir (Yüksel, 1998: 9).

Değişen ve gittikçe karmaşıklaşan iş ve örgüt yaşamı, insanı anlamadan değiştirilemez. İnsanı anlamak için ise, öncelikle insanı yöneten beyni ve "beyin sermayeleri"ni anlamak gerekmektedir. Beyin sermayelerini anlamadan ve etkili biçimde kullanmadan, hızlı değişen karmaşık iş yaşamında başarılı olmak imkansız hale gelmektedir. Örgütsel etkililik için beynin sermayelerini en etkin biçimde anlamak ve

kullanmak gerekir. Etkili örgütler, ellerindeki beyin sermayesini en iyi biçimde harekete geçirendir (Titrek, 2004: 239). Bilişsel gücün temel kaynağı ise zekadır.

1.1.3. Zeka Kavramı

Soyut bir kavram olduğu için zekanın ne olduğunu doğrudan tanımlamak, değerlendirmek olası değildir. Bir insanın yaptıklarına bakılır; yaptıklarının ne oranda zekice olduğu tanınmaya çalışılır. İnsanın bilişsel gücünün ne olduğu, gözlenen olgulara bakılarak belirlenir. Zeka için varılan gerçek, insanın yaptıklarının, zekası oranında değerli olduğudur (Başaran, 2000: 100).

Zekaya ilişkin görüşlerinde yüzyıllar boyu birbirleriyle yarışan ve değişen iki yaklaşım arasındaki zıtlık dikkati çekmektedir. Zeka bir bütün olarak görenlerle onun birkaç parçadan oluştuğunu düşünenler arasındaki görüş ayrılığı günümüzde de devam etmektedir. Zekayı bir bütün olarak görenler, her bireyin doğuştan belli bir zekaya sahip olduğunu ve bozulmaz bir kapasiteye inanmakla kalmaz. Zekanın IQ açısından da sınıflandırılabilceğini öne sürer. Batı'nın aynı derecede saygın bir geleneği de aklın birbirinden farklı sayısız işlevi ve parçası olduğuna dikkat çeker. Beyin araştırmaları alanında da sinir sisteminin farklı kısımlarının farklı zihinsel işlevleri olduğunu savunan "lokalciler"le, temel zihinsel işlevlerin bir bütün olarak beyne ait olduğunu savunan "bütüncüler" olmuştur. Zeka araştırmaları alanında zekanın genel bir unsur olduğuna inananlarla (Charles Spearman sonrası), hiçbirinin öne çıkmadığı bir temel zihinsel beceriler ailesi tanımlayanlar (L.L. Thurnstone sonrası) olmuştur. Çocuk gelişimi alanında, aklın genel yapılarına atıfta bulunanlarla (Jean Piaget), zihinsel becerilerin geniş kapsamlı ve birbiriyle bağlantısız olduğuna inananlar arasında ateşli bir tartışma yaşanmıştır (Gardner, 2004: 8-9).

Hangi davranışların ve düşüncelerin zekice olduğuna ilişkin değerlendirme, bireyin içinde bulunduğu dış dünyayla, çevreyle ilişkilidir. Bu ilişkiyi bireyin içinde bulunduğu dış dünyanın, çevrenin türü, niteliği ve istemleri tanımlar. Zeka, zekice davranma ve düşünme olgusu, bireyin dış dünyasından soyutlanarak değerlendirilemez. Bir çevrede davranış ve düşünüş biçimi zekice, kendisi de zeki olarak algılanan birey, bir başka çevrede farklı değerlendirilebilir. Uyumun

benimsendiği ve beklendiği bir çevrede biçimlendirmeyi içeren davranış ve düşünüş biçimi zekice değerlendirilemeyebilir (Erçetin, 2001: 19).

Aşağıda yapılacak olan zeka tanımlarına bakıldığında örgütleri ayakta tutacak olan en güçlü kaynağın da zeka olduğu ve zamanla zeka kavramına yüklenen anlamların farklılaştığı görülecektir.

Wechsler'e (1958) göre zeka, bireyi amaçlı eyleme, ussal yargılamaya, çevresine uyuma yönelten bilişsel gizli gücün tümüne verilen addır (Başaran, 2000: 100).

Gardner'a göre zeka, yaşam boyu karşılaşılan farklı durumlarda problemleri çözme ve yeni ürünler ortaya çıkarma sürecidir. Yaşadığımız toplumda faydalı şeyler yapabilmek kapasitesidir (Yavuz, 2003: 14).

İbni Sina'ya göre zeka hem öğrenme sürecinden ayrı hem de dış dünyadan gelen algıların insana verdiği bilgiyi öğrenmekle ortaya çıkmaktadır. Öğrenme süreci hakkında sonradan öne sürölmüş tek taraflı kuramları çok daha önceki asırda birleşik bir şekilde öne süren bu görüş, modern psikolojinin bağdaştırıcı görüşüne de uygun düşmektedir. Galto bireysel farklılıkların duygusal yeteneklerden kaynaklandığını, keskin duyular ile zeka arasında ilişki olduğunu savunmaktadır. Binet'e göre zeka, kavrama, hüküm verme, akıl yürütme gibi karmaşık üst düzey işlemlerde kendini gösterir. Bireyin zekası, çözümü yüksek zihinsel işlemler gerektiren problem durumlarıyla karşı karşıya getirilerek ölçülebilir (Selçuk, 2003: 2).

Thorndike'e göre zeka birbirinden bağımsız farklı faktörlerden oluşur. Bir sorunun çözümünde birden fazla faktör rol alabilir. Soyut zeka, mekanik zeka ve sosyal zeka olmak üzere üç faktör vardır. Zekanın düzey, genişlik ve hız olmak üzere üç boyutu vardır. Piaget, geleneksel zeka anlayışına karşı çıkarak, zeka testlerinin zekayı ölçmede ölçüt olmayacağını savunmuştur. Zekayı zihnin değişme ve kendini yenileme gücü olarak tarif etmiş ve zekaya gelişimsel açıdan yaklaşmıştır (Selçuk, 2003: 3).

Şekil 2. Zekayla İlgili Eski ve Yeni Anlayışların Karşılaştırılması

Zekaya İlişkin Eski Bakış Açısı	Zekaya İlişkin Yeni Bakış Açısı
<ul style="list-style-type: none">• Zeka sabittir.	<ul style="list-style-type: none">• Zeka geliştirilebilir.
<ul style="list-style-type: none">• Zeka niceliksel olarak ölçülebilir.	<ul style="list-style-type: none">• Zeka herhangi bir performansta veya problem çözme sürecinde sergilendiğinde sayısal olarak hesaplanamaz.
<ul style="list-style-type: none">• Zeka tekildir.	<ul style="list-style-type: none">• Zeka çeşitli yollarla ortaya konulabilir.
<ul style="list-style-type: none">• Zeka gerçek yaşamdan soyutlanarak ölçülür.	<ul style="list-style-type: none">• Zeka bağlam/gerçek yaşam durumlarında ölçülür.
<ul style="list-style-type: none">• Zeka sıralamak için ve olası başarıları tespit etmek için kullanılır.	<ul style="list-style-type: none">• Zeka bireylerin gizil güçlerini ve onların başarılı olabilecekleri farklı yolları anlamak için kullanılır.

Kaynak: Selçuk, 2003: 11

Günümüzde etkin olarak varlığını sürdürmekte olan zekaya ilişkin bazı görüşler aşağıda sıralanmış ve açıklanmıştır.

1.1.3.1. Çoklu Zeka Kuramı: Howard Gardner

Frames of Mind adlı yapıtında zeka testlerinin bireysel yeterlikleri ölçmede sınırlı olduğu ve bireyin sadece bir alanda yeterli olacağına yönelik yargının yanlış olduğunu savunarak insanın birden fazla yeterliğinin olabileceğini savunmuştur. Stephen Jay Gould, The Mismeasure of Man (İnsanın Yanlış ölçülmesi) adlı kitabında zeka testleri konusunda çeşitli tartışmalar yapmaktadır. Kitapta, ABD’de geliştirilen testlerin, orta sınıftan beyaz çocuklar temel alınarak hazırlanmasının, çeşitli azınlık kültürlerinden ve düşük gelir katmanlarından çocuklar için geçerli olmayacağını belirtilerek, testler eleştirilmiştir. Konuyu ele alan araştırmacılar testleri kültürel açıdan yansız ve bilimsel anlamda tam olarak nesnel hale getirmeye yönelik girişimlerde ise sonuçsuz kalmıştır (Bümen, 2004: 3).

Dünyada tarihinde zeka adına yapılan çalışmalarda ortaya atılan teorilerin bir çoğunun Gardner'ı desteklediği görülmektedir. Dünyanın en önemli müzisyenleri, en önemli atletleri yapılan IQ sınavlarında çok düşük puanlar almıştır. Dünya çapında başarılarına ulaşan insanların IQ puanlarına bakılarak zeki olmadıkları söylenirse, bu başarıların altında yatan sırrın ne olduğu sorusu akılları karıştırmaktadır. Başarılı insanların zihinsel yeterliliği, farklı ilgi ve beceri alanlarıyla yeniden tanımlanabilir. Her insanın kendini ifade ederken kullandığı dil farklıdır. Her insan bir diğerinden farklıdır. Bu nedenle kendini ifade etmekte kullandığı dil de farklı olması kadar doğal şey yoktur. Bir tiyatroçunun kendini ifade etmesinde beden dilini kullanması, bir müzisyenin kendini ifade etmede notaları kullanması son derece doğaldır. Bu nedenle Gardner yıllardır tek bir zeka türünün olduğu anlayışını kırdığı görülmektedir. (Yavuz, 2003:14)

Sözel Dilsel Zeka: Kelimelerle düşünme ve ifade etme, dildeki kompleks anlamları değerlendirme, kelimelerdeki anlamı ve düzeni kavrayabilme, şiir okuma, mizah, hikaye anlatma, dilbilgisi, mecazi anlatım, teşbihler, soyut ve simgesel düşünme, kavram oluşturma ve yazma gibi karmaşık olayları içeren dili üretme ve etkili kullanma becerisidir (Yavuz, 2003: 16).

Kendine güven duyma ve iletişim gibi pek çok alanda bireye yardımcı olan Sözel – Dilsel Zeka yaşamı öğrenmede, yaşamı kolaylaştırmada ve öğrenen toplumları oluşturmada son derece önemlidir.

Mantıksal Matematiksel Zeka: Sayılarla düşünme, hesaplama, sonuç çıkarma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, problem çözme, eleştirel düşünme, sayılar, geometrik şekiller gibi soyut sembollerle çalışma, bilginin parçaları arasında ilişki kurma becerisidir (Yavuz, 2003: 16).

Görsel ve Mekansal Zeka: Resimler, imgeler, şekiller ve çizgilerle düşünme, 3 boyutlu nesnelere algılama ve muhakeme etme becerisidir (Yavuz, 2003: 16).

Görsel - Uzaysal Zeka, resimlerle, şekillerle düşünebilme, görsel dünyayı algılayabilme, şekil, renk ve dokular zihnin gözleriyle görebilme ve bunları sanatsal formlara dönüştürebilme yeteneğidir (Yavuz, 2003: 109) .

Objelerin farklı izdüşümlerini düşleyebilmek, oluşturabilmek, tasarlayabilmek ile ilgili yetenekler olarak düşünülebilir. Bu zeka türünü etkili olarak kullananlar için, heykeltıraşlar, ressamalar, grafikerler, tasarımcılar, stilistler vb. örnek olarak verilebilir (Erçetin, 2004: 9).

Müziksel-Ritmik Zeka: Sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme becerisidir. Ritmik ve tonal kavramları tanıma ve kullanma, çevreden gelen seslere ve müzik aletlerine karşı duyarlılık kapasitelerini içerir (Yavuz, 2003: 16).

Ses, ritm, armoniye duyarlılık, bunlar aracılığıyla duygu, düşünce ve varlığını ifade edebilme yeteneğidir. Besteciler, yorumcular, dansçılar bu zeka türü etkin kişiler olarak örneklendirilebilir (Erçetin, 2004: 9).

Kişilerarası –Sosyal Zeka: Grup içinde işbirlikçi çalışma, sözel ve sözsüz iletişim kurma, insanların duygu düşünce ve davranışlarını anlama, yorumlama ve insanları ikna edebilme becerisidir (Yavuz, 2003: 16).

Diğer insanları anlamak; onlarla rahatlıkla iletişim kurmak, etkileşimde bulunmak, kolaylıkla işbirliği yapabilmek gibi yetenekleri ifade eder. İşin doğası gereği insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde başarılı olan öğretmen, psikologlar, politikacılar örnek olarak verilebilir (Erçetin, 2004: 9).

Kişisel – İçsel Zeka:İnsanların kendi duygularını, duygusal tepki derecesini, düşünme sürecini tanıma, kendini değerlendirebilme ve kendisi ile ilgili hedefler oluşturabilme becerisidir (Yavuz, 2003: 16).

Kendini anlama, tanıma, değerlendirme, yorumlama yeteneğidir. Kendi kendisiyle iletişim kurabilme becerisidir. Bu tür zekası gelişmiş kişilerin, kendilerine kolaylıkla yoğunlaşabilmeleri, güçlü iradeleri, bağımsız kişilikleriyle diğer kişilerden ayırt edilir (Erçetin, 2004: 9).

Doğa – Varoluşçu Zeka: Doğadaki tüm canlıları tanıma, araştırma ve canlıların yaratılışları üzerine düşünme becerisidir (Yavuz, 2003: 16).

Varoluşa ilişkin temel soruları tartışabilme yeteneğidir. Bu tür zekası gelişmiş kişilerin, insanın kendi varlığını, önemini, anlamını açıklama ve evren içinde kendi tanımını yapma konularında başarılı oldukları düşünülebilir (Erçetin, 2004: 10).

Çoklu Zeka Teorisinin İlkeleri

- İnsanlar çok farklı zeka türlerine sahiptir.
- Her insanın zeka olarak kullandığı zekaları ile özel bir karışıma sahiptir. Her insanın kendine özgü bir zeka profili vardır.
- Zekaların her biri insanda farklı bir gelişim sürecine sahiptir.
- Bütün zekalar dinamiktir.
- İnsandaki zekalar tanımlanabilir ve geliştirilebilir.
- Her insan kendi zekasını geliştirmek ve tanımak fırsatına sahiptir.
- Her bir zekanın gelişimi kendi içinde değerlendirilmelidir.
- Her bir zeka hafıza, dikkat, algı ve problem çözümü açısından farklı bir sisteme sahiptir.
- Bütün zekalar, insanın kendini gerçekleştirme yolunda farklı ve özel kaynaklardır.
- İnsan gelişimini değerlendiren tüm bilimsel teoriler çoklu zeka teorisini desteklemektedir.
- Bilinen zeka türlerinden farklı zekalar da olabilir (Yavuz, 2003: 17).

1.1.3.2. Triarşik Zeka Kuramı: Robert Sternberg

Robert Sternberg “Triarchic Mind” adlı kitabında IQ testlerinin birçok problem taşıdığını ifade etmektedir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanmaktadır (Akt. Selçuk, 2003: 7):

- Kronometrenin uygunsuz kullanımı

- Kültürel önyargılar
- IQ niceliksel olarak sabittir görüşü
- Genel kabul görmüş bir zeka kuramının eksikliği
- Zekanın göstergesinin sözel, uzamsal ve sayısal muhakemeyle sınırlı olması

Sternberg zekayı yeniden tanımlama noktasında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Zekanın etkileşerek işleyen farklı bileşenlerden oluştuğunu, bireyin içsel ve dışsal dünyası ile deneyimlerinin zekayla ilişkili olduğunu savunmuştur. Sternberg entelektüel etkinliklerde bulunurken görev yapan farklı bileşenleri betimleyen bir tanım ortaya koymaktadır (Akt. Selçuk, 2003: 7).

Ona göre zeka, bireyin zihinsel olarak kendi kendini yönetme kapasitesidir. Triarşik kuram bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt alan içermektedir. Bileşimsel alan, birey zekice davranışlar geliştirirken kullandığı bilişsel süreç ve yapıları kapsayan içsel dünyasını kapsamaktadır. Bağlamsal alan, kişinin çevresel etkenleri değerlendirmede kullandığı süreçleri ve dış dünyasını kapsamaktadır. Son alt alan olan deneyimsel alan bireyin deneyimlerinin iç ve dış dünyasıyla ilişkilerini içermektedir (Akt. Selçuk, 2003: 7).

Bileşimsel Alan

Bu alanda üç boyut yer almaktadır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Akt. Selçuk, 2003: 7).

Meta Bileşenler: Zekice diye tanımlana davranışlar, çeşitli düzeylerdeki meta-bileşenlerin birbiriyle etkileşiminin ürünüdür. Bu alan üretim işlevini sözü edilen etkileşim yoluyla gerçekleştirir. Araştırma yapma, planlama, problem çözme, sentez yapma, özgün bir bütün oluşturma, izleme ve değerlendirme gibi üst düzey düşünme gerektiren yönetsel süreçleri içerir. Meta-bileşenler, daha alt düzeydeki “performans” ve “bilgi kazanma” süreçlerinden sürekli geri bildirim alırlar.

Performans Bileşenleri: Alt düzeyde yönetsel olmayan süreçleri içerir. Zekanın analitik görevlerini yerine getirirler. Performans bileşenleri bilgiyi, yeni duruma ilişkin

sonuçlar çıkarmak, uygulamak ve karşılaştırma yapmak için kullanır. Diğer yandan meta bileşenlere bilgi gönderirken bilgi kazanma bileşenleriyle etkileşerek çalışır.

Bilgi Kazanma Bileşenleri: Performans bileşenleri gibi, yönetsel olmayan alt düzey süreçleri içerir. Gönderilen bilgilerin ilgili bilgilerin değerli olup olmadığını ayırt eder. Bu süreç eski ve yeni bilginin özümlenmesi ve örgütlenmesi olan “seçici kodlama” dır. Değerli-ilgili bilgilerin bütünleştirilmesi kullanılabilir ve elverişli bir yapı oluşturur. Yeni bilgi geldiğinde eski bilişsel yapıyla seçici karşılaştırma gerçekleşir (Akt. Selçuk,2003: 8).

şekil 3. Metabileşenler ile Performans ve Bilgi Kazanma Bileşenleri Arasındaki İlişi



Kaynak: Erçetin, 2004: 15

Deneyimsel Alan

Bu alanda önemli olan, yenilik ve otomatikleşme kavramlarıdır. Yeni durumu kopyalama zekanın ayrılmaz bir parçasıdır. Yeni duruma cevap verme, düşünce geliştirme bilgi işleme becerisinin düzeyine bağlıdır. Stenberg yeni ve bilinmeyen durumlarla nasıl başa çıkıldığı, bu deneyimlerin nasıl anlaşıldığı ve bu yeniliklerin nasıl normal rutinler haline geldiği üzerine önemle durmuştur. Deneyimsel alanda yer alan ikinci kavram otomatikleşmedir. Tekrarlanan düşünceler ve uygulamalar otomatikleşmeyi sağlar. Sıkça tekrarlanan deneyimler otomatik cevaplara neden olur. Birey otomatik cevaplar vermesini gerektirmeyen durumlarda olayların akışına daha fazla dikkat edebilir (Akt. Selçuk,2003: 8).

Bağlamsal Alan

Bu alanda problem çözücüdür. Bileşimsel alan zihinsel çabanın verimliliği ile, deneyimsel alan çabanın yeniliği ve özgünlüğü ile ilgilenmektedir. Bağlamsal alan ise, çabanın sağlamlığı ile ilgilidir. Bireyler bir problem ile karşılaştıklarında üç temel problem çözme stratejisi kullanmaktadır (Akt. Selçuk,2003: 8)

Şekil 4. Problem Çözme Stratejileri

Kendini değiştirme (Çevreye Uyum)	Başkalarını değiştirme (Çevreyi Biçimlendirme)	Koşulları Değiştirme (Çevreyi Seçme)
Davranışlarımı değiştirirsem problemi çözebilirim.	Probleme başkalarının yaptıkları neden oluyor.Onları değiştirirsem Problemi çözerim.	Bazı ortamsal özellikler probleme neden oluyor.Ortama ya da ortamdaki özellikleri değiştirirsem problem çözülür.

Kaynak: Selçuk, 2002: 9

Strenberg, zekayı bileşimsel, deneyimsel ve bağlamsal alt kuramlarda açıkladığı, birbiriyle etkileşerek işleyen bileşenleri bütünlüğü ile ele almıştır. Bu bütünlük içinde, akademik, pratik ve yaratıcı olmak üzere geliştirilebilir, değiştirilebilir ve esnek olduklarını vurgulamıştır. Strenberg bu becerilerin eğitimle değiştirilebileceğini belirtmekte eğitim programına düşen görevi de şu şekilde açıklamaktadır (Erçetin, 2004: 19):

- Sosyokültürel anlamda bireye yarar sağlamalıdır.
- Gerçek yaşamla ilgili davranışları kapsamalıdır.
- Yeni durumları ve görevleri kopyalamak için stratejik bilgileri içermelidir.
- Yönetsel ve yönetsel olmayan enformasyon işleme süreçlerinin gerçekleşmesine olanak sağlamalıdır.
- Strateji ve biçimlerde bireysel farklılıkların açıkça ortaya konmasını özendirilmelidir.

1.1.3.3. Duygusal Zeka Kuramı: Daniel Goleman

Duygusal zeka kavramını ilk olarak Gardner (1983) tarafından uyum becerilerinden meydana gelme, bununla birlikte kişinin duygularının ve yeteneklerinin farkında olma, bunları hayatına yön vermede bir kaynak olarak kullanma şeklinde tamamlanmıştır (Balcı, 2001;18).

Daha sonra Salovey ve Mayer(1990) duygusal zekayı, kişinin hem kendisindeki hem de başkasındaki duyguları doğru bir şekilde anlayabilmesi ve ifade edebilmesi, anladığı bu duyguları düzenleyebilmesi ve problem çözmeye, düzenlenen bu duyguları kullanabilmesi olarak tanımlanmıştır (Özyer, 2004: 15).

Goleman (2001), “Duygusal Zeka” adlı kitabında ; Gardner(1983) ve Salovey ve Mayer(1990)’in oluşturmuş oldukları duygusal yetenek modellerini birleştirerek, duygusal zekanın beş ayrı boyutunu aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Tezcan, 2004: 23):

1. **Öz bilinç:** Kişinin, duygularının farkında olma yeteneğidir. Kendini tanıma, bir insanın kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaç ve motivelerini tanıması ve anlamasıdır. Kendilerini çok iyi bilen insanlar, sahip oldukları özelliklerin ve duyguların kendilerine ne gibi faydalar sağlayacağını yanında, diğer insanları nasıl etkileyeceği konusunda da fikir sahibidirler. Bu tip kişiler hem kendilerine karşı hem de başkalarına karşı dürüsttürler.
2. **Kişinin duygularını düzenlemesi:** Kişinin olumsuz durumlarda bile, kendi duygularını kontrol edebilme yeteneğidir. Kişinin duygularını düzenlemesi kişileri duygularının esiri olmaktan kurtarır. İnsanlar bazen iyi bir ruh halinde olabilecekleri gibi bazen de kötü ruh halinde olabilirler. Duygularını düzenleme yeteneğine sahip olan bireyler kötü ruh halinde olduklarında bunu kontrol altına almayı ve elverişli bir şekle dönüştürmeyi başarabilirler.
3. **Kişinin kendini motive edebilmesi:** Kişinin kendisine hedefler belirlemesi ve o hedefler doğrultusunda hareket edebilme yeteneğidir. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler dışarıdan gelecek motivasyon unsurlarından ziyade kendi içsel motivasyon unsurlarını kullanan bireylerdir. Yüksek duygusal zekaya

sahip bireyler daha yüksek başarı için hem kendilerini hem de başkalarını motive edebilmektedir.

4. **Sosyal duyarlılık:** Kişinin başkalarının ihtiyaçlarını anlama yeteneği olan empatiyi tanımlamaktadır. Empati, başkasının rolünü almak, başkalarının duygularını anlayabilmek ve onlar duygularını ifade ettiklerinde aktif bir şekilde buna katılmak olarak açıklanabilir.
5. **İlişkilerin yönetimi:** Bu yetenek başkalarının duygularını idare edebilme becerisidir. Sosyal olarak yetenekli bireyler, çevreleriyle ilgili mümkün olduğunca fazla bilgi sahibi olmak isteyecekler ve bu bilgiler sayesinde insanlar arasındaki uyumun sağlanması konusunda yetenekler sergileyecektir. Hem kendisinin hem de diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlayabilen ve kontrol edebilen bir kişi, iyi ilişkiler kurma noktasında çok daha fazla etkili olacaktır.

1.1.3.4. Başarı Zekası Kuramı: Robert Strenberg

Strenberg (1997) kuramında, herkesin kendi sosyokültürel bağlamında, kendi başarı tanımına göre, başarılı olması için gereken yeteneklerin tümünü başarı zekası olarak tanımlamaktadır. Başarı zekası yaklaşımının gerçek yaşam ve herkese uyarlanabilirliği nedeniyle okullarımızda ve iş yaşamımızda bize birçok sayıda ve çeşitli ödüller sunabileceği savlanmaktadır. Strenberg, başarı kavramının göreceli olmasına rağmen başarı zekasına sahip insanlarda ortak bazı özellikler bulunduğunu belirtmiş. Bu özellikler on altı başlık altında toplanmış ve aşağıda verilmiştir (Akt. Erçetin,2004:24-25):

1. Kendi kendini güdülemek
2. Kendini kontrol etmeyi öğrenmek
3. Azimli olmak
4. Yeteneklerinin farkında olmak ve en üst düzeyde kullanmak
5. Başlatıcı olmak ve düşüncelerini eyleme dönüştürmek

6. Sonuç ve ürün odaklı olmak
7. İzleyerek, sonuç alarak amaca ulaşmak
8. Başarısızlığı göze almak, riske girmek
9. Sorumluluğu üstlenmek ve kendi kendine acımak
10. Bağımsız olmak
11. Ertelememek
12. Bireysel sıkıntıların sütünden gelmek ve kendine güvenmek
13. Amaca odaklanmak ve yoğunlaşmak
14. Zamanını ve enerjisini iyi bir biçimde kullanmak
15. Bütünü ve parçaları algılamak
16. Analitik, yaratıcı ve pratik düşünme becerilerini en iyi biçimde dengeleyerek kullanmak

1.1.3.5. Biyoekolojik Yaklaşım: Stephen Ceci

Birçok araştırmacı, zekanın tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgili yeni fikirleri keşfetmek amacıyla beyni biyolojik bir perspektiften ele almıştır. Bunlardan bir olan Ceci'nin zeka ile ilgili olan biyoekolojik teorisi, bir tek bilişsel potansiyelin ya da bir "g" faktörünün olmadığını ileri sürer. Bunun yerine farklı sayılarda potansiyelin olduğunu iddia eder. Bilginin ve doğal yeteneğin ayrılmaz olduklarını, bununla birlikte ortamsal, biyolojik, üstbilişsel ve güdüsel değişkenlerin de zeka kavramı içerisinde yer aldıklarını belirtmiştir. Öne çıkardığı üç ana kavram, çoklu bilişsel potansiyel, bağlam ve bilgidir. Zekanın biyo-ekolojik ya da psiko-biyolojik perspektifi, zekayı tek faktör teorisi ile açıklamaktan ziyade zekanın, farklı şekillerde açıklanmasını destekler. Bazı bilişsel etkinliklerde cinsiyet farklılıkları ile ilgili farkındalıklar da önem kazanmaktadır. Bilişsel işlevler, beynin özel alanlarında ortaya çıkmaktadırlar ve bu işlevler, genetiğin, kişisel hayat deneyimlerinin ve farklı koşulların kombinasyonları tarafından etkilenmektedir. Ceci zekanın işleyişinde biyolojik ve

çevresel etkenlerin birbirinden ayrı değerlendirilemeyeceğini savunmakta ve bu ilişkiyi ortak yaşam ilişkisi olarak görmektedir (Selçuk, 2003:6).

1.1.4. Zeki Birey ve Örgütlerin Ortak Özellikleri

Yapılan araştırmalar zeka kavramını örgütsel ve bireysel olmak üzere iki başlık etrafında toplamaktadır. Morris'e (1996) göre zeki kişilerin hızlı ve sağlıklı kararlar alabildiğini, ilginç, farklı konulara ilgi duyduklarını, farklı durumlarda gerektiği gibi davranabildiklerini savlamıştır (Akt. Erçetin, 2001:23).

Minch'e (1996) göre artan içsel karmaşıklık ve dışsal yarışmacılık, örgütleri üst düzeyde biyolojik sistemlere benzer biçimde dirimsel stratejiler benimsemeye zorlamaktadır. Dirimsel stratejiler, bilginin biriktirilmesini ve yönetimini, değişen koşulları öğrenmeyi ve bu koşullara uyumu içermekte ve örgütlerin zekice davranmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda örgütsel zeka amaç yönelimli davranış gösterebilme, örgütsel bilgi tabanını oluşturabilme ve erişimi sağlayabilme, uygun eylemleri seçebilme ve yönetebilme, eylemlerin sonuçlarını izleyebilme yeteneklerinin tümünü ifade eder. Bu yeteneklere sahip örgütler zekidir (Akt. Erçetin, 2001: 36).

Zeki bireyler ve zeki örgütlerin birtakım ortak özellikleri olması da kaçınılmazdır (Erçetin, 2001:55):

- Zeki örgütler ve bireylerin eylemleri çabuktur.
- En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir, mantığıyla tepkilerini hızlı verirler.
- Değişimin farkındadır.
- Değişen dünya koşullarında ayakta kalması için yeniliklere ayak uydurması gerektiği bilinciyle hareket eder ve yenilikleri yakından takip eder.
- Katı kurallara sahip değildir.
- Değişen durumlara kolayca uyarlanabilme özelliğine sahiptirler.
- İşleyişlerinde esneklik, rahatlık ve tutarlılık esastır.

- Geleceğe yönelik sezgileri ve hayal gücü bireyleri ve örgütleri dirikleştirmektedir.
- İlişkilerinde becerikli, fikirlerini ifade etmede açıktır.
- Hızlı öğrenme yeteneğine sahiptir.
- Sezgileri gelişmiş zeki bireyler ve örgütlerin problem çözme yeteneği gelişmiştir.

Sydänmaanlakko(2002)'e göre zeki örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibidir.

- Hızlı öğrenme yeteneğine sahiptir.
- Kendini sürekli yeniler.
- Değişikliği önceden görür ve sezgileri kuvvetlidir.
- Açık bir vizyona ve stratejiye sahiptir.
- Vizyon örgüt çalışanlarınca paylaşılır ve alt vizyonlara bölünmüştür.
- İletişim ve anlama anahtar bir role sahiptir.

1.1.5. Örgütsel Zeka

Zeka alanında yapılan çalışmalar genel olarak bireysel ve örgütsel olmak üzere iki alanda kendisini göstermiştir. Bireysel zeka alanında yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler oldukça yeni olan örgütsel zeka alanındaki çalışmaları büyük ölçüde etkilemiştir. Örgütsel zeka tanımlamaları genellikle bireysel zeka tanımlarına ve anlayışlarını yansıttığı görülmektedir. Örgütsel zekanın bileşenleri konusunda henüz kapsamlı bir araştırma yapılmamış olması ve yapılan çalışmaların daha çok bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilintili unsurların örgütsel zekanın bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Literatürde önerilen bileşenlerin bir kısmının ise duygusal zeka ile ilintili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel zeka kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yoğunlaşması örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. Zeka literatüründe açık ya da örtülü bir biçimde, örgütsel öğrenme sürecinin bir

bileşeni olarak ele alınmıştır. Senge'nin (1990) de belirttiği gibi örgütsel öğrenme ve literatürdeki pek çok çalışma –çoğunlukla örtük bir biçimde de olsa- örgütsel zekanın önemine işaret etmeye başlamıştır (Kalkan, 2006:402).

“Örgütsel Zeka” pek çok değişik şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalarının bazılarının içerikleri arasında şunlar bulunmaktadır (Liebowitz,1999:5-6):

- Karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan teknik ve politik bilgilerin toplanma, işleme, yorumlanma ve iletişim sırasında ortaya çıkan problemler (Wilensky),
- Örgütün karmaşıklıklarla baş edebilme becerisi örgütün pazar çevresindeki sinyalleri yakalama, paylaşma ve bunlardan anlam çıkarma becerisi (Haeckel ve Nalan),
- Örgütün varlığını tehdit eden zorluklara karşı koyabilmek için dışarıdan elde edilen ya da örgütün kendi içerisinde oluşturduğu bilgilere aktarılacak hesaplama kapasitesi.(Mc Master),
- Çevrenin taleplerine uyum sağlamayı kolaylaştıran ve yenilikler için kapı açıcı ve vasıta olabilecek bilgi işlem işlevleri (Glynn),
- Dizaynlarının işlevi olarak örgütlerin akıllı davranışlarda bulunmaları (Nonaka),
- Örgütler arasında akan bilgiler üzerindeki zihinsel işlevlendirme (Halal ve Kull),
- Örgütsel zeka beş zihinsel alt kategorinin işlevidir: Örgütsel yapı, kültür, risk alıcıları ilişkileri, bilgi yönetimi ve stratejik süreçler (Halal ve diğerleri).

Örgütsel zeka alanında yapılan çalışmaların yeni ve sınırlı olması konuya ilişkin bazı eksikliklere dikkati çekmektedir. Heyecan verici konseptler, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, ve zekasal değerler kullanılmaya başlanınca her zaman için bunların nasıl değerlendirilecekleriyle ilgili çok az somut anlayışa sahibiz. Ayrıca “Bu uygulamalar performansla nasıl bağlanabilir?” ve “Bunlar nasıl geliştirilebilir?” gibi sorulara çok az yanıt vardır. Dahası “Bilgi, bilgi teknolojisiyle nasıl geliştirilebilir?” bunu anlamakta da yoksunuz (www.strategy-business.com, 2006) .

Bilgi devrimi var olan örgütsel teoriyi tekrardan tanımlamaktadır. Çünkü iş dünyası, hükümet, üniversiteler ve diğer kurumlar bilgiyi yönetmekte başarılı “akıllı örgütler” oluşturmuşlardır. Bu alanda hızla gelişen akademik çalışmalar olmasına karşın, örgütsel zekanın gerçekten neleri içerdiğiyle ilgili açık olmayan bir anlayış mevcuttur. Dahası bu zekanın örgütsel performansla nasıl bir ilişkisinin olduğu ve yeni ortaya çıkan bu fenomen içerisinde bilgi teknolojisinin rolü de pek kavranamamıştır (www.auburn.edu, 2006).

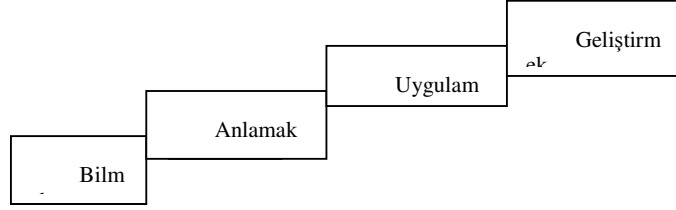
Literatür taraması yapıldığında grup zekası, kolektif zeka, yarışmacı zeka gibi kavramlara rastlamak olasıdır. Bu kavramlar, kimi zaman örgütsel zeka yerine kullanılmaktadır. Ancak; grup zekasına yüklenen anlamların örgütsel zekayı kapsamadığı, kolektif zekaya yüklenen anlamların çoğu kez örgütsel zekadan çok daha kapsayıcı olduğu, yarışmacı zekanın ise örgütsel varoluşa, sadece başka örgütlerle rekabet anlamında bir bakış açısını ifade ettiği söylenebilir (Akt. Erçetin, 2001:32).

Örgütsel zeka bir örgütün bilgi üretme kapasitesi ve bu bilgiyi stratejik olarak çevresine uyum sağlamak için kullanma kapasitesi olarak tanımlamıştır. Ortalama 100 normal olarak kabul edilecek böylece 100’ün üzerindeki bir örgütsel zeka daha zeki bir örgütü gösterirken, 100’ün altındaki bir rakam daha az zeki bir örgütü işaret edecektir (www.auburn.edu, 2006). General Motors’un örgütsel zeka testinden 85, IBM 105 ve Microsoft’un 120 puan aldığını hesaplayabildiğimizi düşünün (www.strategy-business.com, 2006).

1.1.5.1. Zeki Örgütün Özellikleri

Sydänmaanlakko (2002) An Intelligent Organisation adlı kitabında gelecekteki ideal örgütleri örgütsel zeka olarak tanımlamaktadır. Örgütler, hızlı öğrenmek ve kültürlerini, yapılarını yenilemek, geliştirmek gibi nitelikleri bünyesinde barındırmaktadır. Hızlı öğrenme ise ancak ve ancak değişiklikleri sürekli takip ederek gerçekleşir. Yetenek ve öğrenme ideal örgütler için çok önemli faktörlerdir. Bu bağlamda örgütsel zeka bilginin yoğunlaştığı en üst basamağa ulaşmayı hedefler.

Şekil 5. Örgütsel Zekada Bilgi Aşamaları



Kaynak: Sydänmaanlakko, 2002: 167

Drucker’a göre örgütsel zeka bir caz topluluğu gibidir. Bugünkü baskın örgüt modeli senfoni orkestrası gibidir. Bu orkestrada lider, orkestra şefi gibi davranır. Orkestranın tüm üyeleri daha önceden belirlenmiş rollere sahiptir. Gelecekteki örgütler, kendi müziğini besteleyen bir jazz gurubu gibi olmalıdır. Bu orkestrada görevler önceden dağıtılmadığı için kendi uydurur, kendini yeniler, sürekli olarak değişir (Akt. Sydänmaanlakko, 2002:167).

Şekil 6. Zeki Örgütlerin Özellikleri

1. Açık Vizyon ve Strateji(Paylaşım, iletişim)	2.Yenilemeyi Destekleyen Örgüt Yapısı (hakiki takım ilerlemesi)	3.Kültür ve Değerler (Devamlı gelişme,müşteri memnuniyeti,kişisel saygı)	4.Sürekli İlerleme İdeolojisi	5.İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Takdiri
14. Yüksek değişme kabiliyeti	ZEKİ ÖRGÜTLER (Hızlı öğrenme, değişiklikleri önceden görerek sürekli kendini yenileyebilme)			6.Performans Yönetimi
13.Öğreterek Liderlik(Katılma,kendini yönetme)				7.Net Yöntemler (Yöntemleri desteklemek ve özünü çıkarmak)
12.Teknolojiyi Kullanmak	11.Geridönüşüm Sistemleri	10. Gurup Yönetimi	9.Bilgi Yönetimi	8.Yetenek Yönetimi

Kaynak: Sydänmaanlakko, 2002: 168

Sydänmaanlakko’a (2002) göre zeki örgütün özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Sydänmaanlakko, 2002:168-171)

1. Şekilde geleceğin zeki örgüt yapısı gösterilmektedir. Bu yapı, bütün ünitelerin değişik becerilere sahip örgüt içi ve örgüt dışı takımlarında yer alır. Yarın bugün olduğundan çok daha farklı olacağı gerçeği bu çeşit örgütler kendi içerisinde döngü halinde olmasını gerekli kılmaktadır. Yeni beceri alanları eklenirken diğerleri çıkartılır. Örgütün bazı kısımları bilinçli olarak geçici olarak oluşturulmuştur. Ayrıca yapısal ve hiyerarşik özellikleri vardır. Herhangi bir olay ortaya çıktığında aynı anda diğer diğer bütün farklı örgüt modelleriyle bağlantıya geçerler. En önemlisi de örgüt kendi içerisinde bir sonuç değil, bir amacı başarmak için yoldur.
2. Örgütsel zeka yenilemeyi destekleyen modern bir takımdır. Yenilikler karşısında var olan engelleri en kısa zamanda kaldırmak en önemli hedefidir.
3. Yaygın, ortak ve nesnel bir vizyona sahiptir. Değişimin her yerde olduğunun bilincindedir.
4. Zeki örgütler yeterlilik merkezlerini kapsarlar. En önemli yeterlilik örgüt içerisinde muhafaza edilir. Fakat bunun dışarısındaki yerlerde sınırları açıklamak zordur.
5. Zeki bir örgüt, zihindeki açık seçik değerler bütünüyle yönetilir. Örgütün kendine özgü değerleri, evrensel değerler olan bireye saygı, devamlı öğrenme ve kendisini yenileyen gelişmeleri anlamasına yardımcı olacaktır. Gelecekteki çalışanlar, örgütün temsil ettiği değer yargılarını daha fazla baz alarak işyerlerini seçecektir. Devamlı ilerleme konsepti bütün girişimlerin temelini oluşturur. Abraham Lincoln, “Eğer daha iyi olmak istemezseniz, artık siz hiç iyi değilsinizdir” diyerek devamlı ilerlemenin önemine dikkat çekmektedir. Kalite, herkesin işini en iyi şekilde yapmasının sonucudur. Her bir bireyin tutumuna bağlı olan kalite, bütün süreçlerin ve çalışma yollarının içerisine dahil edilmiştir.
6. Zeki bir örgüt , süreçlerini açık bir şekilde tanımlamıştır. Bu süreçler müşterilerin ihtiyaçlarını baz alarak tanımlanmıştır. Örgüt asıl ve yardımcı süreçlerini tanımlar ve bunları devamlı olarak verimli hale getirir.

7. Zeki örgütlerde yatırımların çoğu da insan kaynaklarına yapılır. Çalışanlar örgütün en önemli kaynaklarıdır ve bundan dolayı insan kaynakları yönetimine büyük bir önem verilir. Çalışanların yeteneklerine ve motivasyonlarına özel bir ilgi ve yoğun bir dikkat harcanır. Çalışan memnuniyeti düzenli yapılan çalışan anketleriyle takip edilir. İnsanlar örgütün merkezindedir.
8. Zeki bir örgüt esas olarak takımlar halinde çalıştığı için dikkat takımların organizasyonuna ve yönetime harcanır. Örgüt takım çalışması için kendi modelini açıklar. Devamlı olarak nasıl işlev gördüğünü değerlendirir ve kafasında ödül sistemleri oluşturur.
9. Zeki bir örgüt sistematik olarak geri dönütleri toplar. Bu geri dönüt sistemi örgüt içerisinde devamlı olarak iş görür ve geri dönütler bütün öğrenmelerin, gelişmelerin ve değişimlerin yansıtıcısı olarak görülür. 360 derece geri dönüş anketleri, bunun yanı sıra dengeli puanlama yoklamaları örgütün rutinleridir. Geri dönüt kültürü, ayrıca açık diyalogu yani en iyi fikirlerin ortaya çıktığı açık tartışma ortamı sağlar.
10. Zeki örgütlerde bilgi teknolojisi verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Teknolojinin yeni çalışma yollarını nasıl geliştirdiği üzerine yoğunlaşılır. Bilgi teknolojisi, uygulamayı koymamızı sağlayan bir araç değil, yapabilmemizi sağlayan bir güçtür. Bu yeni teknoloji değer oluşumu için tamamen yeni mekanizmalar getirir. Örgüt uygulamaları kapsamlı sistemlerce (Teşebbüs Kaynaklar Planlaması) yönetilir. Bilgi teknolojisi farklı tipteki kapalı devre internet ve çalışma grubu teknoloji sistemleriyle desteklenir.
11. Zeki örgütlerde yönetim, organizasyon başarısı görevi içerisinde hizmet fonksiyonunu oluşturur. Yönetim farklı açılardan uygulanmalıdır. Takım yönetimi, katılanların yönetimi, koçluk, kendi kendini yönetim akıllı bir örgütün yatırım yapmak için hazır olduğu perspektiftir. Örgüt her zaman yönetimde yeni bakış açıları aramalıdır.
12. Sonuç olarak zeki bir örgütün en önemli özelliği yeni bir değişiklik olmadığı zamanlarda bile kendisini değişime ve yeniliğe hazırlamasıdır. Örgüt, atılımları başarılı olduğunda bile değişime ve yeniliğe hazır olmalıdır. “Başarılı bir

örgütü koruyacak hiçbir şey yoktur. Değişim doğal bir süreç olarak kabul edilmelidir. Her çalışan yeni bir atılım için hazır olmalı ve her zaman yapılmış olanı arzulamamalıdır” cümlesi sürekli akıllarda bulundurulmalıdır.

Zeki örgütlerin temel özellikleri bilinmektedir. Gifford & Pinchot (www.pinchot.com, 2006) yapmış oldukları çalışmalarda bu özellikleri 6 başlıkta toplamışlardır:

- 1. Sistem Düşüncesi:** Örgütteki çalışanların karakterindeki yanlışlıkları bulmaya odaklanmış bir örgüt hiçbir zaman akıllı örgüt olarak nitelendirilemez. Doğuştan getirilmiş olan hırs ve ileriye görememe gibi şeylerle birey engellenmiştir. Çoğu zaman bilgi donanımlarından dolayı büyük örgütlere geçiş yapanlar kısa süre sonra sistem bu davranışı tetikliyor muşçasına davranarak yanlışlıklara düşerler. Aşırı otoriter yapılar, daha iyi model sel yapılara karşı bu yükü taşıyabilir. Kapalı guruptan kurtulmanın çaresi önce lider pozisyonundaki kişilerin sade bir el işaretiyle ve geçici düzeltmeler ve müdahalelerle iş yaptırmaya son vermeleri, sonra örgüt içerisindeki dinamik ilişkiyi keşfetmeleriyle ve daha sonra da yaygınlaşan zekanın ortaya çıkmasına izin verecek değişikliklere sistemi açmasıyla mümkündür.
- 2. Bilgiye Açık Olma:** Zeki bir örgüt, özgür ve açık bilgi alışverişi olan bir yerde filizlenebilir. Bilgiyi engelleyen herhangi bir durum şüpheyle karşılanmalıdır. Çalışanlardan saklanan finansal sonuçların daha fazla anlayış ve canlılık gösterilerek geliştirilmeyeceği garantidir. Stratejik planlar birkaç çalışandan başka herkesten gizlendiğinde diğer çalışanlar niçin çalıştığını bilmediğinden bu planlar kötüye mahkum edilir. Küçümsenen zeka ise işe yaramaz hale getirilir.
- 3. Konuşma ve Basın Özgürlüğü:** Alt makamdaki çalışanları susturmaya çalışan güç en şüpheyle yaklaşılması gereken şeydir. İnsanoğlunun kendi sınırlılıkları vardır ve bunun en kötüsü de başkalarını dinlemeden onlara hükmettiğimiz an ortaya çıkar. Konuşma ve basın özgürlüğünden mahrum olan milletler zorbalık ağına düşerler, her birey bir üst mevkiden gördüğü zorbalığı bir alttakine yansıtır. İş örgütleri totaliter toplumları yok etme gücünden yoksun olabilir. Fakat yöneticiler farklı görüşte olanların zekalarını engelleyerek susturma

gücüne sahiptirler. Yeni kurallar sistemi geliştirmelidir: Gerçeklik bizim temel değerimizdir, hiçbir fikir susturulmayacak ve cezalandırılmayacaktır; herkes yorum yapma özgürlüğüne sahiptir.

- 4. Çok Katmanlı Özerklik:** Zeki sistemler katmanlar halinde oluşturulur. En ilkel sistemler en tepede kendi kendini örgütleyen özerk ünitelerden ve daha aşağıda hiyerarşik sistemlerden oluşur. Medeniyet yeryüzünü sararak daha karmaşık hale geldiğinden kendi kendini örgütleyen sistemler “zeka” dediğimiz davranışı ortaya çıkarmak için birbiriyle etkileşim içinde olmalıdırlar. Vücudu düşünün; hücreleri oluşturma zekası beyinde bulunmaktansa, beyin oluşturma zekası her bir hücrede bulunur. Beyin zekası hücrelerde bulunmaz: Şöyle ki zeka, hücreler arasındaki bağ için acil bir gerekliliktir.
- 5. Kendi Kendini Örgütleyen Sistemler:** Zeki karmaşık bir örgüt tasarımı oluşturabilmek için insanlar ya da çok fazla topluluk bağlantılarına ve detaylarına gereksinim duyulur. Sistem devam ettiği sürece bu örgüt kendini örgütleyecek şekilde olmalıdır. En zeki örgütler devamlı hareket halindedir. Evrendeki yaşam ve ortaya çıkan evrensel pazar kendini örgütleyen yapıdadır. Her bir sistem içerisindeki biyolojik ve ekonomik devamlılığı sağlamak için işbirliğini etkin olarak kullanılmalıdır. Bunu yapabilen taraflar daha şanslıdır. Aşırı hiyerarşik örgütlerde varolan rutinler dışardan kararlaştırılarak oluşturulur. İnfomal örgütlerde ise arkadaşlar arasında kendiliğinden oluşan doğal bir işbirliği olması sayesinde işlerin büyük bir bölümü yapılmış olur. Kendi kendine örgütlenebilen sisteme rehberlik etmek için düzenleyici disiplinler gerekir. Bu da yaşamı devam ettirmek için evrime yönlendirir. Sistem atılımcı müteşebbis olmalıdır. Bu sistemin temel özelliklerinden biri de iş yaparken alternatif yollar arasından seçme özgürlüğünün olmasıdır.
- 6. Tekelcilikten Ziyade Seçme:** Serbest teşebbüs sisteminde alternatif satıcılar, dağıtıcı sistemler, ikinci el taşeronlar ve bunun gibi diğer alternatifler arasında seçme olasılığı vardır. Üretici örgütler aslında tek bir şirket değildir. Her bir bağlantının alternatifler arasında seçildiği şirket ağları örgütün kurulumunu sağlar. Büyük bir şirket tek başına etkili bir şekilde yapamayacağı işleri

halletmek için binlerce satıcıyla üretimsel ilişkiler kurmalıdır. Sistem hükümet tarafından planlanamaz. Fakat işbirlikçi iletişim içerisinde dahil olan gruplar ve bireyler hür seçimleriyle bu sistemi ortaya çıkarır. Ulusların ekonomik alanda seçme özgürlüğü hızlı ve verimli çalışmaya katkı sağlarken, tekelcilik ise bürokratik kayıplara ve bastırmaya yol açmaktadır.

Halal'a (2006) göre örgütsel zeka bilgi oluşturabilme kapasitesi ve bu bilgiyi örgüt ortamına ya da iş ortamına entegre edebilecek şekilde kullanma kapasitesidir. IQ ile aynıdır. Fakat örgütsel zeka örgüt düzeyinde şematize edilmiştir. Geçmişte örgütler; görevler, ürünler, çalışanlar, kar merkezleri ve süreçler bütünüymüş gibi görülürdü. Fakat şimdilerde örgütler, bilgiyi yönetmek için dizayn edilen zeki sistemler olarak görülmektedir. Bilgili kişiler örgütlerin dolaylı yollarla oluşturulan sezgisel bilgiden, bilgisayar ağlarındaki depolanmış verilerden ve çevreden toplanılan bilgilerden yararlanırlar. Bunların hepsi mantıklı kararlar verebilmek için kullanılır. Bu karmaşık süreç farklı bilgi sistemleri ile iletişim içerisinde olan çok sayıda insandan oluştuğu için örgütsel zeka örgütün üyelerinin toplam zekasından daha fazladır. Örgütsel zeka örgütün daha büyük bir sistem olarak kendi zekasıdır. İnsan zekasını karakterize eden yaklaşımlar üzerine kurulmuş olan örgütsel zeka, çeşitli alt sistemler tarafından oluşturulan örgütün problem çözme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu alt sistemler; örgütsel yapı, kültür, risk alan ilişkiler, bilgi öğeleri ve stratejik süreçlerdir. Her bir alt sistem örgütsel zekaya katkıda bulunur. Çünkü bunlar örgütün bilişsel fonksiyonları içerisinde önemli amaçlara hizmet ederler. Bu alt sistemlerden verilen örneklerden her biri örgütü etkiler (www.strategy-business.com, 2006).

Örgütsel Yapı: Hiyerarşik örgüt yapıları karar verme yetisini üst düzey kişilerle sınırlandırır. Fakat günümüzde sofistike I.T. sistemler, hiyerarşi barındırmayan örgütler, işletme problemlerini çözme daha direkt ve daha hızlı olacak şekilde çalışanların bilgilerini kullanmaya fırsat verir. Bazı şirketler MCI, Xerox, Johnson& Johnson, Hewlett-Packard ve Motorola görev dağılımı yapan alttan üste doğru yapılan örgütlerdir. Bu şirketler değişimle birlikte çalkantılar içine giren iş kolları olduğu için performanstan sorumlu tutulabilecek, kendi kendini yöneten üniteler şeklinde bilgi çalışmaları dediğimiz bir grup organize etmişlerdir. Bu bilgi grupları kendi

yanında çalışanları, çalışma saatlerini, çalışma metotlarını ve işleriyle ilgili diğer nitelikleri seçmede özgürlerdir.

Risk Alıcı İlişkiler: Eğer örgüt çalışanlarına, müşterilerine, tedarik edici kuruluşlara ve diğer risk alıcılarına kaba davranırsa iletişim kanalları bloke olur ve yanlış bilgilendirmeler ortaya çıkar. Bunun tam tersi olarak iyi çalışma ilişkileri değerli bilgilerin paylaşımını kolaylaştırır. Örgütsel zekanın bu bakış açısının değerlendirilmesi dolayısıyla şöyledir: Risk alıcılarla yardımlaşma sadece “sosyal sorumluluk” yada iş etiği değildir. Bu yardımlaşma avantaja yol açar. Bazı örgütler bu güç birliklerini bir bütünde toplamışlardır. Bu da birleşik toplumlardır. G.M, Saturn, The Body Shop, IKEA müşteri ile güven ilişkisi kurmuşlardır. Çalışanlarıyla güçlerini paylaşmışlar ve tedarik edicilerle yardımlaşmışlardır. Bu durumdayken daha fazla kar etmişlerdir. Microsoft, Netscape ve America Online tedarik edicileri ve dağıtıcıları bir araya getirerek ekonomik bir ekosistem oluşturmuşlardır.

Bilgi Nitelikleri: Bilginin bir havuzda toplanması herkesin kullanabileceği bir şekilde bulundurulması örgütsel zeka gibi pek çok örgütün üzerine odaklaştığı bir konudur. Basitçe ifade edersek bilgi paylaştıkça çoğalır. McGraw-Hill tarafından birkaç sene önce oluşturulan sistem klasik bir örnektir. McGraw-Hill’in CEO adlı sistemi bütün iş kollarını bir araya getirmek için “akıllı toplum” oluşturmuş, bunu da ortak geniş bilgi ağı oluşturarak yapmıştır. Merkez elemanı üniteler tarafından toplanan, bilgileri bir havuzda biriktiren bilgi tabanıdır. Bu taban sayesinde müşteriye daha iyi hizmetler sunabilmişlerdir. Bu bilgi tabanı “bilgi türbini” olarak adlandırılmıştır. Çünkü bilgi tabanı işlenmiş verileri bilgi akışına çevirir ve bu bilgi akışı da örgütü işler hale getirir.

Gifford&Pinchot (www.pinchot.com, 2006) “The Intelligence Organization” adlı çalışmasında örgütlerin farklı ve eş zamanlı birçok zorluklarla başa çıkmak için çok daha zeki olması gerektiği görüşüne yer verirler. Örgütlerin zeki olma yolundaki engelleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır :

- Örgütün potansiyel zekası geniş bir alana paylaştırılmıştır. Tam olarak zeki olabilmek için bir örgüt bütün üyelerin zekasını kullanmalıdır. Fakat günümüzde kararları ve planları yapma aşamasındaki pek çok kişi bilgilerinin ve çıkarımlarının kullanılmamasından dolayı hayal kırıklığı yaşadığı

söylenbilir. Bu kişiler karar mekanizmasındaki kişilerin yaptıklarını doğal bir sonuç olarak algılamış ve kanıksamışlardır. Karar mekanizmasındaki kişiler diğer çalışanların her gün verdiği küçük kararları kendi bölümleriyle ilgili problemleri çözemeyecek kadar değersiz bulurlar. Böyle bir örgütte örgütün etkili olması için gereken kurallar ve prosedürler eşit derecede hayati önem taşıyan lokal birbirinden farklı düşünce açılarını saf dışı bırakacaktır. Böyle bir ortamda da zeki örgütten söz edilemez.

- Bugünün büyük hiyerarşik örgütleri akıllılık testini pek çok yönden geçemezler. Lokal bilgileri, yaratıcılığı, bilgiyi içerisine alan lokal kararları büyük örgütler alamazlar. Bundan dolayı müşterilerinin, çalışanların ihtiyaçları ve istekleri standart değilse çok yavaş ve pahalı bir şekilde cevap verirler.
- Gerekli olan bilgilerin ve örgüt içerisinde paylaşılması gereken zekayı bilginin akışını yöneticiler ve karar veren kişiler engelleme eğilimindedir. Yöneticiler ve karar verici kişiler çalışanların zekasının büyük bir bölümünü üretici olmayan etkinliklere yöneltmektedir. Bu zekayı müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını gidermede yollar bulmak yerine politik amaçları için kullanırlar.
- Bireydeki zeka ve potansiyel doğuştan getirdiğimiz karakterdeki kötü yanlar ya da bilgi işlemedeki kalıtsal sınırlamalar iş yerlerinde zekamızı etkin bir şekilde kullanmamızı engeller.
- Geniş hiyerarşik düzenlerde göremediğimiz insanları birbirine bağlayan insani karakter en önemli terimlerden biridir. Bu kapasiteleri temel almış sistemlerde yüksek işbirliği ve serbest teşebbüs girişimi zirvededir. Gizli tehlike, sosyal iletişimimizi sınırlayan ve zeki insan işbirliğini engelleyen aşırı baskı ve bu baskıya boyun eğmektir.
- Örgüt üyelerinin zekalarını koordine etmeleri sayesinde tam kaliteli yönetim sistemine ulaşabilirler. Kalite üzerinde odaklanma, sistem düşüncesi seviyesindeki problemleri çözen yetkili kişiler ve birbiriyle etkileşim içerisinde olan fonksiyonel takımların oluşumunu destekler; Bu odaklar ayrıca politikalar üzerindeki dikkati kaldırıp onu müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yöneltmiştir.

Paylaşılan kalite amacı, bir şekilde her zaman hissedilen fonksiyonel yetki ve hiyerarşik derece endişelerini aşabilir; fakat örgütün zekasını birbirine kenetlemek ve tam şekilde yansıtmak için örgütsel teori ve bu teoriyi pratiğe dökmeye daha temelli değişimlere ihtiyaç vardır.

Halal&Kull (2006) yazmış oldukları “Measuring Organizational Intelligence” adlı makalelerinde örgütler bir görevler, ürünler, çalışanlar, kar merkezleri ve süreçler topluluğu olarak görülüyordu. Fakat bugün örgütleri bilgi üreten sistemler olarak görme fikri artmaktadır. Morgan (1986) ve Beer (1993) örgütleri beyinler olarak modellerken, Argyris (1993) ve Senge (1990) örgütlerin öğrenme sürecine katıldığını göstermiştir. Nonaka ve Taguchi (1995) bilgi sistemlerinde bulunmayan dolaylı sezgisel bilgi formları olarak tanımlamıştır. Choo (1995) örgütlerin çevrelerinde bilgiyi nasıl elde ettiğini incelemiştir ve Weick (1993) hareketi yönlendirmek için anlamlandırma sürecini belirtmiştir. Glynn (1996) örgütsel zekayı üç katagoriye ayırmıştır (www.auburn.edu):

1. Bireylerin zekasının toplamı,
2. Bireylerin zekasının birbirleriyle ilişkisi
3. Geniş bir sistem olarak örgütün kendi zekası

İnsan zekasını temsil eden kabaca kavramsal çerçeve üzerine kurulmuş olan örgütsel zeka çeşitli sistemlerin birleşmesiyle oluşmuştur. Bu sistemlerin her biri örgütün mantıksal işlevinde bazı amaçlara hizmet etmektedir. Örneğin, yapısal sistemler bir örgütte kararların verildiği yerde oluşturulur. Geçmişteki hiyerarşik yapılar “karar-verme mekanizmasını” yüksek kademedeki kişilerle sınırlandırmışlardır. Buna rağmen bugün ise, örgütlerin daha düz bir yapıya yani hiyerarşiden vazgeçerek oluşturdukları yapı da kararların çoğu çalışan seviyesindeki insanlar tarafından alınır. Böylece yapı “hiyerarşiden, güçler ayrılığına” dediğimiz bir şekil yönetimle tasvir edebileceğimiz bir şekil alır. Her bir sistemin bu tanımlaması, örgütsel zekanın çağrışım yaptığı diğer yönleri keşfeder. Aynı örneği kullanarak örgütsel yapıdan örgütün ne kadar hızlı ve ne kadar doğru cevap verdiğini belirlemesi beklenebilir. Hiyerarşik yapıların yavaş ve küresel sonuçlar üretmesi muhtemeldir, fakat güçler ayrılığı yapıları daha hızlı ve lokal sonuçlar sağlamaktadır. Benzer analiz diğer sistemler için de yapılabilir. Örneğin

kültürel sistem hareketi yönlendiren değerler ve normları belirler. Risk alıcı ilişkileri hisse grupları arasındaki bilgi alışverişinin sınırlarını belirler. Bilgi varlıkları hazır durumdaki bilginin miktarını ve tipini oluşturur. Toplamda bu farklı çeşitlerdeki bilgi süreçleri, kabiliyetleri örgütsel zeka olarak tanımlanır.

Örgütsel sistemi öğrenmeye ve değişime açacak ve böylece de zamanın getirdiği zorluklarla mücadelede sorumlu davranmaya itecek şey nedir? Güvende olma, statü ve başarı hissimiz genellikle diğerlerini ve kendimizi daha sorumlu işlere yönetmektense başkalarını yönetmeye bağlanmıştır. Zekayı kullanan örgütler oluşturmak zordur. Statü kendi başına üzerimizde bir güç oluşturur ve rahatsız edici durumlarda bile bireylerin ve örgütün değişime karşı koyuşunu güçlendirmek suretiyle bir çeşit rahatlık sağlar. Kendi refahımız ile diğer bütün insanların ve bütün doğal sistemlerin refahı arasında direkt bir ilişkinin olduğu gerçeği fark edildi. Kendi sorumluluklarımıza karşı olan görüşümüz ve bizi birbirimize bağlayan örgütümüze karşı sorumluluk duygumuz gelişmektedir. Bir kişinin kendi değerlerini baz alarak düşünmesi o kişinin sadece bir vatandaş ya da tüketici olarak değil aynı zamanda bir çalışan olarak da davranışlarını değiştirir. Örgütler zeki olmayı, güçlü bir etik karakteri olmadan başaramaz. Çünkü örgütsel zeka etikler olmadan kalıcı değildir. Yanlış bilgilendirme, bilgiyi güç olarak kullanma ve egoist politikalar bu politikaların baskısı etik olmayan zekayı yaygın hale getirir. Zekaya karşın ahlaki olmayan girişimleri çoğaltır. Sanayileşmiş uluslarda ekonomik hedeflere sıkı bir biçimde yönelmiş örgütlerin küçüldüğünü, buna rağmen halkına ve müşterilerine fayda sağlama amacıyla çalışanların büyüdüğünü görülebilir. Üyelerinin tam olarak olgunlaşmasına müsaade etmeyen örgütler, özgürlükçü kültürdeki çalışanların doğal olarak sahip oldukları hem kendi bağımsızlıklarına sahip olma, hem birbirlerine karşı bağlılık gösterme başarısına asla sahip olamazlar. Özgürlüğünü, gönüllü bir şekilde birbirine bağlı olmayan kendi içerisinde ve topluma karşı sorumlu olmayı öğrenen ve bunu uygulayabilen örgütler daha yüksek zekaya ulaşacak ilk örgütler olacaktır (www.pinshot.com, 2006).

1.1.5.2 Örgütsel Zeka Seviyesini Belirlemenin Gerekliği

Örgütsel zeka testindeki her bir öğeyi ölçmek, her birinin performansına olan göreceli etkisini saptamada kullanılır. Buradan yola çıkarak hangi sistemlerin güçlü,

hangilerinin zayıf olduğunu açıklayan detaylı analizler oluşturulabilir. Düşük örgütsel zeka testi sonuçları bizi bazı problemlerin kaynağına götürebilir. Bu gelişmeler de örgütsel zekayı güçlendirir ve performansı geliştirir. Örgütsel zeka testi sonucu eğer yöneticiler zamanlarını, kaynaklarını, çabalarını tekrardan yapılandırma yolunda harcarsa geliştirilebilir. Örgütlerin örgütsel zeka testini uygulamaları, onlar için büyük bir öneme sahiptir. Değişim ve karışıklıklara cevap verirken nerelerde güçlü, nerelerde zayıf noktalarının olduğunu saptamaları örgüt için önemlidir (<http://www.strategy-business.com>, 2006).

1.1.5.3. Zeki Örgütün İlkeleri

İnsanlarda olduğu gibi organizasyonların da IQ'su vardır. Bir organizasyonun ne kadar yüksek zekaya sahip olup, olmadığını IQ analizleri ortaya koyar. Bununla ilgili David Matheson ve Jim Matheson'un (1999) yazmış oldukları "Akıllı Örgüt" adlı kitapta örgütsel zekayı ölçme, karar kalitesini iyileştirme önündeki engelleri iyileştirme önündeki engelleri tespit etme ve zekayı arttırmak için bir örgütün odaklanması gereken ilkelerin öncelik sırasına yönelik teknik dikkati çekmektedir. IQ analizi örgütlerin güçlü ve zayıf oldukları alanları belirler. IQ analizi için aşağıdaki ilkeler tespit edilmiştir. İlkeleri şöyle sıralanabilir:

Değer Yaratma Kültürü: "Akıllı" bir örgütün amacı vardır. Örgütteki herkes bu amacı anlar ve stratejiler ile eylemlerin örgüt ve müşteriler için değer yaratıp yaratmadığını belirleyen nihai bir test olarak bu anlayışı esas alır. Değer yaratma değişim için zorlayıcı bir gerektir; geleneğin, işlevsel sınırların, kişisel tutkuların ve hatta bütçe sınırlarının yarattığı engelleri aşar.

Alternatifler Yaratma: Sağlam bir mantığa dayanan bir karar ancak birbiriyle çelişen alternatiflerden oluşmuş iyi bir kümenin içinden seçim yaparak alınabilir. Alternatif olmadan doğru bir seçim yapılamaz.

Sürekli Öğrenme: Değişim hayattaki birkaç kesin olgudan biridir. Akıllı olmak değişim karşısında daha çok değer nasıl yaratılacağını sürekli öğrenmek anlamına gelir. Çalışanlar potansiyel olarak tehdit edici enformasyona, savunmaya dönük olmayan bir yaklaşımla tepki verirler. Örgüt fırsatlar ve paradigma değişikliklerini saptar, değer yaratmanın yeni ve daha iyi yollarını bulur.

Belirsizliği Kucaklama: Elimizde geleceğe ilişkin bulgular yoktur, sadece belirsizlikler vardır. Akıllı bir örgütteki insanlar, belirsizlikle birlikte nasıl çalışacaklarını anlarlar. Bilmediklerini ölçer ve bağlantı riskleri yönetirler. Belirsizliği yadsımazlar, kararlarını alırken belirsizliği göz önünde tutarlar. Belirsizlik anlaşılır, anlatılır ve yönetilir.

Dıştan İçe Doğru Stratejik Perspektif: İnsanların tipik alışkanlığı düşünme süreçlerine örgütün hangi noktada olduğunu değerlendirerek başlamak ve sonra nereye doğru gittiği üzerine kafa yormaktır. Oysa önemli stratejik kararların eşiğindeyken, örgütün faaliyet gösterdiği geniş alanı kavrayarak işe başlamalıyız. Akıllı örgüt genel tablodan-dünyanın nereye gittiğinden, müşterilerin ve sektörün nasıl değiştiğinden-yola çıkar ve daha sonra kendisi açısından sonuçlar çıkarmak üzere içeriye yönelir.

Sistem Düzeyinde Düşünme: Albert Einstein her şeyi mümkün olduğunca basite indirgememiz, ama fazla basitleştirmeye de gitmememiz gerektiğini söyler. Ne yazık ki, en önemli stratejik durumların çoğu karmaşıktır. Yeni bir teknolojinin, ürünün ya da sürecin geliştirilmesi müşteriler ve rekabet dünyasında değişiklikler yaratarak, rakiplerden gelen tepkiler, ikinci kuşak ürünler ve benzer olaylar şeklinde sürüp giden bir zinciri harekete geçirir. Akıllı örgüt, kararlarını uzun vadeli (ve çoğunlukla sezgilere dayanmayan) sonuçlarını anlamak için sistem düzeyinde düşünme yoluna gider. Sistem düzeyinde düşünme bizi Einstein'ın sözü doğrultusunda hareket etmeye ve karar alma için gerekli azami içgörü noktasına kadar basitleştirme yapmaya yöneltir.

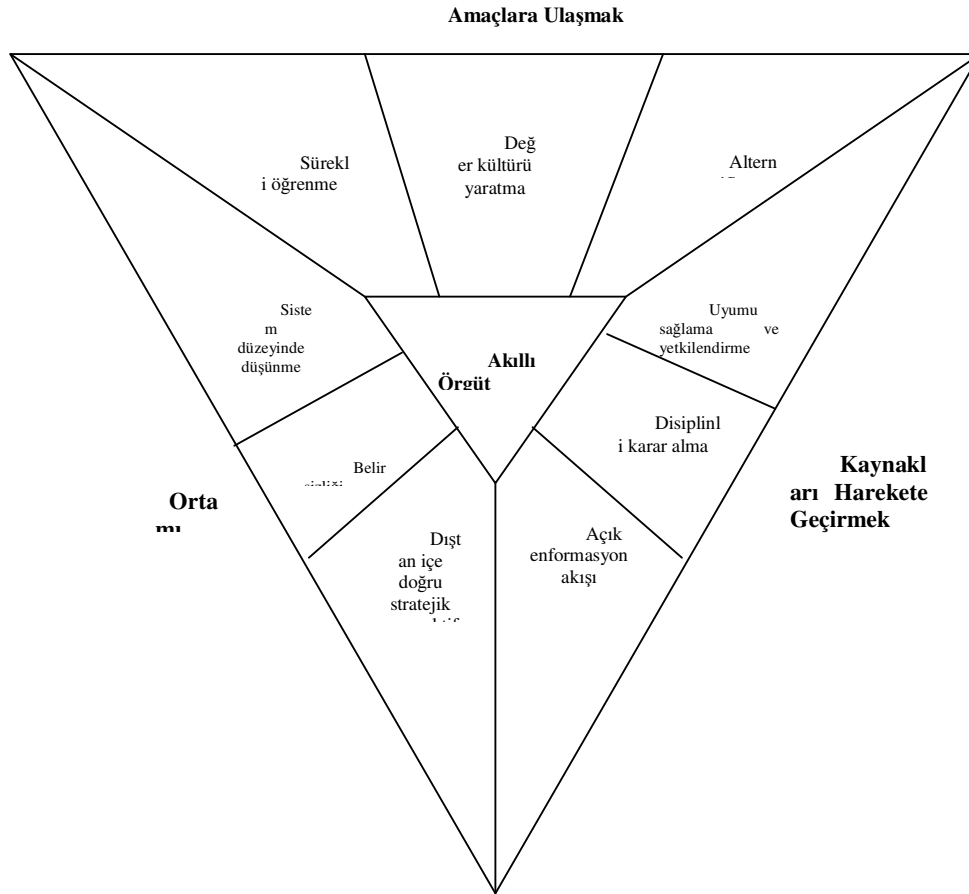
Açık Enformasyon Akışı: Hangi enformasyonun önemli olduğunu veya görünüşte bağlantısız enformasyon parçalarının yeni ve yaratıcı bir içgörüyü nasıl harekete geçireceğini önceden söylemek çoğu kez olanaksızdır. Akıllı örgütün bütün parçalarına açık ve neredeyse sınırsız bir enformasyon akışı yaratır. Bir güç kaynağı olarak enformasyon yığma alışkanlığından vazgeçilir. Bir değer yaratma kültüründe herkes işini yapmak için enformasyona açık erişme gereğini duyar.

Uyum Sağlama ve Yetkilendirme: Hiyerarşik ve emir-komutaya dayalı geleneksel yapıların hızla hareket eden küresel rekabete tepkisi çok yavaştır. Bunlar çalışmalarında katılım ve amaç arayan yetenekli insanları dışta bırakır. Ayrıca aşırı

düzyeyde mikro yönetimi gerektirir. Geleneksel yapıların standart panzehiri elbette “çalışanların yetkilendirilmesi”dir. Ne var ki, yetkilendirme kaosa ve rasgele sonuçlara neden olur. Akıllı örgüt, yetkilendirmeyi işler hale getirecek uyumu sağlamak için, karar alma sürecine katılmaya başvurur. Değer yaratma stratejilerinde ortak anlayış, örgüte uyum kazandırır.

Disiplinli Karar Alma: Bir stratejik karar fırsatını, stratejik karar ihtiyacından ayırt etmek çoğunlukla güçtür. Akıllı bir örgüt, stratejik kararlara duyulan ihtiyacı, olayların gelip çatmasından önce belirleyerek süreçleri kurar. Daha sonra, sağlam sonuçlara ulaşmak için gerekli basamakları tarif eden sistematik, disiplinli süreçleri uygular; bu süreçler doğru insanların katılımını ve böylece nihai karar bağlanımını sağlar.

Şekil 7. Akıllı Örgütün Dokuz İlkesi



Kaynak: Matheson ve Matheson 1999: 195.

1.1.5.4. Örgütsel Zekaya İlişkin Yetenekler

Örgütsel zeka, örgütlerin varoluşlarını, başarıyla sürdürmelerini olanaklı kılan yetenekler ve bunların kullanımı olarak tanımlanmıştır. Bu yetenekler Erçetin (2004) tarafından çeşitli başlıklar altında toplanmıştır:

1. **Eylem ve Tepkide Çabukluk:** Örgüt, kendisini etkileyen her duruma; her uyarıcıya, çözülmeyen sürüklenmeden bir bütün olarak hızla uygun ve doğru tepki verebilmeli eylem geliştirebilmelidir. Örgütte her şeyin ve herkesin, her türlü duruma karşı her an hazır olup tepki geliştirebilmesi gerekir. Her duruma, her an hazır bulunmak. Eylem ve tepkide bulunması gereken bir durumun a) algılanmadığı, b) algılanıp doğru tanımlanmadığı, c) algılandığı ve tanımlandığı halde herhangi bir kararın verilip uygulanmasının üst konumlara bağlı olduğu durumlarda bu yeteneğin etkili biçimde kullanılamayacağı söylenebilir.
2. **Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme:** Değişen durumlara uyum sağlama, örgütün değişen, farklılaşan koşullarda yeni dengeler oluşturabilmesi, örgütün iç ve dış çevresinde oluşan çeşitli değişik karışıklıkları elemine edebilmesi; uygun politika ve stratejiler oluşturup uygulayabilmesi olarak tanımlanabilir. Eylem ve tepkide çabuk olmayan bir örgütün değişen durumlara uyum sağlamakta güçlük çekeceği söylenebilir. Hızı ve kapsamı göz önüne alındığında her alanda yaşanan değişim eylem ve tepkilerinde çabuk olmayı varoluşu sürdürmenin önkoşulu haline getirmektedir.
3. **İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme:** İşleyişte esnek ve rahat olabilme:
 - Örgütün işleyişine ilişkin belirlenen kuralların gerektiğinde ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için değişebilir nitelikte olması,
 - Örgütte çalışanların işlerini yaparken bunun rahatlığını hissetmeleri örgüte ilişkin yapısal düzenlemeler ne olursa olsun herkesin birbiriyle sağlıklı bir etkileşim içinde olabilmesi; işbirliği yapabilmesi,
 - Örgütte çalışanların işlerini var olandan farklı biçimde yapabileme şansına ve bunu örgüt yararına yapabileme ahlakına sahip olabilmeleri,

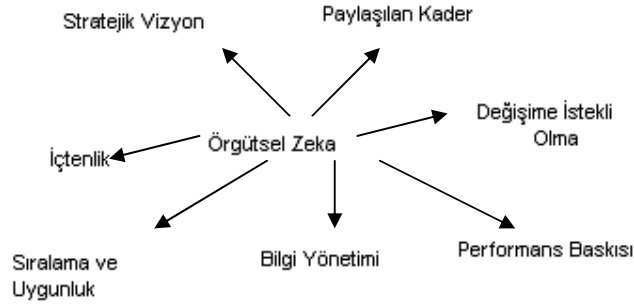
- Örgütte bürokratik iş ve işlemlerin hızla kararların alınıp; uygulanmasına engel olmayacak biçimde azaltılması,
- Örgütte herkesin, her konuda tercih yapabilecek seçeneklerinin ve tercih yapabilme özgürlüğünün olması,
- Örgütte olmuş ve olası hataları kabullenmeli ve göze almadır.

- 4. Hayal Gücünü Kullanabilme:** Hayal gücünü kullanabilme, bireysel yaratıcılıkların bireysel ve örgütsel gelişim için kullanılması, sorunlara yeni denemiş çözümler üretebilme ve bunları kullanabilme, herhangi bir otoriteye sığınmaksızın ön yargısız ve ön kabulsüz yeni açılımların yapılması olarak tanımlanabilir.
- 5. Sezebilme ve Öngörülü Olabilme:** Sezebilme ve öngörülü olabilme, olmuş veya olası bir durumu fark etmek, anlamak, hissetmek ve o durumun yansımalarının neler olabileceğini kestirebilmek duygusal zekayı, örgütsel düzeyde kullanmak olarak tanımlanabilir.
- 6. Açık Fikirli Olabilme:** Açık fikirli olmak örgütte, herkesin fikirlerini açıkça söyleyebilmesi; tüm öneri ve görüşlere hoşgörü ile bakılan bir ortamın var olması biçiminde tanımlanabilir. Kararların alınmasında; örgütün vizyonu ve misyonunun belirlenmesinde; yöneticilerin, çalışanların yanı sıra yararadaşların da düşüncelerine açık olunması gerekir. Aynı zamanda, açık fikirliliğin örgütün çevresi tarafından anlaşılabilmesi, kabullenilmesi ve desteklenmesi için kritik bir yetenektir. Bu yeteneğin olmadığı bir örgütte, diğer yeteneklerin tümünün gelişemeyeceği, kullanılamayacağı düşünülebilir.
- 7. Yenilenebilme:** Yenilenebilme, örgütsel dirimi ve gelişmeyi sağlayacak yeni bilgi ve teknolojinin transferi ve kullanımı olarak tanımlanabilir. Örgütsel düzeyde yapılan her neyse ona tutkuyu, düşlerine sıkıca sarılma ve her şeye farklı bakabilme yeteneğini bir var oluş ve yaşayış biçimine dönüştürebilen örgütlerin yenilenebileceği söylenebilir. Bilgi ve öğrenme kapasitesini bilişsel bir evrim sürecine dönüştürerek değişebilen örgütlerin yenilenebileceği savlanabilir.

1.1.5.5 Örgütsel Zekanın Boyutları

Günümüzde örgütsel zeka kavramına ilişkin bir çok araştırma yapılmasına rağmen en geçerli olanlardan bir tanesi Karl Albrecht'in (2002) "Organizational Intelligence & Knowledge Management" adlı makalesidir. Örgütsel zekanın 7 niteliği üzerinde çalışma yapan Albrecht çalışmasını Harvard psikoloğu ve araştırmacısı Dr. Howard Gardner'ın çalışmaları doğrultusunda temellendirmiştir. Gardner insanoğlunun birden çok zeka türüne sahip olduğunu iddia etmiştir. G- faktörü olarak bilinen evrensel fikre paralel olarak ortaya çıkmış olan eski tekil zeka görüşü ya da genel yeterlilik düzeyi fikrine karşıt, Gardner insanların çeşitli zeka alanlarına sahip olduğunu iddia etmiştir. Gardner zekayı soyut, sosyal, pratik, duygusal, estetik, bedensel olmak üzere çeşitli türlere ayırmıştır. Bu anlamda Albrecht örgütlerin değişik tipte zekalara ya da yetenek boyutlarına sahip olduklarını iddia etmiştir.

Şekil 8. Örgütsel Zekanın Boyutları



Kaynak: <http://karlalbrecht.com>, 2006

Şu unutulmamalıdır ki inceleyeceğimiz örgütsel zekanın yedi boyutu bir nitelik olup, davranışlar bütünü, yapısal karakteristik süreç ya da işletimsel bir yol değildir. Bu niteliklerin ya da zekaların her biri çeşitli geçmişe veya sebepsel faktöre sahiptir. Geçmiş dediğimiz şey mantıklı örgüt yapısı, yetenekli liderlik, iş hayatının taleplerine göre düzenlenmiş süreçler ve ürünler, birbirini ahenk içinde takip eden görevler, açık hedefler, önemli değer yargıları, çalışanların haklarını ve onlara karşı tavırları belirleyen politikalarıdır. Her bir boyut içerisinde varolan geçmişler zeka öğemizin

kapasitesini maksimum düzeyde arttıracak şekilde destek sağlar. Albrecht'in 7 boyutta topladığı örgütsel zeka nitelikleri aşağıda sıralanmaktadır (Albrecht, 2002.11-13).

- 1. Stratejik Vizyon:** Her örgüt ulaşmak istediği yerin tarifini yapmak için bir teoriye, örgütleyici prensibe ihtiyaç duyar. Örgütün liderleri “Bizler kimiz?”, “Varlığımızın sebebi nedir?”, “Varlığımızın özünde yatan asıl değerimiz nedir?”, “Dünya yaptıklarımızdan dolayı bizi niçin kabullenmeli, niçin ödüllendirmeli ve niçin takdir etmelidir?” sorularını cevaplamalıdır. Stratejik vizyon bir şeyleri oluşturma, geliştirme ve örgütün amacını belirtme kapasitesidir. Özel bir vizyon, strateji ya da misyon konsepti oluşturma ya da bu tip şeyleri belirtme kapasitesi değildir. Örgütsel zeka boyutu ya da niteliği olan stratejik vizyon, liderinin bir başarı konsepti geliştirmesini ve bunu açık bir şekilde belirtmesini ayrıca bu konsepti tekrardan oluşturmasını öngörür.
- 2. Paylaşılan Kader:** Kişilerin çoğu örgüte katıldığında, örgütteki diğer kişilerle birlikte -birleşik risk alıcıları yani kilit tedarik ediciler, iş partnerleri ve bazı durumlarda örgüt üyelerinin aileleri- misyonun ne olduğunu belirlerler. Genel bir amaç duygusuna sahiptirler. Başarıdaki bireysel roller bu kişiler tarafından algılanır ve bu kişiler vizyona ulaşabilmek için sinerjik bir şekilde hareket ederler. “Biz aynı gemideyiz” düşüncesi güçlü birliktelik duygusu yaratır. Bunun tam tersi olarak da bu kişiler vizyona ya da paylaşılmış başarı konseptine sahip olmadıklarında geminin dümenini istenilen yöne çevirmek için bireysel çabalarını harcamayacaklardır. Paylaşılmış kader duygusu olmasa kültürün psikolojik boyutu dejenere olur ve “1. olabilme” ruhu ortaya çıkar.
- 3. Değişime İstekli Olma:** Genellikle idareci tarafından yönlendirilen bazı örgütsel kültürler işlevlerinde, düşünme yollarında ve çevreleriyle olan iletişimlerinde o kadar sıkı kurallar belirlemişlerdir ki onlar için değişim bir çeşit psikolojik huzursuzluk ya da neredeyse acıyı temsil eder. Diğer örgütsel kültürlerde ise değişim fırsatları yeni ve eğlenceli deneyim imkanlarını ve yeni bir şey ortaya çıkarma potansiyelini temsil eder. Bu çeşit ortamlardaki kişiler başarılı olabilmek için iş modelini tekrardan yapılandırmak için bir fırsat olarak

görürler. Değişime istekli olma o kadar fazla olmalıdır ki stratejik vizyonun gerektirdiği değişim çeşitleri benimsenebilsin.

- 4. İçtenlik:** Paylaşılmış kader öğelerinden ayrı olarak içtenlik öğesi standartlardan fazlasını vermeyi gerektirir. Örgütsel psikologlara göre isteğe bağlı çaba örgüt içerisindeki kişilerin kendinden beklendiği kapasitesinin üstünde işlev görüp ona göre daha fazla enerji sarf etmeleri olarak tanımlanır. İçtenliğin çok az ya da hiç olmadığı bir örgütte hizmet veren kişiler sadece işlerini yaparlar. İçtenliğin belirgin olduğu bir örgütte ise liderler isteğe bağlı çabaya ulaşmayı bir nevi başarmışlardır. Örneğin çalışanlar kendi başarılarını örgütün başarılarıyla eş değerli tutarlar. Bu nedenle çalışanların kendilerinden beklenenden daha fazla katkı sağlama isteği örgütü başarıya götürür.
- 5. Güç birliği ve Uygunluk:** Çok fazla sayıda üyeden oluşan bir grup uyulacak kurallar bütünü olmadığı zaman bir karmaşaya düşeceklerdir. Bu kişiler kendilerini misyon için düzenlemeli, işleri ve görevleri bölmeli, diğerleriyle iletişim kurmak için bir dizi kurallar oluşturmalı ve çevreleriyle iletişimlerinde bu kuralları kullanmalıdırlar. Hayal edebileceğimiz herhangi bir örgütsel yapı sınırlılıkları ve kısıtlamalar yapmak zorundadır. Bunlar yardımlaşmayı da beraberinde getirirler. Karmaşık sistemlerle akıllıca çalışmak ve etkili bir performans sergilemek oldukça zordur. Bazen örgütte rollerin, amaçların, kuralların ve araçların tanımlanması bir çözüm olmaktan çıkıp bir problem haline gelirler. Örgütün dizaynı, yapısı, sistemleri, metotları, süreçleri, politikaları, kuralları, düzenlemeleri, ödüllendirme sistemleri, çalışanlarını örgütün misyonunu başarma yönünden farklı bir tarafa iterse kökten bir değişme zorunlu hale gelir. Söylenmemiş politikalar, normlar, değerler ve beklentiler örgütün varlığının devamı için oluşturulan değerler bütünü şekillendiren insan çabalarında bir rol oynar. Akıllı bir örgütte sistemler geniş bir şekilde tanımlanmıştır ve bu sistemler çalışanlara misyonlarını başarıyla tamamlamaları konusunda yardımcı olur. Akıllı örgütün düzenleyicileri ve liderleri ana değer yargılarına kısıtlama getiren yapıların çoğunu engellemişlerdir ve bireylerin enerjilerini ortak amaca yöneltebilmeleri için çaba sarf etmişlerdir.

6. Bilgi Yönetimi: Günümüzde örgütler bilgiyi ve verileri etkili bir şekilde kullanabilme kıstasına göre ya başarılı yada başarısız olmuşlardır. Neredeyse her iş örgütü büyük oranda edinilmiş bilgiye, bir şeylerin nasıl olduğunu bilmeye, yargılamaya, erdeme, çalışanları tarafından sahip olunan yeterlilik ruhuna, bunun yanı sıra her saniye akışı içerisinde olan işlevsel bilgi zenginliğine dayalıdır. Yaratma, transfer etme, örgütleme, paylaşma, bilgiye başvurma kapasitesi karmaşık iş dünyasında rekabet edebilmenin en kritik öğelerini oluşturur. “Bilgi yönetimi için oluşturulmuş” IT formülü bilgi yönetimiyle başa çıkma, bilgi konuşlandırılmasının kültürün değerli zihinsel becerilerini ve bilgisel kaynaklarını en iyi şekilde kullanılmasını ele alır. Bu bağlamda bilgi yönetimine tarihsel açıdan bakılmalı, teknolojik ve yapısal açıdan bakılmamalıdır. Örgütsel zeka kültür içerisinde bilgi akışının sınırsız olmasını, gerek duyulan kilit noktalardaki bilgilerin ve duyarlı diğer bilgilerin paylaşımı sırasında dikkatli bir denge olmasını gerektirir. Örgüt ayrıca yeni fikirler, icatlar, mevcut duruma karşı açık fikirli sorgulamalar için destek vermeli ve yüreklendirmelidir.

7. Performans Baskısı: Yöneticilerin ve liderlerin örgüt içerisindeki performansla zihinlerini meşgul etmeleri yeterli değildir. Zeki bir örgütte herkesin performansını ortaya çıkarma görevi vardır. Örneğin “Ne başarılması gerekiyor?” hissini duymaları ve örgütün amaçlarının geçerliliği konusunda fikir sahibi olmaları, liderlerin performans baskısı hissini destekleyebilir ve geliştirebilirler. Fakat bu, örgütte çalışan tüm kişiler tarafından ortak beklentiler ve ortak başarının sağlanması için kendiliğinden hissedilen bir baskı olarak algılanması en iyi etkiyi gösterir. Örgütteki her bir kişi diğerini misyona faydası olan biri olarak görürse bir performans kültürü orada şekillenir. Örgüte katılan her yeni üye ortak hissedilen bu zorunluluk duygusu çerçevesinde hareket eder.

Örgütsel zeka bu yedi boyutu ya da şekilde belirtildiği gibi örgütsel zeka tartışmasının zeminini oluşturur. Herhangi bir örgütün zeka statüsünü ölçmek öznel bir meseledir. Ayrıntılı sağlık çekabından çok, zihinsel sağlığı değerlendirmektedir. Herhangi bir örgütün üyesiyseniz şanslar, fırsatlar ne olursa olsun örgütsel zekanın

yedi niteliği olarak okuduğumuz bu bilgiler sizin örgütünüzü düşünmenize yol açar. Bu yedi boyut “ilk izlenim” değerlendirilmesine davet eder ve kişi daha öznel kanıtlar bulmak için daha inceleyici bir şekilde olaylara bakar.

1.1.6 İlgili Araştırmalar

1990 yılında Sante Fe Enstitüsü'n de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre: Global sürdürülebilirliğin ancak, en azından altı temel dönüşümün birkaç on yıl içinde gerçekleştirilmesiyle mümkün olabileceği öngörülmüştür. Geçtiğimiz 13 yıl içinde öngörülen bu dönüşümlerin bir çoğu gerçekleştiği ve bundan böyle de gerçekleşmeye devam edeceği görülüyor. Bu gelişmeler örgütlerin yaşadıkları ortamları da ister istemez etkiliyor. Ortamda oluşan ani değişimler uyum zorluğu çeken işletmeleri olumsuz şekilde etkiliyor. Bu etkinin önümüzdeki on yılda da sürmeyeceğini kimse bu günden iddia edemiyor. Örgütleri bu kadar etkileyen ve ileride de etkileyecek olan dönüşümler (www.ekometre.com, 2006):

1. İstikrarlı bir dünya nüfusuna ulaşmak üzere demografik dönüşüm.
2. Çevre etkisi asgari indirecek teknolojik dönüşüm.
3. Ekonominin “doğa sermayesini” tüketmek yerine onun “getirisinden” yararlanabilecek şekilde ürün ve hizmetlerin gerçek maliyetlerini yüklenen teşvikleri oluşturmak üzere ekonomik dönüşüm.
4. Gelirin daha geniş bir şekilde paylaşılmasını, istihdamın gelişmesini sağlayacak sosyal dönüşüm.
5. Global problemlere global çözümler üretecek, paydaşların çeşitli beklentilerini bütünleştirebilecek işbirliklerine yönelik kurumsal dönüşüm.
6. Araştırma ve geliştirmenin, eğitimin ve global yönlendirmenin insanın ve işletmelerin karşı karşıya buldukları zorlukları anlamalarına yardımcı olacak enformasyonel dönüşüm.

Bu gelişmeler çerçevesinde örgütlerin önümüzdeki yıllarda kendilerini zeki örgütler olarak yeniden yaratmaları için işletmelerin öğrenen organizasyonlar haline gelmesi gerekmektedir. Öğrenen organizasyon haline gelmek: yöneticilerin nezaretçi, kontrolcü

ve denetçi olmaktan çıkıp araştırmacı ve tasarımcı olmalarını; çalışanların ise yeni fikirlere açık olmaya, örgütün nasıl işlediğini ve kendinden ne beklediğini bütünüyle anlamaya, hedeflerine ulaşabilmek için işletmenin kollektif vizyonuna bağlı kalmaya, işbirliği yapmaya, ekip halinde potansiyellerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaya hazır olmaları gerekiyor. Zeki örgüt, değişik becerileri, bilgiyi, yetenekleri birbirleriyle harmanlayıp bunları yeni değerler yaratmak üzere uygulamaya koyar. Zeki örgütlerde daha iyi iletişime ihtiyaç vardır. Eğer takımlar ve takım üyeleri birlikte çalışıyor ve bilgiyi paylaşıyorlarsa iletişim halindedirler demektir. Daha iyi iletişim birlikte çalışmakla elde edilir. Zeki örgütler öğrenme ve bilgi paylaşımı üzerinde odaklanır; bunları değer yaratma kaynağı olarak görür. Zeki örgütler, öğretmeye, bilgi paylaşımına, geçmişten ziyade geleceğe yöneliktir. Bir örgütün öğrenen örgüt haline gelmesi başlangıç, zeki örgüt haline gelmesi ise sonuçtur. Başlangıç ve sonuç arasında olağanüstü enerji ve ter vardır. Zeki örgüt yöneticileri bu teri akıtmaktan çekinmezler. Zeki örgütün, bilgiyi analiz etme, değerlendirme, ve bu faaliyetleri paydaşları için anlamlı hale getirme özelliği vardır. Bilgi birikimi, paylaşımı ve kullanımı yarardan çok, zeki örgütün varlık nedenidir. Bu nedenle zeki örgütler öğrenmeyi, performans ve ödüllendirme ile ilişkilendirirler, çünkü öğrenme ekip üyesi ve ekip performansı ve ödülle doğrudan ilişkilidir. Zeki örgüt, bir organizasyonun rekabet gücünün, rakiplerinden daha hızlı öğrenmesi, öğrendiği şeyleri rakiplerinden daha etkin paylaşması ve hızla uygulaması ile elde edildiğini gayet iyi bilir. Zeki örgütte yöneticiler ve çalışanlar birbirine güven duyarlar. Güven bilgi paylaşımı için bir köprü görevi görür. Bilgi paylaşımı bireysel bilgi ile kollektif bilgi arasındaki açığın kapatılmasıdır. Bu da karşılıklı güven gerektirir. Zeki örgütler için en önemli sorun bilginin çalışanların kafalarında olmasıdır. Bilgiyi paylaşmak zorlu bir çalışmayı gerektirir ve zamana ihtiyaç gösterir. Bilgi paylaşımı için şirketlerin “Bilgi Değiş-Tokuş Kültürü” yaratmaları gerekir. Paylaşılan, bilgi kayda geçirilir. Kayda geçen bilgi yenilik, buluş ve geliştirme için kullanılır. Kayıtlı, ulaşılabilen paylaşılabilen, bilgi, zeki örgütlerde “sıçrama tahtası” görevi yapar. Süreçleri iyileştirmek, yaptığımız işi daha iyi yapmamızı sağlar. Süreç iyileştirme başı sonu belli olan bir uygulamadır, öngörülebilir. Bugünün örgütleri başı sonu belli olmayan bir karmaşıklıkla baş etmek zorundadır. Bu nedenle zeki örgütler süreç iyileştirmenin yanında bilgi yönetimi uygulamalarına yer vermek zorundadırlar. Zeki örgütler süreç yönetiminden ziyade

bilgi yönetimine odaklıdır. Yeni fikirler ile uygulama arasındaki dengeyi korumayı bilirler; daha çok yeni fikirleri yararlı hale getirecek altyapı üzerinde çalışırlar. Zeki örgütler çalışanlarda merak uyandırarak yaratıcılıklarını ortaya koymaları için ortam oluşturur. Eğer ayakta kalmak, gelişmek, zenginliğimizi bilgiden üretmek istiyorsak, örgütlerimizi ekonominin yeni kurallarına kolayca uyum sağlayabilecek “zeki örgütler” haline getirmeliyiz. Zeki örgüt liderlerine düşen ise, buluşçu uygulamalarla süreçleri, etkin biçimde birleştirerek, rekabet gücü yüksek esnek ve çevik bir organizasyon yaratmaktadır (www.ekometre.com, 2006).

Yıldırım (2006), “Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde imalat işletmelerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında öğrenen örgüt olarak değerlendirdiğimiz günümüz örgütlerinin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirken öncü bir faktör olduğunu ileri sürdüğümüz örgütsel zeka faktörüyle ne derece ilişkili olduğunu saptamak, örgütsel zekanın örgütsel öğrenme sürecindeki etki ve önemini tespit etmek amaçlamıştır. Günümüzün hızla değişen global rekabet ortamının hayatiyetlerini sürdürmek ve değişime uyum sağlamak hatta değişim lideri konumunda olmak isteyen örgütlerin sahip olmaları gereken bazı özellikleri şöyledir:

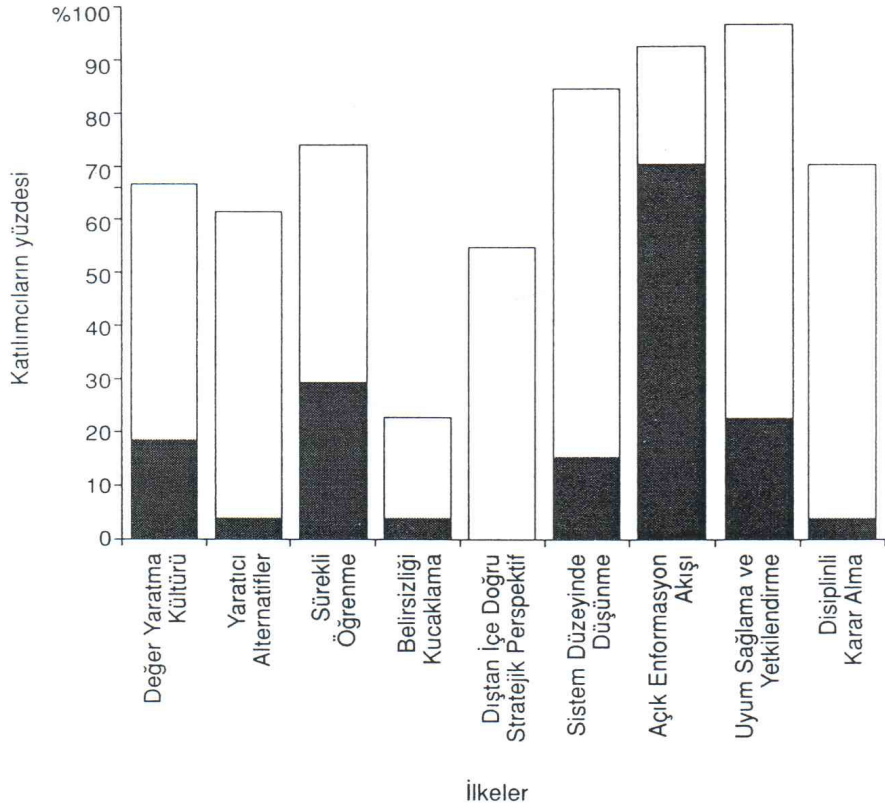
1. Örgüt iç ve dış çevreden bilgi edinmelidir.
2. Örgüt elde ettiği bilgiyi bölümler ve üyeleri arasında paylaşmalıdır.
3. Bilginin paylaşılması ve dağıtımı öğrenmeyi teşvik etmeli, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlanmalıdır.
4. Bilgi örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmalıdır.
5. Bireysel veya örgütsel olayların sonuçları örgüt içinde depolanmalı ve tekrar kullanılmak üzere saklanmalıdır.
6. Örgüt yapısı öğrenmeyi teşvik edici nitelikte esnek ve organik olmalıdır.
7. Örgüt deneyimleri yoluyla çevresini inceleyerek ve yeni davranışlar kazanarak öğrenme eylemini gerçekleştirmelidir.

8. Yöneticiler öğrenme imkanlarını oluşturmalı ve bu sayede öğrendiklerini ve yansımaları teşvik etmeli, yeni bilgilerin kullanılabilmesini sağlamalıdır.
9. Örgüt, sürekli gelişime açık olmalı ve değişime kolay uyum sağlamalıdır.
10. Örgütte değişim öğrenmek için bir fırsat olarak görülmelidir.
11. Örgüt müşteri ve çalışanlarının beklentilerine en iyi şekilde cevap vermelidir.
12. Çalışanlar sürekli öğrenme konusuna kendileri için önemli ve öncelikli bir konu olarak bakmalıdır.
13. Örgütte herkes kendi düşüncesini açıkça ifade edebilmeli ve başkalarının değerlemesine sunmakta istekli olmalıdır.
14. Örgüt üyeleri ortak bir vizyon etrafında birleşmelidir.
15. İşletmelerde takım çalışmaları yoluyla kişisel öğrenme olanakları zenginleştirilmelidir.
16. Çalışanlar sistem yaklaşımı içerisinde nasıl öğrenebilecekleri konusunda eğitim almalıdır.
17. Örgütteki problemlerin teşhisi ve çözümü noktasında sistemli bir yol izlenmelidir.
18. Değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak yeni yaklaşımlar denenmelidir.
19. Örgüt kendi deneyimlerinden ve geçmişten ders almalıdır.
20. Başka örgütlerin başarılı uygulamalarından yararlanılmalıdır.
21. Üst düzey yönetim öğrenen örgüt olma çabalarını desteklemelidir.
22. Bilgi paylaşımının yolları tasarlanıp ve örgütün bütününde öğrenmenin kalıcı olması sağlanmalıdır.
23. Üyeler, örgütü etkileyen önemli konularda karar alma yetkisine sahip olmalıdır.
24. Çalışma ortamı ve örgüt kültürü çalışanların birbirleriyle iletişimini ve bilgi paylaşımını destekler nitelikte olmalıdır.

25. Örgütte yeni fikirlerin başarılı bir biçimde uygulanması sağlanmalıdır.
26. Örgütteki iklim öğrenmeci olmalı ve çalışanların deneme-yanılma yoluyla öğrenmelerine izin verilmelidir.
27. Liderler çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artırmalı ve onların doğru ve yeni bilgileri yaratmalarına olanak tanıyan ortamı oluşturmmalıdır.
28. Örgüt içselleştirdiği bilgiyi çevredeki değişime adapte olmada kullanmalıdır.
29. Örgüt problemlere yönelik çözüm önerilerini geliştirmede ve uygulamaya aktarmada hızlı olmalıdır.
30. Örgütte değişen durumlara uygun politika ve stratejiler geliştirmelidir.
31. Geleceğe ilişkin belirsizlikler, örgüt içinde yapılan planlamalarla olası durumlara karşın esnek bir örgüt yapısıyla üstesinden gelinecek düzeye indirgenmelidir.
32. Çalışanlar kendi duygularını anlama ve başkalarının duygularını anlama (empati) yeteneğine sahip olmalıdır.
33. Örgüt iyi stratejik kararlar alma konusunda başarılı olmalıdır.
34. Değişik kademelerde yönetim, yüksek kaliteli bir karara varmak için işbirliğine gitmelidir.
35. Çalışanlar karar sürecinin örgüte kattığı değeri kavramalı ve eleştirilerini potansiyel iyileştirmeler şeklinde sunmalıdır.

Matheson ve Matheson (1999) karar kalitesi ve en iyi uygulamalar konusunda yapmış oldukları araştırmalar sonunda zeki örgütün dokuz ilkesini: Değer yaratma kültürü, alternatifler yaratma, sürekli öğrenme, belirsizliği kucaklama, dıştan içe doğru stratejik perspektif, sistem düzeyinde düşünme, açık enformasyon akışı, uyum sağlama ve yetkilendirme, disiplinli karar alma şeklinde belirlemiştir. Sanayi Araştırmaları Enstitüsü'ne bağlı Kalite Yöneticisi Ağı'nın bir toplantısında yapılan araştırmanın bulguları, bu toplantıya katılan örgütlerin büyük bölümünün yalnızca birkaç tane ilkeyi hayata geçirmiş olduğunu göstermektedir.

Şekil 9. Zeki Örgütün Dokuz İlkesinin Hayata Geçirilmesi



Not: Beyaz çubuklar ilgili ilkeye bağlı olduklarını, ama tatbikatın kesintili olduğunu söyleyen şirketleri, siyah çubuklar ise ilgili ilkenin örgüt dokusunun/kültürünün/davranışlarının bir parçası olduğunu söyleyen şirketleri göstermektedir.

Kaynak: Matheson ve Matheson, 1999: 192

Şekildeki siyah çubukların gösterdiği gibi, araştırmaya katılan örgütlerin ancak %18’i “Değer Yaratma Kültürü”nü örgütsel dokunun bir parçası haline getirmiştir. En yaygın uygulanan “Açık Enformasyon Akışı” ilkesini örgütlerin sadece %70’i izlemektedir. Birçok örgüt zeki örgütün ilkelerini amaç edinmiştir, ama uygulama bakımından yetersizdir. Şekildeki beyaz renkli çubuklar şirketlerin %55’inin kendi ifadesine göre “Dıştan İçe Doğru Stratejik Perspektif” ilkesine bağlı olduğunu, ama uygulamanın kesintili yürüdüğünü göstermektedir. Burada özlemler gerçekliğin önünde gitmektedir. Şekildeki beyaz çubuklar uzun (genellikle %60’ın üzerinde), kısa siyah çubuklar ise kısadır (genellikle %20 ya da daha altında); bu durum birçok şirketin ilkelere hareket etmeye çalıştığının, ama çok azının tam başarılı olduğunun

göstergesidir. Karar sürecini iyileştirmeye kalkışan birçok şirket engellerle karşılaşır. Karar kalitesini iyileştirme çabaları daha çok örgütsel ilke düzeyinde çalışmayı gerektirir. Sadece süreci değiştirmek, çok fazla engelin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Yörük (2006) doktora tezinde “İlköğretim Okullarının Örgütsel Zeka Özelliklerini Yansıtma Düzeyleri”ni ortaya koymaya çalışmıştır. “Değişim”, “Stratejik vizyon”, “Okul kültürü”, “Karar verme”, “Bilgi yönetimi” boyutları cinsiyet, unvan, medeni durum, yaş, hizmet yılı, eğitim bölgesi gibi değişkenler doğrultusunda incelenmiştir. İlköğretim okullarının örgütsel zeka özelliklerini yansıtma düzeyleri konulu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekildedir:

1. Cinsiyet değişkeninin, okulların örgütsel zeka özelliğini yansıtma düzeylerinde bir farklılığa neden olmadığını; bununla beraber özellikle değişim, geleceğe yönelik stratejik vizyon geliştirme boyutlarında kadınların daha olumlu görüş taşıdıklarını göstermektedir. Bu durum kadınların değişime ve gelişmeye daha yatkın olduklarını düşündürmektedir.
2. Medeni durum değişkenine göre, boyutlar temelinde denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı görülmektedir. Evli ve bekar denekler değişimin okullarda “ara sıra” düzeyinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Özellikle bekar denekler, okulda neyin nasıl değişeceği konusunda bilgilerinin olmadığını dile getirmişlerdir. “Değişim” boyutu hem evli hem bekar denekler tarafından “ara sıra” düzeyinde; diğer boyutların tümü ise “çoğu zaman” düzeyinde belirtilmiştir. Bu durum, hem evli hem de bekar deneklerin okullarda değişimin yeterince gerçekleşmediği düşüncesinde olduklarını yansıtmaktadır.
3. Unvan değişkenine göre “Değişim”, “Stratejik vizyon”, “Okul kültürü”, “Karar verme”, “Bilgi yönetimi” boyutlarında görüş belirten denekler arasında anlamlı farklılaşma belirlenmiştir. Bu boyutlarda deneklerin geneli “çoğu zaman” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ancak öğretmenler, müdür ve müdür yardımcılara göre daha düşük düzeyde bir katılım gerçekleştirmişlerdir. Özellikle değişim boyutunda öğretmenler “ara sıra” düzeyinde yanıt

vermişlerdir. Bu durum öğretmenlerin değişim boyutunda okul yöneticilerinin yetersiz olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır.

4. Yaş değişkeninde boyutlar temelinde denekler arasında sadece “takım çalışması” boyutunda anlamlı farklılaşma oluşmuştur. Bu boyutta tüm denekler “çoğu zaman” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Anlamlı farklılık oluşan ve oluşmayan tüm durumlarda görüşler “çoğu zaman” düzeyinde yansıtılmaktadır. Bu durum, okullarda tüm yaş gruplarının takım çalışmasına karşı olumlu bir tutum içinde olduklarını düşündürmektedir.
5. “Değişim”, “Stratejik Vizyon”, “Duygusal Zeka”, “Okul Kültürü” ve “Bilgi Yönetimi” boyutlarında anlamlı farklılaşma oluşmuştur. Bu boyutlarda deneklerin geneli “çoğu zaman” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sadece değişim boyutunda 1-5 yıl hizmeti olan denekler “ara sıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Özellikle hizmet yılı düşük olan grupların katılım oranı daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum hizmete yeni başlayan öğretmenlerin değişime karşı bakış açılarının olumsuz olduğunun göstergesi olabilir. “Karar verme” ve “Takım çalışması” boyutlarında ise denekler arasında anlamlı farklılaşma oluşmamıştır.

BÖLÜM 2: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, anketin hazırlanması, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ele alınmıştır.

2.1 Araştırma Modeli

Konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma, tarama modeliyle yapılmıştır. Konu ile ilgili literatür taranmış, daha sonra araştırmacı tarafından geliştirilen anketin resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticilerine uygulanması sonucu elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

2.2 Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim öğretim yılında Sakarya İli Merkez İlçede Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında görev yapmakta olan 2366 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan Sakarya il merkezinde resmi ilköğretim okullarında 2167, özel ilköğretim okullarında 199 öğretmen ve yönetici bulunmaktadır.

2.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada, resmi okul yönetici ve öğretmenleri içinden örneklem seçilmiş, özel okul sayısı az olduğu için örneklem alınmadan özel okul yönetici ve öğretmenlerinin tümüne ulaşılmaya çalışılmış, ulaşılabilen yönetici ve öğretmenler arasından çalışma gurubu oluşturulmuştur. Özel İlköğretim okullarında görev yapan bu 119 öğretmen ve yönetici özel okul çalışanları çalışma gurubunu oluşturmuştur. Sakarya il merkezindeki 111 resmi ilköğretim okulu arasından random yoluyla seçilen 21 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 380 öğretmen ve yönetici resmi okul çalışanları örneklemini oluşturmuştur. İldeki 7 özel ilköğretim okulunda görev yapan 199 öğretmen ve yöneticiye anket ulaştırılmış, geri dönen 125 anket içinden geçerli nitelikleri taşıyan 119 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma örneklemine alınan yönetici ve öğretmenlerin resmi ve özel okullara göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	Yönetici		Öğretmen	
	N	%	N	%
Resmi	40	78,4	340	75,9
Özel	11	21,6	108	24,1
Toplam	51	100,0	448	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin 40’ı (%78,4) resmi ilköğretim okullarında, 11’i (%21,6) özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 340’ı (%75,9) resmi ilköğretim okullarında, 108’i (%24,1) özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır.

2.4 Veri Toplama Aracı

Bilgi toplama amacı ile kullanılan anket tüm denekler için ortak hazırlanmıştır. Oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde ankete cevap veren kişiyle ilgili cinsiyet, çalıştığı okul türü, okuldaki görevi, en son mezun olduğu eğitim kurumu, toplam hizmet süresi, çalıştığı okulun yönetim tarzı ve yaşamının büyük bölümünü geçirdiği bölge gibi kişisel özelliklere yer verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel zekanın yedi boyutuyla - stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güç birliği ve uygunluk, bilgiyi etkili kullanma, performans baskısı- ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan önermeler bulunmaktadır. Anket deneklere bir bütün olarak dağıtılmış, ankette örgütsel zekanın boyutları gösterilmemiştir.

İkinci bölüm 54 sorudan oluşmakta olup, örgütsel zeka düzeylerini oluşturan; stratejik vizyon (1-7. sorular), paylaşılan kader (8-14. sorular) , değişime istekli olma (15-22. sorular), içtenlik (23-33. sorular), güç birliği ve uygunluk (34-40.sorular), bilgiyi etkili kullanma (41-47. sorular), performans (48-54. sorular) süreçleriyle ilgili olarak hazırlanmış önermelerdir.

Anketteki maddelerin örgütsel zekanın boyutlarına göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. İlköğretim Okullarında Örgütsel Zeka Düzeyi Anketindeki Maddelerinin Örgütsel Zekanın Boyutlarına Göre Dağılımı

Anketteki Boyutlar	Boyuttaki Madde Sayısı	Boyuta İlişkin Maddeler
Stratejik Vizyon Boyutu	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,
Paylaşılan Kader Boyutu	7	8, 9, 10, 11, 12, 13,14
Değişime İstekli Olma Boyutu	8	15, 16, 17, 18, 19,20,21,22
İçtenlik Boyutu	11	23, 24, 25,26, 27, 28, 29, 30, 31,32, 33,
Güç birliği ve Uygunluk Boyutu	7	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutu	7	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47,
Performans Boyutu	7	48, 49, 50, 51, 52, 53, 54

Örgütsel zekaya ilişkin yeterlilikler ölçeği likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçek Hiçbir Zaman (1), Çok Az (2), Bazen (3), Çoğunlukla (4), Her Zaman (5) seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekteki en düşük puan bir iken en yüksek puan beştir.

2.5 Anketin Geliştirilmesi

Araştırmanın kuramsal temelini hazırlamak, anketlerde yer alacak soruları belirlemek amacı ile alanla ilgili literatür taranmıştır. Bu konuda yayınlanmış kitaplar, makaleler, tezler taranmış, internette çıkan yayınlar takip edilmiştir. Albrecht (2002) yazmış olduğu “Organizational Intelligence & Knowledge Manegement” adlı makalesinde örgütsel zekanın yedi niteliğinden hareket edilerek anket oluşturulmuştur. Hazırlanan anket için eğitim bilimleri alanından; Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi’nden Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. Ersin ALTINTAŞ, Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS; ölçme ve değerlendirme alanı ile ilgili Yrd. Doç. Dr. Aynur Bozkurt BOSTANCI, Yrd. Doç. Dr. Özcan Erkan AKGÜN akademisyenlerin görüşleri alınmış, uyarı ve tavsiyelerine göre ankette gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Ön uygulama ortaöğretim kurumlarında çalışan 120 işgörene uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.00 For Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ön uygulamada faktör analizi yapılmış olup, faktör analizinde doğrulayıcı faktör analiz tekniğinde temel bileşenler analizine bakılmıştır. Her boyutun kendi içerisinde tek

boyutluluk özelliği taşıdığı saptanmıştır. Faktör analizi ile ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

2.6 Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları

Bu bölümde boyutlara ilişkin faktör analizi sonuç ve bulguları ölçekteki sıralamaya göre verilecektir.

Tablo 3. Stratejik Vizyon Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	Stratejik Vizyon Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Okul içerisinde sürekli bir iletişim vardır.	0,33	0,44
2	Okulun bulunduğu çevrede oluşan değişiklikler gözlenerek kontrol edilmektedir.	0,45	0,53
3	Okul yöneticileri, okuldaki sorunların çözümüne yönelik stratejik planlar yapmaktadır.	0,64	0,68
4	Okul yöneticileri, okulun mali durum raporunu öğretmenleriyle paylaşmaktadır.	0,34	0,45
5	Okulda vizyon ve misyonun nasıl uygulanacağına dair açık yönergeler vardır.	0,59	0,64
6	Okulda karar alırken belirlenmiş vizyon ve misyon rehber alınmaktadır.	0,60	0,65
7	Okulda, çalışma gruplarının belirlenmesinde demokratik bir süreç uygulanmaktadır.	0,58	0,65
Açıklanan Toplam Varyans: 50,725			
Alpha: ,8314			

Stratejik vizyon alt ölçeğinin ön deneme formunda yedi madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansının % 50,725'ini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Stratejik vizyon alt ölçeğinin güvenilirliği için

hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .83'tür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 4. Paylaşılan Kader Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	Paylaşılan Kader Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
8	Okulda yöneticiler, elde elden sonuçları çalışanlarıyla paylaşmaktadır.	0,34	0,45
9	Okuldaki çalışanlar yaptıkları işin öneminin farkındadır.	0,62	0,67
10	Okuldaki farklı bölümler/zümrelerde çalışanlar birbirleriyle yardımlaşmaktadır.	0,49	0,58
11	Okul çalışanları, okulun bir parçası olma hissine sahiptir.	0,58	0,63
12	Okul çalışanları yabancılaşma ve düşmanlık gibi olumsuz duygular yerine, yönetim ile ortak duygulara sahiptir.	0,61	0,66
13	Okul çalışanları okulun başarılı olacağı ihtimaline inanmaktadırlar.	0,55	0,62
14	Okul çalışanları, okulla olan birlikteliğini uzun süreli görmektedirler.	0,33	0,44
Açıklanan Toplam Varyans: 50,586			
Alpha: ,8297			

Paylaşılan kader alt ölçeğinin ön deneme formunda yedi madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansının % 50,586'sını açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Paylaşılan kader alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .82'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 5. Değişime İstekli Olma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	Değişime İstekli Olma Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
15	Okul, değişen çevrenin istekleri karşısında kendisini yenileyebilmektedir.	0,51	0,62
16	Okulda yeniliği harekete geçiren doğal mekanizmalar (çalışanları destekleme programı gibi) bulunmaktadır.	0,59	0,68
17	Okul yönetici ve çalışanları yeni gelişmelere uyum sağlarlar	0,73	0,78
18	Okul çalışanlarının daha verimli çalışması desteklenmektedir.	0,72	0,78
19	Okul çalışanları verilen görevi yaparken sorgulama hakkına sahiptir.	0,49	0,60
20	Okulda uygulanan prosedürler (bürokrasi) çalışmaları destekler şekilde yürütülür.	0,59	0,68
21	Okul çalışanları yaptıkları hataları kabul etmektedirler.	0,33	0,48
22	Okul yöneticileri değişime açık bir örgütsel iklim oluşturmaya çabalar.	0,67	0,74
Açıklanan Toplam Varyans: 58,299			
Alpha: ,8935			

Değişime istekli olma alt ölçeğinin ön deneme formunda sekiz madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansının % 58,299'unu açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Değişime istekli olma alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .89'dır. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 6. İçtenlik Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	İçtenlik Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
23	Okul çalışanları, okuldaki iş yaşamının genel kalitesinin yüksek olduğuna inanırlar	0,51	0,65
24	Okul çalışanları yöneticilerin gerçekten kendi istekleriyle ilgilendiklerine inanırlar	0,55	0,68
25	Okul, çalışanların duygusal problemlerinin çözümünde destek olunur	0,55	0,68
26	Okulda ortaya çıkan problemlere örgüt kültürünü olumsuz etkilemeden çözüm bulunur.	0,57	0,70
27	Okul çalışanları bu örgüte ait olmaktan dolayı onur duyarlar	0,47	0,62
28	Okul çalışanları, okulun amaçlarına ulaşması için fazladan bir çaba sarf etmeye istek duyarlar.	0,46	0,61
29	Okul çalışanları, okul içerisinde kendilerine mesleki gelişim fırsatlarının sağlanabileceği iyimserliğini taşırlar.	0,55	0,68
30	Okul yöneticileri, işlerini yapmaya ilişkin enerji ile olumlu yönde güdülenirler.	0,62	0,73
31	Okul yöneticileri, işlerini yerine getirmeye istek duyarlar.	0,71	0,79
32	Okul yöneticileri, işlerine iyimser olarak yaklaşır.	0,56	0,68
33	Okul yöneticileri, sorumluluklarını bilen bir model olmaktadır.	0,67	0,76
Açıklanan Toplam Varyans: 56,960			
Alpha: ,9230			

İçtenlik alt ölçeğinin ön deneme formunda 11 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansının % 56,960'ını açıkladığı için, ölçeğin tek

faktörlü olduğu görülmüştür. İçtenlik alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .92'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 7. Güç birliği ve Uygunluk Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	Güç birliği ve Uygunluk Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
34	Okulun örgüt yapısı çalışanların görevlerini gerçekleştirmeye uygundur.	0,54	0,61
35	Okulun öncelikleri ile yapılan çalışmalar tutarlıdır.	0,66	0,70
36	Okuldaki çalışma süreci çalışanların performansını desteklemektedir	0,51	0,59
37	Okuldaki bilişim sistemleri (bilgisayar vb.) ve araçları çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmaları için yeterlidir	0,27	0,41
38	Öğrenci, veli ve öğretmen ortak değerlere sahiptir	0,37	0,50
39	Okul çalışanlarına sorumluluklar dengeli dağıtılır.	0,64	0,67
40	Okulda verilen görevler koordineli çalışmayı destekler.	0,66	0,69
Açıklanan Toplam Varyans: 52,717			
Alpha: ,8399			

Güç birliği ve uygunluk alt ölçeğinin ön deneme formunda yedi madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, 37. madde .30 un altındadır. Bu madde danışman kararı ile tek boyutluluğu olumsuz etkilemediği ve screeplot'uda tek boyutlu olduğu için ankette yer almaktadır. Ölçekteki diğer maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansının % 52,717'sini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güç birliği ve uygunluk alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .83'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 8. Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
41	Okul çalışanlarının bilgilerini birbirleriyle paylaştıkları doğal bir kültürel süreç vardır.	0,38	0,51
42	Okul yöneticileri çalışanların bilgilerine ve eğitimlerine saygı göstermektedir.	0,64	0,71
43	Okul ortamı, çalışanların bilgilerini ve öğrendiklerini paylaşma fikrine izin veren açık bir kültür yapısına sahiptir.	0,56	0,65
44	Okul yöneticileri, elde ettiği bilgileri öğrenci, veli, öğretmen gelişimi için paylaşmaktadır.	0,63	0,69
45	Okul yöneticileri, elde ettiği bilgileri öğrenci, veli, öğretmen gelişimi için paylaşmaktadır.	0,64	0,71
46	Okul yöneticileri, çalışanların gelişimlerini destekleyecek programları başlatır.	0,63	0,70
47	Okul yöneticileri, çalışanların bireysel becerilerini (bilgi, yetenek) tam olarak kavrayarak takdir ederler.	0,64	0,70
Açıklanan Toplam Varyans: 59,215			
Alpha: ,8814			

Bilgiyi etkili kullanma alt ölçeğinin ön deneme formunda yedi madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansının % 59,215'ini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Bilgiyi etkili kullanma alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .88'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 9. Performans Baskısı Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	Performans Boyutu Maddeleri	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
48	Okul çalışanları, onlardan beklenen katkıların neler olduğu konusunda açık bir fikre sahiptirler.	0,47	0,56
49	Okul yöneticileri, çalışanlara performans beklentileri hakkında düzenli bilgi vermektedirler.	0,61	0,57
50	Okul yöneticileri, verimsiz çalışanların performans problemlerini çözmeye çaba harcarlar.	0,66	0,70
51	Okul yöneticileri, başarısız olan öğretmenleri hizmet içi eğitim almaları konusunda desteklemektedir.	0,56	0,71
52	Okul çalışanları, kendi performanslarını ve katkılarını bilme konusunda dönüt (geri bildirim) almaktadırlar.	0,61	0,69
53	Okul çalışanları, okul başarısında yaptıkları işlerin faydası olup olmadığını hissederler.	0,46	0,60
54	Okul çalışanları, emeklerinin karşılığını(ücret, kariyer, saygı vb.) işte gösterdikleri performansa göre belirlendiğine inanırlar.	0,44	0,66
Açıklanan Toplam Varyans: 55,128			
Alpha: ,8608			

Performans baskısı alt ölçeğinin ön deneme formunda yedi madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin tamamının .30'un üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansının % 55,128'ini açıkladığı için, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Performans baskısı alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .86'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

2.7 Anketin Uygulanması

Hazırlanan anketlerin uygulanabilmesi için Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. İzin belgesi (EK2), araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur. Çoğaltılan anketler yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak cevaplandırılmaları istenmiştir. 600 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden toplam 514 tanesi geri alınabilmiştir. Anketlerden 15 tanesi, anket doldurma tekniğine uyulmadığı için geçersiz kabul edilmiş ve toplam 499 anket analize dahil edilmiştir.

2.8 Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 11.0 programı kullanılarak istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Deneklerin kişisel bilgi analizinde frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır.

Birinci alt problemin analizinde resmi ve özel okul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel zekanın boyutlarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla çapraz tablo (Crosstab) analizinden elde edilen frekans ve yüzde değerlerinden yararlanılmıştır. Görüşlerin homojen ya da heterojen yapıda olup olmadığı hakkında bilgi edinebilmek için standart sapmalara bakılmıştır.

İkinci alt problemin analizinde boyutlardan alınan ortalama puanlar arasında okul türü, okuldaki pozisyon ve cinsiyet değişkenleri açısından görüşler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı t-testi ile kontrol edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Büyüköztürk (2004:39) iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla, t-testinin kullanıldığını belirtmektedir.

Kıdem, okuldaki yönetim tarzı ve yaşamının büyük bölümünü geçirdiği bölge değişkenleri için her bir boyuta ilişkin ortalama puanlar hesaplanarak, görüşler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmış, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey-b testi yapılmıştır. Büyüköztürk (2004:44), ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem arasındaki farkın anlamlılığını test etmek üzere tek yönlü varyans analizi yapıldığını, farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Tukey-b testi yapılabileceğini belirtmektedir.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunumunda her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve boyutlar ölçekte yer aldığı sıraya göre verilmiştir.

İlk olarak Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel zeka yeterliklerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

İkinci olarak özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel zeka boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalama puanları arasında okul türü değişkenine göre anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü olarak özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel zeka boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalama puanları arasında okuldaki pozisyon değişkenine göre anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü olarak cinsiyet değişkeni açısından örgütsel zeka boyutlarına ilişkin görüşlerin ortalama puanları arasında anlamlı farkların olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Beşinci olarak eğitim durumu değişkeni açısından, örgütsel zeka boyutlarına ilişkin görüşlerin ortalama puanları arasındaki farklara ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Altıncı olarak kıdem değişkeni açısından, örgütsel zeka boyutlarına ilişkin görüşlerin ortalama puanları arasındaki farklara ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Son olarak yaşamın büyük bölümünün geçirildiği bölge değişkeni açısından, örgütsel zeka boyutlarına ilişkin görüşlerin ortalama puanları arasındaki farklara ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Bu bölümde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel zekanın boyutlarına ilişkin görüşlerine ait bulgu ve yorumlar madde madde karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Her bir boyuta ilişkin bulgu ve yorumlar madde madde verildikten sonra, maddelerin ait olduğu boyutun ortalama puanına göre görüşler arasında fark olup olmadığı test edilmiştir.

3.1.1 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel zekanın stratejik vizyon boyutuna ilişkin görüşleri yedi maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte bir ve yedinci maddeler arasındaki bölümü kapsayan stratejik vizyon boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Stratejik Vizyon Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	\bar{x}	S
1	Resmi	N	4	44	117	176	39	380	3,53	0,86
		%	1,1	11,6	30,8	46,3	10,3	100,0		
	Özel	N	2		9	56	52	119	4,31	0,75
		%	1,7		7,6	47,1	43,7	100,0		
2	Resmi	N	13	58	150	139	20	380	3,25	0,89
		%	3,4	15,3	39,5	36,6	5,3	100,0		
	Özel	N	1	1	14	67	36	119	4,14	0,71
		%	,8	,8	11,8	56,3	30,3	100,0		
3	Resmi	N	19	58	106	153	44	380	3,38	1,03
		%	5,0	15,3	27,9	40,3	11,6	100,0		
	Özel	N	1	5	7	53	53	119	4,27	0,82
		%	,8	4,2	5,9	44,5	44,5	100,0		
4	Resmi	N	50	62	82	126	60	380	3,22	1,03
		%	13,2	16,3	21,6	33,2	15,8	100,0		
	Özel	N	10	22	21	45	21	119	4,27	0,82
		%	8,4	18,5	17,6	37,8	17,6	100,0		
5	Resmi	N	25	78	106	125	46	380	3,23	1,10
		%	6,6	20,5	27,9	32,9	12,1	100,0		
	Özel	N		1	10	53	55	119	4,36	0,67
		%		,8	8,4	44,5	46,2	100,0		

Tablo 10'un Devamı

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	\bar{X}	S
6	Resmi	N	28	77	123	117	35	380	3,31	1,10,
		%	7,4	20,3	32,4	30,8	9,2	100,0		
	Özel	N		5	9	41	64	119	4,36	0,67
		%		4,2	7,6	34,5	53,8	100,0		
7	Resmi	N	16	51	106	164	43	380	3,43	0,99
		%	4,2	13,4	27,9	43,2	11,3	100,0		
	Özel	N	3	4	13	38	61	119	4,26	0,96
		%	2,5	3,4	10,9	31,9	51,3	100,0		
Boyut Ortalaması		Resmi							3,31	0,79
		Özel							4,15	0,60

Stratejik vizyon boyutuna ilişkin ilk madde (Soru 1) olan “okul içinde sürekli bir iletişim vardır” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%90,8) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%56,9) kaldığı saptanmıştır. Okul içinde sürekli bir iletişimin varlığının özel okullarda daha belirgin olduğu söylenebilir.

Pehlivan'a (2002) göre iletişim, sözlü ya da sözsüz olan bilginin değişimidir. İletişim günlük yaşamda olduğu gibi örgüt içi yaşamda da hayati önem taşımaktadır. Örgüt içindeki gruplar ya da bireyler arasındaki iletişim çeşitli nedenlerle ortadan kalkar ya da olumsuzlaşırsa, bu da örgütün ve örgütteki iş görenlerin performansını etkiler (Titrek, 2007: 86). Açık ve sağlıklı bir iletişim başarıyı beraberinde getirir.

Stratejik vizyon boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 2) olan “okulun bulunduğu çevrede oluşan değişiklikler gözlenerek kontrol edilmektedir ” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%86,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%41,6) kaldığı saptanmıştır. Okulun bulunduğu çevrede oluşan değişikliklerin gözlenerek kontrolünün yapılması özel okullarda daha belirgin olduğu söylenebilir.

Örgütlerin sağlıklı olduğunu gösteren özelliklerden biri de adaptasyondur. Sağlıklı bir örgüt zaman içerisinde görülen değişimleri fark etmeli ve bu değişimlere ayak uydurabilmelidir (Özdemir, 2000: 138) . Değişime açık bir yapı oluşturmayan örgütlerin öncelikle rekabet güçlerini kaybedecekleri ve daha sonra yok olacakları gerçeği göz ardı edilmemelidir. Araştırma verilerine göre özel okulların değişimi yakından izledikleri söylenebilir.

Stratejik vizyon boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 3) olan “okul yöneticileri, okuldaki sorunların çözümüne yönelik stratejik planlar yapmaktadır ” ifadesine özel okul iş görenlerinin tamamına yakını (%89,0) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%51,9) kaldığı saptanmıştır. Okuldaki sorunların çözümüne yönelik stratejik planlar hazırlanmasında özel okullarda bulunan yöneticilerin daha etkili olduğu söylenebilir.

Sorunlar ne olursa olsun, onun çözümü için yapılacak çalışmalarda ilk adım planlama yapmak olmalıdır. Planlama yaparken önemli olan, ihtiyaca uygun olan planlama türünü seçmektir. Bu kısa, orta, uzun vadeli planlama olabilirken artık sorunlara daha boyutlu bakabilen stratejik planlamada çözüm bulmada aktif olabilir. Çünkü stratejik planlama çevreyle bütünleşmiş, herkesin fikrinin alınmasıyla yürüyen, şartlar değiştiğinde planlarda da değişiklik yapmaya imkan veren bir planlama türüdür. Bu yüzden insan hayatında ve toplumların gelişmesinde önemli bir rol oynayan eğitim sürecinde stratejik planlamadan faydalanmak ve onu bu süreçte kullanmak akıllıca olur (Elma ve Demir, 2003: 296). Sorunların çözümünde stratejik planlar geliştiren yöneticilerin özel okullarda daha fazla olduğu söylenebilir.

Stratejik vizyon boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 4) olan “okul yöneticileri, okulun mali durum raporunu öğretmenleriyle paylaşmaktadır.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin yarısından çoğu (%55,4) bazen ve çoğu zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının biraz daha düşük düzeyde (%54,8) olduğu saptanmıştır.Okulun mali durum raporunu öğretmenleriyle paylaşan özel ve resmi okul yöneticilerinin benzer davranışlar gösterdiği söylenebilir.

Alınan kararlara katılan bireylerin kendilerine güven duyarlar.Yöneticilerin mali raporlar da dahil olmak üzere tüm sonuçları çalışanlarıyla paylaşması gerekir. Özel

okul yöneticilerinin kısmen de olsa mali raporlarını işgörenleriyle paylaştığı gerçeği araştırma sonuçlarından çıkarılmaktadır.

Stratejik vizyon boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 5) olan “okulda vizyon ve misyonun nasıl uygulanacağına dair açık yönergeler vardır ” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%90,7) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok daha düşük düzeyde (%45,0) kaldığı saptanmıştır. Okulda vizyon ve misyonun nasıl uygulanacağına dair açık yönergelerin özel okullarda belirgin olarak ifade edildiği görülmektedir.

Kurumsal vizyon öyle net olmalı ve insanlar tarafından paylaşılmalı ki onların düşüncelerinde en ufak bir çelişkiye bile yer bırakmamalıdır (Ökmen ve Dönmez, 2005:112). Vizyon ve misyonun nasıl uygulanacağını işgörenler tarafından bilinmesi örgütün geleceğe yönelik planlarını ve elde edeceği başarıları arttıracığı düşünülebilir.

Stratejik vizyon boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 6) olan “okulda karar alırken belirlenmiş vizyon ve misyon rehber alınmaktadır” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%88,3) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinin çok düşük düzeyde (%40,0) kaldığı saptanmıştır. Özel okullarda, kararların vizyon ve misyonun rehberliğinde alındığı söylenebilir.

Morgan’a (1993) göre, vizyonlar karar vermede bir temel oluşturur. Her karar, okulun vizyonunu ve stratejisini okul içindeki herkese hatırlatma fırsatı sağlar (Aytaç,2003:5).

Stratejik vizyon boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 7) olan “okulda çalışma gruplarının belirlenmesinde demokratik bir süreç uygulanmaktadır” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%83,2) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%54,5) kaldığı saptanmıştır. Okuldaki çalışma gruplarının belirlenmesinde özel okulların daha demokratik bir süreç uyguladığı söylenebilir.

Okulda oluşturulacak çalışma gruplarında işgörenlerin kendi çalışma arkadaşlarını seçmesi ve bu sürecin yöneticiler tarafından desteklenmesi olumlu bir sinerji yaratacaktır. Bu tür ortamların özel okullarda daha fazla yaratıldığı söylenebilir.

3.1.2 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Devlet ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel zekanın paylaşılan kader boyutuna ilişkin görüşleri yedi maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte sekiz ve on dördüncü maddeler arasındaki bölümü kapsayan paylaşılan kader boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 11’de verilmiştir

Tablo 11. Paylaşılan Kader Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hİçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	\bar{X}	S	
8	Resmi	N	10	39	112	145	74	10	3,61	0,99	
		%	2,6	10,3	29,5	38,2	19,5	2,6			
	Özel	N	1	2	9	43	64	1	4,40	0,77	
		%	,8	1,7	7,6	36,1	53,8	,8			
9	Resmi	N	3	19	78	202	78	380	3,87	0,81	
		%	,8	5,0	20,5	53,2	20,5	100,0			
	Özel	N		1	8	39	71	119	4,51	0,66	
		%		,8	6,7	32,8	59,7	100,0			
10	Resmi	N	6	33	105	186	50	380	3,63	0,87	
		%	1,6	8,7	27,6	48,9	13,2	100,0			
	Özel	N	1		11	52	55	119	4,34	0,71	
		%	,8		9,2	43,7	46,2	100,0			
11	Resmi	N	9	41	90	195	45	380	3,59	0,91	
		%	2,4	10,8	23,7	51,3	11,8	100,0			
	Özel	N		1	7	42	69	119	4,50	0,64	
		%		,8	5,9	35,3	58,0	100,0			
12	Resmi	N	8	34	112	172	54	380	3,60	0,91	
		%	2,1	8,9	29,5	45,3	14,2	100,0			
	Özel	N		3	7	54	55	119	4,35	0,70	
		%		2,5	5,9	45,4	46,2	100,0			
13	Resmi	N	10	23	91	191	65	380	3,73	0,90	
		%	2,6	6,1	23,9	50,3	17,1	100,0			
	Özel	N			1	40	78	119	4,64	0,49	
		%			,8	33,6	65,5	100,0			
14	Resmi	N	10	48	113	161	48	380	3,49	0,95	
		%	2,6	12,6	29,7	42,4	12,6	100,0			
	Özel	N	1	4	14	59	41	119	4,13	0,81	
		%	,8	3,4	11,8	49,6	34,5	100,0			
Boyut Toplamı											
		Resmi							3,65	0,65	
		Özel							4,41	0,49	

Paylaşılan kader boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 8) olan “okulda yöneticiler elde edilen sonuçları çalışanlarıyla paylaşırlar ” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%89,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%57,7) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında yöneticilerin elde edilen sonuçları çalışanlarıyla paylaşarak çalışanlarını bilgilendirdiği söylenebilir.

Yönetici okulda görev yapan çalışanları bilgilendirmelidir. Çünkü bilgi sahibi olmak kişilerin kendilerine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir (Erdoğan, 2002: 95).

Paylaşılan kader boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 9) olan “okulda çalışanlar yaptıkları işin önemini farkındadır” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%92,5) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%73,5) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel ilköğretim okullarında iş görenlerin yaptıkları işin önemini farkında olduğu görülmektedir.

Yeni vizyon ve misyon söylemleri geliştirmek iyidir; ancak çalışanlar buna içten inanmıyorlarsa hiçbir işe yaramazlar (Çam, 2002: 92).

Paylaşılan kader boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 10) olan “okulda farklı bölümler/zümreler de çalışanlar birbirleriyle yardımlaşmaktadır.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%89,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%62,2) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında iş görenlerin yardımlaşmaya daha yatkın oldukları görülmektedir.

Deming (1988) kalite yönetimi konusunda yaptığı çalışmalar sonucunda ulaştığı sonuçlardan biri de “Birimler arasındaki engellerin ortadan kaldırılması” olmuştur (Doğan, 2002: 35). Okul içerisinde zümreler arasındaki engellerin kaldırılması başarıyı artırır ve işler daha hızlı yürütülür. Araştırma verilerine göre özel okullarda bölümler arasındaki engellerin en aza indirildiği söylenebilir.

Paylaşılan kader boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 11) olan “okul çalışanları, okulun bir parçası olma hissine sahiptir” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin

tamamına yakını (%93,3) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan daha az (%43,1) olduğu saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında iş görenlerin kendilerini okulun bir parçası olarak gördüğü söylenebilir.

Sağlıklı bir örgütte insanlar, o örgütün bir üyesi olarak üyeliklerinden memnun ve bunu sürdürme eğiliminde olup örgütün bir üyesi olmakla övünürler (Şişman, 2002: 158). Okul içerisinde kendisini değerli hissetmeyen bireylerden kendilerini örgüte adanmaları beklenemez. Özel okul işgörenlerinin okulun bir parçası olma hissine ağırlıklıla sahip olduğu söylenebilir.

Paylaşılan kader boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 12) olan “okul çalışanları yabancılaşma ve düşmanlık gibi olumsuz duygular yerine, yönetim ile ortak duygulara sahiptir.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%91,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarısından fazla (%59,5) kaldığı saptanmıştır. Okul çalışanlarının özel okullarda yönetim ile ortak duygulara sahip olarak hareket ettiği söylenebilir.

Birbiriyle uyumlu ve olumlu duygulara sahip işgörenlerin örgütlerinde güçlü birliktelik duygusu yaratılır. Araştırma sonuçlarına göre özel okul işgörenlerinin yöneticileriyle ortak duygulara sahip olduğu söylenebilir.

Paylaşılan kader boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 13) olan “okul çalışanları okulun başarılı olacağı ihtimaline inanmaktadırlar.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%99,1) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim işgörenlerinde ise bu oranının yarıdan daha fazla (%67,7) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında çalışanların okullarının başarılı olacağına inandıkları görülmektedir.

Paylaşılan kader boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 14) olan “okul çalışanları, okulla olan birlikteliğini uzun süreli görmektedir.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%84,) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%55,0) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında bulunan çalışanların çalıştığı okulla olan birlikteliğini daha uzun süreceğini düşündüğü söylenebilir.

Başar'a (2000) göre bireylere uygulanan eğitim girdisi, örgütsel verimliliği, üretimin nicelik ve niteliğini artırır; birey örgüt bağlılığını ve örgütte gizilgüç birikimini sağlar, **işi terk etme oranını azaltır**, daha iyi bir örgüt yaşantısı sağlar. Özel okul işgörenlerinin gelecek kaygısı taşımaları nedeniyle sahip oldukları yeterlilikleri en üst düzeyde kullanarak okulla olan birlikteliği uzun tutmaya çalıştıkları söylenebilir.

3.1.3 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Devlet ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel zekanın değişime istekli olma boyutuna ilişkin görüşleri sekiz maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte on beş ve yirmi ikinci maddeler arasındaki bölümü kapsayan değişime istekli olma boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Değişime İstekli Olma Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	Toplam	\bar{x}	S
15	Resmi	N	10	44	113	175	38	380	3,49	0,95
		%	2,6	11,6	29,7	46,1	10,0	100,0		
	Özel	N	1	2	12	51	53	119	4,13	0,81
		%	,8	1,7	10,1	42,9	44,5	100,0		
16	Resmi	N	31	80	143	98	28	380	3,03	1,04
		%	8,2	21,1	37,6	25,8	7,4	100,0		
	Özel	N	2	5	19	51	42	119	4,05	0,91
		%	1,7	4,2	16,0	42,9	35,3	100,0		
17	Resmi	N	3	49	96	187	45	380	3,58	0,88
		%	,8	12,9	25,3	49,2	11,8	100,0		
	Özel	N	1	2	13	42	61	119	4,34	0,80
		%	,8	1,7	10,9	35,3	51,3	100,0		
18	Resmi	N	21	54	112	133	60	380	3,41	1,08
		%	5,5	14,2	29,5	35,0	15,8	100,0		
	Özel	N	1	5	16	37	60	119	4,26	0,90
		%	,8	4,2	13,4	31,1	50,4	100,0		
19	Resmi	N	16	55	106	155	48	380	3,43	1,02
		%	4,2	14,5	27,9	40,8	12,6	100,0		
	Özel	N	5	9	18	45	42	119	3,92	1,09
		%	4,2	7,6	15,1	37,8	35,3	100,0		
20	Resmi	N	8	68	109	146	49	380	3,42	0,99
		%	2,1	17,9	28,7	38,4	12,9	100,0		
	Özel	N	1	5	11	54	48	119	4,20	0,83
		%	,8	4,2	9,2	45,4	40,3	100,0		

Tablo 12'nin Devamı

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	Toplam	\bar{X}	S	
21	Resmi	N	18	60	138	136	28	380	3,25	0,96	
		%	4,7	15,8	36,3	35,8	7,4	100,0			
	Özel	N		7	26	54	32	119	3,93	0,85	
		%		5,9	21,8	45,4	26,9	100,0			
22	Resmi	N	19	59	135	137	30	380	3,26	0,98	
		%	5,0	15,5	35,5	36,1	7,9	100,0			
	Özel	N	1	2	14	56	46	119	4,21	0,77	
		%	,8	1,7	11,8	47,1	38,7	100,0			
Boyut Toplamı											
		Resmi							3,36	0,78	
		Özel							4,15	0,69	

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 15) olan “okul, değişen çevrenin istekleri karşısında kendisini yenileyebilmektedir.” ifadesine özel ilköğretim işgörenlerinin büyük bir çoğunluğu (%87,4) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim işgörenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%56,1) kaldığı saptanmıştır.

Toplum yaşamı hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişme ve değişmelerle karşı karşıyadır. Eğitim örgütleri de bu değişmelere uyum sağlamak ve toplumu bu değişmelere hazırlamak zorundadır. Eğitim kurumlarının amacı toplumu, değişimleri göz önüne alarak geleceğe hazırlamaktır (Elma ve Demir, 2003:308-309). Özel ilköğretim okullarının değişen çevrenin istekleri doğrultusunda kendini yeniliye bildiği söylenebilir.

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 16) olan “okulda, yeniliği harekete geçiren doğal mekanizmalar (çalışanları destekleme programları gibi) bulunmaktadır.” ifadesine özel ilköğretim işgörenlerinin büyük bir çoğunluğu (%78,2) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim işgörenlerinde ise bu oranının çok düşük düzeyde (%33,2) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında yeniliğe harekete geçiren doğal mekanizmaların daha fazla kullanıldığı görülmektedir.

Etkili bir okul yöneticisi okulun gündelik işlerinden daha çok, öğretimin geliştirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır. Öğretimsel lider, öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilgilenir, etkili bir öğrenme ve öğretme ortamının oluşturulmasını sağlar (Çelik, 2004: 198). Özel okulların değişen çevre koşullarında işgörenlerinin yenik düşmemesi için eğitim programları hazırladığı söylenebilir.

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 17) olan “okul yönetici ve çalışanları yeni gelişmelere uyum sağlarlar.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%86,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarısından fazlası (%56,1) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin yeni oluşan gelişmelere daha fazla uyum sağladıkları söylenebilir.

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılamamaktadır. Üstelik ülkemizdeki okul yöneticilerinin çoğu eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmemişlerdir. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimde geçmeyen okul yöneticilerinin rollerini gerektiği gibi oynamaları mümkün değildir. Bununla birlikte insanların beklenti düzeyleri artmış, davranışları karmaşıklaşmıştır. Böylece insanlar örgütsel ortamda daha çok stres olmaya başlamıştır. Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak okul yöneticisi yeni roller oynamak zorundadır. Artık günümüzün öğretmen ve öğrencisi eskinin öğretmen ve öğrencisinden çok farklıdır. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir (Çelik, 2000: 145).

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 18) olan “okul çalışanlarının daha verimli çalışması desteklenmektedir.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%81,5) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%50,8) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında verimli çalışmanın desteklendiği görülmektedir.

Yönetici, öğretmenleri belirli zamanlarda ve durumlarda desteklemelidir. Çünkü yöneticiler tarafından desteklenmek öğretmenler için önemli bir ihtiyaçtır (Erdoğan, 2002: 97). Özel okulların işgörenlerini motive etmek için çeşitli mekanizmalar geliştirerek çalışanlarını tatmin ettiği söylenebilir.

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 19) olan “okul çalışanları verilen görevi sorgulama hakkına sahiptir.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin çoğunluğu (%73,4) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%53,4) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında çalışanların yaptıkları görevi daha fazla sorguladıkları söylenebilir.

Bir kararın etkileyebileceği birey veya gruplar kararların alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da aynı oranda katılır, karar sürecine katılmaları esirgenirse uygulamaya katılmazlar hatta karşı çıkarlar (Bursalıoğlu, 2000:83). Karara katılma sürecinde sorgulama hakkına sahip bireyler yaptıkları işi özümserler.

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 20) olan “okulda uygulanan prosedürler (bürokrasi) çalışmalarını destekler şekilde yürütülür.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%85,7) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%51,3) kaldığı saptanmıştır. Okulda uygulanan prosedürlerin, özel okullarda çalışmalarını destekler biçimde yürütüldüğü söylenebilir.

Güçlü kültürlerle sahip örgütlerde esnek bir yapı bulunur ve çalışanların kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim (kültürel denetim) biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan kurallar, değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür (Şişman, 2002: 147). Özel okullarda katı kuralların yerine esnek ve sorgulanabilir kuralların olduğu söylenebilir.

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 21) olan “okul çalışanları yaptıkları hataları kabul etmektedirler.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin çoğunluğu (%72,3) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok düşük düzeyde (%43,2) kaldığı

saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında çalışanların hatalarını kabul ettikleri söylenebilir.

Yöneticiler çalıştırdığı insanlara, yenilik yapma ve hatalarını tolere edebilmek için hazırlanma özgürlüğü vermelidir. Risk almayı ve yeniliklere zorlayıcı, onları cesaretlendirici bir iklim yaratmaya her zaman gereksinim duyulur. İnsanlar, kendilerini yeni fikirlerde başarısız oldukları zaman ceza almayacakları konusunda güvenli hissederlerse, Ancak o zaman yeni fikirlerle risk almak için gönüllü olacaklardır. Hatalar tolere edilmediği zaman yenilik ve risk alma hızları yok olur (Karslı, 2004: 142). Araştırma sonuçlarına göre özel okullarda işgörenlerin hatalarını kapatmak yerine kabul edip telafi etmeyi başardıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Değişime istekli olma boyutuna ilişkin sekizinci madde (Soru 22) olan “okul yöneticileri değişime açık bir örgütsel iklim oluşturmaya çabalar.” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%85,8) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%44,0) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okulları yöneticilerinin değişime açık olmaya çabaladığı görülmektedir.

Sağlıklı bir örgüt, amaç, süreç ve ürünlerini, kısacası kendini gözden geçirerek sürekli yeniler, gelişir (Şişman, 2002: 158). Okul yöneticisi, dünyanın değişen niteliğini anlamak ve eğitimle eğitim programlarıyla ilişkisini kurmak durumundadır.

3.1.4 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Devlet ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel zekanın içtenlik boyutuna ilişkin görüşleri on bir maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte yirmi üç ve otuz üçüncü maddeler arasındaki bölümü kapsayan içtenlik boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. İçtenlik Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	Toplam	\bar{X}	S
23	Resmi	N	13	58	133	156	20	380	3,29	0,90
		%	3,4	15,3	35,0	41,1	5,3	100,0		
	Özel	N			13	58	48	119	4,29	0,65
		%			10,9	48,7	40,3	100,0		
24	Resmi	N	20	71	114	144	31	380	3,25	1,02
		%	5,3	18,7	30,0	37,9	8,2	100,0		
	Özel	N	3	2	22	55	37	119	4,01	0,89
		%	2,5	1,7	18,5	46,2	31,1	100,0		
25	Resmi	N	30	76	113	133	28	380	3,13	1,06
		%	7,9	20,0	29,7	35,0	7,4	100,0		
	Özel	N	2	5	17	59	36	119	4,02	0,87
		%	1,7	4,2	14,3	49,6	30,3	100,0		
26	Resmi	N	15	63	123	154	25	380	3,29	0,95
		%	3,9	16,6	32,4	40,5	6,6	100,0		
	Özel	N	1	1	8	70	39	119	4,21	0,67
		%	,8	,8	6,7	58,8	32,8	100,0		
27	Resmi	N	12	59	115	157	37	380	3,38	0,96
		%	3,2	15,5	30,3	41,3	9,7	100,0		
	Özel	N	1	3	5	62	48	119	4,28	0,73
		%	,8	2,5	4,2	52,1	40,3	100,0		
28	Resmi	N	3	53	109	170	45	380	3,52	0,90
		%	,8	13,9	28,7	44,7	11,8	100,0		
	Özel	N		1	8	46	64	119	4,45	0,66
		%		,8	6,7	38,7	53,8	100,0		
29	Resmi	N	8	66	118	148	40	380	3,38	0,96
		%	2,1	17,4	31,1	38,9	10,5	100,0		
	Özel	N		3	11	48	57	119	4,33	0,75
		%		2,5	9,2	40,3	47,9	100,0		
30	Resmi	N	14	62	115	154	35	380	3,35	0,98
		%	3,7	16,3	30,3	40,5	9,2	100,0		
	Özel	N		3	9	54	53	119	4,31	0,72
		%		2,5	7,6	45,4	44,5	100,0		
31	Resmi	N	11	29	101	183	56	380	3,64	0,92
		%	2,9	7,6	26,6	48,2	14,7	100,0		
	Özel	N		1	2	45	71	119	4,56	0,57
		%		,8	1,7	37,8	59,7	100,0		
32	Resmi	N	8	33	99	193	47	380	3,62	0,88
		%	2,1	8,7	26,1	50,8	12,4	100,0		
	Özel	N		3	7	42	67	119	4,45	0,72
		%		2,5	5,9	35,3	56,3	100,0		
33	Resmi	N	12	37	105	169	57	380	3,58	0,96
		%	3,2	9,7	27,6	44,5	15,0	100,0		
	Özel	N		2	11	42	64	119	4,41	0,72
		%		1,7	9,2	35,3	53,8	100,0		
Boyut Toplamı		Resmi							3,40	0,74
		Özel							4,30	0,50

İçtenlik boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 23) olan “okul çalışanları, okuldaki iş yaşamının genel kalitesinin yüksek olduğuna inanırlar” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%89,0) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan daha az düzeyde (%46,4) kaldığı saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarının iş yaşamının genel kalitesinin yüksek olduğu fikrinin çalışanlar tarafından benimsendiği söylenebilir.

İş yaşamı kalitesi, örgüt üyelerinin önemli kişisel ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında doyurabilme derecesidir. İş gücünde ortaya çıkan bu önemli durum, tüm örgütlerde etkisini göstermektedir. Örgütlerin başarısı bireysel ve örgütsel doyum arasındaki hassas bir dengede bulunmaktadır. Bir tarafın aleyhine bozulan denge, kısa süre içerisinde hem örgütsel başarıyı hem de bireysel performansı olumsuz olarak etkilemektedir (Özdemir, 2000: 61). Özel okullarda yüksek bir iş yaşam kalitesinin varlığından söz edilebilir.

İçtenlik boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 24) olan “okul çalışanları, yöneticilerin gerçekten kendi istekleriyle ilgilendiklerine inanırlar” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%77,3) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%46,1) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul iş görenleri, yöneticilerini kendi istekleriyle gerçekten ilgilendikleri fikrinde birleştiği düşünülebilir.

Sağlıklı bir örgütün özelliği de örgüt mensuplarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır (Özdemir, 2000: 137). Özel okullarda işgörenlerin beklentilerine cevap buldukları söylenebilir.

İçtenlik boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 25) olan “okul, çalışanların duygusal problemlerinin çözümünde destek olur” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%77,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok daha düşük düzeyde (%42,4) olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul iş görenleri, duygusal problemlerin çözümünde yöneticileri kendilerine destek olduğu fikrinde birleştiği düşünülebilir.

Goleman’a (2002) göre lider, örgüt içerisindeki grubun duygusal rehberidir. Kolektif duyguları olumlu yöne çevirmek ve olumsuz duyguların yarattığı riskleri önceden

sezerek yok etmek liderin birincil görevidir. Örgüt sağlığının korunması için örgüt mensuplarının kendilerini iyi hissetmeleri sağlanmalıdır. Özel okul çalışanlarının okul tarafından duygusal olarak doyurulduğu söylenebilir.

İçtenlik boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 26) olan “okulda ortaya çıkan problemlere örgüt kültürünü olumsuz etkilemeden çözüm bulunur” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%91,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok daha düşük düzeyde (%47,1) kaldığı saptanmıştır. Özel okullarda ortaya çıkan problemlerin, okul kültürünü olumsuz etkilemeden çözümlendiği söylenebilir.

Sağlıklı bir örgütte problemler zamanında algılanmalı ve çözümlenmelidir. Alışkanlıklar ve alışlagelmiş uygulamalar terk edilmelidir. Yapılan her eylem sorgulanmalı farklı yaklaşımlar kredilendirilmelidir (Özdemir, 2000: 138).

İçtenlik boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 27) olan “okul çalışanları bu örgüte ait olmaktan dolayı onur duyarlar ” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%92,3) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha az düzeyde (%51,0) kaldığı saptanmıştır. Çalıştığı örgüte ait olma fikrinin, özel okul iş görenleri arasında daha belirgin olduğu söylenebilir.

İçtenlik boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 28) olan “okul çalışanları, okulun amaçlarına ulaşması için fazladan bir çaba sarf etmeye istek duyarlar” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin tamamına yakını (%92,5) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%56,5) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul iş görenlerinin okulun amaçları ulaşması için fazladan çaba harcamaya yatkın oldukları söylenebilir.

İçtenlik boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 29) olan “okul çalışanları, okul içerisinde kendilerine mesleki gelişim fırsatlarının sağlanabileceği iyimserliğini taşırlar” ifadesine özel ilköğretim iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%88,2) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan daha az düzeyde (%49,4) kaldığı saptanmıştır. Mesleki gelişim

fırsatlarının sağlanabileceği iyimserliğinin özel okul çalışanları arasında daha belirgin olduğu söylenebilir.

Araştırma verilerine göre özel okullarda işgörenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak olanakların sunulduğu söylenebilir.

İçtenlik boyutuna ilişkin sekizinci madde (Soru 30) olan “okul yöneticileri, işlerini yapmaya ilişkin enerji ile olumlu yönde güdülenirler” ifadesine özel ilköğretim işgörenlerinin büyük bir kısmı (%89,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim işgörenlerinde ise bu oranının daha az düzeyde (%49,7) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul çalışanlarının, yöneticiler tarafından işlerini da iyi yapmaları konusunda motive edildikleri söylenebilir.

Yaratıcı yönetici, yüksek enerji ve üretkenliğe sahiptir (Erdoğan, 2002: 91).

İçtenlik boyutuna ilişkin dokuzuncu madde (Soru 31) olan “okul yöneticileri, işlerini yerine getirmeye istek duyarlar” ifadesine özel ilköğretim işgörenlerinin büyük bir kısmı (%97,5) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim işgörenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%62,9) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul çalışanlarının gözünde, yöneticilerin işlerini yerine getirmekte istekli davrandığı söylenebilir.

Araştırma verileri özel okul işgörenlerin gözünde yöneticilerinin, işlerine istekle yaklaştıklarını göstermektedir.

İçtenlik boyutuna ilişkin onuncu madde (Soru 32) olan “okul yöneticileri, işlerine iyimser olarak yaklaşır” ifadesine özel ilköğretim işgörenlerinin tamamına yakını (%91,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim işgörenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%63,2) kaldığı saptanmıştır. İşlerine iyimserlikle yaklaşma davranışının özel okul yöneticilerinde daha belirgin olarak gözlemlendiği söylenebilir.

Okulda farklı toplumsal kesimlerden gelmiş, farklı yetişmiş kişiler bulunabildiğinden, bunların sahip oldukları farklı değerlerin çatışması da kaçınılmaz olur. Yönetici böyle durumlarda uzlaştırıcı olmalı, bu çatışmalardan örgüt amaçları yönünde yararlanmalıdır (Başar, 2000:110).

İçtenlik boyutuna ilişkin on birinci madde (Soru 33) olan “Okul yöneticileri, sorumluluklarını bilen bir model olmaktadır” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%89,1) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%59,5) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre sorumluluklarının bilen bir model olan yöneticilere, özel okullarda daha belirgin olarak rastlandığı söylenebilir. Özel okul yöneticileri sorumluluklarını bilerek işgörenlerine iyi bir model olmaktadır.

3.1.5 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Devlet ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel zekanın güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin görüşleri yedi maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte otuz dört ve kırkinci maddeler arasındaki bölümü kapsayan güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14:Güç birliği ve Uygunluk Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğunlukta	Her Zaman	Toplam	\bar{x}	S	
34	Resmi	N	14	45	111	173	37	380	3,45	0,95	
		%	3,7	11,8	29,2	45,5	9,7	100,0			
	Özel	N		3	10	58	48	119	4,26	0,72	
		%		2,5	8,4	48,7	40,3	100,0			
35	Resmi	N	10	48	116	177	29	380	3,43	0,90	
		%	2,6	12,6	30,5	46,6	7,6	100,0			
	Özel	N		2	17	46	54	119	4,27	0,76	
		%		1,7	14,3	38,7	45,4	100,0			
36	Resmi	N	10	71	106	158	35	380	3,36	0,97	
		%	2,6	18,7	27,9	41,6	9,2	100,0			
	Özel	N		2	3	11	64	39	119	4,13	0,81
		%		1,7	2,5	9,2	53,8	32,8	100,0		
37	Resmi	N	22	58	80	151	69	380	3,49	1,12	
		%	5,8	15,3	21,1	39,7	18,2	100,0			
	Özel	N		3	6	9	57	44	119	4,11	0,93
		%		2,5	5,0	7,6	47,9	37,0	100,0		
38	Resmi	N	29	74	116	137	24	380	3,13	1,04	
		%	7,6	19,5	30,5	36,1	6,3	100,0			
	Özel	N		1		14	64	40	119	4,19	0,70
		%		,8		11,8	53,8	33,6	100,0		

Tablo 14'ün Devamı

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	Toplam	\bar{X}	S
39	Resmi	N	18	69	107	157	29	380	3,28	1,00
		%	4,7	18,2	28,2	41,3	7,6	100,0		
	Özel	N	4	9	18	61	27	119	3,82	0,97
		%	3,4	7,6	15,1	51,3	22,7	100,0		
40	Resmi	N	9	66	106	169	30	380	3,38	0,94
		%	2,4	17,4	27,9	44,5	7,9	100,0		
	Özel	N		5	11	62	41	119	4,16	0,76
		%		4,2	9,2	52,1	34,5	100,0		
Boyut Toplamı	Resmi								3,36	0,75
	Özel								4,14	0,61

Güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 34) olan “okulun örgüt yapısı çalışanların görevlerini gerçekleştirmeye uygundur” ifadesine özel okul iş görenlerinin tamamına yakını (%89,0) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%55,2) kaldığı saptanmıştır. Özel okulların örgüt yapısının çalışanların görevlerini yapmaya daha uygun olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin mesleklerinde daha başarılı olması için uygun çalışma ortamı sunulmalıdır. Eğitimin ve öğretmenlik formasyonunun kalitesi eğitim araç ve gereçlerine bağlıdır. Teknoloji daha etkili öğrenmeyi, öğrencilerin bilgiye ulaşmasını sağlar ve yeteneklerini açığa çıkartır. Kaliteli eğitim ve öğretmenlerin güdülenmesi için eğitime ve öğretime gereken önem verilmelidir (Doğan, 2002: 114). Eğitimde istenilen kalitenin yakalanması için donanım çok önemli bir role sahiptir. Kaliteli eğitim vermekte özel okulların yeterli donanıma sahip oldukları söylenebilir.

Güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 35) olan “Okulun öncelikleri ile yapılan çalışmalar tutarlıdır” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%84,1) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%54,2) kaldığı saptanmıştır. Okulun öncelikleri, özel okullarda yapılan çalışmalar ile tutarlı olduğu söylenebilir.

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir (Şişman, 2002: 148).

Güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 36) olan “okuldaki çalışma süreci çalışanların performansını desteklemektedir” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%86,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%50,8) kaldığı saptanmıştır. Özel okullarda çalışma sürecinin çalışanların performansını daha fazla desteklediği söylenebilir.

Güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 37) olan “okuldaki bilişim sistemleri (bilgisayar vb) ve araçları çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmaları için yeterlidir” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%84,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%57,9) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre bilişim sistemleri kullanımının, özel okullarda daha fazla olduğu söylenebilir.

Bilgiyi hızlı, yoğun kullanabilmek, dağıtabilmek, değerlendirebilmek, insan kaynağına lojistik kaynak sağlayabilmek, kolektif zekayı geliştirebilmek, ortakyaşar bir organizma olabilmek için iletişim ve bilişim teknolojileri kullanılmalıdır (Erçetin, 2001: 56). Araştırma verilerine göre bilişim sistemleri özel okullarda yaygın olarak kullanıldığı söylenebilir.

Güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 38) olan “öğrenci, veli öğretmen ortak değerlere sahiptir” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%87,4) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok düşük bir düzeyde (%42,9) kaldığı saptanmıştır. Öğrenci, veli ve öğretmenin özel okullarda daha belirgin olarak değerler oluşturduğu görülmektedir.

Güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 39) olan “okul çalışanlarına sorumluluk dengeli dağıtılır” ifadesine özel okul iş görenlerinin çoğunluğu (%74,0) oğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%48,9) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre okul çalışanlarına sorumluluğuun dengeli dağılması, özel okullarda daha fazla olduğu söylenebilir.

İşgörenlere taşıyamayacağı sorumluluklar yüklemek işleri aksatacak, az sorumluluk vermek de işlerin yetişmesini engelleyecektir. Araştırma verilerine göre özel okullarda sorumluluğuun dengeli dağıtıldığı söylenebilir.

Güç birliği ve uygunluk boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 40) olan “okulda verilen görevler koordineli çalışmayı destekler” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%86,6) oğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%52,4) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre verilen görevlerin koordineli çalışma ile yapılması, özel okullarda daha belirgin olduğu söylenebilir.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için görev bölümünün yapılması ve insan çabalarının yeterli düzeyde eş gdmlenmesi gerekir (Taymaz, 2003:49).

3.1.6 Devlet ve zel İlköğretim Okulu ğretmen ve Yöneticilerinin rgtsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Devlet ve özel ilköğretim okulu ğretmenlerinin örgütsel zekanın bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin görüşleri 7 maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. lkte kırk bir ve kırk yedinci maddeler arasındaki bölümü kapsayan bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin ğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Bilgiyi Etkili Kullanma Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	Toplam	\bar{X}	S
41	Resmi	N	9	56	117	168	30	380	3,40	0,91
		%	2,4	14,7	30,8	44,2	7,9	100,0		
	Özel	N		2	14	63	40	119	4,18	0,70
		%		1,7	11,8	52,9	33,6	100,0		
42	Resmi	N	20	49	87	176	48	380	3,48	1,03
		%	5,3	12,9	22,9	46,3	12,6	100,0		
	Özel	N	2		12	46	59	119	4,34	0,79
		%	1,7		10,1	38,7	49,6	100,0		
43	Resmi	N	14	53	95	172	46	380	3,48	0,99
		%	3,7	13,9	25,0	45,3	12,1	100,0		
	Özel	N	1		11	52	55	119	4,34	0,71
		%	,8		9,2	43,7	46,2	100,0		
44	Resmi	N	8	35	106	183	48	380	3,60	0,89
		%	2,1	9,2	27,9	48,2	12,6	100,0		
	Özel	N		1	11	42	65	119	4,43	0,69
		%		,8	9,2	35,3	54,6	100,0		
45	Resmi	N	14	45	119	164	38	380	3,43	0,95
		%	3,7	11,8	31,3	43,2	10,0	100,0		
	Özel	N			10	46	63	119	4,44	0,64
		%			8,4	38,7	52,9	100,0		
46	Resmi	N	19	65	127	130	39	380	3,27	1,02
		%	5,0	17,1	33,4	34,2	10,3	100,0		
	Özel	N	1	1	19	53	45	119	4,17	0,78
		%	,8	,8	16,0	44,5	37,8	100,0		
47	Resmi	N	26	73	121	118	42	380	3,20	1,08
		%	6,8	19,2	31,8	31,1	11,1	100,0		
	Özel	N	3	8	15	50	43	119	4,02	0,99
		%	2,5	6,7	12,6	42,0	36,1	100,0		
Boyut Toplamı			Resmi						3,41	0,80
			Özel						4,27	0,58

Bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 41) olan “okul çalışanlarının bilgilerini birbirleriyle paylaştıkları doğal kültürel bir süreç vardır” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%86,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarısından biraz fazla düzeyde (%52,1) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre okul

çalışanlarının bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları , özel okullarda daha belirgin olduğu görülmektedir.

Bireylerin bilgisi, örgütün bilgisini oluşturmak için gereklidir ancak örgütün bilgisi, bireylerin bilgilerinin toplamına eşit değildir. Bilginin başarı ile yönetilmesi için örgütlerde, bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç duymaktadır (Demir, 2004: 277). Araştırma verilerine göre özel okullarda bilginin paylaşıldığı doğal bir sürecin olduğu söylenebilir.

Bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 42) olan “okul yöneticileri çalışanların bilgilerine ve eğitimlerine saygı göstermektedir” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%88,3) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan fazla düzeyde (%58,9) kaldığı saptanmıştır. Özel okullarda bulunan yöneticilerin çalışanların bilgilerine ve eğitimlerine daha fazla saygı duydukları söylenebilir.

Okulun öğretim kadrosu, bir meslek eğitimi görmüş, kendilerini alanlarının uzmanları olarak algılayan öğretmenlerden oluşur. Öğretmenler sadece okul müdürü kadar değil, eğitim sisteminin en üst yöneticisi kadar eğitim görmüş de olabilir. Yöneticiler, kendilerini alanlarında söz sahibi olarak algılayan, neyi, nasıl öğretmesi gerektiğine kendisinin karar vermesi gerektiğine inanan, örgütlenmiş meslek elemanları ile karşı karşıya bulduklarını unutmamalıdır. Yönetimsel davranışlarında bu olguyu dikkate almaları gerekmektedir (Aydın, 2005: 184). Özel okullarda işgörenlerin eğitim ve bilgi düzeylerine yöneticiler tarafından saygı gösterildiği söylenebilir.

Bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 43) olan “okul ortamı, çalışanların bilgilerini ve öğrendiklerini paylaşma fikrine izin veren açık bir kültür yapısına sahiptir” ifadesine özel okul iş görenlerinin tamamına yakını (%89,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan fazla düzeyde (%57,4) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre okul çalışanlarının bilgilerini ve öğrendiklerini birbirleriyle paylaşmaları fikrine izin veren kültür yapısının , özel okullarda daha fazla olduğu söylenebilir.

Cameron ve Quin (2000) örgüt kültürlerini dört ana başlık altında toplamıştır. İşbirliğine dayalı kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Bu örgütler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir (Şişman, 2002: 145)

Bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 44) olan “okul yöneticileri, elde ettiği bilgileri öğrenci, veli, öğretmen gelişimi için paylaşmaktadır” ifadesine özel okul iş görenlerinin tamamına yakını (%86,9) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük bir düzeyde (%50,8) kaldığı saptanmıştır. Özel okul yöneticilerinin elde ettiği bilgileri öğretmen, veli ve öğrenci ile daha fazla paylaştığı söylenebilir.

Araştırma verileri özel okul yöneticilerinin öğrenci,veli ve öğretmenin gelişimi için bilgiyi aktif olarak kullandıklarını göstermektedir.

Bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 45) olan “okulda, eğitimle ilişkili olan son araştırma sonuçları okulu geliştirme yönünde kullanılır” ifadesine özel okul iş görenlerinin tamamına yakını (%91,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%53,2) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre eğitimle ilgili olan son araştırma sonuçları, özel okullarda okulu geliştirme yönünde kullanıldığı daha belirgin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en son bilgi ve buluşlarla sürekli olarak beslenmeleri, eğitim sürecine ilişkin kararlara katılmaları, onların mesleki gelişmelerinde önemli rol oynar (Aydın, 2005: 205). Araştırma verilerine göre özel okul işgörenleri eğitim alanında yapılan yenilikleri yakından takip ederek sonuçları okul gelişiminde kullandığı söylenebilir.

Bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 46) olan “okul yöneticileri, çalışanların gelişimlerini destekleyecek programlar başlatır” ifadesine özel

okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%82,3) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük bir düzeyde (%44,5) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin çalışanların gelişimlerini destekleyici programları daha fazla başlattığı söylenebilir.

Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir (Taymaz, 2003: 45)

Bilgiyi etkili kullanma boyutuna ilişkin yedinci madde (Soru 47) olan “okul yöneticileri, çalışanların bireysel becerilerini (bilgi, yetenek) tam olarak kavrayarak takdir ederler” ifadesine özel okul iş görenlerinin çoğunluğu (%78,1) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok düşük düzeyde (%42,2) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin çalışanların bireysel becerilerini daha fazla kavrayarak takdir ettikleri söylenebilir.

Okul yöneticileri çalışanların bireysel yeteneklerini ve becerilerini tam olarak kavrar ve takdir ederse işgörenlerin motivasyonunu ve etkililiğini artırır. Araştırma sonuçları özel okul işgörenlerinin bireysel beceri ve yeteneklerinin yöneticiler tarafından kavranarak takdir edildiğini göstermektedir.

3.1.7 Devlet ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Devlet ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel zekanın performans baskısı boyutuna ilişkin görüşleri yedi maddeyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte kırk sekiz ve elli dördüncü maddeler arasındaki bölümü kapsayan performans baskısı boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntıları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Performans Baskısı Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Madde	Okul Türü	Öğretmen ve Yönetici Görüşleri	Hiçbir Zaman	Çok Az	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	Toplam	\bar{X}	S
48	Resmi	N	11	39	118	168	44	380	3,51	0,92
		%	2,9	10,3	31,1	44,2	11,6	100,0		
	Özel	N		2	13	59	45	119	4,23	0,70
		%		1,7	10,9	49,6	37,8	100,0		
49	Resmi	N	29	69	120	134	28	380	3,16	1,05
		%	7,6	18,2	31,6	35,3	7,4	100,0		
	Özel	N	2	7	21	48	41	119	4,00	0,95
		%	1,7	5,9	17,6	40,3	34,5	100,0		
50	Resmi	N	46	93	112	107	22	46	2,91	1,11
		%	12,1	24,5	29,5	28,2	5,8	12,1		
	Özel	N	1	10	24	53	31	1	3,86	0,92
		%	,8	8,4	20,2	44,5	26,1	,8		
51	Resmi	N	57	92	103	102	26	380	2,86	1,17
		%	15,0	24,2	27,1	26,8	6,8	100,0		
	Özel	N	5	11	22	54	27	119	3,73	1,04
		%	4,2	9,2	18,5	45,4	22,7	100,0		
52	Resmi	N	35	84	117	121	23	380	3,03	1,07
		%	9,2	22,1	30,8	31,8	6,1	100,0		
	Özel	N	1	8	20	64	26	119	3,89	0,85
		%	,8	6,7	16,8	53,8	21,8	100,0		
53	Resmi	N	12	47	93	189	39	380	3,51	0,94
		%	3,2	12,4	24,5	49,7	10,3	100,0		
	Özel	N		3	14	54	48	119	4,23	0,75
		%		2,5	11,8	45,4	40,3	100,0		
54	Resmi	N	100	76	89	92	23	100	2,63	0,94
		%	26,3	20,0	23,4	24,2	6,1	26,3		
	Özel	N	6	17	25	47	24	6	3,55	1,11
		%	5,0	14,3	21,0	39,5	20,2	5,0		
Boyut Toplamı					Resmi				3,09	0,85
					Özel				3,93	0,69

Performans baskısı boyutuna ilişkin birinci madde (Soru 48) olan “okul çalışanları, onlardan beklenen katkıların neler olduğu konusunda açık bir fikre sahiptirler” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%87,4) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının yarıdan biraz fazla düzeyde (%55,8) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre çalışanların kendilerinden beklenen katkıların neler olduğu konusunda özel okul çalışanlarının daha fazla fikre sahip olduğu söylenebilir.

Görev bir iş görenin iş yükü kapsamı içerisinde ve üretim sürecinde örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapacağı eylem ve işlemlerdir. Örgüt yapısı, görevlerin yan yana ve üst üste dizilmesiyle oluşur. Örgüt yapısında her görevin önceden belirlenmiş bir işlevi vardır. Görevin tam olarak yapılabilmesi için hangi eylem ve işlemlerin yapılması gerektiğinin açık ve tam olarak bilinmesi gerekir (Karslı, 2004:117). Görev tanımı yapılmayan bir çalışandan başarıyı yakalamasını beklemek hayal olur.

Performans baskısı boyutuna ilişkin ikinci madde (Soru 49) olan “okul yöneticileri, çalışanlara performans beklentileri hakkında düzenli bilgi vermektedir” ifadesine özel okul iş görenlerinin çoğunluğu (%74,8) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok düşük düzeyde (%42,7) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin çalışanlarına performansları hakkında daha fazla bilgi verdikleri söylenebilir.

Performans beklentileri hakkında düzenli bilgiye sahip olan işgörenler, performanslarını geliştirme konusunda daha fazla çaba harcamaktadır. Özel okul yöneticilerinin, işgörenlerine performans beklentileri hakkında daha fazla bilgi verdikleri söylenebilir.

Performans baskısı boyutuna ilişkin üçüncü madde (Soru 50) olan “okul yöneticileri verimsiz çalışanların performans problemlerini çözmeye çaba harcarlar” ifadesine özel okul iş görenlerinin çoğunluğu (%70,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok düşük düzeyde (%34,0) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul yöneticilerinin verimsiz çalışanların performans problemlerini çözmeye daha fazla çaba harcadığı söylenebilir.

Performans baskısı boyutuna ilişkin dördüncü madde (Soru 51) olan “okul yöneticileri, başarısız olan öğretmenleri hizmet içi eğitim almaları konusunda desteklemektedir.” ifadesine özel okul iş görenlerinin çoğunluğu (%68,1) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok düşük düzeyde (%33,6) kaldığı saptanmıştır. Okul içerisinde başarısız olan öğretmenlerin hizmet içi eğitim almaları özel okul yöneticileri tarafından daha fazla desteklendiği söylenebilir.

Performans baskısı boyutuna ilişkin beşinci madde (Soru 52) olan “okul çalışanları, kendi performanslarını ve katkılarını bilme konusunda dönüt (geri bildirim) almaktadırlar” ifadesine özel okul iş görenlerinin çoğunluğu (%75,6) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok düşük düzeyde (%37,9) kaldığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre özel okul iş görenlerinin kendi performansları ve katkılarını bilme konusunda resmi okullara fark attığı söylenebilir.

Goleman’a (1998) göre ikna etme, etkileme, fikir birliği oluşturma yeterlikleri ile başarılı olunamadığı taktirde liderler, sert kararlar almak zorunda kalabilirler. İş görenler iyi performans gösteremediklerinde liderlerin görevi, o andaki hataların unutulup gitmesine izin vermektense, yararlı geri bildirimlerde bulunmaktadır. Bir iş gören, tüm yararlı geri bildirim ve geliştirme girişimlerine karşın sürekli olarak kötü performans gösterdiğinde, bu aksamayla dolaysız ve açık bir şekilde yüzleşmesi gerekir (Akt. Titrek, 2007: 90).

Performans baskısı boyutuna ilişkin altıncı madde (Soru 53) olan “okul çalışanları, okul başarısında yaptıkları işlerin faydası olup olmadığını hissederler” ifadesine özel okul iş görenlerinin büyük bir çoğunluğu (%85,7) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının daha düşük düzeyde (%60,0) kaldığı saptanmıştır. Özel okul iş görenlerinin okul başarısında katkılarının olduğu konusunda açık bir fikre sahip oldukları söylenebilir.

Performans baskısı boyutuna son madde (Soru 54) olan “okul çalışanları, emeklerinin karşılığını (ücret, kariyer, saygı vb.) işte gösterdikleri performansa göre belirlendiğine inanırlar” ifadesine özel okul iş görenlerinin yarıdan fazlası (%59,7) çoğu zaman ve her zaman düzeyinde görüş bildirirken, resmi ilköğretim iş görenlerinde ise bu oranının çok daha düşük düzeyde (%30,3) kaldığı saptanmıştır. Performans baskısı boyutuna ilişkin maddeleri içinde her okul türünde en düşük ortalamaya sahip maddenin bu madde olması dikkat çekicidir. Emeklerinin karşılığının performansa göre alınması konusunda her okul türünde de işgörenlerin tam bir görüş birliği içinde olmadıkları, görüşlerin birbirlerine yakın oranlarda farklı seçeneklere dağıldığı görülmektedir. Özellikle resmi okullarda emeklerinin karşılığının performansa göre

belirlenmediği, özel okulların resmi okullarına oranla emeklerinin karşılığını alma konusunda daha iyi oldukları söylenebilir. Bu bulgudan hareketle özellikle resmi ilköğretim okullarında işgörenlerin emeklerinin karşılığını performanslarına göre almadıkları yorumu yapılabilir.

Bir kurumda ücret artışlarından ikramiyelere, eğitimden her türlü disiplin işlemlerine, terfilerden yönetsel etkinliklere kadar alınan tüm kararlar performans değerlendirmesinden elde edilen verilere dayanmalıdır. Üst yönetim, bu bilgilere ulaşmadan etkin ve verimli kararlar alamaz (Ökmen ve Dönmez, 2005:146). Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; üyelere sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde çalışanın performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır (Şişman, 2002: 147).

3.2 Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Zekânın Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin okul türü değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel zeka yeterliklerine ilişkin t-Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17:Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Okul Türü	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Resmi	380	3,31	0,79	256,634	-12,325	0,000*
Özel	119	4,15	0,60			

P<0.05

* Anlamli fark vardır.

Tablo 17’de görüldüğü gibi resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin “Stratejik Vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(256,634) = -12,325; P<0.05$]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “Stratejik Vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=4,15$), resmi okullardakilerin görüşlerine ($\bar{x}= 3,31$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla stratejik vizyon yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Lipton'a (1996) göre vizyonlar, örgütlere eylemlerinde yol gösterecek somut temeller sağlar ve örgütün gelişmesinin planlanmasında, yapılandırılmasında ve değerlendirilmesinde yol gösterirler. Allen'e (1994) göre örgütsel düzeyde geleceğe yön vermek, geleceği etkili bir biçimde planlamak ve hedefleri gerçekleştirmek için bütün üyeleri ile birlikte çalışabilmek için bir vizyona sahip olmak son derece önemlidir (Akt. Demir, 2004: 96). Özel okul işgörenlerinin stratejik vizyon sürecinin tüm aşamalarında resmi okul işgörenlerine göre daha başarılı olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Okul Türü	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Resmi	380	3,65	0,65	260,031	-13,554	0,000*
Özel	119	4,41	0,49			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 18'de görüldüğü gibi resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin “Paylaşılan Kader” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(260,031) = -13,554; P<0.05]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “Paylaşılan Kader” boyutuna ilişkin görüşleri (\bar{x} =4,41), resmi okullardakilerin görüşlerine (\bar{x} = 3,65) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla paylaşılan kader yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Örgütte çalışanlar genel bir amaç duygusuna sahiptir. Başarıya ulaşmak için belirlenmiş görev dağılımı kişiler tarafından iyi algılanır ve bu kişiler başarıya ulaşmak için sinerjik bir şekilde hareket ederler. Güçlü bir birliktelik duygusu başarıyı beraberinde getirir. Araştırma sonuçlarına göre özel okullarda “Biz aynı gemideyiz” duygusunun resmi okullara göre daha belirgin olduğu görülmüştür.

Tablo 19: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Okul Türü	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Resmi	380	3,36	0,78	219,078	-10,489	0,000*
Özel	119	4,15	0,69			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 19’da görüldüğü gibi resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin “Değişime İstekli Olma” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(219,078) = -10,489; P<0.05]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” boyutuna ilişkin görüşleri (\bar{x} =4,15), resmi okullardakilerin görüşlerine (\bar{x} = 3,36) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla değişime istekli olma yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Çevreye uyum sağlamış bir örgüt, değişimi algılar ve asgari düzeyde bir hiyerarşiyle hızlı bir şekilde tepki verir (Matheson ve Matheson, 1999: 177). Değişim bireylerde korku, kaygı, stres, yabancılaşma gibi olumsuz duygulara neden olabilir. Eğitim, empati, iletişim sağlanarak değişime karşı olan direnç kırılabilir. Araştırma sonuçlarına göre özel okulların değişime açık bir yapı oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 20: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “İçtenlik” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Okul Türü	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Resmi	380	3,40	0,74	295,352	-15,030	0,000*
Özel	119	4,30	0,50			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 20’de görüldüğü gibi resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin “İçtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(295,352) = -15,030; P<0.05]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “İçtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri (\bar{x} =4,30), resmi okullardakilerin görüşlerine (\bar{x} = 3,40) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel

ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla içtenlik yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Örgütteki çalışanların örgüte içtenlikle yaklaşması, bireyden beklenenden daha fazla işlev görmesi ve enerji harcamasıyla eş tutulabilir. Örgütün amaçlarına kendilerini adanmış işgörenlerin varlığı arttıkça örgüt içerisinde otoriteye olan ihtiyaç o derecede azalacaktır. Araştırma sonuçlarına göre özel okulların öğretmen ve yöneticilerin örgütlerine içtenlikle ilgili yaklaşımlarında daha başarılı bulunmuştur.

Tablo 21: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Okul Türü	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Resmi	380	3,36	0,75	239,527	-11,285	0,000*
Özel	119	4,14	0,61			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 21’de görüldüğü gibi resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin “Güç Birliği ve Uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(239,527) = -11,285; P<0.05$]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “Güç Birliği ve Uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=4,14$), resmi okullardakilerin görüşlerine ($\bar{x} = 3,36$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla güç birliği ve uygunluk yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Çok fazla sayıda üyelerden oluşan örgütlerin karmaşıklığa düşmemeleri için bazı kurallar etrafında yapılandırılmaları gerekir. İşgörenlerin görev tanımının yapılması, vizyonun oluşturulması, misyonun belirlenmesi gerekir. İletişim kurmak için kurallar oluşturulur ve bu kurallar çevreyle olan iletişimde de kullanılır. Zeki örgütlerde bireylerin enerjilerini ortak amaca yönlendirmeleri için yöneticiler çaba sarf eder (Albrecht, 2002:11). Araştırma bulgularına göre özel okulların bu eylemleri gerçekleştirme düzeyleri daha yüksek bulunmaktadır.

Tablo 22: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Okul Türü	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Resmi	380	3,41	0,80	270,001	-12,877	0,000*
Özel	119	4,27	0,58			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 22’de görüldüğü gibi resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin “Bilgiyi Etkili Kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(270,001) = -12,877; P<0.05]. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri (\bar{x} =4,27), resmi okullardakilerin görüşlerine (\bar{x} = 3,41) göre daha olumludur. Araştırma bulgularına göre özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla bilgiyi etkili kullanma yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Bugün stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal, kurumsal sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş bilgi sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemler örgütlerin yapı ve işleyişlerini ve iş yapma biçimleri üzerinde son derece önemli dönüşümlere neden olmaktadır. Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak her türlü örgütün performansı için önemli bir faktördür (Demir,2004: 264-265). Araştırma sonuçlarına göre özel okullar resmi okullara göre daha etkin bir bilgi sistemine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Performans Baskısı” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Okul Türü	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Resmi	380	3,09	0,85	237,477	-10,841	0,000*
Özel	119	3,93	0,69			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 23’de görüldüğü gibi resmi okul işgörenleri ile özel okul işgörenlerinin “Performans Baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(237,477)} = -10,841$; $P < 0.05$]. Özel ilköğretim okullarında çalışan bay öğretmen ve yöneticilerin “Performans Baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x} = 3,93$), resmi okullardakilerin görüşlerine ($\bar{x} = 3,09$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla performans baskısı yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Okul yöneticilerinin örgüt içerisindeki performansla zihinlerini meşgul etmeleri, bireylerin kendi kendilerine performans baskısı yaratmaları kadar etkili değildir. Araştırma bulgularına göre özel okul çalışanlarının, başarıya ulaşmak için kendi üzerlerinde performans baskısı oluşturmada, resmi okullara göre daha başarılı oldukları söylenebilir.

3.3 Öğretmen ve Yöneticilerin Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin okuldaki pozisyon değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel zeka yeterliklerine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 24: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Pozisyon	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Yönetici	51	3,85	0,66	69,642	3,763	0,000*
Öğretmen	448	3,47	0,84			

$P < 0.05$

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 24’de görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin “Stratejik Vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(69,642)} = 3,763$; $P < 0.05$]. Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x} = 3,85$), öğretmen görüşlerine ($\bar{x} = 3,47$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, yöneticilerin öğretmenlere oranla stratejik vizyon yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Özden'e (1998) göre vizyon, geleceğe yön veren, uzun vadeli düşünmeyi sağlayan bir sözleşmedir. Vizyon okul çalışanlarında coşku ve bağlılık yaratır. Anlamsız sorunlarla boğuşmayı engeller. uzun dönemli düşünmeyi sağlar. Yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Vizyon, okulun üst düzey yöneticilerinden alt düzeye kadar herkesin katılımıyla gerçekleştirilir (Erdoğan, 2002: 100). Araştırma verilerine göre yöneticiler stratejik vizyonun oluşturulmasında öğretmenlere oranla daha etkin bir rol üstlendiği söylenebilir.

Tablo 25: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Pozisyon	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Yönetici	51	3,94	0,65	497	1,197	0,209
Öğretmen	448	3,82	0,70			

P<0.05

Tablo 25’de görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin “Paylaşılan Kader” yeterliklerine ilişkin okuldaki pozisyon değişkenine göre görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(497)} = 1,197$; P<0.05]. Araştırma bulgularına göre yönetici ve öğretmenlerin “Paylaşılan Kader” yeterliklerine ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 26: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Pozisyon	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Yönetici	51	3,9069	0,64	71,314	4,045	0,000*
Öğretmen	448	3,5092	0,84			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 26’da görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(71,314)} = 4,045$; P<0.05]. Yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=3,906$), öğretmenlere ($\bar{x}= 3,509$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, yöneticilerinin, öğretmenlere oranla değişime istekli olma yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

İnsanlar ve toplumlar tüm risk ve belirsizliklere rağmen başarıyı değişime inanarak, değişimi benimseyerek ve değişimin sürekliliğini sağlayarak yakalayacaklardır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 4). Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin değişime açık bir tutum sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 27: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “İçtenlik” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Pozisyon	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Yönetici	51	3,95	0,65	68,413	3,751	0,000*
Öğretmen	448	3,58	0,80			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 27’de görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin “İçtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(68,413)} = 3,751$; P<0.05]. Yöneticilerin “İçtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=3,95$), öğretmen görüşlerine ($\bar{x}= 3,58$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, yöneticilerinin, öğretmenlere oranla içtenlik yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Kamu kurumlarının misyonu kanunlar tarafından belirlendiği için çalışanların katkısı yoktur. Oysa kurumsal başarı için misyonun tüm kurum üyeleri tarafından benimsenmesi ve o misyonu gerçekleştirmek için var gücü ile çalışması gerekmektedir. Bu sorunu aşmak da kamu yöneticilerine düşmekte çalışanlarla kurum misyonunun ortak noktalarını bularak çalışanların kurum misyonunu benimsemesini sağlamalıdır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 113). Araştırma sonuçları bunu destekler niteliktedir.

Tablo 28: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Pozisyon	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Yönetici	51	3,91	0,64	69,263	4,141	0,000*
Öğretmen	448	3,50	0,80			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 28’de görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin “Güç birliği ve Uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(69,263)} = 4,141$; P<0.05]. Yöneticilerin “Güç birliği ve Uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri

($\bar{x}=3,91$), öğretmen görüşlerine ($\bar{x}= 3,50$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, yöneticilerinin, öğretmenlere oranla güç birliği ve uygunluk yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Argyle'ye (1990) göre işgörenler örgütlerde belli gruplar içerisinde yerleştirilirler. Bu yüzden işgörenlerin birbirleriyle sürekli işbirliği içinde olmaları, birbirlerine yardım etmeleri, aynı ekipmanları kullanabilmeleri, iş yaşamında ve iş dışında arkadaş olabilmeleri, dostça çalışma ilişkileri geliştirmeleri ve sosyal etkileşim ile bu bağları kuvvetlendirmeleri gerekir. Bu bağları kurarken işgörenlerin birbirlerine yardımcı olmaları ve özellikle de birbirlerinin duygu ve düşüncelerinin olumlu yönde etkilenmesine yardımcı olmaları, işgörenlerin birbirlerinin kişiliğini geliştirmeleri, iş yaşamında hem bireysel hem de örgütsel verimlili ve başarı göstermelerinde olumlu katkılar sağlayabilir (Akt. Titrek, 2007: 94). Araştırma sonuçlarına göre güç birliği ilkesini yöneticiler tarafından hayata geçirildiği görülmektedir.

Tablo 29: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Pozisyon	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Yönetici	51	4,00	0,69	68,245	4,111	0,000*
Öğretmen	448	3,57	0,84			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 29’da görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(68,245)} = 4,111$; $P<0.05$]. Yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=4,00$), öğretmen görüşlerine ($\bar{x}= 3,57$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, yöneticilerinin, öğretmenlere oranla bilgiyi etkili kullanma yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Bilgi örgüt içerisinde yeni fikirlerden ya da dış kaynaklardan alınarak içselleştirilir. Farklı kaynaklardan elde edilen bilgi örgüt içinde dağıtılarak anlamlı hale gelir. Örgüt içinde bilginin paylaşımı sinerjinin yaratılmasını sağlarken, kısıtlanarak yayılması örgüt çalışanları arasında güvensizliğe neden olur. Örgüt üyeleri, bilgiyi kullanma yetkisi taşımadıkları sürece öğrenme gerçekleşmez (Yazıcı,2001:126-127). Örgütte

bilgi akışını sağlayacak olan kişilerin yöneticiler olduğu araştırma verileriyle desteklenmektedir.

Tablo 30: Okuldaki Pozisyon Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Performans Baskısı” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Pozisyon	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Yönetici	51	3,71	0,76	497	3,645	0,000*
Öğretmen	448	3,24	0,89			

P<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo30’da görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin “Performans Baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(497)} = 3,645$; $P<0.05$]. Yöneticilerin “Performans Baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{x}=3,71$), öğretmen görüşlerine ($\bar{x}= 3,24$) göre daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, yöneticilerinin, öğretmenlere oranla performans baskısı yeterliliklerinin daha olumlu görüldüğü söylenebilir.

Performans, amaçların gerçekleşmesindeki işleyişle ilgilidir ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder. Bir insanın işini meydana getiren görevlerin başarıma derecesini belirlerler. İnsanın işinin gerekleriyle dolu olup olmadığını yansıtır ve sonuçlarla ölçülür. Yetenek ve rol algıları olarak belirlenen işgören çabalarının etkileridir (Karşlı, 2004: 120). Araştırma sonuçları yöneticilerin örgütlerini başarıya ulaştırmada kendi kendilerine baskı yarattıklarını göstermektedir.

3.4 Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, örgütsel zeka boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin t-testi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

Tablo 31:Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Stratejik Vizyon” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Bayan	275	3,51	0,86	497	-0,055	0,956
Bay	224	3,51	0,79			

P<0.05

Tablo 31’de görüldüğü gibi bay ve bayan iş görenlerin stratejik vizyon yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(497)} = -0,055$; P<0.05]. Araştırma bulgularına göre stratejik vizyon yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre belirgin biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 32: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Paylaşılan Kader” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Bayan	275	3,86	0,70	497	1,172	0,240
Bay	224	3,79	0,69			

P<0.05

Tablo 32’de görüldüğü gibi bay ve bayan iş görenlerin paylaşılan kader yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(497)} = 1,172$; P<0.05]. araştırma bulgularına göre paylaşılan kader yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre belirgin biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 33: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Değişime İstekli Olma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Bayan	275	3,54	0,88	494,164	-0,241	0,809
Bay	224	3,55	0,77			

P<0.05

Tablo 33’de görüldüğü gibi bay ve bayan iş görenlerin değişime istekli olma yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık

göstermemektedir [$t_{(494,164)} = -0,241$; $P < 0,05$]. Değişime istekli olma yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre belirgin biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 34: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “İçtenlik” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Bayan	275	3,61	0,81	497	-0,298	0,766
Bay	224	3,63	0,76			

$P < 0,05$

Tablo 34’de görüldüğü gibi bay ve bayan iş görenlerin içtenlik yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(497)} = -0,298$; $P < 0,05$]. İçtenlik yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre belirgin biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Bayan	275	3,53	0,82	497	-0,463	0,644
Bay	224	3,56	0,77			

$P < 0,05$

Tablo 35’de görüldüğü gibi bay ve bayan iş görenlerin güç birliği ve uygunluk yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(497)} = -0,463$; $P < 0,05$]. Araştırma bulgularına göre güç birliği ve uygunluk yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre belirgin biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 36: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Bayan	275	3,61	0,84	497	0,015	0,988
Bay	224	3,61	0,83			

$P < 0,05$

Tablo 36’da görüldüğü gibi bay ve bayan iş görenlerin bilgiyi etkili kullanma yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(497)} = 0,015$; $P < 0.05$]. Araştırma bulgularına göre bilgiyi etkili kullanma yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre belirgin biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 37: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin “Performans Baskısı” Boyutuna İlişkin t - Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Bayan	275	3,26	0,88	497	-0,707	0,480
Bay	224	3,32	0,89			

$P < 0.05$

Tablo 37’de görüldüğü gibi bay ve bayan iş görenlerin performans baskısı yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(497)} = -0,707$; $P < 0.05$]. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak performans baskısı yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre belirgin biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

3.5 Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre, örgütsel zeka boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

Tablo 38. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Stratejik Vizyon” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Eğitim Enstitüsü	43	23,90	6,19
Ön Lisans	72	26,23	5,42
Lisans	347	24,39	5,75
Yüksek Lisans	37	24,29	6,44

Stratejik Vizyon	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	231,756	3	77,252	2,298	0,077
	Grup içi	16641,041	495	33,618		
Toplam	16872,798	498				

P<0.05

Tablo 38 incelendiğinde resmi ve özel okul işgörenlerinin örgütsel zeka yeterliklerinin “stratejik vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumları değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3-495)} = 2,298$; P<0.05].

Tablo 39. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Eğitim Enstitüsü	43	26,69	4,26
Ön Lisans	72	28,41	4,42
Lisans	347	26,65	4,95
Yüksek Lisans	37	25,56	5,41

Paylaşılan Kader	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	252,063	3	84,021	3,549	0,014*
	Grup içi	11718,458	495	23,674		
Toplam	11970,521	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 39 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “paylaşılan kader” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3-495)} = 3,549$; P<0.05]. Eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, ön lisans mezun

olanların ($\bar{x} = 28,41$), okullarındaki paylaşılan kaderi eğitim enstitüsü ($\bar{x} = 26,69$), lisans ($\bar{x} = 26,65$), yüksek lisans ($\bar{x} = 25,56$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; Eğitim enstitüsü mezunlarının ($\bar{x} = 26,69$), okullarındaki paylaşılan kaderi lisans ($\bar{x} = 26,65$), yüksek lisans ($\bar{x} = 25,56$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; Lisans mezunlarının ($\bar{x} = 26,65$), okullarındaki paylaşılan kaderi yüksek lisans ($\bar{x} = 25,56$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Ön lisans mezunu işgörenlerin okullarındaki paylaşılan kaderi, diğer okullardan mezun işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; eğitim enstitüsünde mezun olan işgörenlerin ön lisans mezunları dışında kalan işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; lisan mezunu işgörenlerin ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunları dışında kalan işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir. Eğitim durumu yükseldikçe paylaşılan kadere ilişkin beklentilerin arttığı bu nedenle yüksek lisans mezunu işgörenlerin paylaşılan kadere ilişkin daha yüksek beklenti içerisinde oldukları söylenebilir.

Tablo 40. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar		N	\bar{x}	SS		
Eğitim Enstitüsü		43	27,93	6,32		
Ön Lisans		72	30,20	5,73		
Lisans		347	28,13	6,76		
Yüksek Lisans		37	27,91	7,51		
ANOVA						
Değişime İstekli Olma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	278,315	3	92,772	2,099	0,099
	Grup içi	21873,324	495	44,189		
	Toplam	22151,639	498			

P<0.05

Tablo 40 incelendiğinde resmi ve özel okul işgörenlerinin örgütsel zeka yeterliklerinin “değişime istekli olma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumları bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3-495)} = 2,099$; $P < 0,05$].

Tablo 41. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar		N	\bar{x}	SS		
Eğitim Enstitüsü		43	39,48	7,82		
Ön Lisans		72	42,72	7,77		
Lisans		347	39,45	8,71		
Yüksek Lisans		37	38,27	10,85		
ANOVA						
İçtenlik	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	745,178	3	248,393	3,291	0,020*
	Grup içi	37358,630	495	75,472		
	Toplam	38103,808	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 41 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “içtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3-495)} = 3,291$; $P < 0.05$]. Eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, ön lisans mezunlarının ($\bar{x} = 42,72$) okullarındaki içtenliği, eğitim enstitüsü ($\bar{x} = 39,48$), lisans ($\bar{x} = 39,45$), yüksek lisans ($\bar{x} = 38,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; eğitim enstitüsü mezunlarının ($\bar{x} = 39,48$), okullarındaki içtenliği lisans ($\bar{x} = 39,45$), yüksek lisans ($\bar{x} = 38,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; lisans mezunlarının ($\bar{x} = 39,45$), okullarındaki içtenliği yüksek lisans ($\bar{x} = 38,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Ön lisans mezunu işgörenlerin okullarındaki içtenliği, diğer okullardan mezun olan işgörelere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; eğitim enstitüsünden mezun olan işgörenlerin ön lisans mezunları dışında kalan işgörelere oranla daha iyi gördükleri; lisans mezunu işgörenlerin ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunları dışında kalan işgörelere oranla daha olumlu gördükleri söylenebilir. Eğitim durumu yükseldikçe içtenliğe ilişkin beklentilerin arttığı bu nedenle yüksek lisans mezunu işgörenlerin içtenliğe ilişkin daha yüksek beklenti içerisinde oldukları söylenebilir.

Tablo 41. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Eğitim Enstitüsü	43	39,48	7,82
Ön Lisans	72	42,72	7,77
Lisans	347	39,45	8,71
Yüksek Lisans	37	38,27	10,85

İçtenlik	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	745,178	3	248,393	3,291	0,020*
	Grup içi	37358,630	495	75,472		
Toplam	38103,808	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 41 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “içtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3-495)} = 3,291$; $P < 0.05$]. Eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, ön lisans mezunlarının ($\bar{x} = 42,72$) okullarındaki içtenliği, eğitim enstitüsü ($\bar{x} = 39,48$), lisans ($\bar{x} = 39,45$), yüksek lisans ($\bar{x} = 38,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; eğitim enstitüsü mezunlarının ($\bar{x} = 39,48$), okullarındaki içtenliği lisans ($\bar{x} = 39,45$), yüksek lisans ($\bar{x} = 38,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; lisans mezunlarının ($\bar{x} = 39,45$), okullarındaki içtenliği yüksek lisans ($\bar{x} = 38,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Ön lisans mezunu işgörenlerin okullarındaki içtenliği, diğer okullardan mezun olan işgörene oranla daha iyi düzeyde gördükleri; eğitim enstitüsünden mezun olan işgörenlerin ön lisans mezunları dışında kalan işgörene oranla daha iyi gördükleri; lisans mezunu işgörenlerin ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunları dışında kalan işgörene oranla daha olumlu gördükleri söylenebilir. Eğitim durumu yükseldikçe içtenliğe ilişkin beklentilerin arttığı bu nedenle yüksek lisans mezunu işgörenlerin içtenliğe ilişkin daha yüksek beklenti içerisinde oldukları söylenebilir.

Tablo 42. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Eğitim Enstitüsü	43	24,93	5,14
Ön Lisans	72	26,45	5,19
Lisans	347	24,61	5,55
Yüksek Lisans	37	23,89	6,69

Güç birliği ve Uygunluk	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	239,834	3	79,945	2,584	0,053
	Grup içi	15312,487	495	30,934		
Toplam	15552,321	498				

P<0.05

Tablo 42 incelendiğinde resmi ve özel okul işgörenlerinin örgütsel zeka yeterliklerinin “güç birliği ve uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumları bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3-495)} = 2,584$; $P<0.05$].

Tablo 43. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Eğitim Enstitüsü	43	24,86	6,31
Ön Lisans	72	27,19	5,37
Lisans	347	25,05	5,78
Yüksek Lisans	37	24,89	6,69

Bilgiyi Etkili Kullanma	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	293,142	3	97,714	2,857	0,037*
	Grup içi	16927,968	495	34,198		
Toplam	17221,110	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 43 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “bilgiyi etkili kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3-495)} = 2,857$; $P<0.05$]. Eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farkların

olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, ön lisans mezunlarının ($\bar{x} = 27,19$), okullarındaki bilgiyi etkili kullanmayı lisans ($\bar{x} = 25,05$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Ön lisans mezunu işgörenlerin okullarındaki bilginin etkili kullanımını, lisans mezunu işgörelere oranla daha olumlu gördükleri söylenebilir.

Tablo 44. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar		N	\bar{x}	SS		
Eğitim Enstitüsü		43	22,27	5,84		
Ön Lisans		72	25,29	5,76		
Lisans		347	22,70	6,23		
Yüksek Lisans		37	22,67	6,81		
ANOVA						
Performans Baskısı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	433,547	3	144,516	3,778	0,011*
	Grup içi	18935,652	495	38,254		
	Toplam	19369,198	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 44 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “performans baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3-495)} = 3,778$; $P < 0.05$]. Eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, ön lisans mezunlarının ($\bar{x} = 25,29$), okullarındaki performans baskısını lisans ($\bar{x} = 22,70$), yüksek lisans ($\bar{x} = 22,67$), eğitim enstitüsü ($\bar{x} = 22,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; lisans mezunlarının ($\bar{x} = 22,70$), okullarındaki performans baskısını yüksek lisans ($\bar{x} = 22,67$), eğitim enstitüsü ($\bar{x} = 22,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri; yüksek lisans mezunlarının ($\bar{x} = 22,67$), okullarındaki performans baskısını eğitim enstitüsü ($\bar{x} = 22,27$) mezunlarına oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Ön lisans mezunu işgörenlerin okullarındaki performans baskısını, diğer okullardan mezun olan işgörelere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; lisans mezunu işgörenlerin ön lisans mezunları dışında kalan işgörelere oranla daha iyi gördükleri; yüksek lisans

mezunu işgörenlerin ön lisans ve lisans mezunları dışında kalan işgörelere oranla daha olumlu gördükleri söylenebilir.

3.6 Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre, örgütsel zeka boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklılara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

Tablo 45. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın“Stratejik Vizyon” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
1-5 yıl	131	24,48	5,83
6-10 yıl	107	23,92	6,31
11-15 yıl	86	24,54	5,68
16-20 yıl	70	23,24	5,55
21-yıl ve üstü	105	26,41	5,19

Stratejik Vizyon	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	526,916	4	131,729	3,981	0,003*
	Grup içi	16345,882	494	33,089		
Toplam	16872,798	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 45 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “stratejik vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-494)} = 3,981$; $P<0.05$]. Kıdemlerine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü ($\bar{x} = 26,41$) kıdeme sahip olanların okullarındaki stratejik vizyonu 11-15 yıl ($\bar{x} = 24,54$), 1-5 yıl ($\bar{x} = 24,48$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 23,92$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 23,24$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 11-15 yıl ($\bar{x} = 24,54$) kıdeme sahip olanların okullarındaki stratejik vizyonu 1-5 yıl ($\bar{x} = 24,48$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 23,92$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 23,24$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 1-5 yıl ($\bar{x} = 24,48$) kıdeme sahip olanların okullarındaki stratejik vizyonu 6-10 yıl ($\bar{x} = 23,92$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 23,24$) kıdeme sahip

olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki stratejik vizyonu diğer çalışanlara göre daha iyi düzeyde gördükleri, 11-15 kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri; 1-5 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü ile 11-15 yıl kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 46. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Paylaşılan “Kader” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
1-5 yıl	131	27,03	5,05
6-10 yıl	107	26,37	5,32
11-15 yıl	86	26,45	5,25
16-20 yıl	70	25,41	4,33
21-yıl ve üstü	105	28,29	3,92

Paylaşılan Kader	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	405,449	4	101,362	4,330	0,002*
	Grup içi	11565,072	494	23,411		
Toplam	11970,521	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 46 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “paylaşılan kader” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-494)} = 4,330$; $P < 0.05$]. Kıdemlerine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü ($\bar{x} = 28,29$) kıdeme sahip olanların okullarındaki paylaşılan kaderi 1-5 yıl ($\bar{x} = 27,03$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 26,45$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 26,37$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 25,41$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri; 1-5 yıl ($\bar{x} = 27,03$) kıdeme sahip olanların okullarındaki paylaşılan kaderi 11-15 yıl ($\bar{x} = 26,45$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 26,37$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 26,41$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki paylaşılan kaderi diğer işgörelere oranla daha iyi düzeyde gördükleri, 1-5 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 47: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
1-5 yıl	131	27,71	7,14
6-10 yıl	107	27,85	7,23
11-15 yıl	86	27,98	7,00
16-20 yıl	70	27,64	5,37
21-yıl ve üstü	105	30,64	5,48

ANOVA						
Değişime İstekli Olma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	678,460	4	169,615	3,902	0,004*
	Grup içi	21473,179	494	43,468		
	Toplam	22151,639	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 47 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “değişime istekli olma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-494)} = 3,902$; $P < 0.05$]. Kıdemlerine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü ($\bar{x} = 30,64$) kıdeme sahip olanların okullarındaki değişime istekli olmayı 11-15 yıl ($\bar{x} = 27,98$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 27,85$), 1-5 yıl ($\bar{x} = 27,71$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 27,64$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki değişime istekli olmayı diğer işgörelere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 48: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
1-5 yıl	131	39,35	8,92
6-10 yıl	107	39,15	9,53
11-15 yıl	86	38,95	9,21
16-20 yıl	70	38,18	7,63
21-yıl ve üstü	105	42,99	7,26

İçtenlik	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	1382,271	4	345,568	4,649	0,001*
	Grup içi	36721,537	494	74,335		
Toplam	38103,808	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 48 incelendiğinde resmi ve özel okullardaki işgörenlerin, “içtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-494)} = 4,649$; $P < 0.05$]. Hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü ($\bar{x} = 42,99$) kıdeme sahip olanların okullarındaki içtenliği 1-5 yıl ($\bar{x} = 39,35$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 39,15$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 38,95$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 38,18$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki içtenliği diğer işgörelere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 49: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
1-5 yıl	131	24,37	6,03
6-10 yıl	107	24,15	5,83
11-15 yıl	86	24,70	5,88
16-20 yıl	70	23,71	4,99
21-yıl ve üstü	105	27,03	4,23

Güç birliği ve Uygunluk	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	675,484	4	168,871	5,608	0,000*
	Grup içi	14876,837	494	30,115		
Toplam	15552,321	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 49 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “güç birliği ve uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-494)} = 5,608$; $P < 0.05$]. Kıdemlerine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü ($\bar{x} = 27,03$) kıdeme sahip olanların okullarındaki güç birliği ve uygunluğu 11-15 yıl ($\bar{x} = 24,70$), 1-5 yıl ($\bar{x} = 24,37$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 24,15$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 23,71$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki güç birliği ve uygunluğu diğer işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 50: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
1-5 yıl	131	25,13	5,77
6-10 yıl	107	24,91	6,16
11-15 yıl	86	24,61	6,23
16-20 yıl	70	23,94	5,49
21-yıl ve üstü	105	27,52	5,15

ANOVA						
Bilgiyi Etkili Kullanma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	707,041	4	176,760	5,288	0,000*
	Grup içi	16514,069	494	33,429		
	Toplam	17221,110	498			

$P < 0.05$

*Anlamlı fark vardır

Tablo 50 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “bilgiyi etkili kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-494)} = 5,288$; $P < 0.05$]. Kıdemlerine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü ($\bar{x} = 27,52$) kıdeme sahip olanların okullarındaki bilgiyi etkili kullanmayı 1-5 yıl ($\bar{x} = 25,13$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 24,91$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 24,61$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 23,94$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki

bilgiyi etkili kullanmayı diğer işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 51: Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
1-5 yıl	131	22,50	6,40
6-10 yıl	107	22,23	6,04
11-15 yıl	86	22,73	6,87
16-20 yıl	70	21,65	5,82
21-yıl ve üstü	105	25,70	5,19

ANOVA						
Performans Baskısı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	994,824	4	248,706	6,687	0,000*
	Grup içi	18374,375	494	37,195		
	Toplam	19369,198	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 51 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “performans baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-494)} = 6,687$; $P < 0.05$]. Kıdemlerine göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü ($\bar{x} = 25,70$) kıdeme sahip olanların okullarındaki performans baskısını 11-15 yıl ($\bar{x} = 22,73$), 1-5 yıl ($\bar{x} = 22,50$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 22,23$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 21,65$) kıdeme sahip olanlara oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki performans baskısını diğer işgörenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

3.7 Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin yönetim tarzının, örgütsel zeka boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

Tablo 52: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Stratejik Vizyon” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Otoriter	95	20,50	5,81
Demokratik	340	26,64	4,75
Serbertçi	64	19,90	5,07

Stratejik Vizyon	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	4419,389	2	2209,695	88,009	0,000*
	Grup içi	12453,408	496	25,108		
	Toplam	16872,798	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 52 incelendiğinde resmi ve özel okullarda çalışan işgörenlerin, örgütsel zekanın “stratejik vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2-496)}=88,00$; $P<0.05$]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ($\bar{x}=26,64$) olarak gören işgörenler, okullarındaki stratejik vizyonu otoriter ($\bar{x}=20,50$), serbestçi ($\bar{x}=19,90$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin okullarındaki stratejik vizyonu, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 53: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Otoriter	95	23,34	4,33
Demokratik	340	28,48	4,15
Serbertçi	64	23,20	4,77

Paylaşılan Kader	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	2925,698	2	1462,849	80,220	0,000*
	Grup içi	9044,823	496	18,236		
	Toplam	11970,521	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 53 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “paylaşılan kader” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2-496)} = 80,22$; $P < 0.05$]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ($\bar{x} = 28,48$) olarak gören işgörenler, okullarındaki paylaşılan kaderi, otoriter ($\bar{x} = 23,34$), serbestçi ($\bar{x} = 23,20$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin okullarındaki paylaşılan kaderi, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 54: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Otoriter	95	24,04	6,18
Demokratik	340	30,63	5,67
Serbertçi	64	22,98	6,00

Değişime İstekli Olma	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	5380,047	2	2690,023	79,554	0,000*
	Grup içi	16771,592	496	33,814		
Toplam	22151,639	498				

$P < 0.05$

*Anlamlı fark vardır

Tablo 54 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “değişime istekli olma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2-496)} = 79,55$; $P < 0.05$]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ($\bar{x} = 30,63$) olarak gören işgörenler, okullarındaki değişime istekli olmayı otoriter ($\bar{x} = 24,04$), serbestçi ($\bar{x} = 22,98$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin okullarındaki değişime istekli olmayı, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 55: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın“İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Otoriter	95	33,98	8,13
Demokratik	340	42,76	7,41
Serbertçi	64	33,00	8,05

İçtenlik	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	9160,174	2	4580,087	78,488	0,000*
	Grup içi	28943,634	496	58,354		
Toplam	38103,808	498				

P<0.05

*Anlamli fark vardır

Tablo 55 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “içtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2-496)} = 78,48$; $P < 0.05$]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ($\bar{x} = 42,76$) olarak gören işgörenler, okullarındaki içtenliği otoriter ($\bar{x} = 33,98$), serbestçi ($\bar{x} = 33,00$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin okullarındaki içtenliği, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 56: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Otoriter	95	21,64	5,48
Demokratik	340	26,65	4,72
Serbertçi	64	20,03	5,03

Güç birliği ve Uygunluk	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	3576,128	2	1788,064	74,054	0,000*
	Grup içi	11976,193	496	24,146		
Toplam	15552,321	498				

P<0.05

*Anlamli fark vardır

Tablo 56 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “güç birliği ve uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2-496)} = 74,05$; $P < 0,05$]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ($\bar{x} = 26,65$) olarak gören işgörenler, okullarındaki güç birliği ve uygunluğu otoriter ($\bar{x} = 21,64$), serbestçi ($\bar{x} = 20,03$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere; yönetim tarzını otoriter ($\bar{x} = 21,64$) olarak gören işgörenlerin, okullarındaki güç birliği ve uygunluğu serbestçi ($\bar{x} = 20,03$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin okullarındaki güç birliği ve uygunluğu, otoriter ve serbestçi yönetim tarzı olarak görenlere ve otoriter yönetim tarzı görenlerin de serbestçi yönetim tarzına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 57: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Otoriter	95	20,87	5,79
Demokratik	340	27,33	4,82
Serbertçi	64	21,34	5,47

ANOVA						
Bilgiyi Etkili Kullanma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	4266,744	2	2133,372	81,683	0,000*
	Grup içi	12954,366	496	26,118		
	Toplam	17221,110	498			

$P < 0,05$

*Anlamlı fark vardır

Tablo 57 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “bilgiyi etkili kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2-496)} = 81,68$; $P < 0,05$]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ($\bar{x} = 27,33$) olarak gören işgörenler, okullarındaki bilgiyi etkili kullanmayı serbestçi ($\bar{x} = 21,34$), otoriter ($\bar{x} = 20,87$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla

daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin okullarındaki bilgiyi etkili kullanmayı, serbestçi ve otoriter yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 58: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Otoriter	95	19,77	6,53
Demokratik	340	24,72	5,55
Serbestçi	64	18,92	5,38

Performans Baskısı	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	3062,669	2	1531,335	46,579	0,000*
	Grup içi	16306,529	496	32,876		
Toplam	19369,198	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 58 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “performans baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yönetim tarzı değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2-496)} = 46,57$; $P < 0.05$]. Yönetim tarzına göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yönetim tarzını demokratik ($\bar{x} = 24,72$) olarak gören işgörenler, okullarındaki performans baskısını otoriter ($\bar{x} = 19,77$), serbestçi ($\bar{x} = 18,92$) yönetim tarzı olarak gören işgörelere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yönetim tarzını demokratik gören işgörenlerin okullarındaki performans baskısını, otoriter ve serbestçi yönetim tarzlarına göre daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

3.8 Yönetici ve Öğretmenlerin Bölgelerine Göre Örgütsel Zeka Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölgelere göre, örgütsel zeka boyutları ile ilgili görüşleri arasındaki farklara ilişkin Varyans Analizi sonuçları boyut boyut verilmiştir.

Tablo 59: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Stratejik Vizyon” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Marmara	337	24,95	5,75
Karadeniz	47	25,21	4,74
Doğu Anadolu	17	22,82	5,06
Güneydoğu Anadolu	12	28,00	4,69
Akdeniz	20	23,00	4,44
Ege	32	22,43	6,69
İç Anadolu	34	23,05	7,31

Stratejik Vizyon	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	533,457	6	88,909	2,677	0,014*
	Grup içi	16339,341	492	33,210		
Toplam	16872,798	498				

*Anlamlı fark vardır

Tablo 59 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “stratejik vizyon” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölge değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(6-492)} = 2,677$; $P < 0,05$]. Bölgelere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 28,00$), okullarındaki stratejik vizyonu Karadeniz ($\bar{x} = 25,21$), Marmara ($\bar{x} = 24,95$), İç Anadolu ($\bar{x} = 23,05$) Akdeniz ($\bar{x} = 23,00$) Doğu Anadolu ($\bar{x} = 22,82$) Ege ($\bar{x} = 22,43$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 25,21$), okullarındaki stratejik vizyonu Marmara ($\bar{x} = 24,95$), İç Anadolu ($\bar{x} = 23,05$) Akdeniz ($\bar{x} = 23,00$) Doğu Anadolu ($\bar{x} = 22,82$) Ege ($\bar{x} = 22,43$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Marmara Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 24,95$), okullarındaki stratejik vizyonu İç Anadolu ($\bar{x} = 23,05$) Akdeniz ($\bar{x} = 23,00$) Doğu Anadolu ($\bar{x} = 22,82$) Ege ($\bar{x} = 22,43$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenlerin okullarındaki stratejik vizyonu, yaşamının büyük bir bölümünü diğer bölgelerde geçirenlere göre daha iyi düzeyde gördükleri; yaşamının büyük bir bölümünü Karadeniz Bölgesinde geçiren

işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesi dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Marmara Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgeleri dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 60: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Paylaşılan Kader” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Marmara	337	27,19	4,82
Karadeniz	47	26,97	4,32
Doğu Anadolu	17	25,41	3,96
Güneydoğu Anadolu	12	30,00	4,88
Akdeniz	20	24,70	4,00
Ege	32	25,40	5,75
İç Anadolu	34	25,20	5,49

Paylaşılan Kader	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	445,484	6	74,247	3,170	0,005*
	Grup içi	11525,037	492	23,425		
Toplam	11970,521	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 60 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “paylaşılan kader” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölge değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(6-492)} = 3,170$; $P<0.05$]. Bölgelere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 30,00$), okullarındaki paylaşılan kaderi Marmara ($\bar{x} = 27,19$), Karadeniz ($\bar{x} = 26,97$), Doğu Anadolu ($\bar{x} = 25,41$), Ege ($\bar{x} = 25,40$), İç Anadolu ($\bar{x} = 25,20$), Akdeniz ($\bar{x} = 24,70$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Marmara Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 27,19$), okullarındaki paylaşılan kaderi Karadeniz ($\bar{x} = 26,97$), Doğu Anadolu ($\bar{x} = 25,41$), Ege ($\bar{x} = 25,40$), İç Anadolu ($\bar{x} = 25,20$), Akdeniz ($\bar{x} = 24,70$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 26,97$), okullarındaki paylaşılan kaderi Doğu Anadolu

(\bar{x} = 25,41), Ege (\bar{x} = 25,40), İç Anadolu (\bar{x} = 25,20), Akdeniz (\bar{x} = 24,70) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenlerin okullarındaki paylaşılan kaderi, yaşamının büyük bir bölümünü diğer bölgelerde geçirenlere göre daha iyi düzeyde gördükleri; yaşamının büyük bir bölümünü Marmara Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesi dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu ve Marmara Bölgeleri dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 61: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Değişime İstekli Olma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Marmara	337	28,95	6,65
Karadeniz	47	28,04	5,30
Doğu Anadolu	17	25,47	6,04
Güneydoğu Anadolu	12	31,75	5,56
Akdeniz	20	25,95	6,07
Ege	32	27,12	7,17
İç Anadolu	34	26,32	7,89

Değişime İstekli Olma	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	708,108	6	118,018	2,708	0,013*
	Grup içi	21443,532	492	43,584		
Toplam	22151,639	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 61 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “değişime istekli olma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölge değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(6-492)} = 2,708$; $P < 0.05$]. Bölgelere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçirenlerin (\bar{x} =31,75), okullarındaki değişime istekli olmayı Marmara (\bar{x} =28,95), Karadeniz (\bar{x} =28,04), Ege (\bar{x} =27,12), İç Anadolu (\bar{x} =26,32), Akdeniz (\bar{x} =25,95),

Doğu Anadolu ($\bar{x}=25,47$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Marmara Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=28,95$), okullarındaki değişime istekli olmayı Karadeniz ($\bar{x}=28,04$), Ege ($\bar{x}=27,12$), İç Anadolu ($\bar{x}=26,32$), Akdeniz ($\bar{x}=25,95$) Doğu Anadolu ($\bar{x}=25,47$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=28,04$), okullarındaki değişime istekli olmayı Ege ($\bar{x}=27,12$), İç Anadolu ($\bar{x}=26,32$), Akdeniz ($\bar{x}=25,95$) Doğu Anadolu ($\bar{x}=25,47$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Ege Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=27,12$), okullarındaki değişime istekli olmayı İç Anadolu ($\bar{x}=26,32$), Akdeniz ($\bar{x}=25,95$) Doğu Anadolu ($\bar{x}=25,47$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenlerin okullarındaki değişime istekli olmayı, yaşamının büyük bir bölümünü diğer bölgelerde geçirenlere göre daha iyi düzeyde gördükleri; yaşamının büyük bir bölümünü Marmara Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesi dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu ve Marmara Bölgeleri dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Ege Bölgesinde geçiren işgörenlerin İç Anadolu, Akdeniz ve Doğu Anadolu Bölgelerinde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 62: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “İçtenlik” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Marmara	337	40,54	8,75
Karadeniz	47	40,31	6,68
Doğu Anadolu	17	34,64	6,14
Güneydoğu Anadolu	12	44,91	7,64
Akdeniz	20	35,25	8,45
Ege	32	38,18	9,52
İç Anadolu	34	37,26	9,85

İçtenlik	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	1682,111	6	280,352	3,787	0,001*
	Grup içi	36421,697	492	74,028		
Toplam	38103,808	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 62 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “içtenlik” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölge değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(6-492)} = 3,787$; $P < 0.05$]. Bölgelere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 44,91$), okullarındaki içtenliği Marmara ($\bar{x} = 40,54$), Karadeniz ($\bar{x} = 40,31$), Ege ($\bar{x} = 38,18$), İç Anadolu ($\bar{x} = 37,26$), Akdeniz ($\bar{x} = 35,25$), Doğu Anadolu ($\bar{x} = 34,64$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Marmara Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 40,54$), okullarındaki içtenliği Karadeniz ($\bar{x} = 40,31$), Ege ($\bar{x} = 38,18$), İç Anadolu ($\bar{x} = 37,26$), Akdeniz ($\bar{x} = 35,25$), Doğu Anadolu ($\bar{x} = 34,64$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 40,31$), okullarındaki içtenliği Ege ($\bar{x} = 38,18$), İç Anadolu ($\bar{x} = 37,26$), Akdeniz ($\bar{x} = 35,25$), Doğu Anadolu ($\bar{x} = 34,64$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenlerin okullarındaki içtenliği, yaşamının büyük bir bölümünü diğer bölgelerde geçirenlere göre daha iyi düzeyde gördükleri; yaşamının büyük bir bölümünü Marmara Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesi dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu ve Marmara Bölgeleri dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 63: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Güç birliği ve Uygunluk” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Marmara	337	25,31	5,48
Karadeniz	47	24,78	5,20
Doğu Anadolu	17	22,58	4,22
Güneydoğu Anadolu	12	28,08	5,23
Akdeniz	20	22,65	5,47
Ege	32	23,62	5,81
İç Anadolu	34	22,82	6,54

ANOVA						
Güç birliği ve Uygunluk	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	569,764	6	94,961	3,118	0,005*
	Grup içi	14982,557	492	30,452		
	Toplam	15552,321	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 63 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “güç birliği ve uygunluk” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölge değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(6-492)} = 3,118$; $P<0.05$]. Bölgelere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 28,08$), okullarındaki güç birliği ve uygunluğu Marmara ($\bar{x}=25,31$), Karadeniz ($\bar{x}=24,78$), Ege ($\bar{x} = 23,62$), İç Anadolu ($\bar{x} = 22,82$), Akdeniz ($\bar{x} = 22,65$), Doğu Anadolu ($\bar{x} = 22,58$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Marmara Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=25,31$), okullarındaki güç birliği ve uygunluğu Karadeniz ($\bar{x}=24,78$), Ege ($\bar{x} = 23,62$), İç Anadolu ($\bar{x} = 22,82$), Akdeniz ($\bar{x} = 22,65$), Doğu Anadolu ($\bar{x} = 22,58$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=24,78$), okullarındaki güç birliği ve uygunluğu Ege ($\bar{x} = 23,62$), İç Anadolu ($\bar{x} = 22,82$), Akdeniz ($\bar{x} = 22,65$), Doğu Anadolu ($\bar{x}=22,58$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenlerin

okullarındaki güç birliği ve uygunluğu, yaşamının büyük bir bölümünü diğer bölgelerde geçirenlere göre daha iyi düzeyde gördükleri; yaşamının büyük bir bölümünü Marmara Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesi dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu ve Marmara Bölgeleri dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 64: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Bilgiyi Etkili Kullanma” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Marmara	337	25,66	5,90
Karadeniz	47	26,02	4,30
Doğu Anadolu	17	23,47	4,25
Güneydoğu Anadolu	12	28,91	5,29
Akdeniz	20	22,45	5,23
Ege	32	23,78	6,17
İç Anadolu	34	23,91	7,33

Bilgiyi Etkili Kullanma	ANOVA					
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	585,048	6	97,508	2,884	0,009*
	Grup içi	16636,062	492	33,813		
Toplam	17221,110	498				

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 64 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “bilgiyi etkili kullanma” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölge değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(6-492)} = 2,884$; $P < 0.05$]. Bölgelere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 28,91$), okullarındaki bilginin etkili kullanılmasını Karadeniz ($\bar{x} = 26,02$), Marmara ($\bar{x} = 25,66$), İç Anadolu ($\bar{x} = 23,91$), Ege ($\bar{x} = 23,78$) Doğu Anadolu ($\bar{x} = 23,47$), Akdeniz ($\bar{x} = 22,45$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 26,02$), okullarındaki bilginin etkili kullanılmasını Marmara ($\bar{x} = 25,66$), İç Anadolu ($\bar{x} = 23,91$), Ege ($\bar{x} =$

23,78) Doğu Anadolu ($\bar{x} = 23,47$), Akdeniz ($\bar{x} = 22,45$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Marmara Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x} = 25,66$), okullarındaki bilginin etkili kullanılmasını İç Anadolu ($\bar{x} = 23,91$), Ege ($\bar{x} = 23,78$) Doğu Anadolu ($\bar{x} = 23,47$), Akdeniz ($\bar{x} = 22,45$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenlerin okullarındaki bilginin etkili kullanılmasını, yaşamının büyük bir bölümünü diğer bölgelerde geçirenlere göre daha iyi düzeyde gördükleri; yaşamının büyük bir bölümünü Karadeniz Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesi dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Marmara Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgeleri dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 65: Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşamlarının Büyük Bir Bölümünü Geçirdikleri Bölge Değişkenine Göre Örgütsel Zekanın “Performans Baskısı” Boyutu İle İlgili Görüşlerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS
Marmara	337	23,70	6,16
Karadeniz	47	22,65	5,14
Doğu Anadolu	17	19,94	4,45
Güneydoğu Anadolu	12	26,08	5,58
Akdeniz	20	19,50	5,43
Ege	32	22,12	6,08
İç Anadolu	34	20,38	7,93

ANOVA						
Performans Baskısı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	948,341	6	158,057	4,222	0,000*
	Grup içi	18420,857	492	37,441		
	Toplam	19369,198	498			

P<0.05

*Anlamlı fark vardır

Tablo 65 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel zekanın “performans baskısı” boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölge değişkeni bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(6-492)} = 4,222$; $P < 0.05$]. Bölgelere göre hangi gruplar arasında farkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey-b testi sonuçlarına göre, yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçirenlerin

($\bar{x}=26,08$), okullarındaki performans baskısını, Marmara ($\bar{x}=23,70$), Karadeniz ($\bar{x}=22,65$), Ege ($\bar{x}=22,12$), İç Anadolu ($\bar{x}=20,38$), Doğu Anadolu ($\bar{x}=19,94$), Akdeniz ($\bar{x}=19,50$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Marmara Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=23,70$), okullarındaki performans baskısını Karadeniz ($\bar{x}=22,65$), Ege ($\bar{x}=22,12$), İç Anadolu ($\bar{x}=20,38$), Doğu Anadolu ($\bar{x}=19,94$), Akdeniz ($\bar{x}=19,50$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=22,65$), okullarındaki performans baskısını Ege ($\bar{x}=22,12$), İç Anadolu ($\bar{x}=20,38$), Doğu Anadolu ($\bar{x}=19,94$), Akdeniz ($\bar{x}=19,50$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri; Ege Bölgesinde geçirenlerin ($\bar{x}=22,12$), okullarındaki performans baskısını İç Anadolu ($\bar{x}=20,38$), Doğu Anadolu ($\bar{x}=19,94$), Akdeniz ($\bar{x}=19,50$) Bölgelerinde geçirenlere oranla daha olumlu gördükleri saptanmıştır. Yaşamının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenlerin okullarındaki performans baskısını, yaşamının büyük bir bölümünü diğer bölgelerde geçirenlere göre daha iyi düzeyde gördükleri; yaşamının büyük bir bölümünü Marmara Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesi dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Karadeniz Bölgesinde geçiren işgörenlerin, Güneydoğu Anadolu ve Marmara Bölgeleri dışında kalan bölgelerde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; Ege Bölgesinde geçiren işgörenlerin İç Anadolu, Doğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde geçirenlere oranla daha iyi düzeyde gördükleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre; özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, stratejik vizyon boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki stratejik vizyonu daha yeterli bulmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla stratejik vizyon yeterliliklerini daha olumlu gördüğü saptanmıştır.

Lipton'a (1996) göre vizyonlar, örgütlere eylemlerinde yol gösterecek somut temeller sağlar ve örgütün gelişmesinin planlanmasında, yapılandırılmasında ve değerlendirilmesinde yol gösterirler. Allen'e (1994) göre örgütsel düzeyde geleceğe yön vermek, geleceği etkili bir biçimde planlamak ve hedefleri gerçekleştirmek için bütün üyeleri ile birlikte çalışabilmek için bir vizyona sahip olmak son derece önemlidir (Akt. Demir, 2004: 96). Özel okul işgörenlerinin stratejik vizyon sürecinin tüm aşamalarında resmi okul işgörenlerine göre daha başarılı olduğu görülmektedir.

Özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, paylaşılan kader boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki paylaşılan kaderi daha yeterli bulmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla paylaşılan kader yeterliliklerini daha olumlu gördüğü saptanmıştır.

Örgütte çalışanlar genel bir amaç duygusuna sahiptir. Başarıya ulaşmak için belirlenmiş görev dağılımı kişiler tarafından iyi algılanır ve bu kişiler başarıya ulaşmak için sinerjik bir şekilde hareket ederler. Güçlü bir birliktelik duygusu başarıyı beraberinde getirir. Araştırma sonuçlarına göre özel okullarda "Biz aynı gemideyiz" duygusunun resmi okullara göre daha belirgin olduğu saptanmıştır.

Özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, değişime istekli olma boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki değişime istekli olmayı daha yeterli bulmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla değişime daha istekli oldukları düşünülebilir.

Çevreye uyum sağlamış bir örgüt, değişimi algılar ve asgari düzeyde bir hiyerarşiyle hızlı bir şekilde tepki verir (Matheson ve Matheson, 1999: 177). Değişim bireylerde korku, kaygı, stres, yabancılaşma gibi olumsuz duygulara neden olabilir. Eğitim, empati, iletişim sağlanarak değişime karşı olan direnç kırılabilir. Araştırma sonuçlarına göre özel okulların değişime açık bir yapı oluşturduğu söylenebilir.

Özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, içtenlik boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki içtenliği daha yeterli bulmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla okullarındaki içtenliği daha olumlu gördükleri saptanmıştır.

Örgütteki çalışanların örgüte içtenlikle yaklaşması, bireyden beklenenden daha fazla işlev görmesi ve enerji harcamasıyla eş tutulabilir. Örgütün amaçlarına kendilerini adanmış işgörenlerin varlığı arttıkça örgüt içerisinde otoriteye olan ihtiyaç o derecede azalacaktır. Araştırma sonuçlarına göre özel okulların öğretmen ve yöneticilerin örgütlerine içtenlikle ilgili yaklaşımlarında daha başarılı bulunmuştur.

Özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, güç birliği ve uygunluk boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki güç birliği ve uygunluğu daha yeterli bulmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla güç birliği ve uygunluk yeterliliklerini daha olumlu gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çok fazla sayıda üyelerden oluşan örgütlerin karmaşıklığa düşmemeleri için bazı kurallar etrafında yapılandırılmaları gerekir. İşgörenlerin görev tanımının yapılması, vizyonun oluşturulması, misyonun belirlenmesi gerekir. İletişim kurmak için kurallar oluşturulur ve bu kurallar çevreyle olan iletişimde de kullanılır. Akıllı örgütlerde

bireylerin enerjilerini ortak amaca yönlendirmeleri için yöneticiler çaba sarf eder (Albrecht, 2002:11). Araştırma bulgularına göre özel okulların bu eylemleri gerçekleştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, bilgiyi etkili kullanma boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki bilgiyi etkili kullanmayı daha yeterli bulmuşlardır. Araştırma bulgularına göre özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla bilgiyi etkili kullanma yeterliliklerini daha olumlu gördükleri saptanmıştır.

Bugün stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal, kurumsal sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş bilgi sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemler örgütlerin yapı ve işleyişlerini ve iş yapma biçimleri üzerinde son derece önemli dönüşümlere neden olmaktadır. Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak her türlü örgütün performansı için önemli bir faktördür (Demir,2004: 264-265). Araştırma sonuçlarına göre özel okullarda resmi okullara göre daha etkin bir bilgi sisteminin var olduğu görülmüştür.

Özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, performans baskısı boyutu ile ilgili tüm sorularda, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre okullarındaki performans baskısını daha yeterli bulmuşlardır. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, resmi okul öğretmen ve yöneticilerine oranla performans baskısını daha fazla hissettikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin örgüt içerisindeki performansla zihinlerini meşgul etmeleri, bireylerin kendi kendilerine performans baskısı yaratmaları kadar etkili değildir. Araştırma bulgularına göre özel okul çalışanlarının, başarıya ulaşmak için kendi üzerlerinde performans baskısı oluşturmada, resmi okullara göre daha başarılı oldukları saptanmıştır.

Örgütsel zekanın yedi boyutunda da, görüşler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin yönetici ve öğretmenlerin örgütsel zeka algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okuldaki pozisyon değişkenine göre örgütsel zekanın paylaşılan kader boyutu hariç tüm boyutlarında anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Kamu kurumlarının misyonu kanunlar tarafından belirlendiği için çalışanların katkısı yoktur. Oysa kurumsal başarı için misyonun tüm kurum üyeleri tarafından benimsenmesi ve o misyonu gerçekleştirmek için var gücü ile çalışması gerekmektedir. Bu sorunu aşmak da kamu yöneticilerine düşmekte çalışanlarla kurum misyonunun ortak noktalarını bularak çalışanların kurum misyonunu benimsemesini sağlamalıdır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 113).

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel zekanın stratejik vizyon, değişime istekli olma, güç birliği ve uygunluk boyutlarında anlamlı fark görülmezken diğer boyutlarda anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Eğitim durumu yükseldikçe olumlu görüş belirtme düzeyinin düştüğü bu nedenle yüksek lisans mezunlarının olumsuz görüş bildirmeye meyilli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ön lisans mezunu işgörenlerin okullarındaki örgütsel zeka boyutlarını, diğer okullardan mezun olan işgörelere oranla daha iyi düzeyde gördükleri; lisans mezunu işgörenlerin ön lisans mezunları dışında kalan işgörelere oranla daha iyi gördükleri; yüksek lisans mezunu işgörenlerin ön lisans ve lisans mezunları dışında kalan işgörelere oranla daha olumlu gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kıdem değişkeni açısından 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin okullarındaki diğer çalışanlara göre örgütsel zeka yeterliliklerini daha iyi düzeyde gördükleri, 11-15 kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri; 1-5 yıl kıdeme sahip işgörenlerin 21 yıl ve üstü ile 11-15 yıl kıdeme sahip işgörenlerin dışında kalanlara oranla daha iyi düzeyde gördükleri sonucuna varılmıştır. Kaliteli eğitimi yakalamak adına geçmişten günümüze yapılan çalışmaları yakından yaşama fırsatı bulan 21 yıl ve üstü kıdeme sahip

işgörenlerin geçmişe oranla günümüz koşullarını daha iyi gördüğü sonucuna varılmıştır.

Okullarının yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünen işgörenlerin, yönetim tarzının otoriter ve serbestçi olduğunu düşünen işgörenlere göre, örgütsel zekanın tüm boyutlarını daha olumlu algıladıkları saptanmıştır.

Yaşamlarının büyük bir bölümünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinde geçiren işgörenler, diğer bölgelerde geçirenlere göre örgütsel zekanın tüm boyutlarını daha olumlu algılamışlardır. Yaşamlarını Marmara ve Karadeniz Bölgesinde geçiren işgörenlerin Güneydoğu Anadolu bölgesi dışındaki bölgelerde yaşayanlara göre örgütsel zekanın yedi boyutunu daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulamacılar İçin Öneriler:

1. Öğretmen ve yöneticilere “örgütsel zeka ve zeki örgütler” konulu hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
2. Resmi ilköğretim okullarının kıyaslama (benchmarking) yoluyla, özel okulların ya da diğer resmi okulların örgütsel zeka düzeyini yükseltmeye ilişkin deneyimlerini öğrenmelerini sağlayacak sistemler oluşturulmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. Benzer bir araştırma diğer illerde ya da ülke genelinde yapılabilir. Böylelikle örgütsel zekaya bakış açılarının bölgeden bölgeye farklılaştığı konusunda daha kesin bir yargıya sahip olunabilir.
2. Benzer bir araştırma ile farklı sosyoekonomik çevreler içinde yer alan resmi ilköğretim okullarının karşılaştırması yapılabilir.
3. Okul öncesi eğitim kurumlarında, orta öğretim kurumlarında ve üniversite örgütlerinde örgütsel zeka düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- AĞAOĞLU, Esmahan (2002), **Sınıf Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ALBRECHT, Karl (2002), “Seven Traits Of The Intelligent Organization”,
<http://karlalbrecht.com/downloads/OI-WhitePaper-Albrecht.pdf> İnd.
Tarihi: 12.01.2006
- AYDIN, Mustafa (2005), **Eğitim Yönetimi**, 7. baskı, Hatipoğlu Basım ve Yayım,
Ankara.
- BALAY, Refik (2004), “Öğrenen Örgütler”, Editörler: DEMİR, K., ve C. Elma,
Öğrenen Örgütler, Sandal Yayınları, s.11-50.
- BALCI, Ali (2002), **Örgütsel Gelişme**, 2. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.
- BALCI, İnci (2001), **İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Duygusal zeka Becerilerini
Kullanabilme Düzeyleri Konusunda Yöneticilerin ve Öğretmenlerin
Görüşleri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), **Yönetim**, 3. Baskı, Umut Yayım Dağıtım,
Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), **Örgütsel Davranış**, 3. Basım, Umut Yayım
Dağıtım, Ankara
- BRAHAM, Barbara J. (1998), **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, 1. Basım,
Rota Yayınları, İstanbul.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2002), **Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış**, 12. Baskı,
PegemA Yayınları, Ankara.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004), **Veri Analizi El Kitabı**, 4. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.
- BÜMEN, Nilay T. (2004), **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, 2. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.
- ÇAM, Salim (2002), **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1. Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- ÇELİK, Vehbi (2004), “Liderlik”, Editör: ÖZDEN, Yüksel, **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, PegemA Yayıncılık, s.187-215.
- ÇELİK, Vehbi (2000), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 2. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.
- DOĞAN, Elife (2002), **Eğitimde Toplam kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- DUMAN, Bilal (2002), “Küreselleşme Sürecinde Öğrenme- Öğretme Nasıl Yapılmalıdır?”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 9, s.40-55.
- ERÇETİN, Şule (2004), **Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık**, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- ERÇETİN, Şule (2001), **Örgütsel Zeka**, 1. basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ERDOĞAN, İrfan (2002), **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- GARDNER, Howard (2004), **Zihin Çerçevesleri Çoklu Zeka Kuramı**, Çev.,Ebru Kılıç, Alfa Yayınları, Ankara.

HALAL, William E.(2006), “Organizational Intelligence: What Is It, And How Can Managers Use It?”,

<http://www.strategy-business.com/press/16635507/12644> İnd.Tarihi:
14.10.2006

HALAL, William E. ve Michael D. Kull (2006), “Measuring Organizational Intelligence” ,

<http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html> .
İnd.Tarihi: 14.10.2006

HELVACI, M. Akif (2005), **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.

KALKAN, V. D. (2004), “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı**, Eskişehir.

KARSLI, Mehmet Durdu (2004), **Yönetmel Etkililik**, 2. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.

KÜÇÜKOĞLU, Ayfer (2005), “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri”, **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt 33, Sayı 166, s. 138-147.

LIEBOWITZ, Jay (1999), **Building Organizational Intelligence**, Crc Pres, Florida.

MATHESON, David ve Jim Matheson (1999), **Akıllı Örgüt**, Çev., Meral Tüzel, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

ÖKMEN, Özgün ve Durmuş Dönmez (2005), **Yönetmel ve Organizasyonel**

Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik, Kalder Yayınları, İstanbul.

- ÖZDEMİR, Servet (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, 5. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- ÖZYER, Kubilay (2004), **Duyusal Zeka ile örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- PINCHOT, Elizabeth ve Gifford (2006), “The Intelligent Organization”
<http://www.pinchot.com/MainPages/BooksArticles/IntelligentOrganization/TheIntellOrg.html> İnd.Tarihi: 15.3.2006
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.
- SELÇUK, Z., H. Kayılı ve L. Okul (2003), **Çoklu Zeka Uygulamaları**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti (2002), **An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management** , Oxford: capstone, England.
- ŞİMŞEK, Yücel (2003), “21. Yüzyıl Eğitim Örgütlerinin Yönetim Anlayışı”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, s.189-196.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), **Örgütler ve Kültürler**, 1. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- TAŞÇI, Deniz ve Erhan Eroğlu (2004), “İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, No. 2, s.89-108.

TAYMAZ, Haydar (2003), **Okul Yönetimi**, 7. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.

TEZCAN, Doğuş (2004), Duygusal Zeka ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TİTREK, Osman (2004), “Öğrenen Örgütlerde Duygusal zekayı Geliştirme”, Editörler:

DEMİR, K., ve C. Elma, **Öğrenen Örgütler**, Sandal Yayınları, s.239-259.

TİTREK, Osman (2007), **IQ’dan EQ’ya Duyguları Zekice Yönetme**, 1. Baskı
PegemA Yayınları, Ankara.

YANAR, İsa (1997), **Eğitim Yönetimi**, Çağdaş Ofset, İzmir.

YAVUZ, Kudret Eren (2003), **Eğitim ve Öğretimde Çoklu zeka Teorisi ve**

Uygulamaları, 4.Baskı, Ceceli Yayınları, Ankara.

YAZICI, Selim (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, 1. Basım, Alfa Basım Yayım,
İstanbul.

YILDIRIM, Ebru (2006), **Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka:**

Teorik ve Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILMAM, Memiş(2006), “Akıllı Şirket”,

http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=141 İnd.Tarihi:23.2. 2006

YÖRÜK, Sinan (2006), **İlköğretim Okullarının Örgütsel Zeka Özelliklerini**

Yansıtma Düzeyleri, Basılmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü.

YÜKSEL, Öznur (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitapevi,
Ankara.

EKLER

EK 1:

İLKÖĞRETİM OKULLARININ ÖRGÜTSEL ZEKA DÜZEYLERİ ANKETİ

Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırma “İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Zeka Düzeyleri” ni öğretmen ve yönetici görüşlerine göre saptama amacına yöneliktir. Araştırmanın ihtiyaç duyduğu verileri toplamak üzere ilişik anket geliştirilmiştir.

Anket yoluyla sizlerden toplanacak veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve hiçbir kimse ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın arzu edilen sonuçlara ulaşması sizlerin anketi tam ve doğru olarak doldurmanıza bağlı olduğunu lütfen unutmayınız. Ayrıca bilimsel güvenilirlik açısından ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

İlginize ve katkınıza teşekkür ederim.

Özlem EKİCİ
Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler:

Açıklama:

Aşağıdaki size ilişkin kişisel bilgileri elde etmeye yönelik soruları, size uygun seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız.

1. Çalıştığınız okul türü:

1.Resmi İlköğretim Okulu ()

2.Özel İlköğretim Okulu ()

2. Okuldaki Pozisyonunuz:

1.Yönetici ()

2. Öğretmen ()

3. Cinsiyetiniz:

1.Bayan ()

2.Bay ()

4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu düzeyi:

1.Eğitim Enstitüsü ()

2.Ön Lisans ()

3.Lisans ()

4.Lisans Üstü ()

5. Bunların dışında(lütfen belirtiniz):.....

5. Meslekteki toplam hizmet süreniz:

1. 1-5 yıl ()

2. 6-10 yıl ()

3. 11-15 yıl ()

4. 16-20 yıl ()

5. 21 yıl ve üstü

6. Size göre okulunuzdaki yönetim tarzı:

1. Otoriter () 2. Demokratik () 3.Serbestçi ()

7. Yaşamınızın Büyük Bölümünü Geçirdiğiniz Bölge:

- 1.Marmara Bölgesi() 2. Karadeniz Bölgesi() 3.Doğu Anadolu Bölgesi()
4. Güneydoğu Anadolu Bölgesi() 5.Akdeniz Bölgesi() 6. Ege Bölgesi()
7.İç Anadolu Bölgesi()

Açıklama: Aşağıda örgütsel zeka düzeylerini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Cümlelerle ilgili seçenekler “Hiçbir Zaman”dan “Her Zaman”a doğru derecelendirilmiştir. Lütfen her cümlenin karşısındaki derecelendirmelerden sizi en iyi tanımlayana (X) şeklinde işaretleyiniz.					
Maddeler	Hiçbir zaman	Çok az	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1.Okul içerisinde sürekli bir iletişim vardır.					
2.Okulun bulunduğu çevrede oluşan değişiklikler gözlenerek kontrol edilmektedir.					
3.Okul yöneticileri, okuldaki sorunların çözümüne yönelik stratejik planlar yapmaktadır.					
4.Okul yöneticileri, okulun mali durum raporunu öğretmenleriyle paylaşmaktadır.					
5.Okulda vizyon ve misyonun nasıl uygulanacağına dair açık yönergeler vardır.					
6.Okulda karar alırken belirlenmiş vizyon ve misyon rehber alınmaktadır.					
7.Okulda, çalışma gruplarının belirlenmesinde demokratik bir süreç uygulanmaktadır.					
8.Okulda yöneticiler, elde edilen sonuçları çalışanlarıyla paylaşmaktadır.					
9.Okuldaki çalışanlar yaptıkları işin önemini farkındadır.					
10.Okuldaki farklı bölümler/zümrelerde çalışanlar birbirleriyle yardımlaşmaktadır.					
11.Okul çalışanları, okulun bir parçası olma hissine sahiptir.					
12.Okul çalışanları yabancılaşma ve düşmanlık gibi olumsuz duygular yerine, yönetim ile ortak duygulara sahiptir.					
13.Okul çalışanları okulun başarılı olacağı ihtimaline inanmaktadırlar.					
14.Okul çalışanları, okulla olan birlikteliğini uzun süreli görmektedirler.					
15.Okul, değişen çevrenin istekleri karşısında kendisini yenileyebilmektedir.					
16.Okulda yeniliği harekete geçiren doğal mekanizmalar (çalışanları destekleme programı gibi) bulunmaktadır.					
17.Okul yönetici ve çalışanları yeni gelişmelere uyum sağlarlar					

Maddeler	Hiçbir zaman	Çok az	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
18.Okul çalışanlarının daha verimli çalışması desteklenmektedir.					
19.Okul çalışanları verilen görevi yaparken sorgulama hakkına sahiptir.					
20.Okulda uygulanan prosedürler (bürokrasi) çalışmaları destekler şekilde yürütülür.					
21. Okul çalışanları yaptıkları hataları kabul etmektedirler.					
22.Okul yöneticileri değişime açık bir örgütsel iklim oluşturmaya çabalar.					
23.Okul çalışanları, okuldaki iş yaşamının genel kalitesinin yüksek olduğuna inanırlar.					
24.Okul çalışanları yöneticilerin gerçekten kendi istekleriyle ilgilendiklerine inanırlar.					
25.Okul, çalışanların duygusal problemlerinin çözümünde destek olunur					
26. Okulda ortaya çıkan problemlere örgüt kültürünü olumsuz etkilemeden çözüm bulunur.					
27.Okul çalışanları bu örgüte ait olmaktan dolayı onur duyarlar.					
28.Okul çalışanları, okulun amaçlarına ulaşması için fazladan bir çaba sarf etmeye istek duyarlar.					
29.Okul çalışanları, okul içerisinde kendilerine mesleki gelişim fırsatlarının sağlanabileceği iyimserliğini taşırlar.					
30. Okul yöneticileri, işlerini yapmaya ilişkin enerji ile olumlu yönde güdülenirler.					
31. Okul yöneticileri, işlerini yerine getirmeye istek duyarlar.					
32. Okul yöneticileri, işlerine iyimser olarak yaklaşır.					
33.Okul yöneticileri, sorumluluklarını bilen bir model olmaktadır.					
34.Okulun örgüt yapısı çalışanların görevlerini gerçekleştirmeye uygundur.					
35.Okulun öncelikleri ile yapılan çalışmalar tutarlıdır.					
36.Okuldaki çalışma süreci çalışanların performansını desteklemektedir.					
37.Okuldaki bilişim sistemleri (bilgisayar vb.) ve araçları çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmaları için yeterlidir					

Maddeler	Hiçbir zaman	Çok az	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
38. Öğrenci, veli ve öğretmen ortak değerlere sahiptir.					
39.Okul çalışanlarına sorumluluklar dengeli dağıtılır.					
40.Okulda verilen görevler koordineli çalışmayı destekler.					
41.Okul çalışanlarının bilgilerini birbirleriyle paylaştıkları doğal bir kültürel süreç vardır.					
42.Okul yöneticileri çalışanların bilgilerine ve eğitimlerine saygı göstermektedir.					
43.Okul ortamı, çalışanların bilgilerini ve öğrendiklerini paylaşma fikrine izin veren açık bir kültür yapısına sahiptir.					
44.Okul yöneticileri, elde ettiği bilgileri öğrenci, veli, öğretmen gelişimi için paylaşmaktadır.					
45.Okulda, eğitimle ilişkili olan son araştırma sonuçları okulu geliştirme yönünde kullanılır.					
46.Okul yöneticileri, çalışanların gelişimlerini destekleyecek programları başlatır.					
47.Okul yöneticileri, çalışanların bireysel becerilerini (bilgi, yetenek) tam olarak kavrayarak takdir ederler.					
48.Okul çalışanları, onlardan beklenen katkıların neler olduğu konusunda açık bir fikre sahiptirler.					
49.Okul yöneticileri, çalışanlara performans beklentileri hakkında düzenli bilgi vermektedirler.					
50.Okul yöneticileri, verimsiz çalışanların performans problemlerini çözmeye çaba harcarlar.					
51.Okul yöneticileri, başarısız olan öğretmenleri hizmet içi eğitim almaları konusunda desteklemektedir					
52.Okul çalışanları, kendi performanslarını ve katkılarını bilme konusunda dönüt (geri bildirim) almaktadırlar.					
53.Okul çalışanları, okul başarısında yaptıkları işlerin faydası olup olmadığını hissederler.					
54.Okul çalışanları, emeklerinin karşılığını (ücret, kariyer, saygı...) işte gösterdikleri performansa göre belirlendiğine inanırlar.					

EK 2: Anket Uygulama İzni

T.C.
SAKARYA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.54.00.05.01.070/
KONU : Anket

11023
VALİLİK MAKAMINA
SAKARYA

İLGİ : "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi"

İlimiz;Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Özlem EKİCİ;


"Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Örgütsel Zeka Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri-Sakarya İli Örneği" konulu tezinin alan çalışması nedeniyle;

İlimiz Merkezindeki;İlköğretim Okullarında görev yapan 650 adet Yönetici ve öğretmene anket uygulaması yapmak istediğini,11.04.2007 tarihli dilekçesiyle belirtmektedirler.

Anket soruları komisyonumuzca incelenmiş olup,Yasal gerekliliğin ilgili okul müdürlüklerine ait olması ve dersleri aksatmamak kaydıyla anket uygulamasının yapılması, Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınızı arz ederim.


Murat YAZICI
Milli Eğitim Müdürü


OLUR.
11/04/2007
Muammer AKSOY
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Özlem EKİCİ 1980 yılında Aksaray'ın Ortaköy ilçesinde doğdu. İlkokulu Tarsus Çukurova Sanayi İlköğretim Okulu'nda, sonra orta öğrenimini Tarsus Cumhuriyet Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nde tamamladı. 2002 yılında Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde K.Maraş'nın Pazarcık İlçesinin Tetirlik Köyünde öğretmen olarak göreve başladı. Halen Sakarya Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bir ilköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.