

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği’nin Geliştirilmesi

Developing of Organizational Synergy Scale for Teachers

Tuba AKPOLAT*, Faruk LEVENT**

Öz: Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin içinde bulundukları eğitim örgütünde algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini ortaya koymak için bir ölçme aracı geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda; ölçek taslağının hazırlanması, uzman görüşüne başvurma, ölçeği uygulama ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını içeren dört aşamalı yol izlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan 778 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği’nin, özdeğeri 1.00’in üzerinde dört faktörlü yapı sergilediği tespit edilmiştir. Bu dört faktör; etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin tamamı için bulunan Cronbach alfa katsayısı .97’dir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, geliştirilen Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği’nin öğretmenlerin içinde bulundukları eğitim örgütünde algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini ortaya koymak için kullanılabilecek, güvenilirliği ve geçerliği olan bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Sinerji, örgütsel sinerji, ölçek geliştirme, öğretmen

Abstract: The purpose of this study was to develop a scaling tool in order to reveal the organizational synergy level perceived by the teachers within the education institution they were involved. Along with this, a semi-structured interview form consisting of 10 questions for teachers was created to help create an item pool. Study group consists of 778 teachers charged at primary and middle schools in Eyüp Province of Istanbul city. It was discovered that the Organizational Synergy Scale displayed four-factor structure over 1.00. These five factors are called interaction and appreciation, integration, strategy, updating and empowerment. Cronbach’s alpha coefficient for the whole scale was .97. In the light of findings obtained as a result of the study, it could be suggested that the Organizational Synergy Scale is a reliable and valid measurement tool that can be used to reveal the organizational synergy level perceived by the teachers in the schools they are assigned.

Keywords: Synergy, organizational synergy, scale development, teacher

Giriş

Sinerji, etimolojik olarak Yunanca’da birlikte çalışmak anlamına gelen “synergos” kelimesinden gelmektedir. Ansoff (1991), stratejik yönetim içinde sinerji kavramını tanımlamış ve onu bir bütünün toplam etkisinin, onu oluşturan parçaların teker teker yaratacağı etkilerden daha büyük olması anlamında kullanmıştır. Dökmen (2004) ise sinerjiyi, ortak bir sonuca katkısı olabilecek birkaç unsurun bir etkileşim sonucunda, bu etkenlerden her birisinin tek tek sergileyebileceği etkilerin toplamından daha güçlü bir etki üretmeleri olarak açıklamaktadır.

Örgütsel bağlamda sinerji, örgütün yaşayabilirliğini koruyan, ilgisiz örgütsel parçalardan daha fazlasını sağlayan ve bilgi ve uygulama ilişkilerinin ürünü olan dinamik bir durumdur (Lee, 1993). Sinerji kavramı, farklı alanlarda tamamlayıcılık, yatay uyum, denklik, iç uyum, bağımlılık, yapılandırıcılık ve bağlantı olarak da kullanılmaktadır. Bu kavramlar arasında küçük farklılıklar olmasına rağmen, bütünün bireysel uygulamaların toplamından daha fazla olması şeklinde tanımlanabilmektedir (Chadwick, 2010).

* Doktora öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul-Türkiye, ORCID: 0000-0001-5907-6972, e-posta: tuba.sagir@hotmail.com

** Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul-Türkiye, ORCID: 0000-0003-3429-6666, e-posta: faruk.levent@marmara.edu.tr

Sosyal bağlamda sinerji, işbirliği yoluyla ortak amaçlara ulaşmak, paydaşları ile çalışma koşullarını, bilgi ve düşüncelerini paylaşmak ve ortak hedefler oluşturmak için içsel motivasyona sahip kişilerin oluşturduğu iletişim ağı grubudur (Chen, 2012).

Sinerji, birbirinden bağımsız çalışan iki örgütün, yalnızken sahip olamadığı fırsatları iki örgütün bir araya gelerek yarattıkları ek değerdir (Damadoran, 2005). Bir örgütte sinerji yaratıldığında, örgüt çalışanlarının enerjileri sentezlenecek ve bu sentez örgüt içindeki değişimlerin yönetiminde itici güç olacaktır. Örgütte sinerji yaratmanın amacı; verimliliğin ve bağlılığın artması, olumlu kurum kültürünün ve ortak vizyonun oluşmasıdır. Dolayısıyla, örgüt içinde yaratılan sinerji, örgüt çalışanlarının verimliliğini artırmakta ve örgüt için maksimum fayda sağlamaktadır (Papatya, 1996).

Farklılıklara değer vermek, sinerjinin özüdür; insanlar arasındaki zihinsel, duygusal ve psikolojik farklılıklara değer vermenin anahtarı da tüm insanların dünyayı, olduğu gibi değil, kendilerinin olduğu gibi gördüğünü kavramaktır (Covey, 2014).

Sinerjik güç oluşturma yolları, dostluk, empatik iletişim, iş ve güç birliği, yeterlikler ve uygun kompozisyon oluşturmaktır. Bu yolları kullanarak, takım ruhunun ateşini yakabilmiş sinerjik örgütler şu özelliklere sahiptir (Toktamışoğlu, 2001):

- Hiyerarşik sınırlar azaltılmıştır ve merkezîyet yoktur.
- Bireysellik yerini ortak akıl ve çalışmaya bırakmıştır.
- İnsanlarda birbirine bağlılık artmıştır.
- Rekabet yerini iş ve güç birliğine bırakmıştır.
- Bilgi ve kaynakların paylaşımı en üst düzeydedir.
- Paylaşılan sorumluluk vardır.
- Koordinasyon artmış, bölümler arası bütünleşme oluşmuştur.
- Yaratıcılık artmıştır.
- Statüko yerini hesaplı risk almaya ve değişime bırakmıştır.
- Yetkilendirme, güçlendirme ve inisiyatif kullanımı artmıştır.
- Otokratik yapı azalmıştır.

Bir grup, yalnızca bu grubu oluşturan üyelerin bireysel olarak üretebilecekleri kadar verimli olursa, bu grup kendi kendini yıkıcı ya da durağan bir ilişkiye sahiptir. Zayıf iletişim, verimsiz yönetim, güven eksikliği, öz merkezîyet, savunmasızlık, taahhüdün eksikliği ve rekabet gibi dinamiklerden dolayı grup işlevsizliği seviyeleri ortaya çıkmaktadır. Sinerjik bir örgütte, çalışanlar birbirine enerji vermekte ve ilham kaynağı olmaktadır. Onlara sunulan fikirlerin çeşitliliği ve açıklık, yeni yaratıcı fikirlerin ve problem çözme yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır (Mullen ve Lick, 1999).

Sinerji yaratmak için ön koşullar

Örgüt içinde sinerji yaratmak için örgüt çalışanları arasında iş birliği, yaratıcılık uygulamaları, doğru iletişim kurmanın önemli unsurlar olduğu belirtilmektedir (Doctoroff, 1977). Bir örgüt liderinin, örgüt içinde sinerji yaratabilmesi için empatik dinleme, karşısındakinin fikirlerine saygı duyabilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Özden, 2005). Olumlu sinerji etkisi yaratmak için ön koşullar; güven, etkili iletişim, hızlı geri bildirim ve yaratıcılıktır (Burke, 1983; Sprüngli, 1981; akt. Tschacher ve Brunner, 1992).

Conner (1993), bir grubun kapasitesini değerlendirilirken, grubu oluşturan üyelerin gönüllüğünün ve kabiliyetlerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Eğer bu faktörlerden herhangi biri eksikse, grubun kapasitesi de düşük olacaktır. Aynı durum, sinerji geliştirme potansiyel kapasitesi için de geçerlidir. Yani, sinerjik bir örgüt yaratmak için, örgüt üyeleri de gerekeni yapmak için istekli olmalı ve bunu yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Birçok örgüt sinerjik olamamaktadır, çünkü örgüt üyeleri verimli olma için çalışmaya gönüllü değildir ya da bunu ortaya çıkararak yetenek veya koşullara sahip değildir (Mullen ve Lick, 1999).

Conner (1993), bir örgütte sinerjinin gelişimi için ortak hedef ve dayanışmanın paylaşımından doğan gönüllülük ve örgüt üyelerinin güçlendirilmesi ve katılımcı ilgisinden doğan yeteneğin en önemli dinamikler olduğunu belirtmektedir. Sinerjik ilişkiler hem güçlü hem de üretken niteliktedir (Mullen ve Lick, 1999).

Sinerjik bir örgüt oluşturmak için ilk adım, herkesin yolunda gitmesi için yardım etmesini sağlayacak paylaşılan amaç(lar) ya da ortak hedef(ler)in geliştirilmesidir. Birçok örgüt, neleri başarmak istedikleri veya planlarını nasıl gerçekleştireceklerini açıklığa kavuşturmak için gereken gayreti göstermezler. Bir örgüt için ortak amaçları yaratmak ve odaklanmayı sürdürmeye gönüllü olmak örgütün maksimum düzeyde başarı sağlamasının anahtarıdır. Aynı durum, örgüt üyelerinin birbirleriyle dayanışma içinde çalışmaya istekli olması için de geçerli olabilmektedir. Bir örgütün çalışanlarının sinerjik olarak çalışabilmeleri için aynı fikirde olmalarına gerek yoktur. Aksine, farklı fikirlere sahip olmak ve çeşitli bilgi, görüş ve yaklaşımları öne çıkararak olumlu çatışma ortamı üretmek, yapıcı ve sinerjik ilişkiler geliştirmenin temel taşlarından birisidir. Bununla birlikte sinerjik ve etkili olabilmek için örgüt üyeleri, savaş sırasında tilki deliğine sıkışmış iki asker gibi birbiriyle dayanışma içinde işlev görmelidir (Mullen ve Lick, 1999).

Ortak hedefler ve karşılıklı dayanışma işbirliğine ilham vermektedir. İşbirliği sinerjik olarak çalışmak için gereklidir, fakat örgütün sinerjik olabilmesi için daha fazlası gerekmektedir. Örgüt üyelerinin etkin bir şekilde çalışabilmeleri için grup çalışması içinde güçlendirilmiş olması ve katılımcıların ilgilerinin olması gerekmektedir. İnsanlar, duruma, sürece ya da sonuca katkıda bulunabilecekleri değerli bir şeyleri olduğuna inandıklarında yetkilendirilmektedirler. Bununla birlikte, grup içinde yetkilendirilerek güvenildiğini hisseden üyeler, bakış açılarını paylaşmaya, yaratıcılıklarını ve yeni fikirler için potansiyellerini artırmaya daha isteklidirler. Bu bağlamda, örgüt çalışanları düşündükleri ya da hissettikleri şeyleri söylemede kendilerini rahat hissederlerse, hedef ve süreçlere önemli ölçüde katkıda bulunabileceklerdir (Mullen ve Lick, 1999).

Örgütte sinerjik bir şekilde çalışabilme yeteneği, hem üyeleri güçlendirmeyi hem de katılımcı ilgisini gerektirmektedir. Bu yaklaşım, örgütün etkinliğini önemli ölçüde artırabilecek bir potansiyel sunmaktadır. Böyle bir çevrede örgüt çalışanları birlikte öğrenen ve yansıtan, ilham veren ve örgüt çalışanlarını güçlendiren, yaratıcılığı geliştiren, girişim planları yapan, kararlar alan, problemler çözen ve sonuçları değerlendiren bir varlık olarak işlev görmektedir (Mullen ve Lick, 1999).

Sinerjik bir örgüt için ön koşullar, üyeler arasındaki gerçek dayanışmayı geliştirmek ve ortak amaçlar belirlemeye gönüllülük kadar, katılımcı ilgisini sağlamak ve örgüt çalışanlarının güçlendirilmesini sağlayan ortamlar yaratabilme becerisini de içermektedir. Sinerjik örgütler için bu temel ön koşullar sağlandığında şu soru gündeme gelir: Örgütlerde bu sinerjik ön koşulları yaratma süreci nedir? Conner (1993) örgütlerde sinerji oluşturmak için etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünleşme ve uygulamayı içeren dört adımlı süreç olduğunu belirtmektedir. Bu süreçler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Etkileşim

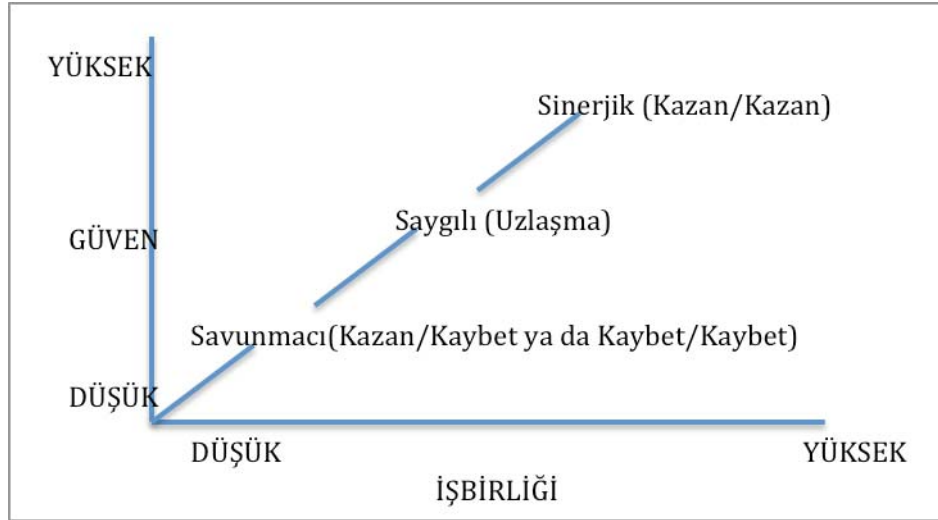
Sürecin ilk adımı, sinerjik bir örgüt için, örgütte etkileşim olmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Etkileşimi teşvik etmek için tüm örgüt üyeleri kendilerini ifade etmelidir. Arzu edilen şey, örgüt üyelerinin dengeli etkileşimidir. Etkileşimin üç unsuru; etkili iletişim, aktif dinleme ve güven yaratmaktır. Bu şekilde yanlış anlama, yabancılaşma ve çatışma gibi örgüt sorunlarını azaltan ve örgütün potansiyelini geliştiren bir etkileşim ortaya çıkmaktadır. Etkili iletişim, iletişimcinin inandığı şeylerin çarpık olmayan bir anlayışını yansıtan doğrudan iletişim anlamına gelmektedir (Mullen ve Lick, 1999).

Güven: Örgüt içinde karşılıklı güveninin oluşması sanıldığı kadar kolay değildir. Herhangi bir çatışma sonucu negatif deneyimler yaşayan kişiler, bu tür bir deneyimden dolayı, sonraki deneyimlerine başarısız olacaklarını düşünerek başlarlar. Kendilerini ona karşı savunur ve sinerjiyle bağlarını koparırlar. Bir örgütte, birkaç kişinin ihmali yüzünden yeni kurallar ve

düzenlemeler getiren ve bundan dolayı örgütte çalışan diğer çoğu kişinin özgürlüğünü ve yaratıcılığını kısıtlayan yöneticilerin davranışı bu sebeptendir. Olabilecek en kötü senaryoları hayal edip, hukuk dilinde yazarak, bütün yaratıcılık ruhunu, girişimi ve sinerji yaratma olanağını öldüren iş ortakları (paydaşlar) da bu şekilde davranırlar (Covey, 2014)

Etkili iletişim: Bir örgütte etkin iletişim, yönetimin kalitesi ile doğru orantılıdır. Taraflar sorunlarını aralarında doğru bir şekilde çözebildikleri sürece, empatik özelliklere de sahiplerse örgüt içerisinde işler sağlıklı yürür. Bunun sonucunda da örgüt içerisindeki kültür herkes tarafından paylaşılır hale gelir ve örgüt içerisinde sinerji oluşması sağlanır. Bu sinerji örgüt içerisinde performans ve verimliliğin artmasını sağlar (Metin, 2011).

Örgütler performansı artırmak için iki şekilde etkileşimi yakalamalıdır. İlki, örgüt merkezi ile iş arasındaki dikey ilişkiden kaynaklanan etkilerdir. İkincisi, örgüt içindeki yatay ilişkilerden kaynaklanan etkilerdir. Doctoroff (1977), informal toplantılarla sinerji etkisinin oluşturulmasını önermiştir. Örgüt içerisinde, dostça ilişkilerin olduğu, güven ortamının sağlandığı ve bununla birlikte örgüt çalışanları arasında yüksek düzeyde işbirliğinin olduğu durumlarda, oyun teorisinde olduğu gibi kazan/kazan durumu ortaya çıkmaktadır. Güven ve işbirliğinin durumuna bağlı olarak ortaya çıkacak iletişim seviyesinin durumu Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Güven ve işbirliğine bağlı ortaya çıkan iletişim durumu
Kaynak: Covey (2014)

Güvenin az olduğu durumlarda görülen en düşük düzeydeki iletişimin özellikleri; savunmacılık, korunmacılık ve işlerin ters gidebilmesi olasılığını göz önünde bulundurarak her şeyi dikkate alan, sınırlayıcı koşulları ve kaçış çekincelerini açıklayan hukuksal dildir. Bu tür iletişim sadece Kazan/Kaybet ya da Kaybet/Kaybet üretir (Covey, 2014). Orta konum saygılı iletişimdir. Bu oldukça olgun insanların etkileşim düzeyidir. Birbirlerine karşı saygıları vardır, ama çirkin bir tartışma olasılığından kaçınmak isterler. Bu nedenle nazıkçe ama empati göstermeden konuşurlar. Entelektüel açıdan birbirlerini anlayabilir ama kendi tutumlarının temelindeki paradigmalara, varsayımlara derinlemesine bakmazlar. Yeni olasılıklara açık değildirler. Saygılı iletişim bağımsız durumlarda, hatta karşılıklı bağımlı durumlarda işe yarar ama ortaya yaratıcı olasılıklar çıkarmaz. Kazan/Kazan durumunun bir alt şeklini yaratır (Covey, 2014).

Bir örgütte iletişim becerisi, örgüt üyelerini, düşüncelerini açık bir şekilde paylaşmaya motive etmektedir. Bu durum, utanç duymadan bakış açılarını paylaşabilecekleri psikolojik açıdan güvenli bir ortam oluşturur (Edmondson, 2012). Örgütün amaçları hakkında konuşma, tartışma, çatışma yaratma becerisi onları motive etmek için ve örgüt üyelerini birleştirmek için

önemlidir. Bu herkesin amaçlar üzerinde etkisinin olduğunu bildiği ve hissettiği ortam yaratmaktadır (Cravalho, 2014).

Sinerji 1+1'in 8, 16 ve hatta 1600'e eşit olabileceği anlamına gelir. Güvenin yüksek olduğu sinerjik konum, başlangıçta önerilenlerden daha iyi çözümler üretir ve taraflar da bunu bilir. Ayrıca, bu yaratıcı sürecin gerçekten tadını çıkarırlar. Böylece doyurucu bir mini-kültür oluşur (Covey, 2014). Sinerjik ilişki, karşılıklı destek ve güven için kolektif sorumluluk gerektirmektedir. Kişiler, kendi aralarında, sıkıntılarını ve problemlerini çeşitli kaynaklar ile empati kurarak paylaşmalıdırlar (Styles ve Radloff, 2001).

Aktif dinleme: Örgüt içinde etkileşim içinde bulunan örgüt çalışanları, hem kendilerini anlatmak hem de diğerlerini anlamak zorundadırlar. Bunun için kendilerini iyi ifade edebilmenin yanı sıra, karşısındakini anlamak için aktif olarak dinleme eğiliminde olmalıdırlar. Aktif dinleme, etkileşimin muhatabının düşüncelerini anlama, onları analiz etme ve bu düşüncelerin ayrıntılarından farklı problemlere çözümler bulmaya da olanak sağlamaktadır. Bu durumda hem örgüt içi iletişim gelişmiş olacak hem de gelişen bu etkili iletişim örgüt içinde sinerji yaratmayı kolaylaştıracaktır.

Takdir etme anlayışı

Örgüt üyelerinin “öneri” hassasiyetlerine değinmeye yardımcı olacak anahtarlardan biri takdir etme anlayışının operasyonel bağlamıdır. Conner'a (1993) göre, takdir etme anlayışı farklılıkları kullanma ve değerlendirme kapasitesidir. Örgüt üyelerini takdir etme anlayışına yönelik yardımcı olmak için, her üye diğerlerinin niçin farklı olduğunu ve farklılıkları takdir etmenin gerekliliğini anlamak zorundadır (Mullen ve Lick, 1999).

Takdir etme anlayışı oluşmak için dört adım gereklidir. Bunlar; açık bir iklim yaratmak, olumsuz yargıyı ertelemek, diğer örgüt çalışanları ile empati kurmak ve değer çeşitliliği sağlamaktır (Conner, 1993). Gerçek etkileşimin unsurlarından; etkili iletişim, aktif dinleme ve güven, takdir etme anlayışının geliştirilmesi için temel oluşturmaktadır. Örgüt çalışanları, bakış açılarının farklı olduğu, çatışmaların ve olası yanlış anlamaların kaçınılmaz olduğu durumlarda bile tüm bunların önemli konuların ortaya çıkmasının temel taşı olduğunu fark edebilmeli, farklı açıdan bakabilmeli, yeni ve potansiyel olarak daha iyi çözümler için yapı taşları üretmek için bir fırsat olduğunu unutmamalıdır (Mullen ve Lick, 1999).

Açık iklim: Açık bir iklim; örgüt üyelerinin üretken çatışmaları ve yapıcı tartışmaları teşvik etmelerini sağlar, kazan/kazan ilişkileri geliştirilir ve örgüt üyelerinin yeni bilgiler edinmelerine yardımcı olur. Örgüt üyeleri, açık bir iklim yaratarak çatışma ve farklılıkları değerlendirecek, onları potansiyel olarak daha değerli çözümlerin geliştirilmesine yönelik anlayış temellerini genişletmek için kullanacaklardır (Mullen ve Lick, 1999).

Olumsuz yargıyı ertelemek: Örgütte sinerji yaratmak, örgütteki problemlerin daha yaratıcı potansiyel çözümleri üretmeye olanak sağlamaktadır. Yaratıcı çözümler için örgüt üyelerinin fikirlerini rahatça dile getirebilecekleri açık bir iklimin yanı sıra, beyin fırtınası yoluyla yeni potansiyel çözüm yolları bulunabilmektedir. Bu sebeple, geliştirilen bir fikre olumsuz yargı ile ket vurmak, örgüt çalışanlarının gelecekte fikir üretmelerini engelleyeceğinden, yapılacak olan olumsuz yargı ertelenmeli ve yaratıcı potansiyel çözüm yolları için sabırlı olunmalıdır (Conner, 1993).

Empati: Empati, başkalarının duygu ve düşüncelerini paylaşabilme kabiliyeti ya da diğerlerini daha iyi anlamak için onların kişiliğine, kendi kişiliğini yansıtmak olarak tanımlanmaktadır (Guralnik, 1986). Örgüt çalışanları ile empati kurulduğunda, kişiye diğerlerinin yaşadıkları ve hissettiklerini anlamak için fırsat tanınmaktadır. Bireyler başkalarıyla empati kurduklarında, örgütün sinerjisini ve çözüm geliştirme şansını artırmak için koşullar yaratmaktadırlar (Mullen ve Lick, 1999).

Değer çeşitliliği sağlamak: Bir örgütte yer alan bakış açıları, örgüte eşsiz bir potansiyel kazandıran çeşitliliği temsil etmektedir (Mullen ve Lick, 1999). Farklı düşünme biçimleri, sinerji oluşturma ve yaratıcılık için bir fırsat olsa da yeteneklerin çeşitliliği yeterli değildir. Takımlar, farklılıklarını güçlü olarak kullanmanın yollarını bulmalı ve güçlü yanlarını tamamlayan ve birbirlerinin zayıf yönlerini de telafi etmeye yardımcı olan bir sürece sahip olmalıdırlar (Cravalho, 2014).

Bütünleşme

Bütünleşme, örgütten gelen tüm girdileri göz önüne alarak, değerini ve kullanılabilirliğini değerlendirerek ve mevcut en iyi çözüm veya sonucu üretmek için uygun ve ilgili bilgiler ile bakış açılarını yaratıcı bir şekilde bir araya getirme sürecidir. Deneyimler; belirsizliği tolere ederek, kalıcı, esnek, yaratıcı ve seçici olmak suretiyle bütünleştirme sürecinin etkinliğinin arttırıldığını ortaya koymuştur (Conner, 1993).

Belirsizlik toleransı: Tehdit ve belirsizlik zaman zaman benzer sinyaller verse de kavramsal olarak farklı anlamlara sahiptir. Tehdit, potansiyel zarara işaret eder ve her zaman olumsuz değer katar. Fakat belirsizlik herhangi bir öngörme yeteneği eksikliğini gösterir ve duruma bağlı olarak nispeten daha az olumsuz veya olumlu olabilir. Tehdidin ve belirsizliğin bu şekilde kavramlaştırılması, tehdidin varlığı ya da yokluğunun belirsizliğinin değişebileceği fikrine izin vermektedir (Mullen ve Lick, 1999).

Belirsizlik öncelikle anksiyete gibi olumsuz duygularla bağlantılı olarak tartışılmıştır. Belirsizlik genellikle sonuçların öngörülememesi veya doğru eylem yoluna girilmemesi nedeniyle stres yaratabilir. Olumsuz veya tehdit edici olaylarla ilgili belirsizliğin, kaygı veya korkuya neden olma ihtimali yüksek olabilir. Bununla birlikte belirsizliğin olumsuz durum yaratması gerekmez. Birçok belirsiz durum endişeye neden olabilse de endişe yerine genellikle heyecana neden olan durumlar da vardır. Olumlu olaylar hakkındaki belirsizlik heyecan veya şaşkınlık gibi duygulara neden olabilir.

Bir örgütte belirsizliklere toleranslı olmak, örgütün gelişimi için oldukça önemlidir. Özellikle okul gibi açık örgütler, sürekli devinim içinde olduklarından, belirsizliklere toleranslı olup olumlu yaklaşmak örgütte sinerji yaratmayı kolaylaştırmaktadır. Bunun için belirsizlikler karşısında tüm örgüt çalışanları bilgi toplamalı ve sabırlı olmalıdır. Bazı dinamiklerin kolay değişmediği göz önünde bulundurulmalıdır.

Esneklik: Örgütsel sinerji, örgütte verimliliği artırabilmektedir. Bunu yaparken, örgüt çalışanlarının bir işi kendi bakış açılarıyla yapabilmelerine olanak sağlanmakta, örgüt çalışanlarının farklılıklarını bir değer olarak görebilmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarına ihtiyaç duyulduğunda, esnek davranılmalı ve sinerjik sınırlarda otonomi sağlanmalıdır (Conner, 1993). Okullar organik örgütler olduklarından, çağın değişiminden hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu hızlı devinim karşısında, dayanıklılığı sağlamanın yolunun esneklik olduğu bilinmektedir. Örgüt içinde yaratılan esneklik, hem yaratıcılığın artmasına sebep olacak hem de olası bir çatışma durumunun çözümüne yardımcı olacaktır.

Yaratıcılık: Bireysel düzeyde yaratıcılığın sinerjik ilişki açısından rolü, bireyler arasındaki etkileşime konu olan ekip düzeyinde de ele alınmalıdır. Bir başka ifadeyle bireysel düzeyde düşünsel ve duygusal zekanın etkin bütünleşmesiyle yaratılan sinerji, farklı nitelikteki bireylerin bir araya gelmesiyle ekip sinerjisi yaratılmasına olanak sağlar. Ekip çalışması, belli bir düzeyde birikime ve farklı özelliklere sahip bireylerin, uygun bir mekanda, bir anlamda beyin fırtınası yaşayarak etkileşimleriyle farklı boyutta fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olur. Böylece ekip çalışmasında bireyler arasında tamamlayıcılık ilişkisi kurulmaktadır. Ekip düzeyindeki bu bütünleşme tek bir bütünden daha çok şeyi ifade etmektedir ve özünde yaratıcılık ve buna olanak tanıyacak zekaya sahip bireyler bulunmaktadır (Yalçınkaya, 2002).

Uygulama

Sinerji yaratma sürecindeki ilk üç adım (etkileşim, takdir etme anlayışı ve bütünleştirme) arzu edilen çaba ya da sonuca yönelmek için temel sağlamaktadır. Dolayısıyla, sinerji yaratma sürecindeki son adım, arzu edilen çıktıların çeşitli bölümlerini etkili bir şekilde uygulamaktır. Başarılı uygulamanın temel unsurları ekip odaklı kalmak, güncellenmek, izlemek ve güçlendirmek ile stratejik davranmaktır (Conner, 1993).

Strateji: Stratejik düşünce, örgütün çıkarlarının en iyisi için yaratıcılığa değer katmaktadır. Büyük resmi görmeye, geleceğe bakmaya ve olağanüstü davranmaya teşvik edildikleri için örgütün tamamı bu uygulamalara katılır. Büyük resim görüldüğünde, sorunlara çok yönlü bakılabilmekte ve örgütteki her farklı görüşün desteğiyle rahatça çözümlenebilmektedir. Farklı açılardan bakılarak ilgili bilginin toplanması ve gerçek problemin ne olduğunun incelenmesi örgütün gelişimi için oldukça önemlidir (Mullen ve Lick, 1999).

Stratejik olarak büyük resmi görmek, örgüt içindeki parçalara odaklanmaktan daha katma değerli olduğundan, örgütte sinerji oluşmasına katkı sağlanacaktır. Bir örgütte, ihtiyaçların giderilmesi için stratejik fikirlere odaklanılması gerekmektedir (Dhodapkar ve Gogoi, 2015).

İzleme ve güçlendirme: Bir örgütte sinerji yaratmada, örgüt çalışanlarının güçlü yönleriyle örgüte katkıda bulunması önemlidir. Örgüt lideri çalışanların güçlü yönlerini belirlemek için onları yakından izlemeli ve örgütteki katkılarını artırmak için örgüt çalışanlarını güçlendirmelidir (Conner, 1993).

Açık bir sistem olan okul örgütlerinin gelişimi için de örgüt çalışanları olan öğretmenlerin geliştirilmesi, okulda yaratılmak istenilen sinerji için büyük katkı sağlayacaktır. Bunun için öğretmenlerin rol ve sorumlulukları iyi tanımlanmalı ve mesleki gelişmelerine önem verilmelidir. Öğretmenlerin alınan kararlara katılmaları, okul yönetimiyle düşüncelerini rahatça paylaşabilmeleri, öğretmenlerin gelişimini destekleyecek yenilikçi bir çevrenin oluşturulması öğretmenlerin güçlenmesinin temellerini oluşturacaktır (Cafoglu, 1995).

Takım odaklı kalmak: Örgüt üyelerinin çalışmalarında, birlikte çalışmaya motive edilmesi oldukça önemlidir. Örgütün yaptığı işle ilgili tüm varsayımları ve inançları çerçevelenmelidir. Paylaşılan bir hedefi çerçevelemek, ekibin amacı gerçekleştirmek için etkin bir şekilde rol alması için bir öğrenme fırsatı yaratır (Edmondson, 2012).

Uygulamalı ortamlar, giderek daha akışkan hale geldiğinden, örgütler karmaşık çalışmayı yapılandırmak için performans düzenlemeleri ile takımlara dönüşmektedir. Örgüt liderleri takımlarda, sinerji yaratmak, iş akışını düzene sokmak, yenilikçi hizmetler sunmak, görevdeki ihtiyaçları karşılamak, dağılmış çalışanları birbirine bağlamak ve verimi en üst düzeye çıkarmak için takım odaklı kalmak zorundadırlar (Mullen ve Lick, 1999).

Güncellenmek: Uygulama sürecinde, bazı örgüt üyelerinin daha hızlı ilerleme potansiyeli olacaktır. Düzensiz hareketler, insanların birbirleriyle adım atmama riskini artıracak ve toplam çabanın sinerjisi azalacaktır. Sonuç olarak, grubun ortak hedeflerine ve karşılıklı dayanışmasına saygılı olarak takım odaklı kalmak önemlidir. Uygulama sürecinde koşullar ve ortamlar değişebilir. Bu durumda, örgütün uygulama ve eylem planına göre bir güncelleme yapılmalıdır (Mullen ve Lick, 1999).

Bu değerlendirmeler, rekabet avantajının taranmadan geçirildiği iç ilişkileri incelemek için sarfedilen sürekli çabanın bir parçasıdır. Örgütsel faktörlerin iç ilişkiler üzerinde güçlü bir etkisi olduğundan dolayı, bu faktörler sinerjinin sağlanması üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Ensign, 1998).

Eğitim örgütleri bağlamında bakıldığında, bilgi devrimi ile değişen dünyada, bireylerin istek ve beklentilerinin değişmesi, eğitim örgütlerinin de değişmesini zorunlu kılmaktadır. Bir eğitim örgütünün performansı ve başarısını artırabilmek, bu örgütü oluşturan her basamaktaki iş görenlerin, birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkan ürün ve enerjiye bağlıdır. Örgütü

oluşturan tüm kişi ve birimler, birbirleriyle olumlu açıdan etkileşime girebiliyorsa, eğitim örgütünün bir bütün olarak performans ve başarısının artacağı görülecektir. Örgüt içinde yaratılan sinerji, günümüz rekabetçi çalışma şartlarında, örgütlerde işbirliğini, üretkenliği, yaratıcı düşünmeyi ve uyum içinde çalışmayı kolaylaştıracaktır.

Bir örgütte bireysel çabalarla yakalanan ortalama bir kalite anlayışı, belki örgütün hayatta kalmasını sağlayabilir. Ancak gelişen dünyada, rekabet anlayışının giderek artması ve rakiplerin her geçen gün kalite eşiğini artırması, örgütler için itici bir güç oluşturmaktadır. Bunu fırsata çevirip, örgütün kalite anlayışını yukarı çekmeye çalışan örgüt liderleri, örgütlerinin gelişimi adına atılması gereken ilk adımı atmış olacaklardır. Bir örgütün gelişimi için sayılabilecek birçok parametrenin varlığı aşikardır. Bununla birlikte özellikle okul gibi insan etkileşiminin oldukça fazla olduğu örgütlerde, insan kaynağının önemine vurgu yapmak gerekir. Bu bağlamda, okulların gelişimi adına olmazsa olmaz insan kaynağının öğretmenler olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt çalışanı olarak öğretmenler, ortak amaçlar için birlikte çalıştıklarında, okulun gelişimi adına düşünce üretip, söz konusu düşüncelerini hayata geçirebilecek bir ortam bulduklarında ya da düşüncelerini tartışıp daha iyiye evrilmesini sağladıklarında örgütlerine kattıkları değer artacaktır. Örgütsel sinerji, buna inanan örgüt çalışanlarıyla yaratılması mümkün bir olgudur. Dolayısıyla, örgütsel sinerjinin açığa çıkması için gerekli ortamın ön koşullarının tamamlanmış olması gerekmektedir (Conner, 1993).

Eğitim bilimleri alanyazını incelendiğinde, sinerji konusuyla ilgili az çalışma yapıldığı görülmektedir. Töremen (2001) okul yöneticilerinin sinerji ortaya çıkarabilmelerini tartıştığı çalışmada, sinerji ile takım çalışması, liderlik özellikleri, örgüt kültürü arasındaki ilişki bağlamında bir bakış açısı ortaya koymuştur. Töremen ve Karakuş (2007), okullarda sinerjinin engellerini araştırdığı çalışmalarında nitel yöntemi kullanmışlardır. Gürlek (2010), YİBO'lardaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların, yönetsel sorunları çözmede sinerjik yönetime ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için söz konusu kişilerle görüşme yapmıştır. Wallace (1998) çalışmada, takım çalışmasından ortaya çıkacak sinerjiyi resmetmeye çalışmıştır. Carvalho (2014), lider öğretmenlerin sinerjisini araştırdığı çalışmada, bir grup lider öğretmen ile görüşme yaparak, karakteristiklerinin tanımlanmasını amaçlamıştır. Climer (2016) doktora tezi kapsamında, Yaratıcı Sinerji Ölçeği geliştirmiştir. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği geliştirme amacını taşıyan bu çalışmanın alanyazındaki söz konusu boşluğu doldurarak, anlamlı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Bu çalışma, nicel araştırma yaklaşımından faydalanılarak gerçekleştirilmiş bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği geliştirmek amacıyla; ölçek taslağının hazırlanması, uzman görüşüne başvurma, ölçeği uygulama ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını içeren dört aşamalı yol izlenmiştir.

Çalışma grubu

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin verileri; İstanbul ili Eyüp ilçesinde görev yapan 778 öğretmene ulaşılarak toplanmıştır. Çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.

Çalışma Grubu Demografik Bilgiler

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	518	67
Erkek	260	33
Toplam	778	
Branş		
Sınıf	176	23

	Branş	602	77
	Toplam	778	
Kıdem			
	1-5 yıl	277	36
	6-10 yıl	161	21
	11-15 yıl	110	14
	16-20 yıl	123	16
	21 yıl ve üzeri	107	13
	Toplam	778	
Yaş			
	20-30	256	33
	31-40	311	40
	41 ve üzeri	211	27
	Toplam	778	

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda bulunan öğretmenlerin %67'sinin (n=518) kadın, %33'ünün (n=260) erkek olduğu; %23'ünün (n=176) sınıf öğretmeni, %77'sinin (n=602) branş öğretmeni olduğu; %36'sının (n=277) 1-5 yıl arası kıdeme, %21'inin (n=161) 6-10 yıl arası kıdeme, %14'ünün (n=110) 11-15 yıl kıdeme, %16'sının (n=123) 16-20 yıl kıdeme ve %13'ünün (n=107) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin %33'ü (n=256) 20-30 yaş arası, %40'ı (n=311) 31-40 yaş arası ve %27'si (n=211) 41 ve üzeri yaşa sahiptir.

Ölçek geliştirme basamakları

Ölçek maddelerinin hazırlanması kapsamında, örgütsel sinerji konusunda alanyazın taranmıştır. Bununla birlikte madde havuzu oluşturmaya yardımcı olmak üzere öğretmenlere yönelik 10 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan form 40 öğretmene uygulanarak, özgün ölçek maddesi oluşturmak için öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir. Bu aşamada 60 ölçek maddesi yazılmıştır.

Ölçek maddeleri, iki ölçeğe değerlendirme uzmanı öğretim üyesi ve altı tane de eğitim yönetimi ve denetimi uzmanı öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuştur. Ayrıca hazırlanan maddelerin dil bilgisi kurallarına uygunluğu ve ortak tek bir anlam taşımasını sağlamak amacıyla iki Türkçe öğretmeninden yardım alınmıştır. Kapsam geçerlik oranları Lawshe tekniği ile belirlenmiştir. Madde düzeyli bu analizde geçerlik çalışması yapacak olan hakemlerin sayısının en az 5 olması önerilmektedir. Bu bağlamda çalışmada 8 hakemin görüşleri alınmıştır. Uzmanlardan ölçek maddelerine, “uygun” ise 3, “uygun fakat düzeltilmeli” ise 2 ve “çıkartılmalı” ise 1 puanla değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler ile kapsam geçerlik oranları hesaplanmıştır. Kapsam geçerlik oranları Microsoft Excel 2013 programı ile hesaplanmıştır. Bu doğrultuda şu formül kullanılmıştır: $[KGO = N_u / (N/2) - 1]$. Bu formülde; KGO=Kapsam geçerlik oranını, N_u =Maddeye uygun diyen uzman sayısını, N =Toplam uzman sayısını temsil etmektedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda, 8 uzman için minimum kapsam geçerlik ölçütünün (KGO) 0.750 (Ayre ve Scally, 2014) olarak alınmasına karar verilmiş ve bu doğrultuda söz konusu ölçütün altında kalan 10 madde elenerek, 50 maddeye düşürülmüştür.

Ölçek taslağının hazırlanmasında dereceleme toplamlarıyla ölçekleme yaklaşımı (Likert tipi ölçek) dikkate alınmıştır. Likert tipi ölçek, çeşitli duyuşsal özelliklerin yüksek güvenirlik ve geçerlik sağlanarak ölçülmesinde sıklıkla başvurulan yöntemdir (Tekindal, 2009). Bununla birlikte likert tipi ölçek uygulanan kişi, bir tutuma ilişkin katılma derecesi hakkında bilgi vermektedir (Tavşancıl, 2006). Ölçek formu 5'li Likert tipinde olup (1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık sık, (5) Her Zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin amacı ve cevaplama biçimine ilişkin bilgiler sunan bir “yönerge” ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri toplamak için “Kişisel bilgiler formu” ölçek taslağına eklenmiştir.

Taslak ölçek, araştırmanın çalışma grubu İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan 1000 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden 200 tanesi geri dönmemiş, 22 tanesi eksik/hatalı doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 778 öğretmene ilişkin veri değerlendirmeye alınmıştır.

Taslak ölçek formu ile toplanan veriler üzerinde, ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek üzere öncelikle KMO ve Bartlett test analizleri yapılarak, faktör analizi yapıp yapılamayacağı belirlenmiştir. Elde edilen değerlerden yola çıkarak, açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktörlere ayrılma durumu ise temel bileşenler analizi ile belirlenmiştir. Varimax dik döndürme tekniği ile faktör yük değerleri incelenmiş, uygun olmayan maddeler çıkarılmıştır. Kalan maddeler üzerinden ölçeğin, madde toplam korelasyonları hesaplanarak test edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için ise iç tutarlılık katsayısı, Cronbach alfa formülü ile hesaplanmıştır.

Bulgular

Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce veri setinin faktör analizi için uygunluğuna bakmak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi yapılmıştır. Söz konusu testlere ait sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi Sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin		
Örneklem Yeterliliği		
.973		
Bartlett's Testi	Ki-Kare değeri	21977.754
	Serbestlik derecesi	435
	p	.000

Tablo 2 incelendiğinde, çalışma grubundan elde edilen verilerin faktörlenebilmeye uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değerinin .972 olduğu görülmektedir. KMO değerinin .70'den büyük olması çalışma grubundan elde edilen verilerin faktörlenebilmeye uygun olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2002). Bartlett's testi sonucunun anlamlı bulunması ($p < .001$) veri setinin, çok boyutlu bir evrenden geldiğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2002).

Ölçeğin faktörlere ayrılma durumu ise temel bileşenler analizi ile belirlenmiştir. Bilindiği gibi temel bileşenler analizi, faktörleştirme tekniği olarak çok sık kullanılan bir tekniktir (Büyüköztürk, 2002). Sosyal bilimlerde geliştirilen ölçeklerin faktörleri arasında ilişki olacağı aşikardır. Bundan dolayı eğik döndürme tekniklerinden Direct Oblimin döndürme tekniği kullanılarak faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükü, .30'dan düşük olan ve birden fazla faktöre yüklenen maddeler elenerek analizler yinelenmiştir. Bir madde birden fazla faktör altında görünüyorsa, bu birden fazla faktörü ya da gizli bir değişkeni ölçebildiği anlamına gelmektedir (Kahn, 2006). Belirlenen 5 faktör içerisinde 19 madde (1, 13, 20, 21, 23, 24, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 47, 48, 49, 50) her faktör altında benzer güçte ölçücü olduğundan, başka bir ifadeyle ayırt edici olmadıklarından sırasıyla çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçekte kalmasına karar verilen maddelerin hangi faktörler altında olduğu, Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, beşinci faktör altında iki maddenin olduğu görülmektedir. Bir ölçekte, bir faktörün en az üç maddeye sahip olması gerekir (Ullman, 2013). Bundan dolayı beşinci faktör içindeki iki madde atılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu işlem sonucunda ölçeğin; özdeğeri 1.00'in üzerinde olan (Büyüköztürk, 2002), dört faktörlü yapı sergilediği görülmüştür. Bulunan dört faktöre ilişkin özdeğerler ve kümülatif varyans yüzdeleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Alt Boyutlarda Yük Alan Maddeler

Faktör	Madde Sayısı	Madde Numaraları
1	10 madde	16, 19, 17, 12, 14, 11, 10, 15, 43, 18
2	10 madde	26, 29, 25, 30, 31, 28, 34, 27, 22, 35
3	6 madde	5, 6, 7, 3, 4, 2
4	3 madde	45, 44, 46
5	2 madde	8, 9

Tablo 4.

Oluşan Faktörler ve Açıkladıkları Toplam Varyans Miktarları

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Kümülatif %
1	17.715	59.051	59.051
2	1.558	5.194	64.244
3	1.244	4.148	68.392
4	1.013	3.375	71.768

Tablo 4’te görüldüğü gibi, oluşan dört faktörün açıklanan toplam varyans miktarı %71.768’dir. Faktörlerin açıkladıkları varyans miktarlarına bakıldığında sırasıyla; birinci faktörün %59.051’ini, ikinci faktörün %5.194’ünü, üçüncü faktörün %4.148’ini, dördüncü faktörün %3.475’ini açıkladığı görülmektedir. Her bir faktöre giren ölçek maddeleri incelenmiş ve faktörler isimlendirilmiştir. Faktörlere giren maddelerin ölçtükleri ortak özellikler dikkate alınarak, bir genelleme yapılmış ve alanyazın desteği ile faktörler şu şekilde isimlendirilmiştir: Birinci faktör “etkileşim ve takdir etme”, ikinci faktör “bütünleşme”, üçüncü faktör “strateji”, dördüncü faktör “güncellenme ve güçlenme”. Bu çerçevede ölçekte yer alan maddelerin, faktör yük değerleri, ortak faktör varyansı, ortalama ve standart sapmaları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5.

Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Ortak Faktör Varyansı, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Etkileşim ve takdir etme	Faktör 1	h^2	$\bar{x}$	ss
16.Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.	.904	.762	3.84	1.01
19.Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.	.864	.781	3.58	.963
17.Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarfetmekten çekinmezler.	.820	.779	3.63	1.02
12.Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.	.798	.699	3.89	.88
10.Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.	.698	.749	3.59	1.14
15.Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.	.681	.670	3.76	.91
11.Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.	.679	.770	3.65	1.16
14.Okulumuzda, herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.	.628	.709	3.91	.93
18.Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnutturlar.	.595	.680	3.66	1.07
43.Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur	.592	.751	3.42	1.07

Bütünleşme	Faktör 2	h^2	$\bar{x}$	ss
26.Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.	.903	.695	3.41	.89
29.Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.	.842	.710	3.34	1.01
25.İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.	.842	.654	3.36	.91
30.Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış veriş yapılr.	.602	.703	3.55	1.02
28.Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.	.521	.710	3.66	1.12
31.Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.	.517	.758	3.56	1.08
27.Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.	.512	.669	3.87	1.02
34.Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.	.480	.753	3.69	.95
22.Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.	.469	.687	3.56	.97
35.Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.	.432	.691	3.54	.96
Strateji	Faktör 3	h^2	$\bar{x}$	ss
6.Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.	.902	.790	4.04	.89
5.Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.	.893	.803	3.90	.98
7.Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.	.822	.809	3.89	.94
3.Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır	.645	.705	3.77	.98
4.Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.	.506	.675	3.81	1.00
2.Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.	.386	.467	3.98	.97
Güncellenme ve güçlenme	Faktör 4	h^2	$\bar{x}$	ss
45.Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarfeder.	.759	.793	3.78	.91
44.Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.	.731	.786	3.73	.90
46.Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.	.569	.658	3.80	.92

Tablo 5'te faktör modeli matrisi ile her bir değişkenin özge katkıları gösterilmiştir. Faktör modeli matrisi ile faktörlerin daha kolay yorumlanması mümkün olduğundan sadece model matrisinin yorumlanmasının yeterli olacağı belirtilmiştir (Şencan, 2005). Bu işlemlerden sonra Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını anlamak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	Etkileşim ve Takdir Etme	Bütünleşme	Strateji	Güncellenme ve Güçlenme
Etkileşim ve Takdir Etme	1	.844**	.750**	.722**
Bütünleşme		1	.768**	.723**
Strateji			1	.657**
Güncellenme ve Güçlenme				1

Tablo 6 incelendiğinde, Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ($p < .001$). Etkileşim ve takdir etme alt boyutu ile tüm alt boyutlar arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bütünleşme alt boyutu ile strateji, güncellenme ve güçlenme alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Strateji alt boyutu ile güncellenme ve güçlenme alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Faktörler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bulunan ilişki, faktörleştirme işleminde Direct Oblimin Döndürme tekniği kullanımını desteklemektedir.

Ölçeğin güvenirliğini test etmek amacıyla, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7.

Alt Boyutlara ve Ölçeğin Tamamına İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı
Etkileşim ve Takdir Etme	.951
Bütünleşme	.947
Strateji	.911
Güncellenme ve Güçlenme	.854
Toplam	.974

Tablo 7 incelendiğinde Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin, Etkileşim ve Takdir Etme alt boyutuna ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .951, Bütünleşme alt boyutuna ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .947, Strateji alt boyutuna ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .911, Güncellenme ve Güçlenme alt boyutuna ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .854 ve ölçeğin bir bütün olarak Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .974 olduğu görülmektedir.

Sonuç

Bu çalışma, öğretmenlerin örgütlerinde algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini ortaya koymaya yarayan, geçerliği ve güvenirliği kanıtlanmış, öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği geliştirme amacı taşımaktadır. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği, likert tipi bir ölçek olup beş faktör altında toplanabilen 31 maddeden oluşmaktadır. İçerdiği bu beş faktör ile birlikte toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır. Faktörlerdeki maddelerin faktör yükleri, faktörlerin özdeğerleri ve açıklanan varyans oranları dikkate alındığında, ölçeğin yapı geçerliliğine sahip bir ölçek olduğu söylenebilir. Kline'a (2014) göre ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin .30'dan yüksek olması ve genel varyansın ise en az %40'ını açıklanması, davranış bilimlari açısından yeterli görülmektedir.

Ölçekte yer alan faktörler; etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme olarak isimlendirilmiştir. Etkileşim ve takdir etme faktörü altında yer alan 10

madde örgütsel sinerji yaratmaya yönelik, öğretmenlerin etkileşim ve takdir etme algılarını ölçmektedir. Bütünleşme faktörü altında yer alan 10 madde, bütünleşme süreci (en uygun sonuç ya da çözüm yolunu üretmek için yaratıcı bir şekilde ilgili bilgi ve bakış açılarını bir araya getirme süreci) öğretmen algılarını ölçmektedir. Strateji faktörü altında yer alan 6 madde, örgütsel sinerji yaratmaya yönelik öğretmen algılarına göre örgüt stratejilerini ölçmektedir. Güncellenme ve güçlenme faktörü altında yer alan 3 faktör, öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik öğretmen algılarını ölçmektedir. Conner (1993) örgütlerde sinerji oluşturmak için etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünleşme ve uygulamayı içeren dört adımlı süreç olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte Doctoroff (1977), informal toplantılarla sinerji etkisinin oluşturulmasını önermiştir. Örgüt içerisinde, dostça ilişkilerin olduğu, güven ortamının sağlandığı ve bununla birlikte örgüt çalışanları arasında yüksek düzeyde işbirliğinin olduğu durumlarda, oyun teorisinde olduğu gibi kazan/kazan durumu ortaya çıkmaktadır.

Ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu sonucu, her bir alt boyutun birbiriyle pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını hesaplamak için Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirliğine bakılmıştır. Ölçeğin bir bütün olarak Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .974 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin güvenilir ölçümler ortaya koyduğunu göstermektedir. Nitekim güvenirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenirliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002).

Bir örgütte çalışanların bir grup mu yoksa bir takım mı olduğu, örgütün sürekli gelişimi açısından oldukça önemlidir. Örgüt liderinin, çalışanlarıyla birlikte bir takım oluşturması ve bu takımın sinerji içinde çalışması, verimin artmasını sağlayacaktır. Sinerjik örgütlerde çalışanlar, bireysel çalışmalarında ortaya çıkardıkları üründen, birlikte çalışarak daha fazlasını üretirler. Bu bağlamda örgüt çalışanları, enerjilerini aktardıkları çalışmanın, bireysel çalışmalarından daha fazlası olduğunu gördüklerinde, gruplarına güven ve bağlılıklarının artacağı söylenebilir. Aynı zamanda örgütsel sinerji, çeşitliliğin ve değişimin gruba pozitif katkı sağlamasına ve grup üyelerinin birlikte çalışmalarının, hem kendi bakış açılarına hem de örgütlerine katma değer sağlamasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeyinin belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Geliştirilen söz konusu ölçekle toplanan veriler sayesinde, öğretmenlerin sinerji ortaya çıkarılabilir farkındalıklarının artması, bunun yanı sıra okul yöneticilerinin örgütte sinerji yaratabilecek ön koşulları sağlaması noktasında fayda sağlaması beklenmektedir.

Kaynaklar

- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Ayre, C. ve Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86.
- Burke, J. B. (1983). Synergistic management: The task of the flight nurse. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 54(3), 261-262.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1995). Okulların güçlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(4), 549-556.
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.
- Chen, J. (2012). *Synergy innovation*. China: Zhejiang University Press.
- Climer, A. E. (2016). *The development of the creative synergy scale* (Doctoral dissertation). Antioch University.

- Conner, D. R. (1993). *Managing at the speed of change*, New York: Villard.
- Covey, S. R. (2014). *The 7 habits of highly effective families*, New York: St. Martin's Press.
- Cravalho, E. K. (2014). *The synergy of teacher leaders: identifying the characteristics of a teacher leader community* (Doctoral dissertation). University of Hawaii at Manoa.
- Damodaran, A. (2005). *The value of synergy* (working paper), New York: Stern School of Business.
- Dhodapkar, P. ve Gogoi, A. K. (2015). Seeds of innovation. *The International Society for Professional Innovation Management*, 1
- Doktoroff, M. (1977). *Synergistic management: creating the climate for superior performance*. New York: Amatem.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Edmondson, A. C. (2008). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Ensign, P. C. (1998). Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm. *Management Decision*, 36(10), 657-668.
- Guralnick, M. J. (1986). The peer relations of young handicapped and nonhandicapped children. P. S. Strain, M. J. Guralnick, ve H. M. Walker (Yay. haz.). *Children's Social Behavior: Development, Assessment, and Modification* içinde (ss. 93-140). New York: Academic Press.
- Gürlek, Y. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, L. G. (1993). *Management presence and synergy* (Doctoral dissertation). Seattle University.
- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetim. *İletişim Kuram ve Dergisi*, 32, 177-203.
- Mullen, C. A. ve Kealy, W. A. (1999). Lifelong mentoring: The creation of learning relationships. C. A. Mullen ve D. W. Lick (Yay. haz.). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy* içinde (ss. 187-199). New York: Falmer Press.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Papatya, A. G. G. (1996). Dünya işletmelerinin joint venture stratejileri ve sinerjik yaklaşım, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 78-85.
- Styles, I. ve Radloff, A. (2001). The synergistic thesis: Student and supervisor perspectives. *Journal of Further and Higher Education*, 25(1), 97-106.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Matbaası.
- Tavşancıl, E. (2006). *SPSS ile veri analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekindal, S. (2009). *Okullarda ölçme ve değerlendirme yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot pantolonlu yönetici*. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Töremen, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 201-212.
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: takım çalışması üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 617-645.
- Tschacher, W. ve Brunner, E. J. (1992). Organization and self-organization. *Evolution of dynamical structures in complex systems* içinde (ss. 382-391), Berlin: Springer.
- Yalçınkaya, T. (2002). Bilgi toplumunda yaratıcılığın artırılmasında sinerjik ilişkinin rolü, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1), No. 279.

Extended Abstract

Introduction

Synergy comes from the word "synergos", which means etymologically working together in Greek. Ansoff (1991) introduced the notion of synergy within strategic management and used it to mean that the total effect of a whole is greater than the effects that each of its constituent parts would create. Dökmen (2004) describes synergies as a result of a number of factors that could be contributing to a common outcome, producing a stronger effect than the sum of the effects each of these factors can individually exhibit.

Social networking is a group of networks created by people with internal motivation to achieve common goals through collaboration, to share working conditions with stakeholders, to share information and ideas, and to set common goals (Chen, 2012).

In order to create synergy within the organization, it is stated that organizational employees are important elements of business association, creativity practices, and proper communication (Doctoroff, 1977). In order for an organization leader to be able to create synergy within the organization, he must have the ability to listen empathically and to respect the ideas of the others (Özden, 2005).

Conner (1993) says that when evaluating the capacity of a group, it takes into account the volunteerism and capabilities of the group members. If any of these factors are missing, the group's capacity will be low. The same is true for synergistic potential capacity. That is, to create a synergistic organization, the organization must be willing and able to do so. Many organizations cannot be synergistic because the members of the organization are not willing or willing to work to be productive (Mullen & Lick, 1999).

Method

Within the scope of preparation of scales, the literature on organizational synergy was searched. Along with this, a semi-structured interview form consisting of 10 questions for teachers was created to help create an item pool. The prepared form was applied to 40 teachers and the teachers' opinions were evaluated by forming original scale item. At this stage 60 items of scale are written.

The scale items were presented to the views of two faculty members of the measurement evaluation specialist and six faculty members of the educational management and supervisory specialist. In addition, two Turkish teachers helped in order to ensure that the prepared materials conformed to the rules of linguistic knowledge and had a common meaning. As for the validity of the questionnaire, the draft scale was reduced to 50 items by eliminating 10 items in line with the opinions of the experts.

In the preparation of the scale draft, the scaling approach (likert type scale) was taken into account. In this context, the response options are arranged as 1- never, 2- rarely, 3- sometimes, 4- frequently, 5- always. A "directive" that provides information on the purpose of the scale and answering, and a "personal information form" that will help collect participants' demographic information are added to the scale draft.

Result and Discussion

The working group of the study constitutes 778 class and branch teachers working in primary and secondary schools in Eyüp, İstanbul province. As a result of the analyzes made, the draft scale consisting of 50 items at the beginning was developed as a scale consisting of 31 items following the elimination of 19 items with similar factor load under the same factor. The Organizational Synergy Scale is a five-factor structure that together with these five factors accounts for 73% of the total variance.

The Pearson Moments Product Correlation result, which was used to determine the relationship between the subscales of the scale, showed that each subscale had a positive correlation with each other. Reliability of the scale was assessed using the Cronbach Alpha Coefficient to calculate the internal consistency coefficient. Cronbach's alpha, which is the

coefficient of internal consistency, was found to be .974 for the general population. As a result, it was found that the measurement tool developed to ensure that organizational synergy preceptions of the teachers can be examined according to various variables is valid and reliable.