

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR İŞLETMELERİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISI
İLE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Burhan İNCİR

Danışman

Doç. Dr. Aydın PEKEL

İstanbul - 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Burhan İNCİR

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Spor İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Algısı ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 16.01.2023

Sayfa Sayısı : 84

Tez : Doç. Dr. Aydın PEKEL

Dizin Terimleri : Spor Örgütleri, Sosyal Sermaye, Örgütsel Değişim

Türkçe Özet : Bu çalışmanın genel amacı, spor işletmelerinin, öğrenen örgüt olma düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Burhan İNCİR

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR İŞLETMELERİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISI
İLE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Burhan İNCİR

Danışman

Doç. Dr. Aydın PEKEL

İstanbul - 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Burhan İNCİR

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BurhanİNCİR'in “**Spor İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Algısı ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

Üye

Doç. Dr. Aydın PEKEL

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Cemal ÖZMAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 20..

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışmada genel amaç, öğrenen organizasyon olma düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algılamaları arasındaki ilişkisinin spor işletmeleri açısından değerlendirilmesidir. Çalışmanın bir diğer amacı ise; cinsiyet, eğitim düzeyi, medenî durum ve mesleki kıdemlerine göre öğrenen örgüt algısı ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin incelenmesidir. Bu çalışmada, betimsel araştırma yöntemlerinden ilişkisel sorgulama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul'da spor hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini (n=249) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verildikten sonra çalışmaya katılım, gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür. Katılımcılara kişisel bilgi formu, "Öğrenen Örgüt Algı Ölçeği" ve "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" uygulanmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 25 paket programına aktarılmıştır. İstatistiksel analiz olarak Mann Whitney U, Kruskal Walls H ve Korelasyon analizi kullanılmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkı test etmek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

Katılımcıların öğrenen organizasyona ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde, katılımcıların öğrenen organizasyona ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların öğrenen organizasyona ilişkin algıları yüksek düzeyde belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyetine göre öğrenen örgüt kişisel hâkimiyeti ve sistem düşüncesi alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Eğitim değişkeninin öğrenen örgüt düzeyinde belirleyici olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşının takım halinde öğrenme boyutunu etkilediği ve 20-25 yaş aralığındaki bireylerin takım halinde öğrenme düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Öğrenen örgütün kişisel hâkimiyet düzeyinin kıdem düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Spor yapan ve yapmayan bireylerin öğrenen organizasyon düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninin örgütsel yaratıcılığı; Bireysel boyutun düzeyini ve toplumsal boyutu etkilediği anlaşılmaktadır. Bireysel boyutun düzeyinin eğitim değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre bireysel boyut düzeylerinin farklılaştığı, kıdem

değişkenine göre örgütsel yaratıcılık düzeylerinin ise benzer olduğu belirlenmiştir. Spor yapan ve yapmayan bireylerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. Öğrenen örgüt düzeyi arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyinin arttığı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Spor İşletmeleri, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Yaratıcılık



SUMMARY

The general purpose of the study is to evaluate the relationship between the level of being a learning organization and the perceptions of organizational creativity in terms of sports businesses. Another aim of the study is; The aim of this study is to examine the learning organization perception and organizational creativity levels according to gender, education level, marital status and professional seniority. In this study, the relational inquiry model, one of the descriptive research methods, was used. The universe of the research consists of employees working in businesses operating in the field of sports services in Istanbul. The sample of the study (n=249) consists of voluntary participants. After the participants were informed about the study, participation in the study was carried out on a voluntary basis. Personal information form, "Learning Organization Perception Scale" and "Organizational Creativity Scale" were applied to the participants. The obtained data were transferred to the IBM SPSS 25 package program. Mann Whitney U, Kruskal Walls H and Correlation analysis were used as statistical analysis. A significance level of $\alpha = 0.05$ was used to test the difference between group means.

When the perceptions of the participants about the learning organization are examined in general, it can be said that the perception levels of the participants about the learning organization are high. The perceptions of the participants regarding the learning organization were determined at a high level. A significant difference was found in the sub-dimensions of learning organization personal dominance and system thinking according to the gender of the participants. It has been determined that the education variable is not determinative at the learning organization level. It is understood that the age of the participants affects the dimension of team learning and that individuals between the ages of 20-25 have higher learning levels in teams.

It has been determined that the level of personal dominance of the learning organization differs according to the level of seniority. It has been determined that the learning organization levels of individuals who do and do not do sports are similar. Organizational creativity of gender variable; It is understood that the individual dimension affects the level and the social dimension. It was determined that the level of the individual dimension differed according to the education variable. It was

determined that the individual dimension levels of the participants differed according to their ages, and the organizational creativity levels were similar according to the seniority variable. It has been determined that the organizational creativity levels of individuals who do and do not do sports are similar. It has been determined that as the level of learning organization increases, the level of organizational creativity increases and there is a positive relationship.

Keywords: Sports Businesses, Learning Organization, Organizational Creativity



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM **GENEL BİLGİLER**

1.1. Öğrenen Örgütler	5
1.1.1. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Süreçleri ve Öğrenme Türleri	9
1.1.2. Öğrenen Örgüt Olma Nedenleri	14
1.1.3. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Eksiklikleri.....	19
1.1.4. Öğrenen Organizasyonlar Olarak Spor İşletmeleri	21
1.2. Organizasyonel Yaratıcılık	22
1.3. Örgütsel Yaratıcılık Yaklaşımları.....	24
1.3.1. Organizasyonel Yaratıcılığı Etkileyen Etkenler	27
1.4. Okullar ve Yaratıcılık	31

İKİNCİ BÖLÜM **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

2.1. Araştırmanın Modeli.....	37
2.2. Evren ve Örneklem	37
2.3. Verilerin Toplanması	37
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	37
2.3.2. Öğrenen Örgüt Algı Ölçeği	38
2.3.3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği.....	39
2.4. Verilerin Analizi	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **BULGULAR**

SONUÇLAR VE ÖNERİLER	51
KAYNAKÇA	57
EKLER	65
ÖZGEÇMİŞ	70

KISALTMALAR

N	:	Kişi sayısı
P	:	Anlamlılık Düzeyi
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	:	Türk Dil Kurumu
U	:	Mann Whitney U
X	:	Ortalama



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örneklem grubuna ait kişisel bilgiler.....	38
Tablo 2. Öğrenen örgüte ilişkin algı ölçeğinin güvenilirlik analizi	39
Tablo 3. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin güvenilirlik analizi	39
Tablo 4. Öğrenen örgüt ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeğinin Beşli Likert derecelendirme biçimi ve puan aralıkları.....	40
Tablo 5. Öğrenen örgüte ilişkin normallik analizi	41
Tablo 6. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin normallik analizi.....	41
Tablo 7. Spor yöneticilerinin ve spor eğitmenlerinin öğrenen örgütlere ilişkin algı düzeyleri	43
Tablo 8. Katılımcıların örgütsel yaratıcılığa ilişkin algı düzeyleri	43
Tablo 9. Cinsiyete göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi.....	44
Tablo 10. Cinsiyete göre örgütsel yaratıcılığın değerlendirilmesi.....	44
Tablo 11. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi	45
Tablo 12. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi	45
Tablo 13. Katılımcıların yaşlarına göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi	46
Tablo 14. Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi.....	47
Tablo 15. Katılımcıların kıdemlerine göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi	48
Tablo 16. Katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi	48
Tablo 17. Spor yapma duruma göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi	49
Tablo 18. Spor yapma durumlarına göre örgütsel yaratıcılığın değerlendirilmesi.....	49
Tablo 19. Öğrenen örgüt ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi	50

ÖNSÖZ

Araştırma sürecinde desteğini her zaman hissettiğim, önerileri ve görüşü ile araştırmamın gelişmesi ve tamamlanmasında emeği geçen değerli hocam Doç. Dr. Aydın PEKEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Çalışmada genel amaç, öğrenen organizasyon olma düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algılamaları arasındaki ilişkisinin spor işletmeleri açısından değerlendirilmesidir. Çalışmanın bir diğer amacı ise; cinsiyet, eğitim düzeyi, medenî durum ve mesleki kıdemlerine göre öğrenen örgüt algısı ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin incelenmesidir.

Araştırmanın Önemi

Organizasyon sahip olması gereken iki temel bilgi, örgütlerin devamlılığı ve verimliliği bakımından oldukça önemlidir. Öğrenen organizasyon; Sistem içinde değerlendirme yapılırken sistemden bireyin beklentileri ile aynı sistemin işleyişi arasında doğru bir bağlantı kurulmalıdır. Birey, öğrenen örgüt kavramını içselleştirdiği oranda yaratıcılığını ortaya koyacaktır. Bu aksiyon ve düşünce birliği, öğrenen organizasyon ile örgütsel yaratıcılık arasında oluşan bağı güçlendirir. Tüm bu yaklaşımlar dikkate alındığında sistemsel, simetrik ve düşünsel birlikteliğin eyleme dönüştürülmesi gerektiği açıktır. Bu ilişkiler arasında oluşan ilişki güçlendikçe insanlar arasındaki uyum; düşünce, aksiyon ve hedef açısından kendini göstermelidir. Örgütsel öğrenmenin ve örgütsel yaratıcılığın temeli bu şekilde oluşmaktadır. Dolayısıyla öğrenen örgüt ile örgütsel yaratıcılık arasında oluşan ilişkinin araştırılmasının ilmi bir katkı sağlayacağı gözlemlenmiştir. Toplum içinde önemli bir organizasyondan biri spor işletmeleridir ve bu iki temel unsurun ihtiyacı karşılamaya yeterli olması beklenir. Spor işletmelerinde görev yapan spor yöneticileri ve spor antrenörlerine uygulanacak olan bu çalışma, spor işletmelerinde öğrenen organizasyonlar oluşturma ve örgütsel yaratıcılık bakımından örnek bir çalışma olacaktır. Ayrıca spor organizasyonlarında araştırma yapılmasının bu alandaki literatür eksikliğine bir nebze olsa katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmanın Problemleri

Küresel gelişmeler dünyada sürekli olarak birtakım değişimlere neden olmuştur. İnsanlar bu değişimlere neden olan sorunlarla baş edebilmek için bir araya gelerek organizasyonel yapılar kurma gereği duymuştur (Adıyaman, 2019). Değişen koşullara

uyum sağlamanın kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında şirketler, teknolojinin gelişimine ve rekabete göre olabildiğince hızlı ve sistemli hareket etmek zorundadır. Şirketler bilgiyi üretebilmeli, paylaşabilmeli, uygulayabilmeli ve gerekli sonuçları elde ederek yeniden eğitim sürecine katılabilmelidir. Sürekli iyileştirme, rekabet, kalite, yaratıcılık vb. kavramlar bu bağlamda önemli kavramlardır. Bu kavramlar devamlı öğrenme ve değişim anlamına gelir. Öğrenme iş dünyasının bir parçası haline almakla birlikte yalnızca bireysel değil, organizasyonlar da sürekli öğrenmek zorunda kalmaktadır. Buradan sonuçla organizasyonun ortaklaşa beceri ve zekayı geliştiren ve eğiten bir sistem olarak tasarlanması gerektiği söylenebilmektedir. Örgütlerin şirketler için sahip olduğu en önemli rekabet avantajı, rakiplerinden daha hızlı öğrenebilmeleridir. Öğrenen örgütler, çalışanların istenen sonuçlara ulaşmak amacıyla devamlı şekilde zihniyetlerini geliştirdikleri ortamlar olarak ifade edilebilir. Çalışanlar devamlı surette birlikte nasıl öğreneceklerini keşfetmektedir. Öğrenen örgütler felsefesinin temelinde; çalışan insanların potansiyelini gösterecek ve ekip ruhuyla işletme için güç kazanacak bir ortam yaratmaya dayanır (Mutlu, 2009). Kuruluşlar, hedeflerine ulaşmak için genellikle orijinal fikirler bulmak zorundadır. Bu nedenle örgütsel yaratıcılık kavramı örgütlerde bir zorunluluk haline gelmiştir.

Organizasyonda çalışan personelin kendini geliştirme ve var olan yaratıcılığını çalışma ortamı ile birleştirebilme yeteneği, onları dinamik ve çok yönlü bir yapıda yararlı bir çalışan haline getirmektedir. Çalışma arkadaşlarının uyumu ve kişilerin eğitim seviyesine göre hazırlanmış çalışma programı, ona çalışma hayatında karşılaştığı sorunlara farklı çözümler getirme ve kurumun rutininden uzaklaşma fırsatı verir(Yahşi, 2014). Ancak uyum, departman çalışanlarının mevcut organizasyon yapısına uyum sağlamada güçlük çekmesi, başarısızlık korkusu, üstlerin isteksizliği veya departmanın takım çalışmasına katılma korkusu gibi faktörlerden etkilenir.

Spor işletmeleri, farklı yaş segmentlerinde çok sayıda vatandaşa hizmet sunan kuruluşlardır. Spor işletmeleri benzersiz bir uzmanlık içermeleri açısından farklı yönetim sistemleri biçiminde değerlendirilebilir. Bu sistem içerisinde yönetici, antrenör, masör, teknik eleman, yardımcı servis elemanı vb. farklı profesyonellerin etkileşimi vardır. Spor işletmelerinin sporda bireylerin talep ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik hizmetler üretmeyi amaç edindikleri bilinmektedir. Kişilerin boş zamanlarını değerlendirmek için mücadele etmek, sağlık, streten uzaklaşmak, kilo

kontrolü, eğlenmek ve sosyalleşmek gibi pek çok sebepten dolayı spor işletmelerine yönelmektedirler. Bütün dünyada kişilerin boş zamanlarında spor faaliyetlerine daha fazla zaman ayırması nedeniyle spor işletmelerinin öneminin her geçen gün arttığı görülmektedir. Özellikle sağlıklı yaşama yönelik fiziksel aktivitenin önemi kuşkusuz tartışılmazdır. Spor aktiviteleri ve bu aktivitelerin sunduğu imkanlar bu aktivitelere katılımı arttırmaktadır.

Yabancı yazın incelendiğinde, öğrenen örgüt ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma vardır. Ancak Türkçe literatüre bakıldığında çok az çalışma yapıldığı görülmüştür. Örgütler için büyük önem ifade eden öğrenen örgüt ve örgütsel yaratıcılık olguları, organizasyonların verimliliği, etkinliği ve devamlılığı bakımından olabildiğince önemlidir. Dolayısıyla öğrenen organizasyon ve örgüt yaratıcılığı arasındaki ilişkinin irdelenmesi literatüre katkıda bulunacaktır. Bundan dolayı konu ile ilgili çalışmanın yapılmasına gereksinim duyulmuştur. Toplumda önemli bir yere sahip olan spor işletmelerinde de hiç şüphesiz bu iki ana olgunun olması gereklidir.

Bütün bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın alt problem cümleleri aşağıda sunulmaktadır.

Alt Problemler

1. Katılımcıların öğrenen örgüt algı düzeyleri nedir?
2. Katılımcıların öğrenen örgüt algıları ve cinsiyet arasında bir farklılık var mıdır?
3. Katılımcıların öğrenen örgüt algıları ve eğitim durumu arasında bir farklılık var mıdır?
4. Katılımcıların öğrenen örgüt algıları ve mesleki kıdem arasında bir farklılık var mıdır?
5. Katılımcıların öğrenen örgüt algıları ve medenî durum arasında bir farklılık var mıdır?
6. Katılımcıların öğrenen örgüt algıları ve görev yaptığı spor işletmesi türü bir farklılık var mıdır?
7. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri nedir?

8. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ve cinsiyet arasında bir farklılık var mıdır?
9. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ve eğitim durumu arasında bir farklılık var mıdır?
10. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ve mesleki kıdem arasında bir farklılık var mıdır?
11. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ve medenî durum arasında bir farklılık var mıdır?
12. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları ve görev yaptığı spor işletmesi türü arasında bir farklılık var mıdır?
13. Katılımcıların öğrenen organizasyon algı düzeyleri ve örgütsel yaratıcılık algılamaları arasında ciddi bir farklılık var mıdır?

Varsayımlar

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan varsayımlar şu şekildedir:

Çalışmaya katılan örneklemin genel popülasyonu temsil edeceği,

Çalışma grubunun anket sorularına cevap verirken içtenlikle davranacakları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Araştırmanın örneklem grubu, İstanbul'da spor alanında faaliyet gösteren spor işletmelerinde görev yapan spor yöneticisi ve spor eğitmenleri ile belirlenmiştir.
2. Araştırma verileri sadece bu ildeki spor işletmelerinde görevini teşkil eden spor yöneticisi ve spor eğitmenlerinden toplanacak veriler ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın uygulandığı spor işletmelerinden bazılarının yöneticileri ölçeklerin uygulanmasını istememişlerdir.
4. Katılımcılardan bazıları; ölçekleri, hedefe uygun bir şekilde doldurmamışlardır.
5. Araştırmada kullanılan ölçekler öğrenen organizasyonlar ve örgütsel yaratıcılık ölçekleri ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

Bu Araştırmanın bu bölümü, öğrenen örgütlerin kurumsal çerçevesini ve örgütsel yaratıcılığı oluşturmaktadır.

1.1. Öğrenen Örgütler

Bahsi geçen başlık altında öğrenen örgütlerin tarihsel gelişimine katkı sağlayan kişi ve çalışmalar ile literatürde öğrenen örgüt tanımlarına yer verilmiştir.

Öğrenmenin somut tanımları; öğrenileni yapmak ve hafızada tutmak, öğrenenin alışkanlık kazanması, öğrenenin öğrendiklerini anlaması şeklinde ifade edilmektedir. Öğrenmenin soyut tanımları; etkilere karşı verilen tepkinin sinire yerleşimi, içgörü ve güdülerin tatmini için yapılan aksiyonlar olduğunu savunulmaktadır (Başaran, 1994).

Kaynaklarda öğrenen organizasyon kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Kimileri öğrenen organizasyon kavramını bir hata bulma ve bu hatayı giderme süreci olarak tanımlar; öğrenen örgütleri, yeni fırsatlar yaratarak geçmişteki başarıları ve başarısızlıkları değerlendirerek sürekli yenilenen ve büyüyen örgütler olarak tanımlamaktadır. Öğrenen örgütler; bilgiyi keşfeden, anlamlar oluşturan, örgüt içinde yayan, tüm bunları uygulayan ve sürekli gelişen örgütler olarak tanımlanabilir (Okumuş, Avcı ve Kılınç, 2007).

Örgütsel öğrenmeyi tanımlamaya çalışanlar genel olarak örgütsel öğrenmenin ne olduğu değil nasıl gerçekleştiğini üzerinde durmuştur. Ancak tanımların çeşitliliği, örgütsel öğrenmenin tek bir tanımının yapılamayacağını sonucunu doğurmuştur. Senge (2006)'e göre öğrenen organizasyon, insanların kendi gerçekliklerini nasıl yarattıklarını ve onu nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir. Cengiz (2006)'e göre örgütsel öğrenme, örgüt paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını daha fazla karşılamak için öğrenme sürecini birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli olarak kullanarak örgütün sürekli yenilenmesidir. Göztepe, (2009)'ye göre örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlarda değişikliğe neden olan bir bilgi işlemedir. Gümüştekin vd., (2013)'ne göre ise kuruluştaki çalışan kişilerin bilgi, beceri ve yaratıcılığının yanı sıra; çevresi hakkındaki bilgilerden yararlanarak güncel bilgi üretebilen ve bu bilgiyi kendi geleceğini biçimlendirmek amacıyla kurumsal hafızalarında tutabilen organizasyonlar

öğrenen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgüt; geçmiş deneyimlerinden, diğer insanlardan öğrenmeyi, örgütün yararına özgün bilgileri ortaya çıkarmayı, sürekli geliştirip paylaşmayı ve tüm bu bilgilerden büyük etki elde etmeyi amaçlar.

Öğrenen organizasyonlar, öğrenmenin temel bir değer hâline geldiği ve zaruri olduğu organizasyonlardır (Faiz, 2012). Ayrıca öğrenen organizasyonlar, çevresinde oluşan gelişmeler ile devamlı gelişen, bilginin saklandığı ve kullanıldığı, çalışanlarının bireysel becerilerini organizasyon için etkili bir sinerji içerisinde kullanmalarına olanak sunan kurumlar ve kuruluşlar biçiminde anlatılabilir.

Öğrenmeyi hedef edinen organizasyonlar, hayal edilen geleceğe ulaşmak için bireysel olarak ve birlikte sürekli gelişimi amaçlayan bir grup insandır (Çalkavur, 2018). Sürekli bir değişim ortamı ile acımasız bir rekabet ortamında var olabilmek, her şeyden önce öğrenme yeteneğimize bağlıdır.

Öğrenme; bireyin zihinsel ve sezgisel süreçler ile çevresinde birikmiş uyaran ve bilgilerin farkına varması, olayların birbirleri ile farklılık ve benzerliklerinin belirlenmesi ve bunu özümleyerek davranışlarına yansıtmasıyla ilgilidir. Bu ifade, öğrenme kavramının kişisel bir tanımı olarak yapılmaktadır. Ancak öğrenen bir organizasyondan bahsetmek için bireysel öğrenmenin yanı sıra kolektif ve örgütsel öğrenmeye de sahip olmak gerekir. Öğrenme; organizasyon, grup ve birey gibi farklı seviyelerde öğrenen organizasyonları içeren bir şekilde gerçekleşir (Marsinck ve Watkins, 1999).

Öğrenen kişiler için, öğrendikleri bilgileri paylaşarak ve yorumlayarak onlara ulaşma becerisi grup olarak öğrenmeyi içerir. Organizasyonel öğrenme ise, bir grup olarak edinilen tüm ortak bilgileri kapsayacak şekilde yöntemlerin, prosedürlerin, sistemlerin, beklenen davranış modellerinin ve müşterek bir veri tabanı kullanılması olarak ifade edilebilir. Öğrenen organizasyonlar; bilgiyi devamlı kullanan, kişisel ve kolektif düzeyde öğrenen, organizasyon içi ve dışı deneyimlerden yararlanan yapılardır. Öğrenen organizasyon; Çalışanların yeni bilgilere erişimini kolaylaştıran, bu bilgileri kuruluşun diğer çalışanları ile paylaşan ve gerektiğinde bu bilgiler uygulanmaya çalışılan bir kuruluştur. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar tarafından yapılan hatalar için herhangi bir ceza yoktur. Buradaki önemli noktayı hatadan

gerekli dersleri çıkarmaktır. Örgütte çalışanlar açısından yapılan hata fırsat niteliğindedir (Marsinck ve Watkins, 1999).

Senge'nin 1990'lı yıllarda yayımlanan "Beş Temel Disiplin" adlı kitabı ile öğrenen organizasyon kavramının sistematize edilmesinde ve literatürdeki yerini almasında etkili olmuştur. Öğrenen organizasyon, içinde bulunulan zamanda ve ortamda olup bitenlerin farkında olan, yeteneklerini arzulan sonuçlara ulaşmak için kullanarak iş açısından geliştirebilen, kendini işine adanmış ve anlamlı bir sorumluluk duygusu paylaşan kişilerden oluşur. Kuruluş çalışanları ile amaç ve vizyon; Özgün fikirlerin üretilip geliştirildiği, ortak umutların yeşerdiği, takım halinde öğrenmenin nasıl sürekli öğretilmesi gerektiği ortamını içinde barındıran, geleceğini yaratmada etkin olmayı amaçlayan örgütlerdir (Senge, 2002).

Garvin'in, öğrenen organizasyon ile ilgili tanımlaması şu şekildedir: "Öğrenen organizasyonlar; bilgiyi ortaya çıkartması, edinilmesi ve aktarılmasında uzmanlaşan ve edindikleri yeni bilgi ve anlayışlara dayalı olarak davranışlarını değiştiren kuruluşlardır (Garvin, 1993). Garvin, öğrenen bir organizasyon inşa etme konusunda, bir öğrenen örgütün beş ana faaliyet hususunda uzmanlaşmasının elzem olduğunu söylemektedir.

Braham (1998)'a göre öğrenen organizasyonlar, çeşitli özellikleri açısından diğer organizasyonlardan farklılık gösterir. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme, işe sonradan eklenmiş değildir, işin bir parçasını ifade etmektedir. Öğrenme entelekt olaydan ziyade bir süreci temsil eder. Bütün bunların temeli iş birliğidir, bireysel gelişmeler organizasyonları da değiştirir. Öğrenen organizasyonlar üretkendir; bireyler örgütü reforme eder. Organizasyonel olarak bir şeyler de öğrenilmektedir. Çalışanlar; organizasyonun kalitenin artırılması, verimlilik ve yenilik hususunda geliştirmektedir (Faiz, 2012).

Müşteri odaklı hizmet, yaşam boyu öğrenme, aksiliklerden kaçınma, rekabet avantajı ve yüksek performans, risk öngörme, yenilikçilik, kitlelerle iletişim, kişisel ve içsel gelişim, organize ve planlı çalışma, farkındalık mottosuyla öğrenen organizasyon kavramı kalite iyileştirme gibi talepleri karşılamak için değişkenler ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel öğrenmede sistem karmaşıklığı, bilgi paylaşımında yanlış anlamalar ve yorumlamalar, koruyucu önlemler, hatalı veriler, örgütsel araştırmaların yetersiz ve

kişisel iletişimin zayıf olması gibi özelliklerin hatalara yol açacağı unutulmamalı ve göz ardı edilmemelidir. Bu hatalardan kaçınılmalıdır (Ayhan, 2007).

Organizasyonlardan 21. yy.da beklenen esas yaklaşım, bu organizasyonların öğrenen örgütler olmasıdır. Öğrenen organizasyonların esas yapısı; insanların varlık olarak yönetimi, liderlik, kültür, süreçler ve yapıların birleşimidir. Öğrenen organizasyonlarla alakalı ilk fikir, 1940'larda revans ile ortaya çıkarılmıştır. Revans, öğrenen organizasyon kavramını sistem teorisiyle ilişkilendirmeye çalışmıştır. Bu konudaki çalışmaları diğer araştırmacılara da örnek olmuştur (Gölünü, 2006).

Öğrenen örgütlerin temel ilkeleri; Tedarikçiler, satıcılar, müşteriler, rakipler ve iş ortaklarından ziyade kuruluştaki insanlardan daha fazlasını öğrenebilmektir. Kurum hizmet verdiği kişilerle sürekli diyalog kurarak bilgi alışverişi ilişkisinin gelişmesini sağlar ve farklı öğrenme teknikleri arar (Karahana ve Yılmaz, 2010).

Öğrenen örgütlerin diğer örgütler gibi çalışmaması ve kendine özgü bir yaklaşıma sahip olması onları diğer örgütlerden ayırır. Öğrenen organizasyonlar, mevcut organizasyonlarda hangi organizasyonel yaklaşımın test edilmesi gerektiği sorusunun yanıtlanmasında özellikle önemlidir. Öğrenen örgütlerde, etkili bir çalışma ortamı yaratmak için örgüt üyelerine ilham veren ve rehberlik eden, organizasyonun etrafa ve yeniliklere uyumlu olmasına yardımcı bulunan yöneticilerin yöneticiler olması önem kazanmıştır (Toplu ve Akça, 2013). Organizasyonların dünyadaki değişimlere ayak uydurabilmeleri ve başarılarını sürdürebilmeleri için “öğrenen örgüt” çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Günümüz toplumlarında en sarıh özellik hızlı bir değişim içinde olmalarıdır. Bu değişim sürecinin yönü ve içeriği bilgi toplumu kavramı ile şekillenmektedir. İnsanlar bu hızlı gelişmelere ve değişimlere doğru bir eğitim ile ayak uydurabilmektedir. Bilginin sürekli değiştiği günümüzde eğitimin esas hedefi; evrensel düşünen, öğrendiği bilgiyi devamlı sorgulayan, sorunlara çözümler üreten, sürekli kendini yenileyen ve gelişen insanların gelişimini sağlamaktır. Bu hedef doğrultusunda eğitim alt yapısı yeniden oluşturulmalı ve bu yapıyı gerçekleştirecek spor kadroları ve spor antrenörleri yetiştirilmelidir. Eğitim sisteminin en önemli parçası olan okullar, hedeflere daha hızlı ulaşmak için bu değişen koşullara göre yapılandırılmalı ve öğrenme okullarına dönüştürülmelidir (Günbay ve Akdeniz, 2007).

Çelik (2000), diğer kurumlarda olduğu gibi okullarda da okul personelinin kendi alanlarında sürekli gelişiminin önemsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Sürekli bir öğrenme ortamının varlığı, sadece bütün okul personelinin iş birliği içerisinde bir ekip olarak öğrenmeye yönlendirilmesiyle mümkündür. Bu nedenle okul personelini bu tür öğrenmeye yönlendirmek öğrenen organizasyon olmak için çok önemlidir.

Öğrenen örgüt tanımlarının incelenmesi sonucunda; öğrenen örgütlerin bir felsefe olduğu, değişimlere ayak uydurabilmek için bu anlayışı benimsemenin gerekli olduğu, çalışanların eğitim ve gelişimine değer verdiği ve bilgiyi her yönüyle önemsendiği görüşü hâkimdir.

1.1.1. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Süreçleri ve Öğrenme Türleri

Öğrenen organizasyonların gelişim süreciyle öğrenen organizasyonların öğrenme şekilleri bu başlık altında incelenmektedir. Öğrenen organizasyonun geliştirme süreci dört madde halinde aşağıdaki gibidir:

Bilen Örgütler: En eski örgütlenme modelidir. Klasik organizasyonun şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber vb. yönetim teorisyenleri çalışmalarının özünde, “her yerde ve her koşulda tek bir en iyi yol vardır” fikrini savunmaktadır. Bu yolu en iyi yalnızca yönetici bilir. Bundan dolayı bu örgütlere “bilen örgütler” adı verilmektedir (Kılıç ve Çiftçi Aytekin, 2010).

Bir örgütün öğrenme yeteneği, çevresiyle ve çalışanlarıyla devamlı iletişim halinde olması anlamına gelir. “En iyi” ve “rasyonellik” kavramları bu aşamanın anahtar kavramıdır. Bu tür örgütlerde öğrenme sonucunda ortaya çıkan ürünlerle karşılaşmaz, bilen örgütler çoğunlukla ortamdaki değişime tepkisel değişimler gösterir. Değişimler büyük ölçekli olmamaktadır. Yalnızca ilerleyen kararlarla tepki değişiklikleri gösterir; ellerindeki ürün veya hizmetlerde birtakım eklemeler yapmaya ve değişiklikler yapmaya çalışmaktadırlar. Yüksek düzeyde kontrol, uyum sağlama baskısı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimleri, bilen örgütlerin öğrenmesinde engeller oluşturmaktadır (Akkoç, 2008).

Bilen organizasyonlar, öğrenme şeklinde meydana çıkmadıklarından dolayı özgün bir hizmet veya ürün üretmezler. Eski ürün ve hizmetlere eklemeler yapmaya çalışırlar. Bu organizasyonlar, pazarlama yapısı statik olduğunda ve hiçbir değişiklik olmadığında hayatta kalırlar. Bu örgütlerin yapılarında baskı, olağan davranışlar, aşırı

kontrol ve risk almama gibi öğrenme karşısında güçlükler bulunmaktadır. Bu örgütlerde geleneksel ve baskıcı anlayıştan bahsedilebilir. Kurallara göre davranış sergilenir. Bir organizasyon olarak, hepsinden iyisi bir organizasyon olarak bilinir. Bunun sonucunda öğrenme olgusu giderek azalır (Aybar, 2011).

Anlayabilen Örgütler: Zaman içinde ortaya çıkan bazı değişiklikler, kuruluşların bilgi birikiminin yetersiz olduğunu göstermiştir. 1970'lerde uluslararası rekabet ortamı, insanların sürekli değişen talepleri ve teknolojideki sürekli değişimler, örgütleri basit bir yöntem anlayışından farklı yöntemlere yöneltmiştir (Yücel, 2007).

Bir başka ifade ile bilen organizasyonlar, zaman içinde işlevlerini farklı bir şekilde yerine getirmeleri gerektiğini fark etmişlerdir. Artan dış rekabet, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojinin sürekli gelişimi, kuruluşları en iyi tek yol anlayışından başka yönlere yönlendirmeye başlamıştır. Örgüt kültürü 1980'li yıllarda örgütleri yönlendiren ana etken halini almıştır. Örgüt kültürüyle beraber örgütte değer verilen esas değerler anlaşılmağa başlanmıştır. Örgütleri anlamının ana felsefesi “örgütsel değerlerin bütün çalışan için anlaşılması ve uygulanması” olmuştur (Doğan, 2010).

Düşünen Örgütler: Bu örgütler, kurumu ilgilendiren sorunun süratle ortaya çıkarılması ve incelenmesi, analiz edilmesi ve ileride doğabilecek sorunlar için önlem alınması düşüncesiyle örgütleri, bir "sorunlar dizisi" olarak görürler. Mevcut veya potansiyel sorunlara odaklanırlar. Önemli sayılması gereken sorunların nedeni üzerinde durmazlar. Bu sebeplere değinilmediği için bu durum öğrenmenin önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu örgütlerin temel ilkesi, “Bozuksa hemen düzeltin ama nedenini düşünmeyin.” anlayışına dayanmaktadır (Karahana ve Yılmaz, 2010).

Düşünen organizasyonlarda mühim durum anlamak, sorunları anında belirlemek iyileştirmektir. Düşünen organizasyonlar; genel olarak problem yaratan, problemlere farklı çözümler deneyen ve gelecekteki problemler için çözümler üreten kuruluşlardır. Bu organizasyonlarda, vurgu daha çok açıklama ve problem çözme üzerindedir. Sorunların esas nedenleri üstünde fazla durmazlar (Yücel, 2007).

Bu tür örgütlerde, organizasyonda yaşanan problemlerin anında müdahale edilerek çözüldüğü bir yöntem uygulanmakta ve örgüt genel olarak yönetimin bakışını olumsuz yönde etkileyerek öğrenmeyi engellemektedir. Ayrıca amirlerin ve

çalışanların görevlerinin organizasyonel analizler yapmak, sorumluluk ve bilgi paylaşmak gibi fonksiyonları da içerdiğini bilmelisiniz(Kıngır ve Mesci, 2007).

Öğrenen Örgütler: Senge1990'ların başında öğrenen örgüt kavramının kaynaklarda yer verilmesi ile ön plana çıkmıştır. Bu kavram literatürde henüz netlik kazanmamış olmakla birlikte farklı tanımlamalar yapılmıştır (Şahin vd., 2014). Öğrenen organizasyon kavramı ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

Öğrenen organizasyon Brown (1995)'e göre çalışanların eksikliklerine göre hareket etmeleri, suçlu aramadan önce kendilerini geliştirmeye çalışmaları, sistemdeki yerlerini ve rollerini incelemeleri, hayatları boyunca en iyi olmaya çalışmaları, yeni bilgilerin yenilenmesini teşvik etmeleri ile ifade edilmektedir(Kıngır ve Mesci, 2007).

Örgütsel öğrenme türleri, örgütsel öğrenmeyi doğru bir şekilde anlamak için temel unsurları biridir. Örgütsel öğrenme türleri aşağıda maddeler halinde anlatılmıştır.

Tek Yönlü Öğrenme: Elde edilen bilgiler mevcut sistemleri düzeltmek ve korumak için kullanılır. Gerçekçi bir yaklaşımın söz konusu olduğu tek döngülü öğrenmede bakış açısı yüzeyseldir. Öğrenme, hata oluşuktan sonra gerçekleşir. Tek döngülü öğrenme, varsayımlara dayalı sorgulanmayan sorunları çözmede etkilidir. Hataların ortaya çıkarılması ve gerekli düzeltici önlemlerin alınması, organizasyonda önceden var olan problem çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkündür. Beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda mevcut çözümlerin yeterli olmayacağı açıktır (Arslantaş, 2006).Bu öğrenme aynı zamanda “uyum sağlamayı öğrenme” olarak da ifade edilmekte ve sorun çözmeyi kolaylaştıran örgütsel amaçların üstesinden gelinmesi anlamına gelmektedir. Tek yönlü öğrenme, organizasyon içerisindeki kusurların ve yanlış güncel değerlerin ve politikaların değişiklik yapılmadan onarılmasıdır (Yücel, 2007).

Tek yönlü öğrenme, yalnızca organizasyondaki sorunları çözmeye odaklanır. Sorunlara neden olacak davranış ve teorilerin üzerinde durmaz. Bu yöntemde belirli çalışma kurallarının belirlenmesine ve çözülmesine odaklanır. Tek yönlü öğrenme ile örgütün bilinen hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kapasitesi geliştirilmeye çalışılır. Tek yönlü öğrenme, davranışsal ve değişmeyen bir öğrenme türü olarak kabul edilir.

Tek yönlü öğrenmede, örgütün temel yaklaşımının dışına çıkmadan çevrenin iç ve dış uyaranlarını dikkate alarak öğrenme temellidir (Öneren, 2008).

Çift yönlü öğrenme: 1970'lerin sonunda Chris Argyris çift yönlü öğrenme kavramını öne atmıştır. Çift yönlü öğrenme organizasyon dışında meydana gelen olaylara daha bütüncül bir bakış açısıyla ele almaya dayanır. Bu tür öğrenmelerde problemlerin tespit edilmesi ve düzeltilmesi özellikle önemlidir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Çift yönlü öğrenme; Örgütün mevcut amaçlarını, politikalarını, yapısını ve kurallarını değiştirmek ve hataların toplu olarak belirlenmesi ve düzeltilmesi sırasında sorunların belirlenmesi ile ilgili olarak ortaya çıkar. Üretken öğrenme kavramına da tekabül eden iki yönlü öğrenme, örgütün gücünü artırmak için öğrenmeyi ve örgüte üretken çözümler ve yenilikler getirerek örgütsel sorunları yeniden şekillendirme çabasını, amaç, yargı ve çözüm bekleyen standartları kapsamaktadır. Çift yönlü öğrenmede esas olan, kurum için önemli bilgilerin, tekniksel becerilerin ya da gündelik işlerin, normlarının ve örgütsel politikalarının değişmesidir (Günbayı ve Akdeniz, 2007).

Çift yönlü öğrenme, öğrenme sürecindeki inançları, normları, yaklaşımı ve örgütsel yapı ve hedefleri de içermektedir. Bu nedenle iki yönlü öğrenmenin geri bildirim yönü de vardır. İki yönlü öğrenme; önce değerleri inançlara, normlara ve örgütsel hedeflere bağlar ve son olarak zihinsel modelleri ve entelektüel yapıları yeniden şekillendirir. Dolayısıyla tek yönlü öğrenmeye kıyasla derin bir süreci kapsamaktadır (Aybar, 2011).

Sibernetik öğrenme: Sibernetik öğrenmeye göre, sistemlerin çevreden gelen önemli girdileri takip etme, analiz etme ve tespit etme yeteneğine sahip olması gerekir. Sistemler bu bilgi alışverişini, sistemin davranışını belirleyen süreçler ve kurallarla ilişkilendirmeli ve bu kurallarda önemli farklılıklara dikkat edilmelidir. Karışıklık durumunda karışıklığı gidermek için bu sistemlerin de aktif olması gerekir. Bu koşullar başarılı bir şekilde sağlanırsa, çevreyle sistemin arasında sürekli bir bilgi alışverişi sağlanır (Karahana ve Yılmaz, 2010).

Sibernetik sistemler algılama, tarama ve izleme yeterliliğiyle bilgiyi sistem davranışına rehberlik eden çalışma kurallarıyla ilişkilendirebilmeli ve bu kurallardan

önemli sapmaları tespit edebilmelidir. Sistemler, hata durumunda düzeltici önlem alabilmelidir. Bu koşullar karşılanırsa, çevre ile sistem arasında sistemin değişiklikleri izlemesine ve uygun şekilde yanıt vermesine olanak tanıyan sürekli bir bilgi alışverişi süreci vardır. Dolayısıyla sistem kendini düzeltecek şekilde çalışabilir (Öneren, 2008).

Geçmiş ve hatalardan ders alarak öğrenme: Örgütteki insanların yaşadığı deneyimlerden veya hatalardan gerekli dersleri çıkararak yeni şeyler öğrenmektir. Deneyimsel öğrenme kuvvetli fakat maliyetli bir yöntemdir. Önemli olan ilk seferde doğru yapmaktır. Bu yöntemle öğrenen kuruluşlar özgün fikirler üretmeye çalışırlar. Yeni ürün ve süreçlerde rakiplerinden önde olmayı arzularlar (Öneren, 2008).

Çalışanların ve organizasyonun geçmiş tecrübelerinden yararlanarak öğrenme stratejilerini kullanılabilmektedir. Farklı çalışan deneyimleri ve kucaklayan hatalar, başkalarının öğrenebileceği ve yeni sonuçlar üretebileceği bir ortam yaratır. Bu öğrenme, farklı deneyimlerin bütünleştirilmesi anlamına gelir. Çalışanların problemi çözümedeki becerisi, farklı ve yeni teorilerden yararlanmalarını oluşturacak iş koşulları, sistematik olarak yeni bilgileri araştırmalarına ve test etmelerine ve farklı deneyimlerden yararlanmalarına olanak sağlayacaktır. Hatalardan ders alarak öğrenmek, benzer hataların tekrarlanmamasını gerçekleştirecektir.

Hizmet Alıcılardan Öğrenme: Kuruluşlardan hizmet ve ürün satın alan müşteriler, kuruluşları tarafsız şekilde değerlendirecek ve eleştireceklerdir. Bu nedenle, kurumun önemli bir kaynağı olarak müşteri görüşlerinden yararlanmak, kurumların öğrenme düzeyini artırmak açısından önemlidir (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012).

Başkasından Öğrenme: Örgüt içinde öğrenme, sadece örgüt içinde yapılan analizler değil, örgüt dışında gerçekleşen faaliyetlerden de etkilenir. Bu durumda, faaliyetlerde bulunan kuruluşların karşılaştırma yapmak istiyorlarsa bunu en iyilerle yapmaları önemlidir. Çünkü daha önceki çalışmalardan yararlanmak organizasyon açısından büyük bir kazançtır (Öneren, 2008).

Kıyaslamak: Kuruluşun diğer kuruluşların hizmetleri, ürünleri veya iş sürecini ölçmek ve bunlardan öğrenmeye yönelik kullanmış olduğu, kendini geliştirmek amacıyla en iyi uygulamalara sahip olduğu kabul edilen, sürekli, düzenli ve plan dahilindeki bir süreci tanımlar. Kıyaslamak, en iyiyi elde etmek amacıyla en donanımlı

uygulamaları bulma ve uyarlama yöntemi şeklinde kuruluşların kendilerini sürekli biçimde en iyi kuruluşların uygulamalarıyla karşılaştırmasına ve uygulamalarını düzenli olarak analiz etmesine ve bunlardan öğrenmesine olanak tanır (Aybar, 2011).

Öğrenen organizasyonların temel prensibi, çevre faktörlerinden öğrenebileceklerinin daha çoğunu öğrenme anlayışıdır. Öğrenen organizasyonlarda düşünen organizasyonlar gibi değişimi fark etmek ve ona uyum sağlamak söz konusu değildir. Bunun aksine değişimi önceden bilen ve gerekli önlemleri alabilen, değişimi değişime tercih ettikleri söylenebilir.

1.1.2. Öğrenen Örgüt Olma Nedenleri

Öğrenen organizasyon olmayı zorunlu hâle getiren nedenler; değişen çevre koşulları, örgütlerin öğrenen örgüt olmasına sebebiyet veren haller şöyle açıklanmıştır:

Küreselleşme ve Değişimler: Günümüzde küreselleşme tüm organizasyonları menfi yönde etkilemektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler, ulaşım ve bilgi teknolojilerindeki süratli değişimler örgütleri etkilemektedir. Küreselleşme ve hızlı değişimler, örgütleri belirli önlemler almaya zorlamaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2010). Bu nedenle, öğrenmenin bilginin yayılması yoluyla gerçekleştiği, hızlı değişimlere dayanabildiği ve küreselleşmenin olumsuz etkilerinden korunabildiği günümüz koşullarında öğrenmenin düzenlenmesi önemlidir (Ceylan ve Savı, 2003).

Rekabet: Baskıları tüm organizasyonları menfi yönde etkilemektedir. Örgütlerin rekabet baskısını örgüt yararına ortadan kaldırmasını sağlayan bu tür bilgi ve deneyimlerin kullanılması, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandırır. Bu nedenle, rekabeti anlamak için öğrenmeyi kullanırlar. Örgütlerin sürekli artan öğrenme kapasitesi, ortamdaki değişiklikleri zamanında fark etmeyi, doğru analiz etmeyi ve hızlı karar almayı kolaylaştırmaktadır. Bu, bilgi paylaşımına ve yaratıcılığa yol açar; Rekabet, bilgi edinme ve paylaşma açısından kuruluşlara fayda sağlar (Karahan ve Yılmaz, 2010).

Müşterinin beklentilerindeki değişim: Müşteriler ihtiyaç duydukları ürün ve hizmeti kuruluştan alırlar. Kurumu tarafsız bir şekilde değerlendirecek ve eleştirecek olan müşterilerdir. Bu nedenle müşteri yorumlarından faydalanmak örgütsel öğrenmeyi artırır (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012).

Örgütlerin müşteri beklentilerini ve onların örgütten ve çalışanlarından beklentilerindeki değişiklikleri anlama çabaları, diğer zamanlarda da bu değişikliklerden olumlu faydalar elde edilmesini sağlar. Müşteri beklentilerini göz önünde bulundurmaları ve kaliteyi artırmaları çok önemlidir. Bunu yapmak isteyen organizasyonlar da öğrenmeye odaklanır ve öğrenen bir organizasyona dönüşebilir(Gümüştekin vd., 2013).

İş Yapısında Değişiklik: Devlet tarafından çıkarılan veya yürürlükten kaldırılan yasalar, kuruluşların iş yapma şeklini etkileyebilir. Organizasyondaki bu değişimlere uyumlu olmanın önemini vurgulamaktadır. Bu değişen koşullara direnç gösteren organizasyonların sürdürülmesi zordur. Buradaki önemli nokta değişen koşullara hızla uyum sağlamaktır. Bunu aşmak ancak öğrenen organizasyon olmakla mümkündür (Karahana ve Yılmaz, 2010).

Değişen Çalışan Beklentileri: Geleneksel organizasyonlarda insancıl değerlere önem verilmemiştir. Günümüzde teknolojilerin gelişmesiyle birlikte çalışanların örgüte karşı beklentileri de değişmiştir. Artan çalışan motivasyonu, kariyer arzusu ve finansal beklentiler giderek daha önemli hâle geldi. Bu beklentiler kuruluşlar tarafından dikkate alınmalıdır. Bu da ancak öğrenen organizasyon olmakla mümkündür (Gümüştekin vd.2013).

Bilgi topluluğu ve yönetimi: Organizasyonları öğrenmeye çeken önemli etmenlerden biri de bilginin yönetilmesidir. Teknolojideki gelişmeler ve yeniliklerle birlikte bilginin gerçekliğine erişim zorlaştırmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bilgi yönetimi önem kazanmıştır. Bilgi, iletişim ve teknolojinin evrimi; kuruluşları bilgi kaynakları aramaya yönlendirir. Kuruluşlar, öğrendikleri bilgileri daha kolay bir şekilde kodlamayı ve aktarmayı zorunlu hale getirmişlerdir. (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012).

Öğrenen Örgütlerde Temel Disiplinler

Senge (2002)'ye göre öğrenen örgütler konusunda beş temel disiplin vardır. Bu disiplinler: a) Kişisel Yeterlilik, b) Zihni Modeller, c) Paylaşılan vizyon, ç) Sistem Düşüncesi ve d) Takım Hâlinde Öğrenmedir. Aşağıda bu disiplinler irdelenmektedir.

Bireysel Yeterlilik: Kişisel yeterlilik düzeni, kişinin kendi hayatına bir sanatçı için eserine yaklaşmasına benzer, hayatını nakış gibi işlemesini gerektirir. Bu, kişinin

önce kendini sorgulaması, gelecekte ne yapacağını bilmesi ve önce gelişmesi anlamına gelir (Çalkavur, 2018: 82).

Yaşamımızın en üst düzeyinde isteklerimizi yerine getirmek olarak algıladığımız, bireyin içinden gelen ve öğrenme sürecinde hayatımızı sürekli etkileyecek bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel özlemler, bireyleri yeni bir vizyon oluşturmaya motive eden hedeflerdir. Bu beş disiplin, kendi aralarında bir bütünlük içinde geliştirmeye çalışır. Sezgi ve aklın kaynaşmasına dayanır ve bireyin ve diğerlerinin motivasyonu öğrenen organizasyonların önemli bir işlevidir. Ancak bu bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesine izin vermeyebilir. Ancak bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin ön koşuludur (Ozdayı ve Ozcan, 2005).

Zihinsel Modeller: Zihnî modeller, kişinin dış dünyaya bakış açısını belirler. Zihnî modeller, yalnızca bireyin dünyayı nasıl anlamlandırıldığını değil, aynı zamanda nasıl davrandığını da belirler. Yönetim Teorisini Chris Argyris zihinsel modellerin hayatımızda karşılaştığımız kararların etkili şekilde tesir ettiğini savunmaktadır. Örgütler mevcutlarını belirledikleri ve bir kişinin tek başına ulaşamayacağı hedeflere ulaşmak için fikir birliğine vardıkları bir yol izlerler. Zihinsel modellerin öğrenmeyi artırmak için kullanılabileceğini söyleyen Senge, bu modeli öğrenen organizasyonlarda disiplin durumuna getirdi. Zihinsel model yardımı ile bireyler yapacağı işlerin döngüsüne karar verebilir ve bunları paylaşabilirler (Aybar, 2011).

Vizyonun Ortak Paylaşımı: İnsanların kişisel vizyonu bulunduğu kadar kuruluşların da ortak vizyonu bulunmalıdır. Organizasyondaki herkes için bir vizyonu, inandıkları ve başarmak istedikleri şeyler olduğu için, ortak hedeflere değer verir ve bu hedeflere ulaşmak için çok çalışırız. Paylaşılan bir vizyon geliştirmek farklılıklarımızı birleştirir(Çalkavur, 2018: 97).

Yalçın ve Ay (2011)'a göre kuruluşun stratejik hedeflerine yönelik çalışanlar da bu fikre sahip çıkmalı ve bu hedeflere ulaşmak için efor sarf etmelidir. Bu durumda organizasyondaki herkes ulaşmak istediği vizyona ulaşacaktır.

Öğrenen örgütler için paylaşılan vizyon oldukça önem taşır. Bunun nedeni öğrenirken gereken motivasyon ve enerjinin sağlanmasıdır. Ortak vizyon oluşturma disiplininin uygulanabilmesi için öncelikle vizyonların üst yönetim tarafından belirlendiği ya da organizasyonun kurumsallaşmış planlama süreçleri tarafından

belirlenen geleneksel anlayışlardan uzak durmak gerekmektedir. Ortak vizyonun ortaya çıkması biraz zaman alabilir. Bireysel vizyonların etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkarlar. Paylaşılan vizyonların yaratılmasına değer veren örgütler, çalışanların devamlı suretle bireysel vizyonlarının gelişmesinde teşvik edicidir (Güçlü ve Türkoğlu, 2003).

Takım Hâlinde Öğrenme: Grup içinde öğrenmek, ekip üyeleri arasındaki farklılıkları zenginleştirmek, grup dışından destek almak, kolektif düşünmeyi kabul etmek ve uygulamak, bireysel sonuçlar yerine kalıcı sonuçlara ulaşmaktır (Çalkavur, 2018: 91).

Yalçın ve Ay (2011)'a göre gerçek öğrenme, grubun birlikte çalışmasıyla elde edilebilir. Önemli olan açık diyalog kanallarına sahip kişilerin birbirlerini anlamaları ve bilgiyi paylaşmalarıdır. Ekip çalışmasında insanların entegre olarak çalışmasına uyum denilmektedir. Genel olarak ekipte, ekip üyelerinin enerjileri ters yönlere çalışır. Genel olarak yapılarak konuşursak, birbiri ile uyumlu olmayan ekiplerin enerjisi boşa gider. Bireyler tek başlarına çok çalışabilirler ancak çabaları ekip çalışmasına etkili bir şekilde katkıda bulunmaz (Güçlü ve Türkoğlu, 2003). Diyalog, ekip çalışmasının en önemli şartıdır. Diyalog, varsayım ve ön yargıları sonlandırır. Bunun nedeni tüm önemli kararlar açık diyalog kanallarına sahip ekipler içinde alınır (Tepeci ve Koçak, 2005).

Sistem Düşüncesi: Organizasyonu oluşturan çalışma grubundaki kişilerin görevlerine dayanarak sistem düşüncesinde insanları öğrenen organizasyonlarla da ilişkilendirebiliriz ve bu şekilde organizasyonun daha geniş çevresini birbirine bağlarız. Sistem düşüncesinin özü, karşılıklı yardımın ekip olarak çalışan geniş ve çeşitli insan birimlerinden oluşması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bireyi ekip çalışmasının bir alt sistemi olarak ilişkilendirmek pek uygun görülmez de organizasyonun bir bütün olarak büyümesi ve bireysel fonksiyonlarının sistem bütünlüğü içinde oluşturulması uygun görülmektedir. Ayrıca sistemsel bakış açısı örgütsel yaşamla ilişkilendirildiğinde önemi daha net ortaya çıkacaktır (Ayhan, 2011).

Öğrenen Örgütlerin Yetenek ve Kapasiteleri

Öğrenen örgütlerin yetenek ve kapasiteleri; problemleri sistematik çözüme, yeni yaklaşımları denemek, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başka kişilerin

tecrübelerinden yararlanma, bilginin transferi olarak ele alınacaktır. Bu maddeler aşağıda açıklanmıştır.

Problemleri Sistematik Çözme: Altyapısı “devamlı iyileştirme” ile oluşur. Örgüt çalışanlarına düşünme, fikir üretme, problem çözme ve karar verme tekniklerini öğretmek önemlidir. Temel amaç, örgüt çalışanlarına yeni bir problem çözme anlayışı kazandırmak ve problem çözme problemlerini örgütte canlı tutmaktır (Yalçın ve Ay, 2011). Problem çözmeye yönelik sistematik bir yaklaşımda, problemler bilimsel yöntemin adımları kullanılarak teşhis edilir ve çözülür. Karar verme mekanizması oluşturmak ve bilimsel bilgi çerçevesinde sonuçlar çıkarmak için istatistiksel tekniklerin kullanılması gerekmektedir.

Yeni Yaklaşımları Denemek: Yeni yaklaşımları denemek, öğrenen organizasyonlar yaratmanın etkili bir yoludur. Problemleri sistematik çözme yöntemine göre zorlayıcı bir sürece sahiptir. Zorlayıcı bir sürece sahip olmasının nedeni, yeni yaklaşımların uygulanması için organizasyonda müsait bir platformun olması gerektiğidir. Bu yöntem, deneyimlenen yeni bilgilerin uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, uygulanması ve tartışılmasını kapsar (Koçel, 2011: 431).

Geçmiş Deneyimlerden Öğrenme: Geçmiş deneyimleri kullanarak başarılı ve başarısız öğrenme, bu deneyimlerin sistematik bir analizi, nedenlerini arama ve sonuçlarından yararlanma olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda örgütler başarısızlıklarını ve başarılarını incelemeli, düzenli olarak değerlendirmeli ve sonuçları çalışanların erişebileceği bir şekilde kaydetmelidir (Bayrakoglu ve Kultaniş, 2002).

Başka Kişilerin Tecrübelerinden Yararlanma: Her zaman Öğrenme analiz ve değerlendirme yoluyla gerçekleşemez. Bazen kuvvetli düşünceler kişinin başka perspektif yakalamasına yönelik çevre araştırmasıyla başlamaktadır. Başka perspektif yakalaması karşılaştırmalar yapılarak elde edilebilir. Uzmanlar bu yöntemi en iyi örgütsel deneyimleri sağlayarak, analiz ederek ve uygulayarak sürekli öğrenme ve araştırma deneyimi olarak ifade etmişlerdir (Ozdayı ve Ozcan, 2005).

Bilginin Transferi: Öğrenilmiş olan bilginin örgütteki kişiler arasında etkili ve hızlı bir şekilde paylaşılması öğrenmenin kalıcı olmasını artırır. Bilgi herkesle paylaşıldığında etkili olabilir. Veri iletimi için çeşitli sistemler kullanılmaktadır: Bu

sistemler; yazılı, görsel yâda sözlü rapor, tur veziyaretler, kişisel döngü, standardizasyon ve eğitim programlarıdır (Yücel, 2007).

1.1.3. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Eksiklikleri

Öğrenen organizasyonun en önemli özelliği, işbirliğine dayalı öğrenmeyi teşvik eden bir ortamda öğrenme fırsatları sağlamaktır. Bu ortamı hazırlamanın ön koşulu olarak öğrenme güçlüğüne tespit edilmesi gerekmektedir (Celep, 2001). Öğrenen organizasyonların temeli olan Öğrenmeyi Gerçekleştirmenin Önündeki Engeller, eğer varsa, Senge tarafından tanımlanan yedi öğrenme güçlüğüne vurgulamaya ve açıklamaya çalışır.

Pozisyonum ne olursa olsun: Bunun olduğu organizasyonlarda insanlar kendilerini pozisyonları ile ilgili işlerinde kısıtlanmış hissederler, “Bilmiyordum...” gibi açıklamaları sıklıkla duyulmaktadır. Birçok konu ve görev çalışanlara ait olmadığı için çözümsüz kalmıyor (Çalkavur, 2018: 59-60).

Bir kuruluştaki çalışanlar yalnızca işlerine odaklandığında, kuruluş uzak yerlerdeki insanlarla dolup taşar. Her çalışan kendini işine ve pozisyonuna adarsa, bir örgütte aynı anda tüm pozisyonları işe almanın doğuracağı sorunlar bu sorumluluğun dışındadır (Özden, 2013: 124).

Çalışanların hiçbiri sorunun nedeninin kendileri olduğunu düşünmüyor. Genelde sorunların dışarıdan geldiğine inanılır. Bu durumda çalışan sadece günlük işinden bahsediyor. Bu nedenle çalışanlar istifa etmezler. Çalışanlarda sorumluluk duygusu gelişmez. Çıktıya kimse katılmadığı için genellikle sorunun dışarıdan geldiği varsayılır (Özden, 2013: 124).

Dış düşmanlar: Kuruluşunuzda bir şeyler ters giderse, diğer insanlar sorumlu tutulur. Çalışanlar sadece pozisyonlarına odaklandıklarında eylemlerinin kendilerini aştığını fark etmezler. Alınan önlemler bizi tedirgin ediyorsa bu yeni sorunların dışarıdan geldiğine inanıyoruz. Bu sorunlar sürekli olarak çalışanları rahatsız ediyor. Bu durumun üstesinden gelebilmek için sorunu doğru tespit etmek ve sorunun altında yatan nedeni ortaya çıkarmak gerekmektedir. Bu sorunların tekrarlanmaması için bu sorunlara neden olan kişilerin cezalandırılması veya işten çıkarılması çok önemlidir (Yücel, 2007).

Bu öğrenme güçlüğü kendini ilk olarak savunma davranışında gösterir. Sorunlar ortaya çıktığında, çalışanlar kendilerini suçlu hissettirerek kendilerini haklı çıkarmaya çalışırlar. Başlangıçta, suçlular bir organizasyon içindeki bireyler ve gruplar olarak kabul edilir. Suçsuzsa aranacaktır. Yani suçlular rakipler, müşteriler ve ekonomik durumdur. Bu durumda, olanlar için kimse kendini suçlamayacaktır. Problem gerekli alternatifleri üretmediği için öğrenme imkânsızdır. Eylemlerimiz gözümüzün önünde belirlediğinde, durumların dışımızdan geldiğini düşünürüz (Özden, 2013: 124).

Hesap verebilirlik yanılması: Örgüt yöneticileri genellikle büyük sorunların kaçınılmaz olduğunu ve sorumlu tutulmaları gerektiğini söyler. Sorunları çözmek ve diğer sorunların tırmanmadan önce ortaya çıkmasını beklemekle ilgilidir. En önemli fikir, aktif olmanın reaktif davranışa çözüm olduğudur. Ancak sorunlar büyüdüğünde herkes sorumluluk almaktan kaçınır. Bir organizasyon içindeki karar verme süreçlerinde kendilerine danışılmayan astlar genellikle bu kararların olumsuz sonuçlarıyla hatırlanır. Başarısızlıklar genellikle astlara atfedilir. "Eğer bu işte iyiyisen, usta.

Olaylara bağlı kalma: Genel olarak, bir organizasyonun içindeki iletişim için bir olayın sonucu çok önemlidir. Bir olaya aşırı katılım, o olayın daha fazla ifşa edilmesine yol açacaktır. Ancak nedenlerini anlamak için olayların ötesindeki uzun vadeli değişimlere bakmamız gerekir (Öneren, 2008).

Uzun vadeli olaylar bireysel öğrenme için etkilidir, ancak örgütsel öğrenme için etkili değildir. Bu, ilgi çekici olayları gerçekleşmeden önce tahmin etmenin en iyi yoludur. O zaman en uygun şekilde cevap verebilirsiniz. Ancak yaratıcı olmayı öğrenemiyoruz (Memduhoğlu ve Kuşci, 2012).

Yönetici Takım Efsaneleri: Yönetici Takım Efsaneleri, organizasyondaki farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden deneyimli yöneticilerden oluşur. Karmaşık örgütsel sorunlara çözüm bulurlar. Ancak örgütün istikrarlı işleyişini bozmamak için kişisel sorunlarını saklamaya çalışırlar. Herkesin hemfikir olabileceği bir karar olmalı. Bu durum öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir (Yücel, 2007). Bir örgütün bir sorunla mücadelesini yönetime bırakmak doğru değildir (Güçlü ve Türkoğlu, 2003).

Genel olarak örgüt çalışanları, takımın imajını bozmamak için bir arada olduklarında ana fikirlerini ifade etmekten çekinirler. Anlaşıp karar vermiş

görünüyorlar. Ancak, gerçek bir fikir birliğine varılmadığı için kararlar genellikle uygulanmaz. Gerçek görüşler, farklı ortamlardaki küçük gruplar tarafından ifade edilir (Çalkavur, 2018: 61).

Kilit alanlarda yıllık sonuçları olan bir öğrenen organizasyon yöntemi, bu eksikliklerin çözümüdür. İlk olarak, bu eksikliklerin daha net anlaşılması gerekir, çünkü genellikle gündelik olayların gürültüsü içinde kaybolurlar (Senge, çeviren Çetin ve diğerleri, 2014).

1.1.4. Öğrenen Organizasyonlar Olarak Spor İşletmeleri

Şirketlerin öğrenen organizasyon olma ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Öğrenmenin en önemli yeri okul olmaktadır. Bütün alanlarda yaşanan rekabet, strüktürel değişimler, küreselleşme ve teknoloji hareketliliği, örgüt çalışanlarının kendi başlarına yaşamlarını sürdürmelerini olanaksız kılmıştır. Başarının temel bileşenlerinden biri olarak ortaya çıkan öğrenen örgüt kavramı Başarıya ulaşmayı hedefleyen kuruluşlarda gereklilik olarak görmektedir. Dolayısıyla eğitim sisteminde başlıca görev yöneticinin kurumun öğrenen bir organizasyon olmasını sağlamak ve aynı zamanda öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmektir (Çalık, 2010). Bir yöneticinin sahip olduğu yönetim becerileri profili, bir okulun öğrenen organizasyona dönüşmesinde önemli rol oynamaktadır (Akbaba, 2018).

Özellikle spor işletmelerinin eğitim alanındaki misyonu değişmiş, bilgiyi aktarmadan kullanma ve ondan yeni bilgi oluşturma mekanizması değişmiştir. Bir şirkette bunu başarmak amacıyla öncelikle bireylerin öğrenip organizasyonlar oluşturduğu bir etkileşim ve işbirliği temeli oluşturmak önemlidir. Ancak unutmamak gerekir ki öğrencilerin bu çalışmalara aktif olarak katılması ve başarmanın sevincini yaşaması çok önemlidir. Eğitimin verildiği bu ortamlarda, spor koçları ve yöneticileri bilgi kaynağından ziyade liderlik konumundadır, sürekli gelişimleri için birbirlerini desteklerler ve okulda toplu ya da bireysel bir öğrenme ortamı yaratmanın yollarını ararlar(Memduhoğlu ve Kuşci, 2012).

Spor şirketlerinin spor yöneticileri, antrenörleri ve diğer çalışanları. uzmanlığınızı sürekli derinleştirmeniz, alanınızdaki yeniliklerin farkında olmanız ve işler değiştikçe öğrenmeniz gerekir. Şirket çalışanlarının değişme ve öğrenme isteği ve çabası ne denli fazlaysa, kendi alan başarıları da o denli yüksek olur. İşletmenin

başarı ve kalitesi depozitif yönlü etki gösterecektir. Kurumsal eğitimin kalitesini artırma, yönetici, eğitmen ve başka çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla okulun bir çıraklık okuluna dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu ortamda yöneticiler ve eğitmenler çeşitli faaliyetlerde bulunur ve sürekli öğrenirler. Eğitici spor şirketlerinin çalışanları için öğrenme laboratuvarları vardır (Fedai, 2016).

Bu eğitim kurumlarının öğrenen laboratuvarlar haline gelebilmesi için öncelikle uygun eğitim ve öğretim ortamının geliştirilmesi gerekmektedir.

1.2. Organizasyonel Yaratıcılık

Bu bölümde sırasıyla yaratıcılık, eğitim kurumlarında organizasyonel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık kavramlarına ilişkin tanımlar açıklanacaktır.

Yaratıcılık; bilgi boşluklarına, yanlışlıklara, arızalara, problemlere, eksik unsurlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olmak, zorluğu tespit etmek, zorluğa çözüm aramak ve öngörülerde bulunmak. Yaratıcılık, bireyin herhangi bir işte çalışmasının sınırı kalmadığında, kararlaştırma becerilerini, düşünce esnekliğini, hislerini, hayallerini ve psikolojik motivasyonlarını iyi şekilde kullandığında ortaya çıkar. Yaratıcılık, verileri sistematik olarak organize etmeyi, esnek düşünerek problem çözmeyi ve özgün bir ürün yaratmayı içerir (Balay, 2010).

Yaratıcılık, bir kişinin sorunları çözme veya orijinal bir ürün geliştirme yeteneğidir. Yaratıcılık sadece yeni bir ürün yaratmak değildir, birbiri ile alakasız duran düşünceler arasında başka bir noktada varolur (Çavuş, 2006).

Organizasyonel yaratıcılık kavramı bugünün dünyası için önemli bir kavramdır. Yaratıcılığa bir zamanlar bireysel olarak bakılırken, örgütsel yaratıcılığın yeri halka doğru genişlemeye başlamıştır. Yaratıcılık, insanların ve duygularının sınırsız olduğu ve hayal etmelerine ve uygulamalarına izin verildiği organizasyonlarda gelişebilir ve ilerleyebilir. Yaratıcılık çalışmalarının birleştiği payda bireydir, birey ve örgüt üyeleri yeni düşünceler ve bu düşüncelerin çıktıları örgütlerdeki özgün süreçlere etki eder (Karacabey, 2011).

Gümüşsuyu (2004); Organizasyonel yaratıcılığın, bireysel yaratıcılık, zihinsel yetenekler, içsel motivasyon, kişilik özellikleri, yaratıcı yetenek ve kişinin geçmiş

deneyimlerinden ve grubun özellikleri, yapısı ve büyüklüğünden oluşan grup yaratıcılığının etkileşimi olduğunu savunmaktadır. Örgütün özelliklerinin toplamıdır.

Örgütsel etkililiği artırmayı amaçlayan örgütsel yaratıcılık, örgütteki bireyler arasındaki ilişkilerin değiştirilmesini içerir. Örgütlerin büyüüp ayakta kalabilmeleri ise yaratıcı becerilere sahip insanlarla çalışmak onların yeteneklerini kullanmalarına bağlıdır. Yaratıcıları içermeyen ve zamanında harekete geçirmeyen bir organizasyon, diğer rakiplere karşı hızla zayıflayacaktır. Yaratıcı ve yenilikçi bir organizasyon ortamı yaratmada organizasyon yapısı çok önemlidir. Aşırı katı ve esnek olmayan bir örgüt yapısının örgütsel yaratıcılığı engellediği, örgüt içi kontrolün aşırı katı kurallar, çalışan gözlemi ve kurallara aşırı uyumu içerdiği söylenebilir. Yaratıcılığı geliştirecek paralel faaliyetler olmayacak ve aynı zamanda bir şeyler yapmayı da engelleyecektir. Bu nedenle örgüt üzerinde kontrol sahibi olmak yaratıcı olmayı gerekli kılan işler ile paralel olmayacaktır (Shalley ve Gilson, 2000).

Organizasyonel yaratıcılık; iş birliği içinde doğan değerli, faydalı, yeni bir hizmet, fikir veya süreç. Kuruluşların başarılı olması için, bu yeniliklerin miktarı ve etkinliği, esas olarak uyarlanabilir yaratıcı zekâ ve esnekliğe, stratejik esnekliğe ve teknolojik, sosyal ve yapısal yeniliğe ilişkilidir (Uğurlu ve Ceylan, 2014).

Günümüzde dünya hızlı bir değişimin içindedir. Örgütleri değişime iten nedenler, örgütün hem içinde hem de dışında bulunabilir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için kendi içyapılarından ve dış çevrelerinden kaynaklanan değişimlere hazırlanmaları gerekmektedir. Bugün örgütlerin yok olmamalarına yönelik yapmak zorunda oldukları şey yeniliktir (Çavuşoğlu, 2007).

Bazen insanlar sorunları kendi başlarına çözmekte zorlanırlar. İnsanların sorunlarını çözmek için bir araya gelmeleri ve bir organizasyon yapısı kurmaları gerekir. Böylece birlikte problem yaratma sürecini başlatırlar.

Sergeant (2006)'a göre örgütler yaratıcılığa yönelik uyması gerekli oldukları kuramlar şunlardır:

1. Her insanda yaratıcılık farklı boyutta bulunur ancak bazı insanların yaratıcılığı daha yüksektir.
2. Yaratıcılık insanlar açısından anlaşılabilir, tanımlanabilir, test edilebilir ve ölçülebilirdir.

3. Yaratıcılık, gündelik yaşam ve eğitim yöntemleriyle geliştirilebilir.

4.Yaratıcılık belirli sınırlar içinde teşvik edilebilir, ödüllendirilebilir, etkinleştirilebilir veya yok edilebilir.

Organizasyonda yaratıcılığın oluşması için doğru bir lider ve uygun bir ortam gereklidir. Örgütte liderin görevi, çalışanları yaratıcılıklarını geliştirmeye teşvik ederek yardımcı olmak olmalıdır. Özellikle çalışanlar için en önemli faktör, yaratıcılıklarını geliştirmek için kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir ortama sahip olmaktır. Bu unsurların bulunduğu organizasyonlarda insanlar yaratıcılıklarını işe aktarabilirler.

Çavuş (2006) yaratıcı bir organizasyonun özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Karşılıklı konuşmaya açıklık,
2. Çalışanların başka özellikleri kullanmak,
3. Yeterlilik esasına uygun olaracterfi,
4. Esnek, vadeli projeler,
5. Merkezî olmayan strüktür,
6. Organizasyonda hata yapan için telafi fırsatı,
7. Özgün ve fikir farklılıkları meydana çıkarmayı amaçmak,
8. Diğer kuruluşlar kopyalanamaz, kendilerine özgü amaçları ve faaliyetleri vardır.

Yaratıcı bir organizasyonun, diğer organizasyonları kopyalamadan belirlediği uzun vadeli ve esnek hedefleri vardır. Örgüt, üyelerine ulaşmak için üyelerinin farklı özelliklerinden yararlanır. Yaratıcı örgütlerin en önemli özelliği çalışanların hatalarını düzeltmelerine olanak sağlaması ve hataların önemli bir öğrenme fırsatı olmasıdır.

1.3. Örgütsel Yaratıcılık Yaklaşımları

Örgütsel yaratıcılıkla ilgili yaklaşımlardan psikanalitik yaklaşım, bilişsel gelişim yaklaşımı, Gestalt yaklaşımı, çağrışımsal yaklaşım, faktöriyel yaklaşım ve hümanist yaklaşım aşağıda sunulmuştur.

Psikanalitik yaklaşım: Psikanalitik yaklaşımda daha çok yaratıcılığın motivasyonları, kökleri, sapmaları ve etkililiği gibi boyutlara odaklanmışlardır (Kendir, 2013). Freud, yaratıcılığı kişinin karşı koymakta zorlandığı bilinçdışı ile "libido" enerjisi arasındaki çatışmanın neticesi şeklinde görmektedir. Freud'a göre yaratıcı olan insan, hislerinin toplumda kabullendirmek için yükseltme mekanizmasını eyleme geçirmelidir. İnsan kişiliği Freud için ego, id ve süperegodan oluştuğunu savunmaktadır. Kimlik unsuru, tüm zevklerin ve isteklerin gerçekleşmesine sürekli baskı yapar (Sungur, 1997: 35).

Ego, idin sonsuz taleplerini kontrol etmeyen kişiliğin bir parçasını oluşturur. Gerçeklik ilkesine göre çalışır. Kimlik gereksinimleri ve gerçeklik arasında yapıcı rolü vardır. Mantık ve gerçeği göz önünde tutarak hareket eder, kabullenir süreçler üstünde çalışır.

Süper egonun çoğu bilinçaltında bulunur. Gündelik yaşamda farkına varılmayan duygu, istek, dürtü, arzu ve düşüncelerin bir araya geldiği servettir. Freud'a göre bilinç buzdağına benzer. Dağdaki görünmez kısım bilinçaltındadır ve dağda görünen kısım ise bizim farkında olduğumuz kısımdır (Eroğlu, 2014).

Freud'a göre yaratıcılık, insanların içerisindeki çatışmalar yoluyla ortaya çıkar. Yaratıcılığın bir kısmı, çocuklukta yarım kalan bir oyunun kalıntısıdır. Oyun, zararsız ve bilinçsiz cinsel saldırı davranışlarına göz yumsa da toplumsal olarak da kabul görmektedir. Yaratıcı sürecin biçimlendirici aşamaları aşağıdakilerden oluşur: İlk aşama ilham ve bilinçaltıdır. Bu süreç, rüyaların her yerde ve her zaman tefekkür edilmesi veya açılmasıdır. İkinci aşama, bilinç öncesi ve sembolik aşamadır. Bilinçaltında bastırılan sembolizm, istekler ve hislerin rengini değiştirerek bilinç alanında belirmesidir. Lisan ayrıca sembolik dışavurumdan oluşur. Bu açıdan yaratıcılık, simgeleştirme ve sorun çözme amacıyla oldukça önemlidir. (Sungur, 1997: 35).

Kris ve L. Kubie bu yaklaşımın geliştirilmesine büyük katkı sağlamışlardır. Kris yaratıcılık sürecini zenginleştirme ve esinlenme olmak üzere iki esas adımda gerçekleştiğini ifade etmiştir. Birinci aşamada, ego, geçici olarak ön bilinçli düşünceye geri dönmesine izin vermek için düşünceler üzerindeki katı kontrolünde esnekliğe izin verir. Bu şekilde, yansıtma sırasında nötr enerji salındığında kişi yaratıcılığa ulaşır. Kubie, yaratıcılığın en önemli parçasının ön bilinç olduğunu da

belirtmiştir. Kubie, bilinç öncesi düşüncelerin anlamsal yoğunluğunun önemi üzerinde ısrar etmektedir. Suçluluk ve yaratıcılık korkusu gibi hislerin yaratıcılığa engel olduğu belirtmiştir (Sungur, 1997: 36).

Bilişsel-gelişimsel yaklaşım: Kelly, bilişsel yaklaşımın en büyük isimlerinden biridir. Kelly'nin kişilik teorisinin temel felsefesi yapısal değişkenlerdir. İnsanların dünyayı yarattıkları "geçirgen" modellere bakarak gördüklerini düşünüyor. Bu modelleri "kişisel yapılar" olarak adlandırdı. Kişisel kurgular, kişinin yaşadığı çevreyi anlatmasını ve bu ortamı yaratmasını sağlayan düşünceler bütünüdür. Kişisel sistemlerin karmaşıklığı, psikolojik işlevler ve zekâ ile ilgilidir. Hadiseler ve deneyimler psikolojik gelişimin bir neticesi şeklinde gelişir. Strüktürel, dünyadaki tecrübeleri açıklamaya çalışan, dünyayı bütünleştirmeye çalışan ve onu sınıflandırmaya hizmet eden cümlelerdir. Önemli olan insanların çevrelerindeki olayları nasıl algıladıkları ve yorumladıklarıdır (Eroğlu, 2014).

Kişiliğe yönelik bilişsel yaklaşımlar, kişinin kendisi ve başkaları hakkında ne kadar karmaşık ve kapsamlı yapıların oluşturulması, yorumlanması ve değerlendirilmesi gerektiğini açıklayan bilişsel yapılarıdır. Bazı durumlarda, toplum ve dogmatik inançlar yaratıcılığı bastırır. Sonuç olarak, yeni ürünler inanç yapısını ve toplumsal düzeni derinden etkileyecek ve dolayısıyla direnişe açık olacak şekilde yapılandırılabilir. Elbette yaratıcılığın önündeki en büyük engel, toplumdan farklı düşünen bireylere, toplumun aynı düşünenlere verdiği kadar değer verilmemesidir. Düşünce ve duygularını bilinç düzeyine yükselterek gerçekleştiremeyen insan, seçim yapamaz çünkü düşünce, duygu ve davranışlarına yönelik bir kontrol mekanizması oluşturamaz. İnsan, ancak alışkanlıklarının etkisiyle hareket eden ve öğrendiklerini tekrarlayan bir makineye dönüşmekte, böylece insanın özgürlüğü kısıtlanmaktadır. Özgürlük, alternatifler içinden seçmeyi sağlar. Dış dünya, duygu ve düşüncelerinin kendisini nasıl etki ettiğinin farkında olan insan, seçimini özgürce ifade ederek yaratıcılığının farkına varır. Gestalt yaklaşımı, öğrenmeyi olumlu yönde etkileyeceği düşüncesiyle ülkemizde de uzun bir süredir takip edilmekte ve eğitim sistemimiz bu yaklaşıma göre planlanmaktadır. Yaratıcı düşünceyi geliştirmeye yönelik değildi (Sungur, 1997: 37).

Dernek yaklaşımı: Bu yaklaşım, yaratıcılığı çağrışımlar yoluyla açıklamaya çalışır. Çağrışımsal yaklaşıma göre yaratıcılık, düşünceyi şekillendiren çağrışımların

bolluğuna, bunların farklı türlerine ve özgürlüklerine bağılı olmaktadır. Bu yaklaşımın temeli bazı kaynaklara bakılırsa İngiliz Mill ve Hume'a dayanmaktadır (Sungur, 1997: 37). Bunun nedeni bilgi tabanını deneyime bağlarlar ve bu nedenle çağrışımların önemini onaylarlar. Mednick'in yaratıcılığı, temel ihtiyaçları karşılayacak veya faydalı olacak yeni kombinasyonlar oluşturmak için çağrışımsal unsurları birbirine yakın tutacaktır. Mednick'e göre yaratıcı insanlar alışılmışın dışında düşünmekte daha iyidir. Olağanüstü düşünce dışındaki çağrışımların olağan durumların dışında olması yaratıcı düşünceyi belirler (Kendir, 2013).

Hümanist Yaklaşım: Abraham Maslow ve Carl Rogers bu yaklaşımın en mühim temsilcileridir. Rogers, yaratıcılığın ne iyi ne de kötü olduğunu savunur. "İnsanlara fayda sağlayan ve insanların acılarını dindiren bir eylem yaratıcı olarak kabul edilir ve insanlara zarar veren bir eylem yaratıcı kabul edilir. Her iki eylemde de yaratıcılıktan söz edilebilir. Toplumsal değerler yalnıziki eylem içinde farklılık gösterir."

Maslow'a göre yaratıcılık, kişinin çevresiyle uyumunu, içsel duygularının gelişmesi ve kişinin öğrenmesi şeklinde ifade etmektedir. Yaratıcılık düşünmeyi kendini gerçekleştirme olarak görür. Ona göre yaratıcı birey, bir çocuğunkine benzer bir bakış açısından bakabilen kişidir. Hümanist yaklaşımın temel amacı, bireyin özgürlüğünü sağlamaktır. Hümanistler herhangi bir yaratıcılığı desteklemezler, insanların kendini bulmasına yardım ederler. Hümanistler, insanları bitiren yaratıcılara karşıdır. Birincisi, insanlığa fayda sağlayan yaratıcılığa ihtiyaç vardır. Bu yaklaşıma göre yaratıcılık, insanın olumlu yönleriyle bağlantılıdır. Birey, yaratıcı bir nitelikte doğar ve belli bir süre sonra eğitimle gelişir (Memduhoğlu, Uçan ve Uçan, 2017).

1.3.1. Organizasyonel Yaratıcılığı Etkileyen Etkenler

Organizasyonel yaratıcılığın pozitif etkileri şu şekilde açıklanmaktadır (Yurter, 2016):

Örgütün Teşviği: Yaratıcı düşüncenin etkili ödülleriyle teşvik edildiği, Fikirlerin yapıcı ve adil bir biçimde eleştirildiği, yeni fikirlerin hızla benimsendiği ve bu fikirlerin özgürce yayılabileceği bir organizasyon kültürü oluşturulmasıdır.

Yöneticinin Desteği: Hedefleri net şekilde belirleyen, iyi çalışma modelleri oluşturan, çalışma grubu değerleri geliştiren ve gruba güven veren yöneticiler tarafından gösterilen desteği ifade eder.

İş Grubu Desteği: Organizasyon içinde iyi etkileşim içinde olan, farklı fikirlere açık olan, işle ilgili belirli sorunların çözümünde birbirini destekleyen, yapılan işe yüksek düzeyde bağlılık gösteren ve karşılıklı dayanışma ortamı sağlayan arkadaşların desteğidir.

Kaynaklar: Finansman, ekipman ve bilgi dahil her tür kaynağın kolayca erişimi ve kolay kullanımınıdır.

İş Mücadelesi: Kurum çalışanlarının çabalaması ve çalışanları kurumdaki önemine inandırma ihtiyacını ifade eder.

Özgürlük: Çalışanların, işlerinin nasıl olması gerektiğini belirleme ve yaptıkları işi kontrol etme konusunda özgür olduklarına inandırılmasıdır.

Özellikle örgütlerde yaratıcılığın olumlu yönde geliştirilebilmesi için öncelikle yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması ve örgütte diyalogun devamlı aktif olması gerekmektedir. O zaman yaratıcılık ve özgürlük için gereken koşullar sağlanmış olacaktır.

Organizasyonel yaratıcılığı negatif yönlü etki eden etmenleri göz ardı etmemek gerekir. Bunların başında eleştiri korkusu ve öz güven eksikliği gelmektedir. Yaratıcı çalışanlar eleştiriden korkmadıkları ve kendilerine güvendikleri sürece bu özellikleri ortaya çıkarabileceklerdir. Yöneticilere bu konu ile ilgili önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin liderlik davranışlarını yaratıcılığı ortaya çıkarmak için uygulamaları gerekmektedir. Geçmiş deneyimler ve klişeler, yeni bilginin oluşturulmasını negatif yönde etkileyebilmektedir. Bunun neticesi kişiyi başka sorunla karıştırdığında önceden uyguladığı çözümleri denemeye sevk eder. Yaratıcılığın ortaya çıkışına yönelik eleştiriler de oldukça önemlidir. Yapıcı eleştirinin yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ancak yapıcı olmayan eleştiriler çoğu zaman kişinin geri çekilmesine ve vazgeçmesine neden olabilir (Karacabey, 2011).

Bazı zamanlar örgüt çalışanlarının yaratıcılık fikirleri, organizasyon ortamı ve örgütün işleyişini bozabileceği ve kontrolün kaybedileceği mantığıyla yöneticilerce onay görmeyebilir. Yaratıcılık insanların mühim becerilerini bilinçli veya bilinçsiz

olarak engellenebilir. Bir organizasyonda birden fazla grubun oluşması oldukça doğaldır. Ancak gruptaki herkes tarafından kabul edilen görüşler vardır. Çalışanlar yaratıcı fikirleri gruba açıklamaya çalıştıklarında büyük olasılıkla cezalandırılacak ve gruptan uzaklaştırılacaktır(Karacabey, 2011).

Organizasyon Yaratıcılık Boyutları

Bu başlıkta organizasyon içindeki yaratıcılığın boyutları maddeler halinde ele alınacaktır:

Yönetimsel boyutu: Organizasyonun yaratıcılığı birçok etmenle belirlenir. Bu etmenler içinde en önemlisi kuşkusuz kreatif direktördür. Yöneticiler örgütte yaratıcılığı artırabilir veya olumsuz etkileyebilir. Örgütsel yaratıcılığın gelişmesi için yöneticinin aynı zamanda örgütün lideri olması gerekir. Yönetici kişisel olarak yaratıcılığı teşvik etmelidir. Astlar ve üstler arasındaki iletişim kanallarının sürekli aktif olması ve yaratıcılığa elverişli ortamların yaratılması önemlidir (Sungur, 1997: 90).

Bugünün örgütleri kendisini geliştirmek, rakiplerle mücadelede bulunmak ve var olabilmek için kendine özgü bilgilerle ilerleyen çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bundan dolayı elde edilen bilginin saklanması ve kullanımı yaratıcılığa önem veren yöneticilerin sorumluluğundadır(Kendir, 2013).

Örgüt liderlerinin rekabet ortamında örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yaratıcılığa açık olması ve sorunlara en kısa sürede çözüm bulması gerekmektedir. Yöneticilerin yaratıcılığa ve yeniliğe izin vermediği bir örgüt ikliminde değişim gerekli duruma gelmektedir. Organizasyondaki yaratıcılık yönetim açısından değerlendirildiğinde, yöneticinin çalışanlarının yaratıcı niteliklerini meydana çıkarmalarına olanak tanır. Bu olanağı yöneticinin örgütteki çalışanlara imkan olarak sağlayamaması durumunda yaratıcılık oluşmadan biter. Organizasyon içindeki yaratıcılık, inovasyonu ortaya çıkarır. Bu, çalışanlar arasında birlik sağlar. Yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun bir örgütsel atmosferin olması gerekir. Bu, sistem yöneticileri tarafından sağlanır. Örgütlerde yaratıcı fikirler inovasyona dönüştürülmezse organizasyonlarda istenilen başarı elde edilemez (Balay, 2010).

Kişisel Boyutu: Tüm kişilerde yaratıcılık vardır. Yaratıcılığı engellenen, bastırılan, dondurulan eğitime ihtiyacı olan insanlar vardır. Yaratıcılık, yalnızca

sanatçılar ve bilim adamları tarafından tekelleştirilen olağanüstü veya ilahi bir yetenek değildir. Bunların aksine yaratıcılık, her yaştan insanda bulunan, sosyal ve kültürel çevre ile yakından ilgili olan gizli bir güçtür. Yaratıcılık, her insanın doğasında değişen derecelerde geliştirilebilen bir kapasitedir (Sungur, 1997: 45).

Bireyler olayları ve durumları farklı yorumlar. Yaratıcılıklarına bakmadan önce bireylerin bireysel özelliklerini bilmek önemlidir. Bireylerin güçlü özgüveni ve bağımsızlığı, bireysel yaratıcılıklarını önemli ölçüde artırır(Eroğlu, 2014).

Hızlı düşünebilen, özgün fikirlere sahip ve girişimci olan insanlar yaratıcı özelliklere sahiptir. Bireysel yaratıcılığa sahip bireylerin esnek olmaları belirgin özellikleridir. İnsanların yaratıcı olması yeniliklere ve öğrenmeye açık olduklarını gösterir. Bireysel olarak yaratıcılık, insanların malik olduklarını meydana çıkarma, gerçek zamanlı uygulama ve bireysel potansiyellerini gerçekleştirme süresidir (Yahşi ve Özbek, 2016).

Sosyal Boyutu: Bireylerin yaratıcı düşüncesinin bir kısmı sosyal çevre tarafından etkilenmekte hatta şekillenmektedir. Yaratıcılığın gelişmesinde sosyal yapı bireye kendisini anlatmak, çalışmak, var olmak, araştırma yapmak özgürlüğünü vermesi gerekmektedir. Sosyal yapı yaratıcılık ile ilişkisiye sınır koymamalı ve yeniliklere izin vermelidir (Balay, 2010).

Toplum ve dogmatik inançlar bazı hallerde yaratıcılığı bastırır. Sonuç olarak, yeni ürünler inanç yapısını ve toplumsal düzeni derinden etkileyecek ve dolayısıyla direnişe açık olacak şekilde yapılandırılabilir. Elbette yaratıcılığın önündeki en büyük engel, toplumdan farklı düşünen bireylere, toplumun aynı düşünenlere verdiği kadar değer verilmemesidir(Kendir, 2013).

Toplumda zaman içinde oluşan düşünce yapısı, üretim biçimi ve değer yargıları kişileri etkilemekte ve kişilik özelliğini şekillendirmektedir. Bazı toplumların yaratıcılığa yönelik farklı yaklaşımları vardır. Bazı toplumlarda gülmek, ağırbaşlı olmak gibi davranışlar toplum tarafından hoş karşılanmaz. Bu nedenle toplumsal normların baskısı, hayatı algılama biçimi ve hayata bakış biçiminin bireylerin yaratıcılığını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir (Yurter, 2016).

1.4. Okullar ve Yaratıcılık

Spor kurumları, yaratıcılığın azalmasında olduğu kadar yaratıcılığın artmasında da önemli rol oynamaktadır. Yaratıcılığın gün yüzüne çıkarılmasında spor öğretmenlerinin öğretme metodu ve sporculara karşı davranışları mühim bir faktördür. Sporcuların derse etkin biçimde katılmadığı ve yalnızca öğretmenlerini dinlediği bir sınıf ortamında öğrencilerin problemlere yaratıcı çözümler bulmaları düşünülemez. Bu yaklaşımın aksine öğrenci katılımının sağlandığı, öğrencilerin fikir üretmelerinin istendiği ve öğrencilerin edilgen bir rol oynamadığı okullarda öğrencilerin kendisini ifade etmesi daha kolay olacaktır. Kendini rahat ifade edebilen öğrenciler daha yaratıcı olabilecektir (Çoban, 1999).

Spor eğitim kurumlarında yaratıcılık maddeler altında incelenecek ve açıklanacaktır.

Yaratıcı Spor Okulu: Yaratıcı Spor Okulu'nda spor öğrencilerinin yaratıcı yeteneklerinin belirlendiği, geliştirildiği ve ödül sisteminin olduğu yapıdadır. Öğrencinin girişimcilikte etkin olmaya teşvik eden, meraklanma hissini besleyen, motivasyonlarının yükseltildiği ve rahat soru sorabilmelerine olanak tanıyan bir ortamı yaratıcı okullar sağlamaktadır. Sporcular benzetmek, olayları ilişkilendirmek ve yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirmek için zaman ayırır ve keşfetmek, analiz etmek gibi yeteneklerini kazanmayı amaçlarlar (Üstündağ, 2003).

Bazı araştırmalar okula başlamadan çocukların yaratıcı ve meraklı olduklarını ancak okula başladıklarında yenilikleri daha az takip ettiklerini, çekingen davrandıklarını ve etkinliklere katılmak yerine seyirci olmayı tercih ettiklerini göstermiştir (Yıldırım, 2007).

Yaratıcı okulda amaç, yaratıcılık becerilerine destek olan programlarla öğrencilerin açığa çıkmamış becerilerini meydana çıkarmaktır. Bu nedenle okulla ilgili her duruma okul müfredatında yer verilmelidir (Üstündağ, 2003).

Yaratıcı okul araştırmacılara göre şu özellikleri taşır (Sungur, 2001):

Esnek ve yaratıcı düşünebilen öğretmenler bulunmaktadır.

Eğitmenlerin gereksinimleri önemsendir ve fırsatlar sunulur.

Eğitmenler, öğretim faaliyetlerinde kullanılmak üzere fazla kaynağa sahiptir.

Yaratıcılığın geliştirilmesinde, kişinin şimdiki konumuyla gelecekte olmayı istediği konumu ortaya koyar.

Çalışanlar iş birliği yapmaya ve ekip olarak çalışmaya teşvik edilir.

Yaratıcılığın engellendiği bütün problemler ortadan kalkar.

Çalışanlar ve öğrenciler değer görür.

Aktivitelerde vakit verimli kullanılmaktadır.

Yaratıcı okulda çalışanlar, etkinlikler üzerinde işbirliği yapmaya ve ekip olarak çalışmaya teşvik edilir. Yönetici, çalışanların gereksinimlerine dikkat eder ve var olan fırsatları çalışanlara sunmaktadır. Yöneticiler asla çalışanlar için ulaşılmaz bir sınır koymaz, aksine onlarla etkili bir şekilde iletişim kurmaya çalışır.

Yaratıcı Okulda Yönetici: Her konuda öğrenciler gibi düşünebilmeli ve soru sorabilmelidir. Özellikle kurum kültürünün gelişmesi, okullarda yaratıcılık ve problemleri çözmeye pozitif şekilde etkilemektedir (Sungur, 2001).

Yaratıcı bir okulun kurulmasında benimsenmesi gerekli yönetici davranışları aşağıda açıklanmıştır (Çavuşoğlu, 2007):

Yönetici, çalışanların fikrini özgürce ifade etmelerine izin verir.

Yaratıcı okulda yönetici, çalışan performansının objektif değerlendirmelerini sağlar.

Ön yargı bulunmaz.

Yönetici, demokratik yapıya uygun davranır. Demokraside iş birliği vardır. Bu iş birliğini ortaya çıkaracak kişi ise liderdir.

Yönetici yanlışları hoş görü ile karşılar. Yanlışları öğrenme fırsatı şeklinde görür.

Yönetici, çalışanlarla etkin bir şekilde iletişim kurar.

Yaratıcı okulda yönetici çalışanları iş birliği yapmaya ve ekip olarak çalışmaya teşvik eder.

Yaratıcı Okul Eğitimcisi: Yaratıcı okulda spor koçları hata yapabilir ancak yapılan hataları düzeltmenin yollarını aramaları gerekir. Öğretmende yaratıcılık yoksa

hatalarının farkına varamayabilir. Yaratıcı okulda, eğitimciler yalnızca kıvrak zekalı bireyler olmakla kalmaz, aynı zamanda her zaman daha şüphelidirler. Spor antrenörlerine işletmede yaratıcı öğrenme ortamı yaratmaya yönelik tutumlar verilir (Üstündağ, 2003):

Öğretimin etkililiği, belirli amaçlara ulaşma derecesiyle belirlenir fakat faaliyet yalnızca belirli amaçlara ulaşmakla ilgili olmaz. Öğrencileri, yaratıcı düşüncelerini geliştirmeleri için sürekli isteklendirip desteklemek gerekir.

Öğretmenlerin tutumları öğrencilerin akademik başarılarında mühim bir yere sahiptir. Bir eğitimcinin öğrencilerin özgün fikirlerine hoşgörüsü ve öğrencilerle özgün yollar bulması öğrenci başarısını artırır.

Öğretim elemanı; her zaman öğrencilerinin faaliyetlerini takip etmeli, öğrencilerle birlikte çalışmalı ve onları tüm başarılarında teşvik etmelidir.

Sınıf içinde ekipler oluşturmak, bütün öğrencileri başka kişisel ilgi, bilgi ve yeteneklerini eyleme geçirir; öğrencilere daha fazla çalışma için motivasyon ve birlikte düşünme fırsatı sağlar.

Eğitmen, sınıfta günlük hayattan örneklere yer vermeli ve bunu yaparken onları öğrenci olarak eğitmekle kalmamalı aynı zamanda vatandaş olarak da eğitilmelerine katkıda bulunmalıdır.

Eğitmen, öğrenci merkezli bir yaklaşım benimsemeli ve onu öğrenme sürecine dâhil ederek yaratıcılığını geliştirmesine izin vermelidir.

Öğrencilerin yaratıcılıklarını geliştirmek için öğretmenin önce onları öğrenmedeki sürenin merkezine koyması gerekir. Sınıfta ekipler oluşturularak bütün öğrencilerin ilgisine ve becerilerine uyan etkinliklere katılması sağlanmalıdır.

Yaratıcı Okul Müfredatı: Spor okulu müfredatı birden fazla perspektiften organize edilmeli ve her öğrencinin yaratıcılığını artıran bireysel ders seçenekleri sunmalıdır. Yaratıcı okul programlarında; Öğrenciler her alanda gelişim açısından zengin olmalı, esnek ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmelidir. Yaratıcı okula uygun müfredatı aşağıda açıklanmıştır (Sungur, 2001):

Yaratıcı, üretken ve esnek düşünün.

Pratik olun ve diğer alanlarla ortak olun.

Genellemeler yapın ve kavramları öğrenin.

Geleneksel öğrenme deneyimlerini ve karmaşık düşünme becerilerini birleştirin.

Bilgileri sistematik olarak işleyin.

Kritik değerlendirme yapın.

Sorunları giderin ve çözün.

Hipotez kurabilme yeteneğine sahip olun.

Hipotezleri test edin ve sonuç çıkarın.

Araştırma ve sınıf projeleri oluşturun.

Sporcuların belirli kalıpları ezberlemelerini, hafızalarını işlevsiz bilgilerle doldurmalarını; araştırma, bilimsel düşünme, yorumlama, karşılaştırma ve sentez becerilerini göz ardı etmelerini, devamlı bilgi yüklemeyi amaçlayan antrenman programı, yaratıcılık önünde engel oluşturmaktadır. Bundansa öğrenciyetkin bir öğrenme mücadelesine sokacak, bilgiyi sistematik şekilde oluşturduğu, özgün ürünlerin oluşturulmasına destek programlar oluşturmak gerekir.

Yaratıcı Okulda Spor Yöneticisi, Spor Antrenörü ve Sporcu: Organizasyonlarda tüm yaratıcılığın temeli öğrencilerdir. Öğrenci yaratıcılığını geliştirme fırsatları sağlanırsa, okullarda yaratıcılık önemli bir süreçtir. Yaratıcı spor okulundaki öğrencilerin özelliği aşağıda sıralanmıştır (Üstündağ, 2003):

Görünüşte alakasız olan pek çok düşünce içinde olağandışı saptamalarda bulunur.

Düşünceyi sistematik bir şekilde organize eder ve farklı, özgün fikir ve ürünler sunar.

Karşılaştığı sorunlara diğerlerinden farklı bir açıdan bakarak farklı çözümler bulur.

Fantastik, eğlenceli ve yaratıcı bir profili vardır.

Öğrenen Organizasyon ve Organizasyonel Yaratıcılık

Günümüzde sunulan ürün ve hizmetlerin standartlaşması ile birlikte yeni ve farklı ürünler rağbet görmeye başlamıştır. Bu nedenle işletmeler yeni ve yaratıcı

stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Samen, 2008). Örgütlerde öğrenme yönelimi sadece bilgi yönetimini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda yaratıcılığı da destekler, yeni bilgi ve fikirlerin keşfedilmesini teşvik eder, bunların anlaşılma ve uygulanma yeteneklerini artırır (Avcı, 2009). Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yoluyla test etme ve uygulama aşaması sonucunda çeşitli yeniliklere dönüştürölür (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

Eğitimin teknolojik keşfinin yansımaları gerçek bir değerlendirmeye tabi tutularak öğrenme kitlesinin faydaları sonucu mutlaka etkileyecektir. Sürecin başlangıcı ile bitişi arasındaki farklar teknik bulgularla senkronize edilmeli ve gelinenyolmeydana konulmalıdır. Bu sürecin temel taşlarını öğrenen organizasyon ve organizasyonel yaratıcılık oluşturan olgulardır. Tek başına eğitim için hiçbir şey anlatmayan yaratıcılık ancak eyleme dönüştürölmesinde öğrenen organizasyonun rolünü gösterir. Bu süreçlerde süreç kişinin öğrenme hızından ve yaratıcılığından etkilenir.

Gelişmekte olan ölkelere baktığımızda, beceri ve bilgi üretimini belirli teknoloji tabanlı keşiflerle ilişkilendirerek test ettiklerini görölyoruz (Öneren, 2008). Her ne kadar bilgilerin yenisi üretilse de hakiki bilgi muadillerinin olmaması kurumların vizyon geliştirmesinin temel nedenidir. Bu nedenle toplumdaki bireylerin her biri kendi algıları etrafında kurumlarını oluştururlar. Bütölün bu çalışmaların sonucunda yaratıcılık içerisinde öğrenen organizasyon ve kurumlar, bu iki olgunun sağladığı bilgi ve deneyimlere ulaşarak dik duran kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlam ve ilkeli bir temele dayanan her eğitim kurumu kendi bünyesinde birtakım esaslar üzerinde şekillenmiştir. Bunlar şirketi yönetip teknolojiyi en üst düzeyde kullanabilen ve çalışmalarıyla teknolojiye yeni bir düzen veren kişileri ortaya çıkarmıştır. Bunlar dikkate alındığında toplumların gelişmişlik düzeylerinin çok önemli çalışmaların ürünü olduğu yadsınamaz. Uluslararası deneyimlerden deneyerek, gözlemleyerek ve öğrenerek toplum olarak bizleri kendi misyon ve vizyonumuzu güncellemeye zorlar. Başarı çıtasını bir üst seviyeye çıkarmak için kurumların öğrenmeyi organize etme ve örgütsel yaratıcılık süreçlerini aktif olarak kullanmaları gerektiği düşünölmemelidir.

Öğrenme odaklı örgütler, çalışanların fikirlerini geliştirebilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam yaratmanın yanı sıra açık fikirliliğe de önem vermektedir (Calantone vd., 2002). Bunun nedeni öğrenme, örgütün yeni fikir

geliştirme ve yaratıcılık yeteneğini artırır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012). Bireylerin fikirlerini ifade edebildiği ortamlar, bireylerin yaratıcılığını açıkça etkilemektedir. Bu ortamın yaratıldığı örgütlerde bireyler farklı yöntemleri deneyerek yenilik yapma şanslarını arttırabilmektedirler (Avcı, 2012)..



İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Öğrenen örgüt düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, betimsel araştırma yöntemlerinden ilişkisel sorgulama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için veri toplamayı amaçlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015: 14).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da spor hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Kullanılan örnekleme yöntemi ise katılımcıların tamamının örneğe girme şansının eşit ve tesadüfi olduğu, aynı zamanda araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan basit tesadüfi örnekleme yöntemidir (Ural ve Kılıç, 2006). Araştırmanın örneklemini (n=249) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verildikten sonra çalışmaya katılım, gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür.

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma amacına bağlı olarak iki ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların özelliklerini belirlemek için kişisel bilgi formu geliştirilmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Ölçeğin ilk bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik çoktan seçmeli ve açık uçlu 6 soru belirlenmiştir. Katılımcılara cinsiyetleri, medeni durumları,

eğitim durumları, meslekteki toplam hizmet süreleri, yaşları ve spor yapma durumları sorulmuştur. Kişisel Bilgi Formu aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem grubuna ait kişisel bilgiler

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	78	31,3
	Erkek	171	68,7
Öğrenim Durumu	Ön Lisans ve Öncesi	22	8,8
	Lisans	153	61,4
	Lisansüstü	74	29,7
Yaş	20-25	39	15,7
	26-31	66	26,5
	32-37	75	30,1
	38 ve Üzeri	69	27,7
Kıdem	1-5 Yıl	41	16,5
	6-10 Yıl	64	25,7
	11 Yıl ve Üzeri	144	57,8
Medeni Durum	Evli	171	68,7
	Bekâr	78	31,3
Spor Yapma Durumu	Evet	186	74,7
	Hayır	63	25,3

Tablo 1’de verilen örneklem grubuna ait kişisel bilgiler incelendiğinde; %31,33’ünün kadın, %68,67’sinin erkek olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında 61,45% ‘inin lisans, 29,72% ‘sinin yüksek lisans mezunu olduğu, 57,83% ‘ünün 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların 68,67% ‘sinin evli olduğu görülmektedir.

2.3.2. Öğrenen Örgüt Algı Ölçeği

Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak Güçlü ve Türkoğlu (2003) tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgüt Algı Ölçeği” kullanılmıştır. Öğrenen Örgüt Algı Ölçeği; Beş boyuttan oluşur: "Kişisel Hâkimiyet", "Zihinsel Modeller", "Paylaşılan Vizyon", "Sistem Düşüncesi" ve "Takım Öğrenmesi". Ölçek 5’li Likert tipinde olup 42 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri Güçlü ve Türkoğlu (2003) tarafından yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak bulunmuştur. Ölçme aracında 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirmeler şu şekilde sınıflandırılmıştır: (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Tamamen Katılmıyorum. Ölçekten alınabilecek toplam puanın yüksek olması katılımcıların öğrenen organizasyona yönelik algı eğilimlerinin yüksek olduğunu, ölçekten alınabilecek düşük puan ise katılımcıların öğrenen organizasyona yönelik algı eğilimlerinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bu

ölçekte tersine çevrilmesi gereken hiçbir şey yoktur. Bu çalışmada ölçeğin tüm maddelerinin ve alt boyutlarının güvenirlik analizleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğrenen örgüte ilişkin algı ölçeğinin güvenirlik analizi

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kişisel Hâkimiyet	1-5. Maddeler	0,830	5
Zihni Modeller	6-12. Maddeler	0,888	7
Paylaşılan Vizyon	13-23. Maddeler	0,944	11
Sistem Düşüncesi	24-32. Maddeler	0,905	9
Takım Halinde Öğrenme	33-42. Maddeler	0,939	10
Tüm Maddeler		0,976	42

Tablo 2 'de görüldüğü gibi örgütsel yaratıcılık ölçeğinin (Cronbach's alpha) iç tutarlılık katsayısı 0,976 olarak hesaplanmıştır. Takım Öğrenmesi boyutunun (Cronbach Alpha) maddelerinin iç tutarlılık katsayısı 0.939'dur. Ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu söylenebilir. Ölçekte herhangi bir değişiklik yapılmadığı için bu çalışmada ölçeğin faktör analizi yapılmamıştır.

2.3.3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak Balay (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği; Bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç boyutu vardır. Ölçek, 39 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir derecelendirme ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçek geçerlik ve güvenirlik analizleri Balay (2010) tarafından yapılarak 39 maddenin varyansı %58, Cronbach Alpha katsayısı; 96,1 bulunmuştur. Ölçme aracında 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirmeler şu şekilde sınıflandırılmıştır: (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Tamamen Katılmıyorum. Ölçekten alınabilecek toplam puanın yüksek olması katılımcıların örgütsel yaratıcılık eğilimlerinin yüksek olduğunu, ölçekten alınabilecek düşük puanların ise katılımcıların örgütsel yaratıcılık eğilimlerinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin güvenirlik analizi

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Bireysel Boyut	1-16.maddeler	0,93	16
Yönetsel Boyut	17-28. maddeler	0,86	12
Toplumsal Boyut	29-39. maddeler	0,85	11
Tüm Maddeler		0,93	39

Tablo 3’te, Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin (Cronbach Alfa) İç Tutarlık Katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadığı için bu çalışmada ölçeğin faktör analizine bakılmamıştır. Özdamar (2004)’a göre Cronbachs Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriterine göre ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan ölçeklere yanıt veren katılımcılardan, ölçeklerde bulunan maddeler hakkındaki görüşlerini 5 ‘li Likert ölçeği üzerindeki seçenekleri işaretleyerek bildirmeleri istenilmiştir. Ölçekte verilecek cevap seçenekleri, puan değerleri ve puan aralığı Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğrenen örgüt ölçeği ve örgütsel yaratıcılık ölçeğinin Beşli Likert derecelendirme biçimi ve puan aralıkları

Seçenekler	Puan	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok Düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok Yüksek

Tablo 4’te ölçeklerin beşli Likert derecelendirme şekli, Hiç Katılmıyorum seçeneğinden Tamamen Katılıyorum seçeneğine doğru ve 1’den 5’e kadar puanlandırılmış sıralaması görülmektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri “Öğrenen Organizasyon Algı Ölçeği” ve “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Veriler bir istatistiksel veri programı kullanılarak analiz edildi. Toplanan veriler istatistik programına girildikten sonra betimsel istatistiklerle (Sıklık, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma) tanımlanarak yorumlanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde analizi ile incelenmiş, öğrenen örgüt algısı ve örgütsel yaratıcılık ölçeğini oluşturan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Veri analizinin uygunluğunu kontrol etmek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. İstatistiksel analiz olarak Mann Whitney U, Kruskal Walls H ve Korelasyon analizi kullanılmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkı test etmek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık

düzeyi kullanılmıştır. Bu çalışmanın çarpıklık ve basıklık sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5. Öğrenen örgüte ilişkin normallik analizi

Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık	p
Kişisel Hâkimiyet	-,690	,178	,000
Zihni Modeller	-,968	1,597	,000
Paylaşılan Vizyon	-1,535	1,579	,000
Sistem Düşüncesi	-,821	,595	,000
Takım Halinde Öğrenme	-1,206	2,568	,000
Tüm Maddeler	-1,080	1,203	,000

Tablo 5'te Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, öğrenen örgüt ölçeği alt boyutlarından elde edilen puanlarda normallikten sapmaların olduğu görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizinin uygulanması, verilerin normal dağılım durumunun saptanması amacıyla kullanılan yöntemlerden sadece bir tanesi olarak kabul görmektedir. Normal dağılım eğrileri incelendiğinde; normallikten sapmaların olduğu belirlenmiştir. Çarpıklık basıklık katsayılarının ± 1 aralığında olması (Büyüköztürk vd., 2008) veya çarpıklık basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ aralığında olması durumunda (Tabachnick ve Fidell (2013) verilerin normal dağılım göstereceği ifade edilmektedir. Sonuç olarak ölçek puanlarında normallikten sapmalar olduğu, katsayıların ± 1 ile $\pm 1,5$ aralığında yer almadığı ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin normallik analizi

Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık	p
Bireysel Boyut	-,288	1,230	,000
Yönelimsel Boyut	-1,128	1,642	,000
Toplumsal Boyut	-1,099	1,804	,000
Tüm Maddeler	-,708	1,805	,000

Tablo 6'da Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel yaratıcılık ölçeği alt boyutlarından elde edilen puanlarda normallikten sapmaların olduğu görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizinin uygulanması, verilerin normal dağılım durumunun saptanması amacıyla kullanılan yöntemlerden sadece bir tanesi olarak kabul görmektedir. Normal dağılım eğrileri incelendiğinde; normallikten sapmaların olduğu belirlenmiştir. Çarpıklık basıklık katsayılarının ± 1 aralığında olması (Büyüköztürk vd., 2008) veya çarpıklık basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ aralığında olması durumunda (Tabachnick ve Fidell (2013) verilerin normal dağılım göstereceği

ifade edilmektedir. Sonuç olarak ölçek puanlarında normallikten sapmalar olduğu, katsayıların ± 1 ile $\pm 1,5$ aralığında yer almadığı ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Tablo 7. Spor yöneticilerinin ve spor eğitmenlerinin öğrenen örgütlere ilişkin algı düzeyleri

Alt Boyutlar	N	Min	Max	Ort.±Ss
Kişisel Hâkimiyet	249	1,00	5,00	3,38±,457
Zihni Modeller	249	1,00	5,00	3,45±,991
Paylaşılan Vizyon	249	1,00	5,00	3,08±,726
Sistem Düşüncesi	249	1,00	5,00	3,61±,698
Takım Halinde Öğrenme	249	1,00	5,00	3,16±,524
Genel Toplam	249	1,00	5,00	3,25±,679

Tablo 7’de katılımcıların öğrenen örgüte ilişkin algılarının alt boyutlarına göre ortalamaları incelendiğinde, “Kişisel Hâkimiyet” alt boyutu düzeyi ortalamasının 3,38±,457, “Zihni Modeller” ortalamasının 3,45±,991, “Paylaşılan Vizyon” ortalamasının 3,08±,726, “Sistem Düşüncesi” ortalamasının 3,61±,698 ve “Takım Halinde Öğrenme” ortalamasının 3,16±,524, öğrenen örgüt toplam skorunun ise 3,25±,679 olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların örgütsel yaratıcılığa ilişkin algı düzeyleri

Alt Boyutlar	N	Min	Max	Ort.±Ss
Bireysel Boyut	249	2,13	5,00	4,11±,49
Yöneltil Boyut	249	1,17	5,00	3,81±,75
Toplumsal Boyut	249	1,00	5,00	3,77±,73
Genel Toplam	249	1,90	5,00	3,92±,50

Tablo 8’de katılımcıların örgütsel yaratıcılığa ilişkin algılarının alt boyutlarına göre ortalamaları incelendiğinde, bireysel boyut ortalaması 4,11±,49, yöneltil boyut ortalaması 3,81±,75, toplumsal boyut ortalaması 3,77±,73, örgütsel yaratıcılık toplam ortalaması 3,92±,50 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 9. Cinsiyete göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Kişisel Hâkimiyet	Kadın	78	122,46	9552,00	6471,00	,006*
	Erkek	171	126,16	21573,00		
Zihni Modeller	Kadın	78	123,94	9667,50	6586,50	,175
	Erkek	171	125,48	21457,50		
Paylaşılan Vizyon	Kadın	78	117,88	9195,00	6114,00	,292
	Erkek	171	128,25	21930,00		
Sistem Düşüncesi	Kadın	78	115,02	8971,50	5890,50	,039*
	Erkek	171	129,55	22153,50		
Takım Halinde Öğrenme	Kadın	78	118,30	9227,50	6146,50	,320
	Erkek	171	128,06	21897,50		
Genel Toplam	Kadın	78	120,27	9381,00	6300,00	,484
	Erkek	171	127,16	21744,00		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre öğrenen örgüt kişisel hâkimiyet alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu diğer alt boyut ve öğrenen örgüt toplam sorunda cinsiyet değişkenine göre farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 10. Cinsiyete göre örgütsel yaratıcılığın değerlendirilmesi

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bireysel Boyut	Kadın	78	125,03	9752,50	6666,50	,996
	Erkek	171	124,99	21372,50		
Yönelimsel Boyut	Kadın	78	126,51	9867,50	6551,50	,823
	Erkek	171	124,31	21257,50		
Toplumsal Boyut	Kadın	78	113,00	8814,00	5733,00	,015*
	Erkek	171	130,47	22311,00		
Örgütsel Yaratıcılık	Kadın	78	117,22	9143,50	6062,50	,250
	Erkek	171	128,55	21981,50		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel yaratıcılık toplumsal boyut düzeyinde anlamlı farklılık bulunduğu, diğer alt boyut ve örgütsel yaratıcılık toplam skorunda cinsiyet değişkenine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Fark
Kişisel Hâkimiyet	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	113,05	2	1,530	,465	-
	Lisans ^b	153	123,09				
	Lisansüstü ^c	74	132,51				
Zihni Modeller	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	137,11		1,436	,488	-
	Lisans ^b	153	120,96				
	Lisansüstü ^c	74	129,76				
Paylaşılan Vizyon	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	136,70		,643	,725	-
	Lisans ^b	153	123,67				
	Lisansüstü ^c	74	124,28				
Sistem Düşüncesi	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	122,05		,067	,967	-
	Lisans ^b	153	124,75				
	Lisansüstü ^c	74	126,40				
Takım Halinde Öğrenme	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	149,73		3,012	,222	-
	Lisans ^b	153	121,30				
	Lisansüstü ^c	74	125,30				
Genel Toplam	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	130,50		1,102	,576	-
	Lisans ^b	153	121,21				
	Lisansüstü ^c	74	131,20				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre öğrenen örgüt düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Fark
Bireysel Boyut	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	133,80	2	5,855	,038*	c>b
	Lisans ^b	153	117,11				
	Lisansüstü ^c	74	138,70				
Yönelimsel Boyut	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	138,07		,856	,652	-
	Lisans ^b	153	124,54				
	Lisansüstü ^c	74	122,07				
Toplumsal Boyut	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	124,09		,820	,664	-
	Lisans ^b	153	128,08				
	Lisansüstü ^c	74	118,89				
Örgütsel Yaratıcılık	Ön Lisans ve Öncesi ^a	22	142,20		1,494	,474	-
	Lisans ^b	153	122,21				
	Lisansüstü ^c	74	125,66				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre bireysel boyutta anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun lisansüstü ile lisans arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Eğitim değişkenine göre örgütsel yaratıcılık genel skorunda ve diğer alt boyutlarda farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların yaşlarına göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi

	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Fark
Kişisel Hâkimiyet	20-25 ^a	39	124,19	3	1,205	,752	-
	26-31 ^b	66	118,33				
	32-37 ^c	75	124,99				
	38 ve Üzeri ^d	69	131,85				
Zihni Modeller	20-25 ^a	39	133,95		1,741	,628	-
	26-31 ^b	66	116,37				
	32-37 ^c	75	124,57				
	38 ve Üzeri ^d	69	128,67				
Paylaşılan Vizyon	20-25 ^a	39	130,55		,851	,837	-
	26-31 ^b	66	120,71				
	32-37 ^c	75	128,99				
	38 ve Üzeri ^d	69	121,62				
Sistem Düşüncesi	20-25 ^a	39	125,05		,719	,869	-
	26-31 ^b	66	118,93				
	32-37 ^c	75	128,83				
	38 ve Üzeri ^d	69	126,62				
Takım Halinde Öğrenme	20-25 ^a	39	140,96		6,547	,037*	a>c
	26-31 ^b	66	127,24				
	32-37 ^c	75	120,25				
	38 ve Üzeri ^d	69	125,69				
Genel Toplam	20-25 ^a	39	131,78		1,827	,609	-
	26-31 ^b	66	115,63				
	32-37 ^c	75	124,92				
	38 ve Üzeri ^d	69	130,22				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre öğrenen örgüt, takım halinde öğrenme alt boyutunda istatistiksel açıdan farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun 20-25 yaş ile 32-37 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre öğrenen örgüt genel skoru ve diğer alt boyutlarda farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi

	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Fark
Bireysel Boyut	20-25 ^a	39	121,69	3	7,107	,017*	d>c
	26-31 ^b	66	119,25				d>b
	32-37 ^c	75	118,16				
	38 ve Üzeri ^d	69	139,80				
Yönelimsel Boyut	20-25 ^a	39	128,36		,177	,981	-
	26-31 ^b	66	122,77				
	32-37 ^c	75	126,08				
	38 ve Üzeri ^d	69	124,06				
Toplumsal Boyut	20-25 ^a	39	123,64		1,673	,643	-
	26-31 ^b	66	123,11				
	32-37 ^c	75	133,43				
	38 ve Üzeri ^d	69	118,41				
Örgütsel Yaratıcılık	20-25 ^a	39	129,19		,882	,830	-
	26-31 ^b	66	117,98				
	32-37 ^c	75	127,22				
	38 ve Üzeri ^d	69	126,93				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre örgütsel yaratıcılık bireysel boyutta istatistiksel açıdan farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumun 38 yaş ve üzeri ile 26-31 yaş, 38 yaş ve üzeri ile 32-37 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre örgütsel yaratıcılık genel skoru ve diğer alt boyutlarda farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların kıdemlerine göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi

	Kıdem	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Fark
Kişisel Hâkimiyet	1-5 Yıl ^a	41	131,61	2	5,615	,014*	a>b
	6-10 Yıl ^b	64	110,35				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	129,63				
Zihni Modeller	1-5 Yıl ^a	41	116,48	2	1,189	,552	-
	6-10 Yıl ^b	64	121,41				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	129,02				
Paylaşılan Vizyon	1-5 Yıl ^a	41	122,99	2	1,748	,417	-
	6-10 Yıl ^b	64	115,62				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	129,74				
Sistem Düşüncesi	1-5 Yıl ^a	41	122,89	2	,147	,929	-
	6-10 Yıl ^b	64	123,00				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	126,49				
Takım Halinde Öğrenme	1-5 Yıl ^a	41	124,41	2	1,782	,410	-
	6-10 Yıl ^b	64	115,15				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	129,55				
Genel Toplam	1-5 Yıl ^a	41	125,05	2	2,185	,335	-
	6-10 Yıl ^b	64	113,92				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	129,91				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların kıdemlerine göre öğrenen örgüt, kişisel hâkimiyet alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre öğrenen örgüt genel skorunda ve diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır.

Tablo 16. Katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi

	Kıdem	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Fark
Bireysel Boyut	1-5 Yıl ^a	41	128,89	2	,483	,785	-
	6-10 Yıl ^b	64	119,88				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	126,17				
Yöneltil Boyut	1-5 Yıl ^a	41	118,16	2	1,059	,589	-
	6-10 Yıl ^b	64	120,48				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	128,95				
Toplumsal Boyut	1-5 Yıl ^a	41	121,23	2	,612	,736	-
	6-10 Yıl ^b	64	120,58				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	128,04				
Örgütsel Yaratıcılık	1-5 Yıl ^a	41	122,60	2	1,425	,491	-
	6-10 Yıl ^b	64	116,71				
	11 Yıl ve Üzeri ^c	144	129,37				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel yaratıcılık genel skorunda ve alt boyutlarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 17. Spor yapma duruma göre öğrenen örgüt algısının değerlendirilmesi

	Spor Yapma Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Kişisel Hâkimiyet	Evet	186	126,13	23460,50	5648,50	,669
	Hayır	63	121,66	7664,50		
Zihni Modeller	Evet	186	126,14	23461,50	5647,50	,668
	Hayır	63	121,64	7663,50		
Paylaşılan Vizyon	Evet	186	126,10	23454,50	5654,50	,678
	Hayır	63	121,75	7670,50		
Sistem Düşüncesi	Evet	186	127,18	23656,00	5453,00	,410
	Hayır	63	118,56	7469,00		
Takım Halinde Öğrenme	Evet	186	125,09	23267,50	5841,50	,972
	Hayır	63	124,72	7857,50		
Genel Toplam	Evet	186	126,03	23441,50	5667,50	,698
	Hayır	63	121,96	7683,50		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 17 incelendiğinde katılımcıların spor yapma durumuna göre öğrenen örgüt genel skorunda ve alt boyutlarında farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 18. Spor yapma durumlarına göre örgütsel yaratıcılığın değerlendirilmesi

	Spor Yapma Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bireysel Boyut	Evet	186	126,25	23482,00	5627,00	,638
	Hayır	63	121,32	7643,00		
Yöneltil Boyut	Evet	186	126,09	23453,50	5655,00	,680
	Hayır	63	121,77	7671,50		
Toplumsal Boyut	Evet	186	125,17	23281,00	5828,00	,950
	Hayır	63	124,51	7844,00		
Örgütsel Yaratıcılık	Evet	186	126,01	23437,50	5671,00	,704
	Hayır	63	122,02	7687,50		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların öğrenen örgüte ilişkin algılarının spor yapma değişkenine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 19. Öğrenen örgüt ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi

		Bireysel Boyut	Yönetmel Boyut	Toplumsal Boyut	Örgütsel Yaratıcılık
Kişisel Hâkimiyet	r	,416**	,518**	,487**	,543**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Zihni Modeller	r	,287**	,643**	,554**	,630**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Paylaşılan Vizyon	r	,692**	,610**	,656**	,632**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Sistem Düşüncesi	r	,290**	,623**	,611**	,644**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Takım Halinde Öğrenme	r	,292**	,558**	,509**	,588**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Toplam	r	,353**	,642**	,592**	,687**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 19 incelendiğinde, öğrenen örgüt; kişisel hâkimiyet ile örgütsel yaratıcılık bireysel boyut arasında ($r=,316$; $p=,000$), yönetmel boyut ($r=,518$; $p=,000$), toplumsal boyut ($r=,487$; $p=,000$) ve kişisel hâkimiyet ile örgütsel yaratıcılık toplama skoru arasında ($r=,543$; $p=,000$) orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Zihni modeller ile bireysel boyutu arasında ($r=,287$; $p=,000$) zayıf düzeyde, yönetmel boyut arasında ($r=,643$; $p=,000$) yüksek düzeyde, toplumsal boyut arasında ($r=,487$; $p=,000$) orta düzeyde, zihni modeller ile örgütsel yaratıcılık arasında ($r=,630$; $p=,000$) yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon ile bireysel boyut ($r=,692$; $p=,000$), yönetmel boyut ($r=,610$; $p=,000$), toplumsal boyut ($r=,656$; $p=,000$) ve örgütsel yaratıcılık toplam skoru ($r=,632$; $p=,000$), arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sistem düşüncesi ile bireysel boyut arasında ($r=,290$; $p=,000$) zayıf düzeyde, yönetmel boyut ($r=,623$; $p=,000$), toplumsal boyut ($r=,611$; $p=,000$) ve örgütsel yaratıcılık toplam skoru arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Takım halinde öğrenme ile bireysel boyut arasında ($r=,292$; $p=,000$) zayıf düzeyde, yönetmel boyut arasında ($r=,558$; $p=,000$), toplumsal boyut ($r=,509$; $p=,000$), ve örgütsel yaratıcılık toplam skoru arasında ($r=,588$; $p=,000$) orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğrenen örgüt toplam skoru ile bireysel boyut arasında ($r=,353$; $p=,000$) zayıf düzeyde, yönetmel boyut arasında ($r=,642$; $p=,000$) yüksek düzeyde, toplumsal boyut arasında ($r=,592$; $p=,000$) orta düzeyde, öğrenen örgüt toplam skoru ile örgütsel yaratıcılık toplam skoru arasında ($r=,687$; $p=,000$) yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Buraya Katılımcıların cinsiyetlerinin öğrenen örgüt kişisel hâkimiyet ve sistem düşüncesinde belirleyici bir değişken olduğu ancak öğrenen örgüt düzeyi genel toplamında ise önemli bir değişken olmadığı belirlenmiştir (Tablo 9). Erkek katılımcıların kişisel hâkimiyet ve sistem düşüncesi düzeylerinin kadınlardan daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; Baydar (2021) tarafından yapılan doktora tezi çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğrenen örgüt algılarında farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Literatürde cinsiyet ve öğrenen örgüt algısına yönelik farklı araştırma bulguları yer almaktadır. Bazı araştırmalar cinsiyetin öğrenen örgüt algısında belirleyici bir değişken olmadığını (Banoğlu, 2009; Bil, 2018; Bilir, 2014; Güngör ve Celep, 2016; Sezgin, 2018) bazı araştırmalarda ise cinsiyete göre öğrenen örgüt algısında farklılık olduğu Kırca, 2019; Şen 2019; Yiğit, 2018) belirtilmiştir. Bazı araştırmalar bulgularımızı kısmen destekler iken bazı araştırmalar araştırma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin organizasyonel yaratıcılığının toplumsal boyut düzeyinde belirleyici bir değişken olduğu ancak organizasyonel yaratıcılığın diğer alt boyutlarında ve örgütsel yaratıcılık toplam skorunda cinsiyet değişkenine göre farklılık olmadığı belirlenmiştir (Tablo 10). Erkek katılımcıların toplumsal boyut düzeyleri kadın katılımcılardan daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum erkeklerin sosyal çevrelerinin yaratıcılık açısından onları kadınlara kıyasla daha çok desteklediğini göstermektedir. Balay (2010) literatürü inceleyerek yaptığı çalışmasında öğretim elemanının örgütsel yaratıcılık algısının kişisel düzeyde 'yeterince iyi' olduğunu bulmuştur. Öte yandan, idari ve sosyal yönlerden “orta düzeyde” ulaşıldığı gösterildi. Balay ve Kaya (2014) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel yaratıcılık algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bizim çalışmamızdan farklı olarak Balay ve Kaya'nın çalışmaları sosyal boyut düzeyinde farklılıklar göstermiştir. Argun ve Özben (2002) öğrenci cinsiyeti ile yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlar ve bu ilişkinin kızların akıcılık ve esneklik boyutlarında olduğunu söylemişlerdir. Balay (2010), Karacabey (2011) ve Yahşi (2014) tarafından yapılan araştırmalarda erkek katılımcıların bireysel yaratıcılık algıları kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Bu çalışmaların aksine Kendir (2013)

çalışmasında örgütsel yaratıcılığın herhangi bir boyutunda anlamlı bir cinsiyet farklılığı bulunamamıştır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre öğrenen örgüt düzeyleri incelendiğinde alt boyutlarında ve öğrenen örgüt genel toplamında belirleyici bir değişken farklılığı olmadığı belirlenmiştir.(Tablo 11). Literatür incelendiğinde; (Kılıç, 2009; Kırca, 2019; Subaş, 2010). Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin öğrenen örgütlere ilişkin algısında eğitim düzeyinin ayırt edici olmadığı görülmüştür. Kılıç, Kırca ve Subaş'ın çalışması bizim çalışmamızla benzer nitelik göstermektedir. Ulutin'in (2010) yaptığı çalışmada kurumların örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin algı eğitim seviyesi yükseldikçe düşmektedir. Bazı araştırmalar bulgularımızı kısmen destekler iken bazı araştırmalar araştırma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel yaratıcılığının bireysel boyut düzeyinde belirleyici bir değişken olduğu ancak diğer alt boyutlarında ve örgütsel yaratıcılığın genel toplam skorunda ise belirleyici bir değişken olmadığı belirlenmiştir (Tablo 12). Lisansüstü katılımcılarının bireysel boyut düzeylerinin lisans katılımcılarından daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmamızda eğitim düzeyi arttıkça bireysel boyut düzeyindeki katılımcıların organizasyonel yaratıcılık algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; çalışmamıza benzer nitelikte olan (Uğurlu ve Ceylan, 2014) araştırmalarında ise Eğitim durumu değişkenlerine göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık algıları farklılık göstermekte olup, lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü öğretmenlerin durumları arasında mezun öğretmenler lehine anlamlı bir fark vardır. Yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin daha yüksek bir yaratıcılık algısına sahip olduklarını bulmuşlardır. Fidan (2018) tarafından Öğretmenlerin okullarda örgütsel yaratma ve yönetim yeniliğine ilişkin görüşlerinin incelenmesi başlıklı araştırması sonucunda akademik geçmişe dayalı bir ayrımcılığın olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre öğrenen örgüt algısı incelendiğinde takım halinde öğrenme düzeyinde belirleyici bir değişken olduğu ancak diğer alt boyutlarında ve öğrenen örgüt genel toplamında belirleyici bir değişken olmadığı belirlenmiştir (Tablo 13). 20-25 yaş katılımcıların takım halinde öğrenme düzeyleri 32-37 yaş grubundaki katılımcılardan daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; Tan ve İnce (2019) yeni girişimcilerde öğrenen örgüt algısı ve işletme performansı ilişkisini

inceledikleri araştırmalarında takım halinde öğrenme disiplinine 40 yaş altındaki yeni girişimcilerin 40 yaş üstündeki yeni girişimcilerinden nispeten daha fazla önem verdiğini tespit etmiştir. Diğer taraftan 20-25 ve 32-37 yaş kategorileri arasında bir jenerasyon farkı da söz konusudur. Zira 20-25 yaş grubu 1997-2012 arası doğumluları temsil eden Z-kuşağına, 32-37 yaş grubu ise 1981-1996 arası doğumluları temsil eden Y-kuşağına mensuptur. İki jenerasyonun öğrenme yöntemleri arasındaki farklılıkları inceledikleri çalışmalarında Manzonivd (2021) Z-jenerasyonunun sanılanın aksine Kolb'un özümseyen öğrenme stiline (yansıtıcı gözlemle soyut kavramsallaştırmanın bileşkesi) daha yatkın olduğunu, önceki jenerasyonların ise yerleştiren öğrenme stilini (grup çalışmasına yatkın, materyal destekli ve yaparak-yaşayarak öğrenmeye yatkın) tercih ettiğini tespit etmiştir. (Bal, 2011; Banoğlu, 2009; Bil, 2018; Bilir, 2014; Kılıç, 2009; Kırca, 2019). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin algılarına göre eğitim örgütlerinin öğrenen örgüt seviyesinin tespit edilmesinde yaşın çok fazla ayırt edici bir özelliği bulunmamaktadır. Buradan kişilerin sahip olduğu bilgi ve mesleki tecrübeleriyle ilgisi olduğu söylenebilir. Çok farklı bir bakış açısıyla yapılan bu çalışmada ise (Lyle, 2012). Öğrenen örgütler yaşa göre değil doğru işe alım yöntemiyle örgüte nitelikli çalışanlar kazandırmaya çalışmaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri incelendiğinde bireysel boyut düzeyinde belirleyici bir değişken olduğu ancak diğer alt boyutlarında ve örgütsel yaratıcılık genel toplamında belirleyici bir değişken olmadığı belirlenmiştir (Tablo 14) 38 ve üzeri katılımcıların 32-37 ve 26-31 yaş katılımcılardan bireysel boyut düzeyinde belirleyici şekilde daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; Uğurlu ve Ceylan (2014) 300 öğretmen katılımcıyla yaptığı araştırmada öğretmenlerin yaşları arttikça bireysel yaratıcılıklarının azaldığını tespit etmiştir. Kendir (2019) ise Afyonkarahisar'daki otel çalışanları arasında yaptığı araştırmada 20 ve altı yaştaki çalışanların bireysel yaratıcılığının 31-40 yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı şekilde düşük olduğunu ölçmüştür. Bu farklı bulgular örgütsel yaratıcılığın sektörler ve meslekler arasında ve zamana bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Çalışmamızı destekler nitelikte Ulutin (2010) yaptığı çalışmada yaş ile birlikte tecrübenin de arttığı ve bu nedenle yüksek yaş grubundaki öğretmenlerin kurumların bu özelliklerini belirlemede farklılık gösterdikleri ve yüksek algıya sahip olduklarını ortaya koymuştur. Yaşla birlikte bireylerin bilgi, tecrübe ve öğrenme yaşantılarının artış gösterdiğine yönelik bir kabul söz konusudur.

Katılımcıların kıdemlerine göre öğrenen örgüt algısı incelendiğinde kişisel hâkimiyet düzeyinde belirleyici bir değişken olduğu ancak diğer alt boyutlarında ve öğrenen örgüt genel toplamında belirleyici bir değişken olmadığı belirlenmiştir (Tablo 15) 1-5 yıl kıdemli katılımcıların kişisel hâkimiyet düzeyleri 6-10 katılımcılardan daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; Zengin ve Gündüz (2018) ortaokul öğretmenleri, Banoğlu (2009) ise ilköğretim öğretmen ve yöneticileri arasında öğrenen örgüt boyutlarında kıdeme bağlı anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Aydemir ve Koşar (2019) ise Ankara örneğinde ortaokul öğretmenleri arasında yaptıkları araştırmada 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin kişisel hâkimiyet algı düzeylerinin 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek olduğunu belirlemiştir. Kırıkçı (2019) ise İstanbul Çekmeköy'deki 324 ilkök ve ortaokul öğretmeni ile yaptığı çalışmada kişisel hâkimiyet algısında 1-5 yıl deneyimli öğretmenler ile 6-15 ve 16-25 yıl deneyimli öğretmenler arasında 1-5 yıl deneyimliler lehine, 26 ve üstü yıl deneyimliler ile 6-15 ve 16-25 yıl deneyimliler arasında ise 26 ve üstü yıl deneyimliler lehine anlamlı farklılık tespit etmiştir. Bazı araştırmalar bulgularımızı kısmen destekler iken bazı araştırmalar araştırma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri incelendiğinde alt boyutlarında ve örgütsel yaratıcılık genel toplamında belirleyici bir değişken farklılığı olmadığı belirlenmiştir (Tablo 16). Literatür incelendiğinde bizim çalışmamıza benzer nitelikte, Fidan (2018) tarafından yapılan "Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimsel İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" isimli çalışma sonucunda mesleki kıdeme göre ise farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Sezgin Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan çalışmada kıdeme göre bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Spor yapma duruma göre öğrenen örgüt algısının alt boyutlarında ve öğrenen örgüt genel toplamında belirleyici bir değişken farklılığı olmadığı belirlenmiştir (Tablo 17). Spor yapma durumlarına göre organizasyonel yaratıcılığın alt boyutlarında ve örgütsel yaratıcılık genel toplamında belirleyici bir değişken farklılığı olmadığı belirlenmiştir (Tablo 18). Elde edilen bulguya göre sporun öğrenen örgüt ve örgütsel yaratıcılık düzeyinde belirleyici bir değişken olmadığı anlaşılmaktadır. Literatür

taramamızda, spor yapma değişkenleri ile öğrenen organizasyon ve örgütsel yaratıcılık düzeyi değişkenlerini değerlendiren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Öğrenen Organizasyon alt boyutu ile Örgütsel Yaratıcılık alt boyutu arasında zayıf ve orta düzeyde pozitif ilişkiler olduğunu biliyoruz. Öğrenen organizasyon toplam puanı ile örgütsel yaratıcılık toplam puanı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur (Tablo 19). Diğer bir ifadeyle öğrenen örgüt düzeyi arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyi de aynı yönde artmaktadır. Literatür incelendiğinde Adıyaman (2019) tarafından yapılan bir çalışmada öğrenen örgüt algıları ile örgütsel yaratıcılık algıları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Cecil, Kodash ve Kodash (2017) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel öğrenmenin 'bilgi transferi ve entegrasyon boyutu' dışındaki tüm alt boyutları ile 'fikir değerlendirme boyutu' dışındaki tüm boyutlar arasında ilişki bulmuştur.

Sonuç olarak, katılımcıların öğrenen örgütü tanımlarına kapsamlı bir şekilde bakıldığında, katılımcıların öğrenen örgütü tanıma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların öğrenen organizasyonlarla ilişkilerine ilişkin algıları yüksek düzeyde belirlenmiştir. Öğrenen Organizasyonun Kişisel Üstünlük ve Sistem Düşüncesi alt boyutlarında katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitimsel değişkenlerin öğrenen organizasyon düzeyinde kesin olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların yaşının takım halinde öğrenme boyutunu etkilediği, 20-25 yaş aralığındaki bireylerin takım olarak daha iyi öğrendikleri anlaşılmaktadır. Öğrenen örgütlerde bireysel kontrol düzeyinin kıdem düzeyine göre değiştiiği bulunmuştur. Spor yapanlar ile yapmayanların öğrenen organizasyon düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenlerinin örgütsel yaratıcılığı; kişisel ve toplumsal boyutlarda etkileme düzeylerini etkilediği anlaşılmaktadır. Bireysel boyutun düzeyinin eğitimsel değişkenlere göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Katılımcıların kişisel boyutsal düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin kıdem değişkenlerine göre benzer olduğu belirlenmiştir. Spor yapan ve yapmayanların örgütsel yaratıcılık düzeyleri benzer bulunmuştur. Daha yüksek düzeyde öğrenen organizasyon ile daha yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bilinmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Spor işletmelerinde katılımcıların örgütsel yaratıcılıkları konusunda üniversitelerle iş birliği içinde seminerler düzenlenebilir. Öğrenen örgütlerin örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Örgüt çalışanları, öğrenen örgütler konusunda sürekli eğitim çalışmalarından yararlanabilirler.

Örgütsel yaratıcılık karakterini benimsemiş kişiler, şirketin sorunları üzerinde en hızlı ve en doğru şekilde karar alma mekanizmasını devreye sokarak, krizleri yönetip ortadan kaldırarak şirketin işleyişini ve sürdürülebilirliğini sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonların organizasyonel yaratıcılığını, işletme kültürü atmosferinde her şekilde birleştirerek, yerel ve ulusal düzeyde işletme gelişimini ve kabiliyetini en üst düzeye çıkarabilir. Spor kurumlarında ve çevrelerindeki diğer bireylerde örgütsel yaratıcılık yeteneğine sahip kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltebilir, böylece katılımcıların ve öğrencilerin sosyo-akademik başarılarını yükseltebilir. Spor işletmelerinde çalışan kadınların öğrenen örgüt kişisel hâkimiyet düzeylerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar planlanabilir. Spor işletmelerinde 30 yaş üstü çalışanlara takım halinde çalışma kültürünün yaygınlaştırılması için ekip çalışmalarının özendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Spor işletmeleri, mesleki tecrübesi yüksek olan çalışanlarının kişisel hâkimiyet özelliklerinin gelişimine yönelik destekleyici uygulamalar planlayabilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu konuda spor şirketlerinin yer aldığı bir evren ve örneklem belirlenerek nitel veri toplamaya yönelik bir araç geliştirilerek yeni araştırmalar yapılabilir. Böyle bir çalışma, öğrenen örgütler ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili diğer kurumlarda da yapılabilir.

Üniversitelerde akademik olarak çalışan araştırmacılar; Tezimizle ilgili yerel ve ulusal ölçekleri uygulayarak, yaptıkları çalışmaların sonuçlarını sentezleyerek ve paylaşarak, kurum ve kuruluşların kurumsal kapasitelerini artırarak ve yaratıcılıklarını örgütsel olarak yansıtarak vizyonlarını şekillendirmelerine olumlu katkı sağlayabilir.

Tez konumuza göre resmi spor kurumları ile özel şirketler arasında karşılaştırmalar yapılarak kurumsal fayda düzeyleri arttırılabilir ve kapasitelerini aşarak sosyal anlamda sosyo-ekonomik katma değeri yüksek işler yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Adıyaman, C. (2019). Öğrenen örgüt olma düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi. Van.
- Akbaba, A. (2018). İlk orta ve lise yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeylerinin öğretmen bakış açısıyla değerlendirilmesi.
- Akkoç, H. (2008). Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Uygulaması. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,43. sayı 24-38.
- Arslandaş, C. (2006), “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8/3.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. Havacılık ve Uzay teknolojileri Dergisi,3. sayı 63-70.
- Aybar, S. (2011). İşletmelerde öğrenen örgütler ve iş verimliliğine ilişkin analiz: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 39-78.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12 (2).
- Ayhan, U. (2007). Öğrenen örgütler ve kamu kuruluşları. Sayıştay Dergisi, sayı:76, 77- 99.
- Bal, Ö. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerden öğrenen örgüt olarak okullarına ilişkin algıları (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 43 (1),41-78.
- Balay, R. (2013). Yönetimde yeni yaklaşımlar. (Ed. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Yönetimde yaratıcılık. 53-71, Ankara: Pegem Akademi.
- Balay, R., Kaya A. ve Çevik, M. N. (2014). Öğretmenlerin internete yönelik tutumları ve eğitsel internet kullanım öz-yeterlik inanç düzeyleri. Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi.1(23),16-31.

- Banoğlu, K. (2009). İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Başaran, E.İ. (1994). Eğitim Psikolojisi. 1. Basım. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baydar, F. (2021). Örgütlerinde Entelektüel Sermaye, Öğrenen Örgüt ve İnovasyon Odaklı Yapı Arasındaki İlişkiler Örüntüsü Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Doktora Programı. İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutlanış, R. Ö. (2002). Öğrenen kamu örgütlerine doğru. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3) 2002/1: 51-65.
- Bil, E. (2018). Ortaöğretim okullarının öğrenen örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Bilir, B. (2014). Öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin araştırılması (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Çanakkale.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve öğrenme. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 1-11.
- Büyüköztürk, ř., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, ř., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř., Çakmak, E., Akgün, Ö., E Karadeniz, ř., Demirel F. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Liderlerin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri: bir model önerisi. KTÜ, İİBF Dergisi, 421-433.
- Cengiz, F. (2006) Lojistik Bilgi Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi
- Ceylan, A. ve Savi, F. Z. (2003). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 151-175.
- Çalık T. (2010). Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, 121-128.
- Çalkavur, E. (2018). Öğrenen organizasyon yolculuğu. (8. Basım) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çam, S. (2002). Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğu. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Çavuş, M. (2006). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayinde bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,80-99.
- Çavuş, F. M. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayinde bir araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,229-244.
- Çavuşoğlu, D. (2007). Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 41-75.
- Çelik, V. (2000). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çoban, S. (1999). Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, Z. ve Emin, M. (2011). İbn-i Haldun ‘dan günümüze örgütlerin çöküşüne dair deterministik bir yaklaşım. Milli Eğitim Dergisi, sayı: 191, 108-119.
- Derin, N. ve Demirel, E. (2011). Örgütsel yaratıcılığın self organizasyon oluşumuna etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 255-264.
- Doğan, K. (2010), “Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Yiğit, Y. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetimi tutumları ile öğrenen okul algıları arasındaki ilişki. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,33(1), 159-171.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç. İş ve İnsan Dergisi, 1 (1), 33-42.
- Eroğlu, M. (2014). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının incelenmesi. Gaziantep Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Faiz, E. (2012). Öğrenen örgütlerde yenilikçilik ve proaktiflik üzerine kavramsal bir çalışma. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2(2), 1-21.
- Fedai, L. (2016). Ortaöğretim kurumlarının öğrenen örgüt olma özelliklerinin öğretmen ve yöneticilere göre değerlendirilmesi. Yakın Doğu Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Fidan, M. (2018). Okullarda örgütsel yaratıcılık ve yönetsel inovasyona ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi (Tez No.518608) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Garvin, D. (1993). Building learning organizations. *Harvard Business Review*, 78–91.
- Gölnü, S. (2006). Gelişen teknolojiler, öğrenen örgütler ve halkla ilişkiler. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4 (3), 73-81.
- Göztepe, H. (2009) Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi. İnnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Güçlü, N.ve Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin organizasyona ilişkin algıları. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 137-161.
- Gümüştuyu, Ç. (2004). Örgütsel yaratıcılık kültürü: bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması. *Hacettepe Üniversitesi: Doktora tezi*.
- Gümüştekin, G. E., Mercan, N., Oydur, E. ve Alatur, B. (2013). Bilgi toplumunda bilgi işçisi ve öğrenen örgütler. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5 (1), 279-289.
- Günbayı, İ. ve Akdeniz, C. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 173-191.
- Güngör, G. ve Celep, C. (2016). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt içi Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Entelektüel Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki. “*Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2016; 12(3): 932-947”
- Haerpfher, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano J., M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). 2020. *World Values Survey: Round Seven – Country-Pooled Datafile*. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WWSA Secretariat. doi.org/10.14281/18241.1
- Kapu, H. ve Aybas, M. (2008). Bilgi ve öğrenmeler üzerine tartışmalar ve kapsayıcı bir kavram olarak örgütsel öğrenme yönetimi. *KMU İİBF Dergisi*, 10 (15), 81-100.
- Karacabey, M. F. (2011). Özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları. *Harran Üniversitesi: Yüksek lisans tezi*.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi ilişkisi: Afyonkarahisar ilinde bulunan hastane yöneticileri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 147-174.
- Karakuş, G. (2014). İşletmelerde ürün ve süreç yeniliğinin örgütsel yaratıcılık bağlamında performansa etkileri ve bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi: Doktora tezi*.
- Kendir, H. (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel yaratıcılık algıları. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi: Yüksek lisans tezi*.

- Kendir, H. (2019). Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları: Afyonkarahisar ili örneği. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 14(1), 149-167.
- Kılıç, E. D. ve Önen, Ö. (2011). Öğrenen örgütlerde johari penceresi burdur örnekleme. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (5),1-13.
- Kılıç, R., & Çiftçi Aytekin, A. G. (2010). Üniversitede Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Balıkesir Üniversitesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 151-168.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (19), 63-81.
- Kırıkçı, S. (2019). Temel eğitim öğretmenlerinin öğrenen okulu algılaması (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı.
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. İstanbul: BetaBasımYayımA.Ş.
- Kolb, D. A. (2014). Experienci allearning: Experience as the source of learning and development. FT press.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, 5-7 Eylül 2007, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Lyle, E.R. (2012). Learning Organisation & Learning. International Journal of Business and Social Science, 3(6): 217-221.
- Manzoni, B., Caporarello, L., Cirulli, F., ve Magni, F. (2021). The Preferred Learning Styles of Generation Z: Do They Differ from the Ones of Previous Generations? In Digital Transformation and Human Behavior (pp. 55-67). Springer, Cham.
- Marsinck, V. ve Watkins, K. E. (1999). Looking again at learning in the learning organization: a tool that can turn into a weapon. MCB University Press, 6 (5), 207-211.
- Memduhoğlu, H. B., Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2017). Örnek uygulamalarla eğitimde yaratıcılık: yaratıcı okul/öğretmen. Ankara: PegemAkademi.
- Memduhoğlu, H. B., ve Kuşci. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme. İlköğretim Online Dergisi, 11 (3), 748- 761.
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınc, İ. (2007). Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin rolü. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 31-49.

- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7), 163-178.
- Özdamar, K. (2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-1. Eskişehir.
- Özdayı, N. ve Özcan, Ş. (2005). Teftiş sürecindeki geribildirimlere göre teftişin öğrenen örgüt kültürüne katkılarının öğretmen görüşleriyle değerlendirilmesi. Eğitim ve Bilim Dergisi, 30 (136),39-51.
- Özden, Y. (2013). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. ve Cengiz, A. A. (2006). Kültür ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi: örnek bir fabrika uygulaması. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F, 7(25), 17-28.
- Özyer, Y. ve Gözükar, E. (2014). Yenilikçi kültürün örgütsel yaratıcılık öğrenme çabaları üzerinde etkisi. İstanbul Journal of Social Sciences Dergisi, 23-33.
- Seçilmiş, C., Kodaş, B. ve Kodaş, D. (2017). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Journal of Tourism and Gastronomy Studies 5/3. 150-167
- Senge, P., (2002). Beşinci disiplin (Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan). (9. Baskı) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, P., McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. ve Kleiner, A. (2014). Öğrenen okullar. (Çev: M. Çetin, R. Baltacı, D. Pekince ve N. Ülker). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Senge, P.M. (2006) Beşinci Disiplin. Çev. İldeniz A. Ve Doğukan A. 13. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), 47-67.
- Sungur, N. (1997). Yaratıcı düşünce. Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.
- Sungur, N. (2001). Yaratıcı okul düşünen sınıflar. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Şahin, S., Çakır, Ç. ve Öztürk, N. (2014). Öğrenen örgüt profilinin Türkçe'ye uyarlanması. Gaziantep University Journal of Social Sciences. 13 (1), 153-168
- Şentürk, Z., Zahal, O., Yurga, C., Gürpınar, E. ve Altun, F. (2016). Müzik öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının profil özelliklerine göre incelenmesi. Journal Of Human Sciences. 13 (3), 5032-5052.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). B.G. Tabachnick, L.S. Fidel lusing multivariate statistics. Pearson.
- Tan, F. Z., & Metin, İ. (2019). Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi. Econdor International AcademicJournal, 3(1), 74-98.

- Tepeci, M. ve Koçak, G. N. (2005). Ekiplerde öğrenme: öğrenen örgütler olmanın anahtarı. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 379-394.
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 12 (23), 221-235.
- Tuna, S. ve Temizkalp, G. (2013). Öğretmen adaylarının yaratıcılık düzeyleri. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 58-65.
- Turhan, M., Karabatak, S. ve Polat, M. (2014). Okullarda örgütsel öğrenme engellerinin vignette tekniği ile incelenmesi. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 66-83.
- Uğurlu, T. C. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 10(2), 96-112.
- Ulutun H. C. (2010). Okul yöneticilerinin kurumsal kimliğine ve örgütsel öğrenme kapasitelerine ilişkin algıları (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Ünel, A. ve Gürsel, M. (2006). İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 463-481.
- Üstündağ, T. (2003). Yaratıcılığa yolculuk. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Yahşi, Ü. (2014). Gençlik ve spor bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi. Ankara Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Yahşi, Ü. ve Özbek, O. (2016). Gençlik ve spor bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi. Journal of Human Sciences, 13(3), 6139-6153.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). Bilgi toplumunda öğrenen örgütler ve liderlik süreci bağlamında bir örnek olay çalışması. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), 15-36.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 12 (9), 109-120.
- Yılmaz, E. (2009). İlkokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. İlköğretim Online Dergisi, 8 (2), 476-484.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve iş gören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17 (2), 145-158.

Yumuşak, S. ve Yıldız, H. (2011). Eğitim örgütleri öğrenen organizasyon özellikleri göstermekte midir? Kamu ve özel ilköğretim okullarının Balıkesir ili örneğinde karşılaştırmalı bir analizi. *Business and Economics Research Journal*.2(4),159-177.

Yurter, Y. (2016). İlkokul ve ortaokullarda okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişki. Dumlupınar Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.

Yücel, İ. (2007). Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zengin, T., ve Gündüz, H. B. (2018). Ortaokul öğretmenlerine göre öğrenen örgüt algısı. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(1), 62-76.



EKLER

.EK- A

Kişisel Bilgi Formu

Değerli katılımcı,

Aşağıda spor işletmesi çalışanlarının, örgütsel yaratıcılık ile öğrenen örgüt algı düzeylerinin belirlenmesi ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu formdaki bilgiler bilimsel bir araştırma amacıyla kullanılacaktır. Veriler toplu olarak değerlendirileceğinden kişisel bilgiye yer verilmeyecek olup sonuçlar gizli tutulacaktır. Lütfen kendinize en yakın maddeyi işaretleyiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yaşınız:

Cinsiyet: Erkek Kadın

Medeni durum: Bekâr Evli

Eğitim Durumu: Lise Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Meslekteki Toplam Hizmet Süreniz: 1-5yıl 5-10 yıl 10 ve üzeri yıl

Spor yapıyor musunuz? Evet Hayır

Öğrenen Örgütlere İlişkin Algı Düzeyi Ölçeği

Açıklama: Bu ölçek öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyini ölçmek için tasarlanmıştır. Lütfen her bir ifadeye katılmadığınızı, karşısındaki ölçek size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işaretini koyarak belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Mesleğimle ilgili yayınları takip ederim.	()	()	()	()	()
2. Kurumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.	()	()	()	()	()
3. Kurumda kendimi geliştirmem için teşvik edici bir ortam vardır.	()	()	()	()	()
4. Kurumda kendimi geliştirmem için yazılı kaynaklara sağlanmıştır.	()	()	()	()	()
5. Kurumda kendimi geliştirmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.	()	()	()	()	()
6. Çevremdeki insanlara fikirlerimi rahatlıkla açıklayabilirim.	()	()	()	()	()
7. Kurumda bana değer verildiğini hissedirim.	()	()	()	()	()
8. Kurumda her konu sorgulanabilir.	()	()	()	()	()
9. Çalışma arkadaşlarımla söyledikleri ile yaptıkları birbirini iletirlerdir.	()	()	()	()	()
10. Kurumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.	()	()	()	()	()
11. Kurumda güncel sorunlar çözümlenebilmektedir.	()	()	()	()	()
12. Kurumda gelişme amaçlı yenilikler üretilmektedir.	()	()	()	()	()
13. Kurumda ileriye dönük planlar hazırlanırken görüşlerimiz sorulur.	()	()	()	()	()
14. Kurumda ileriye dönük planlar hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.	()	()	()	()	()
15. Kurumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir.	()	()	()	()	()
16. Kurumun amaçları açıktır.	()	()	()	()	()
17. Kurumun amaçları doğru tespit edilmiştir.	()	()	()	()	()
18. Kurumun amaçları benim çalışma azmimi artırır.	()	()	()	()	()
19. Kurumun amaçları, benim kişisel amaçlarımla uyumludur.	()	()	()	()	()
20. Kurumun planları benim kişisel planlarımla uyumludur.	()	()	()	()	()
21. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için uzun yıllar görev yapmak isterim.	()	()	()	()	()
22. Çalışma arkadaşlarımla kurumun amaçlarını tartışmaktayız.	()	()	()	()	()

23. Kurumda planlar, ortaya çıkarsorunlardan sonra değil, sorunlar oluşmadan önce gerçekleştirilmektedir.	()	()	()	()	()
24. Kurumun sorunlarının çözülmesinde şahsi çabalarımın etkisi vardır.	()	()	()	()	()
25. Kurumda sorunlara kalıcı çözümler bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
26. Kurumumuzda sorunlar dışarıdan gelen etkenlerle oluşmaktadır.	()	()	()	()	()
27. Kurumda bugüne tepki göstermek yerine yarını yaratmaya çalışılmaktadır.	()	()	()	()	()
28. Kurumdaki çalışmalar uzun süreli gecikmeler yaşanmadan tamamlanmaktadır.	()	()	()	()	()
29. Çalışma arkadaşlarım tepkici bireylerden ziyade, kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılardır.	()	()	()	()	()
30. Kurumda sorunların kaynağını bulmak için detaylı çalışmalar yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
31. Kurumda iletişim kaynakları açıktır.	()	()	()	()	()
32. Kurumdaki bireyler parçalardan çok, bütünü görebilmektedir.	()	()	()	()	()
33. Çalışma arkadaşlarımız ile kurumumuzun amaçlarını gerçekleştirme kamacıyla toplantılar yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
34. Kurumda takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
35. Kurumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.	()	()	()	()	()
36. Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.	()	()	()	()	()
37. Kurumda yapılacak takım çalışmalarında diyalog için olumlu bir ortam sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
38. Takım çalışmasında görev almaktan zevk duyuyorum	()	()	()	()	()
39. Takım çalışması içinde yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.	()	()	()	()	()
40. Takım çalışmasında takımın tüm üyeleri bir araya gelebilmektedir.	()	()	()	()	()
41. Takım çalışmasına başlanırken temel diyalog kuralları açıklanmaktadır.	()	()	()	()	()
42. Takım çalışması esnasında her üye gerektiğinde düşüncelerini diğer arkadaşlarını anlamak için askıya almaktadır.	()	()	()	()	()

Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyi Ölçeği

Açıklama: Aşağıda, öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	()	()	()	()	()
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	()	()	()	()	()
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	()	()	()	()	()
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	()	()	()	()	()
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarına dönüştürmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	()	()	()	()	()
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	()	()	()	()	()
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	()	()	()	()	()
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	()	()	()	()	()
13. Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	()	()	()	()	()
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	()	()	()	()	()
15. Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	()	()	()	()	()
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
17. Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır.	()	()	()	()	()
18. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	()	()	()	()	()
19. İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
20. Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğinde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını ararım.	()	()	()	()	()
21. Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	()	()	()	()	()
22. Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	()	()	()	()	()

23. Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	()	()	()	()	()
24. Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	()	()	()	()	()
25. Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirir demokratik liderliği benimserler.	()	()	()	()	()
26. Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	()	()	()	()	()
27. Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı duyarlar.	()	()	()	()	()
28. Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	()	()	()	()	()
29. İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	()	()	()	()	()
30. İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	()	()	()	()	()
31. İş arkadaşlarım, genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	()	()	()	()	()
32. İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	()	()	()	()	()
33. İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	()	()	()	()	()
34. İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	()	()	()	()	()
35. İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	()	()	()	()	()
36. İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.	()	()	()	()	()
37. İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne sürerler.	()	()	()	()	()
38. İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	()	()	()	()	()
39. İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerin önemini kavrayarak hareket eder.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : İNCİR, Burhan

Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi	19/06/2009
Lise	Halit Armay Lisesi	13/06/2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2011-Halen	İBB. SPOR İSTANBUL	Yüzme Antrenörü
2010-2012	Maltepe Orhangazi Lisesi	Ücretli Beden Eğitimi Öğretmeni

