

## Bireysel Yaratıcılık ve Öğrenen Organizasyon Disiplinleri Arasındaki İlişki

**Fatma Zehra TAN**

Prof. Dr., İşletme Fakültesi, Karabük Üniversitesi  
Professor Dr., Faculty of Bus. Adm., Karabuk University  
[fatmazehra@karabuk.edu.tr](mailto:fatmazehra@karabuk.edu.tr)

**Merve ŞENER**

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi  
Master Student, Business Administration, Karabuk University  
[merve\\_senerr@hotmail.com](mailto:merve_senerr@hotmail.com)

**Dilara BUHARALI**

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi  
Master Student, Business Administration, Karabuk University  
[dbuharal@gmail.com](mailto:dbuharal@gmail.com)

### Öz

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarının öğrenen organizasyon boyutları olan kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme ile arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Bu amaç kapsamında, Karabük'te sektörü çalışanlarından anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda bireysel yaratıcılığın öğrenen organizasyon boyutları olan kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Öğrenen organizasyonların sürekliliği

için çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmaya yönelik uygulamaların desteklenmesi yararlı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yaratıcılık, Bireysel Yaratıcılık, Organizasyon, Öğrenen Organizasyon

## **The Relationship Between Individual Creativity and Learning Organization Disciplines**

### **Abstract**

The aim of this study is to measure the impact of individual creativity of service sector employees on learning skills, personal mastery, mental models, shared vision, system thinking and learning in a team. For this purpose, data were collected from service sector employees in Karabük by survey method. Correlation analysis was applied to test hypotheses. As a result of the study, individual creativity was found to have a meaningful relationship with personal mastery, mental models, building shared vision, system thinking and team learning, which are dimensions to the learning organization. For the continuity of learning organizations, it will be useful to support practices aimed at exposing the creativity of employees.

**Keywords:** Creativity, Personal Creativity, Organization, Learning Organization

### **1. GİRİŞ**

Değişen ve gelişen dünya ve dolayısıyla artan rekabet ortamı, organizasyonların değişimle başa çıkabilmelerini, yaşamlarını korumalarını ve sürdürebilmelerini güçleştirmektedir. Böyle bir ortamda organizasyonlar yenilikçi ve yaratıcı olmak durumundadırlar ve bu da yaratıcı bireylerin kazanılması ile gerçekleşebilmektedir. Bu

bağlamda organizasyonlar insan faktörünün giderek artan öneminin farkına varmakla birlikte yaratıcı nitelikte insan arayışına girmişlerdir. Yaratıcı birey kendine güveni olan, esnek zekâya sahip ve gerektiğinde sıra dışı düşünebilen kişi olarak tanımlanabilir (İraz, 2010, s. 27). Yaratıcı bireyler içinde buldukları organizasyonların da yaratıcı hale gelmesini sağlayabilir.

Böylesine rekabet dolu bir ortamda öğrenen organizasyon kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü organizasyonlar bu tür ortamlarda gelişime ve öğrenmeye açık olmak ve dinamik olmak zorundadırlar. Öğrenen organizasyon ortak bir vizyon doğrultusunda birey, grup ve örgüt düzeyinde sürekli gelişim gösteren bir oluşumdur (Çalkavur, 2018, s. 59). Organizasyon için öğrenme devamlı olan bir süreçtir. Çünkü değişim sürekli ve organizasyon rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için bu değişime ayak uydurmak durumundadır.

Tüm bu olgular ışığında, çalışmanın amacı bireysel yaratıcılık ile öğrenen organizasyon disiplinleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Türkçe literatürde bireysel yaratıcılık ve öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda bu çalışma bireysel yaratıcılık ile öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişkinin ortaya konulması açısından önemlidir.

## **2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Yaratıcılık ve Bireysel Yaratıcılık**

Küreselleşen dünya, gelişen teknoloji ve artan rekabet, organizasyonlarda yaratıcılık kavramının önemini arttırmıştır. Örgütler farklılıklar yaratarak ve değer oluşturarak rekabet ortamına

ayak uydurmaya çalışmaktadır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013, s. 101). Bu ortamlarda değişime ayak uydurabilme, rekabet edebilme ve sürdürülebilirliğini sağlayabilme amacıyla yaratıcılık, organizasyonlarda önemli başarı kriterleri arasında gösterilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006, s. 295).

Günümüzde yaratıcılıkla ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. Yaratıcılık bir değer yaratacak farklı ve faydalı fikirlerin ortaya çıkması olarak tanımlanabilir (Karcioğlu ve Kaygın, 2013, s. 102). Dar anlamda yaratıcılık, yaratıcı insanların en karakteristik özellikleri olarak ifade edilmektedir (Guilford, 1950, s. 444). Bir diğer tanımda yaratıcılık mevcut uygulamalara göre anlamlı bir şekilde yeni olan eylemler, süreçler ve programlar olarak ifade edilmektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000, s. 425).

Yaratıcılık genel olarak gerçekliğe ve mantığa ters düşen duygusal, çağrışımsal ve bütünsel bir şey olarak görülmektedir (Barker, 2001, s. 40; İraz, 2010, s. 2). Burada önemli olan rasyonel fikirlerin seçilmesi ve uygulanacak duruma getirilmesidir (Tan, 2004, s. 5).

Amabile (1982, s. 998), yaratıcılığın ortaya çıkmasında bilişsel ve karakteristik özelliklerin yanında sosyal ve durumsal belirleyicilerin de önemli olduğunu söylemektedir. Amabile 'nin (1993, s. 180) birleştirici yaratıcılık teorisi, üç ana bileşenin her birinin yaratıcı süreçteki rolünü tanımlamaktadır. Bunlar, alanla ilgili beceriler (alandaki bilgi, teknik beceriler ve yetenek), yaratıcılıkla ilgili beceriler (bilişsel stiller, çalışma stilleri ve kişilik stilleri) ve içsel görev motivasyonudur. Bu bileşenlerin tümü yaratıcılığın ortaya çıkmasını

teşvik etmektedir. Bu teorinin önemli bir yönü, sosyal çevrenin, her bir bileşeni etkileyebileceği yolları belirtmesidir.

Kullanım yerlerine göre üç ayrı alanda yaratma yeteneğinden söz edilebilir. Bunlar (Tan, 2004, s. 10):

- **Bilimsel yaratıcılık:** Bilimsel kurallar, yasalar ve yöntemler kullanılarak yeni bir şey ortaya çıkarmak bu kategoridedir.
- **Sanatsal yaratıcılık:** Bireylerin doğuştan sahip oldukları bir yetenek olmakla birlikte, eğitimle sonradan geliştirilebilir bir yaratıcılık yeteneğidir.
- **Teknolojik yaratıcılık:** Üretim odaklı ve bilimsel buluşlara dayalı olan yaratıcılık türüdür.

Yaratıcılık kavramı mutlaka yoktan var etmek olarak değil, birbiri ile ilgisiz ve alakasız şeyler arasında ilişkiler ve bağlantılar kurarak ve bunlardan faydalanarak yeni fikirler üretmek olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında yaratıcılık, bireylerin zihni ile ilgilidir. Yaratıcılık her bireyde bulunan bir özellik olmakla birlikte yaşamın her döneminde bulunan bir tutum, süreçler bütünü ve davranış biçimi olarak ifade edilmektedir. Doğuştan gelmekle birlikte sürekliliği, gelişimi ve derecesi bireyin gelişimine ve zihinsel düşünce derinliğine bağlı olarak değişebilmektedir (Aral, Akyol ve Sığırtaç, 2006, s. 1; İraz, 2010, s. 2).

Bireysel yaratıcılık işin niteliğini ve örgüt performansını artırmak, rekabet avantajı ve örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla yeni yollar, süreçler, teknolojiler ve fikirler geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Kanbur ve Özyer, 2016, s. 265).

Bireysel yaratıcılık Bharadwaj ve Menon (2000, s. 245) tarafından bireylerin anlamlı ve yeni bir şey geliştirme yetenekleri olarak ifade edilmektedir.

Yaratıcı yetenekler, bireyin yaratıcı davranışı dikkat çekici derecede gösterme gücüne sahip olup olmadığını belirler. Gerekli yeteneklere sahip olan bireyin aslında yaratıcı nitelikte sonuçlar üretip üretmeyeceği, onun motivasyonel ve ılımlı özelliklerine bağlı olacaktır (Guilford, 1950, s. 444). Bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki ayrı alanda incelenmektedir. Amabile (1983, s. 15), içsel motivasyonun yaratıcılığa elverişli olduğunu ancak dışsal motivasyonun zararlı olduğunu vurgulamaktadır. İnsanlar öncelikle kendi ilgi alanlarına göre yaratıcı etkinlikleri yapma ve bu etkinlikten keyif alma konusunda motive dirler ve başkalarının dayattığı bir hedef doğrultusunda motive olduklarından daha fazla yaratıcıdır. Destekleyici, kontrolsüz denetim davranışının bireylerin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı arttırması beklenirken, bireylerin bağlı buldukları grup üyelerinin benzer davranışları da benzer etkilerde bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, bireylerin içinde buldukları gruplarda gördükleri besleyici ve destekleyici davranışlar içsel motivasyonlarını arttırırken, tam tersine rekabetçi davranışların içsel motivasyonu ve bireysel yaratıcılığı azaltması gerekmektedir (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004, s. 939).

Yaratıcı kişilik, yaratıcı bireylerin sahip olduğu karakteristik özelliklerinden biridir. Yaratıcı birey bir model icat etme, tasarlama, toplama, oluşturma ve planlama gibi aktiviteleri içeren yaratıcı

davranışta kendini gösterir. Bu tür davranışları belirgin bir şekilde sergileyen insanlar, yaratıcı olarak kabul edilir (Guilford, 1950, s. 444).

İraz (2010, s. 28) yaratıcı bireyin özelliklerini şöyle tanımlamaktadır:

- İleri düzeyde kavrama yeteneğine sahip olan ve çeşitli görüşleri kolaylıkla yaratabilen,
- Özgün düşünen,
- Çalışmaya özenmesini sağlayan sorunun kendisidir ve bu sorunu çözünceye kadar çaba harcar,
- Yargılayıcı değildir,
- Otoriter değildir,
- Sorgulamadan her fikre katılım sağlamaz.

Yaratıcı birey, doğrular arasında bağlantılar ve ilişkiler kurar, kabul edilen doğruları yeniden biçimlendirmeye çalışır ve sabit görüşleri kabul etmemekle birlikte bu görüşlerle mücadele eder (Bumin, 2003, s. 24).

Tüm bu bilgiler ışığında, böylesine değişen ve gelişen rekabet ortamında organizasyonların varlıklarını sürdürebilmelerinin çok zor olduğunu ve bireysel yaratıcılık kavramının tam bu kısımda devreye girdiğini söyleyebiliriz.

## 2.2 Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar

İşletmelerin hızla gelişen ve değişen ortama uyum sağlayabilmeleri için devamlı olarak öğrenmeye ve öğrenilen bilgiyi uygulamaya koyabilme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir. Geleneksel eğitim programları kişilerin işlevsel ve yönetsel yeteneklerini geliştirmekte fakat ortaklaşa ve devamlı öğrenmeyi kısıtlamaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılığın gelişmelere devamlı

uyarlanabilmesiyle rekabet yönündeki öğrenen organizasyonlara önemi vurgulanmaktadır (Efil, 2013, s. 425).

Organizasyon kavramı en yalın haliyle düzene koymayı ifade etmektedir. Önceden planlanarak oluşturulan iş yapısını, düzenlemeyle birlikte tanımlanmaktadır. Organizasyonun birçok tanımı daha bulunmaktadır. Kurumlar arasında kendi öz kaynak ve özellikleriyle birlikte, bir amaca yönelen kuruluşu ifade etmektedir. Gareth Morgan'ın "Images of Organization" kitabında organizasyon kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır (Koçel, 2015, s. 93-95);

- Organizasyonların kendi veri işleme, karar ve öğrenme yetenekleri bulunmaktadır.
- Organizasyonlar çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri hedeflerini ortaya koyabilme fırsatı sağlarken aynı zamanda da bağımsızlıklarını sınırlayan çalışanları tek düzeliğe yönlendiren kuralların hâkim olduğu bir yapı olarak ele alınabilir.

Bir diğer tanımda organizasyon, bireylerin güç ve faaliyetlerini uyumlaştırılmasında objektif bir amaçla birlikte gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (MEGEP, 2007, s. 3).

Bireyler öğrenme kabiliyeti olan canlılardır. Bireyleri öğrenme kabiliyetleri ve öğrenen bir varlık olmalarıyla diğer canlılardan ayrılmaktadır (Akbaba, 2012, s. 1). Birçok bilim insanları tarafından öğrenmenin çeşitli tanımları bulunmaktadır. İnsanların tutum, davranış ve yeteneklerin düşüncelerinde oluşan sorunların çözülmesidir. Öğrenen bireyin davranışlarındaki değişikliklerin farkında olunması, öğrenme için geri besleme sağlamaktadır (Peker, 1995, s. 215).



Öğrenme bireysel, grup ve örgütsel olarak üç aşamada gerçekleşmektedir.

- **Bireysel Öğrenme:** Bireysel öğrenme gereklidir çünkü bireyler organizasyonların ve grupların birimlerini şekillendirir. Bir başka deyişle Senge aktarır ki organizasyonlar öğrenen bireyler yoluyla öğrenirler. Organizasyon içinde bireysel öğrenmeye katkı sağlayan faktörler vardır. Bunlardan birkaçı (Marquardt, 2002, s. 41):
  - Öğrenme için bireysel ve toplu sorumluluk,
  - Hızlandırılmış öğrenme teknikleri,
  - Uzun vadeli kariyere yardımcı olmak için kuruluş ile çalışan arasındaki ortaklık.
- **Grup Öğrenme:** Çalışma takımlarının bir düşünme ve yeni bir oluşum ya da öğrenme yeteneği kazanması gerektiği anlamına gelmektedir. Başarılı bir öğrenme için çalışanlar deneyimlerini diğer takımlarla paylaşması gerekmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesiyle birlikte öğrenme gerçekleşerek organizasyona katkı sağlamaktadır (Marquardt, 2002, s. 41).
- **Örgütsel Öğrenme:** Paylaşılan görüşler, bilgi ve zihinsel modeller yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütteki bireylerin geçmiş bilgi ve tecrübelerine dayanmaktadır. Örgütler bireyler ve gruplar aracılığıyla öğrenir, böylece öğrenme süreci çok daha geniş değişkenler kümesinden etkilenmektedir (Marquardt, 2002, s. 41).

Öğrenen organizasyonlar; işletmenin yaşadığı olaylardan ders çıkarması, çıkardığı bu sonuçları değişen çevreyle uyumlaştırması, çalışanı ve örgütü geliştirici bir sistem yaratması ve bu şekilde de

sürekli değişen ve gelişen bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2015, s. 497). Günümüzde devamlı gelişen faaliyetler, esneklik, yaratıcılık ve nitelikler rekabetin ayrılmaz parçası olmaktadır. Bu durum devamlı öğrenme ve değişen çağa ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır (Kahve, 2014, s. 19).

Öğrenen insanlar yalnızca organizasyonlar ile öğrenilmektedir. Bireysel öğrenme faaliyetleri, organizasyon öğrenmesini tümüyle etkilememektedir. Organizasyonel öğrenme ve bireysel öğrenme birbirini tamamlamaktadır ve birbirinden ayrı düşünülemez (Senge, 2018, s. 159). Senge öğrenen organizasyonları fikre, derin isteklere, sistemli engeller ile bireylerin yaratmaya çalıştığı düzen kurma isteğine dayanarak, organizasyonları tutarlı görmektedir (Senge, 2018, s. 361).

Yönetim bilimindeki yeni bilgiler öğrenen organizasyonlarda önemli bir yere sahiptir. Mc. Gill ve Slocum (1993) öğrenen organizasyonların gelişimini bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen olarak dört aşamada incelemiştir (Tan, 2014, s. 206):

- **Bilen Örgüt Aşması:** Bilen örgütler en eski örgüt modelidir. Frederick W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber gibi yönetim alanında çalışmış bilim insanları “her yer ve her şartta en iyi tek bir yol” fikrini çalışmalarının temeline yerleştirmiştir. Dönemin şartlarına göre bu en iyi yol yalnızca yönetici ile bilinebilirdi. Bu sebeple “bilen örgütler” olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2010, s. 23).
- **Anlayan Örgüt Aşması:** Bilen örgütler yerini anlayan örgütlere bırakmıştır. Bilen örgütler fonksiyonlarını zamanla farklı biçimde uygulamaları gerektiğinin bilincine varmıştır.

İnsanı temel alarak aynı zamanda örgüte bağlı bir şekilde kurum kültürünün gerekliliği savunulmaktadır (Doğan,2010, s. 24).

- **Düşünen Örgüt Aşaması:** Düşünen örgüt, anlayan örgütün bir üst basamağıdır. Bu aşamada problemler üzerinde durarak çözüm yolları bulmayı hedeflemektedir. Düşüncenin temelinde “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” fikri yatmaktadır (Yücel,2007, s. 26).
- **Öğrenen Örgüt Aşaması:** Sürecin son basamağı öğrenen örgüt aşamasıdır. Diğer aşamalardan en belirgin farkı sürekli öğrenmeye odaklanmaktadır. Aşamalar arası farklılıklarında değişime yaklaşımlarından kaynaklıdır. Örgütlerde tecrübeye dayalı performans geliştirme gibi yeni oluşum süreci olarak da adlandırılmaktadır (Yücel,2007, s. 26).

Senge öğrenen organizasyonların beş çekirdek disiplini olduğunu söylemektedir. Bunlar 2018, s. 159):

- Kişisel ustalık,
- Zihni modeller,
- Paylaşılan vizyon,
- Sistem düşüncesi,
- Takım halinde öğrenme.

Kişisel ustalık disiplini, kişinin ufkuna açıklık kazandırması, becerilerini sürekli geliştirme, belirli noktalara odaklanma ve gerçeği görme olarak ifade edilebilir (Efil, 2013, s. 472). Kişisel yetenek ve becerilerimizi ifade etmekle birlikte bunların da ötesine geçen bir disiplindir (Senge, 2018, s. 161).

Zihni modeller, bireylerin yıllar içinde oluşturdukları bakış açılarını, varsayımlarını, inanışlarını ve olgular sonucunda eyleme geçme biçimlerini ifade etmektedir (Çalkavur, 2018, s. 62; Efil, 2013, s. 472).

Paylaşılan vizyon disiplini, organizasyonda oluşturulan vizyonu herkes tarafından benimsenmesini ve kabul edilmesini ifade eder (Efil, 2013, s. 472). Bu disiplin öğrenen bir organizasyon için çok önemlidir çünkü öğrenme için gerekli olan odaklanmayı sağlar (Senge, 2018, s. 229).

Sistem düşüncesi, kısaca bir organizasyonda olaylara en tepeden bakmayı ifade eder. Resmin bütünü görmeyi ve neden-sonuç ilişkisi kurarak, olayları birbiriyle ilişkilendirerek bakılmasını sağlar (Efil, 2013, s. 472).

Takım halinde öğrenme disiplini, takım içindeki bireylerin farklılıklarının bir avantaj haline getirilmesini ifade etmektedir. Bu disiplinde, organizasyonda birbiriyle aynı olan insanlar bir araya getirildiğinde değil, bireysel farklılıklara sahip insanlar bir araya getirildiğinde daha farklı, daha üretken olduğu savunulmaktadır (Çalkavur, 2018, s. 91).

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Amaç ve Katkı**

Bu çalışmada Karabük ilindeki 18-31 yaş aralığı ve 31 yaş üzeri kafe ve restoran çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarının öğrenen organizasyonlar disiplinleriyle olan ilişki derecelerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bireysel yaratıcılık ve öğrenen organizasyon disiplinleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının bu çerçevede

yapılmış olan Türkçe bir araştırmaya rastlanılmamış olmasından dolayı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Model ve Hipotezler

Çalışmanın konusu ve amacı kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda görülmektedir.

#### Araştırmanın hipotezleri:

H<sub>1</sub>: Bireysel yaratıcılık ile kişisel ustalık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Bireysel yaratıcılık ile zihni modeller arasında anlamlı bir ilişki vardır.

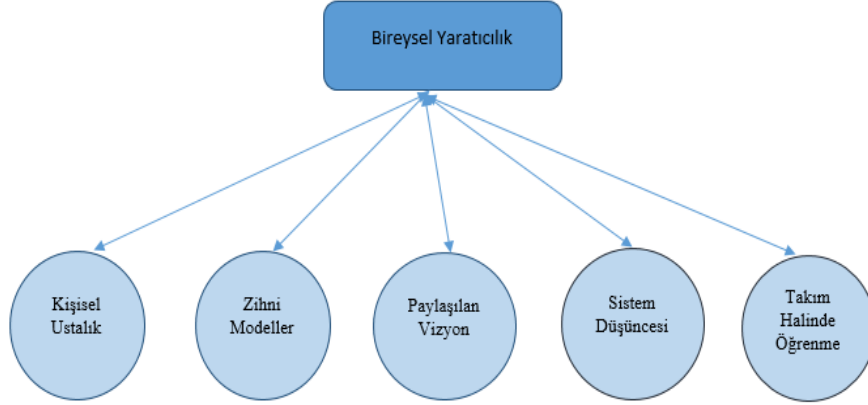
H<sub>3</sub>: Bireysel yaratıcılık ile paylaşılan vizyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Bireysel yaratıcılık ile sistem düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Bireysel yaratıcılık ile takım halinde öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın modeli Karabük ilinde kafe ve restoranlarda çalışanların bireysel yaratıcılıklarının Senge (2018)'nin öğrenen organizasyon disiplinleriyle olan ilişkilerine dayanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın modeli Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.3. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Karabük ili kafe ve restoranlardaki hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise 18 ile 31 yaş ve üzeri yaş aralığının en yoğun olduğu bölgedeki hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda hizmet sektöründe çalışanların sayısına net olarak ulaşılammış olup örneklem belirlenirken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu kapsamda ulaşılan 150 hizmet sektörü çalışanına anket dağıtılmış olup 138 kullanılabilir veri elde edilmiş, 12 kişi analiz dışı bırakılmıştır.

### 3.4. Ölçek, Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmanın yöntemi kapsamında veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiş olup anketler, hizmet sektörü çalışanlarına birinci elden ulaştırılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümünde bireysel yaratıcılığı ölçmeye yönelik, üçüncü bölümde ise Senge 'nin öğrenen organizasyon disiplinine dayanan beş boyutlu Likert tipi sayısal değişkenler yer almaktadır. Bireysel yaratıcılık ölçeği Balay

(2010) tarafından geliştirilmiş olup 16 soru ve tek bir boyuttan oluşmaktadır. Öğrenen organizasyon ölçeği, Güçlü ve Türkoğlu (2003) tarafından geliştirilmiş olup 42 soru ve 5 boyuttan oluşmaktadır. İlk beş soru kişisel ustalık boyutunu, 6-12 arasındaki sorular zihni modeller boyutunu, 13-23 arasındaki sorular paylaşılan vizyon boyutunu, 24-32 arasındaki sorular sistem düşüncesi boyutunu, 33-42 arasındaki sorular takım halinde öğrenme boyutunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın analizinde bireysel yaratıcılık ve öğrenen organizasyon disiplinleri arasında olan ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1 Demografik Bulgular

Çalışmaya katılım sağlayan örneklem grubuna ait demografik dağılımlar Tablo 2' de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Demografik Dağılımlar

Özellikler	Gruplar	F	%	Özellikler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Kadın	59	42,8	Yaş	18-23	61	44,2
	Erkek	79	57,2		24-30	65	47,1
	<b>Toplam</b>	138	100,0		31 ve +	12	8,7
Eğitim Durumu	Lise	17	12,3	Çalışma Süresi	1-3 ay	40	29,0
	Ön Lisans	17	12,3		4-6 ay	14	10,1
	Lisans	88	63,8		6-8 ay	18	13,0
	Lisansüstü	16	11,6		1 yıl ve +	66	47,8
	<b>Toplam</b>	138	100,0		<b>Toplam</b>	138	100,0

Tablo 2'de görüldüğü üzere katılımcıların %47,1'nin 24-30 yaş aralığında, %44,2'sinin 18-23 yaş aralığında ve %8,7'sinin 31 yaş ve

üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %63,8'inin lisans, %12,3'ünün ön lisans, %11,6'sının lisansüstü ve %12,3'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %10,1'nin 4-6 ay arası, %13,0'nun 6-8 ay arası, %29,0'nun 1-3 ay arası ve %47,8'nin 1 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %57,2'sini erkek ve %42,8'ni kadın oluşturmaktadır.

#### 4.2. Güvenirlilik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla uygulanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) testinin sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Ölçek ve Boyutların Güvenirlilik Değerleri

Ölçek/Boyutlar	Cronbach's Alpha $\alpha$
Bireysel Yaratıcılık	0,894
Öğrenen Organizasyon	0,968
• Kişisel Uсталık	0,793
• Zihni Modeller	0,848
• Paylaşılan Vizyon	0,933
• Sistem Düşüncesi	0,896
• Takım Halinde Öğrenme	0,904

Analiz sonucunda Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0,894 olarak hesaplanırken Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ise 0,968 olarak hesaplanmıştır. Öğrenen organizasyon ölçeğinin beş boyutunun ayrı ayrı Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları hesaplandığında Kişisel Uсталık boyutunun 0,793; Zihni Modeller boyutunun 0,848; Paylaşılan Vizyon boyutunun 0,933; Sistem Düşüncesi boyutunun 0,896 ve Takım



Halinde Öğrenme boyutunun 0,904 olduğu görülmektedir. Sonuçlar doğrultusunda her iki ölçeğin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,700 değerinin üstünde çıkması dolayısıyla ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir (Urbina, 2004, s. 137).

### 4.3. Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3' te gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Değişkenler	$\bar{x}$	ss	1	2	3	4	5	6
1	Bireysel Yaratıcılık	4,0865	,57221	-					
2	Kişisel Uсталık	3,5304	,89790	,260**	-				
3	Zihni Modeller	3,9720	,76899	,194*	,570**	-			
4	Paylaşılan Vizyon	3,7227	,90745	,300**	,612**	,708**	-		
5	Sistem Düşüncesi	3,7085	,80148	,413**	,590**	,702**	,812**	-	
6	Takım Halinde Öğrenme	3,8768	,82624	,398**	,576**	,732**	,805**	,803**	-

( **Not:** \* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı (Çift taraflı); \*\*  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı (Çift taraflı);  $\bar{X}$  = Ortalama; SS = Standart Sapma)

Tablo 3'te yer alan korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Tablo 3' te yer alan bilgiler incelendiğinde bireysel yaratıcılık ile kişisel ustalık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (.260;  $p < 0,01$ ). Dolayısıyla çalışma amacı kapsamında oluşturulan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel yaratıcılık ile zihni modeller arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı

bir ilişki olduğu görülmektedir (.194;  $p<0,05$ ). Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel yaratıcılık ile paylaşılan vizyon arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (.300;  $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel yaratıcılık ile sistem düşüncesi arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (.413;  $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel yaratıcılık ile takım halinde öğrenme arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (.398;  $p<0,01$ ). Dolayısıyla  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Çalışma kapsamında bireysel yaratıcılık ile öğrenen organizasyon disiplinleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın amacı bireysel yaratıcılığın öğrenen organizasyonun boyutları olan kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını belirlemektir. Bu çerçevede çalışma Karabük ilinde 18 ile 31 yaş ve üzerinin yaş grubu oranının en yüksek olduğu bölgedeki kafe ve restoran çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde kafe ve restoran çalışanlarının bireysel yaratıcılık algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yine bu bulgular doğrultusunda çalışanların öğrenen organizasyon algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların öğrenen organizasyon disiplinleri arasında en yüksek algı düzeyinin zihni modeller boyutunda olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,9720$ ). Zihni modeller boyutunu sırasıyla takım halinde öğrenme ( $\bar{x}=3,8768$ ), paylaşılan vizyon ( $\bar{x}=3,7227$ ) ve sistem düşüncesi ( $\bar{x}=3,7085$ )

boyutlarının algı düzeyleri takip etmektedir. Çalışanların en düşük algı düzeyi ise kişisel ustalık boyutundadır ( $\bar{x}=3,5304$ ).

Zihni modeller algısının yüksek çıkmasıyla birlikte kurumlarda çalışan fikirlerinin rahatça söylenebildiği, sorunlar karşısında çözüm odaklı olunabildiği ve inovatif fikirler üretildiği sonucu çıkartılabilmektedir. Takım halinde öğrenme algısı için çalışanların yapılan faaliyetlerde birlik sağlanarak görev aldıkları, takım çalışmalarında tüm üyelerin bir araya gelebildikleri kanısına ulaşılabilmektedir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların zihni model ve takım halinde öğrenme algılarının yüksek olduğu işletmelerde bireysel yaratıcılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi algılarının yapılan analiz sonucunda birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda genellikle işletme amaçlarının doğru bir şekilde belirlenmediği, tüm sorunlar karşısında kalıcı çözümler sağlanmadığı ve sorunların ana noktasını bulmak için her zaman detaylı araştırmalar yapılmadığı söylenebilmektedir. Bu durumda çalışanların bireysel yaratıcılıklarının her zaman aynı şekilde olmadığı zaman zaman değişiklik gösterdiği söylenebilir.

En düşük algı düzeyinin kişisel ustalık boyutunda çıkmasıyla birlikte çalışanlar adına kendilerinin geliştirebilmek için seminerler ve toplantıların düzenlenmediği, çalışanların geliştirilmesi için özendirici ortamların olmadığı söylenebilmektedir. Kişisel ustalık boyutunun düşük düzeyde algılanmasının kişilerin bireysel yaratıcılıklarının yeteri kadar ortaya çıkmamasına neden olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları sonucunda bireysel yaratıcılık ile öğrenen organizasyon ve tüm öğrenen organizasyon disiplinleri arasında

anlamli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda kafe ve restoran çalışanlarının bağlı oldukları organizasyonların öğrenen organizasyon niteliği taşımasının çalışanların bireysel yaratıcılıkları ile ilişkili olduğu ifade edilebilir. Bu noktada işletmelerin öğrenen organizasyon özelliklerini taşımasının bireylerin yaratıcılıklarının geliştirilmesinde ve ortaya çıkarılmasında etkili olduğu söylenebilir.

Çalışma kafe ve restoranlardan oluşan hizmet sektörü işletmelerinde, belirli bir il kapsamında yapılarak ve az sayıda kişiye ulaşılarak kısıtlanmış olup bu kapsamda elde edilen verilerden ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Araştırma daha büyük işletmelerde, daha fazla kişiye ulaşılarak gerçekleştirildiğinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanında diğer yaratıcılık türleri ile öğrenen organizasyon disiplinleri arasındaki ilişkinin incelenmesi farklı yaratıcılık türleri açısından öğrenen organizasyon disiplinleri ilişkisinin incelenmesi açısından literatüre katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

Akbaba, S. (2012), *ğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.

Amabile, T. M. (1982). Social Psychology Of Creativity: A Consensual Assessment Technique. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 43(5), pp. 997-1013.

Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

Amabile, T. M. (1993). What Does a Theory of Creativity Require. *Psychological Inquiry*, 4(2), pp. 179-237.

Aral, N., Akyol, A. K., & Sığırtmaç, A. (2006). Beş-Altı Yaş Grubundaki Çocukların Yaratıcılıkları Üzerinde Orff Öğretisine Dayalı Müzik Eğitiminin Etkisinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), pp. 1-9.

Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen In Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms Or Both?. *Journal Of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association*, 17(6), pp. 424-434.

Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions Of Academic Staff. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), pp. 41-78.

Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. İstanbul: MESS Yayınları.

Bumin, B. (2003). *Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çalkavur, E. (2018). *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), pp. 295-310.

Doğan, K. (2010), "Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychology*, pp. 444-454.

Güçlü, N., & Türkoğlu, H. (2003). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), pp.1-18.

Efil, İ. (2013), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayın Dağıtım.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Kahve, Ö. (2014), "Öğrenen Organizasyonların Okul Kültürü Üzerindeki Etkileri" Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karacıoğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), pp. 99-111.

Kanbur, E., & Özyer, K. (2016). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), pp. 264-275.

Koçel, T. (2015), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Marquardt, M. J. (2002), *Building The Learning Organization (Mastering the 5 Elements For Corporate Learning)*. Palo Alto: Davies Black Publishing.

MEGEP, *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Organizasyon Hizmet Alanları*, Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 2007.

Peker, Ö. (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Senge, P. (2018), *Beşinci Disiplin*, İstanbul: YKY, 16.Baskı.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects Of Personal And Contextual Characteristics On Creativity: Where Should We Go From Here?. *Journal Of Management*, 30(6), pp. 933-958.

Tan, F. Z. (2004). “Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” Doktora Tezi, Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı Ve Kavramsal Ayırımı. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), pp. 188-217.

Urbina, S. (2014). *Essentials Of Psychological Testing*. John Wiley & Sons.

Yücel, İ. (2007), “Öğrene Örgütler ve Örgüt Kültürü” Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.