T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

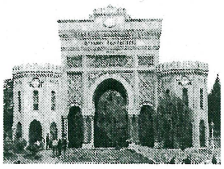
ÖĞRENME KAVRAMININ ORGANİZASYONLARA YANSITILMASI VE BİR ARAŞTIRMA

Fatma Özden ÖZEL
2501070362

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

(DÜZELTİLMİŞ TEZ)
İstanbul, 2011

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501070362** numaralı **FATMA ÖZDEN ÖZEL'in** hazırladığı **"ÖĞRENME KAVRAMININ ORGANİZASYONLARA YANSITILMASI VE BİR ARAŞTIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **16.03.2011 Çarşamba** günü saat **16.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....Kabul.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.IŞIL PEKDEMİR	Kabul	
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	Kabul	
DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK	Kabul	

Adres: Besim Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokağı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

TEZDE YAPILAN DÜZELTME METNİ

1. Tez başlığı, "Öğrenme Kavramının Organizasyonlara Yansıtılması ve Bir Araştırma" olarak değiştirilmiştir.
2. 16.sayfada, 22.dipnotta "M.Türengül" olarak belirtilen yazar adı, "Mustafa Türengül" olarak düzeltilmiştir.
3. 64.sayfada, 49.dipnot eklenmiştir.
4. 104.sayfada, Dördüncü Bölüm açıklaması, değiştirilen tez başlığı doğrultusunda "Öğrenme kavramının bireysel, departman ve kurum düzeylerinde organizasyonlara yansıtılması üzerine bir araştırma" olarak değiştirilmiştir.
5. Dördüncü Bölüm konu başlığı, "Öğrenme Kavramının Bireysel, Departman ve Kurum Düzeylerinde Organizasyonlara Yansıtılması Üzerine Bir Araştırma" olarak değiştirilmiştir.
6. 106.sayfadaki üçüncü paragraf yeniden düzenlenmiştir.
7. Dördüncü Bölümde 109.sayfadan başlayan ve 110.sayfada biten 4.4. konu başlığı ile "Araştırmanın Hipotezleri" eklenmiştir.
8. 110.sayfada, Tablo 4.1'in başlığı "Birincil Sorumlulukların Frekans Dağılımı" yerine "İşletmedeki Görev Yerlerinin Frekans Dağılımı" olarak düzeltilmiştir. Tablo 4.1'in açıklaması revize edilen görev yeri ayrımına göre değiştirilmiştir.
9. 111.sayfada, Tablo 4.2'nin başlığı "Yapılmakta Olan Görevin Frekans Dağılımı" yerine "İşletmedeki Çalışma Şeklinin Frekans Dağılımı" olarak düzeltilmiştir. Tablo 4.2'nin açıklaması revize edilen çalışma şekli ayrımına göre değiştirilmiştir.
10. 112.sayfada, Tablo 4.4'ün başlığı, "Ay Boyunca Öğrenmeye Ayrılan Zaman Diliminin Frekans Dağılımı" yerine "Ay Boyunca Bireysel Olarak Öğrenmeye Ayrılan Zaman Diliminin Frekans Dağılımı" olarak değiştirilmiştir.
11. 112.sayfadaki, Tablo 4.5, Tablo 4.6 ve Tablo 4.7 kaldırılarak, tablolardaki sonuçlardan sadece ifade olarak bahsedilmiştir. Tablo 4.8'in ve diğer

tabloların numaraları ise, demografik bilgileri açıklayan üç tablonun kaldırılmasıyla, "Tablo 4.5"ten başlayarak sırasıyla kaydırılmıştır.

12. 114-116.sayfalar arasındaki Tablo 4.7'nin yorumlama bölümleri yeniden düzenlenmiştir.

13. 119-121.sayfalar arasındaki Tablo 4.11'in yorumlama bölümleri yeniden düzenlenmiştir.

14. 125-128.sayfalar arasındaki Tablo 4.15 ve Tablo 4.16'nın yorumlama bölümleri yeniden düzenlenmiştir.

15. 131-133.sayfalar arasındaki Tablo 4.20'nin yorumlama bölümleri yeniden düzenlenmiştir.

16. "Sonuç ve Öneriler" bölümü, bölümlerde yapılan değişiklikler ve eklemeler sonucunda yeniden düzenlenmiştir.

17. 153.sayfada, orijinal anketteki 56.sorunun Türkçe karşılığı, "Birincil sorumluluğunuz nedir?" cümlesi yerine, "İşletmedeki görev yeriniz neresidir?" olarak değiştirilmiştir.

18. 153.sayfada, orijinal anketteki 56.sorusunun 3.ve 4.cevap şıkları birleştirilip, yeni bir 3.cevap şıkkı olan "İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları" oluşturulmuştur.

19. 153.sayfada, orijinal anketteki 57.sorunun Türkçe karşılığı, "Göreviniz nedir?" cümlesi yerine, "İşletmedeki çalışma şekliniz nedir?" olarak değiştirilmiştir.

20. 153.sayfada, orijinal anketteki 57.sorunun şıkları "Dahili/Sürekli Çalışan Personel" ve "Saat Ücreti ile Çalışan Personel" olarak iki ana şıkta toplanmıştır.

ÖĞRENME KAVRAMININ
ORGANİZASYONLARA YANSITILMASI
VE
BİR ARAŞTIRMA

FATMA ÖZDEN ÖZEL

ÖZ

Globalleşmenin beraberinde getirdiği sürekli ve hızlı değişimler, organizasyonların mevcut yapılarını değiştirme konusunu zorunlu kılmaktadır. Sürekli ve hızlı bir biçimde gerçekleşen değişimler karşısında, bu değişimlere cevap verebilecek yegane yapılar, Öğrenen Organizasyonlardır. "Sürekli bir öğrenme" felsefesini benimseyen, kendini yenileyen, geliştiren, bilgi üreten ve bilgiyi kullanan Öğrenen Organizasyonlar, bilgileri tecrübeleri ile birleştirerek, hayatlarını devam ettirmekte, diğer organizasyonlara göre daha hızlı bir biçimde hedeflerine ulaşmaktadırlar.

Bu tez çalışmasında günümüzün vazgeçilmez organizasyon yapıları haline gelen Öğrenen Organizasyonların gelişimi, özellikleri anlatılmış ve Öğrenen Organizasyon yaklaşımını benimseyerek, bu doğrultuda uygulamalar yapan, lastik endüstrisinde faaliyet gösteren bir organizasyondaki çalışanların, bu uygulamaları nasıl algıladıklarına dair bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

REFLECTION OF LEARNING CONCEPT TO THE ORGANIZATIONS AND A RESEARCH

FATMA ÖZDEN ÖZEL

ABSTRACT

The continuous and rapid changes brought along Globalization necessitate changing the topic of existing structures of the organizations. The only bodies can respond to the continuous and rapid changes are the Learning Organizations. The Learning Organizations which adopt a "Continuous Learning" philosophy, renew and develop themselves, generate and use information, perpetuate their existence by combining the Information with their experiences and reach their goals faster than the other organizations.

In this study of thesis, the development and characteristics of Learning Organizations explained and a practice about how employees perceive the applications of this issue had been performed with the employees of a company which is active in tire industry, adopted Learning Organizations approach and accordingly has got applications.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, son yirmi yıldır yurt dışında oldukça ilgi gören Öğrenen Organizasyonlar kavramından yola çıkılarak, Öğrenen Organizasyonların omurgasını oluşturan çalışanların, Türkiye'de kendi organizasyonlarında gerçekleştirilen Öğrenen Organizasyon uygulamalarını nasıl algıladıkları ile ilgili bir tespit çalışması yapılmak istenmiştir. Bu çalışma için, Peter M.Senge'nin Öğrenen Organizasyon kavramını yeniden gündeme getirmesiyle birlikte dünya genelinde gerçekleştirilmeye başlanan uygulamaları Türkiye'de gerçekleştiren lastik sektöründeki bir işletme seçilmiştir.

Araştırmanın kapsamı belirlenirken, seçilen işletmenin ülkemizde Öğrenen Organizasyon uygulamalarını yapan işletmelerden biri olması ve işletmenin daha önce Öğrenen Organizasyon ile ilgili yapılan araştırma ve tez çalışmalarında kullanılmayan bir sektörde faaliyet göstermesi gibi noktalar göz önüne alınmış ve kapsam, İzmit'te lastik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları olarak belirlenmiştir.

Tez çalışmam boyunca, değerli bilgileri ile yol gösteren Danışman Hocam Sayın Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ başta olmak üzere eğitimim boyunca değerli bilgi ve tecrübelerini paylaşan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Hocalarıma, tezin yazımı sürecince destek veren Genel Müdürüm Sayın Barış ÖZCAN'a ve her zaman yanımda olduklarını bildiğim, desteklerini esirgemeyen annem, babam ve kardeşime en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

ÖNSÖZ ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM - GELENEKSEL ORGANİZASYONLARDAN ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARA GEÇİŞ **3**

1.1. Geleneksel Yapılar 3

1.1.1. Milattan Önceki Yapılarda Yönetim Düşüncesi 4

1.1.2. Orta Çağlardaki Yapılarda Yönetim Düşüncesi 10

1.1.3. Sanayi Devriminin Organizasyon Yapısı ve Yönetim Düşüncesi Üzerindeki Etkileri 12

1.2. Öğrenen Organizasyonlara Geçiş Süreci 16

1.2.1. Bilen Organizasyonlar 17

1.2.2. Anlayan Organizasyonlar 20

1.2.3. Düşünen Organizasyonlar 22

1.2.4. Öğrenen Organizasyonların Ortaya Çıkışı 23

İKİNCİ BÖLÜM - ÖĞRENME KAVRAMININ ORGANİZASYONLARA YANSITILMASI **28**

2.1. Öğrenme Kavramı 29

2.1.1. Öğrenme Kavramının Tanımlanması 29

2.1.2. Öğrenmenin Aşamaları 32

2.1.2.1. Bilinçsiz Yetersizlik 32

2.1.2.2. Bilinçli Yetersizlik 33

2.1.2.3. Bilinçli Yeterlilik 33
2.1.2.4. Bilinçsiz Yeterlilik 33
2.1.2.5. Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci (Ustalık) 34
2.1.3. Öğrenme Merdiveni 34
2.2. Öğrenme Teorileri 36
2.2.1. Klasik Koşullanma Teorisi 37
2.2.2. Araçsal-Edimsel (Operant) Koşullanma Teorisi 38
2.2.3. Bilişsel Öğrenme Teorisi 39
2.2.4. Sosyal Öğrenme Teorisi 40
2.3. Örgütsel Öğrenme Felsefesi 41
2.3.1. Bireysel Öğrenme Kavramının Tanımlanması 41
2.3.2. Bireysel Öğrenme Modelleri 43
2.3.2.1. Öğretme Modeli 43
2.3.2.2. Keşif Modeli 44
2.3.3. Takım Halinde Öğrenme 45
2.3.4. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımlanması 47
2.3.5. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri 51
2.3.5.1. Tek Döngülü Öğrenme 51
2.3.5.2. Çift Döngülü Öğrenme 53
2.3.5.3. Üç Döngülü Öğrenme 55
2.3.6. Örgütsel Öğrenme Süreci 56
2.3.6.1. Bilginin Yaratılması 57
2.3.6.2. Bilginin Örgüt Bazında Yayılması 61
2.3.6.3. Bilginin İçselleştirilmesi 62
2.3.6.4. İçselleşen Bilginin Kullanılması 63
2.3.7. Örgütsel Öğrenmenin Değerleri 64
2.3.7.1. Sürekli Öğrenme 65
2.3.7.2. Doğru Bilgi 65
2.3.7.3. Şeffaflık 65
2.3.7.4. Demokrasi 66
2.3.7.5. Sorumluluk 66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR 68

3.1. Öğrenen Organizasyonların Doğuşu 69
3.2. Öğrenen Organizasyonların Gerekliliği ve Önemi 70
3.3. Öğrenen Organizasyon Kavramının Tanımlanması 72
3.4. Öğrenen Organizasyonların Yetenekleri 75
3.4.1. Sistematik Problem Çözme 75
3.4.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme 76
3.4.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme 78
3.4.4. Başkalarından Öğrenme 79
3.4.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşma 80
3.4.6. Sinerji Yaratma 81
3.4.7. Sürekli İyileştirme 82
3.5. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü 83
3.5.1. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Yapısı 83
3.5.2. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Kültürü 85
3.6. Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Özellikleri 86
3.6.1. Açıklık ve Katılım 87
3.6.2. Sistem Düşüncesini Benimseme 88
3.6.3. Yaratıcılık 89
3.6.4. Kişisel Etkinlik 89
3.6.5. Empati 90
3.7. Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik 90
3.8. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri 96
3.8.1. Kişisel Ustalık 96
3.8.2. Düşünsel Modeller 98
3.8.3. Paylaşılan Vizyon 100
3.8.4. Takım Halinde Öğrenme 102
3.8.5. Sistem Düşüncesi 103
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - ÖĞRENME KAVRAMININ BİREYSEL, DEPARTMAN VE KURUM DÜZEYLERİNDE ORGANİZASYONLARA YANSITILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 105
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 105
4.2. Araştırmanın Kapsamı 107

4.3. Araştırmanın Metodolojisi 107
4.4. Araştırmanın Hipotezleri..... 109
4.5. Araştırma Bulguları..... 110
4.5.1. Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı..... 113
4.5.1.1. Bireysel Düzey İfadeleri İçin Ortalama Değer İstatistikleri 114
4.5.1.2. İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular..... 117
4.5.1.3. İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular 118
4.5.2. Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı 119
4.5.2.1. Departman Düzeyindeki İfadeler İçin Ortalama Değer İstatistikleri 119
4.5.2.2. İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular..... 122
4.5.2.3. İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular..... 123
4.5.3. Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı..... 124
4.5.3.1. Kurum Düzeyindeki İfadeler İçin Ortalama Değer İstatistikleri..... 124
4.5.3.2. İşletme Çalışanlarının Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular..... 129
4.5.3.3. İşletme Çalışanlarının Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular..... 130
4.5.4. Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme..... 131
SONUÇ VE ÖNERİLER..... 134
KAYNAKÇA 143
EK-I: ANKET ÇALIŞMASI 148
EK-II: İSTATİSTİK TABLOLARI 157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1- Öğrenme Çemberi 32
Şekil 2.2- Klasik Koşullanma 37
Şekil 2.3- Öğrenmenin Çoklu Düzeyleri ve Birbirleriyle Etkileşimleri 48
Şekil 2.4- Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü 50
Şekil 2.5- Tek Döngülü Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü 52
Şekil 2.6- Çift Döngülü Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü 54
Şekil 2.7- Örgütsel Öğrenme Süreci 57
Şekil 2.8- Bilginin Yaratılması Süreci 58
Şekil 2.9- Dört Bilgi Dönüşüm Modu 60
Şekil 2.10- Öğrenme Kültüründeki Değerler Hiyerarşisi 67
Şekil 3.1- Sonuç Çıkarma Merdiveni 99

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1- Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması 25
Tablo 2.1- Öğrenme Modellerinin Karşılaştırılması 44
Tablo 4.1- Görev Yerlerinin Frekans Dağılımı 110
Tablo 4.2- Çalışma Şekillerinin Frekans Dağılımı 111
Tablo 4.3- Eğitim Düzeyinin Frekans Dağılımı 111
Tablo 4.4- Ay Boyunca Bireysel Olarak Öğrenmeye Ayrılan Zaman Diliminin Frekans Dağılımı 112
Tablo 4.5- Güvenilirlik Analizi Sonuçları 113
Tablo 4.6- Bireysel Düzey Uygulamalarının Ortalama Değeri ve Standart Sapması 114
Tablo 4.7- Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı 115
Tablo 4.8- İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi 117
Tablo 4.9- İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair t-Testi 118
Tablo 4.10- Departman Düzeyi Uygulamalarının Ortalama Değeri ve Standart Sapması 119
Tablo 4.11- Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı . 121
Tablo 4.12- İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi 122
Tablo 4.13- İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair t-Testi 123
Tablo 4.14- Kurum Düzeyi Uygulamalarının Ortalama Değeri ve Standart Sapması 124
Tablo 4.15- Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı-I 126

Tablo 4.16- Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı-II ... 128
Tablo 4.17- İşletme Çalışanlarının Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi 129
Tablo 4.18- İşletme Çalışanlarının Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair t-Testi 130
Tablo 4.19- Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme Ortalama Değeri ve Standart Sapması 131
Tablo 4.20- Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme 133

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, rekabetin globalleşmesi ve hızla artması, bilinçli müşterilerin ortaya çıkması, müşterilerin talepleriyle organizasyonları yönlendirebilecek güce kavuşması, organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişimlerin kaçınılmaz hızı ile birlikte pek çok organizasyon, yapılarını ve stratejilerini değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda organizasyonlar, rekabetin hızla arttığı ve belirsizliğin söz konusu olduğu bir ortamda başarılı olabilmek, değişime ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için öğrenmenin sürekli olarak gerçekleştirildiği ve doğru bilgi elde etme ve kullanmanın oldukça önemli olduğu Öğrenen Organizasyon yaklaşımını benimsemektedirler.

Rekabetin globalleşmesi sonucunda aynı sektörlerdeki organizasyonların ürettikleri hizmet ve/veya ürünler, giderek birbirlerine benzemektedir. Sürekli bir öğrenme ile kendilerini yenileyebilmek, hizmet ve/veya ürünlerde farklılaşmayı sağlayabilmek, organizasyonlara benzerlerinin arasından ayrılma şansı vermektedir. Önemli olan değişime tam olarak ve zamanında ayak uydurabilmektir. Değişime ayak uyduramayan organizasyonlar, talep görmeyerek geri plana atılmakta, gelişemeyerek yerlerinde saymakta ve ne yazık ki tüm bunların sonucunda yaşam sürelerini tamamlamaktadırlar. Değişime tam olarak ve zamanında ayak uydurabilen organizasyonlar olan Öğrenen Organizasyonlar, çevrelerinden ya da kendi içlerinden elde ettikleri "Yeni Bilgi"leri kullanarak, onları içselleştirerek ve geliştirerek farklılık yaratabilmektedirler.

Öğrenen Organizasyonların, örgüt yapıları, örgüt kültürleri, stratejileri, misyon ve vizyonlarındaki farklılıklar ile günümüzün vazgeçilmez organizasyon yapıları olmaları kaçınılmaz bir hal almaktadır. Sürekli öğrenmeyi bir yaşam felsefesi haline getiren, geçmiş tecrübe ve hatalarından, başarı ve başarısızlıklarından ders alabilen, çevrelerinde olup biten gelişmeleri sürekli takip eden ve hızlı bir

biçimde karşılaşılması muhtemel problemler için çözüm alternatifleri yaratabilen organizasyonlar Öğrenen Organizasyonlardır.

Tezin Birinci Bölümünde, ilk insanların oluşturduğu Geleneksel Organizasyonlardan, teorisyenlerce günümüzde başarılı olabilmek için olmazsa olmaz bir organizasyon yapısı olduğu düşünülen Öğrenen Organizasyonlara değin, organizasyon yapılarında görülen ihtiyaçlardan ve değişimlerden, kronolojik bir sıralama dahilinde bahsedilecektir. İkinci Bölümde öncelikle öğrenme kavramı ele alınacak, Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye geçiş süreci detaylı olarak incelenecektir. Üçüncü Bölümde Öğrenen Organizasyonların doğuşu, önemi ve Öğrenen Organizasyonlara ait yetenekler, örgüt yapısı, çalışanlar, liderler ve disiplinler ile ilgili konular açıklanacaktır. Dördüncü ve son bölümde, Öğrenen Organizasyon yaklaşımını benimsemiş bir firmadaki çalışanların, sürdürülmekte olan Öğrenen Organizasyon uygulamaları ile ilgili algılarının değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmadan ve sonuçlarından bahsedilecek, uygulanan istatistiksel analizler ve sonuçları yorumlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL ORGANİZASYONLARDAN ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARA GEÇİŞ

İnsanoğlu, varoluşundan günümüze kadar, sahip olduğu misyon kapsamındaki farklı amaçları hayata geçirmek için biraraya gelerek organizasyon adı verilen grupları oluşturmuşlardır. Organizasyonlardaki işleyişi ve düzenlemeleri sağlamak üzere gerçekleştirilen tüm faaliyetler yönetim olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde, tarih boyunca yönetim düşüncesinde meydana gelen değişimlerin, çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan organizasyonlar üzerindeki etkileri ve bu etkiler ile beraber organizasyonların farklılaşması, yeniden şekillenmesi ve tanımlanması üzerinde durulmaktadır.

1.1. Geleneksel Yapılar

Binlerce yıl önce ilk kez topluluklar halinde yaşanmaya başlanmasından bu yana insanlar, meydana getirdikleri organizasyon (Örgüt) içerisinde işbirliği halinde hareket etmenin amaçlarına daha hızlı bir biçimde ulaşabilmelerini sağladığını ve daha verimli sonuçlar alabilmelerine neden olduğunu gözlemlemişlerdir.

Bireyler zaman ile birlikte hayatta kalabilmek ve diğer amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu materyalleri elde etmeyi öğrenmişlerdir. Yeni keşifler ile beraber, materyalleri elde etme şekilleri biraz daha değişmiş, farklı üretim teknikleri geliştirmişlerdir. Öğrenilen yeni teknikler, yeni yaşam koşullarını beraberinde getirerek toplumsal gelişmelere ve değişimlere sebep olmuştur.

Sahip oldukları kaynaklardan maksimum fayda elde etme düşüncesi değişik organizasyon ve yönetim biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yönetim, en küçüğünden (Aile, işletme gibi), en büyüğüne (Devlet, uluslararası örgütler gibi)

kadar tüm organizasyonlarda geçerli ve gerekli bir işlevdir ve de insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her zaman diliminde var olmuştur.

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim süreçlerini oluşturur[1]. Yönetim işlevi, toplum olarak tanımlanabilecek ilk gruptan itibaren görülmektedir.

Tarihçilere göre Geleneksel Yapılar dönemi, herhangi bir bilimsel yöntemin uygulanmadığı, organizasyonlarda karşılaşılan problemlerde bireylerin anlık olarak akıllarına yatan ya da önceki tecrübelerine dayandırdığı çözümleri uyguladıkları bir dönemdir. Bu dönemdeki yaklaşımların tarihçilerce incelenmesinin sebebi olarak, dönemdeki yaklaşımların tamamen deneyim ve sezgilere dayanmasına rağmen, modern yaklaşımların ortaya çıkmasında etken olması gösterilmektedir.

Bu bağlamda Geleneksel Yapılar, kronolojik sıralama çerçevesinde üç grupta ele alınmaktadır: Milattan Önceki Yapılarda Yönetim Düşüncesi, Orta Çağlardaki Yapılarda Yönetim Düşüncesi ve Sanayi Devrimi'nin Organizasyon Yapısı ve Yönetim Düşüncesi Üzerindeki Etkileri[2].

1.1.1. Milattan Önceki Yapılarda Yönetim Düşüncesi

Tarihçilerin yapıtlarını dayandırdığı çeşitli kaynaklarda görülmüştür ki, yönetim düşüncesi, milattan önceki dönemlere kadar uzanmaktadır. Çağlar öncesinde ortaya çıkan ilk insanlar ile birlikte yönetim düşüncesi de ortaya çıkmaya başlamıştır. Doğada yaşam mücadelesi veren ilk insanlar, karşılaştıkları açlık, barınma ve korunma problemlerine paralel olarak aldıkları önlemler ve geliştirdikleri buluşlar ile

[1] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 1 c., 6. bsk., Ankara, Savaş Kitap ve Yayınevi, Kasım 1992, s.161

[2] Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi-Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, 1 c., 3. bsk., İşletme Fakültesi Yayın No:257, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:150, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1993, s.101

biraraya gelip, ilk toplulukları oluşturmaya başlamışlardır. Oluşturulan ilk toplulukların göçebelikten kurtulup, yerleşik hayata geçmeleri, ilk köyleri kurmaları, çiftçiliği ve hayvancılığı öğrenmeye başlamaları, beraberinde birlikte yaşamayı ve insan ilişkilerini getirmiştir.

Giderek nüfusu artan bu köylerde orada yaşayanların, gereksinmesinden fazla ürün ve hayvan yetiştirilmesi sonucunda, toplumda başka işlerle uğraşan insanlar ortaya çıkmış ve bu insanların çabasıyla, üretilen fazla ürünler başka köylere götürülüp, oradan üretemedikleri ve gereksinim duydukları diğer ürünler alınmaya başlanmıştır. Bu değişim ekonomisinin başlaması toplumda iki yeni meslek sınıfının doğmasına yol açmıştır; tüccarlar ve taşıyıcılar. Böylece ilişki içerisindeki insan sayısı arttıkça ilişkilerin giderek daha karmaşık hale gelmesi de kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu karmaşık ilişkilerin düzenlenmesi, ister istemez merkezi koordinasyon ve denetim sorunlarının çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulması sonucunu doğurmuş bulunmaktadır[3].

Milattan önceki dönemlerde yapılan yönetim faaliyetlerine bakıldığında, organizasyonlarda lider ya da yönetici durumunda olan bireyler, eleştirilere kapalı olarak, sınırsız yetkiler ile ast-üst ilişkilerinin çok sert sınırlarla çizildiği hiyerarşiyi, çok fazla önemseyerek işleyişi sağlamışlardır. Yönetim düşüncesi, bu dönemde bilimsel yöntemlere dayanmadığı için organizasyonlarda tecrübelere dayalı sezgilerle hareket edilmiştir. Bunun sonucu olarak da yönetim düşüncesinde bir ilerleme kaydedilememiştir.

Tarih boyunca pek çok medeniyet dünya üzerinde doğup, gelişip, ömrünü tamamlayarak tarih sayfalarındaki yerlerini almışlardır. Kronolojik sırayla

[3] Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın No:04, Üniversite Yayın No:560, İstanbul, Anadolu Matbaa ve Ticaret, Nisan 1995, s.3

incelendiğinde, milattan önce yaşayan medeniyetlerin yönetim düşüncesine ve organizasyonlarına katkılarının şu şekilde olduğu görülmektedir[4]:

Tarih	Birey veya etnik grup	Temel yönetsel katkıları
M.Ö.5000	**Sümerliler**	Basit muhasebe kaydı, yönetsel kontrol, yazılı belgelerin tutulması, kayıtların korunması
M.Ö.4000	**Mısırlılar**	Planlama, örgütlenme ve denetim gerekliliğinin kabul edilmesi. Yönetsel yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, ayrıntılı iş tanımlarının yapılması.
M.Ö.2700	**Mısırlılar**	Yönetimde dürüstlüğün ve tarafsızlığın kabul edilmesi, şikayetlerin dinlenmesi
M.Ö.2600	**Mısırlılar**	Organizasyonel yapının merkezkaçlaşması
M.Ö.2000	**Mısırlılar**	Taleplerde yazılı belgelerin gerekliliğinin kabul edilmesi, danışmanlık örgütlerinin kullanılması.
M.Ö.1800	**Hamurabi**	Denetimde yazılı belgeler ve kanıtların kullanılması, asgari ücretin belirlenmesi
M.Ö.1600	**Mısırlılar**	Organizasyonel yapıda merkezileşme. Uzmanlaşmanın öneminin kabul edilmesi.
M.Ö.1491	**İbraniler**	Örgütleme fonksiyonunun önemi, hiyerarşi ve istisna (ayrıklık) ilkelerinin uygulanması
M.Ö.1100	**Çin**	Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarına önem verilmesi.
M.Ö.600	**Nebuchadnezzar** (Babil)	Üretimin denetlenmesi ve motive edici ücret uygulaması

[4] Baransel, **a.g.e.**, s.111-112

M.Ö.500	**Mencius**	Etkin yönetime yönelik olarak, sistemlerin, yöntemlerin, modellerin ve standartların gerekliliğinin kabul edilmesi.
	Çin	Uzmanlaşma ilkesi
	Sun Tzu	Planlama, yürütme ve örgütlemenin gerekliliği, yetkinin öneminin vurgulanması
M.Ö.400	**Sokrates** (Eski Yunan)	Yönetimin evrenselliğinin ilan edilmesi
	Zenon (Eski Yunan)	Yönetimin ayrı bir sanat olarak kabul edilmesi, çalışanların kurumun gelişmesi yönünde istekle çalışmalarını sağlamak üzere başarılarını paylaşacak düzenleme yapılması
	Cyrus	İnsani ilişkilerin gerekliliğinin kabul edilmesi, hareket analizi, yerleşim düzeni ve maddelerin işleme yöntemlerinin belirlenmesi, iş bölümü ilkesi, kumanda birliğinin gerekliliği, takım çalışmasının önemi, amaç birliğinin sağlanmasının gerekliliği.
M.Ö.350	**Yunanlılar**	Bilimsel yöntemin uygulanması, çalışma yöntemleri ve danışman üst uygulaması, müzik eşliğinde çalışmalar yapılması.
	Plato	Uzmanlaşma ilkesinin belirtilmesi ve iş bölümü kuramı
M.Ö.325	**İskender**	Danışman kullanarak uzman kişilerden yararlanılması
M.Ö.321	**Kautilya** (Hindistan)	Devlet yönetim sanatı ve biliminin ortaya çıkması.
M.Ö.175	**Cato** (Roma)	İş tanımlarının kullanılması
M.Ö.50	**Varro** (Roma)	İş şartnamelerinin kullanılması

Kronolojik sıralamadan da anlaşılacağı üzere, yönetim uygulamaları ve organizasyon yapıları, Sümerliler, Mısırlılar, Yunanlılar ve Romalılar gibi ileri düzeydeki medeniyetlerde daha gelişmiştir.

İlk yazılı dökümanlar M.Ö.3000 yıllarında Sümerliler medeniyetine ait olan tapınak kayıtlarıdır. Şer'i vergi sistemlerine göre Sümerli tapınak rahipleri, dini görevlerinin yanısıra hayvan sürüleri, aidatlar ve emlaklar gibi dünyevi malların toplanması ve kontrol edilmesinden de sorumlu olarak görev yapmaktaydı. Oldukça fazla miktarda dünyevi maldan sorumlu olmalarından dolayı, miktarların unutulabileceğinin düşünülmesi üzerine rahipler, kendi vekilharçlıklarındaki baş rahibe düzenli ve detaylı olarak rapor vermeye başladılar. Rahipler, dünyevi mallardan elde edilen servet ve Tanrı arasındaki ilişkinin cevabı konusunda ikilem yaşamaktaydılar. Yine de bu ikileme rağmen, idari kontrol ihtiyacının farkında olan rahipler, kilisenin finansal hareketlerinin hesabını tutmak ve hareketler arası ilişkiyi sağlamak adına özel yazılı sistemler hazırladılar. Kuvvetle muhtemeldir ki, bu erken medeniyetin idari ihtiyaçları, Sümerliler'in yazılı metinlerine öncülük etmektedir[5]. Genel olarak bakıldığında Sümerliler, devlet yönetimi ve ticari ilişkiler için kullandıkları kayıtlar ile yönetim düşüncesini başlatmışlardır.

Eski Mısır medeniyeti tipik yönetim örneklerinin belirlendiği bir çağdır. Ekonomisi tarımsal üretime dayanan bu ülkede aile yönetiminin katı örf ve adetlerin etkisinde olduğu görülür. Askeri ve dini kuruluşlarının çağdaşlarından fazlaca farklı olmadığı Eski Mısır'da özellik arzeden yön, aynı yıllarda varolan diğer ülkelerde rastlanması mümkün olmayan katı bürokratik anlayıştır. Bu bürokratik anlayışın en üst basamağında yüceleştirilmiş Firavun bulunmaktadır. Piramit ve su kanalları inşaatlarını yürütenler devlet memurlarıdır ve hepsi Firavun'un emrindedir. Bürokratik anlayış bu katı devletçilik ilkesi sonucunda oluşmaktadır. Kanal ve piramit inşaatlarında çalıştırılan işçiler hür Mısırlılar ve kölelerden oluşmaktadır. Hür Mısırlılar'ın davranışları katı örf ve adetlerle sınırlandırılmıştır. Kölelerin hayatları ise efendilerinin ve devletin elindedir. Kişisel özgürlüklerin bu denli kısıtlandığı bu

[5] Robert M.Fulmer, **The New Management**, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1974, s.7-8

sistem, günümüze kadar ulaşan büyük yapıtlar yaratmış ve yönetim anlayışına iki önemli katkıda bulunmuştur. Bu katkılardan birincisi, örgütlenme (Organizasyon) anlayışında görülmektedir. O günler için tipik örgütlenme anlayışının ancak askeri alanda ve sınırlı bir biçimde (Günümüzde tipik zincir yönetimi şeklinde belirlenen bir yönetim) varolduğu bilinmektedir. Eski Mısır bürokratik sisteminin, günümüze ikinci önemli katkısı ise, gelir ve gider hesaplarının tutulması ve stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişimdir[6]. Yönetim düşüncesi, Mısırlılar'ın piramitlerin yapımında izledikleri bürokratik yönetim ve atanan yöneticiler ile gelişmeye başlamıştır.

Antik Yunan'ın eğitim, sanat, dil, drama ve edebiyat formları, günümüz kültürünün önemli parçalarını oluşturmaktadır. Her ne kadar Yunan ekonomi felsefesi, ticaret karşıtı olsa da ticaret ve alım-satım işleri, Yunan idealinin itibarı altında değerlendirilmekteydi. Asil ve filozof Yunanlılar, ticaret işlemlerinin köleler ve daha az saygın olan vatandaşlarca yapıldığını belirtmekteydiler. Yunan demokrasisinde işçiler ve tüccarlar, işçiler tarafından yapılan işlere ve ticaret işlerine fazla itibar göstermediklerinden dolayı vatandaşlık dışında tutulmaktaydılar. Devlet yönetimi, tüm vatandaşların katılımı ve seçimine dayanmaktaydı[7]. Antik Yunan'ın demokrasi anlayışı, günümüz demokrasi anlayışına göre daha sınırlı olmasına rağmen, Yunanlılar'ın yönetim düşüncesine yaptıkları katkılar yadsınamaz. Bu katkılardan en önemlisi Sokrates'in ilk kez yönetimin evrensel olduğunu vurgulamasıdır. Sokrates'e göre yönetilecek her organizasyonda veya olayda, organizasyon veya olayın temel özellikleri birbirinden farklı da olsa mutlaka ortak noktalar vardır. İş ahlakına önem veren Yunanlılar, karşılarına çıkan sorunlarda ilk kez bilimsel yöntemleri kullanmışlardır.

Romalılar, ne istediğini bilen kararlılıkları ve üstün idari yetenekleri ile Avrupa ve Kuzey Afrika'nın da dahil olduğu, batıda Büyük Britanya, doğuda ise Suriye'ye kadar ulaşan sınırları içerisinde yaklaşık elli milyon insanı kontrol altında

[6] Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 8. bsk., M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:435-668, İstanbul, 1992, s.2
[7] Daniel A.Wren, **The Evolution of Management Thought**, 4. bsk., Singapur, John Wiley&Sons, Inc., 1994, s.17-18

tutma hakkını elde etmişlerdir. Roma'nın düşmesi ile sonuçlanan kötü yönetime rağmen, Romalılar'ın muazzam oranlarda idari ve askeri yapılar inşaa etmesi ve bunları çok uzun yıllar boyunca başarı ile idare etmesi, onların üstün ve modern idari kapasite ve becerilerine övgü ile bakılmasını sağlamıştır[8]. Romalılar ile birlikte fabrika oluşumuna yakın ilk imalathaneler ortaya çıkmıştır.

Ne var ki 18.y.y.'ın ikinci yarısında ortaya çıkan "Sanayi Devrimi"ne kadar yönetim düşüncesi esas itibariyle filozofların iş, çalışma ve ticari faaliyetlerle, yönetim ve örgüt kavramlarına ilişkin fikir ve görüşlerden; devlet adamlarına verilen öğütlerden oluşmuştur[9].

1.1.2. Orta Çağlardaki Yapılarda Yönetim Düşüncesi

Yönetim düşüncesinde orta çağların başlarından, 13.y.y.'a kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. Esasen orta çağlar tüm bilimsel ve teknolojik gelişmeler için karanlık ve durgun dönemlerdir.

13.y.y.'dan sonra, özellikle Anadolu medeniyeti ile Avrupa arasında yakın temas sağlayan Haçlı Seferlerinden sonra, ticari faliyetlerde bir hareketlenme başlamıştır. Bu hareketlenme organizasyonlarda işletmecilikte, özellikle muhasebe alanında gelişmeler sağlamıştır. 14.y.y.'ın ortalarında İtalyan Lucco Pacioli bugünkü muhasebe işlemlerinde kullanılan çift kayıt sisteminin esasını geliştirmiş; Barbarigo da muhasebe alanında etkili yöntemler ortaya koymuştur[10]. Eski çağlara göre artan ticaret, birtakım yeni yöntemler geliştirilmesine yol açmıştır. Bunlardan en önemlisi, Venedikli bir İtalyan olan Lucco Pacioli tarafından geliştirilen ilk çift girişli muhasebe sistemidir. Geliştirilmesinin nedeni ise borç, alacak, nakit ve kredi durumlarını bilmek zorunda olan tacirlerdir. Pacioli'nin bu sistemi, maliyetler

[8] Claude S.George, **The History of Management Thought**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentic-Hall, Inc., 1972, s.23
[9] Baransel, **a.g.e.**, s.102
[10] **A.e.**, s.103

dışında klasik muhasebenin gerektiği bütün sorunları cevaplayabilmektedir ve ilk "Bilimsel yönetim bilgi akış sistemi" olarak kabul edilebilir[11].

Venedikliler dış ticaret ve özellikle deniz ticareti konularında yeni yöntemler uygulamışlardır. Venedik'te devlet, deniz ticaret filosunun kurulmasını ve bu işlerin düzene sokulmasını üzerine almıştır[12]. Orta çağların sonlarında, tershanelerinde üretim süreçlerinde ileri dereceli modern yöntemler kullanan Venedikliler, daha fazla verim elde edebilmek için stok sistemleri geliştirmişlerdir.

Machiavelli, 1500'lerde İtalyan site devletlerindeki yöneticilere fayda sağlayabilmek için "Prens" adlı kitabı yazmıştır. Hiciv şeklinde yazdığı kitabında iyi bir prens ya da liderin nasıl davranması gerektiğini tanımlamıştır. İnsanlara iki temel yaklaşım tavsiye etmiştir. "Sevgi Yaklaşımı" olarak tanımladığı birinci yaklaşım, liderlik ve yöneticilik için sevgi veya saygıyı kullanmayı temel almaktadır. Machiavelli, bu yaklaşımı izleyenlerin, diledikleri zaman bu ilişkiyi bitirebileceklerinden dolayı bu ilişkiyi kontrol edebileceklerini belirtmektedir. Diğer yaklaşım ise korku vasıtası ile yönetim yapmaktır. Machiavelli, yönetici veya müdürlerin ilişkileri kontrol edebilecekleri ve uygun gördükleri ve istedikleri şekilde "Vidalar"ı sıkıp gevşeltebilecekleri için korkunun üstün geldiğini belirtmiştir. Günümüz örnekleri göstermiştir ki, Machiavelli'nin yönetim alanındaki görüşleri halen geçerlidir[13].

Machiavelli, "Otorite Kabul Teorisi"ni savunarak, gücün yalnızca toplumun desteğini alarak edinilebileceğini belirtmiştir. Organizasyonların ömrünün, grup üyelerinin arasındaki işbirliği ile doğru orantılı olduğunu düşünen Machiavelli, önderlik ile ilgili olarak önderliğin doğuştan gelebileceğini veya sonradan da kazanılabileceğini söylemiştir. İnsan ilişkilerinin önemini vurgulayan Machiavelli, organizasyonlarda özellikle astların başarılarının ödüllendirilmesinin de idarecilik açısından yararlarını anlatmıştır.

---

[11] Yozgat, **a.g.e.**, s.8
[12] Onal, **a.g.e.**, s.7
[13] Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist, Robert L.Mathis, **Management: Concepts and Effective Practice**, 2. bsk., Amerika, West Publishing Company, 1986, s.41-42

1.1.3. Sanayi Devriminin Organizasyon Yapısı ve Yönetim Düşüncesi Üzerindeki Etkileri

18.y.y.'ın ikinci yarısında İngiltere'de buharlı makinenin icadı ile başlayan, 19. ve 20.y.y.'larda Avrupa ve Amerika'ya da yayılan "Sanayi Devrimi" yönetim düşüncesi bakımından son derece önemli bir olaydır. Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan "Fabrika Sistemi", el sanatları ve ev sanayiinin küçük ve dağınık üretim birimlerinin bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. Böylece, Sanayi Devriminden bu yana örgütlerin, sayı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir. Bu gelişmeler sonucu, örgütler toplumların egemen kurumu haline gelmişlerdir. Yönetim literatüründe bu gelişmeler, "Örgütsel Devrim" (Organizational Revolution) olarak nitelendirilmektedir[14].

Sanayi Devrimi, farklı zaman dilimlerinde dünyanın farklı noktalarında ortaya çıkmıştır. Sanayi Devriminin 1700'lerin sonlarında İngiltere'de buhar makinesinin icadı ile başladığı bilinmektedir. Bu icat; kayışların çevrilmesi, çarkların döndürülmesi ve diğer mekanik hareketleri sağlayabilmek için gerekli olan enerjinin kömür gibi doğal materyallerden kolay ve esnek bir biçimde dönüşümünü sağlamıştır. Buhar makinelerinin herhangi bir yerde bu enerjiyi sağlayabildiğinden itibaren, pek çok fabrika farklı lokasyonlarda yer almaya başlamıştır. Aynı zaman dilimi içerisinde endüstriyel büyümeyi kolaylaştıran yeni demir eritme metotları geliştirilmiştir[15].

Yönetim teorisinin gelişmesindeki en önemli etken Sanayi Devrimi olarak kabul edilmektedir. Sanayi Devrimi, organizasyonlarda işletmecilik ve yönetim alanlarında köklü değişmelere sebep olmuştur.

---

[14] Baransel, **a.g.e.**, s.105-106

[15] Henry L.Tosi, Stephen J.Carroll, **Management**, 2. bsk., Amerika, John Wiley&Sons, Inc., 1982, s.17-18

Devrim ile birlikte oluşan değişimlerin en önemlileri şu şekilde gelişmiştir:

- İngiltere, tarım ülkesi olmaktan çıkıp, sanayi toplumuna başarı ile geçen ilk ülke olmuştur.
- Sanayi Devrimi ile birlikte 1830-1914 yılları arasında Avrupa, büyük ölçüde endüstrileşme ağını oluşturmuştur.
- Organizasyonlarda insan beceri ve enerjisi makinelerle yer değiştirmiş, kendi makinelerini alamayan bireyler, makine sahiplerinin yanında ücret karşılığında çalışan işçi sınıflarını oluşturmuştur.
- Yapılan yeni buluşlar ve üretim araçlarındaki çeşitlilik, ev veya atölyeler yerine buhar makinelerinin kullanılması sonucu fabrikaların kurulmasına sebep olmuştur.
- Üretim faaliyetleri, sipariş doğrultusunda atölyelerde yapılmaktan çıkıp, Pazarlar için fabrikalarda seri üretim ile gerçekleştirilmeye başlanmıştır.
- Evlerde yapılan üretim yerine fabrikalardaki seri üretimin ön plana çıkması toplumdaki refah seviyesini arttırmıştır.
- Fabrikaların sayısının artması, işçi, hammadde, sermaye ve kullanılan makine sayısının artışını da beraberinde getirmiştir.
- İşletmelerin toplumdaki önemi artmış, sendikalaşma ile birlikte işçi hareketleri ortaya çıkmıştır.
- Sömürgecilik faaliyetleri hız kazanmıştır.
- Köyden kente göç hızlanmış, kentler sanayi ve ticaret merkezi haline gelmeye başlamıştır.

Öte yandan, Sanayi Devriminin, 19. ve 20.y.y.'larda, ortaya çıkardığı önemli sonuçlardan birisi de, girişimcinin fonksiyonları arasında yer alan yönetimin, ücretli profesyonel yöneticilere devredilmesi ve sahiplik ya da sermayedarlık ile yöneticiliği birbirinden ayırmasıdır. Sanayi Devriminin beraberinde getirdiği yeni teknoloji, sermaye ihtiyacının artmasına ve sermaye maliyetlerinin yükselmesine yol açmıştır. Büyük sermayeleri kendi kaynaklarından sağlayamayan girişimciler, sermaye şirketleri ve birleşme yoluyla sermayelerini arttırmışlardır. Ancak bu yol işletme

sahipliği ile yönetimin ayrı ellerde toplanmasına neden teşkil etmiştir. Ayrıca, büyüklüğün de etkisiyle örgütlerin yönetici ihtiyacı artmış, bütün bu gelişmeler sonucu "Yöneticiler Sınıfı" oluşmaya başlamıştır. Bu gelişme yönetim literatüründe "Yönetsel Devrim" (Managerial Revolution) olarak nitelendirilmektedir[16].

Buhar gücünün keşfi ve sanayide kullanılmaya başlanması, fabrika sistemine geçişi getirmiştir. Sermaye sahipleri bu makineleri alarak büyük binalar içine yerleştirmişler ve böylece daha önce evlerinde fason iş yapan işçiler, makinelerin kurulduğu fabrikalarda yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bu gelişme sanayi işçisi denilen yeni bir sınıfın oluşumunu hızlandırmış, aynı fiziksel hacimde işçi, makine, materyal artışı da daha önce bilinmeyen yeni yönetim sorunlarının çıkmasına neden olmuştur. Yetki-sorumluluk, işbölümü-uzmanlaşma sorunları baş göstermiş, personel sorunları çıkmış ve üretimin önemli ölçüde artışı, beraberinde sermaye gereksinmeleri ve sermaye masrafları sorunlarını da getirmiştir[17].

Makine gücü, hızlı bir biçimde insan gücünün yerine geçmeye başlamıştır. Bu durum fabrikalarda mal üretmeyi daha ekonomik hale getirmiştir. Örneğin, Sanayi Devrimi öncesinde bir battaniye, tipik olarak bir evde bir kişi tarafından üretilmekteydi. İşçi, öncelikle koyununun yünlerini kırpmalı, yünleri bükerek ip haline getirmeli, ipleri boyamalı, evindeki tezgahta elleriyle iplikleri dokumalıydı. Daha sonra işçi; çiftlikleri gezerek, bölge panayır ya da pazarlarında satmak üzere mal alan tüccarlara bu battaniyeyi satardı. Devrim sonrası makine gücünün bilgisi, makine gücü ile işleyen cihazlarla, iş bölümlerini birleştirmeyi mümkün kılmıştır. Yüz kişinin çalıştığı bir battaniye fabrikasında çalışanlar; üzerinde uzmanlaştıkları görevlerini yerine getirerek, daha önceki maliyetlerinin çok daha altında bir maliyetle, sayıca çok daha fazla battaniye üretebilmektedirler. Gelişme devam ettikçe yavaş yavaş bu fabrikaların idari yeteneklere ihtiyaçları ortaya çıkmaya başlamıştır. Yöneticiler, talebi tahmin ederek sahip oldukları kaynakları iyi değerlendirmeli, görevleri insanlara iyi paylaştırmalı, koordinasyonu sağlamalı ve makinelerin etkin

[16] Baransel, **a.g.e.**, s.106
[17] Onal, **a.g.e.**, s.8

ve verimli olarak çalışmalarını kontrol etmelidir. Devrim sonrası, planlama, organizasyon, yönetebilme ve kontrol edebilme, önemli hale gelmiştir[18].

Tüm bu gelişmelere rağmen, yönetim süreçlerinde bilimsel method kullanımı, çeşitli nedenlerden dolayı 19.y.y.'ın sonlarına kadar gecikmiştir. Bu nedenlerden en önemlisi, kilisenin de ciddi anlamda etkilemesi ile birlikte işletmecilik ve ticarete karşı olan olumsuz bakış açısıdır. Bununla birlikte atölyelerde yapılan üretim sonucu gerçek anlamda yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmamıştır.

Gecikmenin önemli sebeplerinden bir diğeri de yönetimin sezgi ve yeteneklere dayalı olduğu görüşüdür. Bu düşünceler, Orta Çağ'da yaşanan gelişmeler ve zihinlerdeki değişmeler ile birlikte ortadan kalkmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ile beraber 18.y.y.'da Sanayi Devriminin yaşanması, yönetimde bilimsel metodların kullanılması gerektiğini göstermiştir. Sanayi Devrimi sonrası, yönetim ve işletmecilik alanlarındaki sorunlara daha fazla önem veren ve alaka gösteren iktisatçılar ve bilim adamları, gecikmede rolü olan etkenlerin azalmasına sebep olmaya başlamışlardır.

Ancak, sistematik ve bilimsel yönetim bilgi birikiminin gerçekleşmeye başlaması, 19.y.y.'ın sonlarına; bu bilgilerin geliştirilip, kavramlaştırılması ve sınıflandırılıp, özel ilkeler şekline dönüştürülmesi, başka bir deyişle, yönetim bilim ve teorilerinin doğuşu ise, 20.y.y.'ın ortalarına kadar gecikmiştir. Bu gecikmenin en önemli nedeni, Sanayi Devriminin beraberinde getirdiği sorunlara yönetim uygulamalarında verilen öncelik sırasıdır. Sanayi Devriminden sonra, üretim sorunlarına öncelik verilmiş, üretim kontrolü, standartlaştırma, maliyetler üzerine eğilinilmiştir. Daha sonra, finans sorunları önem kazanmış, bunu takiben sürüm sorunları ön plana geçmiştir. Bilimsel alandaki gelişmeler de, uygulama alanındaki öncelik sırasını izlemiş, bu nedenle işletme fonksiyonlarına ilişkin disiplinler,

[18] Stephen P.Robbins, **Management: Concepts and Application**, 2. bsk., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1988, s.31-32

yönetim bilim ve teorilerinden daha hızlı gelişmiş, yönetim bilim ve teorilerinin doğuşu 20.y.y.'a kadar gecikmiştir[19].

1.2. Öğrenen Organizasyonlara Geçiş Süreci

Sanayi Devrimi sonrası yaşanan teknolojik ve bilimsel gelişmeler, organizasyonlar ve organizasyonların özellikleri üzerinde oldukça etkili olmuştur. Organizasyonlar sürekli değişim ve gelişim halinde bulunan sosyal sistemler olduğundan, birçok yönetim bilimci, organizasyonları değişim süreçleri açısından incelemiştir[20].

Değişim ve gelişim, beraberinde pazar çeşitliliğini ve rekabeti getirmiştir. Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar, kendilerini bir süre sonunda küçülmüş ya da dağılmış olarak görebilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu söylenemez[21].

Zaman temelinde rekabet gücüne sahip olmak ve kavrayabilmek için bir organizasyonun sürekli kendini yenilemesi, bilgi ve deneyimlerini tüm hücrelerine dek sindirmesi yani öğrenen bir organizasyon olması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü günümüzde sahip olunabilecek en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisidir[22]. İşte bu noktada "Öğrenen Organizasyon" kavramı önem kazanmaktadır.

Üçüncü bölümde detaylı olarak değinilmekte olan Öğrenen Organizasyon kavramını pek çok teorisyen farklı biçimlerde tanımlasa da genel anlamda Öğrenen

---

[19] Baransel, **a.g.e.**, s.110
[20] Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002, s.59
[21] **A.e.**, s.57
[22] Mustafa Türengül, "Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış (Klasik-Neoklasik-Modern-Neomodern Yaklaşımlar)", **Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, No:9, Aralık 2005, s.114

"Düzeltme"

Organizasyonlar , tecrübelerinden ders alabilen, sürekli bir öğrenme süreci içerisinde olan, çalışanlarına değer veren ve çalışanlarının gelişimlerini destekleyen, değişime kolaylıkla uyum sağlayabilen ve kendini yenileyen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonların "Öğrenen Organizasyon" durumuna gelmesi, bazı yazarlara göre, esasında bir gelişme sürecinin sonucudur. Bunlara göre "Öğrenen Organizasyon" son safhayı ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre bir organizasyonun "Öğrenme"si, esas itibariyle, bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonların şu şekilde geliştiği görülmektedir[23]:

- 1.Aşama-> Bilen Organizasyonlar
- 2.Aşama-> Anlayan Organizasyonlar
- 3.Aşama-> Düşünen Organizasyonlar
- 4.Aşama-> Öğrenen Organizasyonlar

1.2.1. Bilen Organizasyonlar

Geleneksel Yapıların sonrasında, organizasyonların çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli "Bilen Organizasyon"dur. Bilen Organizasyon, ifadesini Klasik Yönetim Yaklaşımında bulmuştur. "Rasyonellik" ve "En İyi" anlayışı, Bilen Organizasyonların özelliği olmuştur[24].

Yönetim düşüncesinin gelişimine bakıldığında Bilen Organizasyonlar, organizasyon modellerinin en eskisidir. En önemli temsilcileri olan Frederick Winslow Taylor (Bilimsel Yönetim Yaklaşımı), Henri Fayol (Yönetsel Teori) ve Max Weber'in (Bürokrasi Modeli) çok önemli katkıları ile ortaya çıkan Klasik

[23] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. bsk., İstanbul, Mart 2001, s.359
[24] **A.e.**

Yönetim Yaklaşımında "Her yer ve şartta en iyi tek bir yol" bulunduğu kabul edilmiş ve bu "En iyi tek bir yol"un da ancak yönetici tarafından bilinebileceği varsayılmıştır. Bu yol, organizasyonlarda "Kitap"ta yazılıdır. Yöneticilerin en önemli sorumlulukları çalışanlar üzerinde baskıcı bir denetim oluşturmak ve onların kurallara istisnasız bir şekilde uymalarını sağlamaktır. Bu sebeptendir ki bu tarz organizasyonlara Bilen Organizasyonlar adı verilmiştir.

Çalışanlar mutlaka "Kitap"ta yazılı olan bu kurallara uymalıdır. Çalışanların beyin fırtınası yaparak, organizasyona yeni düşünceler sunması söz konusu değildir. Bu organizasyonlar, sadece pazar koşullarının stabil olduğu ortamlarda, yani öğrenmeye ihtiyaç duyulmayan durumlarda başarılı olabilmektedir. Bilen Organizasyonların sadece sistematik çalışan azınlık bir kısmı başarılı olup hayatta kalabilmiştir. Büyük çoğunluğu ise hayatlarını çoktan tamamlamışlardır.

Klasik Yönetim Yaklaşımı ile paralellik gösterdiği için Bilen Organizasyonların en büyük özelliği olarak, rasyonelliğe ve etkinliğe her şeyden çok önem vermesi belirtilebilir. Bu organizasyonlarda, standartlaştırılmış politikalar, kurallar, prosedürler ve kısıtlamalar büyük ölçüde görülmektedir. Çalışanlarda işlerini sorgulamak yerine, verilen emirlere uymak söz konusudur.

Klasik Yönetim Yaklaşımında geçerli olan aşağıdaki varsayımlar[25], Bilen Organizasyonlarda da söz konusu olmaktadır:

- Örgütün verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülür; verimlilik, kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılmasıyla ilgili olup, mekanik bir süreçtir.
- İnsanlar rasyonel davranırlar. İnsanların yönetiminde kişi ve grupların akılcı davranışları önem taşır.
- Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler.

[25] Baransel, **a.g.e.**, s.195-196

- Görevlerin sınırları belirlenmedikçe ve bu sınırlar içinde kalmaya zorlanmadıkça, kişiler yetkileri dışına çıkarlar.
- Faaliyetlerin önceden tahmini ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, görevlerin önceden belirlenmesi mümkündür.
- Yönetim, esas itibariyle, bireylerin biçimsel faaliyetleriyle ilgilenir.
- Grup faaliyetlerinin yönetiminde objektiflik ve gayrişahsilik (Kişilik dışı) esastır, subjektif hususlara yönetimde yer verilmez.
- Koordinasyon gönüllü olarak gerçekleşmez. Üst kademeler tarafından planlanmalı ve kontrol edilmelidir.
- Yetki örgütün en üst kademesinde toplanmıştır. Yukarıdan aşağıya doğru göçerilir.
- Uzmanlaşma verimliliği arttırır. Kontrolü kolaylaştırır.
- Yönetim fonksiyonları; evrensel nitelik taşır. Belli bir şekilde yerine getirilir. Kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez.

Bilen Organizasyonlar, kapalı sistemli organizasyon oldukları için, çevredeki değişimlere tepki olarak değişmişlerdir. Değişiklikler çok büyük değildir, kendi doğruları ve tecrübeleri üzerinde ağırlıklı olarak durduklarından, organizasyonlara öğrenme fırsatı tanınmamıştır.

Bilen Organizasyonların temel özelliği çevrelerindeki değişime tepki olarak ortaya çıkmaları, aynı zamanda varolan ürün ve hizmetlere ekleme yapmalarıdır. Bu tür yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, rekabet gücünü de sınırlamaktadır[26].

Organizasyonlardaki "Komuta ve kontrol" yaklaşımı, Klasik teorisyenlerin "Komutlar organizasyonun tepesinden verilmeli, yukarıdan aşağıya doğru denetim mekanizmaları olmalı" görüşünün bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bilen

[26] Said Kıngır, Muammer Mesci, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.68

Organizasyonlar otoriter ve ilkel bir yapı içindedir. Bilen Organizasyonlardaki yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi, öğrenmeyi engeller[27].

Bilen Organizasyonlar, bireylerin güçlü yanlarını ön plana çıkartarak organizasyonun çerçevesini çizmek yerine, bireyleri mekanik bir organizasyonun parçası olacak şekilde görmektedir. Dolayısı ile bireyler bu organizasyonlarda herhangi bir gelişim gösteremeden, rutin bir biçimde onlara verilen görevleri yerine getirmektedirler.

Bilen Organizasyonlardaki bu eksiklikler, Öğrenen Organizasyon olma yolunda ikinci aşama olan Anlayan Organizasyonlar ile giderilmeye çalışılmıştır.

1.2.2. Anlayan Organizasyonlar

Bilen Organizasyonlar, zaman içerisinde işlerini daha farklı biçimde devam ettirmeleri gerektiğini idrak etmişlerdir. Rekabetin gittikçe artması, tüketici taleplerinin değişkenlik göstermeye başlaması, teknolojik gelişmelerdeki hız, organizasyonlarda "En iyi tek bir yol" anlayışının değişmesi gerektiğini ortaya çıkartmıştır.

Anlayan Organizasyonlar, "En iyi" açısından bakmayan, koşullara ve bireysel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "İyi"lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur[28]. Organizasyonlar, içinde bulundukları ortamda gelişen durumlara, çalışanlarının kendi bireysel algı ve değerlerini de ekleyerek "En iyi"yi bulmaya çalışmaktadırlar.

Klasik Yönetim Yaklaşımı, organizasyonlardaki en önemli kaynak olan "İnsan"ı yaklaşım dışında tuttuğu için, bu eksiklik Neo-Klasik Yönetim

[27] Çam, **a.g.e.**, s.61
[28] Koçel, **a.g.e.**, s.359

Yaklaşımında giderilmeye çalışılmıştır. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı, organizasyonların; bünyesindeki insanlar, onların oluşturduğu gruplar ve topluluklar ile bir bütün olduğunu ve onlar ile birlikte etkin bir biçimde değerlendirilebileceklerini vurgulamaktadır.

Anlayan Organizasyonlar, ifadesini Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımında bulmuştur. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımında geçerli olan aşağıdaki varsayımlar, Anlayan Organizasyonlarda da söz konusu olmaktadır[29]:

- İnsan davranışı,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Grupların oluşması,
- Grup davranışları,
- Informal organizasyon,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon, önderlik,
- Organizasyonlarda değişim ve gelişme.

Öğrenen Organizasyon olmanın ikinci aşaması olan Anlayan Organizasyonlara bakıldığında, Bilen Organizasyonlardan farklı olarak "İnsan" unsurunun önem kazandığı görülmektedir. Bu organizasyonlarda çalışanlar, üretim sürecinin bir tamamlayıcısı yerine, "İnsan" olarak değer kazanmıştır. Organizasyonlardaki "Değerler bütünü" olan örgüt kültürünün oluşturulmaya çalışıldığı bu organizasyonlarda, bireyler bir araya getirilerek grup kavramı ortaya çıkartılmış ve bireylerin bir üyesi olduğu organizasyona bağlılık ve aidiyet duygusu önem kazanmaya başlamıştır.

Anlayan Organizasyonlarda strateji ve eyleme yol gösteren güçlü değerlerden faydalanılmaktadır. Ancak bakıldığında örgüt kültürünün esnek bir yapıya sahip

[29] Çam, **a.g.e.**, s.63

olmaması ve yeniliklere kapalı olmasından dolayı bu durum, öğrenme süreci için engel teşkil etmektedir.

Anlayan Organizasyonlardaki bu eksiklikler, Öğrenen Organizasyon olma yolunda üçüncü aşama olan Düşünen Organizasyonlar ile giderilmeye çalışılmıştır.

1.2.3. Düşünen Organizasyonlar

Düşünen Organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzeltecek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için geçerli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir[30].

Bu organizasyonlar, işlerin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunların hızlıca belirlenmesine, sorunların analiz edilmesine ve analiz sonucunda harekete geçilmesine önem vermektedir. Bu doğrultuda çalışanlarını ve özellikle de yöneticilerini eğiten Düşünen Organizasyonlar, mevcut problemleri bulmaya ve yeni çözümler üretmeye çalışmaktadır. Organizasyonda herhangi bir problemle karşılaşıldığında çalışanlar biraraya gelip, problemi birlik içerisinde çözmektedirler.

Düşünen Organizasyonların eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak, temeldeki soruna yönelmemesidir[31]. Halbuki önemli olan, problemlerin ortaya çıkmasına sebep olan ana nedenlerin bulunması ve gelecekte aynı nedenlerin başka potansiyel problemleri yaratmasını önleyici kalıcı çözümler üretilmesidir. Gelişmelere tepki veren bir yaklaşıma sahip olan bu tarz organizasyonlarda, problemler kendini göstermeden önce sorunları tahmin ederek alternatif çözümler üretmek benimsenmediği için öğrenmeyi engelleyici bir özellik taşımaktadır.

---

[30] Koçel, **a.g.e.**, s.359

[31] Said Kıngır, Muammer Mesci, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.70

Düşünen Organizasyonlardaki bu eksiklikler, Öğrenen Organizasyon olma yolunda dördüncü ve son aşama olan Öğrenen Organizasyonlar ile giderilmiştir.

1.2.4. Öğrenen Organizasyonların Ortaya Çıkışı

Nihayet son aşamada ortaya çıkan "Öğrenen Organizasyon", öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyaloğu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirmektedir. Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın "Öğrenen Organizasyon" olduğu öne sürülmektedir. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır[32]. Öğrenen Organizasyon olabilmek için ilk üç aşamayı başarı ile tamamlayan organizasyonlar, bu aşama ile hayatlarını devam ettirebilmede ön plana çıkmaktadırlar.

Öğrenen Organizasyonlar, değişime çok farklı yaklaşan organizasyonlardır. Diğer organizasyonlar, mevcut yapıları dahilinde değişime adapte olmaya çalışırken, Öğrenen Organizasyonlar kendini yeniden yapılandırmakta ve değişimden bir şeyler öğrenerek ders almayı yapısının bir parçası olarak görmektedir. Sürekli gelişime açık olan Öğrenen Organizasyonlar, değişime hem kolaylıkla uyum sağlamakta, hem de değişimi öğrenmek için bir fırsat olarak görmektedirler.

Öğrenen Organizasyon olabilmeyi başarmış organizasyonlar, değişimin yaşandığı süreçte çevrelerini ve çevrelerinin özelliklerini en iyi şekilde özümsemek, analiz etmek, olası değişimlere kolaylıkla adapte olmak ve olası sorunlar karşısında çözüm alternatifleri üretebilmek gibi hayati önem derecesindeki özelliklere sahiptirler.

İş dünyasında hızlı değişim, örgütleri öylesine etkilemiştir ki "Dinozor" olarak nitelendirilen hantal örgütler, bu değişimlere uyum sağlayamaz ve varlıklarını

[32] Koçel, **a.g.e.**, s.359

sürdüremez hale gelmişlerdir[33]. Günümüzde, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için, değişen çevre koşullarına mümkün olan en kısa sürede uyum sağlamaları gerekmektedir. Bununla beraber sürekli değişim halinde olan çevrede yaşamlarını sürdürebilmeleri için çabalayan organizasyonlar, zaman içinde ciddi problemlerle karşılaşmak durumunda kalmaktadır.

Değişime uyum sağlamanın en önemli yollarından biri, içinde bulundukları çevre ve koşulları hakkında sürekli yeni bilgiler edinmektir. Bilgi edinmek ise sürekli bir öğrenme ile mümkün olabilmektedir. Öğrenme sonucunda "Fayda" elde eden organizasyonlar, elde ettikleri faydayı rekabet ortamında kullanarak, rekabet yarışında öne geçmektedirler.

Değişimlere ayak uyduramayan organizasyonlar, zaman içerisinde küçülmeye mahkum olmaktadırlar. Global dünya pazarında değişimlere uyum halinde yaklaşmayan organizasyonların geleceğinin olacağı söylenemez. Dünyada serbest ticaret geliştikçe, rekabet gitgide artmaktadır. Organizasyonlar, artan rekabet ortamında başarılı olabilmek ve ayakta durabilmek için olası sorunlara alternatif çözümler yaratabilmek zorunda kalmaktadırlar. Organizasyonlar, rekabetin hızla arttığı ortamlarda, rekabet üstünlüklerini "Öğrenen Organizasyon" olmayı başarabildikleri oranda sağlayacaklardır.

Bu bölümde Geleneksel Organizasyonlardan Öğrenen Organizasyonlara dönüşüm süreci incelenmiştir. Bu dönüşüm süreci kolay olmamakla birlikte, günümüzde organizasyonların rekabet gücü kazanabilme ve hayatlarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça önemli ve gereklidir.

Barbara Braham'a göre öğrenme özellikleri açısından, Geleneksel Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlar arasındaki farkları aşağıdaki tabloda açıklamak mümkündür[34]:

---

[33] Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2001, s.151
[34] Çam, **a.g.e.**, s.86-87

Tablo 1.1: Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması (Çam, 2002:86-87)

ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ	GELENEKSEL ORGANİZASYONLAR	ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR
Öğrenen Kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar(yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: Tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten Kim?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu Kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olunca	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, toplantılarda, iş yerlerinde ve dışarıda
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Heyecansız	Coşkulu

Tablo 1'de görüleceği üzere, Geleneksel Organizasyonlar ile Öğrenen Organizasyonlar arasında oldukça önemli farklılıklar bulunmaktadır:

- Geleneksel Organizasyonlarda yöneticiler ve satış elemanları gibi organizasyonu dışarıda temsil edebilecek nitelikteleri olan belli gruplardaki çalışanlar öğrenirken, Öğrenen Organizasyonlarda organizasyondaki tüm çalışanlar öğrenmektedir.
- Geleneksel Organizasyonlarda öğretme işini genellikle organizasyon içinde bulunan ya da dışarıdan getirtilen uzmanlar yapmaktadır. Öğrenen Organizasyonlarda ise bu kişilere, öğrenme olayından herkes sorumlu olduğu için işlerine en yakın kişiler de katılmaktadır.
- Geleneksel Organizasyonlarda yalnızca eğitim departmanları öğrenme işlerinden sorumluyken, Öğrenen Organizasyonlarda tüm kademelerdeki çalışanlar öğrenmeden sorumludur.
- Geleneksel Organizasyonlarda çalışanlar, iş sırasında özellikle usta-çırak ilişkisi içerisinde öğrenirlerken, Öğrenen Organizasyonlarda kişisel çabalar, ikili çalışmalar ve ekip halinde öğrenme ön plana çıkmaktadır.
- Geleneksel Organizasyonlarda çalışanlar sadece gerek duyulduğunda ve zorunlu olduklarında öğrenirlerken, Öğrenen Organizasyonlarda her an ve uzun dönemli bir öğrenme söz konusu olmaktadır.
- Geleneksel Organizasyonlarda çalışanlar işlerinin gerektirdiği teknik becerileri öğrenirlerken, Öğrenen Organizasyonlarda gerekli olan teknik becerilerin yanında ticari, kişiler arasında geçerli olan iletişim becerisi gibi becerileri ve de en önemlisi "Öğrenmeyi öğrenme becerisi"ni öğrenirler.
- Geleneksel Organizasyonda sadece iş yerinde ya da sınıflarda öğrenme olayı gerçekleşirken, Öğrenen Organizasyonlarda bu mekanlara toplantılar ve iş yeri dışı gibi mekanlar da eklenmektedir.
- Geleneksel Organizasyonlarda bugünün ihtiyaçları doğrultusunda bir öğrenme gerçekleşirken, Öğrenen Organizasyonlarda gelecekteki olası ihtiyaçları da göz önünde bulundurarak yapılan bir öğrenme söz konusudur.

- Geleneksel Organizasyonlarda öğrenme sırasında çalışanlar heyecansız iken, Öğrenen Organizasyonlarda çalışanlar yeni şeyler öğrendikleri için oldukça coşkulu olarak öğrenme olayını gerçekleştirirler.

İçerisinde bulunduğumuz çağ gereği, Öğrenen Organizasyon olabilmek gittikçe önem kazanmaktadır. Organizasyonlara, bulundukları sektörde rekabet üstünlüğü sağlatacak olan Öğrenen Organizasyonlar'a Üçüncü Bölümde detaylı olarak değinilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME KAVRAMININ ORGANİZASYONLARA YANSITILMASI

Gittikçe kızışan bir rekabet ortamının oluştuğu günümüzde, organizasyonların rekabet güçlerini arttırabilmelerinde en önemli nokta, "Öğrenen Organizasyon" olmayı başarabilmeleridir.

Öğrenen Organizasyonlar, organizasyon içinde farklı düzeylerde öğrenme eyleminin gerçekleştirildiği süreç olan "Organizasyonlarda Öğrenme" (Diğer bir deyişle Örgütsel Öğrenme) sonucunda meydana gelen oluşumlardır.

Öğrenen Organizasyonlarda çalışanların yeni bir bilgi yaratma, yaratılan bu yeni bilgiyi paylaşma, paylaşılan bilgiyi organizasyona ait bir bilgi haline getirme ve bu ortak bilgiyi problemlere çözüm bulmada kullanma unsurları söz konusudur ve bu unsurlar olduça önemlidir. Yeni bir bilgi yaratılırken kazandıkları ve önceleri edindikleri tecrübeler ile organizasyonlar, rekabet ortamında nasıl davranmaları gerektiğini ve problemler karşısında nasıl alternatif çözümler yaratılabileceğini öğrenmeye başlamaktadırlar. Öğrenme eylemini gerçekleştirebilen organizasyonlar, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda daha fazla ayakta kalabileceklerdir.

Öğrenmeyi başarabilen, kendini sürekli yenileyebilen ve değiştirebilen organizasyonlar, gerçekleştirmek istedikleri noktaları kolaylıkla uygulamaya geçirebilmekte ve rekabet ortamında ulaşmak istedikleri hedeflere daha hızlı ve kolayca erişebilmektedirler. Öğrenen Organizasyon olabilen organizasyonlar, maliyetlerini düşürerek kârlarını ve verimliliklerini hedeflediklerinden daha kısa bir sürede arttırabilmekte, dünyaya açılarak uluslararası bir organizasyon haline gelebilmekte ve de en önemlisi hayatta kalabilmektedirler.

Bu bölümde, Öğrenen Organizasyonlar için oldukça önemli olan öğrenme kavramı, Öğrenme Teorileri ve Örgütsel Öğrenme felsefesi üzerinde detaylı olarak durulmaktadır.

2.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme kavramının tam anlamıyla açıklanabilmesi için bu alt bölümde öğrenme kavramının tanımlanması, öğrenmenin aşamaları ve Öğrenme Merdiveni konularının üzerinde durulmaktadır.

2.1.1. Öğrenme Kavramının Tanımlanması

Öğrenme genel olarak, "Bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci" veya "Bilgi ve becerilerin kazanılması süreci"olarak tanımlanabilir. Bu tanımda bilginin taşıdığı iki farklı anlam bulunmaktadır[1]:

1. Beceri veya işin nasıl yapıldığının bilgisinin (Know-how) elde edilmesi ve bunun sonucunda bir olayı gerçekleştirme yeteneği,
2. İşin yapılma amacını belirten bilginin (Know-why) elde edilmesi yani, bir tecrübe veya sonunda oluşan sonucu anlama ve kavramlaştırma yeteneği.

Bilim adamları ve akademisyenler, öğrenmeyi farklı biçimlerde tanımlamaktadırlar:

Robert Smith'e göre öğrenme; beyinde meydana gelen bir dönüşüm, problem çözme, davranışsal değişime yol gösterici içsel bir süreç, konu ile ilgili kişisel ve pratik anlamlardaki değiş-tokuş ve bunlar sonucu oluşan yapı, yaratılış ve yeteneklerdeki sürdürülebilir değişim, kavramlar, bakış açısı, deneyimler ve düşünce modellerindeki değişim süreçleri gibi çeşitli biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu

[1] Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2001, s.63-64

tanımlama girişimleri, öğrenme denilen sürecin neler gerektirdiğini anlatan önemli bölümlerden oluşmaktadır[2].

İsviçreli ünlü psikolog Jean Piaget' e göre öğrenme; "Bireyin olgunlaşması ile birlikte edindiği tecrübenin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel faaliyetlerdir"[3]. Klausmeier ve Goodwin'e göre öğrenme, yapılan pratiklerin sonucu olarak meydana gelen davranışlardaki nispeten kalıcı değişimlere neden olan süreçtir[4]. Stephen Klein'e göre öğrenme, bir davranış sergilemeye sebep olan yetenekteki nispeten kalıcı değişimlerdir. Bu değişimler, başarılı ya da başarısız deneyimlerin sonucu olarak meydana gelmektedir[5].

Öğrenme, "Pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı bir değişim" olarak tanımlanabilir. Bu tanımda vurgulanması gereken dört nokta vardır[6]:

1. Öğrenme davranışta bir değişimdir. Bu değişim iyiye doğru olabileceği gibi kötüye doğru da olabilir. Öğrenme genelinde performansın iyileştirilmesi anlamını taşır. Ancak buradaki tanıma göre kötü huylar, önyargılar, basmakalıp tipler ve işin kısıtlanması gibi davranış ve tutumlar da iyi davranış ve tutumların yanısıra öğrenilir.
2. Davranıştaki değişime öğrenme diyebilmemiz için bu değişimin oldukça kalıcı olması gerekmektedir. Bu nitelendirme yorgunluk veya geçici uyum durumlarında görülen davranış değişikliklerini öğrenme olarak kabul etmemektedir.
3. Öğrenmenin oluşması için bir tür tekrar veya deneyim (Olayı yaşama) söz konusu olmalıdır. Bu nitelendirme fiziksel gelişme sonucu ortaya çıkan

---

[2] Robert M.Smith, **Learning: How to Learn-Applied Theory for Adults,** Londra, Open University Press, 1982, s.34
[3] Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002, s.26
[4] Herbert J.Klausmeier, William Goodwin, **Learning and Human Abilities: Educational Psychology**, 4. bsk., New York, Harper International Edition, 1975, s.11
[5] Stephen B.Klein, **Learning: Principles and Applications**, Amerika, McGraw-Hill, Inc., 1987, s.2
[6] A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:275, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 1998, s.66

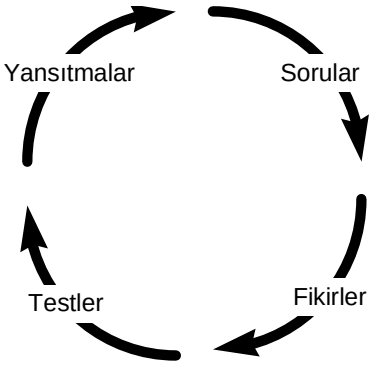
davranış değişimini içermemektedir. Örneğin, yürüme yeteneği fiziksel gelişme ile ilgili bir olaydır, öğrenme olarak düşünülemez.

4. Son olarak vurgulanması gereken nokta, öğrenme olması için tekrar veya deneyimin herhangi bir şekilde pekiştirilmesi gerektiğidir. Eğer tekrar veya deneyimi pekiştirme izlemezse, değişik davranış bir süre sonra yok olur.

Önemli teorisyenlerden Chris Argyris ve Donald Schön, öğrenmenin ancak yeni bilginin değişik bir davranış biçimine dönüştürülmesiyle gerçekleşeceği fikrini savunmaktadırlar. Teorisyen David A.Kolb, öğrenmeyi, "Tecrübelerin dönüştürülerek, bilginin yaratıldığı bir süreç" olarak tanımlamıştır. İrlandalı filozof Charles Handy öğrenmeyi tanımlarken insanın sorgulayıcı yönünü öne çıkartmış ve kişinin içindeki merak duygusu sayesinde, zihninde oluşan sorulara cevap ararken öğrendiğini belirtmiştir. Handy, öğrenme sürecini, "Öğrenme Çemberi" benzeşmesi ile tanımlamıştır. Handy'e göre Öğrenme Çemberi dört bölümden oluşmaktadır ve çemberde gerçekleşen sürekli çevrimler sonucunda öğrenme gerçekleşmektedir[7]:

1. Çemberin birinci bölümünü, çeşitli sorunlar veya ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan "Sorular" oluşturmaktadır.
2. Bu sorular, olası cevapları bulabilmek ve "Fikir" üretebilmek için bir arayışı gerektirmektedir.
3. Üretilen fikirlerin veya cevapların doğruluğunun kanıtlanması için çeşitli "Testler" veya "Denemeler" yapılır.
4. Daha sonra sonuçlar, en doğru çözümden emin olana kadar değerlendirme ve "Yansıtmaya" tabi tutulur. Ancak tüm süreç bittiğinde gerçek anlamda bir öğrenmeden söz edilebilir. Bu süreç, bireysel gelişmenin ve benzer şekilde organizasyon başarısının da özünü oluşturmaktadır.

[7] Yazıcı, **a.g.e.**, s.65-66



Şekil 2.1: Öğrenme Çemberi (Yazıcı, 2001:66)

2.1.2. Öğrenmenin Aşamaları

ABD'li psikolog Abraham Maslow öğrenmeyi dört aşama olarak ele almaktadır. Öğrenmenin birinci aşaması Bilinçsiz Yetersizlik, ikinci aşaması Bilinçli Yetersizlik, üçüncü aşaması Bilinçli Yeterlilik, dördüncü aşaması da Bilinçsiz Yeterlilik'tir. Üst düzey yönetici Danny Cox bu öğrenme aşamalarına bir beşincisini daha ekleyerek, ona da Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci (Usta) demiştir[8]. Kelime anlamına bakıldığına bilinç, bireyin kendisini ve çevresini tanıma, kavrama ve anlama yeteneğidir. Yeterlilik ise, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, yetkinliktir.

Öğrenme aşamaları şu şekilde ilerlemektedir:

Bilinçsiz Yetersizlik	→	Bilinçli Yetersizlik	→	Bilinçli Yeterlilik	→	Bilinçsiz Yeterlilik	→	Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci (Usta)

2.1.2.1. Bilinçsiz Yetersizlik

Bireyler**,** öğrenmeye başlayıp devam ettikçe değişik ustalık aşamalarından geçmektedirler. Öğrenmenin ilk aşaması Bilinçsiz Yetersizliktir. İlk aşamada birey ne bilmediğine dair herhangi bir bilgiye sahip değildir. Örneğin, işe yeni başlayan bir

[8] Çam, **a.g.e.**, s.37

kişi, sorumlu olacağı temel görev tanımlarını bilmekte, ancak yapacağı görevleri tam olarak bilmemektedir. Bireyin içinde bulunduğu durum Bilinçsiz Yetersizliktir. Bu aşamada bireyde, kendini yetersiz hissetme durumu söz konusu olmaktadır.

2.1.2.2. Bilinçli Yetersizlik

Birey, yapmakta olduğu veya kendinden beklenen işin ne anlama geldiğini bilmediğinin farkına vardığı ve kendini hangi yönde geliştirmesi gerektiğini anlamaya başladığı an, öğrenmede ikinci aşama olan Bilinçli Yetersizlik düzeyine yükselmiş bulunmaktadır. Birey bu düzeyde halen kendine güvenmemektedir. İşe yeni başlayan birey, bilmediğinin farkında olmasından kaynaklı bir moral ve motivasyon bozukluğu içerisindedir.

2.1.2.3. Bilinçli Yeterlilik

Birey belli bir süre geçtikten sonra, yapacağı iş üzerine konsantre olmuş bir biçimde eğilmekte ve işinin gereklerini doğru bir biçimde yapabilmektedir. Bu aşamaya Bilinçli Yeterlilik adı verilmektedir. İşe yeni alınan birey, işinde bir süre geçirdikten sonra bilmediklerini sorular sorarak kavramaya çalışmakta ve öğrenme aşamalarından üçüncü aşama olan Bilinçli Yeterlilik aşamasına ulaşmaktadır. Öğrenmeye başlayan birey, işinden daha fazla keyif almaya başlamış, motivasyon eksikliği azalmış ve daha fazla huzur ve heyecan duymaya başlamıştır.

2.1.2.4. Bilinçsiz Yeterlilik

Sürekli öğrenmeye başlayan birey, öğrenme aşamalarından dördüncü aşama olan Bilinçsiz Yeterlilik düzeyine ulaşmaktadır. Birey, işinde çok iyi olduğunu düşünmekte ve başka birine herhangi bir soru sormamakta, onlara danışmamaktadır. Bilinçsiz Yeterlilik aşamasında bireyin, yaptığı işe olan alışkanlık derecesinin artmasıyla birlikte bireyde "Öğrenme Ukalalığı" denen durum oluşmaya başlamaktadır. Öğrenme Ukalalığında birey, bir işi yaparken en doğru yolun kendi

yolu olduğunu kabul etmektedir. Bu durum sonucunda birey daha iyi ve verimli olabilecek alternatif bir yolu denemez ve işe duyduğu heyecan rutinlikten dolayı azalır.

2.1.2.5. Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci (Ustalık)

Birey yeni bir beceri kazanarak ya da daha önce başarısız olduğu bir branşta yeniden bir şeyler yapmaya çalışarak Bilinçli Yeterlilik düzeyine geri dönebilir. Bilinçsiz Yeterliliğin bilincine varmak, kişileri yeniden kendi kişisel gerçeklik anına geri getirir. Eğer kişi heyecanlandırıcı olmaktan çıkmış bir mesleki düzeydeyse, yapılan iş konusunda kendisini en çok zorlayan her neyse onun üzerine gidebilir. Başarı sarhoşluğuna neden olan bu Bilinçli Yeterlilik aşaması, kişi her nerede olursa olsun, yaşamına tat ve anlam verir. Kişinin üzerine gidebileceği konular, organizasyon becerileri veya iletişim becerilerini geliştirmek, başkalarıyla daha çok ilgilenmek, yeni ve dinamik bir görev üstlenmek olabilir. Bu aşamada insanlar kendi kişisel üretkenlik düzeyini de arttırabilirler. İnsanlar kendi kişisel gelişimine yatırım yapmadıkları takdirde, kısır bir alışkanlık içine düşerler[9]. Bu aşamaya ulaşmak için gerekli olan sabır ve azim herkeste bulunmamakla beraber, kendini sürekli yenileyen ve öğrenen insanlarda bu aşamaya oldukça sık olarak rastlanmaktadır.

2.1.3. Öğrenme Merdiveni

"Öğrenme Merdiveni"nde alınacak yollar ile birlikte birey, öğrenme sürecini tamamlamaktadır. Adından da anlaşılacağı üzere, öğrenme birbirini takip eden ve ancak bir önceki basamak tamamlandıktan sonra diğer basamağa çıkılabilen bir süreç sonucu gerçekleşmektedir. Bireyin, öğrenme sürecindeki basamakları tırmanabilmesi için, öğrenmeye istekli ve yine öğrenmeye motive olmuş olması gerekmektedir. Birey, ne kadar fazla öğrenmeye istekli ise, öğrenme de bir o kadar hızlı ve kolay gerçekleşmiş olur.

[9] **A.e.**, s.39

Bireylerin "Öğrenme Merdiveni"ni çıkabilmelerinde istek ve motivasyonun yanında önemli olan diğer etkenler ise, bireylerin sahip oldukları Düşünsel Modeller, inançlar ve değer yargılarıdır. Düşünsel Modeller, bireylerin, kendileri, diğer bireyler, organizasyonlar ve çevreleri ile ilgili akıllarındaki varsayımlar, resimler ve hikayelerdir. Bireylerin yeni şeyler keşfetmesine yardımcı olan Düşünsel Modeller, bireylerin dünyaya bakış açılarını yansıttıkları için, bu durum her bireyin aynı duruma neden farklı açılardan baktığını ve aynı durumu neden farklı algıladığını açıklamaktadır. İnançlar, bireylerin inandığı şeyler, görüşlerdir. Diğer bir deyişle bireylerin bir düşünceye olan gönülden bağlılıklarıdır. Değer yargıları ise, herhangi bir kimse/şey üzerinde değerlendirme getiren yargılardır. Yani değer yargısı, herhangi bir birey, olay ya da duruma karşı, nesnel özellikleri yerine taşıdıkları değer açısından tepkide bulunmaya sebep olandır.

Bireyin, Öğrenme Merdivenindeki gelişme basamakları ve gelişimini etkileyen faktörler şunlardır[10]:

1. **Umursamama:** Bireyler, ne bilmediklerini bilememektedirler. Umursamama aşaması, bireylerin bilmedikleri şeyleri araştırmaya başlamaları gerektiğinin farkına vardıkları ilk aşamadır. Bundan dolayı Öğrenme Merdiveninin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu aşama, bireylerin öğrenmeye hazır hale geldikleri ve "Bilmiyorum ve aldırmıyorum" düşüncesinden "Bilmediğim şeyleri araştırmalıyım" düşüncesine geçtikleri aşamadır.
2. **Bilinçlenme:** Araştırmaya başlayıp bilinçlenen birey, geldiği bu aşama ile birlikte öğrenme isteğine sahip olmaya başlamaktadır. Bilinçlenme aşaması ile bireylerde "Değişmeye ihtiyacım yok" düşüncesinden "Bilmeye, öğrenmeye ihtiyacım var" düşüncesine geçiş gerçekleşmektedir. Bireyler üzerindeki motive edici gelişmeler, onların kişisel gelişimlerine destek verecek en önemli etkenlerdir.
3. **Anlama:** Birey, bilmedikleri hakkında bilgi sahibi olmaya devam ettikçe olaylar üzerindeki algılama düzeyi artan bir ivme ile devam etmektedir. Bu

[10] Yazıcı, **a.g.e.**, s.197-199

artışa bağlı olarak, birey sahip olduğu Düşünsel Modelleri, inançları ve değer yargıları hakkında düşünmeye, onları yargılamaya başlamaktadır. Anlama aşamasında bireylerde "Bu benim işim değil" düşüncesinden "Bilmek istiyorum" düşüncesine geçiş gerçekleşmektedir.

4. **Bağlılık:** Bağlılık aşaması, bireylerin öğrenmeye bağlanmaya başladıkları aşamadır. Motivasyon ve merak duygularındaki artış ile birlikte öğrenmeye bağlı hale gelen bireylerde "İşe yaramayacak" düşüncesinden "Denemeliyim" düşüncesine geçiş söz konusu olmaktadır. Bağlılık aşamasında bireylere öğrenme konusunda verilecek destek ile motivasyonları arttırılabilmekte ve akabinde bireylerin öğrenmek için duydukları isteğin devamlılığı sağlanabilmektedir.
5. **Harekete Geçme-Eylem:** Bireyin Harekete Geçme-Eylem aşamasına gelmesi, bireyde bir takım olumlu gelişmelerin meydana geldiğinin göstergesidir. Bu aşamada sorunları analiz etme ve sorunlara çözüm üretme gücü gelişen birey, yaratıcılık yeteneğini de geliştirmeye başlamaktadır. Daha fazla bilmek isteyen birey, bu aşamayı hızlıca aşarak, bir sonraki aşama olan Düşünme ve Yansıtma aşamasına kolaylıkla geçebilmektedir.
6. **Düşünme ve Yansıtma:** Düşünme ve Yansıtma aşaması, bireyin yaşadıklarını ve yaşadıklarının sonuçlarını değerlendirdiği, analiz ettiği ve belleğine yerleştirdiği aşamadır. Bu aşamada "Daha iyi bir anlayışa sahibim" düşüncesine sahip olan birey, öğrendiği herşeyi hafızasına işlemekte ve sürekli yaptığı tekrarlamalar ile bu bilgilerin silinmemesini sağlamaktadır. Öğrenme Merdiveni'nin son aşaması olan Düşünme ve Yansıtma aşamasının yansıtma bölümü ile, birey öğrendiklerini diğer bireylere ve başka alanlara aktarmaktadır.

2.2. Öğrenme Teorileri

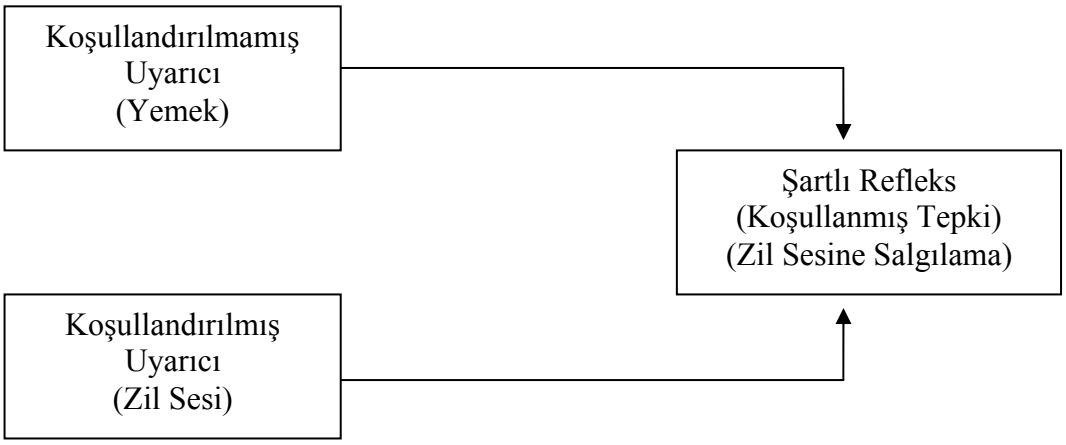
Öğrenme, bireylerin davranışlarında kalıcı bir değişiklik yaratmaktadır. Bireyler farkına vararak, bilerek ve isteyerek öğrendiklerinde, öğrenme eylemi çok daha kalıcı olmaktadır.

Öğrenme Teorileri, öğrenmenin nasıl meydana geldiği açıklamaya çalışan teorilerdir. En geçerli ve en önemli Öğrenme Teorileri; Klasik Koşullanma Teorisi, Araçsal-Edimsel (Operant) Koşullanma Teorisi, Bilişsel Öğrenme Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisidir.

2.2.1. Klasik Koşullanma Teorisi

Klasik Koşullanma konusunda yapılan en bilinen ve en önemli olan çalışma, Rus fizyoloğu Ivan Petrovich Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı uyarıcı-tepki ilişkilendirmesine dayalı deneydir.

Pavlov deneyinde yemek gibi koşullandırılmamış bir uyarıcı verip, köpeklerde meydana gelen salya salgılama davranışını gözlemlemiştir. Bunun ardından koşullandırılmamış uyarıcıya, zil sesi gibi koşullandırılmış bir uyarıcıyı eklemiş ve bu şekilde köpeklerin davranış değişikliklerini incelemiştir. Son olarak deneyinde koşullandırılmamış bir uyarıcı kullanmadan, sadece koşullandırılmış uyarıcı kullanmıştır. Deney sonucunda Pavlov, koşullandırılmış bir uyarıcı olan zil sesi ile köpeklerde tıpkı koşullandırılmamış uyarıcı olan yemeğe verdikleri gibi koşullanmış bir tepki verdiklerini görmüştür.



Şekil 2.2: Klasik Koşullanma (Yazıcı, 2001:68)

Yiyecek (Koşullandırılmamış uyarıcı) sunulduğunda koşullanmamış bir tepki oluşmaktadır, çünkü bu refleksin ortaya çıkması için deneğin daha önce bir deneyim geçirip olayı öğrenmesine gerek yoktur. İkinci durumda (Zil sesi) koşullanmış bir tepki söz konusudur, çünkü burada denek (Köpek) sürekli olarak yiyecek-zil sesi eşleştirmesi deneyimi ile koşullanmış, öğrenme olmuştur[11].

Klasik Koşullanmanın, Örgütsel Öğrenmenin söz konusu olduğu noktalarda kullanılması zordur. Çünkü çalışanlarda önemli olan gönüllü, bilinçli öğrenme isteklerinin olması ve sonuçta kalıcı davranış değişikliklerinin gerçekleştirilmesidir.

2.2.2. Araçsal-Edimsel (Operant) Koşullanma Teorisi

Öğrenme konusunda yapılan başka bir çalışma, Burrhus Frederic Skinner tarafından yapılan Araçsal-Edimsel Koşullanma Teorisidir.

Skinner yaptığı deneylerde, dış dünyaya kapatılmış olan ve içinde yiyecek bulunmayan bir kutuya, bir deney hayvanı (Kuş) koyar. Kuş bir süre sonra acıkır. Kafes içinde uçuşurken, birden özel olarak yapılmış bir kola çarpar. Bu kol, bir sistemi çalıştırarak kutudan içeriye yiyecek ve içecek akışını sağlar. Bu süreç birkaç kere tekrarlandıktan sonra, hayvan acıktığında artık ne yapacağını öğrenmiş hale gelir. Yiyeceği elde etmesi için bir ön davranışta bulunması gerektiğini öğrenmiştir. Bu davranış "Edimsel-operant"tır. Operant Koşullanma, öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir olgudur. Burada kuş, bir ödül elde edebilmek için (Yiyecek), edimsel (Araçsal) bir yanıt (Karşılık) oluşturmak zorunluluğundadır[12]. Edimsel Koşullanmada sonuca dayalı bir öğrenme söz konusu olmaktadır.

Bu teoride, tepki, ödül vermek gibi olumlu pekiştiricilerden ya da hoşlanılmayan uyarıcılar gibi olumsuz pekiştiriciler ortadan kaldırılmadan önce verilmelidir. Böylece, Araçsal-Edimsel Koşullanma Teorisinde tepki, bir ödül verilmesi ile desteklendiğinde tepkinin tekrarlanma eğilimi oluşmaktadır. Genellikle

[11] Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.71
[12] Yazıcı, **a.g.e.**, s. 69-70

hoşlanılmayan uyarıcılar, acı duygusunu içeren uyarıcılardır. Aynı şekilde ortadan kaldırıldıklarında tepkinin oluşma eğilimi fazladır[13].

Yapılması istenen davranışın gerçekleştirilme sayısını arttıran her uyarıcıya Pekiştirici adı verilmektedir. Pekiştiriciler, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.Olumlu Pekiştiriciler, uygulandığı zaman davranışın meydana gelme olasılığı fazla olan pekiştiricilerdir (Örneğin su, yemek, övgü). Olumlu pekiştiriciler, davranışın tekrarlanmasını sağlar. Olumsuz Pekiştiriciler, ortadan kaldırıldığı ya da uygulanmadığı zaman davranışın meydana gelme olasılığı yüksek olan pekiştiricilerdir (Örneğin elektrik şoku, fazla gürültü). Olumsuz pekiştiriciler, davranıştan kaçma (Rahatsız edici bir uyarıcının söz konusu olduğu bir durumda bireyin o uyarıcıdan uzaklaşmasını sağlayan davranışlar) ve kaçınmayı (O uyarıcının söz konusu olmasını engelleyen davranışlar) güçlendirmektedir.

Edimsel öğrenme kavramı çok önemlidir, çünkü psikologlara davranışı tahmin, kontrol veya değiştirme amaçlarında yardımcı olur. Bu kavram deneysel olarak bir tepki ile o tepkinin daha önceki sonuçları arasında bulunan işlevsel ilişkiye dayanmaktadır. Davranış getirdiği sonuca göre şekillendiğinden sonuçların etkilenmesi yolu ile davranışlar da etkilenebilir[14].

2.2.3. Bilişsel Öğrenme Teorisi

Öğrenme konusunda yapılan bir diğer çalışma, Amerikalı bilimadamı Edward Chace Tolman'ın Bilişsel Öğrenme Teorisidir.

Biliş, bireyin, bir nesne veya olayın varlığına ait bilgi sahibi olması, bilinçli duruma gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bilişsel kavramı ise, anlaşılmış, kavranılmış bilinçli bir durumu anlatmaktadır.

[13] Klausmeier, Goodwin, **a.g.e.**, s.25
[14] Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.75

Tolman sistemini "Amaçlı Davranışçılık" olarak adlandırmıştır. İnsan ve hayvan davranışının en çok göze çarpan önemli özelliklerinden biri, amaca yönelik olmasıdır[15]. Tolman, canlı davranışlarının, onların amaçları, edindikleri bilgileri, düşünceleri ve anlamlandırmalarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğunu araştırmıştır. Tolman'a göre davranış, canlının herhangi bir amacına yöneliktir. Örneğin farenin amacı konulan yemeği bulup onu yemek ise, bulana kadar yemeği arama davranışı devam eder. Burada farenin davranışı amaçsaldır, yemeği bulmaya çalışmak farenin yaptığı davranış olmaktadır.

2.2.4. Sosyal Öğrenme Teorisi

Öğrenme konusunda yapılan ve bu alt bölümde değinilmekte olan son önemli çalışma, Kanadalı ünlü psikolog Albert Bandura'nın yaklaşımı olan Sosyal Öğrenme Teorisidir.

Albert Bandura "Sosyal Öğrenme" modelinde, sosyal bir çevrede bulunan insanların, etrafındakilerin sosyal davranışlarını izleyip, taklit ederek yeni davranış biçimleri öğrenebildiklerini ortaya koymuştur. Yani, Sosyal Öğrenme Teorisinde, öğrenme sürecindeki etkileşim önem kazanmıştır. Buna göre insanlar, sosyal etkileşim yoluyla, çevrelerindeki insanların davranışlarını ve elde ettikleri sonuçları izleyip, "Zihinsel Modeller" geliştirirler. Daha sonra bu davranışları denerler. Eğer başarılı sonuçlar elde ederlerse, aynı davranışı tekrar ederler, bu davranışlar sonucunda başarısız olurlarsa, aynı davranışı tekrarlamazlar. Bandura'ya göre, çevrelerindekilerin davranışlarını gözlemleyen insanlar, gözlem yapmayan insanlara göre daha hızlı öğrenmektedirler. Çünkü gözlem yapmayan insanlar, eski davranışlarını değiştirme ihtiyacını hissetmemektedirler[16].

Sosyal Öğrenme Teorisi'nde uyarıcı ile tepki (Davranış) arasında bireyin bilişsel süreçlerinden (Hafıza, dikkat, algılama, tekrar, kodlama yani bilgiyi uzun

[15] Zuhal Yeniçeri, "Edward Chace Tolman ve Bilişsel Davranışçılık", **Pivolka**, C:II, No:10, Kasım 2003, s.14
[16] Yazıcı, **a.g.e.**, s.71

süreli belleğe yerleştirme ve geri getirme yani hatırlama gibi...) meydana gelen bir mekanizma mevcuttur. Gözlemlenerek oluşan tepkinin sonucunda bireyin ödül ya da ceza alması söz konusu olmaktadır. Alınan ödül ya da ceza bireyin, o tepkiyi taklit edip etmeme kararı vermesini etkilemektedir. Ödül veya ceza sonucunda, yapılan davranışın pekiştirilmesi için geri bildirim kullanılmaktadır. Birey, geri bildirim ile gerçekleştirdiği eylemi ne kadar iyi, ne kadar doğru yaptığını görebilmektedir. Geri bildirim, bireye, daha önce yaptığı ve daha sonra yapacağı çalışmaları kıyaslama ve hatalarını düzeltebilme fırsatı vermektedir.

2.3. Örgütsel Öğrenme Felsefesi

Örgütsel Öğrenme felsefesini tam olarak anlayabilmek için öncelikle Bireysel Öğrenmeyi kavramak gerekmektedir. Çünkü Bireysel Öğrenme gerçekleşmeden Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme gerçekleşmeden de Öğrenen Organizasyonlardan bahsedilemez.

Bu alt bölümde öncelikle Bireysel Öğrenme kapsamında Bireysel Öğrenme tanımlamaları, modelleri üzerinde durulmaktadır. Bölümün devamında Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye geçiş süreci olan Takım Halinde Öğrenme ile Örgütsel Öğrenme kapsamında Örgütsel Öğrenme tanımlamaları, çeşitleri, süreci ve değerleri üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. Bireysel Öğrenme Kavramının Tanımlanması

Giderek artan rekabet koşulları ile birlikte organizasyonlar, hayatlarını devam ettirebilmek için iskeletlerini oluşturan önemli kaynaklardan biri olan çalışanlarına daha fazla önem vermektedirler. Çünkü örgütsel anlamda bir öğrenme, sadece çalışanlarına bağlı olarak söz konusu olmaktadır. Öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi bireyler ile mümkün olabilmektedir. Buna bağlı olarak da Örgütsel Öğrenmenin olabilmesi için öncelikle Bireysel Öğrenmenin olması gerekmektedir.

Öğrenme, sürekli değişim halinde olan organizasyon içerisindeki en önemli süreçlerden birisidir. Bireysel Öğrenme de bireyin isteği ile gerçekleşen ve Örgütsel Öğrenmenin temelini oluşturan bir süreçtir. Bireyin gelişiminde bu süreç ne kadar önemli ise, organizasyonların gelişiminde de öğrenme çok önemlidir. Öğrenen, değişen ve sonucunda gelişen birey ile birlikte, organizasyon da değişip gelişmektedir.

Kanada'nın önemli bankalarından CIBC (Canadian Imperial Bank of Commerce) 'de İnsan Kaynakları departmanı idari başkan yardımcısı olan Michele Darling'e göre Bireysel Öğrenme, sürekli öğrenme için gerekli olan sorumluluğun bireyde bulunması ile başlamaktadır[17]. David Kolb'a göre Bireysel Öğrenme, deneyimler sonucu, bilginin yaratılması ve daha sonra hatırlanarak tekrar kullanılması sürecidir. Başka bir deyişle, Bireysel Öğrenme, belirli bir durum karşısında veya tekrarlanan bir olayda gösterilen potansiyel davranış veya davranışlardaki değişimdir[18].

Tanımlar doğrultusunda genel olarak Bireysel Öğrenme, bireyin, çevresinde mevcut olan ya da yeni bilgileri edinmesi, bilgilere anlam kazandırması, bilgileri özel ve/veya iş hayatında kullanması ve bilgileri kullanması sonucu davranışlarında değişikliklere gitmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Kişisel düzeyde öğrenme, işletmenin yapısını etkilemektedir. İşletmelerin örgüt yapısına bağlı olarak öğrenilenlerin çeşitli kademelere iletilmesi de önemlidir. İşletmelerde iletişimin çok iyi olmasıyla öğrenilenler, işletme içine yayılabilmektedir. Ayrıca öğrenmenin sonuçlarının da şeffaf ve anlaşılır bir biçimde iletilmesi gerekir. Bireysel Öğrenmeyi arttırabilmek için işletmeler, kişilerin motivasyonunu arttırarak doğal öğrenme isteklerini harekete geçirmelidirler. Bu doğal öğrenme istekleri, merak, kendini koruma, bir amacı yerine getirme, ödül ya da

[17] Jay Liebowitz, **Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primes**, Amerika, CRC Press, 2000, s.32
[18] Yazıcı, **a.g.e.**, s.76-77

kazanç, olumsuz deneyimler, eğlence, beklentileri karşılama, gelecek için gerekli olma ve zorunluluk gibi durumlardır[19].

2.3.2. Bireysel Öğrenme Modelleri

Bireysel Öğrenme konusunda yapılan çalışmalar, iki değişik öğrenme modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar[20]:

- Öğretme Modeli,
- Keşif Modeli

Bu alt bölümlerde Öğretme ve Keşif Modellerine detaylı olarak değinilmektedir.

2.3.2.1. Öğretme Modeli

Öğretme Modeli, uygulamalar ile desteklenen ve araştırmalara dayanan bir modeldir. Öğrenme sürecine bireylerin isteyerek katılmaları yerine organizasyonun istemesi ile öğrenmenin gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir model olan Öğretme Modeli, bu yönü ile edilgen bir yapıdadır.

Genellikle Öğretme Modeli kontrole dayalı bir yapıdadır. Öğrenme, organizasyondaki ilgili departman tarafından yapılmaktadır. Yönlendirmenin organizasyonca yapılması, sürece katılanlar üzerinde motivasyon düşürücü, öğrenmeyi engelleyici etkilere sebep olabilir. Bununla birlikte, modelin öğretmen odaklı olması ve model doğrultusundaki öğrenme sürecinin düşük risk göstermesi organizasyonlar için avantaj durumundadır. Öğrenen Organizasyon olmak isteyen organizasyonlar için uygun olmayan bir Bireysel Öğrenme modelidir.

---

[19] Bilgen Hündür, "Bireysel ve Örgütsel Öğrenme", (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/295-bireysel-ve-orgutsel-ogrenme.html , 4 Ocak 2010

[20] Yazıcı, **a.g.e.**, s.83-84

2.3.2.2. Keşif Modeli

Keşif Modeli, organizasyonların karşılaştığı problemlerin tanımlanabilmesi ve tanımlamalar doğrultusunda çözüm üretebilmek için denemelerin yapılmasına dayanan bir modeldir. Yapılan denemeler sonucunda farklı sorunlar için teoriler geliştirilmektedir.

Öğrenme sürecine katılan bireyler, motivasyonları yüksek bir şekilde bu süreçte yer alırlar. Süreç, bireyler tarafından yönlendirilir. Yaratıcılık ve yenilikleri teşvik eden Keşif Modeli, bireylerin örgüt amaçlarından ziyade kişisel amaçlara kayması durumunda organizasyon için ciddi anlamda dezavantaj yaratmaktadır.

İki model, Tablo 2'de karşılaştırılmaktadır:

Tablo 2.1: Öğrenme Modellerinin Karşılaştırılması (Yazıcı, 2001:84)

	Öğretme Modeli ⟷ **Keşif Modeli**	
Model	• Öğrenme teorisi, araştırmaya dayalıdır. • Uygulamalarla test edilir. • Davranış değişimi. • Daha iyi bir teori geliştirilene kadar başkalarına öğretilir.	• Problemlerin tanımlanması. • Çözüm arayışı için denemelerin yapılması. • Teori geliştirilmesi. • Davranış değişimi. • Benzer durumlara uygulama.
Odak	• Öğretmen odaklı. • Öğrenme, organizasyon tarafından yönlendirilir.	• Öğrenen odaklı. • Öğrenme, birey tarafından yönlendirilir.
Motivasyon	• Dışsal	• İçsel
Kültür	• Kontrole dayalı. • Bürokratik.	• Yetkilendirmeye dayalı. • Otonom
Avantajları	• Durumsallık • Uygunluk • Düşük risk	• Yaratıcılık. • Yenilik. • Müşteri isteklerine uygunluk.
Dezavantajları	• İçsel motivasyonu bastırabilir. • Değişim ve öğrenmeye karşı engel yaratan, durumsal tepkilere neden olabilir.	• Örgüt amaçlarından çok kişisel amaçlara odaklanabilir. • Yüksek düzeyde başarısızlık riski bulunmaktadır.

Öğretme ve Keşif Modellerinin karşılaştırıldığı Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, öğrenmede Keşif Modelinin kullanılması oldukça önemlidir. Keşif Modeli, yeniliklere açık, yaratıcılığı teşvik eden, müşteri odaklılığını ön plana alan ve öğrenmede sürekliliği sağlayan bir model olduğu için Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlara geçiş sürecini hızlandırmaktadır.

2.3.3. Takım Halinde Öğrenme

İlk insan topluluklarının oluşturulmasından itibaren, bireyler birlikte hareket edebilmeyi öğrenmişlerdir. Yaşamlarında birlikte hareket etmenin, bireysel olarak hareket etmekten çok daha fazla verimli olduğunu keşfeden bireyler, karşılaştıkları problemleri çözmede grup halinde olmanın avantajlarını kullanmışlardır.

"Grup" ve "Takım" kavramları, birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılan ancak aralarında ciddi anlamda farklılıklar bulunan kavramlardır. Bazı özelliklerinden dolayı takımlar, gruplardan farklılık göstermektedirler. Bunlar[21]:

- Takım, bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Grupların ise genelde belli bir amaçları yoktur.
- Takım içindeki her üye, farklı becerilerin oluşmasına katkı sağlarlar ve bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Buna rağmen bir çok grup, belli bir takım becerilere gereksinim duyulmadan, gönüllü işbirliğine dayanarak oluşur.
- Takımlar güven duygusuna dayalı olarak kurulurlar. Gruptaki kişiler ise açık ve samimi değildirler ve bunun sonucunda takım olmaktan uzaklaşırlar.
- Takımdaki bütün üyeler becerilerini, deneyimlerini, duygularını, ilgilerini paylaşırlar ve takımın amacına ulaşmasında birbirleriyle olan uyumlarını sürekli incelerler. Grupta ise üyeler, bir işi

[21] Korkut Uluç İşisağ, Selma Deneme, "Takım Nedir?", (Çevrimiçi) http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/takim.htm , 12 Şubat 2010

sonlandırmaya çalışırlarken, diğerlerinin hislerini paylaşmada isteksizdirler. Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere, öğrenen bir organizasyon olabilmek için, takım olarak öğrenebilme seviyesini başarı ile geçmek gerekmektedir.

Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye dönüşüm hemen ve kendiliğinden mümkün olmamaktadır. Öğrenmenin örgüt bazında gerçekleşebilmesi için, örgüt içindeki bireylerin bilgi paylaşımında bulunması ve işbirliği halinde olmaları gerekmektedir. Günümüz organizasyonlarında, alınması gereken kararlar ve bu kararlar sonucunda yapılacak olan uygulamalar takımlar tarafından gerçekleştirileceği için takımların öğrenmesi oldukça önemli bir noktadır. Takımların öğrenmesi, öğrenen bireyler ve Öğrenen Organizasyonlar arasında köprü görevi görmektedir.

Tecrübelerinden öğrenen takımlar, sürekli değişen çevre koşullarına hızlıca alternatif cevaplar verebilme durumlarında örgüt içinde önemli roller oynamaktadır. Takımlar öğrenmeye başladıkça, öğrendiklerini örgüt içindeki diğer birey ve takımlarla paylaşmaktadırlar. Paylaşımların sonucu olarak görülmektedir ki, takımlar öğrenmenin örgüt geneline yayılmasını sağlamakta, öğrenmeyi birey seviyesinden örgüt seviyesine dönüştürmektedir.

Organizasyonlarda Takım Halinde Öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Birincisi, karmaşık sorunlar üzerine içgörüsel bir düşünme ihtiyacı vardır. Burada takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir. İkincisi, yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Şampiyon spor takımlarıyla büyük caz toplulukları kendiliğinden (Spontane), ama eşgüdümlü şekilde faaliyet göstermenin eğretilemelerini (Metaforlarını) sağlarlar. Üçüncüsü, takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin, üst düzeylerdeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığıyla yürütülür. Böylece bir öğrenen takım, öbür öğrenen takımları sürekli

olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yapar[22].

Takım Halinde Öğrenme olabilmesi için öncelikle takım üyelerinin birbirleri ile olan iletişimleri iyi olmalıdır. Bireysel farklılıklardan dolayı, takımı oluşturan tüm bireyler, içinde bulundukları takımda bilgi paylaşma, düşünme ve algılama noktalarında birbirlerinin eksiklerini tamamlamaktadırlar. Takımda meydana gelen öğrenme, örgütsel seviyeye kolaylıkla taşınabilmektedir. Oluşan performans değişiklikleri ile beraber, takımdaki öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği anlaşılmaktadır.

Rekabetin çok ileri boyutlarda olduğu günümüzde, bilgileri öğrenmek kadar yeni bilgileri üretebilmek de çok önemlidir. Bilgi üretimi için gerekli olan bireysel bilginin öncelikle üyesi olunan takımda ve akabinde de içinde bulunulan örgütte öğrenilmesi, rekabet yarışında üst sıralarda yer alabilmek için önemli bir unsur olmaktadır.

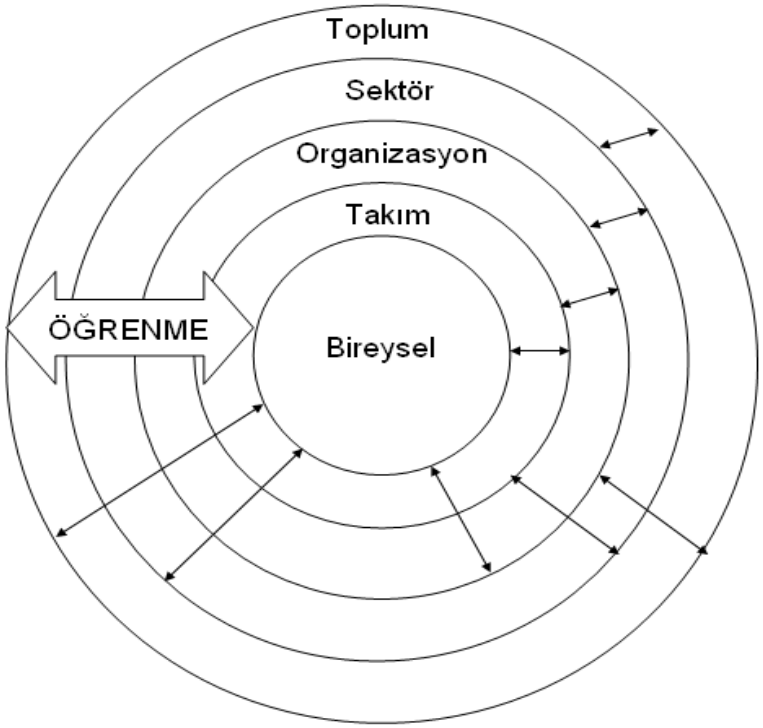
2.3.4. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımlanması

Örgüt çapında öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir. Bu sinerji sonucu ortaya çıkan Örgütsel Öğrenme, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratır[23].

Bu bağlamda akademisyen Elena P.Antonacopoulou, öğrenmeyi karma bir sosyal süreç olarak tanımlamakta ve öğrenmenin zenginliğini gösteren öğrenme

[22] Peter M.Senge, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan, 14. bsk., İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Mayıs 2007, s.257-258
[23] Yazıcı, **a.g.e.**, s.86

boyutları ve düzeyleri arasındaki karşılıklı ilişkiyi Şekil 3'teki gibi ifade etmektedir[24]:



Şekil 2.3: Öğrenmenin Çoklu Düzeyleri ve Birbirleriyle Etkileşimleri (Antonacopoulou, 2006:457)

Farklı bilimadamları ve yazarlarca Örgütsel Öğrenme farklı biçimlerde tanımlanmıştır:

Amy Edmondson ve Bertrand Moingeon'a göre Örgütsel Öğrenme, organizasyon üyelerinin sahip olduları bilgileri, organizasyonun adaptasyonunu sürekli yüksek tutmaya teşvik edici davranışları gerçekleştirmek için aktif olarak kullandıkları bir süreçtir[25]. G.P.Huber, Örgütsel Öğrenmeyi bilgi ediniminin

[24] Elena P.Antonacopoulou, "The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices", **Management Learning**, C:XXXVII, No:4, 2006, s.456-457

[25] Amy Edmondson, Bertrand Moingeon, "From Organizational Learning to the Learning Organization", **Management Learning**, C:XXIX, No:1, Mart 1998, s.28

meydana geldiği, bilginin dağıtımının yapıldığı, bilginin yorumlandığı ve bilginin kullanılmak üzere saklandığı bir süreç olarak görmektedir[26].

Probst ve Büchel, Örgütsel Öğrenmeyi, "Örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi" olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel Öğrenme, bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasından çok, örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel Öğrenme tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Ortak deneyimlere, kararlara, normlara dayalıdır. Bu şekilde oluşan kollektif değerler ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılan bir hale gelir[27].

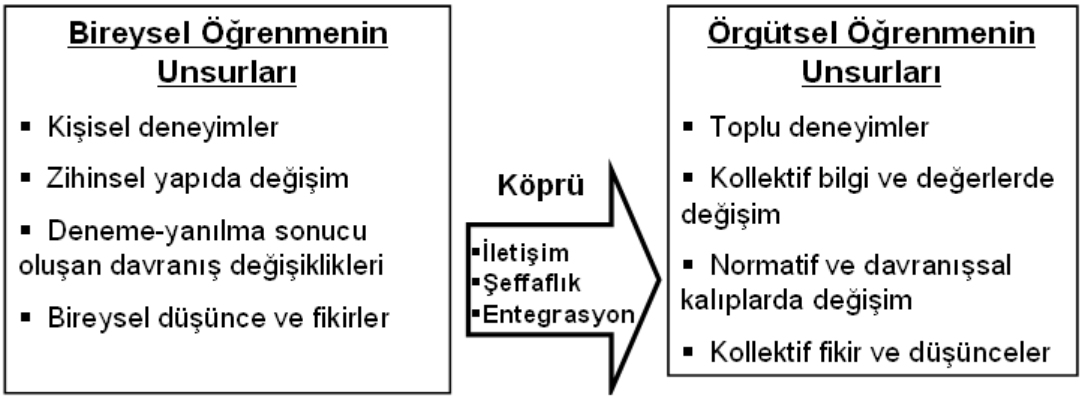
İşletme ve yönetim yazınında ise öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik sağlaması açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, daha çok, sistem yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Sistem anlayışında öğrenme, bireysel bir süreç olmaktan çok, kollektif boyutu ile ele alınan ve örgütsel düzeyde tanımlanan bir olgudur. Bu yaklaşımda dikkatler, Bireysel Öğrenmenin çerçevesi veya gerçekleştiği ortam olarak, örgüte yöneliktir. Yani öğrenmeyi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan yaklaşımlarda önemli olan birey ve örgüt arasındaki etkileşimlerdir. Ancak Örgütsel Öğrenmenin gerçekleşmesi, Bireysel Öğrenme ile Örgütsel Öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşecektir. Bu köprünün kurulmasında kullanılması gereken çok önemli yapı taşları bulunmaktadır. Bunlar[28]:

- **İletişim:** Kollektif bir görüş birliğinin sağlanması, insanların ancak birbirlerini karşılıklı olarak anlamaları ile yani çok yönlü ve sağlam bir iletişim ile söz konusu olabilir.
- **Şeffaflık:** Çok yönlü ve sağlam bir iletişim, bireylerin Bireysel Öğrenme sonuçlarını kollektif bilgi haline getirmelerinde yeterli

[26] Meeta Dasgupta, R.K.Gupta, "Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management", **Global Business Review**, C:X, No:2, 2009, s.208
[27] Yazıcı, **a.g.e.**, s.90
[28] **A.e.**, s.90-91

olmamaktadır. Bu dönüşümün, diğer örgüt üyeleri tarafından da anlaşılır ve şeffaf olması gerekir.

- **Entegrasyon:** Şeffaflık sayesinde oluşacak bir örgüt hafızası ve ortak sembolik değerler vasıtası ile bilgilerin birleştirilip, bütünleştirilmesi yani, entegrasyon da sağlanacaktır.



Şekil 2.4: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü (Yazıcı, 2001:91)

Örgütsel Öğrenmenin ilk şartı öğrenen bireylerin olmasıdır. Öğrenen bireyler öğrenen takımları oluşturmaktadırlar. Öğrenen takımlar ise bilginin, örgüte yayılmasını sağlamaktadır. Örgütsel Öğrenme, Bireysel Öğrenmenin örgüt içindeki çalışma ortamına yönlendirilmesiyle gerçekleşmektedir.

1970'li yıllar ile birlikte yönetim alanında dünya genelinde başlayan sürekli değişim ve belirsizlik ortamı içerisinde organizasyonlar, hayatlarını devam ettirebilmek ve rekabet yarışında diğer organizasyonlardan bir adım daha önde olabilmek için sürekli araştırmaya ve yeni bilgiler öğrenmeye fazlasıyla önem vermektedirler. Organizasyonlar, bu amaçlarına ve daha da fazlasına ulaşabilmek adına yeni bilgi ve yaratıcılık yeteneğine sahip olmak istemektedirler. Organizasyonlar, sahip oldukları öğrenme kapasitelerini ne kadar çok arttırırlarsa, o kadar fazla başarılı olacaklardır. Kuruluş aşamalarından itibaren öğrenmeye başlayan organizasyonlar, sürekli değişen çevre şartlarına kolayca uyum sağlayabilmek için esnek ve hızlı stratejiler geliştirmek durumundadırlar.

Organizasyonlar, sürekli bir Örgütsel Öğrenme için esnek bir örgüt yapısına sahip olmalıdır. Hiyerarşik yapıdan uzak olan, merkezkaç bir yapının söz konusu olduğu, öğrenme sürecine olumlu bakış açısına sahip olan üst düzey yöneticilerin bulunduğu ve hata yapıldığında yapılan hatalardan ders alabilen organizasyonlar öğrenmeyi başarabilmektedir. Çalışanlar arasında emir-komuta ilişkisinden ziyade danışma ve dayanışmanın olduğu, engelsiz bir iletişim sürecinin yaşandığı organizasyonlarda sürekli bir Örgütsel Öğrenmeden bahsedilebilmektedir.

Farklı bilimadamlarınca yapılan farklı Örgütsel Öğrenme çalışmaları ve tanımlamaları sonucu elde edilen ortak görüş, Örgütsel Öğrenme sürecinde öğrenemeyen organizasyonların, yeni davranış biçimleri gösteremeyecek olmaları ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayamayarak hayatlarını kaybedecekleridir.

2.3.5. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Öğrenme sonucu, tıpkı canlılarda meydana gelen değişiklikler gibi örgütlerde de değişiklikler meydana gelir. Meydana gelen bu değişim süreci, farklı değişiklikler ile sonlandığı için öğrenme süreci farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel Öğrenme, Tek Döngülü, Çift Döngülü ve Üç Döngülü Öğrenme olmak üzere üç ayrı düzeyden oluşur. Bunlardan en sonuncusu yani Üç Döngülü Öğrenme seviyesinin, Öğrenen Organizasyonlara en çok katkısı olmuştur[29]. Bu alt bölümlerde Örgütsel Öğrenme çeşitlerine detaylı olarak değinilmektedir.

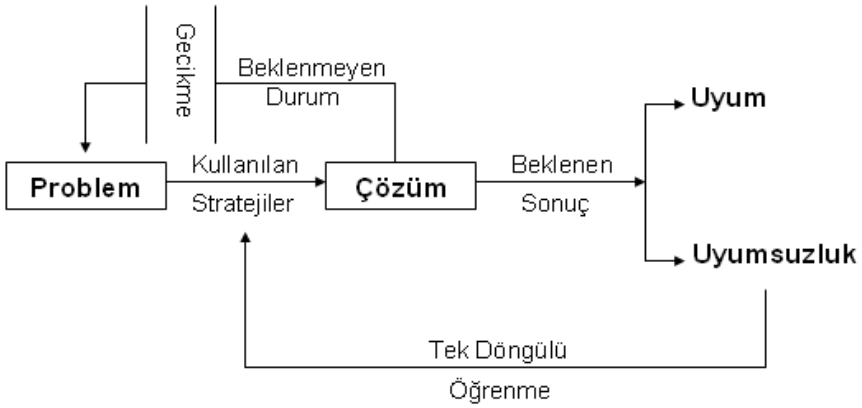
2.3.5.1. Tek Döngülü Öğrenme

Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme modelleri, Argyris ve Schon'ün, insan faktörünün, hareketin, davranışın yaratıcısı oldukları yönündeki görüşlerini içeren hareket, davranış teorileri ile birlikte ortaya çıkmıştır. Onlara göre insan

[29] Çam, **a.g.e.**, s.52

faktörü, kesin sonuç ya da sonuçları elde etmeyi başarmak, süregiden hareketi gözlemlemek ve hareketin sonuçlarının etkililiğine değer biçmek için davranışları ortaya çıkartır[30].

Kalite kontrol uzmanları ürünlerde bir hata belirlediklerinde, bu bilgiyi, üretim mühendislerine geribildirimde bulunurlar. Üretim mühendisleri de ürün özelliklerini değiştirerek bu hatayı giderirler. Pazarlama müdürleri, satışlarda bir azalma meydana geldiğinde, hedefledikleri satış miktarına ulaşabilmek için yeni pazarlama stratejileri uygulamaya başlarlar. Bu ve benzeri örneklerde, örgüt üyeleri, örgütün dengesini korumak amacıyla, iç ve dış çevrelerindeki değişimlere, hataları bulup düzelterek cevap vermektedirler. Bu şekliyle, yönetimde sıklıkla kullanılan model "Problem Çözme Modeli" olmaktadır. Yani çalışanlar, problemlerle (İstenilen ve gerçekleşen durum arasında farklılıklar) karşılaştıklarında, istenilen duruma ulaşabilmek için, gerekli düzeltici hareketleri yaparlar. Ancak olay "Sistem Düşüncesi" açısından değerlendirilecek olursa, çözümlerin de kimi zaman problemler doğuracağı veya aynı problemin tekrarlanacağı görülmektedir. Bu olay, Argyris ve Schön tarafından Tek Döngülü Öğrenme olarak adlandırılmıştır[31].



Şekil 2.5: Tek Döngülü Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü (Yazıcı, 2001:107)

[30] Jennifer Greenwood, "The role of reflection in single and double loop learning", **Journal of Advanced Nursing**, C:XXII, 1998, s.1048
[31] Yazıcı, **a.g.e.**, s.106-107

Örgütü oluşturan bireyler, çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim sonucu elde ettikleri bilgileri örgüte yansıtmaktadırlar. Bilgilerin yansıtılması sonucu örgütte değişimler gerçekleşmektedir. Tek Döngülü Öğrenmede organizasyonlar, hem hataları bulup düzelterek meydana gelen değişimlere tepki göstermekte, hem de organizasyondaki mevcut kural ve işleyişlerin korunmasını sağlamaktadır.

Tek Döngülü Öğrenme, sadece mevcut problemler üzerine odaklanmaktadır. Problemleri ortaya çıkartan ana sebeplere odaklanılmaz, bundan dolayı bu tarz öğrenme, düşünmeyi ya da sorgulamayı beraberinde getirmemektedir. Tek Döngülü Öğrenme, sürekli değişim halinde olan bir çevreye, organizasyonun yalnızca uyum göstermesini sağlamaktadır.

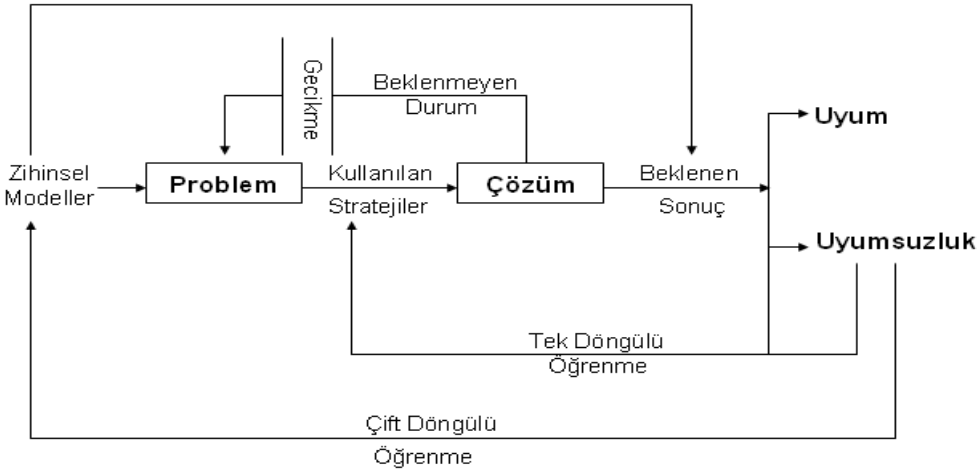
Chris Argyris, Tek Döngülü Öğrenmeye örnek olarak ısıtma cihazlarında kullanılan termostat sistemlerini göstermektedir. Eğer sıcaklıkta belirlenen değerden herhangi bir sapma söz konusu olursa, termostat otomatik olarak ısıyı belirlenen değere getirmekle görevlidir[32]. Örnekte görüldüğü üzere, sadece mevcut hatalar ortadan kaldırılmaktadır.

2.3.5.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çoğu zaman çözülmüş gibi görünen problemler, bir süre sonra tekrar su yüzüne çıkmaya başlar. Çünkü bu problemleri kökünden çözmek için gereken derin ve detaylı çabalara yer verilmemiştir. Yani problemi doğuran temel nedenler araştırılmamıştır. Bu da "Beklenmeyen bir durum" olarak ortaya çıkmaktadır. Problemler ve çözümleri üzerinde düşünmeden önce, problemin ne olduğu hakkında düşünmek veya gerçekten bir problemin olup olmadığını belirlemek gerekir. Çünkü problemler, insanların olaylara bakış açıları doğrultusunda şekillenmektedir. Yani problemleri oluşturan, aslında insanların "Zihinsel" yani "Düşünce Modelleri"dir[33].

[32] Chris Argyris, "Teaching Smart People How To Learn", **Harvard Business Review**, C:IV, No:2, 1991, s.4
[33] Yazıcı, **a.g.e.**, s.111

Bu olay Argyris tarafından Çift Döngülü Öğrenme olarak adlandırılmıştır. Şekil 6'da Çift Döngülü Öğrenmenin işleyişi anlatılmaktadır.



Şekil 2.6: Çift Döngülü Öğrenme ve Geribesleme Döngüsü (Yazıcı, 2001:111)

Çift Döngülü Öğrenme, organizasyondaki mevcut süreçleri takip etmekle birlikte, organizasyondaki yapı, kültür, amaç, strateji ve politikaların da iyileştirilmesini sağlamaktadır. Organizasyondaki rutinleri değiştirmek ile ilgili olan Çift Döngülü Öğrenmede, problemler çözülürken, problemleri oluşturan temel faktörler de problem çözücüler tarafından detaylı olarak incelenmektedir.

Çift Döngülü Öğrenmede organizasyonlarda değişmeyeceği gözüyle bakılan örgüt değerleri ve kuralları sorgulanmakta ve değişime göre yeni öncelikler belirlenebilmektedir. Organizasyonda yeniden düzenlenen mevcut davranış ve bilgiler ile birlikte yeni düşünceler ortaya çıkmakta ve mevcut organizasyon yapısı daha iyi bir biçimde sorgulanmaktadır.

Günümüzde pek çok organizasyon, dalgalı çevre koşullarının geçerli olduğu ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Bu koşullar altında karışık stratejiler uygulamak durumunda kalan organizasyonların, piyasa koşullarındaki en küçük bir değişiklik halinde mevcut durumları değişebilmektedir. Sürekli yeni tehdit ve

fırsatların ortaya çıktığı bu tarz çevrelerdeki organizasyonlar, Çift Döngülü Öğrenme konusunda yetenekli olmak zorundadırlar[34].

Argyris'in termostat örneği, Çift Döngülü Öğrenme için ise şu şekildedir: Termostat kendisine "Neden bu derecede ısıtmak zorundayım?" diye sorarsa ve ısıtma işlemini gerçekleştirmek için daha ekonomik çözümler araştırsa Çift Döngülü Öğrenme yeteneğini kazanmış olur[35]. Örneğe bakıldığında, termostat Düşünce Modellerini sorgulamakta ve değiştirmeyi amaçlamaktadır.

2.3.5.3. Üç Döngülü Öğrenme

Üç Döngülü Öğrenmenin diğer bir deyişle Öğrenmeyi Öğrenmenin temeli, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Yani örgütlerin, Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamalarına yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreçtir[36]. Bu tarz bir öğrenme, neden ve nasılları anlamak için inceleme yapmaktadır.

Tek Döngülü Öğrenme değişimleri, değişimlerin temelindeki düşünceleri sorgulamadan yaşamayı kabul etmektedir. Çift Döngülü Öğrenme ve Üç Döngülü Öğrenme ise, organizasyondaki değişimlerin niçin ve nasıl yapılacağı ile ilgilenmektedir.

Üç Döngülü Öğrenme, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç, sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmektir. Dolayısıyla bireyler Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenmeyi tam anlamıyla anlayıp, zorluklarını kavradıktan, yani öğrenme sürecini bir bütün olarak anladıktan sonra, daha üst düzey bir öğrenmeden söz edilebilir[37].

---

[34] Robert S.Kaplan, David P.Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 1996, s.10
[35] Chris Argyris, "Teaching Smart People How To Learn", **Harvard Business Review**, C:IV, No:2, 1991, s.4
[36] Yazıcı, **a.g.e.**, s.115
[37] **A.e.**, s.115-116

Bu tarz öğrenmenin söz konusu olduğu organizasyonlarda, organizasyondaki bireyler, öğrenme ile ilgili önceki başarı ya da başarısızlık ile sonuçlanan öğrenme süreçlerini dikkatlice analiz etmektedirler. Sorgucu bir biçimde öğrenme sürecine yaklaşan bireyler, öğrenme sürecini nasıl kolaylaştırabileceklerini ya da önlerinde nelerin engel teşkil edebileceğini gözlemlemektedir.

Öğrenmeyi Öğrenmede, organizasyondaki bireyler, öğrenme süreci hakkında bilgi toplayıp, sorgulama yaparak aynı yönde bakmaya çalışmaktadırlar. Bu tarz öğrenmede önemli olan, bireylerin, nasıl öğrenilmesi gerektiğini anlaması, bu süreci organizasyondaki diğer bireylere anlatmasıdır. Böylelikle organizasyon içerisinde yanlış anlaşılmalar ortadan kalkacak, yapılan hatalar ve karşılaşılan problemler düzeltilebilecektir. Sonuç olarak bir sistem öğrenmeyi öğrenebilirse, sistemin kendi içindeki ve sistemin çevresi ile diğer sistemler arasındaki ilişkileri daha şeffaf, iletişimleri daha açık olacak, sistemler değişimleri kolaylıkla yaşayabileceklerdir.

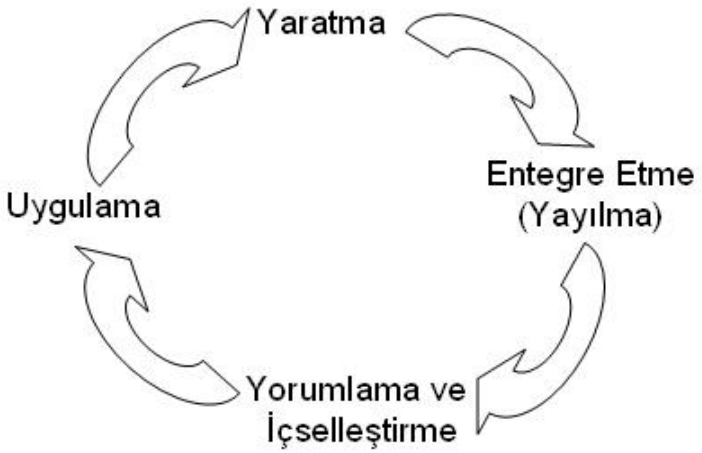
2.3.6. Örgütsel Öğrenme Süreci

Organizasyonlar da tıpkı bireylerin yaşadığı gibi öğrenme süreçleri yaşamaktadırlar. Örgütsel Öğrenme süreçleri, Bireysel Öğrenme süreçlerine göre biraz daha kapsamlı olarak gerçekleşmektedir.

Örgütsel Öğrenme sürecini oluşturan aşamalar, dört bölümde ele alınabilmektedir[38]:

1. Bilginin yaratılması,
2. Bilginin örgüt bazında yayılması,
3. Bilginin içselleştirilmesi,
4. İçselleşen bilginin kullanılması

[38] **A.e.**, s.123-124



Şekil 2.7: Örgütsel Öğrenme Süreci (Yazıcı, 2001:124)

Takip eden alt bölümlerde, bu dört bölüme detaylı olarak değinilmektedir.

2.3.6.1. Bilginin Yaratılması

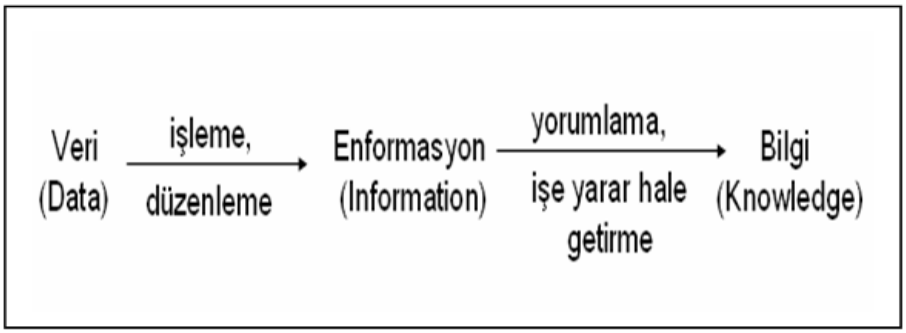
Bilginin yaratılması, Örgütsel Öğrenmenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Sürecin temelinde organizasyonun içinde yeni düşünceler ile birlikte bilginin oluşturulması ya da farklı dış kaynaklardan organizasyon içine bilgilerin alınması söz konusudur.

Organizasyonlar, sürekli etkileşim ve iletişim halinde bulundukları çevrelerinden ve kendi iç bünyelerinden bilgiler elde ederler. Organizasyonların, kuruldukları andan itibaren yaşadıkları başarısızlıkların ve başarılarının gözden geçirilmesi, gerekli durumlarda hatalardan ders alınabilmesi ve organizasyon içinde çalışanların ve yöneticilerinin yeni bilgi elde edilmesi durumuna olan bakış açıları, organizasyonlarda bilginin oluşturulması için önemli olan faktörlerdir.

Bilgi, çalışan beyinlerde üretilir. Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan

esnek bir bileşimdir[39]. Benzer bir tanıma göre bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir[40]. Bir diğer tanıma göre bilgi, harekete geçmiş enformasyondur[41]. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, bilgi organizasyonlarda sadece yazılı kaynaklarda bulunmamakta, organizasyonda her türlü çalışma, süreç ve bireylerin zihinlerinde bulunmakta ve kullanılmaktadır.

Günümüzde bilgi kavramı yerine veri ve enformasyon kavramları da kullanılabilmektedir. Yakın anlamlı gibi görünse de, farklı anlamlardaki bu iki kavram aslında bilginin oluşması sürecinde yer alarak, bilginin temelini oluşturmaktadır. Her iki kavram ile ilgili pek çok tanımlama yapılabilmektedir. Tanımlamaların ortak noktalarına bakıldığında ise, VERİ, özümsenmemiş, yorumlanmamış gözlemler, çoğu kez bir anlamı, içeriği olmayan işlenmemiş-ham gerçeklerdir[42]. ENFORMASYON, bir amaç veya ilgiye ait verilerin, bu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir[43]. BİLGİ ise, enformasyon sonucu anlamı yorumlama yolu ile elde edilendir.



Şekil 2.8: Bilginin Yaratılması Süreci (Güçlü, Sotirofski, 2006:354)

[39] Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin, "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", **Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:XVII, No:1, 2008, s.190
[40] Ufuk Durna, Yavuz Demirel, "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:30, Ocak-Haziran 2008, s.136
[41] Ahmet Ağır, "Bilişim Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı", (Çevrimiçi) www.nuveforum.net/attachments/48498d1269943091-index9-pdf, 30 Aralık 2009
[42] Nezahat Güçlü, Kseanela Sotirofski, "Bilgi Yönetimi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, C:IV, No:4, Güz 2006, s.353
[43] Ufuk Durna, Yavuz Demirel, "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:30, Ocak-Haziran 2008, s.133

Organizasyonlarda bilgi yaratma sürecinin bir boyutu, iki bilgi tipi olan Açık Bilgi ve Örtük Bilgi arasındaki farktan çıkartılmaktadır. Çağdaş bilim felsefecisi Michael Polanyi, insan bilgisini Açık Bilgi ve Örtük Bilgi olarak iki kategoriye ayırmıştır[44]:

1. **Açık Bilgi:** Kodlanmış bilgi olarak da adlandırılabilen Açık Bilgi, sözlerle, resimlerle, metin, tablo, diyagram gibi şekillerle bireylere, kullanımlarına hazır olarak sunulan bilgilerdir. Açık Bilgi bireyler arasında yayılması daha kolay olan bir bilgi türüdür. Açık Bilgi, çeşitli kural ve prosedürler için kodlandığında formüle edilebilir ve kural haline gelebilir bir yapıdadır. Bu tip bilgi, organizasyonlarda belirli bir düzen içinde kayıtlı olarak bulunduğu için, çalışanlar kolaylıkla bu bilgiye ulaşıp kullanabilmektedirler.
2. **Örtük Bilgi:** Örtük Bilgi, bireyin tecrübeleri ve işi gereği zihninde oluşan bilgidir. Bu tip bilgi, bireylerin tecrübeleri sonucu ortaya çıkan duygu, değer ve inançlarını içermekte olup, Açık Bilgiyi oluşturmak için kullanılmaktadır. Kişisel bir bilgi olan Örtük Bilginin düzenlenmesi, aktarılması ve paylaşılması zordur.

Bilginin, Örtük Bilgi ve Açık Bilgi arasındaki etkileşim yoluyla yaratılması, Nonaka ve Takeuchi tarafından geliştirilmiş olan Dört Bilgi Dönüşüm Modu ile anlatılmaktadır[45]:

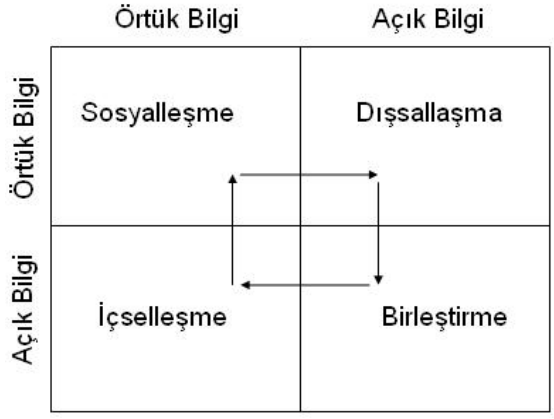
1. **Sosyalleşme:** Sosyalleşme, tecrübelerin aynı ortamda bulunan bireylerce paylaşılarak Örtük Bilgiden yeni bir Örtük Bilginin yaratıldığı süreçtir. Burada bir Örtük Bilgi, oluşan yeni Örtük Bilginin bilgi tabanını oluşturmaktadır. Örtük Bilginin Düşünsel Model ve teknik beceriler olarak paylaşıldığı bir süreç olan Sosyalleşme aşamasında, konuşma ile öğrenmek yerine; gözlem yapma ve taklit

[44] Ali E.Akgün, Halit Keskin, "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci"**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:I, 2003, s.178
[45] Çam, **a.g.e.**, s.46

etme yoluyla öğrenme söz konusudur. Usta-çırak ilişkisi bu sürece örnek verilebilmektedir.

2. **Dışsallaşma:** Dışsallaşma, Örtük Bilgiden Açık Bilginin yaratıldığı süreçtir. Örtük Bilginin temeli açıklanarak Açık Bilgiye dönüştürüldüğü bu süreçte, bilgi; model, hipotez ve prosedür gibi formlara sokularak paylaşılmakta ve yeni bilginin temelini oluşturmaktadır.
3. **Birleştirme:** Birleştirme, farklı kaynaklardan elde edilen faklı Açık Bilgilerin biraraya getirilerek yeni bir Açık Bilginin oluşturulduğu süreçtir. Bu süreçte organizasyonda toplanan bilgiler sistematik hale getirilmektedir. Organizasyon içerisinde bireyler; belgeler, telefon konuşmaları ya da elektronik iletişim ağlarıyla bilgilere ulaşabilmekte ve bilgileri paylaşabilmektedirler.
4. **İçselleşme:** İçselleşme, Açık Bilginin Örtük Bilgi haline dönüştürüldüğü bir süreçtir. Açık Bilgi, organizasyon içinde paylaşıldıkça, bireyler o bilgiyi kendi Örtük Bilgileri haline getirmektedirler. Deneysel öğrenme bu sürece örnek verilebilmektedir.

Dört Bilgi Dönüşüm Modu Şekil 9'da gösterilmektedir:



Şekil 2.9: Dört Bilgi Dönüşüm Modu (Akgün, Keskin, 2003:178)

Tarih boyunca, bilgiye sahip olan bireylerin, toplulukların ve organizasyonların sahip olmayan diğer bireyler, topluluklar ve organizasyonlardan üstün oldukları, onları yönetme ve yönlendirme şansını buldukları gözlemlenmiştir. Günümüzde de durum pek farklı değildir, bilgi; hem bireyler hem de organizasyonlar için giderek çok daha önemli bir unsur haline gelmektedir. Öğrenme süreci ile yeni bilgilere sahip olan bireyler, bu bilgiler ile kendisini ve içinde bulunduğu organizasyonları değiştirme özelliği kazanmaktadırlar.

2.3.6.2. Bilginin Örgüt Bazında Yayılması

Bilginin örgüt bazında yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması demektir. Kimin, hangi bilgiyi, ne zaman alması gerektiği önemlidir. Sürecin bu aşamasında bilginin örgüt içinde yayılma hızı, yayılma biçimi ve doğruluğu önem kazanmaktadır. Gerek örgütün dış çevresinden elde edilen bilgi, gerekse örgüt içinde yaratılan bilgi, ancak örgüt içinde dağıtılırsa anlamlı hale gelir. Aksi takdirde, yani bazı birimlerin bilgiye ulaşamaması durumunda, onların öğrenme fırsatı ortadan kalkmış olur. Bu durum ise, öğrenmenin bütünselliğini ortadan kaldırır. Ayrıca, bilginin kontrol edilerek veya kısıtlanarak yayılması, örgüt çalışanları arasında güvensizliğe yol açabilmektedir[46].

Bilgi, örgüt içerisinde paylaşılırken yeni bilgilerin ortaya çıkmasına imkan sağlamaktadır. Örgüt içindeki bireylerin iletişimi ne kadar kuvvetli, içinde bulundukları örgüt kültürü ne kadar paylaşıma açık ve paylaşımı destekleyici ise, o örgüt içindeki öğrenme süreci de o kadar doğru ve etkili olmuş olur. Bilginin örgüt bazında yayılması için kullanılan pek çok yöntemden en çok kullanılanları, örgüt içi bilgisayarlar arasında kurulan ağ sistemleri, internet uygulamaları ve çalışanlar arası yapılmakta olan rotasyon programlarıdır.

[46] Yazıcı, **a.g.e.**, s.125

2.3.6.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Organizasyonlarda asıl önemli süreç bilgiyi elde ettikten sonra başlamaktadır. Bilgi, bilgi sahibi olan birey tarafından anlaşılmalı, anlamlandırılmalı ve yorumlanmalıdır ki, bilgi anlamlı bir hale gelebilsin. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bilginin, bilgi sahibi bireyce yorumlanması ve içselleştirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel Öğrenme sürecinin en önemli aşaması, bilginin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilip, özümsenerek kullanılması aşamasıdır. Çünkü bilginin paylaşılması, onun diğerleri tarafından algılanması veya kullanılacağı anlamını taşımamaktadır. Bilgiye ulaşılması veya bilginin bir kişiye ulaşması ile, kişinin ondan kendine göre bir anlam çıkarması ve özümsemesi çok farklı süreçlerdir. Bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli Düşünsel Modellerle, varsayımlarla yaklaşır, yani seçici bir algılama sürecine girer. Seçtiği parçaları, kendi düşünce modelleri ile karşılaştırır. Bu süreç sonunda eğer birey, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni elde ettikleri arasında bir ilişki kurarsa, bunu özümseyerek içselleştirir ve uzun dönemli hafızasına yerleştirir. Bu durumda birey için "Öğrenme" gerçekleşmiş olur. Konu Örgütsel Öğrenme olunca, süreç daha da karmaşık bir hal almaktadır. Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar da önem kazanmaktadır. Yani kollektif bir algılamanın ve anlam çıkartmanın gerçekleşmesi gerekecektir[47].

Enformasyonun Anlamlandırılma Süreci olarak da ifade edilebilen bu süreç, yaratıcı bir süreçtir. Bu süreçte farklı düzeylerde bilgiler elde edileceğinden ve bu bilgiler farklı yorumlanacağından dolayı, Örgütsel Öğrenmede bir artış söz konusu olacaktır. Organizasyon, çalışanlarına ne kadar fazla eşit bir ortam sağlar, ceza kavramını düşündürmeden onların açıkça fikirlerini belirtmelerine ne kadar fazla destek olursa ve birbirleri arasındaki iletişimleri ne kadar güçlü ise, öğrenme süreci o kadar kolay ve hızlı olacaktır.

[47] **A.e.**, s.126

2.3.6.4. İçselleşen Bilginin Kullanılması

Alındıktan sonra organizasyondaki bireyler tarafından anlamlandırılıp, içselleştirilen bilgi, yeni bir bilgi üretimi için kullanılmalıdır. Yeni bilgi üretimi süreci içerisinde kullanılan içselleştirilmiş bilgi, Örgütsel Öğrenmenin ilk aşaması olan Bilginin Yaratılması aşamasına girdi olarak katılmaktadır.

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Firmaya rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil, bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır. Önemli olan sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan personele kullandırtmaktır[48]. Çalışanlara bilgiyi kullanma izni verilmesi ile birlikte çalışanların motivasyonu artacak ve yeni bilgilerin üretilmesi süreci hızlanacaktır.

Örgütsel Öğrenme, anlatılan dört aşamanın meydana gelmesi ile gerçekleşmektedir. Bu dört aşama bütün olarak oluştuğunda Örgütsel Öğrenme süreci başarılı olmuş sayılmakta ve organizasyondaki sürekli değişim garantilenmiş olmaktadır.

Dasgupta ve Gupta, yaptıkları pek çok makale ve araştırma dökümanları incelemesi sonucunda, Örgütsel Öğrenmenin ve bilgi yönetiminin, organizasyonların içerisinde bulundukları değişken çevreye adapte olabilmesi ve çevredeki değişikliklere cevap verebilmesi için aşırı derecede önemli olduklarını düşünmektedirler. Aynı zamanda bilgiyi etkili olarak yönetebilen organizasyonlar, Öğrenen Organizasyon olabilecektir. Bireyler ve mevcut bilgi, yaratılan yeni bilginin temelini oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi ile desteklenen öğrenme, bilginin derinliğini ve çeşitliliğini arttıran bir mekanizmadır. Bir organizasyondaki yapı, kültür ve

[48] Hatice Uzun, Ufuk Durna, "İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:I, No:1, Haziran 2008, s.38

süreçlere paralel olan bir bilgi yönetimi stratejisi ve teknoloji altyapısı, yenilik getirmeyi ve yaratıcılığı besler[49].

2.3.7. Örgütsel Öğrenmenin Değerleri

Örgütsel Öğrenmenin meydana geliş sürecine bir önceki bölümde değinilmektedir. Organizasyonlar, örgütsel olarak öğrenebildikleri sürece rekabet yarışında önde yer alacak ve Öğrenen Organizasyon olabileceklerdir. Öğrenme için olmazsa olmaz girdi, bilgidir. Bilginin yanı sıra; öğrenmeye yetenekli ve istekli çalışanlara ve uygun ortama sahip olan organizasyonlarda bu süreç daha hızlı ve daha verimli olmaktadır.

Etkin bir Örgütsel Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, bir örgüt kültüründe bulunması gereken ve Örgütsel Öğrenmenin Değerleri olarak da adlandırılabilecek temel nitelikler bulunmaktadır. Bu temel nitelikler Öğrenme Kültüründeki Değerler Hiyerarşisi olarak şu şekilde açıklanabilmektedir[50]:

1. Sürekli Öğrenme,
2. Doğru Bilgi,
3. Şeffaflık,
4. Demokrasi,
5. Sorumluluk

Öğrenme Kültüründeki Değerler Hiyerarşisindeki unsurlara bundan sonraki alt bölümlerde değinilmektedir.

[49] Meeta Dasgupta, R.K.Gupta, "Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management", **Global Business Review**, C:X, No:2, 2009, s.218
[50] Yazıcı, **a.g.e.**, s.170

"Düzeltme"

2.3.7.1. Sürekli Öğrenme

Organizasyonlar dinamik bir ortamda rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak öğrenmek durumunda olduklarından; Sürekli Öğrenme, öğrenme kültürünün en üstünde yer almaktadır.

Sürekli öğrenmeyi başarabilen organizasyonlar, kullandıkları teknoloji ve uyguladıkları farklı stratejileri ile bulundukları sektördeki kendilerine benzer pek çok organizasyon arasından sıyrılan ve organizasyonların en önemli amaçlarından ikisi olan varlıklarını devam ettirme ve kar elde etmeyi başaran organizasyonlardır.

2.3.7.2. Doğru Bilgi

Verilerin yorumlanıp, anlamlandırılmasıyla elde edilen bilgi, Örgütsel Öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Bundan dolayı öğrenmenin etkin olabilmesi için, sürece doğru girdilerin sokularak, doğru biçimde yorumlanması ve sonucunda doğru bilginin elde edilmesi gerekmektedir.

Doğru bilgiyi elde eden ve kullanabilen organizasyonlar, rekabet avantajı elde ederek içinde bulundukları rekabet yarışında diğer organizasyonlardan farklı konumlara geleceklerdir.

2.3.7.3. Şeffaflık

Şeffaflık, bireyin ve dolayısı ile organizasyonların, yaptığı ve yapmayı planladığı davranışlar, hareketler hakkında, başkaları tarafından eleştirilmesine açık olması olarak tanımlanabilmektedir.

Şeffaf olabilmeyi başaran birey ve organizasyonlar, yapılan eleştiriler sayesinde yaptıkları ya da yapmayı planladıkları hakkında geri dönüş almakta ve bu

davranışları kısa sürede değerlendirme imkanı bulmaktadır. Artan şeffaflık, kişi ve kurumları da davranışlarında tutarlı olmaya yöneltir[51].

2.3.7.4. Demokrasi

Çalışanlarına, fikirlerini serbestçe paylaşma imkanını tanıyabilen demokratik bir organizasyonda, çalışanların kendilerine olan güvenleri artmakta ve yaratıcılıkları gelişmektedir.

Beyin fırtınalarının rahatlıkla yapılabildiği bu tür organizasyonlarda, sorunsuz bir iletişim, çalışanların birbirlerine saygı duymaları, paylaşımcılık ve keyifli bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

2.3.7.5. Sorumluluk

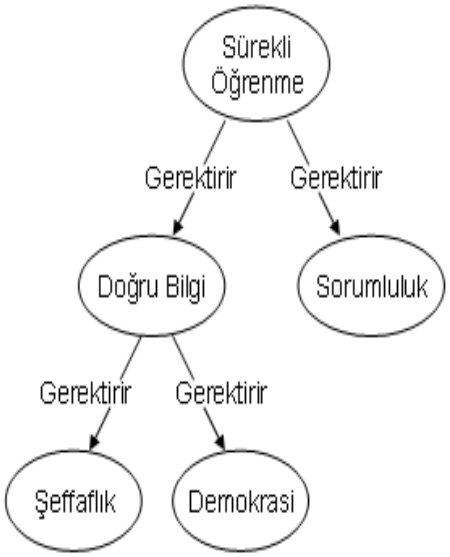
Sorumluluk, bireylerin, organizasyon içerisinde yaptıkları ve yapmayı planladıkları davranışlardan ve davranışlar sonucu elde edecekleri deneyimlerden sorumlu tutulmalarıdır.

Sorumluluk bilincinin aşılandığı bireyler, elde edecekleri sonuçlar ile birlikte birebir olarak davranışlarını değerlendirebilecek ve kısa sürede daha verimli bir öğrenme süreci geçirilecektir.

Etkin bir Örgütsel Öğrenmenin olabilmesi için, bu değerlerin ve örgütsel faktörlerin bir arada uyum içinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Değerleri ve örgütsel faktörleri arasında uyumu yakalayabilen organizasyonlar, Öğrenen Organizasyon olma potansiyeline sahip organizasyonlardır.

---

[51] Yılmaz Argüden, "Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi", **Önce Kalite Dergisi**, Eylül 2007, s.18



Şekil 2.10: Öğrenme Kültüründeki Değerler Hiyerarşisi (Yazıcı, 2001:134)

Üçüncü Bölümde, Öğrenen Organizasyonlara detaylı olarak değinilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Globalleşme ile birlikte ortaya çıkan ve akıl almaz hızlarda meydana gelen değişimler, organizasyonları çepeçevre sarmakta ve onları kendilerine uymaya mecbur bırakmaktadır. Rekabetin hızla arttığı ve belirsizliğin söz konusu olduğu bir ortamda başarılı olmak ve hayatta kalmak isteyen organizasyonlar, doğru bilginin ve sürekli bir öğrenmenin önemini kavramışlardır. Doğru bilgi ve sürekli öğrenme, organizasyonlar için doğru ve stratejik kararlar alabilme şansını da beraberinde getirmiştir.

Değişen ve gelişen bir dünyada sürekli başarı, sadece çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni imkanlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkündür. Başarılı örgütler, öğrenme işlemini sürekli ve dinamik olarak uygulamayı başarmış örgütlerdir. Öğrenen Örgüt yaklaşımı, örgütlere bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır[1].

Bundan sonraki alt bölümlerde Öğrenen Organizasyonları daha iyi kavrayabilmek için sırasıyla, Öğrenen Organizasyonların Doğuşu, Öğrenen Organizasyonların Gerekliliği ve Önemi, Öğrenen Organizasyon Kavramının Tanımlanması, Öğrenen Organizasyonların Yetenekleri, Öğrenen Organizasyonların Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü, Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Özellikleri, Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik ve Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri konularına değinilmektedir.

[1] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.164

3.1. Öğrenen Organizasyonların Doğuşu

Öğrenen Organizasyonların ortaya çıkması sürecinde, Globalleşmenin rolü tartışılmaz derecede önemlidir. Rekabet ve hayatın her alanında Globalleşmenin beraberinde getirdiği sürekli ve hızlı değişimler, organizasyon yapılarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Dikey yerine yatay olarak gelişen, daha az kademeli organizasyonlar, klasik organizasyon yapısına göre, bilginin organizasyon içerisinde daha etkin, kesintisiz ve hızlı olarak yayılmasına imkan tanıyacağı için tercih edilmeye başlanmaktadır. Etkin, kesintisiz ve hızlı bir bilgi yayılımını sağlayabilmek adına üstler, astlarına yetki ve sorumluluk devirlerini gerçekleştirmektedirler. Beklentileri ile birlikte seçenekleri de artan müşterilerinin ihtiyaçlarını giderebilmek için yeni yöntemler arayan organizasyonlar, teknolojik gelişmelerden faydalanarak bilgi paylaşımı sürecindeki zaman kaybını ortadan kaldırmaktadır. Örgütsel olarak öğrenmeyi başarabilen organizasyonlar, Öğrenen Organizasyonları oluşturmaktadırlar.

Örgüt çapındaki öğrenme kavramı ve önemi 1940'ların sonlarına doğru literatüre girmiştir. Buna rağmen bu kavram 1980'lere kadar pek fazla dikkate alınmamıştır. Ne zaman ki, 1980'lerde Shell, stratejik planlama ile ilgili olan Örgütsel Öğrenmeyi düşünmeye başladı, o zaman Öğrenen Organizasyonlara ilgi artmıştır. Shell'in yaptığı bu çalışmadaki takım çalışması ve yoğun haberleşme, fertlere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve başarılı şirket oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. Shell, Öğrenen Organizasyon kavramını araştırmak ve grup çalışmasını tecrübe etmek için on iki ay harcamıştır. Şirket sonuçta örgüt öğrenmesinin, stratejik planlama ve şirket başarısı için değer sağladığı kararına varmıştır. Bu stratejiyi uygulayan Shell, bir yıl içinde rakiplerine göre iki misli kazanmıştır[2].

1990'ların başında Peter M.Senge'nin kamu ve özel teşebbüslerdeki Öğrenen Organizasyon hakkındaki "Beşinci Disiplin" adlı kitabının ve Harvard Business

[2] Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002, s.55

Review, The Economist Business Week ve Fortune dergilerinde makalelerinin yayınlanmasından sonra, Öğrenen Organizasyon olmayı taahhüt eden örgütlerin sayısı artmıştır. Bu örgütlerin öncülerinden bazıları şunlardır; General Electric, Johnsonville Foods, Quad Graphics ve Pasific Bell, Sheerhess Steel, Sun Alliance, Honda ve Samsung. Bu şirketler, Öğrenen Organizasyon olmayı düşünen diğer şirketlere de yol göstermişlerdir[3].

Yönetim düşüncesinde meydana gelen değişmelere paralel olarak zaman içerisinde organizasyon yapılarında da birtakım değişim ve gelişim süreçleri görülmüştür. Birinci bölümde detaylı olarak değinildiği üzere, Öğrenen Organizasyonların doğuşu, dört aşamada incelenebilmektedir. Sırasıyla; Bilen Organizasyonlar, Anlayan Organizasyonlar ve Düşünen Organizasyonların tamamlanması sonucu dördüncü ve son aşama olarak ortaya çıkan Öğrenen Organizasyonlar, içerisinde bulunduğumuz Bilgi Çağı'nın gerektirdiği organizasyon biçiminin temelini meydana getirmektedir.

3.2. Öğrenen Organizasyonların Gerekliliği ve Önemi

Global rekabette konumlarını korumak ve geliştirmek isteyen firmalar, kendilerini iyileştirme ve üstünlük kazanma arayışlarına girmektedirler. Bu arayışlardan biri de "Öğrenen Organizasyonlar" yaklaşımıdır. Yaklaşımın esası, adından da anlaşılabileceği gibi, "Öğrenme"ye hatta "Sürekli öğrenme"ye dayanmaktadır. "Öğrenme"nin olmaması, faydalı olup olmadığı düşünülmeden eski uygulamaların tekrar edilmesi demektir[4]. Eski uygulamalarını tekrar eden firmalar ise, yeniliklere açık olamayacak, dolayısı ile yerinde saymaya mahkum olacaklardır.

Öğrenen Organizasyon yaklaşımı, son zamanlarda işletme alanında öne çıkmış önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmeciliğin farklı alanlarına uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle, yoğun rekabetin kapsam ekonomilerini (belli

[3] **A.e.**, s.56
[4] Fethi Gürün, **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 30.Yıl, Ankara, 2001, s.147

yetkinliklere yapılan yüksek yatırımlar ile farklı sektörlerde başarıyı yakalayabilme becerisi) ve işletmeler arasında hızlı öğrenmeyi gerekli kıldığı yeni ekonomi şirketlerinde Öğrenen Organizasyon yaklaşımının uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmıştır[5].

Organizasyonların, hayatlarını devam ettirebilmeleri ve artan rekabet koşullarına daha kolay uyum sağlamaları için geliştirilen yönetim kavramlarından biri olan Öğrenen Organizasyonların temeli, organizasyonların en önemli kaynakları olan çalışanlarının yeni bilgi elde etmeleri, elde edilen bilgiyi organizasyon içerisinde paylaşmaları ve üretilen bilgiyi organizasyonun bilgisine çevirerek karşılaştıkları problemleri çözmede kullanmalarına dayanmaktadır. Böylelikle organizasyonlar, sahip oldukları tecrübe ve yeni bilgi elde etmek için yaptıkları çalışmalardan, rekabet etmeyi ve problemleri çözmeyi öğrenmektedirler. Öğrenmeyi başarabilen organizasyonlar, sürekli olarak kendilerini yenileme ve güncel duruma uyum sağlayabilme eğilimindedirler. Kendini yenileyen ve güncelleyebilen organizasyonlar ise hedeflerine daha hızlı, daha kolay ulaşmakta ve karşılarına çıkan fırsatları rahatlıkla başarıya çevirebilmektedir.

İçerisinde bulunduğumuz Bilgi Çağı'nda, artık işletmeler, çevredeki rekabetçi avantajları elde etmek ve sürdürmek için rakiplerinin başarılarından ve başarısızlıklarından daha iyi ve daha hızlı öğrenmek zorunda olacaklardır[6]. Bilgi sahibi olma ve öğrenme, bir organizasyon için rekabet üstünlüğü sağlamak adına en önemli özelliklerdir. Sahip olduğu her türlü bilgiyi bünyesinde kullanma yeteneğine sahip olan organizasyonlar, farkını farkettirebilen organizasyonlardır.

Bilginin değer kazanması, paylaşıldığı orana bağlıdır; ne kadar çok paylaşılırsa bilgi o kadar değerli hale gelir. Bilgi paylaşımını en iyi biçimde yapanlar, Öğrenen Organizasyonlardır. Kendilerini organizasyon içerisinde birer "Ortak" gibi hisseden çalışanlar, yaptıkları işleri ve aldıkları sorumlulukları, kendi işletmeleri için

[5] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.164
[6] Çam, **a.g.e.**, s.57

yerine getiriyorlarmış gibi davranmaktadırlar. Böylece organizasyona bağlanan çalışanlar sayesinde bilgi, rahatlıkla organizasyon içinde yayılmakta ve içselleştirilmektedir.

İnsanlığın sahip olduğu bilgi birikimi, kısa sürede demode olabilmektedir. İnsan yaşamında birçok davranış, öğrenme ile olgunlaşmanın birlikte bulunmasını gerekli kılmaktadır. Başarılı yöneticiler, personelin kişiliklerini değiştireceğine, arzu edilen davranışları ve bu davranışlara etki eden içsel ve dışsal unsurları tespit etmek için uğraş verirler. Yöneticiler rekabetçi avantaj elde etmek istiyorsa Öğrenen Organizasyonların aktivitelerini sürekli hale getirmelidir[7].

Öğrenen Organizasyonların gerekliliğini vurgulama aşamasında önemli olan, organizasyonun, Öğrenen Organizasyon olmasının neden önemli olduğudur. Bu soruya verilmesi gereken cevaplar şunlardır: İş dünyasında kalmak, rekabet etmeye devam etmek, alanımızda lider olmak, müşterilerimizin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek, karı arttırmak, hataları minimize etmek, organizasyonun bilgisini yükseltmek, motive edici iş ortamı oluşturmak, belli seviyenin üstünde çalışan elemana sahip olmak, organizasyonun gücünü arttırmak, çalışanların gelişme ve büyümesini desteklemek, iş ortamına yeni bir ruh vermek, yeni ürün, bilgi ve hizmete katkıda bulunmak[8]. Bu cevaplardan en az birini verebilen organizasyonlar, Öğrenen Organizasyon olma yolunda ilerleyen organizasyonlardır. Önemli olan verilen cevaplar doğrultusunda eski uygulamalara takılıp kalmak yerine, eskileri göz önünde tutarak yenilere ulaşabilmek ve yenileri uygulayabilmektir.

3.3. Öğrenen Organizasyon Kavramının Tanımlanması

Öğrenen Organizasyon kavramı, özellikle MIT (Massachusetts Institute of Technology) profesörlerinden biri olan Peter M.Senge'nin 1990 yılında yayınladığı "Beşinci Disiplin" adlı kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır.

[7] Said Kıngır, Muammer Mesci, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.67-68
[8] Çam, **a.g.e.**, s.3

Senge'den önce Öğrenen Organizasyonlar konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, kavramı açık bir şekilde, örnekleri ve somut sonuçları ile ortaya koyan Senge olmuştur. Senge, Öğrenen Organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır: "Öğrenen Organizasyon, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır."[9].

Farklı yazar ve akademisyenler tarafından yapılan diğer Öğrenen Organizasyonlar tanımlamaları şu şekildedir:

Öğrenen Organizasyonlar, çalışan özerkliklerinin ve yetkilendirmelerinin sağlandığı ideal iş yerleridir[10]. Bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışlarını değiştirme becerisine sahip organizasyonlar, birer Öğrenen Örgüt olarak tanımlanmaktadır[11]. Öğrenen Organizasyonlar, organizasyondaki herkesin, problemleri tespit etme ve tanımlama konuları ile bağlantılı olduğu; sürekli bir deneme, değişim ve gelişim sürecine imkan sağlayan ve böylece kapasitesini büyümek, öğrenmek ve amaçlarını başarmak için arttıran organizasyonlardır[12].

Bu tanımlamalara benzer bir yaklaşım Ikujiro Nonaka tarafından ortaya atılan "Bilgi yaratan şirket" kavramında da bulunmaktadır. Nonaka, bilgi yaratan şirketleri "Yeni bilgi yaratmanın özel bir faaliyet olmadığı, aksine bir davranış, hatta varoluş biçimi olduğu; herkesin bir bilgi işçisi olarak çalıştığı yerler" olarak tanımlamıştır. David Garvin'e göre Öğrenen Organizasyon, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma yeteneğine ve aynı zamanda davranışını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip organizasyondur. Bu tanım çok basit bir gerçekten yola çıkmaktadır. Öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni fikirler gereklidir.

---

[9] Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2001, s.152-153
[10] Devi Akella, **Unlearning the Fifth Discipline: Power, Politics and Control in Organizations**, Yeni Delhi, Response Books, 2003, s.21
[11] Gürün, **a.g.e.**, s.147-148
[12] Richard L.Daft, **Management**, 4. bsk., Amerika, The Dryden Press, 1988, s.751

Bu fikirler yoktan varedilebilecekleri gibi, şirket dışından da alınabilirler. Kaynakları her ne olursa olsun, bu fikirler değişimin temel taşlarını oluştururlar. Ancak tek başlarına öğrenen bir organizasyon yaratmak için yeterli değildirler. Değişim, işlerin yapılma biçimlerini desteklemediği sürece, sadece bir potansiyel olarak kalır[13].

Marsick ve Watkins, Öğrenen Organizasyonları "Değişimlere ayak uydurmayı başaran, sistemlerini sürekli olarak geliştiren ve örgüt üyelerinin fikirlerine değer veren organizasyonlar" olarak ele almışlardır[14]. Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell ise "Öğrenen Şirket" kavramı ile Öğrenen Organizasyonları "Tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendini sürekli dönüştürebilen" organizasyonlar olarak tanımlamaktadırlar[15].

Koçel'e göre Öğrenen Organizasyon kavramı, "Bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olması"nı ifade etmektedir[16].

Tanımlamalardan da görüleceği üzere, Öğrenen Organizasyonlar, uyum ve değişime oldukça yakın organizasyonlardır. Sürekli bilgi toplayan, öğrenme süreçlerini sürekli olarak analiz eden ve geliştiren, çalışanlarının kendilerini bir bütün olarak görmesini ve birlikte öğrenmelerini sağlayan, çalışanlarının gelişimini destekleyen, onların öğrenme ve gelişimine olanak sağlayacak bir organizasyon yapısı ve ortamı yaratmayı başaran Öğrenen Organizasyonlar, yönetim alanında günümüzün vazgeçilmez yapısı haline gelmektedir.

---

[13] Yazıcı, **a.g.e.**, s.153
[14] Mahmut Özdevecioğlu, "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", **Polis Bilimleri Dergisi**, C:V, No:3-4, 2003, s.24
[15] Çam, **a.g.e.**, s.65
[16] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. bsk., İstanbul, Mart 2001, s.357

3.4. Öğrenen Organizasyonların Yetenekleri

Öğrenen Organizasyonlar, çeşitli yeteneklere sahip organizasyonlardır. Dolayısıyla, öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için öncelikle bu yeteneklerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Öğrenen Organizasyonların bu yetenekleri, Örgütsel Öğrenme tarafından gerçekleştirilir. Yani Örgütsel Öğrenmenin, bir organizasyonu Öğrenen Organizasyona dönüştürebilmesi için bazı temel yapı taşlarını kullanması gerekmektedir. Bu yapı taşları aşağıda açıklanmaktadır[17]:

- Sistematik problem çözme,
- Deney yapma ve yeni yaklaşımları deneme,
- Geçmişe ait tecrübelerden öğrenme,
- Başkalarından öğrenme,
- Bilgi yaratma ve bilgi paylaşma,
- Sinerji yaratma,
- Sürekli iyileştirme

3.4.1. Sistematik Problem Çözme

Sistematik Problem Çözme, yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve yöntemleri üzerinde kuruludur. Altında yatan ve artık hemen herkesin kabul ettiği başlıca fikirler şunlardır[18]:

- Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı yöntemler yerine bilimsel yöntemleri kullanmak,
- Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

[17] Yazıcı, **a.g.e.**, s.154-155
[18] Çam, **a.g.e.**, s.112

David Garvin, sorun çözme konusunda şirketlerin geleneksel olarak kullanılan uygulamalar ve pratik örnekleri dikkate aldıklarını, bunun kolaycı bir yol olduğunu, bir zihniyet değişikliği yapmak gerektiğini, bunun da zor fakat doğru yol olduğunu belirtmektedir. Çalışanların düşünce dünyaları disipline edilmeli ve detayları anlamada daha dikkatli hale getirilmelidir. Çalışanlar sürekli şu soruyu sormalıdır: "Bir şeyin doğru olduğunu nasıl anlarım?". Öğrenme süreci içinde ortak bir dil yaratılmalıdır[19].

Sistematik Problem Çözme yeteneği aslında Toplam Kalite Yaklaşımının önemli bir faktörü olarak da anılmaktadır. Bu yetenek, organizasyonlarda sürekli olarak veri toplama, problemleri analiz etme, bilimsel teknikler kullanılarak veriyi düzenleyip yorumlayabilme özelliklerini beraberinde getirmektedir.

İhtiyaç duyulduğunda kolaylıkla öğrenilip uygulamaya geçirilebilecek problem çözme teknikleri, organizasyon üyelerinde gerekli olan bilinç değişikliği gerçekleştirilebilirse kalıcı olarak fayda sağlamaktadır. Bilinç değişiklikleriyle beraber, üyeler ne kadar fazla sorgularsa, problemlerin temelindeki noktalar o kadar kolay öğrenilir. Böylelikle karşılaşılan problemler için elde edilen çözümler daha sistematik ve daha kalıcı olur.

3.4.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme

Deney yapmak ve yeni yaklaşım ve uygulamaları denemek, yeni bilginin sistematik olarak aranmasını ve test edilmesini gerektirir. Bilimsel metodları kullanmak bir zorunluluktur ve problemlerin çözümü için gereklidir. Ancak deneyleri, problem çözmeden farklı olarak, mevcut zorunluluklar değil, fırsatlar, genişleyen ufuklar ve yeni arayışlar harekete geçirirler[20].

[19] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.171
[20] Yazıcı, **a.g.e.**, s.156

Burada önemli olan, deneyimlerin değerlendirilmesi ve yapılması için gerekli olan yeteneklere sahip çalışan yöneticilerin varlığıdır. Çünkü onların istatistiksel yöntemler, alternatiflerle karşılaştırma yetenekleri, iş akımlarının yeniden oluşturulması v.b. bilgileri dikkate alınmalıdır. Yeni yaklaşımların denenmesinde önemli olan, yüzeysel anlamadan, derin anlamaya doğru geçişi sağlamaktır. Olayların "Nasıl"ını ve "Niçin"ini derinlemesine kavramaktır[21].

Deneyler iki farklı forma sahiptirler: Sürekli deneyler ve tek seferlik deneme projeleri[22]:

- Sürekli deneyler, ufak sıçramalarla bilgiyi arttırmak için tasarlanmış bir seri sürekli deneyden meydana gelirler. Genel olarak birçok sürekli iyileştirme programının dayanak noktasını oluştururlar. Sürekli deneyler, dışarıdan alınan fikirlerin şirkete adaptasyonunu kolaylaştırır ve yaratıcılığı geliştirirler.
- Deneme projeleri, deneylerden farklı olarak daha geniş çaplı ve karmaşıktırlar. Belirli bir kısım veya bölümde, yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla girişilen sistem çapında değişiklikleri içermektedirler. Deneme projelerinin temel bazı özellikleri bulunmaktadır:

    1. Genellikle şirketin sonradan, geniş çaplı olarak uygulamayı düşündüğü prensip ve yaklaşımları içeren ilk projelerdir. İlk olmalarından dolayı daha çok bir geçiş gayretidirler ve uygulayarak öğrenmede önemli bir yer tutarlar,
    2. Daha sonraki projelerde kullanılmak üzere, konulan yeni kurallara rehberlik ederler,
    3. Öğrenilenlerin aktarılmasını mümkün kılan açık stratejilerle desteklenmedikleri sürece, organizasyonun geri kalan kısmına sadece sınırlı etkileri olabilir.

[21] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.171
[22] Yazıcı, **a.g.e.**, s.156-157

Organizasyonların Ar-Ge (Araştırma-geliştirme) departmanlarında yeni yaklaşımlar sıklıkla denenmekte ve yoğunluklu olarak deneyler yapılmaktadır. Ar-Ge uzmanları yeni yaklaşım denemeleri ve yaptıkları deneyler sonucunda bilgi yaratmaktadırlar. Ar-Ge departmanının yarattığı yeni bilginin, tüm organizasyona yayılması gerekmektedir ki, bilgi bir fayda sağlasın.

3.4.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme

Organizasyonların karşılaştıkları başarılar kadar, başarısızlıkları da değerlendirmeleri gereklidir. Aslında geleceğe daha hazırlıklı olmak açısından başarısızlıkların üzerinde, başarılardan daha fazla durulması gereklidir. Değişim gereksinimi karşısında organizasyonlar ile pazar koşulları arasında uygun bir bütünlük sağlanmasında en etkili yöntemlerin başında çalışanlarının eğitimi gelmektedir. Bu bakımdan en geçerli ve öğretici eğitim ise, sadece başarıların üzerinde durulmasıyla değil, yapılan hatalar üzerindeki araştırma ve incelemelerle gerçekleştirilebilir. Yapılan araştırmalar, organizasyonların karşılaştıkları başarısızlıklardan öğrendikleri bilgilerin, daha sonra ulaşılan başarılı sonuçlarda etkili olduğunu göstermektedir. Bu anlamda yapılan hatalı uygulamalar ve karşılaşılan başarısızlıklar, bu şartlar etrafında yaratılacak laboratuvar ortamıyla birer öğretim aracıdır[23].

Örgütler başarılarını ve hatalarını tekrar değerlendirmelidirler. Onları sistematik olarak ele almalı, daha sonra çalışanların kolayca ulaşabileceği şekilde saklamalıdırlar. Yüz elliden fazla ürün hakkında yapılan bir araştırmada, başarıya ulaşmada hatalardan elde edilen bilgilerin büyük etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca bu öğrenme şekli için fazla bir harcama yapmaya da gerek yoktur. Bir uzman, yanlışlardan öğrenme yaklaşımının temelinde, şirketlere "Üretici olmayan başarı"nın tersi olarak "Üretici yanlış"ın değerini farkettiren bir zihni modelin yattığını belirtmiştir. Üretici öğrenme topyekün örgütün içgörü ve anlama yeteneğini arttırır.

[23] İbrahim Pınar, "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XXVIII, No:2, Kasım 1999, s.44

Üretici olmayan başarı işler iyi giderken ortaya çıkar, fakat hiç kimse meselenin "Niçin"ini ve "Nasıl"ını anlamaz[24].

Önemli olan, başarısızlıkların da öğrenme sürecinin vazgeçilmez bir parçası olduğunun organizasyonlarca unutulmamasıdır. Başarısızlıklar da tıpkı başarılar gibi sistematik bir biçimde değerlendirilir ve hatalardan çıkartılan dersler birer veri olarak alınıp kullanılırsa başarılara ulaşmak daha kolay olacaktır.

3.4.4. Başkalarından Öğrenme

Öğrenme, tamamıyla kendi kendine analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanmaz. Bazen en kuvvetli kavrama, yeni perspektifler elde edebilmek için kişinin çevresini incelemesiyle meydana gelir. En iyi sanayi uygulamalarının açığa çıkarıldığı, analiz edildiği, benimsendiği ve uygulandığı araştırma ve öğrenme tecrübeleri şeklinde tanımlanabilen Kıyaslama "Benchmarking" yöntemi bu tarz öğrenmenin anahtarıdır. Uygulamaların incelenmesi ve doğrudan değer yaratan fonksiyonların elde edilmesi gibi faydalar ancak yöneticilerin doğrudan katılımı ile gerçekleşir[25].

Ancak, en az kıyaslama kadar etkili olan bir diğer fikir kaynağı da "Müşteri"dir. Müşteri ile ilişkiler, işletmeye eksiklerini giderme fırsatı ve yeni öğrenme olanakları sunar. Çünkü müşteriler de, "Müşteri" olarak yaptıkları işin uzmanıdırlar. Müşteriler, güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırmalar, değişen tercihler konusunda fikir, hizmet ve kullanım şekilleri konusunda geribesleme sağlayabilirler. Bu bilgi, işletmelerin diğer hiçbir kaynaktan, bu kadar direkt bir şekilde alamayacağı bir bilgidir. Dolayısıyla önemi çok büyüktür. Dışarıdan gelen bilginin kaynağı neresi olursa olsun, öğrenme ancak "Alıcı" ve çevresine duyarlı bir örgütsel ortamda gerçekleşebilir. Yöneticiler tutucu olmaz, eleştirilere ve kötü

[24] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.171-172
[25] Çam, **a.g.e.**, s.114

haberlere ne kadar açık olur, kendilerini ne kadar önyargılardan arındırırlarsa, o kadar büyük bir öğrenme potansiyeli ile karşı karşıya kalırlar[26].

Başkalarından Öğrenme yeteneğini kazanmak isteyen organizasyonlar öncelikle organizasyon yapılarında ve örgüt kültürlerinde farklılaşmaya gitmelidirler. Paylaşımcı bir ortam yaratabilen organizasyonlar, öğrenme sürecini oldukça verimli bir biçimde geçirebileceklerdir. Edinilen verileri ve alınan olumlu ya da olumsuz eleştirileri objektif bir biçimde analiz edebilmek, bu noktada oldukça önemli bir unsur olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır.

3.4.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşma

Bilgi, örgütün iş yapabilmesi için gereken temel kaynaktır. Örgütün teknolojisi, faaliyetleri, sistemleri ve prosedürleri tamamen bilgi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar ürün veya hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, Öğrenen Organizasyonların gelişmesini sağlayan bir besin gibidir. Çalışanlar örgütten ayrılabilir veya yerine yenileri gelebilir. Ancak bilginin örgütten kaybolması, örgütün varlığını sürdürememesine neden olur[27].

Öğrenen Organizasyonlar sürekli olarak yeni bilgiler arayışı içindedirler ve öğrenme düzeyinin yükselmesi için elde edilen bilgilerin herkes tarafından paylaşılmasını amaçlarlar. Bu bakımdan Öğrenen Organizasyonların temel özelliklerinden birisi de, bilgileri tüm organizasyona yayarak herkes tarafından paylaşımının sağlanmasına zemin hazırlayan bir örgüt kültürüne sahip olması gerektiğidir. Bilgiler tüm organizasyona yaygınlaşıp, çalışanlar tarafından paylaşıldıkça, Öğrenen Organizasyonun gerektirdiği açıklık iklimi ve sınırsız organizasyon anlayışına daha da yaklaşılır. Böylelikle bilgilerin yaygınlık taşıması,

[26] Yazıcı, **a.g.e.**, s.158
[27] **A.e.**, s.158-159

çeşitli kaynaklardan edinilen ve geliştirilen bilgilerin yeni değerler yaratmak üzere uygulamaya geçirilmesinde bir köprü fonksiyonu gerçekleştirir[28].

Daha fazla öğrenme için bilgi tüm örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yayılmalıdır. Bilgi, birkaç elde değil de örgüt içinde her tarafa yayıldığı zaman maksimum bir fayda sağlar. Bilginin yayılması yazılı, sözlü ve görüntülü olabilir. Bunlara ek olarak, bölümler arası gezilerle, işe alıştırma programlarıyla, eğitim ve yetiştirme programlarıyla bilgi transferi gerçekleştirilebilir. Ayrıca doğru teşvik araçlarının kullanımı bilginin yayılmasını olumlu yönde etkiler. Eğer çalışanlar kendi düşüncelerinin dikkate alınacağını ve uygulamaya konulacağını bilirlerse, bu süreç daha da etkin işlemektedir[29].

Günümüzde rekabetin globalleşmesi, bilgi üretimini çok önemli bir noktaya taşımıştır. Bilgiyi hızlı bir biçimde yaratabilen ve kullanabilen organizasyonlar, rekabet yarışında bir adım daha öne geçebilmektedirler. Yaratılan bilgi, tüm organizasyonda kullanılabildiği sürece, yeni bilgilere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

3.4.6. Sinerji Yaratma

Organizasyonlar için en önemli kaynaklardan biri çalışanlarıdır. Çalışanlarının sahip olduğu beceriler ile organizasyonlar, amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bilgi Çağı olarak adlandırılan günümüzde, bu önemli kaynaklar daha fazla önemli hale gelmişlerdir. Çalışanlarının üzerinde, amaçlarına tam olarak ulaşmak için ortak bir istek yani sinerji yaratabilen organizasyonlar, artan rekabet yarışında ayakta kalabilecek organizasyonlar olacaktır.

Öğrenen Organizasyonların en önemli temel özelliklerinden biri de, çalışanları vasıtasıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları, ortak amaçlar çevresinde, yaratıcılıklarını ön plana

[28] İbrahim Pınar, "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XXVIII, No:2, Kasım 1999, s.53
[29] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.172

çıkartarak, birlikte ve dayanışma içinde çalışmalarına neden olur. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar[30].

3.4.7. Sürekli İyileştirme

Sürekli İyileştirme (Kaizen), iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli İyileştirmenin temelinde; proseste özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar. Sürekli İyileştirme prosese öncelik verir, kişilerin prosese yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Hiç bir işlem, hiç bir akış küçük bir iyileştirme yapılamayacak kadar mükemmel degildir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle de o işte çalışanların görevidir. Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Kalite, iyileştirilebilen herşeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek işletmeler incelendiğinde bunların başarılarının altında Toplam Kalite olgusunun yer aldıgı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsuru olarak da Kaizen (Sürekli İyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır[31].

Sürekli İyileştirme kavramı, 1980'li yıllarda özellikle Japon yönetim sistemleri ile gündeme gelmeye başlamış, günümüzde ise başarı sağlayan temel stratejilerden biri haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin en önemli boyutunu oluşturan Sürekli İyileştirme, sadece mevcut sorunların giderilmesini değil; daha iyi sonuçlar alabilmek için sürekli yeniliklerin ve fırsatların değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır[32].

---

[30] Yazıcı, **a.g.e.**, s.160
[31] Müslüm Doğan, "Sürekli İyileştirme (Kaizen)", (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/387-surekli-iyilestirme-kaizen.html , 20 Kasım 2009
[32] Yazıcı, **a.g.e.**, s.160-161

Karşılaştıkları problemleri, Sürekli İyileştirme kavramı doğrultusunda ele alan Öğrenen Organizasyonlar; problemleri, gelişmek için birer fırsat olarak görmektedirler. Problemin varlığını kabul eden organizasyonlar, az maliyet gerektiren projeler seçerek, seçilen projedeki önceliği belirleyerek, PUKÖ (Planla-uygula-kontrol et-önlem al) çevrimini uygulayarak ve de en önemlisi doğru çözüm araçlarını kullanarak Sürekli İyileştirme kavramını hayata geçirmektedirler.

3.5. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü

Globalleşme ile birlikte değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorunda olan organizasyonlar, örgüt yapılarını ve örgüt kültürlerini de değişim ile doğru orantılı olarak değiştirmek durumunda kalmaktadırlar.

Bundan sonraki alt bölümlerde, Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü'ne detaylı olarak değinilmektedir.

3.5.1. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Yapısı

Bugünün organizasyon yapısı, senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastane modelidir. Bir orkestranın tek bir şefi vardır; enstrüman çalan bütün uzmanlar doğrudan ona karşı çalar. Yani uzmanlarla en üst düzeydeki yönetici arasında hiçbir aracı yoktur. Organizasyon tamamen yataydır. Öğrenen Organizasyonlara en uygun örgüt yapısı, yatay organizasyon yapısıdır. Yatay Organizasyonlarda sıfır hiyerarşi söz konusudur. Dolayısıyla bu tür hiyerarşiler, organizasyonlardaki hiyerarşi merdivenlerinin azaltılması ve organizasyonların daha basık hale gelmesini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonlarda çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde çalışmakta, açık bir iletişim sistemine sahip olmakta ve sorumlulukları yüklenme eğiliminde bulunmaktadır. Bu sistemde yöneticiler, çalışanlara daha fazla güven duymaktadır[33].

[33] Çam, **a.g.e.**, s.119-120

Yatay Organizasyonlarda, güncel yönetim teorileri kullanılmaktadır. Basık yapıdan dolayı astlar ve üstler arasında kademe sayısı azdır. Yönetimin dikey organizasyonlara göre daha açık olmasından dolayı ast-üst ilişkileri daha şeffaftır, ilişkiler daha sağlamdır. Bu organizasyonlar değişimlere hızla ve kolaylıkla uyum sağlayacak esnek bir yapıdadır. Korkunun ortadan kaldırıldığı bir ortam yaratan Yatay Organizasyonlarda, çalışanlar karşılaştıkları problemleri rahatlıkla yöneticilere aktarabilmektedirler. Yaratılan ortamın da etkisiyle, çalışanlar fikir ve bilgi paylaşımını sıklıkla ve korkmadan yapabilmekte, yapılan hataların ardında durarak sorumluluk alabilmektedirler. Fikir paylaşımları, çalışanların yaratıcılıklarını canlandırmakta, yapılan beyin fırtınaları sonucunda başarılı çözümler üretilebilmektedir.

Çalışanlar, yaptıkları işleri kendi kendilerine denetleyebildikleri için, potansiyel problemler, ortaya çıkmadan engellenmekte, böylelikle maliyet ve zaman kayıpları minimuma indirilmektedir. Güven ortamının sağlanmasıyla, çalışanlar daha verimli bir biçimde işlerini yapmaktadırlar. Çalışanlar, kendilerini organizasyonun birer parçası olarak gördükleri için, görevlerine olan bağlılıkları oldukça yüksektir. Fikirlerini rahatlıkla paylaşan çalışanlar bilir ki, organizasyondaki karar alma süreçlerinde söz hakları olacaktır.

Öğrenen Organizasyonların yapısal özelliklerinin başında ise "Organik yapı"nın çeşitli tasarım biçimleri ile uygulanması gelmektedir. Her düzeydeki birey ve takımların güçlendirilmesi ile açık haberleşme ve serbest bilgi paylaşımı organik yapıya işlerlik kazandıracak temel süreçleri oluşturmaktadır. Öğrenen Organizasyonu yansıtan diğer yapısal özellikler ise, kendine özgü anlamı ile strateji ve örgütsel öğrenmeye hız ve yaygınlık kazandıracak olan bilgi teknolojileri alt yapısıdır[34].

[34] Özlem Tuna, Mehmet Akif Çakırer, "Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:X, No:2, 2008, s.263

3.5.2. Öğrenen Organizasyonların Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü, bir organizasyonda karşımıza çıkan, insan unsuru ile ilgili olan herşeydir. Organizasyonların kimliğini ve çerçevesini oluşturan, organizasyonda geçerli olan değerler, inançlar ve normların tümü, Örgüt Kültürü olarak adlandırılabilmektedir.

Öğrenen Organizasyonların kültürel çevresini oluşturan anlayışın temelinde, geleceğe yönelik çözümler üretmek üzere tüm organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan stratejik bir bakış açısı mevcuttur. Bu anlamda Öğrenen Organizasyonların kültürel karakteristiklerinin özünde, geleceğe yönelik olarak sürekli bir gelişme amacı yatmaktadır. Bu amaç etrafında inançlı bir katılım gerçekleştiren tüm çalışanlar, "Niçin, biz bu işi bu yol ile yapıyoruz?" ve "Yaptığımız işleri nasıl daha iyi yapabiliriz?" sorgulamasına dayalı bir bilinçle, uygulamayla bütünleşmişlerdir. Çeşitli içsel ve dışsal kaynaklardan edinilen bilgilerin tüm organizasyon düzeyine yaygınlaştırılmasıyla ve deneysel bir bakış altında cevap aranan bu sorulara, sistem çerçevesinde uygun çözümler geliştirilir ve uygulamaya yansıtılır. Bu anlamda, Öğrenen Organizasyonun işleyişine yol gösterecek olan yapı ve stratejilerin işlerlik kazanması, kültürel çerçevenin belirlediği alanda gerçekleşir. Öğrenen Organizasyon yapısının işlerliği için gerekli olan organik yapısal özelliklerin, çalışanların güçlendirilmesini de içeren bir şekilde sağlanabilmesi ve serbest haberleşmenin gerçekleştirilmesi için; sistem anlayışı etrafında şekillenmiş, açık ve paylaşımcı bir bilgi temelli örgüt ikliminin oluşturulması gerek şarttır[35]. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir sonucu olarak organizasyonlarda oluşan, çalışanların; organizasyonda gerçekleştirilen farklı uygulama süreçleri, yöneticilerinin davranışları ve organizasyona dair diğer detaylar hakkındaki algılamaları toplamıdır.

Öğrenen Organizasyonlarda öğrenmeyi teşvik eden bir kültür bulunmaktadır. Bu öğrenme kültürü, tecrübelere açıklık, risk üstlenmeyi teşvik ve hataları

[35] İbrahim Pınar, "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XXVIII, No:2, Kasım 1999, s.39

değerlendirmek ve onlardan öğrenmek şeklinde karakterize edilebilir. Ancak öğrenme kültürü, bir slogan olmaktan çok organizasyonun günlük faaliyetlerine entegre edilmiş olmalıdır. Çünkü oluşturulacak öğrenme kültürü, işletmeye esneklik sağlayarak, değişimlere kolaylıkla uyum sağlama yeteneği kazandıracaktır[36].

Öğrenen Organizasyonların kültürü, güçlüdür ve güçlü değerlere sahiptir. Bu tip organizasyonlarda parçadan ziyade bütün önemlidir ve parçalar arasındaki sınırlar, en aza indirgenmiştir. Öğrenen Organizasyonlardaki çalışanlar, bütün olarak sistemin ve sistem içindeki parçaların birbirleriyle ne kadar uyumlu olduğunun farkındadırlar. Vizyonu ve her parçanın bütüne olan katkısını genel olarak algılayabilme derecesi Öğrenen Organizasyonun başarısını göstermektedir. Örgüt Kültürü, eşitlikçidir. Öğrenen Organizasyonların kültürü, organizasyonlarda bir topluluk, merhamet ve bir diğer çalışan için şefkat duygusu yaratır. Örgüt Kültürü değerleri, yenilik ve adaptasyon özelliklerine sahiptir. Organizasyonda yapılan mevcut uygulamalar ve statükoyu sorgulayarak yaratıcılık ve yenilik için kapıların açılmasını sağlar[37].

3.6. Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Özellikleri

Mike Pedler, John Burgoyne ve Tom Boydell'e göre Öğrenen Organizasyon, "Tüm çalışanların öğrenmesini yönlendiren ve sürekli bir dönüşümün içinde olan organizasyondur"[38].

Farklı bir tanıma göre Öğrenen Organizasyonlar, çalışanlarının, örgütün performansını geliştirmek için gönüllü olarak, beraber ve bilinçli bir şekilde, sürekli olarak öğrendikleri sistemlerdir[39].

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, Öğrenen Organizasyonlar için çalışanlar, organizasyonların sahip oldukları oldukça önemli kaynaklardır. Çalışanlarına yatırım

[36] Yazıcı, **a.g.e.**, s.176
[37] Daft, **a.g.e.**, s.759-760
[38] Çam, **a.g.e.**, s.65
[39] Yazıcı, **a.g.e.**, s.184

yapan ve onları yeni projeler için destekleyen Öğrenen Organizasyonlar, takım ruhunun ancak çalışanların mutluluğu ve huzuru ile yaratılabileceğini düşünmektedir. Bu bağlamda Öğrenen Organizasyon yönetimi, çalışanlarının hayatlarını daha fazla kolaylaştıracak, onları daha fazla mutlu edecek imkanları çalışanlarına sunar. Öğrenen bir organizasyonun parçası olduğunu bilen çalışan da, kendisine sunulan olanakları ve bireysel yeteneklerini birleştirerek organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere hareket eder.

Çalışanlar örgütün en değerli varlıklarıdır. Bu nedenle çalışanları, problemleri çözebilen, sorumluluk almak isteyen ve öğrenmeye açık bireyler olarak görüp, onlara gerekli öğrenme ortamının sağlanması ve onların öğrenme konusunda cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü sadece insanlar birlikte çalışarak sinerji yaratabilen varlıklardır. Çalışanların strateji belirleme ve planlama süreçlerine katılmaları, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşmesi açısından oldukça önemlidir. Öğrenen Organizasyonlarda çalışanların sergiledikleri temel davranış özellikleri şunlardır[40]:

- Açıklık ve katılım,
- Sistem düşüncesini benimseme,
- Yaratıcılık,
- Kişisel etki,
- Empati

Bundan sonraki alt bölümlerde çalışanların sergiledikleri temel davranış özelliklerine değinilmektedir.

3.6.1. Açıklık ve Katılım

Öğrenen Organizasyonlar, takım ruhu ile öğrenmektedirler. Takım ruhunu oluşturabilmenin en önemli şartı, takım içerisinde açıklığın sağlanabilmesidir. Bir

[40] **A.e.**, s.186

organizasyonda, "Açık olma durumu, aleniyet" olarak tanımlanan açıklık sağlanamadığı sürece, o organizasyonda güven sağlanamaz.

Peter Senge'ye göre, birçok yönetici ve organizasyon, gerçekte yalnızca yeni, daha gelişmiş bir oyun oynarlarken, "Açık oldukları için" kendileriyle gurur duyarlar. Çünkü açıklığın iki farklı yönü vardır: Katılma ve düşünme. İki yön bütünleşmedikçe "Açık" davranışlar gerçek açıklık oluşturmazlar. Katılımcı açıklık, insanın zihnini serbest bırakması, açıklığın en bilinen yönüdür. Bu, "Katılmalı yönetim"in felsefesinden dolayı karar almaya daha fazla insan katıldığından geniş ölçüde kabul görmüştür. Katılımcı açıklık, insanların konuşmalarını sağlarken, düşünme açıklığı insanların içe bakmalarını sağlar. Düşünme açıklığı, "Ben yanılıyor olabilirim ve belki de diğer kişi haklıdır" havasında gelişir. Salt kendi fikirlerimizi değil, karşılıklı olarak başkalarının düşüncelerini de incelememizi gerektirir[41].

3.6.2. Sistem Düşüncesini Benimseme

Sistem düşüncesi, olaylar arasındaki bağlantıları görebilme yeteneği ile ilgilidir. Sistem yapısı içinde düşünebilmek, parçalar yerine bütün üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Bütünü görmektense, parçaları düşünen bireyler, geleceklerini şekillendiremezler. Sistem düşüncesi sayesinde örgütün bütününde gerçekleşen kollektif öğrenme, gelecekteki rekabetçi avantajın temelini oluşturacaktır[42].

Sadece sistem düşüncesini benimseyebilen çalışanlar, organizasyonun alt sistemlerini oluşturan ve birer parçası oldukları kendi departmanlarının, aslında ne kadar önemli olduğunu, departmanlarındaki bir başarının ya da başarısızlığın, tüm organizasyonu ne denli etkileyebileceğini bilebilirler.

---

[41] Peter M.Senge, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan, 14. bsk., İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Mayıs 2007, s.300-302
[42] Yazıcı, **a.g.e.**, s.187

Sistem düşüncesinin temelinde düşünce değişikliği söz konusudur. Sistem düşüncesinde, doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak ve anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini kavramak önemlidir[43]. Karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavrayabilen çalışanlar ve beraberinde organizasyonlar, Öğrenen Organizasyon olabilmek adına bir adım atmış olurlar.

3.6.3. Yaratıcılık

Yaratıcılık, eleştirel bakmak, yeni önermelerde bulunmaktır. Daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesneler yada düşünceler arasında ilişki kurulmasıdır. Alışılmışın, bilinenin dışında, farklı, yeni, özgün olmak, problemi görmek, farklı çözüm yollarından giderek yeni sonuçlar çıkartmaktır. Yaratıcılık dünyayı, kendimizi değiştirme eylemliliğidir[44].

Yaratıcı olabilen insan, geçmiş deneyimlerinden, çevresine dair olan algılarından, kendi hayal gücünden faydalanarak, yeni bir değerlendirmeye giderek "Yeni" ürünler, düşünceler geliştirir. Yeni bir bakış açısıyla yaratılan ürün ve düşünceler özgündür, denenmemiş, yapılmamış olandır.

Öğrenen Organizasyonda çalışanların olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan Yaratıcılık, farklı olabilmek adına oldukça önemlidir. Alışılagelmiş hizmet ve ürünler yerine, orijinal olanlar her zaman için müşterilerin ve piyasanın ilgisini çekecek, böylece organizasyon benzerleri arasından sıyrılabilecektir.

3.6.4. Kişisel Etkinlik

Çalışanların kişisel etkinliklerinin farkında olmaları, onların öğrenmelerini kolaylaştıracaktır. Kişisel etkinliklerinin farkında olan çalışanlar, çevrelerini değiştirmek için öğreneceklerinin ve öğrenmek zorunda olduklarının farkındadırlar.

---

[43] Senge, **a.g.e.**, s.84
[44] Tülay Çellek, "Yaratıcılık ve Eğitim Sistemimizdeki Boyutu", **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, C:II, No:1, Mart 2002, s.2

Bu yaklaşımın altında, çalışanların kendilerini tanımaları, vizyon sahibi olmaları ve problemleri problem ortaya çıkmadan çözen bireyler olmaları yatmaktadır[45].

İşi doğru bir biçimde yapabilme gücünü kendinde bulan çalışanlar, bu güçleri ile, organizasyonun amaçlarına hızlı bir şekilde ulaşmalarına ve Öğrenen Organizasyon olabilmelerine katkıda bulunacaktır.

3.6.5. Empati

Empati; bireyin kendisini, karşısındaki birey yerine koyması, onun bakış açısı ile olaya bakabilmesi, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlayabilmesidir. Empati kurabilme, doğuştan gelen bir yetenek olmakla birlikte, zaman içinde bireyin, gelişimi doğrultusunda gücünü arttırabilmektedir.

Empati kurabilme yeteneği, sosyal ilişkilerde fazlasıyla kolaylık sağlamaktadır. Öğrenen bir organizasyonda iletişim için empati özelliği çok önemlidir. Birbirlerini daha az yanlış anlayan, birbirlerine daha fazla güvenen ve problemlerini ya da hoşnutsuzluklarını daha kolay paylaşan bireyler, organizasyonlar içinde kuvvetli bir iletişim ağını oluşturmaktadırlar. Öğrenen Organizasyonlarda empatik olabilen çalışanlar ve yöneticiler, samimi ve güvenilir bir çalışma ortamı yaratarak amaçlarına daha hızlı bir biçimde ulaşabilmektedir.

3.7. Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik

Liderlik ve liderin oluşumu ile ilgili çalışmaları, grup yapısını analiz eden çalışmalar kadar eski olarak görmek mümkündür. En genel şekliyle liderliği, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya

[45] Yazıcı, **a.g.e.**, s.190

toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür[46].

Önderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla önderlik, önderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Önder ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden, etkileyen kişidir. Veya, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi önderdir. Şu halde, bu kısa açıklamadan da çıkarılacağı üzere, önderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır[47]. Liderin etkileyebilme derecesi ise sahip olduğu ve kullanabildiği güce bağlıdır. Lider, ne kadar güçlü ise, bireyleri o kadar fazla etkiler ve bireylerin davranışlarını o kadar fazla değiştirmelerini sağlar.

Örgütler çok çeşitli nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe gereksinim duyarlar. Her şeyden önce, örgüt plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir. İkinci olarak, örgütler açık bir sistem olduklarından çevreyle sürekli ilişki halindedirler. Değişen çevresel koşullar, başlangıçta yeterli olan örgütsel yapıyı zamanla eksik duruma getirir. Üçüncü bir neden ise örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık yapısıdır. Örgütlerdeki insanların önceden tahmin edilemeyecek davranışları vardır. Bu davranışların üstesinden gelebilmek etkili bir liderliği gerekli kılacaktır. Tüm bu gerekliliklerin yanı sıra, örgütlerdeki ekiplerin ve grupların başarılı bir biçimde yönetilmesi, işgörenlerin motivasyonunun sağlanması, zamanın yönetilmesi, her türlü çatışmanın ortadan kaldırılması, etkili bir iletişimin sağlanması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde etkili bir liderliğin varlığına duyulan gereksinim oldukça açıktır[48]. Görüldüğü üzere organizayonlarda liderliğe ve lidere olan gereksinim sebepleri çeşitlenebilmektedir.

---

[46] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. bsk., İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 1997, s.329-330
[47] Koçel, **a.g.e.**, s.465
[48] Semra Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, 2. bsk., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.558

Öğrenen Organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve bu konuda ortaya çıkan sorunların giderilmesinde lidere büyük görevler düşmektedir. Bu tür bir organizasyonda liderin temel görevi, en genel şekliyle öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek, bireylerin, takımların ve tüm organizasyonun öğrenmeye, araştırmaya ve yeniliklere daha olumlu bakmasını sağlamaktır[49]. Organizasyonda lider inanırsa, onu takip eden organizasyonun diğer bireyleri de inanır. Öğrenen bir organizasyon için önemli olan, organizasyonda öğrenmeyi sürekli kılacak bir atmosfer yaratmaktır.

Argyris, günümüzde bilgiyi yönetmenin, yönetim sanatının temelini oluşturduğunu savunmaktadır. Argyris'e göre, aslında yönetilenler sadece insanlar değil, asıl onların taşıdığı bilgi olmaktadır. Dolayısıyla, Öğrenen Organizasyon vizyonuna ulaşmada en etkin yol liderlere düşmektedir. Öğrenen Organizasyonlarda liderlerin temel rolü, "Bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu arttıran ve onların doğru ve yeni bilgileri yaratmalarına olanak tanıyan bir iklim yaratmak" olmalıdır. O halde liderlere "Tasarımcı" rollerinin yanısıra çalışanların öğrenme süreçlerinde aktif bir rol alan bir "Öğretici" ve bir "Hizmetkar" rolü de düşecektir[50]

Öğrenen Organizasyonlarda bir liderin aşağıdaki rollere sahip olması gerekir[51]:

- **Koç (Antrenör) Olarak Lider:** Bugünkü örgütlerdeki bir yöneticinin en önemli sorumluluğu etrafındaki veya yön verdiği kişilere yetki vermesidir. Lider, iyi bir koç ve kılavuz olmak zorundadır.
- **Bilgi Yöneticisi Olarak Lider:** Öğrenen Organizasyonların, bilgiyi kendi içinde ve dışında toplayabilen, dağıtabilen bir lidere ihtiyacı vardır.

[49] Özlem Tuna, Mehmet Akif Çakırer, "Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:X, No:2, 2008, s.260
[50] Yazıcı, **a.g.e.**, s.190-191
[51] Çam, **a.g.e.**, s.125-126

- **Yol Gösterici Öğretmen Olarak Lider:** Öğretmenin en iyi tanımı "Öğrencinin güçlü yanlarını bulup onları başarıya yönlendirmek" şeklinde verilmektedir. Liderler, öğrenme kaynaklarını tanımlamada çalışanlara yardım edeceklerdir. Liderler, öğrenmeye zaman ayırabileceklerin ve öğrenmeye can atanların, öğrenme yoluyla risk alma, cevap bulma gibi pratiklerini geliştirir.
- **Mimar ve Kurucu Olarak Lider:** Lider, yeni teknolojileri, yapıları, çevreyi ve Öğrenen Organizasyon kaynaklarını, değişen pazar şartlarındaki bir sistemin elementlerine dönüştürebilen, uygunlaştırabilen bir mimar olmalıdır. Lider, yeni global çevre içerisinde herkesin katkısını sağlamak için, örgütün yeniden belirlenmesine, ağ ve takımların yeniden paylaşılmasına, insanların yeniden ödüllendirilmesine, eğitilmesine yardım eder.
- **Koordinatör Olarak Lider:** Lider, çalışanların performansını en iyiye getirmek için onları yetkilendirir ve koordine eder. Lider, bilgiyi takip etmek, mal ve hizmetleri iyileştirmek, örgüt içindeki ve dışındaki insanları enerjik hale dönüştürmek için yaklaşım ve tarz repertuarları kullanır.

Bu rollerin yanısıra, Öğrenen Organizasyonlardaki liderlerin başka farklı rolleri de vardır. Ortak bir vizyon oluşturmak, yeni bir örgüt yapısı dizayn etmek ve yardımcı lider olabilmek liderin diğer rollerindendir[52]. Organizasyondaki ortak vizyon, organizasyonun ideal geleceğinin resmidir. Organizasyonun ileride nasıl konumlanacağı hakkındaki herşey vizyon kapsamındadır. Liderler, Öğrenen Organizasyon olabilmek için gerekli olan politikalar ve stratejileri de içeren bir organizasyon yapısı oluştururlar. Öğrenen Organizasyonlarda liderler, organizasyonun vizyonu dahilinde kendilerini organizasyona ve çalışanlara adarlar.

Bahsedilen rollere ek olarak diğer roller şu şekilde sıralanabilmektedir[53]:

[52] Daft, **a.g.e.**, s.753
[53] Yazıcı, **a.g.e.**, s.192

- Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve davranışları yönlendirilebilir.
- Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolü üstlenmelidirler.
- Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
- Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.

Geçmişte kabul edilen birçok liderlik tarzı, Öğrenen Organizasyonlarda yoktur. Güçlü bir şekilde takıma emirler veren, yetkiyi tek elde toplamış, otoriter yöneticiler, alışılagelmiş işletmelerde anahtar kararları verir ve astlarına istedikleri gibi davranır. Öğrenen Organizasyonlarda ise böyle yöneticilere asla güvenilmez. Yöneticiler, ellerindeki gücü bir tarafa bırakıp, bir komutan olmaktan vazgeçecekler, emir verici yöneticiden iletici bir yöneticiye dönüşeceklerdir. Yöneticinin görevi, iş görenlerin bilgiyi arttırmalarını sağlayacak bir çevre oluşturmaktır[54].

Farklı bilimadamları ve akademisyenlerce liderlik ile ilgili pek çok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler Evrensel Önderlik Teorileri (Özellikler Teorisi, Önderlik Davranışı Yaklaşımı, X ve Y Teorileri ve Sistem 4 Yaklaşımı) ve Durumsallık/Koşul Bağımlılık Teorileri (F.Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi ve Reddin'in 3 Boyutlu Önderlik Modeli) olarak sınıflandırılabilmektedir[55]. Bu teoriler, genel anlamda liderin sahip olduğu özellikler ve liderin gösterdiği davranışların liderlik sürecini nasıl etkilediğini anlatmaya çalışmaktadır. Ancak Toplam Kalite ve Çağdaş Yönetim ve Organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan şartlar, önderlik olayının açıklanmasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur. Dolayısı ile "Dönüşümcü Önderlik" olarak adlandırılan yeni bir önderlik yaklaşımı ortaya

[54] Çam, **a.g.e.**, s. 127
[55] Koçel, **a.g.e.**, s.468

çıkmıştır. Dönüşümcü Önderlik Yaklaşımına göre, önder izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü önder, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir.[56]

Öğrenen Organizasyonlar için oldukça önemli olan Dönüşümcü Liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Organizasyon içerisinde herşey, sistem içerisindedir, sorunlar Sistem Yaklaşımı ile çözülebilmektedir.
- Öğrenme ve doğruyu bulma konusunda duyarlıdırlar. Bu doğrultuda hareket ederler.
- Düzenli periyotlarda takım halinde farklı konularda pratik yaparlar.
- Düşünsel modelleri çok gelişiktir. Kendi inandıkları doğrultuda izleyenlerini yönlendirirler.
- Gelişime fazlasıyla açıktırlar. Çalışanları değişim konusunda desteklerler.
- Ortak vizyonları vardır, kişisel vizyonlarını paylaşarak ortak bir vizyon haline getirmişlerdir.
- Çalışanlardan yüksek derecede performans bekler.
- Çalışanlarına empatik olarak yaklaşır ve bireysel destek olurlar.
- Takım ruhuna ve takımlar arası işbirliğinin önemine inanır.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, Öğrenen Organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar, yani öğrenmeden sorumludurlar[57].

[56] **A.e.**, s.483
[57] Senge, **a.g.e.**, s.363

3.8. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri

Senge, Öğrenen Organizasyonları ele alan "Beşinci Disiplin" adlı kitabında, Öğrenen Organizasyon vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürebilen beş temel disiplin ortaya koymaktadır. Burada Senge'nin "Disiplin" kavramı ile ortaya koymak istediği şey, zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı olmayıp, uygulamaya konması için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknikler bütünüdür[58].

Bundan sonraki alt bölümlerde bu disiplinlere detaylı olarak değinilmektedir.

3.8.1. Kişisel Ustalık

Kişisel Ustalık, Senge ve arkadaşlarının kişisel yetişme ve öğrenme disiplini için kullandıkları kelimelerdir. Yüksek Kişisel Ustalık düzeylerine sahip kişiler, hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak genişletmektedirler. Onların bu sürekli öğrenme çabasından Öğrenen Organizasyon ruhu ortaya çıkmaktadır[59].

Kişisel Ustalık, bireylerin ufkunun sürekli olarak yenilenmesi ve genişletilmesi için oldukça önemli olan bir kavramdır. Bireyler kendilerini ne kadar fazla yetiştirip, geliştirirse, o kadar fazla öğreneceklerdir. Buna bağlı olarak ne kadar fazla öğrenirlerse, içinde bulundukları organizasyona da o kadar fazla fayda sağlayacaklardır.

Kişisel Ustalık düzeyine sahip kişiler, yaratıcılık yeteneğini sürekli olarak geliştirmektedirler[60]. Bu düzeydeki bireyler, kendilerini geliştirme yönünde bir "Öğrenme" heves ve coşkusuna sahiptir. Sahip olunan Kişisel Ustalık düzeyi,

---

[58] Yazıcı, **a.g.e.**, s.161
[59] Senge, **a.g.e.**, s.157
[60] Mahmut Özdevecioğlu, "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", **Polis Bilimleri Dergisi**, C:V, No:3-4, 2003, s.26

bireylere ellerindeki zamanı etkin ve verimli olarak kullanabilme, ihtiyaç duyulan gerçek bilgiyi arama, bu bilgiyi kullanabilme ve karşılaşılan problemleri çözebilme yetilerini verir.

Bireyler ustalıklarını diğer insanların üzerinde kontrol kurmak için değil, organizasyon ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirmelidirler. Bireyler kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini yargılayabilecek düzeyde kendilerini tanımalıdırlar. Bu ise ancak bireylerin başarmak istedikleri belli bazı hedeflerin olması ile harekete geçebilecek, özeleştiri yeteneğine sahip olan bir kişilik kazanmasıyla mümkün olur[61].

Senge'ye göre, Kişisel Ustalık bir disiplin, hayatımıza entegre edilen bir faaliyet haline geldiğinde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki, birey için önemli olanın sürekli olarak aydınlığa kavuşturulmasıdır. Çoğu kez bireyler yolları üzerindeki problemlerle uğraşırken o kadar çok zaman harcar ki, her şeyden önce niye o yolu tuttuklarını unutur. Sonuç, birey için gerçekten önemli olan hakkında sadece bulanık, hatta hatalı bir bakışa sahip olmaktır. İkincisi, mevcut gerçekliğin nasıl gittikçe daha açık olarak görebileceğini sürekli olarak öğrenmektir. İstenen bir yöne doğru ilerlerken, bireyin belli bir anda nerede olduğunu bilmesi hayati önem taşımaktadır[62].

Bir organizasyonun iklimi, Kişisel Ustalık aracılığıyla "Kişisel büyümeye organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrinin sürekli olarak yeniden güçlendirilmesi" ve "Kişisel Ustalığın ve hakimiyetin geliştirilmesi için hayati derecede önemli olan işbaşında eğitimin sağlanması" olmak üzere iki yoldan güçlendirilir[63]. Bu iki yol ile, organizasyonlardaki bireylerin motivasyonları arttırılabilir, bireyler kendilerini organizasyonları için daha faydalı hissedebilir ve bireylerin sorumlu oldukları görevlerindeki uzmanlıkları daha fazla arttırılabilir.

---

[61] Çam, **a.g.e.**, s.72
[62] Senge, **a.g.e.**, s.157-158
[63] Said Kıngır, Muammer Mesci, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.73-74

Kişisel Ustalık'ın merkez ilkesi "Yaratıcı Gerilim" ilkesidir. Yaratıcı gerilim, vizyon ve mevcut gerçeklik arasındaki açıklıktır. Bu açık, yaratıcı enerjinin kaynağının kendisidir[64]. Yaratıcı gerilim, vizyona ulaşabilmek için bireylerin sürekli hareket halinde olmasını sağlamaktadır. Eğer açıklıklar olmasaydı bireyler mevcut durumlarından rahatsızlık hissi ve hareket etme gereği duymayacaklardı. Yaratıcı gerilimi yaratabilmek için bireyler, soru sorabilir, diğer bireylerin cümlelerini dinleyebilir, bol bol farklı kaynakları okuyabilir, araştırma yapabilir, diğer bireyleri gözlemleyebilir, farklı denemeler yapabilir ve düşünmeye zaman ayırabilirler. Bu yöntemleri uygulayan bireyler yaratıcı gerilim yaratabilirler. Böylelikle Kişisel Ustalık düzeyine ulaşabilirler.

3.8.2. Düşünsel Modeller

Düşünsel Modellerimiz, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce biçimimizi, anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlerler. Ama biz çoğu zaman bizim üzerimizdeki etkilerinden haberdar olmayız. Düşünsel Modeller disiplini, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir[65].

Watkins ve Marsick ise Düşünsel Modelleri benzer şekilde ele almakla birlikte kavrama, bireylerin diğerleri ile dinleme-tartışma ilişkisi içinde olmasını da eklemiştir. Yani Düşünsel Modeller, kurum içindeki bireylerin birbirleriyle rahatlıkla fikir alışverişinde bulunabilecekleri bir durum olarak görülmüştür[66].

Düşünsel Modeller, kişinin dünyaya bakış açısını ifade eder. Buna kesin ve apaçık anlamalar da dahildir. Düşünsel Modeller, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler. Bir yönetim bilimci

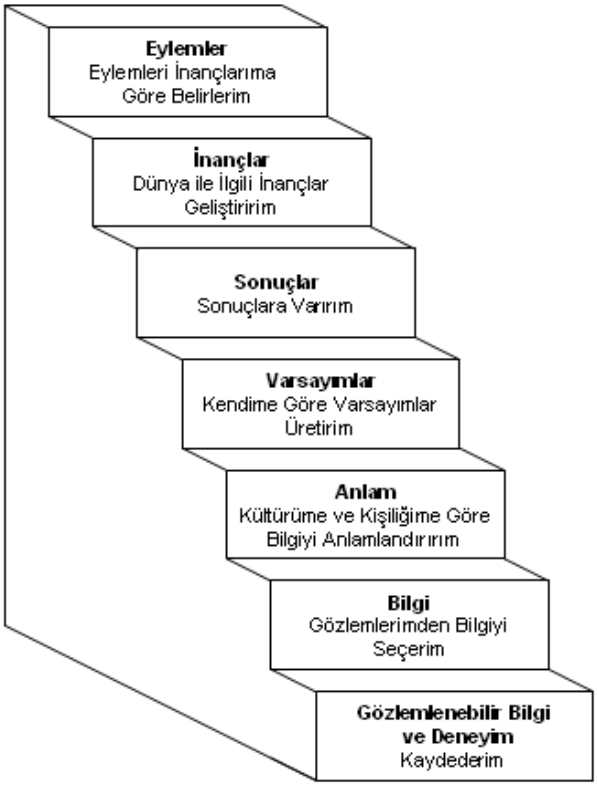
---

[64] Senge, **a.g.e.**, s.167-168
[65] Yazıcı, **a.g.e.**, s.162
[66] Mahmut Özdevecioğlu, "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", **Polis Bilimleri Dergisi**, C:V, No:3-4, 2003, s.26

olan Chris Argyris'e göre, Düşünsel Modellerimiz hayatımızda yer alan kararları aktif şekilde etkiler[67].

Düşünsel Modeller, organizasyonlarda sorunların tanımlanabilmesi, iletişimin ilerletilebilmesi ve doğru olanı bulmak adına sorgulamaların yapılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bireyler, Düşünsel Modellerini meydana getirirken, sahip oldukları ön yargıları göz ardı etmelidir. Her zaman bireyin sahip olduğu bilgi ve inançlar gerçek ya da doğru olmayabilir. Düşünsel Modellerimizi oluştururken bu noktalara çok fazla dikkat edilmelidir.

Düşünsel Modellerin ortaya çıkartılmasında kullanılabilecek yararlı bir araç da "Sonuç Çıkarma Merdiveni"dir[68]:



Şekil 3.1: Sonuç Çıkarma Merdiveni (Çam, 2002:75)

[67] Said Kıngır, Muammer Mesci, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.74
[68] Çam, **a.g.e.**, s.75

Sonuç Çıkarma Merdiveni bizim eylemlerimizi etkileyen sonuçlara varışımızın subjektif olduğunu gösterir. Düşünsel Modellerimizi değiştirebilmek için öncelikle onları "Sonuç Çıkarma Merdiveni" üzerinde göstermemiz gerekir[69]. Öncelikle birey çevresini gözlemler. Gözlemlerinden deneyim kazandığı bilgiler arasından gerekli olan bilgiyi seçer. Birey, seçtiği bilgiyi kendisine göre anlamlandırır. Anlamlandırma sonucunda varsayımlar üretir. Varsayımlar ile birlikte konu ile ilgili sonuçlara ulaşır. Sonuçların sonucu olarak inançlar geliştirir. Son olarak da inançları doğrultusunda harekete geçer.

3.8.3. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan Vizyon, bir fikir değildir. İnsan ilişkilerinde etkili olan bir güçtür. "Ne yapmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. Bir kurumda bireylerin ortak bir vizyona sahip olması öğrenmeyi kolaylaştıracaktır. Örgüt üyelerinin bir vizyona inanmaları, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini geliştirir ve çalışanın işletmeye bağlanmasını sağlar[70]. Kendilerini organizasyonun bir parçası olarak gören çalışanlar, yaptıkları görevleri daha fazla özenerek ve önemseyerek yaparlar. Bu gönülden bağlılığın sonucu olarak da organizasyonlar, faaliyette bulundukları sektörde değer kazanırlar.

Paylaşılan Vizyon, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve "Ne yaratmak istiyoruz?" sorusuna verecekleri cevaptır. Paylaşılan Vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Ancak gerçek şekilde paylaşılan bir vizyon, kişilerin etkin bir şekilde öğrenmelerini sağlayabilir. Çünkü paylaşılan bir vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. O, kişilerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır[71]. Öğrenen Organizasyonlardaki çalışanlar sahip oldukları bilgileri paylaştıkça, paylaşılan bilgiler gittikçe çoğalır. Bilgiler çoğaldıkça, öğrenme süreci yoğunlaşır. Paylaşılan Vizyon disiplininde bilgi paylaşımı, vizyonun paylaşımı için oldukça önemlidir.

---

[69] **A.e.**
[70] Mahmut Özdevecioğlu, "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", **Polis Bilimleri Dergisi**, C:V, No:3-4, 2003, s.26
[71] Yazıcı, **a.g.e.**, s.163

Organizasyonda Paylaşılan Vizyon, bireylerin karşılıklı etkileşiminden doğan bir vizyon ile gerçekleşebilmektedir. Öğrenen Organizasyonlardaki lider için bunun anlamı, organizasyon içindeki bireylerin birbirlerini etkileyerek oluşturmuş oldukları vizyonu, lider olmadan da oluşturabilme kolaylığının olmasıdır. Eğer organizasyonda gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil, aynı zamanda kendileri istediği için öğrenme sürecine girerler ve bu sayede kendilerini geliştirebilirler[72]. Önceki bölümlerde anlatıldığı üzere, Öğrenme sürecinin sürekli ve kalıcı olabilmesi için öğrenenlerin "İstek" ile öğrenmesi gerekmektedir. Ancak öğrenmeye istekli olunduğu takdirde öğrenme süreci başarılı olur.

Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek insana çok zor gelir. Gerçek bir görme gücü varsa insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Ne var ki, birçok liderin sahip bulunduğu kişisel vizyonlar, bir örgütü harekete geçiren Paylaşılan Vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Çoğu kez bir şirketin Paylaşılan Vizyon'u bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde döner. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için yüce bir amacın peşinden gitmeyi tercih eder. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu Paylaşılan Vizyona dönüştürecek bir disiplindir[73].

Organizasyonlarda önemli olan büyük resmi görebilmek ve bunu doğru bir biçimde yorumlayabilmektir. Organizasyonların varlık sebeplerini anlatan vizyonu, organizasyonun tüm üyeleri anlamalıdır, ancak anlayarak vizyona bağlanma söz konusu olabilir. Bağlılık yaratabilecek en büyük unsurlardan birisi de organizasyondaki liderlerdir, liderlere bu konuda büyük görev düşmektedir. Liderler, Paylaşılan Vizyonu yaymak için çalışanlara yardımcı olurlar.

---

[72] Said Kıngır, Muammer Mesci, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.75

[73] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.170

Öğrenen Organizasyonlarda çalışanların ve organizasyonun vizyonları arasında uyum sağlamak konusu oldukça önemlidir. Kişisel vizyonlar ile organizasyonun vizyonu arasında çatışmalar ve görüş farklılıkları söz konusu olursa, vizyonun paylaşılması gittikçe zorlaşır. Yönetime düşen görev, çatışmaların sebeplerini algılamak ve ortak bir noktada çözüm üretmektir. Vizyonlar arası uyum sağlanması ile birlikte, çalışanlar ortak bir paydada buluşur, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki inançları güçlenir ve sinerji yaratılmış olur.

3.8.4. Takım Halinde Öğrenme

Takım Halinde Öğrenme, hizalanma ve bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Aynı zamanda Kişisel Ustalık üzerine de kurulur, çünkü yetenekli takımlar yetenekli bireylerden oluşur[74].

Bir orkestrada, bir kemancının çaldığı müzik tek başına pek anlam taşımaz. Ancak orkestra bir parçayı topluca çalınca ortaya müzik çıkar. Burada vurgulanmak istenen takım halinde yapılan çalışmanın daha anlamlı ve sinerjik olduğudur. Yönetici grupları ya da takımları, yöneticilerin tek tek bireysel olarak, sahip oldukları üretken kapasitenin üzerinde bir kapasite geliştirebilirler. Bu ise ancak grup ya da takımları oluşturan yöneticiler arasında açık ve olumlu bir diyaloğun mevcut olmasıyla gerçekleşir. Sinerji, takım ruhu kazanmak, sahip olunan bireysel zenginlikleri paylaşarak, birlikte geliştirmek için gereklidir[75].

Öğrenen Organizasyonlar için Takım Halinde Öğrenme disiplini oldukça önemlidir. Bireysel zekadan çok daha güçlü ve etkin bir zekaya ancak takım halinde ulaşılabilmektedir. Yaratılan beyin fırtınaları ile birlikte, bireysel olarak çözülmesi zor problemler, daha kolay ve hızlı çözülebilmektedir. Takım Olarak Öğrenme, Bireysel Öğrenme'den çok daha hızlı ve etkin sonuçlar vermektedir.

---

[74] Senge, **a.g.e.**, s.257
[75] Çam, **a.g.e.**, s.77

Takımlardaki takım ruhu ve sıkı diyalog, öğrenme potansiyelini arttırıcı bir etki yapar. Takım Halinde Öğrenme, bir takımın üyelerinin kendi varsayımlarını bırakıp, birlikte düşünmeyi gerçekleştirmeleri anlamına gelmektedir. Birbirine güvenen ve paylaşım içerisinde olan bir takım için, amaçlara bireysel olarak ulaşmak yerine takım halinde ulaşmak çok daha kolay olmaktadır. Yani, Takım Halinde Öğrenmeye inanan bireylerin bulunması Öğrenen Organizasyon olmayı kolaylaştıracaktır[76].

3.8.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, Öğrenen Organizasyonun temeli, yapıtaşı ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren temel bir araçtır. Sistemin temel noktası genellikle uzun dönemli bir görüşe doğru yönelmektir. Sistem Düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içerisinde birbirini etkilemektedir. Sistem Düşüncesi disiplininin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır[77].

İş dünyası ve tüm öbür insan çabaları birer sistemdirler. Bunlar görünmeyen, birbiriyle ilişkili bir eylemler dokusuyla bağlıdırlar. Senge, sistemli düşünmenin kaldıraç gücü ilkesi açısından da faydalı olduğunu belirtmektedir. Bu ilkeye göre, en iyi sonuçlar büyük ölçekli çabalarla değil, küçük iyi odaklanmış eylemlerle elde edilir. Eylemlerin temelinde yatan yapıları görmek gerekir. Sistemli olmayan düşünce yolları dikkatleri, küçük kaldıraç etkisi olan noktalara yoğunlaştırır[78]. Kaldıraç gücünü keşfeden organizayonlar, küçük değişiklikler ile çok daha büyük sonuçlar elde edebilir ve temel problemi çözerek, oluşabilecek potansiyel problemleri de önleyebilmektedir.

---

[76] Mahmut Özdevecioğlu, "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", **Polis Bilimleri Dergisi**, C:V, No:3-4, 2003, s.26

[77] Said Kıngır, Muammer Mesci, "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.76

[78] Melahat Öneren, "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.169

Sistem Düşüncesine göre problemler bir büyük sistemin alt sistemlerini oluşturmaktadır. Kurum veya kuruluşlarda sorunlar başka sorunların hem nedeni, hem de sonucudur. Bir problemi tek başına ele alıp çözme ihtimali düşüktür. Bu problemin başka problemlerle ve bir bütün olarak sistemle ilişkisini inceleyerek çözümler üretmek gerekmektedir[79].

Sistem Düşüncesinde önemli olan noktalardan biri, organizasyonun sürekli etkileşim halinde bulunduğu dış çevresinden faydalanmasıdır. Rakiplerini gözlemleyerek, müşterilerinin görüşlerine önem vererek, onları analiz ederek ve diğer organizasyonlar ile çeşitli işbirliklerine giderek dış çevreden etkin bir biçimde faydalanılabilir. Dış dünyadan elde edilen bilgileri organizasyona yayan ve bu bilgileri kullanabilenler, Sistem Düşüncesini benimseyebilen şanslı organizasyonlardandır.

Öğrenen Organizasyonların bu beş disiplini arasındaki bağlantı şu şekilde kurulabilir: Bir Öğrenen Organizasyonda Sistem Düşüncesi, öncelikle Takım Halinde Öğrenme disiplinini gerektirir. Takım Halinde Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların Kişisel Ustalığa bağlılık göstermeleri gereklidir. Bireysel, grup ve örgüt çapında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların Düşünsel Modellerinin belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp, uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır. Görüldüğü gibi, bu disiplinlerin hepsi birbiri ile bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla birbirinden ayrı düşünülemezler[80].

Bundan sonraki Dördüncü Bölümde, öğrenme kavramının bireysel, departman ve kurum düzeylerinde organizasyonlara yansıtılması üzerine bir araştırmaya değinilmektedir.

---

[79] Mahmut Özdevecioğlu, "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", **Polis Bilimleri Dergisi**, C:V, No:3-4, 2003, s.26
[80] Yazıcı, **a.g.e.**, s.166-167

"Düzeltme"

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENME KAVRAMININ BİREYSEL, DEPARTMAN VE KURUM DÜZEYLERİNDE ORGANİZASYONLARA YANSITILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde, Türkiye'de Öğrenen Organizasyon yaklaşımını benimseyen bir işletmenin çalışanlarının, yapılmakta olan uygulamaları nasıl algıladıklarını incelemeye yönelik gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve metodolojisine yönelik bilgiler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar ile birlikte öneriler aşağıda verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, globalleşme, rekabetin hızla artması, sürekli olarak meydana gelen değişimler, organizasyonların yapıları ve özellikleri üzerinde değişikliklerin oluşmasına sebep olmaktadır. Hayatta kalabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek isteyen organizasyonlar, örgüt yapılarını değiştirmekte, büyük organizasyonlarda benimsenmeye başlanan yaklaşımları kendilerine uyarlamaya çalışmaktadırlar. Dünya çapında kabul görmeye başlayan uygulamaları gerçekleştirerek, hızlı bir biçimde meydana gelen değişimler karşısında anında ve doğru bir biçimde cevap verebilen organizasyonlar, Öğrenen Organizasyon yaklaşımını benimsemiş organizasyonlardır.

Tarihsel süreç incelendiğinde, Öğrenen Organizasyon kavramının 1940'lı yılların sonuna doğru literatüre girdiği görülmektedir. Ancak fazla dikkate alınmayan bu çalışmalar, 1980'lerde Shell'in gerçekleştirdiği takım çalışmaları ile tekrar gündeme gelmiş ve nihayetinde 1990'ların başında Peter M.Senge'nin "Beşinci Disiplin" kitabı ile ilgi odağına dönüşmüştür.

Öğrenen Organizasyon özelliklerine sahip organizasyonlar, ihtiyaç duyulan esnek örgüt yapısını sağladıkları için, karşılaşılabilecek her türlü kriz ve problem karşısında soğukkanlılıklarını koruyabilecek, önceden analiz ederek oluşturdukları alternatif çözümleri uygulamaya koyabileceklerdir.

Bu araştırmada Öğrenen Organizasyon yaklaşımını, Türkiye'de benimseyen ve bu doğrultuda uygulamalar yapan işletmedeki çalışanların, uygulamaları nasıl algıladıklarının irdelenmesi amaçlanmıştır.

Seçilen firma, daha önce üzerinde araştırma yapılmamış bir sektör olan lastik endüstrisinde faaliyet göstermektedir. İşletme, lastik endüstrisi için takviye malzemesi olarak temel girdi teşkil eden çelik kordu üretmektedir. İşletmenin seçilme sebeplerinden bir diğeri, 1987 yılında kurulduğunda %50 Belçika-%50 Türk sermayeli olarak hizmet vermeye başlamasıdır. Yurt dışında yapılan Öğrenen Organizasyon uygulamalarına aşikar olan Belçika, Türkiye'de bu tarz uygulamaların yapılmasını desteklemiştir. Özellikle 2006-2007 yıllarında işletmede oldukça ciddi boyutlarda Öğrenen Organizasyon uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Hatta işletme, bu uygulamalardan bazılarını, sosyal sorumluluk projesi haline getirip, işletmedeki çalışanların çocuklarından oluşan, trafik kazalarının azaltılması konusunda çalışan bir Öğrenen Organizasyon Uygulamaları Takımı oluşturmuştur.

Literatürde, Öğrenen Organizasyon uygulamalarının gerçekleştirildiği kamu sektöründeki ve özel sektördeki pek çok kuruluş ile ilgili örnek çalışmalar yapılmıştır. Ancak bu çalışma Öğrenen Organizasyonlar yaklaşımını Türkiye'de benimseyen işletmenin, ilk yıllarda gerçekleştirdiği yoğun Öğrenen Organizasyon çalışmalarından sonra günümüzdeki mevcut çalışmalarının ve benimsedikleri yaklaşımın nasıl sürdürüldüğünün, çalışanları tarafından algılanışını araştırması nedeniyle önem arz etmektedir.

"Düzeltme"

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, İzmit'te lastik endüstrisinde faaliyet gösteren ve Türkiye'de Öğrenen Organizasyonlar yaklaşımını benimseyen firmalardan biri olarak seçilmiş işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Seçilen işletme, öncelikle telefonla aranarak konu hakkında bilgi verilmiş, yaptıkları Öğrenen Organizasyon uygulamaları hakkında bilgi alınmış, işletme araştırmaya yardımcı olmayı kabul ettikten sonra da hazırlanan anket, işletmenin İnsan Kaynakları departmanına e-posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Anket gönderilen işletme, Ağustos 2010 dönemi itibariyle 402 adet çalışanı ile faaliyet göstermeye devam etmektedir. İşletmede görev almakta olan 402 çalışanın tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. İşletme çalışanlarından 185 tanesi anketi cevaplamış olup, cevaplama oranı %46,01 olarak gerçekleşmiştir.

Yapılan uygulamaları yerinde görmek için, işletmede farklı önerileri değerlendirmek amacıyla kurulan takım üyeleri ile birebir görüşülmüş, işletmenin sürdürdüğü uygulamalar hakkında bilgi alınmıştır. Yapılan ön görüşme sonrasında işletmenin İnsan Kaynakları departmanından, mevcut Öğrenen Organizasyon uygulamalarının, ilk yıllarda yaptıkları yoğun çalışmalar kadar etkili ve düzenli olarak gerçekleştirilmediği bilgisi alınmıştır. İnsan Kaynakları departmanı yetkilisi, uygulamaların önceki dönemler kadar etkin biçimde yapılmamasının sebeplerinden birkaçını şu şekilde belirtmiştir: Uygulamaların mevcut üst yönetimce yeterince önemsenmemesi ve desteklenmemesi, çalışanların büyük bir kısmının uygulamaları külfet ve zaman kaybı olarak görmesi ve çalışmaların "Gönüllülük esasına" dayalı olarak sürdürülmesi.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmada, Öğrenen Organizasyon yaklaşımını benimseyen bir işletmenin çalışanlarının, gerçekleştirilen uygulamaları nasıl algıladıkları

irdelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, bir işletmenin "Öğrenen Organizasyon" olabilmesi için, işletme çalışanlarının ve organizasyonun sahip olması gereken öğrenme düzeyleri olan Bireysel, Departman ve Kurum düzeylerinde öğrenmenin, ne oranda kullanıldığı ve yapılan uygulamaların ne oranda algılandığı konuları ele alınmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket uygulanacak işletme, öncelikle telefon ile aranarak yetkililere konu hakkında detaylı bilgi verilmiş, daha sonra Watkins ve Marsick'in 1997 yılında geliştirdiği Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi'nin (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire[1]-ÖÖBA) 2007 yılında Nejat Basım ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye çevrilmiş uyarlaması olan anket[2], işletmeye e-posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Marsick ve Watkins'in geliştirdiği ÖÖBA, beş bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci, ikinci ve üçüncü bölümü, organizasyondaki öğrenme düzeyini bireysel, departman ve kurum olarak inceleyen toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Öğrenme düzeyini ölçen 43 sorudan, 13'ü bireysel düzeyde öğrenmenin, 6'sı departman düzeyinde öğrenmenin, 24'ü kurum düzeyinde öğrenmenin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Anketin dördüncü bölümü, kurum düzeyindeki Öğrenen Organizasyon sonuçlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan 12 sorudan meydana gelmektedir. Beşinci bölüm ise anketi cevaplayan çalışanları ve organizasyonu tanımlayıcı bilgilere ilişkin 7 sorudan oluşmaktadır. Anketin daha önce kullanıldığı araştırmalarda, ölçek boyutlarının güvenirlik değerlerinin 0,84 ile 0,92 arasında değiştiği rapor edilmiştir[3].

Anket ile işletme çalışanlarına 62 tane çoktan seçmeli soru yöneltilmiştir. Anketin son bölümünde yer alan 56-62 numaralı sorular, anketi cevaplayan çalışanlara ve seçilmiş işletmeye ait genel bilgileri edinmek için yöneltilmiştir.

[1] Victoria J.Marsick, Karen E.Watkins, "Demonstrating the Value of an Organizaton's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", **Advances in Developing Human Resources**, C:V, No:2, Mayıs 2003, s.143-149

[2] Nejat Basım, Harun Şeşen, Cem Harun Meydan, "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C:LXIV, No:3, 2009, s.42-44

[3] Basım, Şeşen, Meydan, **a.g.e.**, s.35

Anket, işletmenin İnsan Kaynakları departmanına gönderilmiştir. İnsan Kaynakları departmanından bu anketi, işletme çalışanlarına iletmeleri istenmiştir. Elde edilen bilgiler SPSS 13.0 istatistik paket programında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırma bulguları değerlendirilirken Histogram grafiklerinden ve ortalama değerlerden faydalanılmıştır.

Araştırma sonuçları dört konu başlığında incelenmiştir. Bunlar:

- Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı
- Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı
- Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı
- Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme

Dört konu başlığında da, 1 "Hiçbir Zaman", 6 ise "Her Zaman" cevabına karşılık gelecek şekilde 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. İfadelere verilecek cevapların "Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Arada", "Sık Sık", "Çoğunlukla" ve "Her Zaman" şeklinde yanıtlanması istenmiştir. İşletmede, her bir bölümün en üst değer olan 6'ya yaklaşması, benimsenen Öğrenen Organizasyon uygulamalarının doğru olarak yapıldığını ve çalışanlarca doğru olarak algılandığını göstermektedir. 6'lı Likert ölçeği kullanılarak farklı düzeylerde yapılmakta olan Öğrenen Organizasyon uygulamalarını anlatan ifadeler için verilen cevapların ortalaması ve standart sapması belirlenmiş ve tablo haline getirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezler şunlardır:

1. **Ho:** İşletme çalışanlarının Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, görev yerleri açısından farklılık yoktur.
2. **Ho:** İşletme çalışanlarının Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekilleri açısından farklılık yoktur.

3. **Ho:** İşletme çalışanlarının Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, görev yerleri açısından farklılık yoktur.
4. **Ho:** İşletme çalışanlarının Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekilleri açısından farklılık yoktur.
5. **Ho:** İşletme çalışanlarının Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, görev yerleri açısından farklılık yoktur.
6. **Ho:** İşletme çalışanlarının Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekilleri açısından farklılık yoktur.

4.5. Araştırma Bulguları

Verilen cevaplar doğrultusunda yapılan analize göre, anketi cevaplayan 185 kişiye ve işletmeye ait tanımlayıcı bilgiler şu şekildedir:

Tablo 4.1: Görev Yerlerinin Frekans Dağılımı

Görev Yerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Fabrika/Üretim	55	29,7	29,7	29,7
	Idari/Lojistik&Finans/ Muhasebe&Insan Kaynaklari	26	14,1	14,1	43,8
	Pazarlama/Satis	62	33,5	33,5	77,3
	Teknik/Ar-Ge	42	22,7	22,7	100,0
	Toplam	185	100,0	100,0	

Sırasıyla %33,5'lik bir oran ile 62 kişi Pazarlama/Satış departmanında, %29,7'lik bir oran ile 55 kişi Fabrikada veya Üretim departmanında, %22,7'lik bir oran ile 42 kişi Teknik/Ar-Ge departmanında ve %14,1'lik bir oran ile 26 kişi İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları departmanlarında çalışmaktadır.

"Düzeltme"

Tablo 4.2: Çalışma Şekillerinin Frekans Dağılımı

Calisma Sekli

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Dahili/Sürekli Calisan Personel	120	64,9	64,9	64,9
	Saat Ücreti ile Calisan Personel	65	35,1	35,1	100,0
	Toplam	185	100,0	100,0	

Sırasıyla %64,9'luk bir oran ile 120 kişi Dahili/Sürekli Çalışan Personel başlığında toplayabileceğimiz Üst Yönetim, Orta Kademe Yönetim, Denetçi ve Yönetim Haricindeki Teknik/Profesyonel personel olarak görev yapmaktadır. %35,1'lik bir oran ile 65 kişi ise Yönetim Haricindeki Saat Ücreti ile Çalışan Personel olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.3: Eğitim Düzeyinin Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	23	12,4	12,4	12,4
	Önlisans	95	51,4	51,4	63,8
	Lisans	60	32,4	32,4	96,2
	Lisansüstü	7	3,8	3,8	100,0
	Toplam	185	100,0	100,0	

Sırasıyla %51,4'lük bir oran ile 95 kişi önlisans, %32,4'lük bir oran ile 60 kişi lisans, %12,4'lük bir oran ile 23 kişi lise ve %3,8'lik bir oran ile 7 kişi lisansüstü eğitim mezunudur.

"Düzeltme"

Tablo 4.4: Ay Boyunca Bireysel Olarak Öğrenmeye Ayrılan Zaman Diliminin Frekans Dağılımı

Ay Boyunca Öğrenmeye Ayrılan Zaman Dilimi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-10 saat	145	78,4	78,4	78,4
	11-20 saat	39	21,1	21,1	99,5
	21-35 saat	1	,5	,5	100,0
	Toplam	185	100,0	100,0	

Sırasıyla %78,4'lük bir oran ile 145 kişi ay boyunca 1-10 saatini, %21,1'lik bir oran ile 39 kişi ay boyunca 11-20 saatini ve %0,5'lik bir oran ile 1 kişi ay boyunca 21-35 saatini işi ile ilgili noktaları öğrenmeye ayırmaktadır.

Anketi cevaplayan 185 kişinin tamamı, anketlerdeki son üç soruya, İnsan Kaynakları departmanından alınan bilgiler doğrultusunda aynı cevapları vermiştir. Buna göre; kurumda 402 çalışan görev almaktadır. Yapılan iş tipi üretimdir. Kurumun yıllık cirosunun tam olarak ne kadar olduğu paylaşılmamakla birlikte, 90 Milyon $ civarında olduğu öğrenilmiştir.

Araştırma bulgularının ne derece güvenilir olduğunun ölçülebilmesi için Güvenilirlik Analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir[4]. Güvenilirlik analizi sonucu, araştırmada kullanılan anket için Alpha güvenilirlik katsayısı 0,982 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70 değerinden oldukça yüksek ve 1 değerine oldukça yakın olduğu için araştırmanın yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Anket sonucunda toplanan verilere ait güvenilirlik katsayıları Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

[4] Beril Sipahi, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, Aralık 2006, s.89

"Düzeltme"

Tablo 4.5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anket Soru Grupları	Soru Sayısı	Alpha Değeri
Bireysel Düzey	13	0,937
Departman Düzeyi	6	0,881
Kurum Düzeyi	24	0,966
Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme	12	0,898
Tüm Anket Soruları	55	0,982

Anketteki soru grupları ve anketin tamamı için hesaplanan Alpha değerleri Tablo 4.5'te gösterilmiştir. Tablo 4.5'e göre, soru grupları için güvenilirlik yüzdeleri oldukça yüksek düzeydedir. Anketlerin sonucu olarak elde edilen veriler doğrultusunda, soru grupları için tek tek güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, Bireysel Düzeydeki ifadeler kullanılarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,937 , Departman Düzeyindeki ifadeler kullanılarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,881 , Kurum Düzeyindeki ifadeler kullanılarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,966 ve Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme bölümündeki ifadeler kullanılarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,898 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma sonuçları, metodoloji bölümünde belirtildiği üzere dört konu başlığı altında incelenmiştir. Ankette sorulan her ifade için verilen cevaplar Histogram ve ortalama değer grafikleri kullanılarak devam eden bölümlerde tablo olarak gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

4.5.1. Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı

İşletmenin Bireysel Düzeyde gerçekleştirdiği uygulamaların işletme çalışanlarınca algılanışı üç alt başlık olarak incelenmiştir.

4.5.1.1. Bireysel Düzey İfadeleri İçin Ortalama Değer İstatistikleri

Anketin bu bölümünde, katılımcılardan kurumlarındaki diğer çalışanların Öğrenen Organizasyon yaklaşımı dahilinde yapması gereken davranışlarını açıklayan ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Her bir ifade, cevaplayıcı tarafından ifadeye katılma derecesine göre 1'den ("Hiçbir Zaman") 6'ya ("Her Zaman") kadar derecelendirilmiştir. Tablo 4.6'da genel olarak Bireysel Düzey ve Tablo 4.7'de Bireysel Düzeydeki her bir ifade için ortalama değerler ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Bireysel Düzey Uygulamalarının Ortalama Değeri ve Standart Sapması

Bireysel Düzey

	N	Minimum	Maximum	Ortalama Değer	Standart Sapma
Bireysel Düzey	185	2,31	5,69	3,7875	,8398
Geçerli	185				

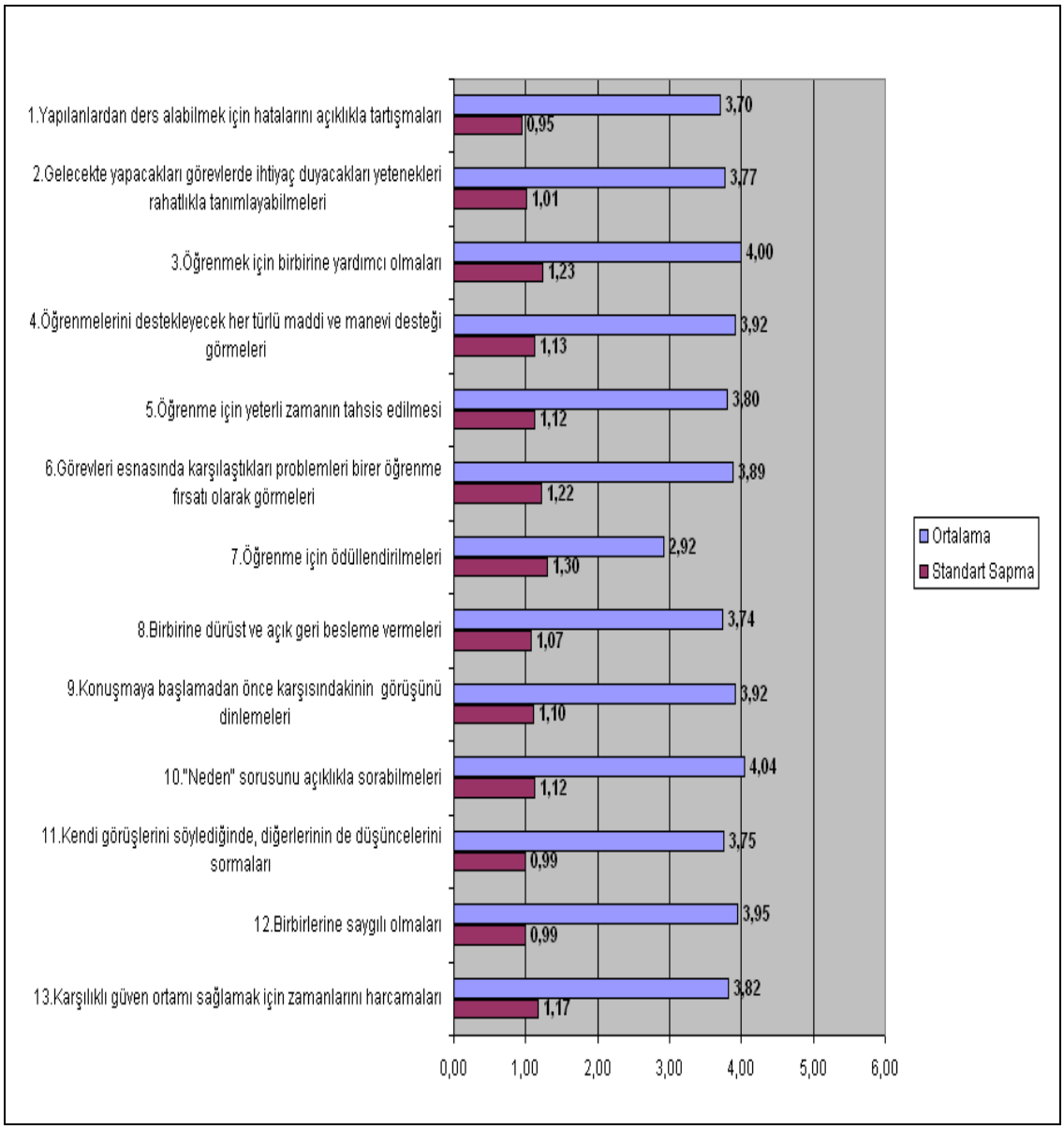
Tablo 4.6'da görüldüğü üzere, Bireysel Düzeyin ortalama değeri 3,79'dur ve Likert 1-6 arasında 3,5'un üzerinde 4'e yakın bir noktadadır. Bu ortalama değer göstermektedir ki araştırmaya konu olan işletmede, Bireysel Düzeyde belirtilen uygulamalar "Sık Sık" gerçekleştirilmektedir.

Tablo 4.7, işletmenin gerçekleştirmekte olduğu Bireysel Düzeydeki uygulamaların çalışanlarca algılanışını öğrenmeye dayanan 13 ifadenin ortalama değer ve standart sapmalarını göstermektedir. On üç ifadeden beş tanesi 3,79 olan Bireysel Düzey ortalamasından daha düşük ortalama değerler almıştır. Bu beş ifade sırasıyla şu şekildedir:

- Birinci ifadede ortaya çıkan 3,70'lik ortalama değer göz önüne alındığında, cevaplayıcılar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını sık sık açıklıkla tartıştıklarını belirtmişlerdir. İlk ifadede cevaplayıcıların %37,3'ü "Nadiren" cevabını verirken, %33'ü "Arada" cevabını vermiştir.

- İkinci ifadede 3,77'lik ortalama değer ve 1,01'lik bir standart sapma, çalışanların gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlama konusunda cevaplayıcıların bir takım tereddütleri olduğunu göstermektedir. İfadedeki cevapların frekans dağılımı ise göstermektedir ki, cevaplayıcıların %33'ü bu yetenekleri "Arada" rahatlıkla tanımlayabilmektedir.

Tablo 4.7: Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı



- Yedinci ifadedeki 2,92'lik ortalama değer ve 1,30'luk standart sapma, işletme ile ilgili ciddi bir noktayı işaret etmektedir. Cevaplayıcılar, çalışanların, %30,8 gibi yüksek bir oran ile öğrenme için "Nadiren" ödüllendirildiklerini düşündüklerini belirtmektedirler. Standart sapmanın, Bireysel Düzey için en büyük olduğu ödüllendirme konusu ile ilgili olarak çalışanların ciddi anlamda olumsuz düşünceleri olduğu görülmektedir.
- Sekizinci ifadedeki 3,74'lük ortalama değerler göz önüne alındığında, cevaplayıcılar, çalışanların "Sık Sık" birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak bu ifade için standart sapmanın 1 civarında bir değer alması, cevaplayıcıların ifade ile ilgili zaman zaman olumsuz düşündüklerini göstermektedir.
- On birinci ifadede ortaya çıkan 3,75'lik ortalama değer göstermiştir ki cevaplayıcılar, çalışanların "Sık Sık" kendi görüşlerini söylediklerinde diğerlerinin de düşüncesini sorduklarını düşünmektedirler. Ancak, standart sapmanın yine 1 civarında seyretmesi, çalışanların ifadede %38,9 oranında "Arada" cevabını vermesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.7'deki verilere dayanarak yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, ifadelere verilen cevaplar 2,92 ve 4,04 ortalama değerleri arasında değer almaktadır. Hiç bir ifade için cevaplayıcılar, 1 ya da 6 ortalama değer almalarına neden olacak yanıtlar vermemiştir. Genel anlamda bakıldığında Bireysel Düzey içinde yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin 3 civarında seyrettiği görülmektedir. Öğrenen Organizasyon uygulamalarını tam anlamıyla yapan işletmelerin çalışanlarının, ifadelere vermesi beklenen cevapların ortalama değerlerinin 5-6 arası olması gerekmektedir. Ancak bakıldığında, seçilmiş işletmenin çalışanlarının verdiği cevaplar doğrultusunda Bireysel Düzeyde yer alan on üç ifadenin tam anlamıyla işletmede gerçekleştirilmediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Pek çok çalışanın, ifadelerle ilgili olumsuz bakış açıları ve tereddütleri söz konusudur.

"Düzeltme"

4.5.1.2. İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki görev yerlerinin, işletmenin Bireysel Düzeyde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamada anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiş ve farklı görev yerlerindeki çalışanların, Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında farklılaşma olduğu bulunmuştur (Tablo 4.8). 1.hipotez olan "İşletme çalışanlarının Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, görev yerleri açısından farklılık yoktur" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.8: İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi

						ANOVA	
Ölçek	**Görev Yerleri**	**N**	**Ortalama Değer**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**	**F**	**p**
Bireysel Düzey Uygulamaları	Fabrika/Üretim	55	4,16	0,82	0,11	5,55	0,001*
	İdari/Lojistik,Finans/Muhasebe/İK	26	3,61	0,42	0,08		
	Pazarlama/Satış	62	3,64	1,02	0,13		
	Teknik/Ar-Ge	42	3,62	0,59	0,09		

*Fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

İşletme çalışanlarının işletmedeki görev yerlerinin, onların Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=5,55$ ve $p<0,05$). ANOVA testi sonrasında, görev yerleri açısından hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu görmek üzere yapılan Post Hoc Scheffe testi sonucuna göre (Bakınız EK II, Tablo 3); görev yerleri Fabrika/Üretim olan çalışanların Bireysel Uygulamaları algılama düzeyleri, İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları, Pazarlama/Satış ve Teknik/Ar-Ge olan çalışanların, Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeylerinden farklıdır. Ortalama puanlara bakıldığında, işletmede Bireysel Düzeydeki uygulamaların en sık gerçekleştirildiğini düşünen çalışanlar,

Fabrika/Üretim departmanındaki çalışanlar olup, bu departmandaki çalışanların uygulamaları algılama düzeyleri, diğer üç departmandaki çalışanların aynı uygulamaları algılama düzeylerinden daha yüksektir ($\overline{X}$ Fabrika/Üretim=4,16 , $\overline{X}$ Pazarlama/Satış=3,64 , $\overline{X}$ Teknik/Ar-Ge= 3,62 ve $\overline{X}$ İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları=3,61).

4.5.1.3. İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

İşletme çalışanlarının, işletmenin Bireysel Düzeyde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının, işletmedeki çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini araştırmak üzere t-Testi yapılmıştır. İşletme çalışanlarının Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır (t=0,05 ve p>0,05). (Tablo 4.9). 2.hipotez olan "İşletme çalışanlarının Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekilleri açısından farklılık yoktur" hipotezi kabul edilmiştir.

Dahili/sürekli çalışan personel ile saat ücreti ile çalışan personelin Bireysel Düzeydeki uygulamaları algılamalarının birbirine aynı sayılabilecek kadar yakın olduğu görülmektedir. ($\overline{X}$ Dahili/Sürekli Çalışan Personel=3,79 ve $\overline{X}$ Saat Ücreti ile Çalışan Personel=3,79) (Bakınız EK II, Tablo 4)

Tablo 4.9: İşletme Çalışanlarının Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair t-Testi

						t-Testi		
Ölçek	**Çalışma Şekli**	**N**	**Ortalama Değer**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**	**T**	**Sd**	**p**
Bireysel Düzey Uygulamaları	Dahili/Sürekli Çalışan	120	3,79	0,90	0,08	0,05	156	0,96
	Saat Ücreti ile Çalışan	65	3,79	0,73	0,09			

*Fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

4.5.2. Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı

İşletmenin Departman Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaların işletme çalışanlarınca algılanışı üç alt başlık olarak incelenmiştir.

4.5.2.1. Departman Düzeyindeki İfadeler İçin Ortalama Değer İstatistikleri

Anketin bu bölümünde, katılımcılardan kurumlarındaki departmanların Öğrenen Organizasyon yaklaşımı dahilinde yapması gereken davranışlarını açıklayan ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Her bir ifade, cevaplayıcı tarafından ifadeye katılma derecesine göre 1'den ("Hiçbir Zaman") 6'ya ("Her Zaman") kadar derecelendirilmiştir. Tablo 4.10'da genel olarak Departman Düzeyi ve Tablo 4.11'de Departman Düzeyindeki her bir ifade için ortalama değerler ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.10: Departman Düzeyi Uygulamalarının Ortalama Değeri ve Standart Sapması

Departman Düzeyi

	N	Minimum	Maximum	Ortalama Deger	Standart Sapma
Departman Düzeyi	185	1,83	5,83	3,7360	,88080
Geçerli	185				

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere, Departman Düzeyinin ortalama değeri 3,74 olup, 4'e yakın bir düzeydedir. Seçilen işletmede Departman Düzeyinde belirtilen uygulamaların "Sık Sık" gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 4.11, işletmenin gerçekleştirmekte olduğu Departman Düzeyindeki uygulamaların çalışanlar tarafından algılanışını öğrenmeye dayanan 6 ifadenin

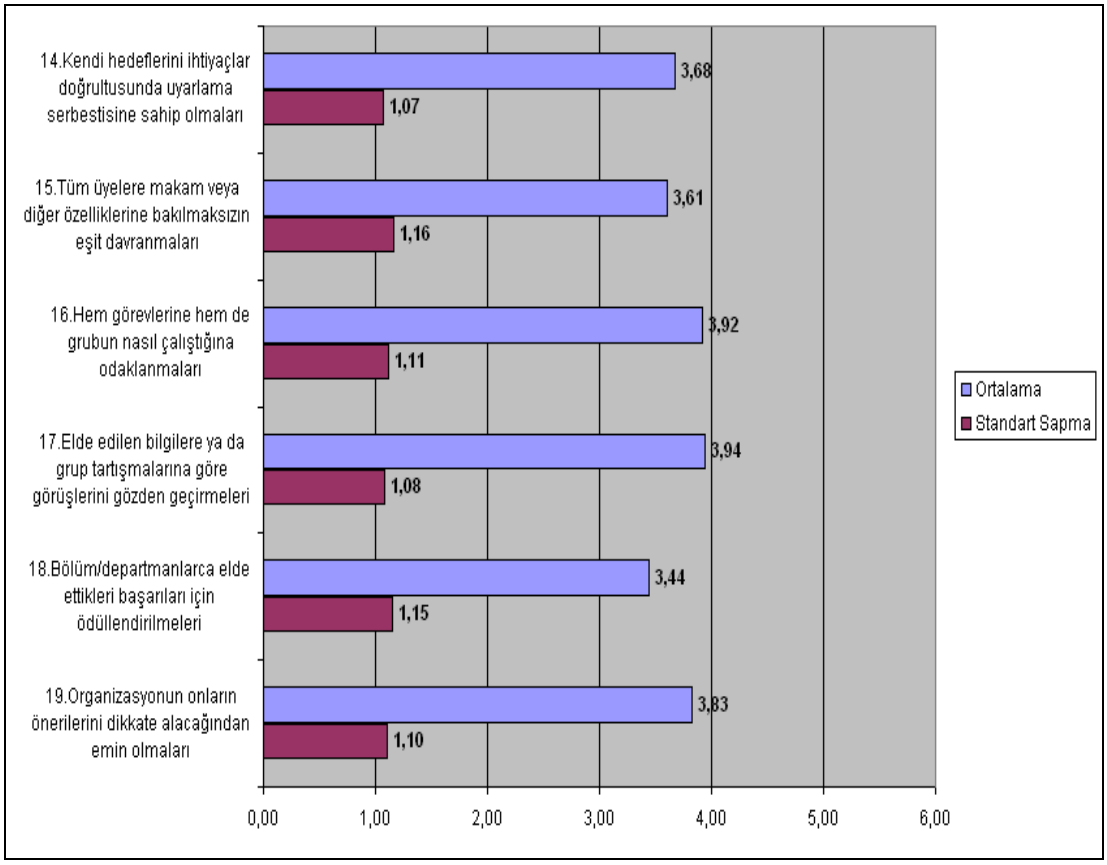
ortalama değer ve standart sapmalarını göstermektedir. Altı ifadeden üç tanesi 3,74 olan Departman Düzeyi ortalamasından daha düşük ortalama değerler almıştır. Bu üç ifade sırasıyla şu şekildedir:

- On dördüncü ifadede ortaya çıkan 3,68'lik ortalama değer göz önüne alındığında, cevaplayıcıların seçilen işletmedeki departmanların kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine "Sık Sık" sahip olduklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Verilen cevapların frekans dağılımlarına bakıldığında, cevapların %35,1'lik bir oran ile "Sık Sık" olduğu görülmektedir. Ancak cevaplar sonucu oluşan %31,9'luk "Arada" cevabı, ifadenin standart sapmasının 1,07 olmasında önemli bir rol oynamaktadır.
- On beşinci ifade sonucu verilen cevaplardan elde edilen 3,61 ortalama değer ve 1,16'lık standart sapma, cevaplayıcıların, departmanlarda, "Sık Sık" tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranıldığını düşündüklerini açıklamaktadır.
- On sekizinci ifadedeki 3,44'lük ortalama değer ve 1,15'lik standart sapma değeri göstermektedir ki, cevaplayıcılar departmanlarca elde ettikleri başarı için "Arada" ödüllendirildiklerini düşünmektedirler. Bu ifadedeki ortalama değerin diğer ifadelere göre düşük olması, işletme için oldukça önemli bir noktadır. Bireysel Düzeydeki yedinci ifadedeki bireysel ödüllendirmede yaşanan tereddüt, Departman Düzeyinde de bu ifadede yaşanmaktadır. Yaşanan bu tereddüt sonucunda da 1,15 gibi yüksek bir standart sapma oranı doğmaktadır.

Tablo 4.11'deki veriler doğrultusunda, Departman Düzeyinde analizi yapılan altı ifadenin ortalama değerlerinin 3,44 ve 3,94 arası değerler aldığı görülmektedir. Tıpkı Bireysel Düzeydeki gibi bu bölümde de, 1 ya da 6 ortalama değerli ifade bulunmamaktadır. Ancak ifadeler için 5-6 aralığında ortalama değerler de bulunmadığı için cevaplayıcıların bir kısmının, ifadelere konu olan ve Departman Düzeyinde yapılması gereken davranışların tam anlamıyla gerçekleştirilmediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu bölümdeki ifadeler içinde en dikkat edilmesi

gereken ifade, 3,44'lük ortalama değer ile onsekizinci ifadedir. Bireysel Düzeydeki ifadeye de paralel bir ifade olan ödüllendirme ile ilgili davranış hakkında cevaplayıcıların, ifadeye verilen cevapların frekans dağılımına bakıldığında ciddi anlamda olumsuz düşünceleri olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11: Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı



"Düzeltme"

4.5.2.2. İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki görev yerlerinin, işletmenin Departman Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamada anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiş ve farklı görev yerlerindeki çalışanların, Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında farklılaşma olduğu bulunmuştur (Tablo 4.12). 3.hipotez olan "İşletme çalışanlarının Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, görev yerleri açısından farklılık yoktur" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.12: İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi

						ANOVA	
Ölçek	**Görev Yerleri**	**N**	**Ortalama Değer**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**	**F**	**p**
Departman Düzeyi Uygulamaları	Fabrika/Üretim	55	4,19	0,93	0,12	9,01	0,000*
	İdari/Lojistik,Finans/Muhasebe/İK	26	3,81	0,49	0,10		
	Pazarlama/Satış	62	3,43	0,98	0,12		
	Teknik/Ar-Ge	42	3,55	0,56	0,09		

*Fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

İşletme çalışanlarının işletmedeki görev yerlerinin, onların Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=9,01$ ve $p<0,05$). ANOVA testi sonrasında, görev yerleri açısından hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu görmek üzere yapılan Post Hoc Scheffe testi sonucuna göre(Bakınız EK II, Tablo 8); görev yerleri Fabrika/Üretim olan çalışanların Departman Uygulamalarını algılama düzeyleri, Pazarlama/Satış ve Teknik/Ar-Ge olan çalışanların, Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeylerinden farklıdır. Ortalama

puanlara bakıldığında, işletmede Departman Düzeyindeki uygulamaların en sık gerçekleştirildiğini düşünen çalışanlar, Fabrika/Üretim departmanındaki çalışanlar olup, buradaki çalışanların uygulamaları algılama düzeyleri, diğer iki departmandaki çalışanların aynı uygulamaları algılama düzeylerinden daha yüksektir ($\overline{X}$ Fabrika/Üretim=4,19 , $\overline{X}$ Pazarlama/Satış=3,43 ve $\overline{X}$ Teknik/Ar-Ge= 3,55).

4.5.2.3. İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

İşletme çalışanlarının, işletmenin Departman Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının, işletmedeki çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini araştırmak üzere t-Testi yapılmıştır. İşletme çalışanlarının Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır (t=0,35 ve p>0,05). (Tablo 4.13). 4.hipotez olan "İşletme çalışanlarının Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekilleri açısından bir farklılık yoktur" hipotezi kabul edilmiştir.

Dahili/sürekli çalışan personel ile saat ücreti ile çalışan personelin Departman Düzeyindeki uygulamaları algılamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. ($\overline{X}$ Dahili/Sürekli Çalışan Personel=3,75 ve $\overline{X}$ Saat Ücreti ile Çalışan Personel=3,71) (Bakınız EK II, Tablo 9)

Tablo 4.13: İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair t-Testi

						t-Testi		
Ölçek	**Çalışma Şekli**	**N**	**Ortalama Değer**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**	**T**	**sd**	**p**
Departman Düzeyi Uygulamaları	Dahili/Sürekli Çalışan	120	3,75	0,93	0,08	0,35	183	0,73
	Saat Ücreti ile Çalışan	65	3,71	0,79	0,10			

*Fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

4.5.3. Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı

İşletmenin Kurum Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaların işletme çalışanlarınca algılanışı üç alt başlık olarak incelenmiştir.

4.5.3.1. Kurum Düzeyindeki İfadeler İçin Ortalama Değer İstatistikleri

Anketin bu bölümünde, katılımcılardan kurumlarının Öğrenen Organizasyon yaklaşımı dahilinde yapması gereken davranışları açıklayan ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Her bir ifade, cevaplayıcı tarafından ifadeye katılma derecesine göre 1'den ("Hiçbir Zaman") 6'ya ("Her Zaman") kadar derecelendirilmiştir. Tablo 4.14'te genel olarak Kurum Düzeyi, Tablo 4.15 ve Tablo 4.16'da ise bu gruptaki her bir ifade için ortalama değerler ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Kurum Düzeyinde yer alan ifadelerin fazlalılığından dolayı ilk on üç ifadenin (20-32.ifadeler) analiz sonuçları Tablo 4.15'te, takip eden on bir ifadenin (33-43.ifadeler) analiz sonuçları da Tablo 4.16'da detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 4.14: Kurum Düzeyi Uygulamalarının Ortalama Değeri ve Standart Sapması

Kurum Düzeyi

	N	Minimum	Maximum	Ortalama Değer	Standart Sapma
Kurum Düzeyi	185	2,04	5,58	3,7536	,8412
Geçerli	185				

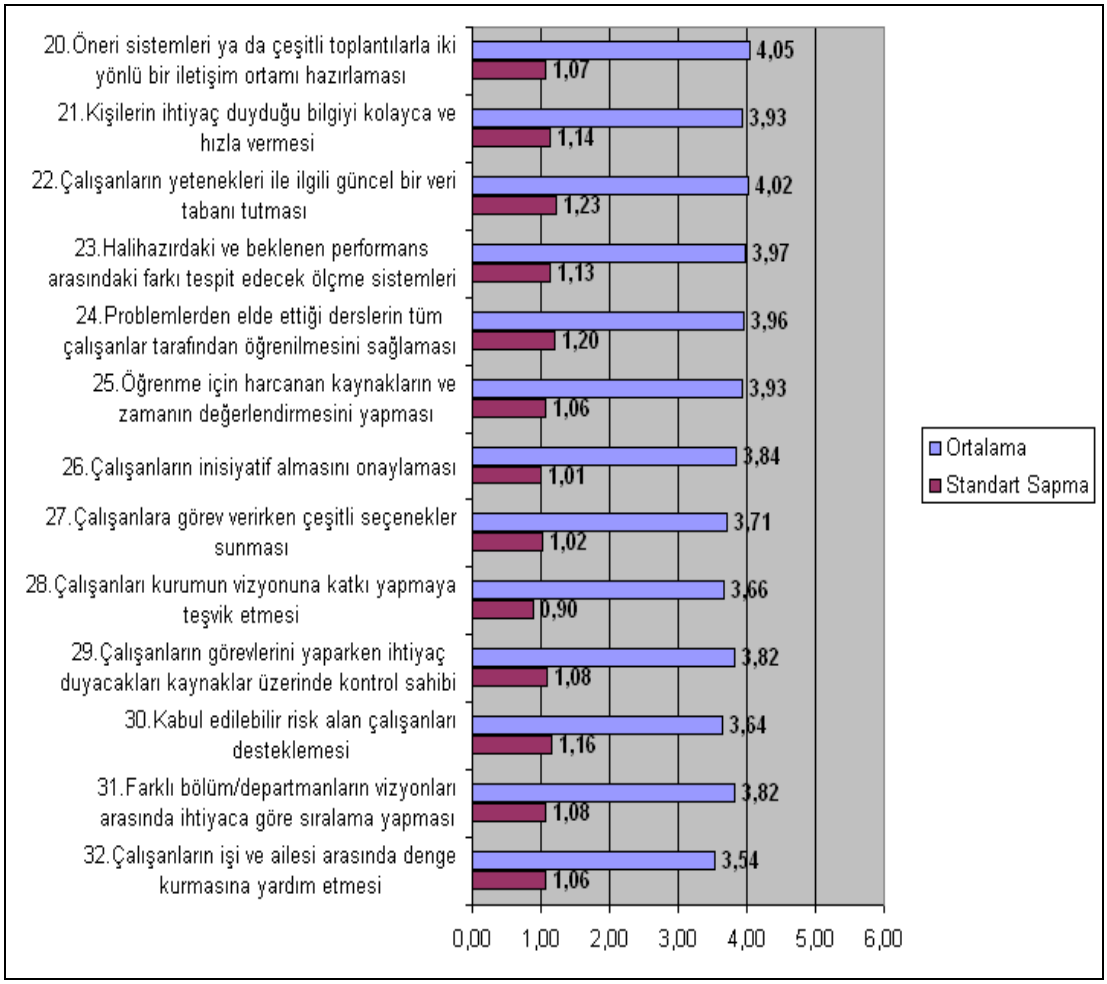
Tablo 4.14'te görüldüğü üzere, Kurum Düzeyinin ortalama değeri 3,75 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değer, 3,5 değerinden yüksek olup, 4'e yakın bir düzeydedir. Seçilen işletmede Kurum Düzeyinde belirtilen uygulamaların "Sık Sık" gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 4.15, işletmenin gerçekleştirmekte olduğu Kurum Düzeyindeki uygulamaların çalışanlarca algılanışını öğrenmeye dayanan ilk 13 ifadenin ortalama değer ve standart saplamalarını göstermektedir. İlk on üç ifadeden dört tanesi 3,75 olan Kurum Düzeyi ortalamasından daha düşük ortalama değerler almıştır. Bu dört ifade sırasıyla şu şekildedir:

- Yirmi yedinci ifadedeki 3,71'lik ortalama değer, cevaplayıcıların kurumlarının, "Sık Sık" çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu ifade için ortaya çıkan 1 civarındaki standart sapma, cevaplayıcıların sırasıyla %28,1 oranında "Arada" cevabını vermeleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu ifade için cevaplayıcıların tereddütleri söz konusudur.
- Yirmi sekizinci ifadede ortaya çıkan ve diğer ifadelere göre düşük sayılabilecek bir ortalama değer olan 3,66'lık ortalama değer, cevaplayıcıların "Sık Sık" kurumun çalışanları kurum vizyonuna katkı yapmaya teşvik ettiğini düşündüklerini belirtmektedir. Ortalamanın düşük olmasının sebebi olarak, cevaplayıcıların %31,9'luk kısmının ifadeye "Arada" cevabını vermesi gösterilebilir.
- Otuzuncu ifadede ortaya çıkan 3,64'lük ortalama değer ile, cevaplayıcıların "Sık Sık" kurumun, kabul edilebilir risk alan çalışanlarını desteklediğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Ancak ifadenin analizi sonucu ortaya çıkan 1,16'lık standart sapma, cevaplayıcıların %34,6'lık bir oran ile en yüksek cevabı "Arada" olarak vermeleri sonucu oluşmuştur.
- Otuz ikinci ifadedeki 3,54'lük ortalama değer ve 1,06'lık standart sapma, cevaplayıcıların "Sık Sık" kurumun çalışanların işi ve ailesi arasında denge kurmasına yardım ettiğini düşündüklerini göstermektedir. Cevaplayıcıların ikinci ve üçüncü en yüksek cevapları %30,8'lik oranla "Arada", %13'lük oranla "Nadiren" olarak vermesi ile birlikte ortalama düşmüş, 1,06'lık standart sapma ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.15'te görüleceği üzere yirmi ve otuz ikinci soru aralığına genel olarak bakıldığında, ortalama değerlerin 3,54 ve 4,05 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Değerler arasında en dikkat çekici olan otuz ikinci ifadedeki 3,54'lük ortalama değerdir. Cevaplayıcıların en çok tereddüt ettiği bu ifade, kurum ile ilgili en olumsuz ifadedir. Cevaplayıcıların yüksek yüzdeli bir kısmı, kurumun iş ve aile arasında bir denge unsuru olmadığını düşünmektedir.

Tablo 4.15: Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı-I



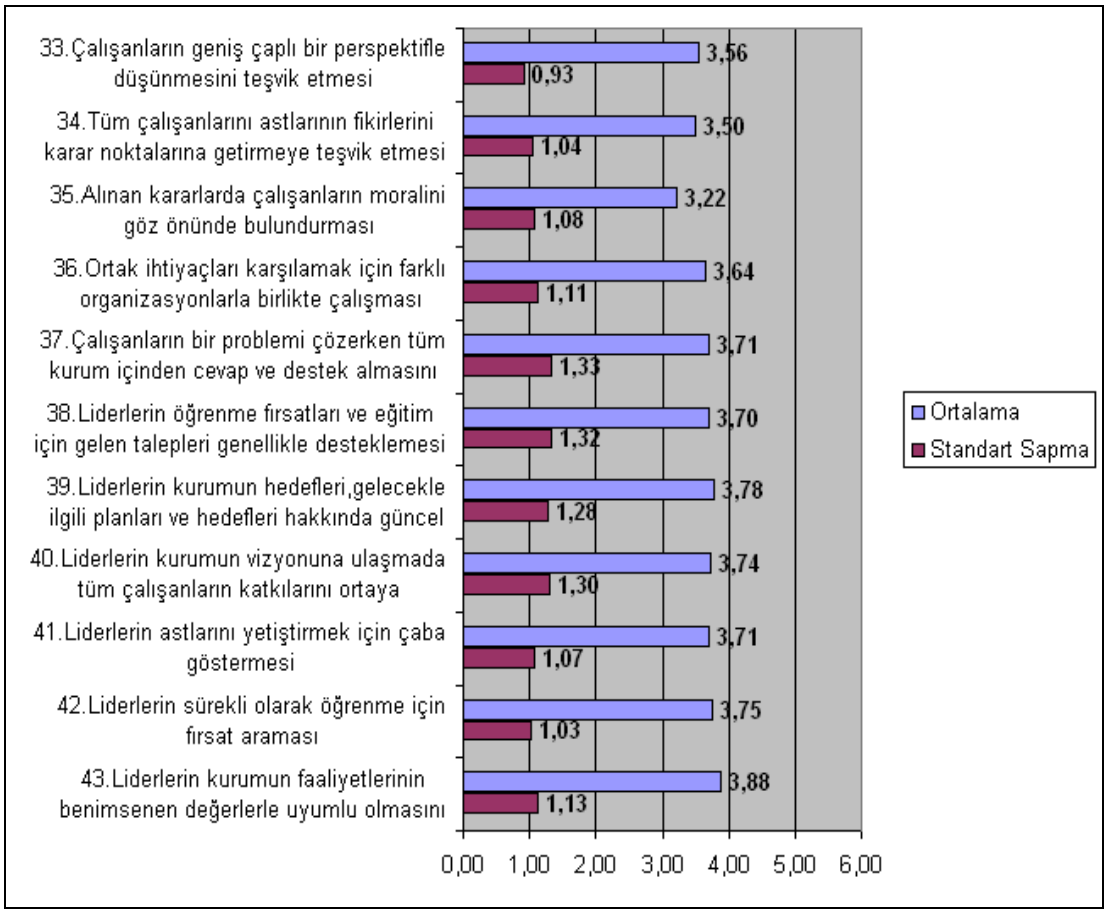
Tablo 4.16, işletmenin gerçekleştirmekte olduğu Kurum Düzeyindeki uygulamaların çalışanlarca algılanışını öğrenmeye dayanan, takip eden 11 ifadenin ortalama değer ve standart saplamalarını göstermektedir. Takip eden on bir ifadeden

sekiz tanesi 3,75 olan Kurum Düzeyi ortalamasından daha düşük ortalama değerler almıştır. Bu sekiz ifade sırasıyla şu şekildedir:

- Otuz üçüncü ve otuz dördüncü ifadelerde ortaya çıkan sırasıyla 3,56 ve 3,50'lik ortalama değerler, cevaplayıcıların kurumun, "Sık Sık" çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik ettiğini ve "Sık Sık" kurumun tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik ettiğini düşündüklerini belirtmektedir. Ancak ifadelerde ortaya çıkan standart sapmaların 1 civarında seyretmesi, ikinci en yüksek cevapların sırasıyla %34,6 ve %32,4 oranlarında "Arada" olarak verilmesi sonucu oluşmuştur.
- Otuz beşinci ifadede ortaya çıkan 3,22'lik ortalama değer, Kurum Düzeyinde analizi yapılan ifadeler arasında en dikkat çekici olandır. Cevaplayıcılar, kurumun aldığı kararlarda çalışanların moralini "Arada" göz önünde bulundurduğunu düşündüklerini belirtmektedirler. Anketi cevaplayanların bu ifadenin doğruluğuna inanmaları ile ilgili ciddi tereddütleri söz konusudur.
- Otuz altı, otuz yedi ve otuz sekizinci ifadelerde sırasıyla ortaya çıkan 3,64; 3,71 ve 3,70'lik ortalama değerlerden, cevaplayıcıların, kurumun, "Sık Sık" ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalıştığını, "Sık Sık" çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik ettiğini ve "Sık Sık" kurumdaki liderlerin, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri desteklediklerini düşündükleri anlaşılmaktadır. İfadeler için sırasıyla en yüksek oranlı cevaplar, %39,5 ile "Arada", %34,6 ile "Sık Sık" ve %33,5 ile "Sık Sık" olarak verilmiştir.
- Kırkıncı ifadede ortaya çıkan 3,74'lük ortalama değer, cevaplayıcıların liderlerin "Sık Sık" liderlerin kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verdiğini düşündüklerini göstermektedir. İfadelere verilen en yüksek oranlı cevap ise %33,5 ile "Arada" cevabıdır.

- Kırk birinci ifadede ortaya çıkan 3,71'lik ortalama değer, cevaplayıcıların kurumlarındaki liderlerin, "Sık Sık" astlarını yetiştirmek için çaba gösterdiğini düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 4.16: Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaların Algılanışı-II



Tablo 4.16'da görüleceği üzere otuz üç ve kırk üçüncü soru aralığına genel olarak bakıldığında, ortalama değerlerin 3,22 ile 3,88 aralığında değiştiği, ancak diğer düzeylerde olduğu gibi 1 ya da 6 tam ortalama değerlerinin hiç bir ifadede alınmadığı belirtilebilir. Kurumdaki liderlik ile ilgili ifadelere verilen cevaplar, liderlerin gerçekleştirmeleri beklenen davranışları tam anlamıyla gerçekleştirmediklerini göstermektedir.

"Düzeltme"

4.5.3.2. İşletme Çalışanlarının Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki görev yerlerinin, işletmenin Kurum Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamada anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiş ve farklı görev yerlerindeki çalışanların, Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında farklılaşma olduğu bulunmuştur (Tablo 4.17). 5.hipotez olan "İşletme çalışanlarının Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, görev yerleri açısından farklılık yoktur" hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.17: İşletme Çalışanlarının Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Görev Yerlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi

						ANOVA	
Ölçek	**Görev Yerleri**	**N**	**Ortalama Değer**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**	**F**	**p**
Kurum Düzeyi Uygulamaları	Fabrika/Üretim	55	4,05	0,80	0,11	3,31	0,021*
	İdari/Lojistik,Finans/Muhasebe/İK	26	3,63	0,28	0,05		
	Pazarlama/Satış	62	3,61	1,08	0,14		
	Teknik/Ar-Ge	42	3,65	0,64	0,10		

*Fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

İşletme çalışanlarının işletmedeki görev yerlerinin, onların Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=3,31$ ve $p<0,05$). ANOVA testi sonrasında, görev yerleri açısından hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu görmek üzere yapılan Post Hoc Scheffe testi sonucuna göre (Bakınız EK II, Tablo 13); görev yerleri Fabrika/Üretim olan çalışanların Kurum Uygulamalarını algılama düzeyleri, Pazarlama/Satış olan çalışanların, Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeylerinden farklıdır. Ortalama puanlara bakıldığında, işletmede Kurum Düzeyindeki uygulamaların en sık gerçekleştirildiğini düşünen çalışanlar, Fabrika/Üretim departmanındaki çalışanlar olup, buradaki çalışanların uygulamaları

algılama düzeyleri, diğer departmandaki çalışanların aynı uygulamaları algılama düzeylerinden daha yüksektir ($\overline{X}$ Fabrika/Üretim=4,05 ve $\overline{X}$ Pazarlama/Satış=3,61).

4.5.3.3. İşletme Çalışanlarının Kurum Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

İşletme çalışanlarının, işletmenin Kurum Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının, işletmedeki çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini araştırmak üzere t-Testi yapılmıştır. İşletme çalışanlarının Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır (t=0,54 ve p>0,05). (Tablo 4.18). 6.hipotez olan "İşletme çalışanlarının Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılamalarında, çalışma şekilleri açısından farklılık yoktur" hipotezi kabul edilmiştir.

Dahili/sürekli çalışan personel ile saat ücreti ile çalışan personelin Kurum Düzeyindeki uygulamaları algılamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. ($\overline{X}$ Dahili/Sürekli Çalışan Personel=3,78 ve $\overline{X}$ Saat Ücreti ile Çalışan Personel=3,71) (Bakınız EK II, Tablo 14)

Tablo 4.18: İşletme Çalışanlarının Departman Düzeyinde Gerçekleştirilen Uygulamaları Algılamalarının, Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair t-Testi

						t-Testi		
Ölçek	**Çalışma Şekli**	**N**	**Ortalama Değer**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**	**t**	**sd**	**p**
Kurum Düzeyi Uygulamaları	Dahili/Sürekli Çalışan	120	3,78	0,85	0,08	0,54	183	0,59
	Saat Ücreti ile Çalışan	65	3,71	0,83	0,10			

*Fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

4.5.4. Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme

Anketin bu bölümünde, katılımcılardan kurumları düzeyinde benimsenen Öğrenen Organizasyon uygulamalarının sonuçlarını ölçmek için verilen ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Her bir ifade, cevaplayıcı tarafından ifadeye katılma derecesine göre 1'den ("Hiçbir Zaman") 6'ya ("Her Zaman") kadar derecelendirilmiştir. Tablo 4.19'da genel olarak Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme ve Tablo 4.20'de bu gruptaki her bir ifade için ortalama değerler ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme Ortalama Değeri ve Standart Sapması

Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme

	N	Minimum	Maximum	Ortalama Değer	Standart Sapma
Kurum Düzeyinde Öğr.Org.Son.Ölç.	185	2,17	5,08	3,6761	,6191
Geçerli	185				

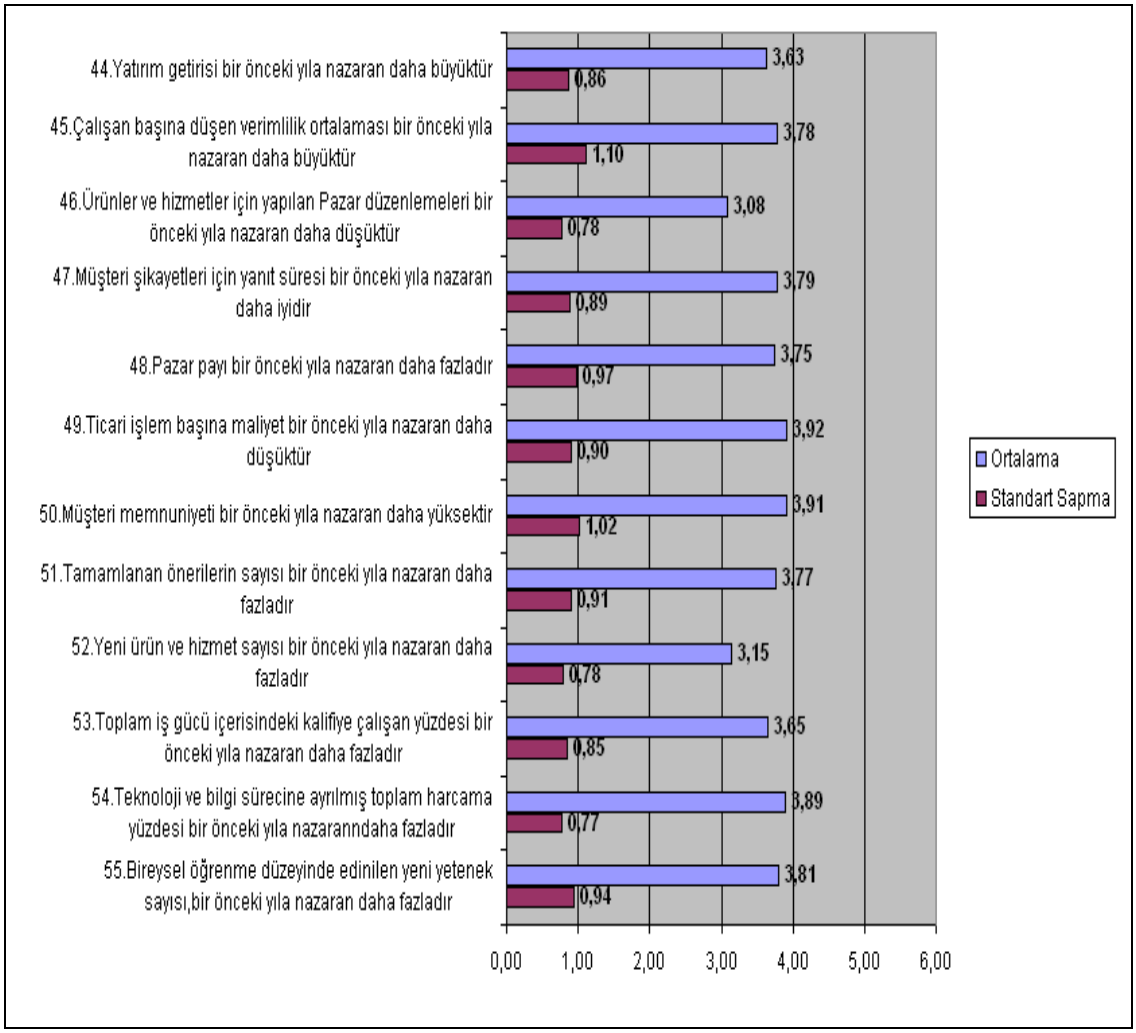
Tablo 4.19'da görüleceği gibi, Kurum Düzeyinde benimsenen Öğrenen Organizasyon uygulamalarının sonuçlarını ölçmek için sorulan ifadelerin ortalama değeri 3,68 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çalışanlar uygulamaların sonuçlarının işletme geneline sıklıkla yansıdığını düşünmektedir. Çalışanlar, benimsenen uygulamaların sonuçlarının gözle görülür biçimde farkedebilmektedir.

Tablo 4.20, işletmenin Kurum Düzeyinde benimsediği ve uyguladığı Öğrenen Organizasyon uygulamalarının çalışanlarca algılanışını öğrenmeye dayanan 12 ifadenin ortalama değer ve standart sapmalarını göstermektedir. On iki ifadeden dört tanesi 3,68 olan Kurum Düzeyinde benimsenen Öğrenen Organizasyon uygulamalarının sonuçlarını ölçmek için sorulan ifadelerin ortalamasından daha düşük ortalama değerler almıştır. Bu dört ifade sırasıyla şu şekildedir:

- Kırk dördüncü ifadede ortaya çıkan 3,63'lük ortalama değer, cevaplayıcıların benimsenen Öğrenen Organizasyon uygulamaları sonucunda kurumlarının yatırım getirisinin bir önceki yıla nazaran daha büyük olduğu ifadesinin organizasyondaki yansımasını "Sıklıkla" algılamaktadırlar.
- Kırk altıncı ifadede ortaya çıkan 3,08'lik ortalama değer, cevaplayıcıların uygulamalar sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetler için yapılan Pazar düzenlemelerinin bir önceki yıla göre düşük olması ifadesinin organizasyondaki yansımasını "Arada" algılamaktadırlar.
- Dikkat çekici bir ifade olan elli ikinci ifadede ortaya 3,15'lik ortalama değer göstermektedir ki, cevaplayıcılar uygulamalar sonucu elde edilen yeni ürün ve hizmet sayısının bir önceki yıla göre fazla olduğu ifadesinin organizasyondaki yansımasını zaman zaman algılamaktadırlar.
- Elli üçüncü ifadede ortaya çıkan 3,65'lik ortalama değer ve 0,85'lik standart sapma, cevaplayıcıların uygulamalar sonucu toplam iş gücü içindeki kalifiye çalışan yüzdesinin bir önceki yıla göre daha fazla olduğu ifadesinin organizasyondaki yansımasını "Sıklıkla" algılamaktadır.

Tablo 4.20'de görüleceği üzere kırk dört ve elli beşinci soru aralığına genel olarak bakıldığında, ortalama değerlerin 3,08 ile 3,92 aralığında değiştiği görülmektedir. Düşük ortalamaları ile en dikkat çeken ifadeler, kırk altı ve elli ikinci ifadelerdir. Bu iki ifadedeki ortalamalar ve standart sapmalar, cevaplayıcıların işletmede benimsenen ve uygulanan Öğrenen Organizasyon uygulamaları sonucu elde edilen sonuçlar ile ilgili tereddütleri olduğunu göstermektedir. Cevaplayıcıların büyük bir kısmının, yapılan Pazar düzenlemelerinin ve üretilen yeni ürün ve hizmet sayılarının her yıl bir önceki yıla nazaran daha fazla olduğu fikrine katılmadıkları görülmüştür.

Tablo 4.20: Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme



"Düzeltme"

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan teknolojik ve ticari gelişmelerin durdurulamaz hızı karşısında organizasyonlar, kendilerini sürekli bir biçimde yenilemek ve güncel tutmak zorunda kalmaktadırlar. Globalleşen rekabet, organizasyonların en yeni bilgiyi, diğerlerinden önce almalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, sürekli öğrenen, öğrenmeyi bir yaşam felsefesi haline getiren ve örgüt yapılarını bu felsefeye göre düzenleyebilen organizasyonlar, diğerlerine göre fark yaratacak ve rekabet yarışında öne geçebileceklerdir.

Rekabetin hızla arttığı, değişimlerin göz açıp kapayana kadar yaşandığı belirsizliklerle dolu bir ortamda organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmek için, eskisinden çok daha fazla akıllıca hareket etmek zorunda kalmaktadırlar. Tıpkı bir satranç oyunu gibi, organizasyonlar birkaç hamle sonrasını düşünmek, bu hamlelere göre alternatifler yaratmak ve diğer oyuncuların hamlelerine göre bu alternatifleri en verimli şekilde kullanmak durumundadırlar. Bu yetiye sahip olan organizasyonlar, sürekli öğrenmeyi benimsemeleri sonucu edindikleri "Yeni Bilgi" ile aniden değişen çevre koşullarına kendilerini hızla adapte edebilecek, sahip oldukları kaynakları yeni ihtiyaçlara göre hızlı bir biçimde dağıtabilecek ve ani değişimler sonucunda minimum zararla hayatlarına devam edebileceklerdir. Bunu başarabilen organizasyonlar, Öğrenen Organizasyon olabilmeyi başarmış organizasyonlardır.

Bir işletmenin "Öğrenen Organizasyon" olabilmesi için pek çok yapısal değişimi başarı ile tamamlaması gerekmektedir. Organizasyonlar öğrenen bir organizasyon olmak için öncelikle örgüt yapılarını, örgüt kültürlerini sürekli öğrenme felsefesine göre revize etmek durumundadırlar. Geçmiş tecrübelerinden, başarı ve de özellikle başarısızlıklarından ders alabilen, eksikliklerini giderebilen, çevrelerindeki değişimleri sürekli takip edebilen, karşılaşılan problemlere en kısa zamanda çözüm üretebilen organizasyonlar Öğrenen Organizasyonlardır. Örgüt yapılarını yeniden düzenleyerek öğrenen bir organizasyon olma yolunda ilerleyen

organizasyonlar, akabinde strateji, misyon ve vizyonlarını da yeni yapılarına göre düzenlemek durumundadırlar.

Organizasyondaki en üst yönetimden en alt kademe çalışana kadar herkesin, samimiyetle inanarak uygulaması gereken bu yaklaşım ile birlikte çalışanlar, hayatlarının her alanında öğrenmeyi bir parçaları olarak görmeye başlayacak, öğrenme sonucunda edindikleri "Yeni Bilgi"yi özümseyip yorumlayarak, farklılık yaratmak ve daha stratejik kararlar vermek için kullanacaklardır. Çalışanlar tarafından benimsenen Bireysel Öğrenme, meslektaşları ile birlikte benimseyecekleri Takım Halinde Öğrenmeyi beraberinde getirmektedir. Takım Halinde Öğrenmenin sonucu olarak, bir organizasyondaki tüm takımların birlikte öğrenme durumu ise Örgütsel Öğrenmeyi ortaya çıkartmaktadır. Bu çerçevede araştırma kapsamında, seçilen işletmede Öğrenen Organizasyonların Bireysel, Departman ve Kurum Düzeylerinde gerçekleştirmeleri gereken davranışların, Öğrenen Organizasyon uygulamalarını benimseyen bu işletmede ne oranda uygulandığının, öğrenmenin bu düzeylerde ne oranda kullanıldığının ve çalışanlarca ne oranda algılandığının araştırılması amaçlanmıştır.

Watkins ve Marsick tarafından hazırlanmış olan anket, araştırma kapsamındaki işletmenin çalışanlarının cevaplaması için İnsan Kaynakları departmanına gönderilmiş, yapılmakta olan uygulamaların, Bireysel, Departman ve Kurum Düzeylerinde yapılması gereken davranışlarla ne oranda benzerlik gösterdiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öğrenen Organizasyonların Bireysel, Departman ve Kurum Düzeylerinde "Her Zaman" yapmaları beklenen davranışları, seçilen işletmenin ne oranda yaptığını ve bu doğrultuda yapılanların çalışanlarca nasıl algılandığını ölçebilmek için elde edilen anket cevapları dört konu başlığında incelenmiştir. Her konu başlığı ve konu başlığı içerisindeki her bir ifade için ortalama değerler hesaplanıp, bu ortalama değerler ile her bir bölüm ve ifade için olması beklenen değerler karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalar yapılırken, öncelikle Bireysel Düzey, sonrasında Departman Düzeyi,

akabinde Kurum Düzeyi ve son olarak da Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme bölümü analiz edilmiştir.

Ortalama değerlerin karşılaştırılmasından sonra, farklı görev yerlerinde çalışan ve farklı çalışma şekillerine sahip olan çalışanların, Bireysel, Departman ve Kurum Düzeylerinde yapılan Öğrenen Organizasyon uygulamalarını algılamalarında herhangi bir farklılık olup olmadığını ölçmek için ANOVA ve t-Testleri uygulanmıştır.

Öğrenen Organizasyon olmanın en önemli gereklerinden biri olan Örgütsel Öğrenme kavramının ilk basamağını Bireysel Öğrenme oluşturmaktadır. Bir organizasyonun Öğrenen Organizasyona dönüşebilmesi için öncelikle çalışanlarının öğrenme kavramını hayatlarının bir parçası haline getirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, ankette Bireysel Düzeyde yer alan ifadeler organizasyonlar için oldukça önemli olan ve temeli oluşturan ifadelerdir. Bu ifadelerin, cevaplayıcılar tarafından işletme çalışanlarında ne oranda görüldüğünün, çalışanlarca nasıl algılandığının belirlenmesi, o işletmenin ne oranda öğrenen bir organizasyon olabildiğinin göstergesi olmaktadır.

Bireysel Düzeyin analizi sonucunda, çalışanların bu konu başlığı altında yer alan ifadelerdeki yapmaları beklenen davranışları sıklıkla gerçekleştirdiklerini düşündükleri görülmüştür. Tam anlamıyla Öğrenen Organizasyon olmayı başarabilen organizasyonlarda bu davranışların, her zaman yapılıyor olması ve çalışanlarca her zaman yapılıyor olarak algılanması beklenmektedir. Bireysel Düzeydeki en dikkat çekici nokta, öğrenme için kurumun çalışanları ödüllendirmesi ile ilgili ifadedir. Cevaplayıcıların bir çoğuna göre işletme, öğrenmeyi başaran çalışanlarını nadiren ödüllendirmektedir. Bölümdeki hemen hemen her ifade ile ilgili olarak cevaplayıcıların tereddütleri bulunmaktadır. Bireysel Düzeydeki öğrenme düzeyini arttırmak için öncelikle üst yönetim, yaklaşımı içtenlikle benimsemeli ve akabinde bu tereddütleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır. Ancak Öğrenen Organizasyon yaklaşımını felsefeleri olarak gören işletme yöneticileri, inandıkları bu felsefeyi çalışanlarına aşılayabilir. Yönetimin öğrenme konusundaki desteği,

öğrenme için uygun örgüt ortamını yaratması ve çalışanları ödüllendirmesi ile birlikte çalışanlar da, herhangi bir zorlama olmadan kendi istekleri ile sürekli bir öğrenmeyi hayatlarına entegre edebileceklerdir. Çalışanlar yeni bilgiler öğrendikçe bu bilgileri birbirleri ile paylaşıp, paylaşım sonucunda daha farklı bilgilere ulaşabileceklerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmenin Bireysel Düzeyde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının işletmedeki görev yerlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde, farklı görev yerlerinde çalışan personellerin algılama düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Öğrenen Organizasyon uygulamalarını örgüt kültürlerine adapte edebilmiş ve tam anlamıyla uygulayabilen organizasyonlarda, farklı görev yerlerinde çalışan personellerin algılama düzeylerinin birbirlerine aynı denebilecek kadar yakın olması beklenmektedir. Anket sonucuna göre yapılan analizlerde işletmedeki Fabrika/Üretim, İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları, Pazarlama/Satış ve Teknik/Ar-Ge departmanlarındaki çalışanların Bireysel Düzeyde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeyleri farklıdır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda, uygulamaları en yüksek düzeyde algılayan çalışanların Fabrika/Üretim departmanındaki çalışanlar olduğu görülmüştür. Bu farklılığın sebebi olarak, bu departmandaki çalışanların işletmenin diğer çalışanlarına göre bireysel olarak daha fazla zamanlarını öğrenmeye ayırdıkları düşünülmektedir. Ayrılan zaman ile doğru orantılı olarak çalışanlar daha fazla öğrenmekte, bunun sonucu olarak da işletmenin gerçekleştirdiği uygulamaları daha yüksek düzeyde algılayabilmektedirler. Ayrıca bu departmandaki yöneticilerin, çalışanları uygulamalar konusunda daha fazla bilgilendiriyor olduğu da düşünülmektedir. Dolayısı ile uygulamalar konusunda daha bilgili olan çalışanlar, uygulamalar ile yapılmak istenenin ne olduğunu daha rahat gözlemleyebilmekte ve algılayabilmektedir. Üst yönetimin bu farklılığın nedenlerini araştırması gerekmektedir. Ancak yapılacak verimli bir araştırma sonucunda bu farklılaşma ortadan kaldırılabilecek, tüm çalışanlar daha bilinçli olarak uygulamalarda yer alabilecektir.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmenin Bireysel Düzeyde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının işletmedeki çalışma şekillerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde, herhangi bir anlamlı farklılaşma bulunamamıştır. Hem dahili/sürekli çalışan hem de saat ücreti ile çalışan personelin Bireysel Düzeydeki uygulamaları algılamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Öğrenen Organizasyonlarda beklenen, tüm çalışanların algı düzeylerinin birbirlerine benzer olmasıdır. Yapılan t-Testi ile birlikte, Bireysel Düzey için bu beklentinin doğrulandığı görülmüştür.

Departman Düzeyi, çalışanların oluşturduğu departmanlarda öğrenmenin düzeyini belirleyici ifadeleri içermektedir. İfadelerde Öğrenen Organizasyon olmayı başaran departmanların her zaman yapmaları gereken davranışlara yer verilmiştir. Bu bağlamda Departman Düzeyindeki cevapların analizi sonucunda, bölümlerin bu konu başlığı altında yer alan ifadelerdeki yapmaları beklenen davranışları sıklıkla yaptıkları belirlenmiştir. Ancak, Öğrenen Organizasyon olarak adlandırılan organizasyonlarda bu davranışların her zaman gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Bu konu başlığı altında en dikkat çekici nokta, cevaplayıcıların, kurumlarının departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirmeyi arada bir yaptıkları görüşüdür. Bu ifadede görülen eksiklik, Bireysel Düzeydeki çalışanların nadiren ödüllendirildikleri görüşü ile paralellik göstermektedir. Üst yönetimin bu iki nokta ile ilgili ciddi anlamda iyileştirme çalışmaları yapması gerekmektedir. Ödüllendirmenin gerekli durumlarda yapılması, çalışanları ve beraberinde takımları motive edecek, yönetimin desteğini gören çalışanlar ise, öğrenme konusunda daha istekli olacaklardır.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmenin Departman Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının işletmedeki görev yerlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde, farklı görev yerlerinde çalışan personellerin algılama düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Öğrenen Organizasyon olmayı başarabilmiş organizasyonlarda, farklı görev yerlerinde çalışan personellerin algılama düzeylerinin birbirlerine aynı denebilecek kadar yakın olması beklenmektedir. Anket sonucuna göre yapılan analizlerde işletmedeki

Fabrika/Üretim, Pazarlama/Satış ve Teknik/Ar-Ge departmanlarındaki çalışanların Departman Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeyleri tıpkı Bireysel Düzeydeki gibi farklıdır. Sonuca göre yine en çok öğrenen departmanın Fabrika/Üretim departmanı olduğu düşünülmektedir. Algılama düzeylerindeki bu farklılığı, öncelikle departman yöneticileri gidermeye çalışmalıdır. İyi bir lider olabilen departman yöneticileri, üst yönetimin bilgisi dahilinde astlarını yapılan uygulamalar hakkında detaylı olarak bilgilendirdiği takdirde algılanan olumsuzlukları olumlu hale dönüştürebilecektir.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmenin Departman Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının işletmedeki çalışma şekillerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde, herhangi bir anlamlı farklılaşma bulunamamıştır. Hem dahili/sürekli çalışan hem de saat ücreti ile çalışan personelin Departman Düzeyindeki uygulamaları algılamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Öğrenen Organizasyonlardaki Departman Düzeyindeki beklenti gerçekleşmiştir.

Departmanların birlikte hareket ederek organizasyon genelinde öğrenmeleri sonucu Örgütsel Öğrenme kavramı ortaya çıkmaktadır. Kurum Düzeyi, departmanların oluşturduğu organizasyon genelindeki öğrenmenin düzeyini belirleyici ifadeleri içermektedir. Öğrenen Organizasyon olmayı başarmış bir organizasyonun her zaman gerçekleştirmeleri gereken davranışları içeren ifadelerin analizi yapıldığında, cevaplayıcıların organizasyonlarının bu davranışları sıklıkla yaptıklarını düşündükleri görüşüne ulaşılmaktadır.

Bu konu başlığında en dikkat çekici noktalardan biri, diğer ifadelerden oldukça düşük ortalama değeri alan, kurumlarının iş ve aileleri arasında denge kurmasına yardım etmesi ile ilgili olan sonuçtur. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğu, kurumlarının işleri ve aileleri arasında denge kurucu bir rol üstlenmediğini düşünmektedir. Dikkat çekici ikinci sonuç, kurumun çalışanlarını geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik etmesi ile ilgili olandır. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun kurumlarının kendilerini geniş bir perspektifle düşünmeye teşvik

etmesi ile ilgili tereddütleri söz konusudur. Üçüncü sonuç, kurumun tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik etmesi ile ilgili olan sonuçtur. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun, tıpkı ikinci ifadedeki gibi, bu ifade ile ilgili tereddütlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dikkat çekici son sonuç ise, kurum tarafından alınan kararlarda çalışanların moralinin göz önüne alınması ile ilgili olandır. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğu, kurumlarının aldığı kararlarda arada bir morallerini göz önünde tuttuğu yönündedir. Bu sonuçlar doğrultusunda görülmektedir ki, organizasyon, çalışanlarını pek fazla teşvik edici davranışlarda bulunmamaktadır. Çalışanlar, bir organizasyondaki en önemli kaynaklardandır. Dolayısı ile üst yönetimin çalışanlarının motivasyonlarını arttırıcı çalışmalar yapması gerekmektedir. Kurumlarınca desteklendiklerini hisseden çalışanlar, hem özel hem de iş yaşamlarında daha motive, daha mutlu olacaklardır. Mutlu bir çalışandaki başarı potansiyeli ise yönetim tarafından göz ardı edilmemelidir.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmenin Kurum Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının işletmedeki görev yerlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde, farklı görev yerlerinde çalışan personellerin algılama düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Öğrenen Organizasyonlarda, farklı görev yerlerinde çalışan personellerin algılama düzeylerinin birbirlerine aynı denebilecek kadar yakın olması beklenmektedir. Anket sonucuna göre yapılan analizlerde işletmedeki Fabrika/Üretim ve Pazarlama/Satış departmanlarındaki çalışanların Kurum Düzeyinde gerçekleştirilen uygulamaları algılama düzeyleri farklıdır. Tıpkı Bireysel ve Departman Düzeylerinde olduğu gibi yapılan analiz ile birlikte, Kurum Düzeyinde de en çok öğrenme potansiyeli olan çalışanların Fabrika/Üretim departmanlarındakiler olduğu düşünülmektedir. Üst yönetimin bu farklılığın nedenlerini araştırması gerekmektedir. Ancak yapılacak verimli bir araştırma sonucunda, nedenlere ulaşılabilecek ve akabinde bu farklılaşma ortadan kaldırılabilecektir.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmenin Kurum Düzeyinde gerçekleştirdiği uygulamaları algılamalarının işletmedeki çalışma şekillerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde, herhangi bir anlamlı

farklılaşma bulunamamıştır. Hem dahili/sürekli çalışan hem de saat ücreti ile çalışan personelin Kurum Düzeyindeki uygulamaları algılamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Tıpkı Bireysel ve Departman Düzeylerinde olduğu gibi Kurum Düzeyinde d,e Öğrenen Organizasyonlarda olması gereken beklenti sağlanmıştır.

Kurumun benimsediği Öğrenen Organizasyon uygulamalarının sonuçlarının ölçülmeye çalışıldığı son konu başlığında, başarı ile bu uygulamaları gerçekleştiren organizasyonlardan beklenen davranışlar, seçilen işletme için işletme çalışanlarına sorulmuştur. Yapılan bölüm analizi sonucunda, çalışanların yapılan uygulamaların sonuçlarını, gözle görülür biçimde fark ettikleri, yapılan uygulamaları algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu bölümde dikkat çekici nokta, çalışanların uygulamalar sonucu elde edilen yeni ürün ve hizmet sayısının bir önceki yıla nazaran fazla olduğuna dair olan ifadedir. Cevaplayıcıların bu ifade ile ilgili tereddütleri vardır. Cevaplayıcılar, işletmenin Kurum Düzeyinde benimsediği ve uyguladığı Öğrenen Organizasyon uygulamalarını "Sıklıkla" olumlu olarak algıladıklarını ve uygulamaların "Sıklıkla" organizasyon geneline yansıdığını farkettiklerini belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların algı düzeylerinin yüksek olması için üst yönetim başta olmak üzere, departman yöneticilerinin de uygulamaları samimiyetle benimsemesi gerekmektedir. Uygulamaların doğru biçimde gerçekleştirilmeleri oldukça önemlidir. Uygulamalara ayrılacak bütçe ve zamanın külfet ve maliyet olarak görülmesi yerine, çok kısa zamanda kendilerini olumlu yönde etkileyecek unsurlar olduğunu bilerek hareket edilmesi organizasyonlara artı değer katacaktır.

Bu çalışma, sadece araştırma kapsamına dahil olan işletmede benimsenen Öğrenen Organizasyon uygulamaları ile ilgili olarak durum tespitine yönelik ve tanımlayıcı nitelikte bir çalışma olduğundan Türkiye'de Öğrenen Organizasyon uygulamalarını benimseyen diğer işletmeler için herhangi bir genelleme yapılamaz. Amaçlanan nokta, sadece seçilen işletme için yapılan uygulamalar ile ilgili mevcut durumun belirlenmesidir. Cevaplayıcıların yanıtladığı anketler sonucu elde edilen veriler sadece işletmenin, araştırmanın yapıldığı süre zarfındaki durumu ile ilgili sonuçları yorumlamak amacıyla kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu, seçilen işletmenin tam anlamıyla bir öğrenen organizasyon olmadığı, eksiklerinin

giderilmesi halinde Öğrenen Organizasyon olma potansiyelinin bulunduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, Öğrenen Organizasyonlar yaklaşımı, günümüz organizasyonu için oldukça önemli bir uygulamalar bütünüdür. Globelleşen rekabet yarışında, işletmeleri rakiplerinden ayıracak, onları rakiplerinin bir, hatta birkaç adım önüne geçirecek, belirsizlik ortamında işletmelerin önlerini görmelerini sağlayacak, sert koşullardan işletmeleri koruyacak ideal organizasyon yapısının, Öğrenen Organizasyonlar olduğu fikri tüm dünyada hızla yayılmaktadır. Organizasyonlar, mevcut yapılarını Öğrenen Organizasyon olabilmek için düzenlediklerinde, yapacakları değişimler için kullandıkları kaynaklarını birer maliyet olarak görmemelidirler. Düzenlemeler sonucunda organizasyonlar, yapacakları doğru uygulamalar ile, kısa bir zaman içerisinde yaptıkları maliyeti kazanca dönüştüreceklerini, güçlerine güç katacaklarını ve rakiplerine göre çok daha uzun bir süre hayatlarını devam ettirerek, karlarını arttırma potansiyeline sahip olacaklarını unutmamalıdır.

"Düzeltme"

KAYNAKÇA

Ağır, Ahmet: "Bilişim Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı", (Çevrimiçi) www.nuveforum.net/attachments/48498d1269943091-index9-pdf, 30 Aralık 2009

Akella, Devi: **Unlearning the Fifth Discipline: Power, Politics and Control in Organizations**, Yeni Delhi, Response Books, 2003

Akgün, Ali E., Halit Keskin: "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:I, 2003, s.175-188

Antonacopoulou, Elena P.: "The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices", **Management Learning**, C:XXXVII, No:4, 2006, s.455-473

Argüden, Yılmaz: "Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi", **Önce** Kalite Dergisi, Eylül 2007, s.18-22

Argyris, Chris: "Teaching Smart People How To Learn", **Harvard Business Review**, C:IV, No:2, 1991, s.4-15

Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi-Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri,** 1 c., 3. bsk., İşletme Fakültesi Yayın No:257, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:150, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1993

Basım, Nejat, Harun Şeşen, Cem Harun Meydan "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** C:LXIV, No:3, 2009, s.27-44

Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:275, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 1998

Çam, Salim: **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002

Çellek, Tülay: "Yaratıcılık ve Eğitim Sistemimizdeki Boyutu", **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, C:II, No:1, Mart 2002, s.2-4

Daft, Richard L.: **Management**, 4. bsk., Amerika, The Dryden Press, 1988

Dasgupta, Meeta, R.K.Gupta: "Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management", **Global Business Review**, C:X, No:2, 2009, s.203-224

Demirel, Yavuz, Zeliha Seçkin: "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", **Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:XVII, No:1, 2008, s.189-202

Doğan, Müslüm: "Sürekli İyileştirme (Kaizen)", (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/387-surekli-iyilestirme-kaizen.html , 20 Kasım 2009

Durna, Ufuk, Yavuz Demirel: "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:30, Ocak-Haziran 2008, s.129-156

Edmondson, Amy, Bertrand Moingeon: "From Organizational Learning to the Learning Organization", **Management Learning**, C:XXIX, No:1, Mart 1998, s.21-36

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, 2. bsk., İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 1997

Fulmer, Robert M.: **The New Management**, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1974

George, Claude S.: **The History of Management Thought**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentic-Hall, Inc., 1972

Greenwood, Jennifer: "The role of reflection in single and double loop learning", **Journal of Advanced Nursing**, C:XXII, 1998, s.1048-1053

Güçlü, Nezahat, Kseanela Sotirofski: "Bilgi Yönetimi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, C:IV, No:4, Güz 2006, s.351-371

Güney, Semra: **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, 2. bsk., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007

Gürün, Fethi: **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 30.Yıl, Ankara, 2001

Hitt, Michael A., R. Dennis Middlemist, Robert L.Mathis: **Management: Concepts and Effective Practice**, 2. bsk., Amerika, West Publishing Company, 1986

Hündür, Bilgen: "Bireysel ve Örgütsel Öğrenme",(Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/295-bireysel-Ve-orgutsel-ogrenme.html , 4 Ocak 2010

İşisağ, Korkut Uluç, Selma Deneme: "Takım Nedir?", (Çevrimiçi) http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/takim.htm , 12 Şubat 2010

Kaplan, Robert S., David P.Norton: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 1996, s.4-15

Kıngır, Said, Muammer Mesci: "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C:VI, No:19, Kış 2007, s.63-81

Klausmeier, Herbert J., William Goodwin: **Learning and Human Abilities: Educational Psychology**, 4. bsk., New York, Harper International Edition, 1975

Klein, Stephen B.: **Learning: Principles and Applications**, Amerika, McGraw-Hill, Inc., 1987

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. bsk., İstanbul, Mart 2001

Liebowitz, Jay: **Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primes**, Amerika, CRC Press, 2000

Marsick, Victoria J., Karen E.Watkins: "Demonstrating the Value of an Organizaton's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", **Advances in Developing Human Resources**, C:V, No:2, Mayıs 2003, s.132-151

Onal, Güngör: **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın No:04, Üniversite Yayın No:560, İstanbul, Anadolu Matbaa Ve Ticaret, Nisan 1995

Öneren, Melahat: "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C:IV, No:7, 2008, s.163-178

Özdevecioğlu, Mahmut: "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", **Polis Bilimleri Dergisi**, C:V, No:3-4, 2003, s.23-37

Pınar, İbrahim: "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XXVIII, No:2, Kasım 1999, s.37-78

Robbins, Stephen P.: **Management: Concepts and Application**, 2. bsk., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1988

Senge, Peter M.: **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü Ve Uygulaması**, Çev: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan, 14. bsk., İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Mayıs 2007

Sipahi, Beril, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, Aralık 2006

Smith, Robert M.: **Learning: How to Learn-Applied Theory for Adults**, Londra, Open University Press, 1982

Tosi, Henry L., Stephen J. Carroll: **Management**, 2. bsk., Amerika, John Wiley&Sons, Inc., 1982

Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 1 c., 6. bsk., Ankara, Savaş Kitap ve Yayınevi, Kasım 1992

Tuna, Özlem, Mehmet Akif Çakırer: "Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:X, No:2, 2008, s.257-272

Türengül, Mustafa: "Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış (Klasik-Neoklasik-Modern-Neomodern Yaklaşımlar)", **Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, No:9, Aralık 2005, s.107-120

Uzun, Hatice, Ufuk Durna: "İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:I, No:1, Haziran 2008, s.33-40

Wren, Daniel A.: **The Evolution of Management Thought**, 4. bsk., Singapur, John Wiley&Sons, Inc., 1994

Yazıcı, Selim: **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2001

Yeniçeri, Zuhal: "Edward Chace Tolman ve Bilişsel Davranışçılık", **Pivolka**, C:II, No:10, Kasım 2003, s.14-16

Yozgat, Osman: **İşletme Yönetimi**, 8. bsk., M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:435-668, İstanbul, 1992

EK I.ANKET ÇALIŞMASI

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı



Sayın Firma Yetkilisi,

Bu anket çalışması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı **yüksek lisans tez çalışması** kapsamında, Türkiye'de "Öğrenen Organizasyon" uygulamaları yapan organizasyon çalışanlarının, yürütülen Öğrenen Organizasyon uygulamaları ile ilgili algılarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Çalışan algılarını değerlendirmek üzere Victoria J.Marsick ve Karen E.Watkins'in 1997 yılında geliştirdiği ve 2007 yılında Nejat Basım ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlanan Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi'ni (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-ÖÖBA) sizlere sunuyorum.

Anket sorularını cevaplamak için ayıracağınız değerli vakitleriniz için teşekkür ederim.

Sizlerden ulaşacak cevaplar, **sadece analiz amacıyla kullanılacak olup**, tamamıyla gizli tutulacaktır. Dilediğiniz takdirde, anket sonuçlarını sizlerle paylaşabileceğimi belirtir, değerli görüşleriniz için teşekkür ederim.

Çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

F.Özden Özel

ÖĞRENEN ÖRGÜT BOYUTLARI ANKETİ

Bu ankette, sizden, organizasyonların nasıl ayakta kaldığı ve öğrenmeyi, bireysel, takım ya da örgütsel seviyelerden hangisinde kullandığı hakkında düşünmeniz istenmektedir. Anket sonuçları yoluyla, siz ve organizasyonunuz, sahip olduğunuz güçlü yönleri belirleyecek ve öğrenen bir organizasyon olma yolunda gelişimi sağlayacak stratejik baskı alanlarını saptama olanağı bulacaksınız.

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine cevap veriniz. Her ifade için, organizasyonunuzun yakın olduğu dereceye karar veriniz. Eğer ifade pratikte hiç olmayan ya da nadiren olan bir durumu belirtiyorsa 1 puan veriniz. Eğer ifade, departmanınız ya da çalışma grubunuz için her zaman doğruysa, ifadeyi 6 puanla değerlendiriniz. Cevap kağıdını size uygun olan ifadeyi işaretleyerek doldurunuz.

ÖRNEK: Eğer liderlerin öğrenmek için fırsatlar aradığına inanıyorsanız, bu ifadeyi cevap kağıdında 4 puanı işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

Soru	**Hiçbir zaman**					**Her zaman**
Organizasyonumda, liderler sürekli olarak öğrenme fırsatları ararlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

!!!Ankette doğru ya da yanlış bir ifade yoktur. Beklentimiz, anketin yapıldığı süre içinde organizasyonun nerede olduğunu saptamaktır.

Bu araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Soru	Hiçbir zaman					Her zaman
	1	2	3	4	5	6

Bireysel Düzey

1.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.

2.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.

3.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.

4.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.

5.Görev yaptığım kurumda, çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.

6.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.

7.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.

8.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.

9.Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.

10. Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilir.

11. Görev yaptığım kurumda, kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.

12. Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, birbirine saygılıdır.

13. Görev yaptığım kurumda, çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.

Departman Düzeyi

14. Görev yaptığım kurumda, departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.

15. Görev yaptığım kurumda, departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.

16. Görev yaptığım kurumda, departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.

17. Görev yaptığım kurumda, departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.

18. Görev yaptığım kurumda, departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilir.

19. Görev yaptığım kurumda, departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.

Kurum Düzeyi

20. Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.

21. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.

22. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.

23. Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.

24. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.

25. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.

26. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.

27. Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.

28. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.

29. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.

30. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.

31. Kurumum, farklı departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.

32. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.

33. Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.

34. Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.

35. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.

36. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.

37. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.

38. Görev yaptığım kurumda, liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.

39. Görev yaptığım kurumda, liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.

40. Görev yaptığım kurumda, liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.

41. Görev yaptığım kurumda, liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.

42. Görev yaptığım kurumda, liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.

43. Görev yaptığım kurumda, liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.

Kurum Düzeyinde Öğrenen Organizasyon Sonuçlarını Ölçme

44. Görev yaptığım kurumda, yatırım getirisi, bir önceki yıla nazaran daha büyüktür.

45. Görev yaptığım kurumda, çalışan başına düşen verimlilik ortalaması, bir önceki yıla nazaran daha büyüktür.

46. Görev yaptığım kurumda, ürünler ve hizmetler için yapılan Pazar düzenlemeleri, bir önceki yıla nazaran daha düşüktür.

47. Görev yaptığım kurumda, müşteri şikayetleri için yanıt süresi, bir önceki yıla nazaran daha iyidir.

48. Görev yaptığım kurumda, Pazar payı, bir önceki yıla nazaran daha fazladır.

49. Görev yaptığım kurumda, ticari işlem başına maliyet, bir önceki yıla nazaran daha düşüktür.

50. Görev yaptığım kurumda, müşteri memnuniyeti, bir önceki yıla nazaran daha yüksektir.

51. Görev yaptığım kurumda, tamamlanan önerilerin sayısı, bir önceki yıla nazaran daha fazladır.

52. Görev yaptığım kurumda, yeni ürün ve hizmet sayısı, bir önceki yıla nazaran daha fazladır.

53. Görev yaptığım kurumda, toplam iş gücü içerisindeki kalifiye çalışan yüzdesi, bir önceki yıla nazaran daha fazladır.

54. Görev yaptığım kurumda, teknoloji ve bilgi sürecine ayrılmış toplam harcama yüzdesi, bir önceki yıla nazaran daha fazladır.

55. Görev yaptığım kurumda, bireysel öğrenme düzeyinde edinilen yeni yetenek sayısı, bir önceki yıla nazaran daha fazladır.

Size ve Organizasyonunuza Ait Ek Bilgiler

56. İşletmedeki görev yeriniz neresidir?

1. Genel Müdür
2. Fabrika/Üretim
3. İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları
4. Pazarlama/Satış
5. Teknik/Ar-Ge

57. İşletmedeki çalışma şekliniz nedir?

1. Dahili/Sürekli Çalışan Personel (Üst Yönetim, Orta Kademe Yönetim, Denetçi, Yönetim Haricindeki Teknik/Profesyonel)
2. Saat Ücreti ile Çalışan Personel (Yönetim Haricindeki Saat Ücreti ile Çalışan)

58. Eğitim Düzeyiniz nedir?

1. Lise Düzeyinden düşük
2. Lise
3. Ön Lisans
4. Lisans
5. Lisansüstü

"Düzeltme"

59. Ayda size ait kaç saatinizi, işiniz ile ilgili öğrenmeye ayırıyorsunuz?

1. Hiç

2. 1-10 Saat

3. 11-20 Saat

4. 21-35 Saat

5. 36 Saat ve üzeri

60. Kurumunuzda kaç çalışan görev almaktadır?

1. 0-500

2. 501-1.000

3. 1.001-10.000

4. 10.001-50.000

5. 50.000 ve üzeri

61. İş tipiniz nedir?

1. Üretim

2. Hizmet

3. Kamu

4. Diğer

62. Kurumunuzun yıllık cirosu ne kadardır?

1. 2 Milyon $'dan düşük

2. 2-25 Milyon $

3. 26-99 Milyon $

4. 99 Milyon $ ve üzeri

ÖÖBA Cevap Anahtarı

Her bir soruya ait cevabınızı, soru numarasının karşılığı olan kısımda yuvarlak içine alarak işaretleyiniz.

Soru	**Hiçbir zaman**					**Her zaman**
1.	1	2	3	4	5	6
2.	1	2	3	4	5	6
3.	1	2	3	4	5	6
4.	1	2	3	4	5	6
5.	1	2	3	4	5	6
6.	1	2	3	4	5	6
7.	1	2	3	4	5	6
8.	1	2	3	4	5	6
9.	1	2	3	4	5	6
10.	1	2	3	4	5	6
11.	1	2	3	4	5	6
12.	1	2	3	4	5	6
13.	1	2	3	4	5	6
14.	1	2	3	4	5	6
15.	1	2	3	4	5	6
16.	1	2	3	4	5	6
17.	1	2	3	4	5	6
18.	1	2	3	4	5	6
19.	1	2	3	4	5	6
20.	1	2	3	4	5	6
21.	1	2	3	4	5	6
22.	1	2	3	4	5	6
23.	1	2	3	4	5	6
24.	1	2	3	4	5	6
25.	1	2	3	4	5	6
26.	1	2	3	4	5	6
27.	1	2	3	4	5	6
28.	1	2	3	4	5	6
29.	1	2	3	4	5	6
30.	1	2	3	4	5	6
31.	1	2	3	4	5	6
32.	1	2	3	4	5	6
33.	1	2	3	4	5	6
34.	1	2	3	4	5	6
35.	1	2	3	4	5	6
36.	1	2	3	4	5	6
37.	1	2	3	4	5	6

38.	1	2	3	4	5	6
39.	1	2	3	4	5	6
40.	1	2	3	4	5	6
41.	1	2	3	4	5	6
42.	1	2	3	4	5	6
43.	1	2	3	4	5	6
44.	1	2	3	4	5	6
45.	1	2	3	4	5	6
46.	1	2	3	4	5	6
47.	1	2	3	4	5	6
48.	1	2	3	4	5	6
49.	1	2	3	4	5	6
50.	1	2	3	4	5	6
51.	1	2	3	4	5	6
52.	1	2	3	4	5	6
53.	1	2	3	4	5	6
54.	1	2	3	4	5	6
55.	1	2	3	4	5	6
56.	1	2	3	4	5	6
57.	1	2	3	4	5	6
58.	1	2	3	4	5	6
59.	1	2	3	4	5	6
60.	1	2	3	4	5	6
61.	1	2	3	4	5	6
62.	1	2	3	4	5	6

EK II.İSTATİSTİK TABLOLARI

A) BİREYSEL DÜZEY UYGULAMALARI İÇİN ANOVA TESTİ TABLOLARI

Tablo 1: Tanımlayıcı Tablo

Descriptives

Bireysel_ort

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2,00	55	4,1608	,82268	,11093	3,9384	4,3832	2,38	5,69
3,00	26	3,6124	,42160	,08268	3,4421	3,7827	2,69	4,38
4,00	62	3,6427	1,01908	,12942	3,3839	3,9015	2,31	5,62
5,00	42	3,6209	,59473	,09177	3,4355	3,8062	2,38	5,15
Total	185	3,7875	,83981	,06174	3,6657	3,9093	2,31	5,69

Tablo 2: ANOVA Tablosu

ANOVA

Bireysel_ort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,929	3	3,643	5,548	,001
Within Groups	118,843	181	,657		
Total	129,772	184			

Tablo 3: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Bireysel_ort

Scheffe

(I) görev_yeri_ort	(J) görev_yeri_ort	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
2,00	3,00	,54841*	,19285	,047	,0042	1,0926
	4,00	,51816*	,15009	,009	,0946	,9417
	5,00	,53996*	,16605	,016	,0714	1,0085
3,00	2,00	-,54841*	,19285	,047	-1,0926	-,0042
	4,00	-,03025	,18932	,999	-,5645	,5040
	5,00	-,00845	,20220	1,000	-,5791	,5622
4,00	2,00	-,51816*	,15009	,009	-,9417	-,0946
	3,00	,03025	,18932	,999	-,5040	,5645
	5,00	,02180	,16194	,999	-,4352	,4788
5,00	2,00	-,53996*	,16605	,016	-1,0085	-,0714
	3,00	,00845	,20220	1,000	-,5622	,5791
	4,00	-,02180	,16194	,999	-,4788	,4352

*. The mean difference is significant at the .05 level.

2,00 -> Fabrika/Üretim Departmanları

3,00 -> İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları Departmanları

4,00 -> Pazarlama/Satış Departmanları

5,00-> Teknik/Ar-Ge Departmanları

B) BİREYSEL DÜZEY UYGULAMALARI İÇİN t-TESTİ TABLOLARI

Tablo 4: Grup İstatistikleri Tablosu

Group Statistics

	calisma_sekli_ort	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bireysel_ort	1,00	120	3,7853	,89817	,08199
	2,00	65	3,7917	,72642	,09010

1,00 -> Dahili/Sürekli Çalışan Personel

2,00 -> Saat Ücreti ile Çalışan Personel

Tablo 5: Bağımsız Gruplar Arası t-Testi Tablosu

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bireysel_ort	Equal variances assumed	4,198	,042	-,050	183	,960	-,00646	,12969	-,26234	,24942
	Equal variances not assumed			-,053	156,255	,958	-,00646	,12182	-,24709	,23417

C) DEPARTMAN DÜZEYİ UYGULAMALARI İÇİN ANOVA TESTİ TABLOLARI

Tablo 6: Tanımlayıcı Tablo

Descriptives

Departman_ort

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2,00	55	4,1879	,92688	,12498	3,9373	4,4385	2,00	5,67
3,00	26	3,8077	,48692	,09549	3,6110	4,0044	3,00	4,67
4,00	62	3,4328	,98368	,12493	3,1830	3,6826	1,83	5,83
5,00	42	3,5476	,55982	,08638	3,3732	3,7221	2,17	4,67
Total	185	3,7360	,88080	,06476	3,6083	3,8638	1,83	5,83

Tablo 7: ANOVA Tablosu

ANOVA

Departman_ort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,555	3	6,185	9,014	,000
Within Groups	124,194	181	,686		
Total	142,749	184			

Tablo 8: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Departman_ort

Scheffe

(I) görev_yeri_ort	(J) görev_yeri_ort	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
2,00	3,00	,38019	,19714	,297	-,1762	,9365
	4,00	,75508*	,15344	,000	,3221	1,1881
	5,00	,64026*	,16974	,003	,1613	1,1193
3,00	2,00	-,38019	,19714	,297	-,9365	,1762
	4,00	,37490	,19354	,293	-,1713	,9211
	5,00	,26007	,20671	,664	-,3232	,8434
4,00	2,00	-,75508*	,15344	,000	-1,1881	-,3221
	3,00	-,37490	,19354	,293	-,9211	,1713
	5,00	-,11482	,16554	,923	-,5820	,3523
5,00	2,00	-,64026*	,16974	,003	-1,1193	-,1613
	3,00	-,26007	,20671	,664	-,8434	,3232
	4,00	,11482	,16554	,923	-,3523	,5820

*. The mean difference is significant at the .05 level.

2,00 -> Fabrika/Üretim Departmanları

3,00 -> İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları Departmanları

4,00 -> Pazarlama/Satış Departmanları

5,00-> Teknik/Ar-Ge Departmanları

D) DEPARTMAN DÜZEYİ UYGULAMALARI İÇİN t-TESTİ TABLOLARI

Tablo 9: Grup İstatistikleri Tablosu

Group Statistics

	calisma_sekli_ort	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Departman_ort	1,00	120	3,7528	,92959	,08486
	2,00	65	3,7051	,78879	,09784

1,00 -> Dahili/Sürekli Çalışan Personel

2,00 -> Saat Ücreti ile Çalışan Personel

Tablo 10: Bağımsız Gruplar Arası t-Testi Tablosu

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Departman_ort	Equal variances assumed	3,831	,052	,350	183	,726	,04765	,13597	-,22063	,31593
	Equal variances not assumed			,368	150,658	,713	,04765	,12951	-,20825	,30354

E) KURUM DÜZEYİ UYGULAMALARI İÇİN ANOVA TESTİ TABLOLARI

Tablo 11: Tanımlayıcı Tablo

Descriptives

Kurum_ort

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2,00	55	4,0470	,79673	,10743	3,8316	4,2624	2,21	5,58
3,00	26	3,6330	,27864	,05465	3,5205	3,7456	3,29	4,17
4,00	62	3,6122	1,07610	,13666	3,3390	3,8855	2,04	5,50
5,00	42	3,6528	,63576	,09810	3,4547	3,8509	2,13	5,13
Total	185	3,7536	,84121	,06185	3,6316	3,8756	2,04	5,58

Tablo 12: ANOVA Tablosu

ANOVA

Kurum_ort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,778	3	2,259	3,313	,021
Within Groups	123,428	181	,682		
Total	130,206	184			

Tablo 13: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Kurum_ort

Scheffe

(I) görev_yeri_ort	(J) görev_yeri_ort	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
2,00	3,00	,41396	,19654	,222	-,1407	,9686
	4,00	,43474*	,15296	,048	,0031	,8664
	5,00	,39419	,16922	,147	-,0833	,8717
3,00	2,00	-,41396	,19654	,222	-,9686	,1407
	4,00	,02078	,19294	1,000	-,5237	,5653
	5,00	-,01976	,20607	1,000	-,6013	,5618
4,00	2,00	-,43474*	,15296	,048	-,8664	-,0031
	3,00	-,02078	,19294	1,000	-,5653	,5237
	5,00	-,04055	,16503	,996	-,5063	,4252
5,00	2,00	-,39419	,16922	,147	-,8717	,0833
	3,00	,01976	,20607	1,000	-,5618	,6013
	4,00	,04055	,16503	,996	-,4252	,5063

*. The mean difference is significant at the .05 level.

2,00 -> Fabrika/Üretim Departmanları

3,00 -> İdari/Lojistik, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynakları Departmanları

4,00 -> Pazarlama/Satış Departmanları

5,00-> Teknik/Ar-Ge Departmanları

F) KURUM DÜZEYİ UYGULAMALARI İÇİN t-TESTİ TABLOLARI

Tablo 14: Grup İstatistikleri Tablosu

Group Statistics

	calisma_sekli_ort	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kurum_ort	1,00	120	3,7781	,84802	,07741
	2,00	65	3,7083	,83314	,10334

1,00 -> Dahili/Sürekli Çalışan Personel

2,00 -> Saat Ücreti ile Çalışan Personel

Tablo 15: Bağımsız Gruplar Arası t-Testi Tablosu

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Kurum_ort	Equal variances assumed	,233	,630	,538	183	,591	,06979	,12980	-,18631	,32590
	Equal variances not assumed			,541	133,394	,590	,06979	,12912	-,18559	,32518