

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**ÖĞRENER ORGANİZASYON YAPISI KAVRAMI VE İLLER BANKASI
PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Serkan SOFU

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON YAPISI KAVRAMI VE İLLER BANKASI
PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Serkan SOFU

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Serkan PELİTÇİ

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Dr.Öğr. Üyesi Aylin Özgür ATEŞ

Serkan SOFU tarafından hazırlanan “Öğrenen Organizasyon Yapısı Kavramı ve İller Bankası Personeli Üzerine Bir Araştırma“ adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	SALİH YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	HÜSEYİN TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	HAKKI ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	ORHAN IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	DOÇ.DR.BİROL KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20/06/2018

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Serkan SOFU
20 Haziran 2018

Öğrenen Organizasyon Yapısı Kavramı ve İller Bankası Personeli Üzerine Bir Araştırma

(Uzmanlık Tezi)

Serkan SOFU

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

ÖZET

Yönetim çevreleri 1990'lı yıllarda Peter Senge'nin çalışmalarıyla öncüsü olduğu yeni bir kavramla tanıştı: Öğrenen Organizasyonlar. Öğrenen organizasyon felsefesi en sade haliyle, örgütün karşılaştığı olayları fırsat bilerek kendisine dersler çıkarması, bu derslerden öğrenebilmesi ve öğrenmeyi süreklilik haline getirerek değişen piyasa koşullarında kendisine rekabet avantajı sağlaması olarak tanımlanabilir. Günümüze kadar gelen süreç içerisinde bu konuyla ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada İbank personelinin öğrenen organizasyon olma seviyeleri araştırılmıştır. Birinci bölümde konuyla ilgili kavramsal bilgiler üzerinde durulmuş, organizasyon, öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları konusundaki literatür çalışmalarına yer verilmiştir. İkinci bölümde öğrenen organizasyon kavramı ele alınmış ve incelenmiştir. Tezin son bölümünü oluşturan araştırmada ise 208 İbank personeline online yöntemle anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda İbank organizasyonunun öğrenen organizasyon olma seviyesini yükseltebilecek öneriler sıralanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Organizasyon, Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyon
Sayfa Sayısı : 95
Tez Danışmanı : Serkan PELİTÇİ (Kurum)
Dr.Öğr. Üyesi Aylin Özgür ATEŞ (Üniversite)

Learning Organization Concept And A Research On Ilker Bank Personnel

(ILBANK Expertise Thesis)

Serkan SOFU

ILLER BANKASI ANONİM SİRKETİ

June 2018

ABSTRACT

The management circles met in 1990's with a new concept that was pioneered by Peter Senge's work: Learning Organizations. Learning organization philosophy can be simply defined as providing the advantage of competitive advantage in changing market conditions by making it possible to draw lessons from these events, to learn them and to make learning continuity. Different studies have been carried out regarding this subject until today. In this study the level of being a learning organization at Ilbank has been researched. In the first part, conceptual information related to the topic is emphasized, literature studies on concepts of organization, learning and organizational learning are included. In the second chapter, the concept of learning organization has been studied. In the survey, which constituted the last part of the thesis, a questionnaire was applied online to 208 Ilbank personnel. As a result of these researches, suggestions that can improve level of being learning organization at Ilbank has been made.

Key Words : Organization, Learning, Organizational Learning, Learning Organization
Page Number : 95
Supervisor : Serkan PELİTÇİ (Corporate)
Assist.Prof.Dr. Aylin Özgür ATEŞ (University)

TEŞEKKÜR

Tez hazırlama sürecinde bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım ve her aşamada bana yol gösteren kurum danışmanım Uzman Serkan PELİTÇİ ile akademik danışmanım Dr.Öğr. Üyesi Aylin Özgür ATEŞ'e, çalışma sürem boyunca desteklerini esirgemeyen İstanbul Bölge Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Müdürü Sn.F.Perihan GÖNÜRTAY'a ve süreç boyunca bana kolaylık sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1.Organizasyon Kavramı	5
1.1.1.Organizasyonun tanımı	5
1.1.2.Organizasyonun ilkeleri	7
1.2.Öğrenme Kavramı.....	10
1.2.1.Öğrenmenin tanımı	10
1.2.2.Öğrenme tipleri	12
1.2.3.Öğrenme teorileri.....	14
1.2.4.Öğrenme seviyeleri	18
1.3.Örgütsel Öğrenme.....	20
1.3.1.Örgütsel öğrenme kavramı.....	20
1.3.2.Örgütsel öğrenme türleri	22
2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR.....	27
2.1.Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	28
2.2.Öğrenen Organizasyonların Tarihsel Gelişimi	34

2.2.1.Bilen organizasyon.....	34
2.2.2.Anlayan organizasyon.....	35
2.2.3.Düşünen organizasyon	35
2.2.4.Öğrenen organizasyon	36
2.3.Öğrenen Organizasyon ile Geleneksel Organizasyon Arasındaki Farklar	38
2.4.Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri	39
2.4.1.Sistematik problem çözme.....	40
2.4.2.Deney yapma ve yeni yaklaşımlar deneme.....	40
2.4.3.Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme	40
2.4.4.Başkalarından öğrenme.....	41
2.4.5.Bilgiyi tüm organizasyona aktarma	41
2.4.6.Sinerji oluşturma.....	43
2.4.7.Sürekli iyileştirme.....	43
2.5.Öğrenen Organizasyon Disiplinleri	43
2.5.1.Kişisel yetkinlik	43
2.5.2.Zihni modeller.....	44
2.5.3.Paylaşılan vizyon	45
2.5.4.Takım halinde öğrenme	47
2.5.5.Sistem düşüncesi.....	48
2.6.Öğrenen Organizasyonlarda Yöneticinin Rolü ve Liderlik	48
2.7.Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Yetersizlikleri.....	51
2.7.1.Pozisyon ve kişisel kimlik	52
2.7.2.Düşmanı dışarıda arama hatası	52
2.7.3.Sorumluluk üstlenme	52
2.7.4.Olaylara takılıp kalma alışkanlığı	53
2.7.5.Yavaş değişimlerin önemsenmemesi.....	53

2.7.6.Tecrübeyle öğrenme.....	54
2.7.7.Yönetici takımlarla ilgili sorunlar	54
3. ARAŞTIRMA	57
3.1.Yöntem ve Metodoloji	57
3.1.1.Amaç ve kapsam	57
3.1.2.Veri toplama süreci	57
3.1.3.Veri toplama araçları.....	57
3.1.4.Araştırma soruları	60
3.1.5.Araştırma modeli	61
3.1.6.Veri girişi ve analizi.....	62
3.2.Bulgular.....	63
3.2.1.Tanımlayıcı bulgular	63
3.2.2.Öğrenen organizasyon bulguları	68
SONUÇ	81
KAYNAKLAR	87
EKLER	92
ÖZGEÇMİŞ	95

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Öğrenme Alt Sistemi.....	12
Çizelge 1.2. Bireysel Öğrenme İle Örgüt Çapında Öğrenme Arasındaki Farklar	20
Çizelge 1.3. Örgütsel Öğrenme Ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki Farklar	22
Çizelge 2.1. Geleneksel Organizasyonlar İle Öğrenen Organizasyonlar Arasındaki Farklar	38
Çizelge 3.1. Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarının Anket Sorularına Göre Dağılımı	58
Çizelge 3.2. Değerlendirme Ölçeği.....	58
Çizelge 3.3. Öğrenen Organizasyon Ölçeği Ve Alt Boyutları Güvenirlilik İstatistikleri	59
Çizelge 3.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
Çizelge 3.5. Öğrenen Organizasyon Ölçeği Betimsel İstatistikleri	68
Çizelge 3.6. Öğrenen Organizasyon Ölçeği Normal Dağılım İstatistikleri.....	70
Çizelge 3.7. Cinsiyet Faktörüne Bağlı Farklılıkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi	72
Çizelge 3.8. Yaş Faktörüne Bağlı Farklılıkları Sınayan Anova Testi.....	73
Çizelge 3.9. Yaş Grupları Arasında Sürekli Öğrenme Alt Boyutu Bakımından Farkların Tespiti İçin Yapılan Tukey Testi İstatistikleri.....	74
Çizelge 3.10.Çalışılan Birim Faktörüne Bağlı Farklılıkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi	75
Çizelge 3.11.Görev Süresi Faktörüne Bağlı Farklılıkları Sınayan Anova Testi	76
Çizelge 3.12.Kadro Türüne Bağlı Farklılıkları Sınayan Bağımsız Örneklem T- Testi.....	77
Çizelge 3.13.Öğrenen Organizasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi	78

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil		Sayfa
Şekil 1.1.	Organizasyonun Boyutları	6
Şekil 1.2.	Çift Döngülü Öğrenme Süreci	23
Şekil 1.3.	Çift Döngülü Öğrenme Süreci	24
Şekil 3.1.	Öğrenen Organizasyon Ölçeği Ve Alt Boyutları Güvenirlilik İstatistikleri	60
Şekil 3.2.	Araştırma Modeli.....	61
Şekil 3.3.	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	63
Şekil 3.4.	Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları	65
Şekil 3.5.	Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları	65
Şekil 3.6.	Katılımcıların Kadro Türlerine Göre Dağılımları	66
Şekil 3.7.	Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları.....	67
Şekil 3.8.	Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Dağılımları	68
Şekil 3.9.	Öğrenen Organizasyon Ölçeği Betimsel İstatistikleri	69
Şekil 3.10.	Öğrenen Organizasyonlar Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları	70

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış olan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

α

n

Açıklamalar

Alfa katsayısı

Frekans

Kısaltmalar

A.S.

İL BANK

Sig.

SPSS

Std.Hata

Std.Sapma

Açıklamalar

Araştırma sorusu

İller Bankası A.Ş.

Sigma

Statistical package for the social sciences

Standart hata

Standart sapma

GİRİŞ

Günümüz dünyasında değişim süreci çok hızlı bir şekilde hayatın tüm alanlarına yayılmaktadır. Artık işletmeler de insanlar gibi içinde buldukları koşullara adapte olabilmek adına çaba sarf etmektedirler. İşletmeler, zaman içerisinde birbirlerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek adına çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Bunlardan bazıları da yeni yönetsel modellerin ortaya çıkışını beraberinde getirmiştir. Böylece yeni bir yönetim döneminin ortaya çıktığı söylenebilir. Öğrenen organizasyon kavramı da son dönemlerde ön plana çıkan önemli yaklaşımlardan bir tanesidir. Öğrenen organizasyon kavramı insanı merkez alır. Bireysel öğrenmeyle beraber bunun da ötesinde aktif öğrenmeyi, diğer bir deyişle öğrenmeyi öğrenmeyi ve bunun sonucunda ortaya çıkan verileri örgütün yararına kullanmayı hedefler (Taşçı ve Eroğlu, 2004:90).

Örgüt kavramı, çevreleriyle sürekli iletişim içerisinde olan ve bilgi alışverişinde bulunan canlı organizmalar olarak tanımlanabilmektedir. Bu şekilde bakıldığında örgütleri etkileyerek farklılaşmalarına sebep olan birçok farklı bileşenin olduğu söylenebilir. Günümüz dünyasında değişim, süreklilik arz eden ve kaçınılması pek mümkün olmayan bir olgudur. Örgütler birer canlı organizma olarak ele alındığında, öğrenmenin ve değişen çevresel koşullara ayak uydurmanın sürdürülebilirlik adına ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilecek her yeni bilgi organizasyonun başarısı ve kalıcılığı için işlenerek kullanılmalıdır (Yazıcı, 2001:86).

Öğrenen organizasyonlar, öğrenmenin önemini ve sürekliliğini kavramış, aynı zamanda bunun çalışanlar için de son derece önemli olduğunun farkında olan organizasyonlardır. İdeal bir organizasyonda, çalışanlar bilgi ve becerileri vasıtasıyla çevrelerinden bilgi toplar, bu bilgiyi işler ve gelecekte karşılaşılabileceği bir durumda kullanmak üzere bu bilgiyi depolarlar. Bu organizasyonlarda, organizasyonun ilerleyebilmesi için temel alınan bileşen, çalışanlardır. Bir organizasyonun günümüz şartlarında başarılı olabilmesi için eski bilgilerini güncellemesi, değişen çevre şartlarına karşı önceden hazırlıklı olması, tüm ekip üyelerinin yeteneklerini birlikte geliştirmesi ve bu yetenekleri organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanması gerekmektedir. Bu da öğrenen organizasyon olabilmekle gerçekleşebilir.

Organizasyonlar, günümüz rekabet koşulları göz önüne alındığında, değişimlere karşı kayıtsız kalamamaktadırlar. Geçmişteki değişimlere nazaran günümüzdeki değişimler çok hızlı olduklarından, organizasyonların alıma Şekilleri ve yapıları da farklılıklar göstermek durumunda kalmaktadır. Bu değişime ayak uydurmanın yolu organizasyonların öğrenme yeteneklerini gelitirmelerinden geçmektedir (Arslantaş ve Dikmenli, 2007:74). Değişim süreçleri, bireylerin fiziksel hayat Őartlılarıyla beraber aynı zamanda onların dŗnce kalıplarını ve i hayatlarını da farklılatırmaktadır. Bundan dolayı hem eğitim hem de çalışma hayatları boyunca insanların değişime ayak uydurabilecekleri bir Şekilde yönlendirilmeleri ve bunun için gerekli zeminin hazırlanması gerekmektedir. Değişim sürecinin doğrudan insanlarla alakalı olmasından ötürü, bir yöneticinin ilgilenmesi gereken en önemli konulardan birisi de budur. Günümüzde başarılı olabilen organizasyonlar incelendiğinde, genellikle ortak özelliğin insanı ön planda tutmak olduğu gözlemlenebilir. Başka bir Şekilde ifade etmek gerekirse; insana önem veren ve yatırım yapan işletmelerin başarılı olma ihtimallerinin diğerlerine göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Öğrenen organizasyon kavramının temel noktalarını öğrenmek, bilgi oluşturmak, elde edilen bilgileri örgütün bilgisi haline getirmek, bu bilgileri sorun çözerken kullanmak ve çalışanları bu yönde teşvik etmek oluşturur. Öğrenen organizasyon olabilmek için, örgütlerin insan kaynaklarına önem vermeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sayede örgütler başarılı olmalarını mümkün kılacak stratejiler gelitirebileceklerdir (Koçel, 2010:73).

Bu Şekilde ele alındığında, değişen koşullara daha hızlı adapte olabilen ve hızlı öğrenen organizasyonların zorlu i dünyasında önemli avantajlar elde edeceklerini söylemek mümkündür. Öğrenen organizasyon kavramının önemini iselletirmi işletmeler, daha hızlı, esnek ve dayanıklı yapılarıyla gerek çalışanları, gerekse paydaşları için önemli değerler oluştururlar (Basım, Őeen ve Meydan, 2009:28).

Bu çalışmanın amacı; öğrenen organizasyon kavramının önemini vurgulamak ve İller Bankası A.Ő. organizasyon yapısının öğrenen organizasyon olabilme seviyesini lmleyebilmektir. Çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili kavramsal bilgiler üzerinde durulmuş, organizasyon, öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları konusundaki literatür çalışmalarına yer verilmiştir. İkinci bölümde öğrenen organizasyon kavramı ele

alınmış ve incelenmiştir. Tezin son bölümünde ise hazır ölçek kullanılarak 208 İlbank personeline online yöntemle anket uygulanmış ve ankete verilen cevaplar analiz edilerek öğrenen organizasyonu etkileyen değişkenler tespit edilmeye çalışılmış ve İlbank personelinin öğrenen organizasyon olma seviyeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç bölümünde ise yapılan araştırmalar değerlendirilmiş ve İlbank organizasyonunun öğrenen organizasyon olma seviyesini yükseltebilecek öneriler sıralanmaya çalışılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Organizasyon Kavramı

1.1.1. Organizasyonun tanımı

Tıpkı bireylerin hedefleri olduğu gibi organizasyonların da hedefleri vardır. Amaçlanan noktaya ulaşabilmek için gerçekçi hedeflerin belirlenmesi ve başarıya giden yolda gerekli olan kadroların kurulması gerekmektedir. Organizasyonun amaçları yönetimin karar almasında ışık vazifesi görür. Bu amaçlar paylaşıldıktan sonra tüm organizasyon üyelerinin ortak bir şekilde çalışması ve hedefe ulaşabilmek için çaba göstermesi gerekmektedir (Özalp, Ağlargöz, Paşaoğlu ve Şakar, 2012:4) . Belli bir amaca yönelik olan organizasyonlar kar amacı güden veya gütmeyen organizasyonlar olabilir. Kar amaçlı olsa da olmasa da hedeflere ulaşabilmek için ekibi oluşturan insanların olması, ortak bir hedef belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için uyum içinde hareket edilmesi elzemdir. (Özalp ve diğerleri, 2012:8)

Organizasyon teriminin literatürde iki farklı kullanımına rastlanılmaktadır. Birincisi organize etme, örgütleme işlemini, ikincisi ise bu işlem ya da süreç sonucunda ortaya çıkan yapıyı tanımlamaktadır. Birinci tanımdaki yönetim işleminin bir aşaması ya da alt süreci tanımı, belli bir yönetim faaliyetinin çıktısını ifade eden ikinci tanımdan epey farklıdır. Genel bir tanımla organize etme ya da örgütleme, işletme amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmek üzere insani ve maddi faktörlerin bir araya getirilmesi ve yönlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Daha spesifik olarak ele aldığımızda örgütleme, belli bir amacı gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri tespit etmek ve bu faaliyetleri yerine getirecek grupları belirlemektir. Bu şekliyle örgütleme, planlama ile belirlenen amaçlara ulaşabilecek ekipleri kurma ve örgütü oluşturma faaliyetlerinin bütünüdür. Doğru bir örgütleme faaliyetiyle ortaya çıkan iyi bir örgüt, yönetimin yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırır ve etkinliğini artırır. Bu şekliyle ele aldığımızda organizasyon, diğer tüm yönetim fonksiyonlarıyla oldukça yakın ilişkilidir. Birçok yazar tarafından “yönetim” ve “organizasyon” terimleri birlikte ele alınmaktadır. Zira bu iki kavramın iç içe oldukları söylenebilir (Palamutçuoğlu, 2015:12).

Organizasyon, sistemin alt birimlerinin ahenkli bir şekilde çalışması ve birtakım görevleri yerine getirerek planlanan hedeflere ulaşılması faaliyeti olarak tanımlanabilir. Organizasyon, Yunancada “organon” (uzuv) kelimesinden türetilmiş bir kavramdır ve bireylerin kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri, başka bireylerle bir araya gelmek maksadıyla grup halinde çaba, bilgi ve becerilerini bir araya getirerek gerçekleştirmelerini sağlayacak bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ve yapısı olarak ifade edilmektedir. (Arslan, 2014:23)

Marquardt’ye göre (2002:27) organizasyonun dört temel boyutu vardır. Bunlar; vizyon, kültür, strateji ve altyapıdır.



Şekil 1.1. Organizasyonun boyutları (Marquardt, 2002:27)

Vizyon bir şirketin umutlarını, hedeflerini ve gelecek için yüzünü döndüğü yönü temsil eder. Kurum içinde oluşturulan ve daha sonra organizasyon dışındaki kişilere iletilen organizasyonun imajıdır. Kültür, bir örgütün değerlerini, inançlarını, uygulamalarını, ritüellerini ve geleneklerini ifade eder. Örgütün davranış algılamalarını şekillendirmeye yardımcı olur. Öğrenen bir organizasyonda kurumsal kültür, öğrenmenin iş başarısı için kesinlikle kritik olduğu kabul edilen bir kültürdür. Böyle bir organizasyonda, öğrenme tüm örgütsel işlevlerin alışılmış ve entegre bir parçası olmuştur. Strateji, bir şirketin vizyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan eylem planları, metodolojileri, taktik ve adımlarla ilgilidir. Bir öğrenen organizasyonunda stratejiler, tüm şirket eylemleri ve operasyonlarında edinilen, aktarılan ve kullanılan öğrenmeyi en iyi hale getirmeyi amaçlar. Altyapı, şirketin departmanlarını ve yapılandırmalarını içerir ve bunlar arasındaki hiyerarşik düzenlemeleri sağlayarak organizasyonun iç uyumunu sağlar. Altyapı sayesinde organizasyon içerisindeki iletişim, bilgi akışı ve işbirliği en üst düzeye çıkar. (Marquardt, 2002:27)

1.1.2.Organizasyonun ilkeleri

Yönetim biliminin en önemli fonksiyonlarından birisi olan organizasyon, beşeri ve maddi bileşenlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi işlemidir. İşletmeler organizasyon yapılarını belirlerken temel ilişkilerin ve rollerin niteliğini belirleyen farklı yaklaşımlar sergileyebilirler. Organizasyonun dizaynını yaparken ele alınacak temel unsurlar (Arslan, 2014:40):

- Organizasyonu amaçlarına ulaştırabilecek işlerin tespit edilmesi,
- İş bölümünün ve iş bölümünü oluşturacak bileşenlerin belirlenmesi,
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin saptanması,
- Ana koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi,
- Organizasyon şemasının ve gerekli kılavuzların hazırlanması.

Organizasyonun oluşturulmasında dikkate alınacak bu hususların belirlenmesinin ardından organizasyonun temel kurallarının belirlenmesi gerekmektedir. Diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu şekilde organizasyon fonksiyonu da diğer yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi için zemin hazırlamak ve işletmeye beklenen faydayı sağlamaktır. Bu

faaliyetleri yerine getirmek üzere organizasyonun temel özelliklerini belirleyen birtakım ilkeler vardır:

Amaç birliği ilkesi: Organizasyonlar, ulaşılmak istenen hedeflere ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin özelliklerine göre oluşturulurlar. Oluşturulan organizasyonun birimleri işletmenin temel hedeflerinden bağımsız olmamalıdır. Birimlerin kendi aralarında bütünlük oluşturarak işletmenin hedeflerine katkıda bulunmaları beklenmektedir.

Yönetim alanı ilkesi: Kontrol alanı olarak da görülen yönetim alanı, organizasyonda bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir kavramdır. Bir yöneticiye bağlanacak ast sayısı ve üstleneceği sorumluluklar yöneticinin bilgi ve beceri düzeyini aşmamalıdır.

Yönetim birliği ilkesi: Yönetim birliği kavramı yönetim alanından farklıdır. Aynı amaca yönelik faaliyetler bütünü tek bir yöneticiye bağlı olmalıdır. İşletmelerde etkinliğin artırılmasını amaçlayan bu kurala yönetim birliği ilkesi denmektedir.

Komuta birliği ilkesi: Komuta birliği her astın yalnızca bir üste bağlı olması gerekliliğini ifade eder. Böylece karışıklıklar önlenmiş olur.

Yetki ve sorumlulukların açıklığı ve dengesi ilkesi: Bir işletmede tüm personelin yetki ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiş ve gerek yazılı gerekse sözlü olarak bildirilmiş olmalıdır. Bununla beraber yetki ve sorumluluklar arasında denge olmalıdır. Daha açıkça ifade etmek gerekirse çalışanlar sahip oldukları yetkilerden sorumlu olmalı ve gerektiğinde hesap verebilmelidir. Buna mukabil, sorumlu olduğu hususlarda çalışan, emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmalıdır.

Haberleşme kanalı ve şekli ilkesi: Organizasyonun yapısını etkileyen bileşenlerden biri de organizasyon içindeki haberleşme kanallarıdır. Ortaya çıkan bir sorun olduğunda her kademedeki yöneticiler bir araya gelip sorunları çözümlenebilmelidir.

Ayrılık gözetme ilkesi: Üst kademe yöneticiler mümkün olduğu kadar gündelik rutin işlerden uzak tutulmalı, yalnızca genel strateji ve taktiklerle ya da olağanüstü durumlarla alakalı kendi bilgilerine başvurulmalıdır. Bu kurala ayrılık veya istisna ilkesi denmektedir.

Personel dağılımında denge ilkesi: Organizasyonun tüm birimlerine gerekli olduğu kadar ve gerekli niteliklere sahip personel temin edilmelidir. Personeller ve işler arasında nitelik ve nicelik yönünden denge olmalıdır. Bununla beraber organizasyonun bütünü dikkate alındığında astlar ve üstler arasında sayısal olarak denge gözetilmelidir.

Kaynakların dağılımında denge ilkesi: Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için gereken faaliyetler için belirli bir kaynak ihtiyacı ortaya çıkar. Bu kaynakların birimlere aktarılması esnasında işin önemliliği ve önceliği göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir.

Merkezcil ve merkezkaç uygulamalarda denge ilkesi: Bir organizasyonda verilen kararların uygunluğu ve izlenmesi gereken adımlar için gereken hiyerarşik yapı oluşturulmuş olmalıdır. Farklı kararlar alınırken benzer yöntemler izlenebileceği gibi bazı kararların alınması değişik hiyerarşik ilişkilere ihtiyaç duyabilir. Bazı kararların üst yönetim tarafından alınması bir gereklilik iken bazı kararlar ise yetki devri sağlanarak alt yönetim tarafından yani merkezkaç bir şekilde alınması gerekmektedir.

İş bölümü ve uzmanlık derecesi ilkesi: Uzmanlaşma, bir işin çok küçük parçalara bölünmesi ve her bir parça işi bir kişinin yapması vasıtasıyla çalışanın bilgi, görüş ve tecrübesinin artması ve o işin mütehassısı olmasını ifade eder. İş bölümü, her bireye belirli bir işin verilerek bir çalışanın belirli bir iş dalında uzmanlaşması olarak tanımlanabilir. İş bölümü sonucunda uzmanlık, uzmanlıkla beraber de verimlilik artar. Organizasyon içinde gereğinden fazla uzmanlaşma olması bir kişinin gereğinden uzun süre aynı işle uğraşmasını beraberinde getirir. Bu da sıradanlık, stres ve verimsizliğe sebep olabilir. Fakat işlerin o alanda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi organizasyon açısından olumlu sonuçları beraberinde getirir. Buradaki kritik nokta organizasyon içindeki uzmanlık seviyesini dengeli bir durumda yürütmektir.

Gelişme yeteneği ilkesi: Organizasyon süreci sonunda ulaşılan yapı, zaman içerisinde ortaya çıkabilecek yeni bir ihtiyaca karşılık verebilecek kadar esnekliğe sahip olmalıdır. Bu gelişme yeteneği ne kadar fazlaysa organizasyonun da başarılı olma ihtimali o kadar artacaktır (Arslan, 2014:40)

1.2.Öğrenme Kavramı

1.2.1.Öğrenmenin tanımı

Araştırmaların gösterdiğine göre, şaşırtıcı bir biçimde öğrenmenin doğrudan bir tanımlamasının yapılmasının zor olduğu yıllar içinde görülmüştür. Örgüt kuramcıları uzun süredir öğrenme üzerine araştırmalar yaptılar ve öğrenmeyi öğrendiler. Fakat öğrenmenin tanımları üzerindeki anlaşmazlıklar halen tam olarak uzlaşa sağlanamadığını göstermektedir. Bazı araştırmacılar öğrenmenin gerçekleşebilmesi için davranış değişikliğinin şart olduğunu savunurken, diğer bir kısım ise yeni düşünce biçimlerinin öğrenme için yeterli olduğunu savunmaktadırlar (Garvin, 2012:3).

Öğrenmenin genel kabul görmüş bir tanımı olamamakla birlikte, pekiştirilmiş talim ve tecrübelerden elde edilen bilgiler eşliğinde davranışlarda meydana gelen nispeten kalıcı değişiklikler olarak ifade edilebilir. Bu tanımlamadan öğrenme işleminin üç ana özelliği olduğu söylenebilir (Dinçer, 2013:60). Bunlar;

- Öğrenme olumlu ya da olumsuz bir davranış değişikliği anlamına gelmektedir.
- Bu değişiklikler tecrübeler vasıtasıyla gerçekleşir.
- Değişikliklerin öğrenme sayılabilmesi için devamlılık arz etmeleri gerekir.

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-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 deneyim sonunda oluşan sonucu anlama ve kavramlaştırma yeteneği (Kim, 1993:38).

Senge'ye (1997:47) göre öğrenme; değişimin süreklilik arz ettiği günümüz dünyasında hayatta kalmanın para birimidir. Bundan dolayıdır ki birçok işletme nasıl öğreneceğini öğrenmek için mücadele etmektedir.

Michael J.Marquardt'ye (2002:36) göre de benzer şekilde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için oluşması gereken birtakım durumlar vardır. Bunlar;

- Öğrenme sonucunda bir şekilde davranış değişikliği oluşması gerekir. Bu değişiklik olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilmektedir.
- Her davranış değişikliği öğrenme olarak kabul edilmemelidir. Öğrenme sayılabilmesi için değişikliğin süreklilik sağlaması gerekmektedir.
- Davranışların pekiştirilmesi öğrenme sürecini etkin kılar.

Peter Senge'ye göre (Senge, 2010/2013:22) öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle zihniyet değişimi gereklidir. Senge gündelik hayatta kullandığımız “bilgi edinme” tanımıyla öğrenmeyi bağdaştırmaz ve öğrenmeyi bireyin daha öncesinde yapamadığı bir şeyi yapabilir hale dönüştüren davranış ve zihniyet değişikliklerinin bütünü olarak ifade eder (Senge, 1993:22). Araştırmalara göre öğrenmenin tamamlanabilmesi için davranışlarda veya performansta belirli değişim meydana gelmektedir. Karl Weick'e göre (1991:116) uyarı değişmediği halde performansta bir değişim meydana gelmişse öğrenme gerçekleşmiş sayılmaktadır. Ancak burada öğrenmenin psikolojik bir süreç ve soyut bir kavram olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çünkü öğrenme gözle görülemez ve ancak gözlemlenebilir. Aşağıdaki bahsedilen durumlar öğrenmenin gerçekleştiğine işaret sayılabilir (Dinçer, 2013:61). Bir kimsenin;

- Önceden sahip olmadığı bir düşünceyi ya da bilmediği kavramı anlaması,
- Öncesinde gerçekleştiremediği davranış ve becerileri yapabilir hale gelmesi,
- Önceden sahip olduğu iki değişik kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışı harmanlayarak ortaya yeni bir vizyon koyabilmesi,
- Yeni kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışı kullanabilmesi ve uygulayabilmesi,
- Sahip olduğu kabiliyet ve bilgilerini ya da davranışlarını anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesi.

Marquardt'ye göre (2002:35) öğrenme alt sistemi üç tamamlayıcı boyuttan oluşur:

Öğrenme düzeyleri (bireysel, grup ve örgütsel),

Öğrenme türleri (uyarlanabilir, öngörücü ve eylemsel),

Beceriler (sistem düşüncesi, zihinsel modeller, kişisel ustalık, kendinden yönlendirmeli öğrenme ve diyalog). Alt sistem aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir:

Çizelge 1.1. Öğrenme alt sistemi (Marquardt, 2002:36)

ÖĞRENME		
Düzeylelerine Göre	Türlerine Göre	Becerilere Göre
Bireysel	Uyarlanabilir	Sistem Düşüncesi
Grup	Öngörücü	Zihinsel Modeller
Örgütsel	Eylemsel	Kişisel Ustalık
		Kendinden Yönlendirmeli
		Diyalog

Öğrenme, bilginin oluşturulması sürecinde gerekli görülmektedir. Bununla birlikte, öğrenme, öğrendiklerinin çevreye yararlı ve uyarlanabilir olduğunu garanti etmez. Aslında, geçmiş bilginin kullanılması, sabit çevresel koşullar altındayken yararlı olabilir. Ancak şartlar değişmeye başladığında, mevcut kuralların ve teknolojilerin tekrar edilmesi, insanların ya da organizasyonların zihninde bir yük haline gelebilir. İyi öğrenilmiş bir program veya yöntem kullanılırken, yeni bilgileri ya da yöntemleri öğrenmek ve uygulamak çok zordur. Bilgi yaratma dinamik bir süreç olduğundan, mevcut bilgileri ayıklamak ve yeni yetenekleri öğrenmek sıklıkla gerekli hale gelir (Bhatt, 2000:93).

1.2.2.Öğrenme tipleri

Michael J. Marquardt' a göre (2002:43) örgütsel öğrenmenin üç türü vardır: uyumsal, öngörücü ve eylemsel öğrenme. Bir birey, ekip veya kuruluşun aynı anda birden fazla tipli öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri mümkündür.

Uyumsal öğrenme

Bu öğrenme metoduna göre geçmişte yaşanan olumlu ya da olumsuz deneyimlerden belirli çıkarımlar elde edilir. Bu çıkarımlar vasıtasıyla gelecekte karşılaşılabilecek durumlarla alakalı önlemler alınabilir. Gerek bireysel, gerek takım, gerekse organizasyonel öğrenme için uygulanması kolaydır.

Uyumsal öğrenme aşamaları organizasyonlarda genellikle şu şekilde işler: organizasyon arzulan hedeflere ulaşabilmek için bir aksiyon alır. Yapılan eylemin sonucunda ortaya bir takım veriler çıkar. Meydana gelen bu değişiklik analiz edilir ve organizasyon bu sonucun yansımalarını sonraki aksiyonlarında da göz önünde bulundurur (Marquardt, 2002:44).

Öngörücü öğrenme

Sezgisel öğrenme adından da anlaşılacağı gibi daha çok sezgilere ve tahminlere dayanmaktadır. Karşılaşılabilecek durumlarla alakalı sezgiler vasıtasıyla tahmin yürütülür ve belirli bir yol izlenir. Sezgisel öğrenme için yaratıcılığın üst seviyede olması gerekmektedir.

Bir örgüt gelecekteki çeşitli durumları tahmin etmeyi öğrenirse, öngörücü öğrenme ortaya çıkar. Bu yaklaşım, en iyi gelecek fırsatlarını belirleyerek başarı elde etmenin yollarını araştırırken olumsuz sonuçlardan ve deneyimlerden de kaçınmayı amaçlamaktadır. Uyumsal ve öngörücü öğrenmeyi karşılaştırmak gerekirse uyumsal öğrenme daha statik bir öğrenme biçimidir. Öngörücü öğrenme, örgütsel öğrenmenin daha üretken ya da yaratıcı bir türüdür. Öngörücü öğrenme organizasyonu güçlendirir, çünkü personel üyeleri öğrenmelerinde daha proaktif, yansıtıcı ve yaratıcıdır. Örgütsel öğrenme olaylara tepki olarak başlayabilir, ancak proaktif organizasyon kısa sürede olayları şekillendirmeyi öğrenir (Marquardt, 2002:44).

Eylemsel öğrenme

Eylemsel öğrenmede bizzat problemle karşılaşıldığında reaksiyon verilmesi suretiyle gerçek sorunlar üzerinde çalışılır ve öğrenme olgusu gerçekleşir. Bu şekilde gerçekleşen öğrenme daha kalıcı etkiler bırakmaktadır.

Eylemsel öğrenme, gerçek problemler üzerinde çalışmayı, elde edilen bilgiye odaklanmayı ve aslında çözümleri uygulamayı gerektirir. İnsanın daha iyi öğrenmesini ve zor durumları daha etkili bir şekilde ele almasını sağlayan iyi bir test yöntemi sunar. Sistematik bir süreç olarak kullanıldığında, bir şirketin değişime daha etkin bir şekilde yanıt verebilmesi için örgütsel öğrenimi artırır. Eylemsel öğrenme hem dinamik bir süreç hem de güçlü bir programdır. Bir süreç olarak, öğrenmekte oldukları şeylere ve yeni bilgilerinin her bir bireye ve organizasyonun tamamına nasıl faydalı olabileceğine odaklanan küçük bir grup insan içerir. Eylemsel öğrenme, insanların zor, gerçek yaşam problemlerini değerlendirirken ve çözerken etkili ve verimli bir şekilde öğrenmelerini sağlayan iyi test edilmiş bir çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Marquardt, 2002:45).

1.2.3.Öğrenme teorileri

Öğrenme teorileri öğrenen bireyi, tarafsız ve ölçülebilen kriterler çerçevesinde değerlendirmektedir. Öğrenme, öğrenen bireyin davranışında kalıcı bir değişikliğe yol açmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışma yollarını öğrenmelerini ve uygulamalarını amaçlamaktadırlar. Ancak çalışanların yeni davranış biçimlerini öğrenmeleri büyük oranda çevresel faktörlerle ilintilidir. Bu şartlar altında yöneticinin yapması gereken davranış, çalışanlarının öğrenme becerisini geliştirebilecek bir çalışma sistemi oluşturmaktır. Öğrenme konusunda daha önce yapılan çalışmalara göre, öğrenme teorileri üçe ayrılmaktadır. Öğrenme teorileri bunları temel alarak oluşturulmuş ve geliştirilmiştir (Yazıcı, 2001:67):

- Klasik Koşullanma,
- Edimsel-Araçsal Koşullanma ve
- Bilişsel Koşullanmalar.

Klasik (Tepkisel) Koşullanma

Klasik koşullanma kişide doğal yöntemle herhangi bir etki uyandırmayan bir uyarının böyle bir etkisi olan başka bir uyararla (koşulsuz uyarar) eşlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bağlantı kurmaya dayalı öğrenme yöntemidir (Mantar, 2008:17).

Klasik koşullanma ile ilgili en önemli çalışmalar Rus fizyolog Ivan Petrovich Pavlov' a aittir. Pavlov, klasik deneyinde aç bir köpeği önceden yemek görüntüsüyle bağlantılı olan bir zilin sesiyle birlikte salgı salgılamak üzere eğitmiştir. Aynı zamanda insan sinir sistemiyle ilgili öncü çalışmalarında şartlandırmanın önemini vurgulayarak benzer bir kavram geliştirdi (Brittanica, Erişim Tarihi:02.03.2018).

Klasik koşullanma organizmanın güdüsel olarak koşulsuz pekiştirece vereceği tepkilerin aynısını, istem dışı koşullu uyararlara da vermeyi nasıl öğrendiğini açıklar. Buna karşılık istem dışı her refleksin klasik koşullanma vasıtasıyla öğrenilmiş bir davranış olduğu söylenemez. Örneğin gözümüze ışık geldiğinde göz bebeğimizin daralması gibi hayati önem taşıyan reflekslerin salt biyolojik süreçler olduğu söylenebilir. Klasik koşullanma da benzer şekilde – en azından edimsel koşullanma ile karşılaştırıldığında- görece tüm düşünsel süreçlerden uzak, mekanik bir mekanizmadır. Örneğin, bir yemeğin tadı, organizmada tükürük salgısını koşulsuzca istem dışı nasıl tetikliyorsa, organizmanın sürekli tadıyla beraber olarak deneyimlediği yemeğin görüntüsü de, bir süre sonra onu tükürük salgısı üretmeye koşullayacaktır. Böylesi bir klasik koşullanma tüm düşünme süreçlerinden uzak, mekanik bir mekanizmadır (Ayhan ve Yarar, 2005:16).

Operant (Edimsel-Araçsal) Koşullanma

Öğrenmeye getirilen başka bir önemli yaklaşım Burrhus Frederic Skinner tarafından ortaya koyulan edimsel koşullanmadır. Skinner yaptığı deneylerde dış dünya ile herhangi bir bağlantısı olmayan ve içerisinde yiyecek-içecek bulunmayan bir kutuya bir kuş bırakır. Kuş haliyle bir süre sonra acıkacaktır. Kafes içinde uçan kuş özel olarak dizayn edilen bir kola çarptığında kafes içerisine yiyecek ve içecek aktarılır. Bu işlem birden çok kez tekrarlandığında, kuş acıktığında artık ne yapması gerektiğini bilmektedir. Karnını doyurmak istiyorsa öncesinde yapması gereken bir işlem vardır. Yiyecek elde edebilmek

için edimsel bir karşılık oluşturmak zorundadır. İşte bu şekilde koşullanmaya edimsel-operant koşullanma adı verilir (Yazıcı, 2001:69).

Operant koşullama, bir davranışın sonuçları tarafından biçimlendirilmesiyle meydana gelen bağlantılandırmaya dayalı bir tür öğrenme yöntemi olarak tanımlanabilir. Davranışın, pekiştirme veya cezalandırma aracılığıyla öğrenildiğini savunan davranışçı kuramdır (Mantar, 2008:17). Edimsel koşullama ödül-ceza yöntemiyle öğrenme olarak özetlenebilir.

Bilişsel Teori

Diğer bir önemli öğrenme kuramı da sosyal öğrenme kuramıdır. Sosyal öğrenme kuramında aile bireyleri, arkadaş çevresi ya da televizyondaki bir karakterin davranışlarının örnek alınarak gözlenmesi ve sonrasında taklit edilmesi metodu izlenmektedir. Sosyal öğrenmenin özetle gözleme dayalı öğrenme olduğu da söylenebilir. Çocuklar bu metotla ebeveynlerini, arkadaşlarını ya da kitle iletişim araçlarındaki herhangi bir karakteri rol model olarak belirler ve onların hareketlerini tekrar eder. Tekrarlar vasıtasıyla öğrendiği davranışları ise içselleştirir (Kalan, 2010:76).

Sosyal öğrenme kuramında Albert Bandura (1977) davranışın çevre tarafından öğretildiğini belirtmektedir. Çocuklar çevrelerindeki insanların davranışlarını çeşitli şekillerde gözlemlerler. Bandura bu olguyu ünlü Bobo bebek deneyinde incelemiştir. Bu deneyde bir denek, patlamayan, plastikten yapılmış olan Bobo adlı bir bebeğe saldırmıştır. Kavgacı biçimde bir hitaptan sonra model, tokmakla bebeğin başına vurur, yere fırlatır, üzerine oturur ve arka arkaya, sürekli burnunu yumruklar, bir tekmeyle odanın öbür ucuna savurur, hızla havaya fırlatır ve toplarla bombardımana tabi tutar. Bu gösteri çocuklara izletilmiştir ve sonrasında aralarında Bobo bebeğinde bulunduğu oyuncaklarla oynamalarına izin verilmiştir. Deneyin sonucunda modelin çocukların davranışlarını iki şekilde etkilediği görülmüştür. İlki model, çocuklara yeni saldırı biçimleri öğretmiştir. İkincisi, modelden taklit edilenlere ek olarak, diğer saldırgan davranışların sayısı da artmıştır. Bandura ve arkadaşlarının yaptığı bu çalışmada görüldüğü gibi gözlem ve taklit yoluyla diğer davranışların öğrenilmesinde olduğu gibi saldırganlık da öğrenilmektedir (McLeod, Erişim Tarihi: 02.01.2018).

Albert Bandura sosyal öğrenme modelinde, sosyal bir çevrede bulunan insanların, etrafindakilerin 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, daha ileride incelenecek olan çeşitli zihinsel modeller geliştirirler. Daha sonra bu davranışları denerler. Eğer başarılı sonuçlar elde ederlerse, aynı davranışı tekrar ederler, bu davranışlar sonunda başarısız olurlarsa aynı davranışı tekrarlamazlar. Bandura'ya göre çevrelerindeki insanların davranışlarını gözlemleyen insanlar, gözlem yapmayan insanlara göre daha hızlı öğrenmektedirler. Çünkü gözlem yapmayan insanlar, eski davranışlarını değiştirme ihtiyacını hissetmemektedirler. (Yazıcı, 2001:71)

Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi; beklentiler ve teşviklerle davranışın belirlendiğini kabul eder. Beklentiler üç tipe ayrılabilir:

- Çevresel ipuçlarıyla ilgili beklentiler
- Birinin kendi eylemlerinin sonuçlarıyla ilgili bekleyişler. Buna sonuç beklentisi denir.
- Sonuçları etkilemek için gerekli olan davranışı gerçekleştirmek için kendi yeterliliği ile ilgili bekleyişler. Bu, etkinlik beklentisi olarak adlandırılır.

Teşvik, belirli bir nesnenin veya sonucun değeri olarak tanımlanır. Sonuç, sağlık durumu, fiziksel görünüm, başkalarının onayı, ekonomik kazanç veya başka sonuçlar olabilir. Davranış sonuçları ile düzenlenir, ancak bu sonuçlar birey tarafından yorumlanır ve anlaşılır (Rosenstock, Strecher ve Becker, 1988:178).

Sosyal biliş teorisi çocukların kendi kimliklerine, başka insanlara, sosyal ve ahlaki ilişkilere yönelik bilgileri nasıl yapılandırdıklarıyla ilgili çalışmaktadır. Buna göre bilgi, sosyal ve fiziksel çevreyle olan etkileşimler sonucu oluşur ve çocuk bu yeni bilgiyi geçmiş deneyimlerini kullanarak yeniden yapılandırır. Sosyal biliş teorisi, sosyal bilginin oluşumunu ise, Piaget'nin kavram kazanımında değindiği şema, özümleme, uyma ve öğrenme sürecine dayandırmıştır. Nasıl somut nesne kavramları bu süreçte kazanılıyorsa daha soyut olan kimliğin oluşumunda da bu aşamaların varlığından bahsedilmektedir.

Sosyal biliş teorisi, çocukların kendi geçmişlerini anlamaları ve başkalarının yaşam tarzlarını kavrayabilmeleri için, çok kültürlü eğitim stratejilerinin geliştirilmesini önermektedir (Güven, 2005:7).

1.2.4.Öğrenme seviyeleri

Örgüt içerisinde çalışanların bireysel olarak öğrenmeleri vasıtasıyla örgütsel öğrenme gerçekleşir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için temelde öncelikle bireysel öğrenmenin gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Önce bireysel öğrenme gerçekleşir, sonrasında bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları gruplar öğrenir. Son aşamada ise gruplar birleşerek örgütsel öğrenmeyi sağlarlar. (Yazıcı, 2001:76) Bu bağlamda ele alındığında öğrenme seviyeleri üç alt başlıkta ele alınacaktır: bireysel öğrenme, gruplar halinde öğrenme ve örgüt çapında öğrenme.

Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenmenin, örgütsel öğrenme için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Çünkü tüm organizasyonlar bireylerden oluşur; örgütler herhangi bir özel bireyden bağımsız olarak öğrenebilir fakat tüm bireylerden bağımsız olarak öğrenemezler. Psikologlar, dilbilimciler ve eğitimciler bireysel düzeyde öğrenme konusunu yoğun bir şekilde araştırmışlardır. Bilişsel kısıtlamaların yanı sıra, insan zihninin yeni şeyler öğrenmesi için sonsuz kapasitesi hakkında keşifler yapmışlardır. Piaget'in çocukların bilişsel gelişim süreçleri üzerine odaklanması ve Lewin'in aksiyon araştırma ve laboratuvar eğitimi konusundaki çalışmaları, bireyler olarak ve gruplar halinde nasıl öğrendiğimiz konusunda çok fazla bilgi sağlamıştır. Bu teorilerin bazıları uyaran-tepki davranışçılığına dayanmaktadır. Bazıları bilişsel yetenekler üzerine odaklanırken diğerleri psikodinamik teori üzerine odaklanır (Kim, 1993:2).

Bireysel öğrenme, kendi kendine çalışma, teknoloji tabanlı talim ve gözlem yoluyla kazanılan beceriler, anlayışlar, bilgi, tutum ve değer değişikliklerine atıfta bulunmaktadır (Marquardt, 2002:25).

Gruplar Halinde Öğrenme

Günümüzde organizasyonlar içerisinde takımların giderek daha da önem kazanmaya başladıklarını söylemek gerekir. Kuruluşlar gittikçe daha karmaşık sorunlarla uğraşmak zorunda oldukları için, grup halinde öğrenme konusunda yetenekli olmaları gerektiğini keşfetmektedirler.

Grup veya takım öğrenimi, gruplar tarafından ve gruplar içinde gerçekleştirilen bilgi, beceri ve yeterlilik artışlarını ifade eder. Takımlar karmaşık konuları analiz ederek, yenilikçi aksiyonlar alarak ve toplu olarak sorunları çözerek bilgi üretmeyi öğrenirler. Kendi deneyimlerinden ve geçmiş deneyimlerden daha iyi öğrenebilir, yeni yaklaşımlarla denemeler yapabilir ve bilgiyi kendi içlerinde ve kuruluş genelinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarabilir hale gelirler. Ekipler öğrendikçe, organizasyonun tamamında öğrenmenin kolaylaştığı da söylenebilir. Bir takımın başarıları, tüm organizasyon için bir standart belirleyebilir ve karşılıklı öğrenme standardı oluşturabilir (Marquardt, 2002:41).

Örgüt Çapında Öğrenme

Örgüt çapında öğrenmenin bireysel öğrenmeye nazaran daha komplike ve dinamik olduğu söylenebilir. Bireylerin öğrenme şekliyle örgüt gibi sosyal bir sistemin öğrenme şekli arasında mutlak bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örgüt çapında öğrenmenin tanımı her ne kadar bireysel öğrenmenin tanımıyla benzer olsa da öğrenme süreçleri arasında birtakım değişiklikler bulunmaktadır. Örgüt çapında öğrenme, bireylerin şahsi yeteneklerinin geliştirilmesi, örgüt içerisindeki uyumun artırılması ve örgüt içerisinde oluşturulan bilginin örgüt çalışanlarıyla paylaşılması olarak ifade edilebilir (Dodgson, 1993:381).

Örgüt çapında öğrenme olgusunu bireysel öğrenme ve gruplar halinde öğrenmeden ayıran iki temel konudan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi, örgüt çapında öğrenme, şirketin üyelerinin paylaşılan içgörüler, bilgi ve zihinsel modelleri aracılığıyla gerçekleşir. İkincisi, örgüt çapında öğrenme, geçmiş bilgi ve tecrübeye, yani politikaları, stratejileri ve bilgiyi depolayacak açık modeller gibi mekanizmalara dayanan örgütsel belleğe dayanır (Marquardt, 2002:43).

Örgütteki öğrenme bireylerden başlamaktadır. Ancak sadece birey için gerçekleşen ve örgütün tamamına yayılmayan öğrenmenin örgütsel dönüşüm ve başarı için yeterli olmadığı söylenebilir. Öğrenmenin örgütün tamamına yayılabilmesi için yalnızca bireylerin bu hususta istekli olmaları yeterli olmamaktadır. Bununla beraber örgütün yönetim yapısının, teknolojik altyapısının ve bilgi sisteminin de elverişli olması gerekmektedir. Örgütlerin öğrenme şekilleri de tıpkı bireylerde olduğu gibi farklılıklar gösterebilmektedir.

Çizelge 1.2. Bireysel öğrenme ile örgüt çapında öğrenme arasındaki farklar (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004:182)

Bireysel Öğrenme	Örgüt Çapında Öğrenme
Bireyde değişim	Takımda ve örgütün bütününde değişim
Bilişsel yapıda değişim	Kolektif bilgi ve değer esasında değişim
Davranışlarda deneme-yanılma yoluyla değişim	Davranışsal ve normatif modellerde değişim
Bireysel yansıtma	Kolektif yansıtma

1.3.Örgütsel Öğrenme

1.3.1.Örgütsel öğrenme kavramı

Örgütsel öğrenme, paylaşılan içgörüler, bilgi ve zihinsel modeller vasıtasıyla gerçekleşir ve geçmişteki bilgi ve tecrübeyi, yani hafızayı geliştirir. Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayışla ileriye dönük eylemler demektir. Örgütsel öğrenme, hatayı tespit etme ve düzeltme sürecidir (Garvin, 2012:4). Örgütlerin öğrenmesinden söz edebilmek için organizasyon üyelerinin yalnızca bireysel öğrenciler değil, aynı zamanda işbirliği içinde örgüt içinde öğrenebilen kişiler de olması gerekmektedir. Bu şekilde işbirlikçi bir öğrenme aynı zamanda örgüt üyelerinin gelecekte karşılıklarına çıkacak öğrenme fırsatlarına da açık olmasını sağlar (Garavan, 1997:18).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları geçmişte birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılmıştır. Sonuç olarak, bu terimlerin kullanımında karışıklığa rastlanmaktadır. Bununla birlikte, iki kavramı açıklığa kavuşturmak ve ayırmak için

birtakım girişimlerde bulunulmuştur. Örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyon arasındaki üç normatif ayırım literatürde tanımlanmıştır. Bunlardan ilki, organizasyonel öğrenme bir süreç veya faaliyet kümesi olarak görülürken, öğrenen organizasyon bir organizasyon şekli olarak görülür. İkinci olarak, bazı yazarlar öğrenmenin örgütlerde doğal olarak gerçekleştiği görüşünü savunurken, bir öğrenen organizasyonu geliştirmek için çaba sarf etmek gerektirir. Üçüncüsü ise örgütsel öğrenmeyle ilgili literatür akademik araştırmalardan ortaya çıkarken, öğrenen organizasyon hakkındaki literatür öncelikle uygulamadan gelmiştir (Kontoghiorges, Awbrey ve Feurig, 2005:187).

Örgütsel öğrenmenin bireysel veya takım seviyesinde meydana gelen bir değişim süreci olup olmadığıyla ilgili bilim çevrelerinde tam bir fikir birliği mevcut değildir. Buna rağmen geniş çerçeveden bakıldığında, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenme ve grup olarak öğrenme arasında birleştirici bir köprü vazifesi gördüğünü söylemek mümkündür (Gizir, 2008:188).

Örgütsel öğrenme ile alakalı iki temel model mevcuttur (Erigüç ve Balçık, 2007:80). Bunlar;

Geleneksel örgütsel öğrenme: Bilgi akış süreci gelenekseldir ve üstten asta doğru bir yol izler.

Modern örgütsel öğrenme: Geleneksel örgütsel öğrenme modelinden farklı olarak bu modelde yöneticiler öğrenme ortamına zemin hazırlarlar. Çalışanlara düşen ise öğrenme işlemini gerçekleştirmektedir. Bilgi akışı ise hem üstten asta, hem de asttan üste olacak şekilde karşılıklıdır.

Örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklar aşağıdaki çizelgede belirtilmektedir:

Çizelge 1.3. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon arasındaki farklar (Örtenblad, 2001:128)

Özellikler	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Organizasyon
Yaklaşım	Betimleyici	Öngörücü
Var olması	Doğaldır ve mevcuttur	Eylem gerektirir ve ulaşılamaz
Temel soru	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
Hedef kitle	Akademisyenler	Uygulamacılar ve danışmanlar
Amaç	Kuram inşası	Örgütsel performansı artırma
Odak	Süreçler	Örgütsel biçim
Öğrenme/performans ilişkisi	Olumlu ya da olumsuz olabilir	Olumlu olması beklenir
Öğrenmenin sonucu	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi

1.3.2.Örgütsel öğrenme türleri

Yaygın olarak kabul gören üç çeşit öğrenmeden söz etmek mümkündür. Bunlar:

1-Tek Döngülü Öğrenme

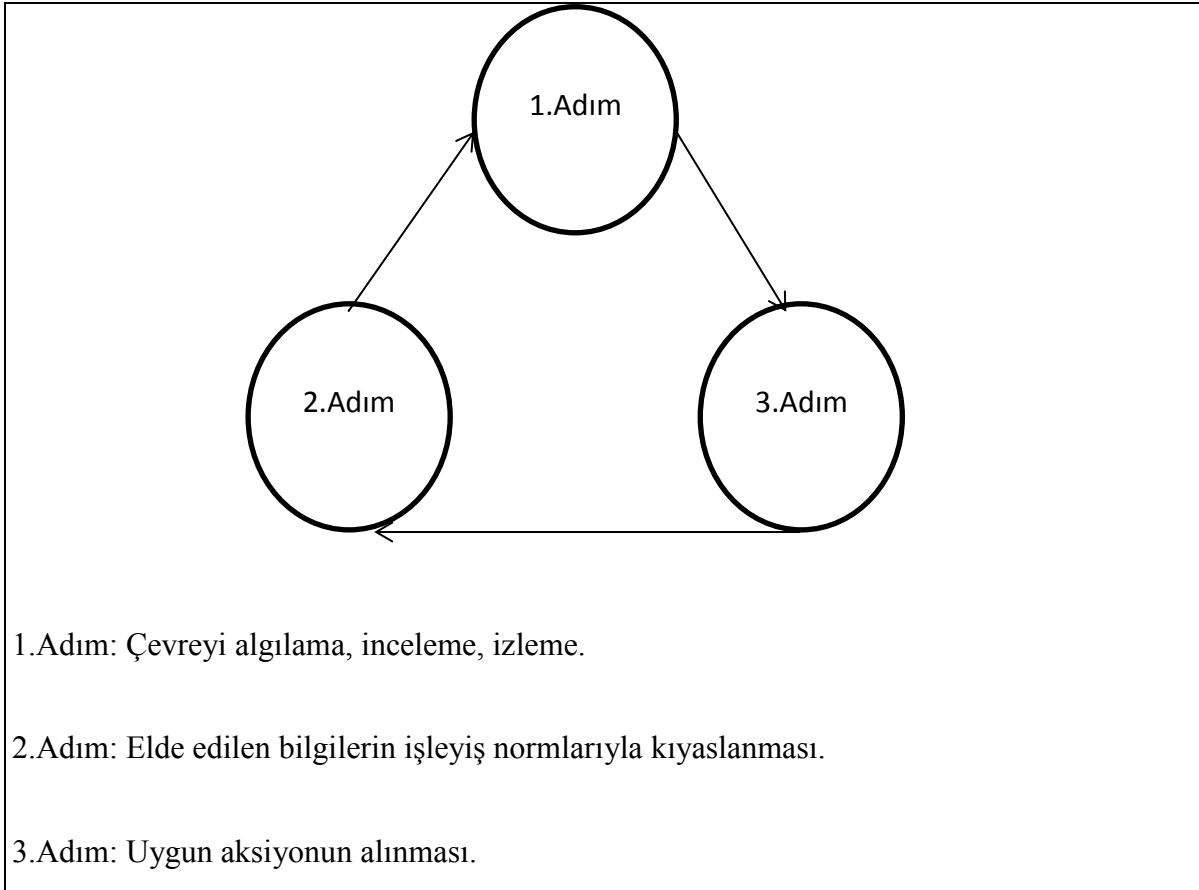
2-Çift Döngülü Öğrenme

3-Öğrenmeyi Öğrenme

Örgütsel öğrenme genellikle üç seviyeye ayrılır. Bu üç seviye tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme terimlerinden oluşmaktadır. Örgütlerin her üç düzeyde de öğrenebiliyor olması önemlidir. Genel anlamda örgütler, işleri yapmanın mevcut yollarını (tek döngülü öğrenme) sürekli olarak geliştirmeli, bu eylem biçimlerini sorgulayabilme (çift döngülü öğrenme) kapasitesine sahip olmalı ve tek ve çift döngülü öğrenmelerinin nasıl gerçekleştiğinin farkında olmalılardır (Örtenblad, 2004:133).

Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenme en basit şekliyle; örgütün temel özelliklerini yahut kurallar bütününe bozmadan, bu kurallar sistemi içerisinde hata tespit etme ve tespit edilen hataları düzeltme işlemi olarak tanımlanabilir. (Yazıcı s:108) Tek döngülü öğrenmede örgüt üyeleri karşılaştıkları sorunları tanımlarlar ve bunları düzeltmek için yöntemler geliştirir ve bu yöntemleri uygularlar. Yani aslında örgüt için olan değişim, çevre şartlarına adapte olabilmek amacıyla yapılan davranış değişiklikleridir. Bu yaklaşım için tepkisel olduğundan bahsedilebilir.

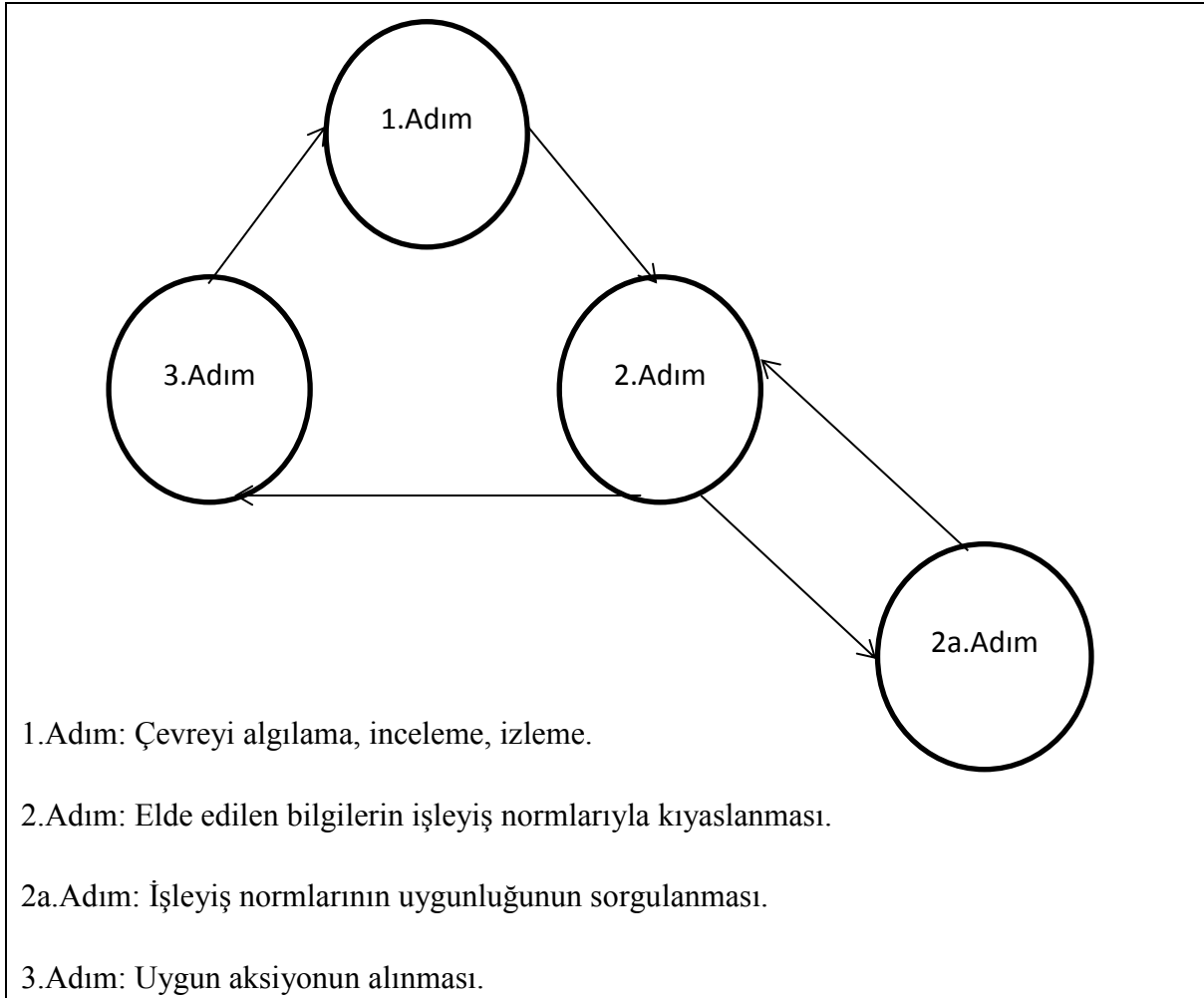


Şekil 1.2. Çift döngülü öğrenme süreci (Yazıcı, 2001:108)

Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, örgütün değer yargılarını, stratejilerini ve amaçlarını analiz etmek ve sorgulamak vasıtasıyla sorunların düzeltilmesi sürecidir. (Yazıcı, 2001:113) Çift

döngülü öğrenme yalnızca tepkisel uyumla gerçekleşmez. Bunun yerine daha derinlemesine bir değişim sürecidir. Bazı durumlarda örgüt için yalnızca değişen çevresel şartlara uyum sağlamak yeterli olmamaktadır. Böyle zamanlarda katı görünen örgüt normları ve değerlerinin sorgulanması gerekebilmektedir. Bu sayede örgüt yeni yaklaşım ve davranış yöntemleri geliştirir ve gerekirse normlarını günceller.



Şekil 1.3. Çift döngülü öğrenme süreci (Yazıcı, 2001:112)

Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenme, örgütsel öğrenmenin en zor ve komplike halidir. Öğrenmeyi öğrenme, bireylerin yeni bilgi ve düşünce sistemleri oluşturabilme yetenek ve güçlerine işaret eden bir kavramdır ve bu kavram örgütün dış çevresi ile öz kabiliyetleri arasındaki

etkileşim süreci ile alakalıdır. Öğrenmeyi öğrenebilmek için öncelikle örgüt üyeleri öğrenmek için gerekli ortam ve koşulları öğrenirler. Bununla beraber öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörleri tespit ederler. Sonucunda ise öğrenme için gerekli yeni stratejileri belirlerler ve bu stratejileri uygulanabilir hale getirecek zemini hazırlarlar. (Dinçer, 2013:62)

Öğrenmeyi öğrenmede, örgüt üyeleri daha önceki süreçlerde karşılaştıkları başarılı ve başarısız öğrenme deneyimlerini inceler ve bunları sorgularlar. Buradaki hedef sadece öğrenmek değil, aynı zamanda öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiğini kavrayabilmektir. Bundan dolayı örgüt üyelerinin öğrenmeyi öğrenmeden önce tek döngülü ve çift döngülü öğrenim süreçlerini iyice anlamış ve zihinlerinde oturtmuş olmaları gerekmektedir. Akabinde öğrenmeyi öğrenme sürecine geçilebilir. (Yazıcı, 2001:115)

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Öğrenen organizasyon kavramının şekillenmesine ve gelişmesine zemin hazırlayan çalışmalar Argyris ve Schön'ün örgütsel öğrenme çalışmalarıdır. Bu çalışmaların sonrasında Peter M.Senge'nin bu konu üzerine çalışması konuyu daha önemli hale getirmiş ve literatürde yer edinmesini sağlamıştır. Bilgi toplumuna geçiş süreci ve bilgiye verilen değerin gittikçe artması öğrenen örgüte verilen önemin artmasını sağlamıştır. Bilgi ve teknoloji alanında katedilen mesafe ve uluslararası pazarlarda yaşanan güçlü rekabet, firmaları öğrenmenin çok önemli olduğu ve öğrenen organizasyonların rekabet açısından çok avantajlı bir duruma geldiği yeni bir noktaya taşımıştır (Okumuş, Avcı ve Kılınç, 2007:33).

Günümüzün hızla değişen koşulları göz önüne alındığında, işletmelerin gelişmeleri ve başarılı olmaları adına bilgiye sahip olmalarının ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte özel sektörde olduğu gibi kamu alanındaki örgütlerin de bu değişime ayak uydurmaları gereklidir. Kamu alanındaki örgütler de ihtiyaç duyabileceği bilgileri üretebilecek durumda olmalıdır. Aynı zamanda üretilen bilginin organizasyon içerisinde paylaşımını sağlamalı, bilgiyi uygulamaya koymalı ve elde ettiği sonuçları sistematik olarak değerlendirerek öğrenme sürecini sürekli hale getirebilmelidir. Bunları başardığı oranda kamusal alandaki örgütlerin de başarılı olma şansı yüksek olacaktır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002:52).

Bilinçli olarak tercih etseler de etmeseler de esasında bütün organizasyonlar öğrenir. Öğrenmek, organizasyonun temel şartlarından biridir. Bazı işletmeler bilinçli olarak organizasyonel öğrenmeyi ilerletirler ve hedeflerine uygun yetenekler geliştirirler. Diğerleri ise organizasyonel öğrenmeye odaklanmazlar ve yanlış alışkanlıklar kazanırlar. Bununla birlikte, tüm organizasyonlar öğrenirler (Kim, 1993:37).

Öğrenen bir organizasyon, bilginin oluşturulması, edinilmesi ve aktarılması konusunda yetenekli bir organizasyon olup, davranışını yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirir. Bu tanım basit bir gerçeğe başlar: öğrenme gerçekleşirse yeni fikirler önemlidir. Bazen içgörü ya da yaratıcılık ortaya çıkar; diğer zamanlarda örgüt dışından bilgi sağlanır. Kaynakları ne olursa olsun, bu fikirler örgütsel ilerlemenin tetikleyicisidir.

Fakat kendileri tarafından bir öğrenen organizasyon yaratamazlar. İşin nasıl yapılacağına dair eşlik eden değişiklikler olmaksızın, yalnızca iyileştirme yapma potansiyeli mevcuttur (Garvin, 2012:3).

Aslında, organizasyonun öğrenen bir sistem olarak kabul edilmesi yaklaşımı daha eskilere dayanmaktadır. Yönetim literatürüne ilk defa 20.yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde organizasyonları daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla girmiştir. Fakat "öğrenen organizasyon" terimine ilk defa Chris Argyris ve Donald Schön'un çalışmalarında rastlanılmaktadır. Daha sonrasında Peter M.Senge "Öğrenen organizasyon" kavramını şekillendirmiştir. Aslında 1950'li yıllardaki "sistem teorisinin ortaya konmasıyla öğrenen organizasyon kavramının temeli atılmıştır. O dönemde sistem yaklaşımının gelişmesi sonucu organizasyonların yaşayan varlıklar gibi kabul edilmesi süreci başlamıştır (İmamoğlu ve Mutlu, 2012:143).

2.1.Öğrenen Organizasyon Kavramı

Literatürde öğrenen organizasyonlarla alakalı birçok tanımlama bulunmaktadır. Esas itibariyle tüm örgütlerde belirli bir oranda da olsa öğrenme olgusunun gerçekleştiğini söylemek gereklidir. Fakat öğrenme, bazı örgütlerde olması gerektiğinden daha yavaş gerçekleşebildiği gibi bazı örgütlerde de yanlış öğrenme gerçekleşmektedir. Bu noktada problem sadece öğrenme değil; neyin, nasıl, ne kadar öğrenildiği ve öğrenme işleminin gerçekleşme hızı, doğruluğu ve ekonomikliğidir (Ayhan, 2010:80).

Öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramları birbirine benzer ve yakın anlamlar taşıyan, hatta zaman zaman birbirlerinin yerlerine kullanılan iki temel kavramdır. Örgütsel öğrenme kavramı, organizasyon içinde gerçekleşen rutin bir aktiviteyi tanımlamak için kullanılırken, öğrenen organizasyon kavramı ise başlı başına özel bir organizasyon tipini ifade eder. Bununla beraber bu iki kavram arasında yakın bir ilişki olduğunu da söylemek mümkündür: öğrenen organizasyonlar, örgütsel öğrenmenin iyi bir şekilde gerçekleştiği organizasyon çeşitleridir. Bu nedenle eğer örgütsel öğrenmenin ne anlama geldiği tam olarak anlaşılırsa, öğrenen organizasyonun tanımını yapmak da kolaylaşacaktır. Örgütsel öğrenme tanımının karmaşık ve çok boyutlu olduğu yaygın

olarak kabul edilir. Örgütsel öğrenme terimi içerisinde öğrenme, bilgiyi bireysel öğrenme alanlarından, organizasyonlarda daha az bilinen bir olguya aktaran metafordur (Tsang, 1997:74).

Bir öğrenen organizasyonu tanımlarken, tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve sürekli kendisini değiştiren organizasyonlar olarak ifade etmek mümkündür. Bu tanımdan, örgütün özelliklerinden birinin bireysel öğrenmeyi kolaylaştırmak ve teşvik etmek için aktif olmak gerektiği sonucu çıkarılabilir. Ancak tek başına öğrenme yönelimli üyelerin öğrenen organizasyon olarak nitelenmesi yetersizdir. Tanımlama, organizasyonun tüm üyelerine vurgu yapar. Seçilen gruplara odaklanmak yetersiz kalacaktır. Bireylerin, bir bireyin veya alt grubun öğrenmesinin, diğerlerinin öğrenmesi için olumlu etki ettiği bir sistemde alınan sonuçlar çok daha verimli olacaktır. Örgütün bu öğrenme aktarımını gerçekleştirecek zemini hazırlayamadığı durumlarda, bir öğrenen organizasyonun karakteristiği olması pek muhtemel değildir (Garavan, 1997:23).

Öğrenen organizasyonlar, sürekli değişime ve gelişime açık olan organizasyon yapılarıdır. Bu yapı, öğrenen organizasyonların bilen organizasyonlara, anlayan organizasyonlara ve düşünen organizasyonlara göre çevreye daha uyumlu olabilmesini ve değişken durumlara karşı pozisyon alabilmesini sağlar. Öğrenen organizasyonlar her değişimi öğrenme yolunda bir fırsat olarak görürler (Ersen, Ardıç, Akyüz, Peker ve Bardak, 2015:114).

Öğrenen organizasyon kavramı, bir organizasyonun karşılaştığı vakalardan düzenli ve sistematik olarak sonuç ve dersler çıkarması, bunları yenilenen çevre koşullarına adaptasyonda kullanması, elemanını geliştiren bir sistem üretmesi ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonlar, personellerinin gelişimini sürekli teşvik ve takip ederler ve bunu organizasyonun performansını artırmaya yönelik bir fırsat olarak görürler. Bundan dolayı öğrenmeye ve gelişmeye fırsat sağlayan yapılarıdır (Arslantaş ve Dikmenli, 2007:78).

Öğrenen organizasyonlar öğrenmeye açık yapılarıdır. Organizasyonlara yeni bakış açısı kazandıran fikirler dış çevreden de gelebilir. Örnek alınabilecek en iyi uygulama modeline sahip organizasyonların belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılır. Bu

araştırmalar organizasyonların, kendi uygulamalarını ve performanslarını dikkatli bir şekilde analiz etmeleri ile devam eder. Sistemli inceleme gezileri ve mülakatlar yapılarak belirlenen organizasyonlardan elde edilen sonuçlar analiz edilir, öneriler geliştirilerek uygulamaya geçilir (Garvin, 2012:3).

Bireylerin elde ettikleri bilgi nadiren örgütsel hale getirildiğinden, bu bilgiler büyük oranda bireylerde bulunur. Öğrenen organizasyonlardaki bilginin aktarımı, bireyler ve işletme arasında değil, bireylerin kendi aralarında devam etmesi beklenmektedir. Öğrenen organizasyonlarda, organizasyon daha çok bir okul gibidir. Örgüt, bireylerin öğrenimini kolaylaştıran bir iklim sağlar ve yöneticiler de öğrenmeyi teşvik ederlerse öğrenme ve paylaşım da o denli kolay olacaktır (Örtenblad, 2001:128).

Bir organizasyon çeşitli şekillerde öğrenebilir. İlk olarak, organizasyonu oluşturan bireyler aracılığıyla öğrenir. İnsanlar belirli yetkinlik veya bilgi yüzünden işe alınabilir; işyerinde kazanabilir veya bu yetiyi resmi eğitimler vasıtasıyla alabilirler. Aslında eğitim, bireylerin yeteneklerini yükselten bir araç olarak düşünölmelidir. Organizasyonun ise bilgi sahibi bireylerin faaliyetleri aracılığıyla fayda sağladığı söylenilebilir. Bu şekilde ele alındığında öğrenme, organizasyonun tamamına birey aracılığıyla fayda sağlayan bir olgudur (Mills ve Friesen, 1992:147).

Öğrenen organizasyonlar, mevcut bilgiyle yetinmeyip, yeni bilgilerin oluşturulmasına zemin hazırlayan, bilgiyi üreten ve bunu yeni mal ve hizmetlerin üretimi aşamasında kullanabilen yapılardır. Aynı zamanda bu süreçte elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri yeniden bir öğrenme fırsatı olarak görürler ve öğrenme döngüsünü organizasyonun avantajına olacak şekilde sürdürürler (Koçel, 2010:76). Öğrenen organizasyonların en belirleyici özelliklerini, pratiğe yönelik, personellerin katılım konusunda istekli oldukları, bireyler arasında işbirliğinin esas olduğu ve bu olgunun sürdürülebilir olması için desteklendiği yapılar olarak tanımlamak mümkündür (Şahin, Çakır ve Öztürk, 2014:157).

Watkins ve Marsick' e göre (1994:354) bir öğrenen organizasyon, kendi yapısı içerisine sürekli öğrenme sürecini yerleştiren, değışen ve çalışanlarını da bu doğırltuda değıştiren gelişmiş bir örgütsel kapasiteye sahip olan bir organizasyondur. Öğrenme,

kişilerin ve organizasyonların algularını, davranışlarını, inançlarını, zihinsel modellerini veya paradigmalarını, stratejilerini, politikalarını ve prosedürlerini değiştiren, sürekli ve stratejik olarak kullanılan, işle paralel çalışan ve çalışan paralel çalışan bir süreçtir. Her öğrenen organizasyon benzersizdir. Bununla birlikte, genel olarak, aşağıdakiler gibi özellikleri paylaşırlar:

- Hesaplanan düzeyde risk alma ve deney yapma
- Modelleyen liderler
- Merkezi olmayan karar verme ve çalışanların güçlendirilmesi
- Becerilerin ve öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi
- Öğrenmeyi paylaşmak ve organizasyon içerisinde bilgiyi kullanmak için geliştirilen sistemler
- Çalışan inisiyatifi için ödüller ve yapılar
- Uzun vadeli sonuçların ve başkalarının çalışmalarına etkisinin göz önüne alınması
- Çapraz işlevli çalışma ekiplerinin sık kullanımı
- Deneyimlerden düzenli olarak öğrenmek için fırsatlar
- Geri bildirim kültürü

Öğrenen organizasyon reçete değildir, daha ziyade bunlar gibi mevcut uygulamaların incelenmesi için bir şablondur. Şirketler, onları zor durumda bırakan değişikliklerden çıkış yollarını öğrenebilirler. Uygulamaları ve öyküleri paylaşabilirler, ancak başka birinin benimsenmesi çözümü çalışmaz. Öğrenen organizasyonlar organik olarak büyür ve her şirket farklı bir yapılandırma yaratır. Bir öğrenen organizasyon, insanın heykeltıraş gibi düşünmesini gerektirir. Öğrenen organizasyonun heykeltıraşları, zihinlerinde görür ve yapıları şekillendirir, bu eğitimle desteklenir. Daha sonra, bu kapasiteyi arttırmak için var olan yaklaşımları yaratır, sürdürür veya değiştirir, öğrenmeyi engelleyen mevcut sistemleri, tutumları ve uygulamalarını yok eder. Öğrenmeye yönelik birçok tehdit, insan etkileşimini içerir -birbirimize konuşma şekli, iktidarı kullanma şeklimiz ve birlikte çalıştığımızı, kaliteyi yorumlama şeklimiz gibi birbirimizle etkileriz. Başka bir aşamada, bu uygulamalar organizasyonda yapısal ilişkileri ve kültürel normları yeniden oluşturmayı içerir.

Öğrenen organizasyonlar, sürekli öğrenen ve kendisini değiştirebilen bir organizasyonlar olarak tanımlanırlar. Bu, öğrenen organizasyonların çalışanlarını güçlendirdiği, işbirliğini ve ekip öğrenimini teşvik ettiği ve çalışanlarını açık diyaloga yönlendirdiği anlamına gelir. Öğrenme, işle paralel olarak entegre olarak ilerleyen ve süreklilik arz eden, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir. Öğrenme, iş planlaması, kariyer yolları ve performans ödülleri üzerine kuruludur. Her seviyedeki çalışanlar öğrenme, soru sorma ve geribildirim alışkanlığı geliştirmektedir. Çalışanlar, öğrenmelerini ağ yapıları, ekipler ve elektronik ortamlar aracılığıyla başkalarıyla paylaşıyorlar, böylece öğrenilmiş bilgi kuruluş belleğinin bir parçası haline geliyor. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar işlerini etkileyebilecek kararlar verme yetkisine sahiptirler. Yine öğrenen organizasyonlarda öğrenme, işbirliğine açık bir kültür vasıtasıyla ödüllendirilmekte, planlanmakta ve desteklenmektedir (Marsick ve Watkins, 1994:354).

Öğrenen organizasyonlara özgü şu özellikleri de sıralamak mümkündür (Ayhan, 2010:86):

- Öğrenen organizasyonlar sadece neyin öğrenildiği ile ilgilenmez aynı zamanda nasıl öğrenileceğini de etüt ederler.
- Kendi sektörlerindeki öğrenme eğilimi yönünden en yukarıda olmayı sağlayacak yatırımlar yaparlar.
- Rakiplerinden daha verimli ve hızlı biçimde öğrenerek kendilerine rekabet avantajı sağlarlar.
- Çeşitli olaylar sonrasında topladıkları verileri düzgün bir şekilde analiz ederek faydalı bilgi haline dönüştürürler.
- Öğrenilecek her yeni bilginin gelecekte fayda sağlayabileceğini bilirler ve öğrenme fırsatı oluşturarak çalışanların da motivasyonlarının yüksek seviyede olmasını sağlarlar.

Son dönemlerde öğrenen organizasyon kavramı, yönetim, psikoloji ve insan kaynakları gelişimi literatüründeki yeni ve çarpıcı kelimelerden biri haline geldi. Birçok organizasyonun üst düzey yönetimi, bir organizasyonun öğrenme biçiminin etkililiği ve yenilik yapma ve büyüme potansiyelinin kilit bir gösterge olduğuna inanmaya başladı (Garavan, 1997:18).

Öğrenen organizasyonlarla ilgili vizyonu eyleme dönüştürme ve öğrenme gücünü vurgulayan üç tanım önemlidir (Kontoghiorges ve diğerleri, 2005:187):

- Öğrenen bir organizasyon, tüm üyelerinin öğrenimini kolaylaştırır ve sürekli kendini dönüştürür.
- Öğrenen bir organizasyon, insanların gerçekten arzuladığı sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini sürekli artırdıkları, yeni ve büyük düşünce modellerinin desteklendiği, ortak arzunun olduğu ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri yerdir.
- Öğrenen bir organizasyon, bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma konusunda yeteneklidir ve davranışını yeni bilgiyi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirir.

Diyalog, öğrenen organizasyonda anahtar rolü gören bir stratejidir. Diyalogun iyileştirilmesi, bireylerin ve sistemlerin varsayımlarını ve zihinsel modellerini netleştirmek için etkili yollar bulmaya bağlıdır. Bu süreç, baskın bir sesin egemen olması ile değil, çoğulcu sesin organizasyonlar içinde kabul edilerek ve vizyon, değerler ve anlam seviyesinde uyum sağlamaya çalışılarak elde edileceği varsayımıyla başlar. Anlamın inşası hem sosyal hem de politik olduğundan, diyalog süreci güçlendirici ve aynı zamanda kişiler arası iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Öğrenen organizasyon olmayan yapılar, üst düzey bir yönetim ekibi tarafından geliştirilen bir vizyon belirlediğinde veya görev bildirimini aldığı anda, bunu kuruluşun geri kalanına kabul ettirmek için saha çalışmaları yürütürler. Ancak öğrenen organizasyonlar, birçok sese ait ortak ses tonunu ortaya çıkarırlar ve ardından toplu olarak kapsayıcı bir vizyon üzerinde anlaşma yolları bulurlar (Marsick ve Watkins, 1994:355).

Bunlarla beraber aşağıdaki özellikleri de öğrenen organizasyonları tanımlarken ifade etmek yerinde olacaktır (Öneren, 2008:168);

- Takım ruhunu efektif şekilde kullanan öğrenen örgütler, öğrenmenin önünde herhangi bir set bulundurmazlar.
- Öğrenme metodu da öğrenilen konunun kendisi kadar önemlidir.
- Öğrenen örgütler genellikle kendi sektörlerinde yukarılara oynamayı hedef edinmiş örgütlerdir.

- Öğrenmeyi kendi lehlerine en faydalı şekilde kullanarak rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeyi amaçlarlar.
- Topladıkları verileri başarıyla işleyerek bilgiye çevirmeyi ve bu bilgileri nasıl kullanacaklarını bilirler.
- Öğrenen örgütler, zorluklar da dahil olmak üzere her durumu öğrenme yolunda yeni bir adım olarak görürler.
- Kendi zayıf yönlerinin bilincindedirler ve bu zayıflıkları güçlendirmek üzere çaba sarf ederler.
- Gerekliğinde risk almaktan çekinmezler, fakat aldıkları riskleri organizasyonu tehlikeye atmayan risklerdir.
- Öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni fikirler üreten personellerini teşvik eder ve ödüllendirirler.

Tüm bu tanımlamaları ele aldığımızda, genel olarak işletmelerin öğrenen organizasyon felsefesini iyi etüt ederek ve uygulayarak kendilerine piyasada rekabet avantajı sağladığını, değişikliklere ve gelişime açık yapılarıyla müşterilerinin ihtiyaçlarına daha rahat cevap verebildiğini ve personellerinin motivasyonlarını yüksek tutmak suretiyle organizasyon hedeflerine daha kolay ulaşabildiğini söylemek mümkündür (Kıngır ve Mesci, 2007:67).

2.2.Öğrenen Organizasyonların Tarihsel Gelişimi

2.2.1.Bilen organizasyon

Bilen organizasyon yapıları, eski dönem örgüt yapılarıdır. Klasik yönetim düşüncesinin temellerini atan Frederick W.Taylor ve onun “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henri Fayol ve “Yönetimsel Teori”si, Max Weber ve “Bürokrasi Modeli” gibi teorisyenler ve onların çalışmalarında “her yer ve şartta en iyi tek bir yol” bulunabileceği ve bu en iyi yolun da yalnızca yönetici tarafından bilinebileceği yaklaşımı vardı. Bu yüzden bu tür organizasyon yapıları da “bilen organizasyonlar” olarak adlandırılmıştır (İmamoğlu ve Mutlu, 2012:145).

2.2.2.Anlayan organizasyon

Anlayan organizasyonlar neo-klasik dönem yönetim yaklaşımlarına dayanmaktadır. Değişim konusundaki muhafazakar örgüt kültürü, örgütlerin öğrenmesinin önünde engel teşkil etmektedir. Bilen organizasyonlardaki kural, politika ve düzenlemelerin yerine anlayan organizasyonlarda insan faktörü geçmiştir (Şahin ve Çakır, 2014:158).

Örgüt kültürü inşa etmek, anlayan organizasyonlarda bireyleri birlik içinde tutmak ve onları örgüte aidiyet hissettirerek bağlamak için önemlidir. Bu şekilde anlayan organizasyonlar, bireyleri bir arada tutar ve onlara kuruma ait olma hissiyatını yükleyecek değerler bütünü üzerinde çalışır. Dolayısıyla organizasyonun parçası olan bireyler işletmenin başarılı olabilmesi için kendilerini adayacaklardır. Anlayan organizasyonlar, bilen organizasyonlardan farklı olarak her yerde ve her durumda en iyi tek bir doğru olduğu fikrinde değildirler. Bunun yerine farklı durumlarda, farklı kişilere göre değişik doğrular olabileceğini düşünürler (İmamoğlu ve Mutlu, 2012:145).

2.2.3.Düşünen organizasyon

Düşünen organizasyonların proaktif şekilde hareket ettikleri söylenebilir. Düşünen organizasyonlar henüz karşılaşılmamış sorunları araştırarak karşılaşılabilecek olası problemleri tespit ederler ve sorunla karşılaşmadan önce problemleri çözümlenmeye gayret ederler. Başka bir deyişle ifade etmek gerekirse düşünen organizasyonlarda bir kurumda ortaya çıkabilecek aksaklıklar önceden keşfedilirler ve kötü sonuçlarla karşılaşılmaması için tedbirler alınır. Bu şekilde hareket etmek bazı durumlarda iyi sonuçlar verebilmesine karşın, bu metodun önemli bir eksiği temel sorunları görmezden gelerek hızlı ve anlık çözümler üzerinde yoğunlaşmasıdır. Dolayısıyla sorunların çözümlenmesine tepkisel yaklaşılr. Bu da yönetimin bakış açısını darlaştırır ve öğrenme ve hatalardan ders alma konusunda bir engel teşkil eder. Ortaya çıkabilecek engeller organizasyonu başarısız yapacağı için de yöneticiler tarafından gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (İmamoğlu ve Mutlu, 2012:145).

2.2.4.Öğrenen organizasyon

Organizasyonların son basamağı öğrenen organizasyon aşamasıdır. Öğrenen organizasyon olabilmenin gerek koşulu sürekli öğrenmek ve organizasyonun gelişimini sağlayabilmektir. Öğrenme, güncellenen çevresel şartlara uyum sağlamak ve rekabet avantajı sağlamak için gereklidir.

Bunlardan yola çıkarak öğrenen organizasyonun tanımlamasını yapmak gerekirse; öğrenen organizasyon tüm ekip üyelerinin hatayı dışarıda aramadan önce kendi özüne döndükleri ve kendi eksikliklerini tespit ettikleri, daha iyi olabilmek ve örgüte yardım edebilmek için bu eksiklikleri gidermeye gayret ettikleri, bilgi üretimine katkı yaptıkları ve bunları organizasyonun geneliyle açıkça paylaştıkları ve en önemlisi bu döngüyü sürekli hale getirebildikleri yapılardır (İmamoğlu ve Mutlu, 2012:145).

Bilen, anlayan ve düşünen organizasyon yapılarıyla kıyaslandığında öğrenen organizasyonların en büyük farkı değişime olan bakış açılarıdır. Öğrenen organizasyonlar değişimi öğrenme yolunda bir fırsat olarak görürler. Sürekli öğrenme ve yenilenme becerisi de öğrenen organizasyonları değişime ayak uydurma konusunda çok daha esnek kılar (Yazıcı, 2001:53).

Öğrenen organizasyonlar öğrenmek için her fırsatı değerlendirirler. Bunun için iletişimde oldukları tüm işletme paydaşları ve müşterileriyle diyalog halinde olurlar. Bu şekilde organizasyon ve organizasyonun çevresi arasında sürekli bir öğrenme döngüsü oluşturulur.

Öğrenen organizasyonlar, uygulanan stratejilerin başarıya ulaşmaları için organizasyonun parçası olan insanların katılımını sağlamayı ve paylaşımında bulunmalarını teşvik ederler. İletişim kanallarını açık tutarak öğrenmenin önündeki engelleri kaldırır ve öğrenmeyi ödüllendirirler. Bu şekilde organizasyon için kritik kararları alma noktasında örgüt yapısı içerisindeki hiyerarşik düzeni bozmadan tüm personelin katılımını sağlarlar. Öğrenen organizasyonun çalışanları geçmiş başarıları ile övünmek yerine gelecekte nasıl daha başarılı olabileceklerinin araştırmalarını yaparlar ve ulaştıkları sonuçları pratiğe dökmeyi de başarırlar.

Öğrenen organizasyonların diğer organizasyon yapılarına göre bir başka önemli farkı da çalışanlarının güçlendirilmesi konusunda tavır almaları ve bu hususu önemsemeleridir. Çalışanlarının sürekli öğrenme fonksiyonunun birer parçaları olarak hissetmeleri ve öğrenmek için çabalamaları, öğrenen organizasyonların ruhunu oluşturur. Günümüz dünyasında örgütlerin başarılarının, çalışanlarının bilgiye ulaşması ve gerektiği yerde örgütün lehine olacak şekilde kullanmalarına bağlı olduğu söylenebilir. Artık çoğu yönetici, eskiden geçerliliği olan strateji, bilgi ve liderlik modellerinin günümüzde geçerli olmadığını farkındadır. Bu yöneticiler, örgütlerin yeni zaman rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için öğrenme kapasitelerini yükseltmek ve güncellenen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurmak durumunda olduğunun farkındadırlar. Bundan dolayı bütün personellerin kendilerini işlerine adanmaları ve işleri sahiplenmeleri, aynı zamanda sürekli öğrenmeye açık olmaları ve öğrendikleri bilgileri ve yetenekleri organizasyona nakletmeleri örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için elzemdir (Koçel, 1996:37).

Öğrenen organizasyon yapıları ile diğer organizasyon yapılarının değişime olan bakışları oldukça farklıdır. Diğer organizasyon yapıları değişime adapte olurken, mevcut değerler ve kalıplar içerisinde hareket ederler. Öğrenen organizasyonlar ise değişimi bir fırsat olarak görürler ve değişim vasıtasıyla yeni şeyler öğrenmeyi ve kendilerini geliştirmeyi hedeflerler. Öğrenen organizasyon kavramını geliştiren Senge'ye göre (1990:12) globalleşen dünyada iş hayatı da daha karışık ve rekabetçi hale geldiği müddetçe organizasyonlar da öğrenmek zorunda olmalıdır. Konusunda ne kadar yetkin olursa olsun, organizasyon açısından yalnızca bir kişinin sorumluluğu omuzlaması günümüz şartlarında yeterli olmamaktadır. Liderin kendi bakış açısından bakıp bir yol çizmesi ve diğer insanların da bu yolu takip etmesi de verimli değildir. Gelecekte ayakta kalabilecek ve rekabet avantajı sağlayacak olan organizasyonlar, tüm çalışanların eşit şekilde sorumluluk alarak öğrendiği ve bilgi ve becerilerini organizasyonun tümüyle paylaştığı organizasyonlar olacaktır.

2.3.Öğrenen Organizasyon ile Geleneksel Organizasyon Arasındaki Farklar

Geleneksel organizasyon yapıları ve öğrenen organizasyonlar arasında, kararların alınma yöntemi, vizyon belirleme, örgüt içi iletişim şekli, bireylerin öğrenmeye olan yaklaşımları ve katılımları gibi birçok konuda yaklaşım farkı mevcuttur. Aslında temelde iki organizasyon yapısının öğrenmeden beklentileri birbirinden farklıdır. Geleneksel yapıların öğrenmeden kastı, daha çok gündelik işlerin çözüme kavuşturulması ve teknik konulardaki eksikliklerin çözümlenmesidir. Öğrenen organizasyonlar ise katılımcı bir örgüt yapısı oluşturarak sürekli gelişmeyi ve iyileşmeyi arzular. Aşağıdaki tabloda geleneksel organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki bazı temel farklılıklar gösterilmektedir:

Çizelge 2.1.Geleneksel organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklar (Okumuş ve diğerleri, 2007:34)

	Geleneksel Organizasyonlar	Öğrenen Organizasyonlar
Vizyon Belirleme	Vizyon tepe yönetimi tarafından belirlenir.	Vizyon, farklı yönetim kademelerinin katkısı ile belirlenir ve paylaşılır. Üst kademe yönetimi bu vizyonu sürdürmek ve geliştirmekten sorumludur.
Stratejilerin ve Kararların Tasarımı ve Uygulanması	Tepe yönetimi neyin yapılacağına karar verir. Örgütün geri kalanı bu eylemlere göre hareket eder.	Stratejilerin tasarımı ve uygulanması, örgütün her düzeyinde paylaşım ile gerçekleştirilir.
Örgütsel Yapı	Her çalışan kendi işinden sorumludur ve yeteneklerin geliştirilmesi üzerine odaklanır.	Çalışanlar kendi işini diğer çalışanların işiyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünür ve algılar. Farklı yönetim kademe ve fonksiyonel bölümler arası iletişim, koordinasyon ve ekip çalışmasına önem verilir. Farklı yönetim kademe ve fonksiyonel bölümlerde çalışan bireylerden ekipler kurulur.
Örgüt Kültürü	Değişime kapalı, katı ve kuralcı yönetim anlayışı	Değişime açık, esnek yönetim anlayışı destekleyici
İletişim	Formel, yazılı ve yukarıdan aşağıya	Formel, informal, yazılı, sözlü, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, aynı kademeler arasında

Çizelge 2.1. (devamı) Geleneksel organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklar (Okumuş ve diğerleri, 2007:34)

Çatışmaların Yönetimi	Çatışmalar, genellikle hiyerarşik yapıdan kaynaklanan baskı ve güç kullanımı vasıtasıyla çözülür.	Çatışmalar, örgütün her kademesindeki personelin görüşlerini birleştirerek, işbirliği ve ekip halinde iletişim, ortak fikir alışverişlerinden yararlanarak çözülür. Çatışmalardan ortak öğrenme ve örgüte fayda sağlama amaçlanır.
Liderin rolü	Lider örgütün vizyonunu ve stratejileri belirler. Ödül ve cezayı vererek işgörenlerin kontrolünü amaçlar.	Liderin rolü, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, katılımı sağlamak, yetki devrini gerçekleştirmektir. Kişilerin gelişimini, ekip çalışmasını ve örgütte olumlu bir kültürün oluşmasını amaçlar.
Denetim	Diğerlerini kontrol eden bir yönetim	Diğerleri aracılığı ile liderlik ve ekip çalışması
Rekabetçi Avantajın Kaynağı	Ürün ve hizmet	Bilgi, uzmanlık ve değişimi yönetebilme
İnisiyatif Kullanma	Çalışanlar inisiyatif kullanamamakta veya çok az kullanmakta.	İnisiyatif kullanmaya izin verilmekte ve yaratıcı öğrenmenin bir basamağı olarak görülmektedir.
Öğrenenler	Ödüllendirilenler veya özel seçilenler.	Herkes
Öğretenler	Yöneticiler, kurum içinden eğitimci yada dışarıdan gelen uzmanlar	Yöneticiler, eğitimciler, uzmanlar ve bütün çalışanlar.
Öğrenme Sorumlusu	Eğitim departmanı	Herkes
Öğrenme Araçları	Dersler, iş sırasında eğitim, usta ve çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar, özel projeler
Öğrenilen Beceriler	Teknik konular ve beceriler	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenme
Örgütsel Değişimin ve Öğrenmenin Gerekli Görüldüğü Zaman	Örgütün ciddi sorunlar ile karşılaştığı durumlarda	Örgütsel değişim ve öğrenme sürekli bir süreç ve gereklilik olarak görülür
Öğrenmeden Elde Edilen Faydaların Kullanılacağı Zaman	Bugünün ihtiyaç ve sorunları için	Gerek bugünün gerekse gelecekteki ihtiyaçlar için

2.4.Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri

Aksu ve Özdemir (2005:425) organizasyonu öğrenmenin ana noktalarını şu şekilde özetlemektedir:

- 1- Öğrenen organizasyon mevcut uygulamaları ve örgüt üyelerinin görüşlerini değiştirmelidir.
- 2- Öğrenen organizasyon, organizasyonun geleceği üzerinde direkt bir role sahiptir.
- 3- Öğrenen organizasyonun iyileştirilmesi için değişikliklere ihtiyacı vardır.
- 4- Örgütteki tüm üyelerin öğrenmesi daha kolay olmalıdır.
- 5- Bütün üyelerin katılımı gerekmektedir.

2.4.1.Sistemik problem çözme

Öğrenen organizasyonlar içgüdü veya varsayımlara dayanarak sorunları çözmeye çalışmazlar. Bunun yerine, veri toplar ve verileri organize ederler. Bu verilerden çıkarımlar yapar ve hipotezler üretirler. Üretilen hipotezleri test etmek için ise istatistiksel ve bilimsel yöntemleri kullanırlar (Garvin, 2012:1).

2.4.2.Deney yapma ve yeni yaklaşımlar deneme

Öğrenen organizasyonlar sistematik olarak yeni bilgileri ararlar ve test ederler. Ürün ve hizmet kalitelerini arttırmak için deneyler yaparlar (Garvin, 2012:1).

2.4.3.Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme

Öğrenen organizasyonun önemli bir özelliği, üyelerinin herhangi bir kaynaktan veya durumdan öğrenebileceklerini öğrenebilmeleridir. Bununla beraber bireysel bilgileri organizasyonel bilgiye dönüştürerek organizasyona değer katma becerisidir (Confessore ve Kops, 1998:366).

Öğrenen organizasyonlar başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirirler. Öğrenilen dersleri tanımlar ve bu dersleri ulaşılabilir formlar halinde kaydederler (Garvin, 2012:1).

2.4.4.Başkalarından öğrenme

Yeni perspektifler kazanmak için çevreyi iyi bir şekilde incelemek gereklidir. Öğrenen organizasyon olabilmek için şu kaynakları öncelikli olarak göz önünde bulundurmaya faydalı olacaktır: Diğer şirketler: İşletmeler gerek kendi sektöründen gerekse başka sektörlerden başarılı organizasyon uygulamalarını tanımlamalı ve analiz etmelidir. Bu organizasyonları yerlerinde incelemek ve görüşmeler yaparak işlerini nasıl yaptıklarını anlamaya çalışmak ufuk açıcı olacaktır. Müşteriler: Ürünler, rakipler, tüketicilerin tercihleri ve hizmet kalitesi hakkında bilgi toplamak için düzenli olarak müşterilerle görüşmek gerekmektedir. Ayrıca müşterileri, firmanın ürün ve hizmetlerini kullanırken gözlemlemek, sorunları belirlemek ve iyileştirme için fikir verici olacaktır (Garvin, 2012:1).

2.4.5.Bilgiyi tüm organizasyona aktarma

Bilgiyi, kendisini oluşturan fiziki, fiili ya da zihinsel alanlardan ayrı tutmak mümkün değildir. Bu şekilde ele alındığında örgütlerde bilgi yönetimi ve paylaşımı süreçlerini oluşturmak zorunluluk teşkil etmektedir. Takım içi başarılı bilgi yönetimini ortaya koyan iki ana alandan söz edilebilir. Bu alanlardan ilki iletişim, ikincisi de paylaşılan değerler ve uyulacak normlardır. Bilgi yönetiminde kullanılan yöntemler iletişim kısmında takım içinde dengeli bir yapıya sahip değilse uygulama kısmı da o kadar zor olacaktır. Takımın hedeflerinin iyi bir iletişim için önemli olduğu kadar, takım içi iş birliği de iletişim kanallarının etkin şekilde işleminde önemli rol oynar. Takımların gereksinimleri incelendiğinde genellikle doğrudan ve eş zamanlı etkileşim ihtiyacı göze çarpmaktadır. Örgütleri oluşturan insanlar değişik bölgeler ve kültürlerden olabilirler. Bu tür örgütler için gerek takım içi, gerekse takımlar arası bilgi akışını sağlayacak alanların oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan alanlar takımın bilgi ve belgelerini paylaşmayı amaçlamaktadır. Sonraki aşama ise takım normları, anlaşmalar, genel değerler ve ortaya konulan standartlarla alakalıdır. Bu kısımda takımın hedefleri ve terminolojisine dair bilgiler yer almaktadır. Örgütlerde bilgi paylaşımının efektif şekilde yapılabilmesi için bunlar somut faktörler değildir. Fakat örgüt içi güven ve birliktelik sağlaması ile bilgi paylaşımının efektif bir şekilde işleminde önayak olmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004:443).

Öğrenmenin önemli bir kısmı bilginin paylaşımı ve kullanılmasıdır. Bilgi, paylaşılmadığı veya işlevsel bir şekilde kullanılmadığı takdirde hiçbir değer taşımaz. Yalnızca paylaşıldığında ve uygulamaya konulduğunda değerli hale gelir. Bu nedenle, bilgi paylaşımı da bir kuruluşun rekabet avantajı sağlayabilmesi için ve hatta ayakta kalabilmesi için kritik öneme sahiptir (Hidding ve Catterall, 1998:5).

Öğrenen organizasyonlarda, ekip içinde bilgi saklayarak bir konu hakkında tek başına bilgi sahibi olmak hoş karşılanmaz. Bunun yerine tüm organizasyonun değerini yükseltmek amacıyla bilginin tüm organizasyonca paylaşılması takdir edilir (Arslantaş ve Dikmenli, 2007:85). Paylaşılan bilgi, organizasyonu başarıya ulaştıracak örgütsel gücü oluşturur. Öğrenen organizasyonlarda örtük bilgilerin bireylerden örgütsel hafızaya aktarıldığı, bu bilgilerin diğer bireylere ulaştırıldığı ve paylaşılan bilginin geri dönüşünün sağlandığı görülür (Bhatt, 2000:94).

Yeni bilgiler tüm organizasyonla paylaşıldığında maksimum etkiye sahiptir. Öğrenen organizasyonlar bilgiyi örgüt genelinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarmak için, uzmanları şirketin farklı bölümlerine (karşılıklı bölümler, departmanlar ve tesisler) yönlendirirler ve bilgi servetini tüm organizasyonla paylaşırlar (Garvin, 2012:1).

Başarılı bir iletişim sistemi, ekip üyelerinin birer birer izole olmasını önleyen bir sistemdir. Ekip üyelerinin bir arada çalışmaktan keyif almaları ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda sinerjik bir yapının meydana getirilmesi, ekip üyeleri arasında doğrudan ve sağlıklı bir iletişim olmadan mümkün olmamaktadır. Bu şekilde bir iletişim yapısının kurulduğu organizasyonlarda, çalışanlar karşılaşılan sorunlara dair fikir ve görüşlerini rahatça ifade etmekten çekinmemektedirler. Ayrıca seçeneklerin değerlendirilip karar verilmesi noktasında görüşlerini bildirerek yönetimde söz sahibi olabilmektedirler. Örgütlerde, kişiler birbirine yakın olduğu müddetçe karşılıklı güven artar ve birbirine güvenen insanların da performansları daha yüksek olmaktadır. Kişilerin performansının artması ise organizasyonun kümülatif başarısını arttıracak ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır (İnce ve diğerleri, 2004:427).

2.4.6.Sinerji oluşturma

Öğrenen organizasyonlarda takım çalışmalarında psikolojik güvenliğin sağlanması önemlidir. Psikolojik açıdan güvenliğin sağlanması, takım içindeki bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri ve karşılıklı saygının bulunduğu takım ortamının yaratılması ile mümkündür. Takımın psikolojik güvenliğinin sağlanması, takımın öğrenme davranışını etkiler. Takımın öğrenme davranışındaki başarısı takımın etkinliğine yansır (Edmondson, 1999:362).

2.4.7.Sürekli iyileştirme

Günümüzde gelinen noktada, organizasyonu oluşturan bireylerin kendilerini geliştirerek performanslarını yükseltmeleri işletmelerin genel performansını belirlemektedir. Çalışanların sürekli öğrenmesinin önünün açılmasının organizasyonun başarısını sağlayacağını artık birçok örgüt fark etmekte ve uygulamaktadır. Kendilerinden öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri beklenen personele, öğrenmeleri için gereken kaynaklar sağlanmalı ve süre tanınmalıdır. Öğrenen organizasyon içerisinde kendini geliştirirken bir yandan da karar alma aşamalarında etkin olan personeller, bu yönlerini geliştirmek için bir takım eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Bununla beraber değişim sürecini yürüten ve takımını kendilerini geliştirmek ve öğrenmek için motive eden yöneticiler de bazı özel eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Ne var ki organizasyonun performansını yüksek tutacak tek faktör eğitimler değildir. Eğitim, işin yalnızca bir bölümüdür. Başarılı ve performansı yüksek örgütlerin sürekli öğrenmeyi bir kurum kültürü olarak oturtmuş örgütler oldukları söylenebilir (İnce ve diğerleri, 2004:434).

2.5.Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

2.5.1.Kişisel yetkinlik

Kişisel etkinlik öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden birisi olmakla beraber, ölçümlenebilmesi zor bir yapıdır. Senge'nin öğrenen organizasyonların ilkelerini oluştururken bahsettiği kavramlar arasında belki de en belirsizi kişisel yetkinliktir. Hatta

Senge bazı yazılarında ve konuşmalarında bu husus hakkındaki yanlış anlamaları gidermek için çabalamıştır (Taşçı ve Eroğlu, 2004:92).

Kişisel ustalığın, bireysel anlamdaki vizyonumuza kalıcı açıklık kazandırma ve derinleştirme, enerjimizi bu noktada yoğunlaştırma, sabrımızı geliştirme ve nesnel gerçekliği kabullenme öğretisi olduğu söylenebilir. Bu öğretiyi, öğrenen organizasyon olabilmenin gerek koşuludur. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve sınırı, organizasyonun elemanlarının öğrenme isteği ve sınırından büyük olamaz. Ancak elemanlarının bu şekilde yetişmesini teşvik eden organizasyon sayısı oldukça azdır. Böylece önemli kaynaklar atıl kalmış olur (Senge, 2010/2013:26).

2.5.2.Zihni modeller

Çoğu insan karar verme ve uygulama aşamasında, belki kendilerinin bile farkında olmadığı, zihinlerinde oluşturdukları modelleri kullanır. Bundan dolayı varılan nokta çoğunlukla kişinin beyinde dünyayı ne şekilde modellediği ile alakalı olmaktadır. Senge ya da onun peşinden konuyu irdeleyen araştırmacılar açıkça vurgulamasalar da Senge'nin zihinsel model yaklaşımı ile Kuhn'un paradigma kavramı birbirine çok benzer. Çünkü Senge'nin araştırmalarında da görüldüğü şekilde, aslında bir kurumda çalışan insanların zihinsel modelleri birbirlerinden tamamıyla bağımsız modeller değildir. Çalışanların zihinsel modellerinin belirlenmesinde aslında örgütün de çok önemli rolü olduğu söylenebilir. Çalışanların zihinsel modellerinin toplamı ise örgütün bütünleşik zihinsel modelini ortaya koyar. Örgütün zihinsel modeli bu şekliyle ele alındığında Kuhn'un paradigma kavramına benzer (Taşçı ve Eroğlu, 2004:95).

Zihinsel modeller, zihnimize yerleşmiş ve temellenmiş hipotezler, genellemeler, resimler ve imgeler bütünü olarak anlayışımızı ve davranışlarımızı etkiler. Genellikle zihinsel modellerimizin ve bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız. Zihinsel modellerle çalışabilmek için öncelikle kendimizi incelememiz ve güzelce analiz etmemiz gereklidir (Senge, 2010/2013:27).

Coopey'e göre (1995:197) öğrenen bir organizasyonun öğrenme kültürü, sorgulayıcı ruhun, deneyimlemenin, farklılıkların, açıklığın ve farklılıklara toleransın

desteklenmesi vasıtasıyla bireysel yeteneklerin gelişmesini ve organizasyonun dönüşümünü teşvik eder. Örgütün kendi çevresi içinde en iyi nasıl çalıştığını paylaşan zihinsel modeller ise süreçleri ve yapıları desteklerler.

Öğrenen organizasyonların oluşturulmasına yönelik kritik bir engel de mevcut zihinsel modelleri tanımamak ve değiştirmek konusundaki yetersizliktir. Zihinsel modeller, insanların karşılaştıkları durumları yorumlamak için kullandıkları, derin bilgi içeren, değer temelli ve duygu yoğunluklu yapılardır. İnsanlar kullandıkları modellerden haberdar olabilirler veya olmayabilirler. Onlara bu modelleri test etmek için fırsat tanımak gerekmektedir. Ancak günümüzde eski zihinsel modeller yeterli değildir. İşletmelerin hızlıca değiştiğini kabul etmek gerekir, ancak pek çok çalışanın zihinsel modellerin ve çalışma alışkanlıklarının ömrünü bu kadar hızlı değiştirmek kolay değildir (Marsick ve Watkins, 1994:357).

Zihinsel modeller vasıtasıyla bireyler gelecekte olabilecek şeyleri tahmin edebilir, olayların gerçekleşme nedenini tespit edebilir ve onları zihninde anlamlandırarak duruma uygun davranışlar geliştirmelerini sağlarlar. Organizasyonlar içinde düşündüğümüzde, zihinsel modellerin işbirliğini artırdığını ve daha verimli çalışmayı sağladığını söyleyebiliriz. Örgütü oluşturan bireylerin aynı zihinsel modeller içerisinde düşündüklerini varsayarsak, beraber çalışma esnasında verimliliğin artacağını ifade etmek gerekir (Tepeci ve Koçak, 2005:386).

2.5.3. Paylaşılan vizyon

Öğrenen organizasyonlarla alakalı Senge'nin vurguladığı diğer bir önemli faktör de paylaşılan vizyondur. Herhangi bir örgütün iyi bir vizyonunun olup olmadığını tespit etmenin zor olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, vizyonun başarılı olması durumunda bile bu vizyonun örgüt elemanlarınca ne ölçüde paylaşıldığının tespiti de kolay değildir (Taşçı ve Eroğlu, 2004:100).

Organizasyonlar için en önemli unsurlardan birisi, liderin vizyonu ve gelecekte olunmak istenen nokta için öngördüğü, ortakça paylaşılan bir resimdir. Başarılı örgütlerde tüm organizasyon öğelerince paylaşılan ve içselleştirilmiş hedef, değer ve görevlerin

olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Her biri farklı yapılarda olsalar bile tüm organizasyonların insanları belirli bir ortak aidiyet duygusu ve kimlik altında topladıkları söylenebilir. Ortada gerçekçi bir vizyon varsa insanlar sırf kendilerine söylendiği için değil, kendileri de inandıkları için kendilerini aşar ve daha fazlasını ortaya koyma ihtiyacı duyarlar. Çoğu liderin vizyonu tüm organizasyonu etkisi altına almaktan uzak kalmaktadır. Genellikle örgütlerde vizyon bir liderin karizması etrafında ya da yalnızca acil durumlarda organizasyonu harekete geçiren geçici bir olgu olarak karşımıza çıkar. Ancak insanlar seçme şansı olduğunda sadece acil durumlarda değil, her zaman önemli bir amacı paylaşmak isterler. Buradaki kritik olgu bireysel vizyonu paylaşılan vizyon haline dönüştürmektir (Senge, 2010/2013:28).

Bir liderde olması gereken en önemli özelliklerden birisi de paylaşımcı bir vizyon oluşturması ve bu vizyonu gerçekleştirmeye dönük adımları atmasıdır. Liderin, organizasyon içerisinde etkili olacak fikirleri ortaya atması ve bu fikirlerin çalışanlarca kabullenilmesini sağlaması, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çok önemlidir. Lider vizyonunu çalışanlarla paylaşmalı ve onlarda heyecan oluşturarak kendilerini motive etmelidir. Çalışanları motive etmenin en önemli yöntemlerinden biri vizyonu açıkça çalışanlarla paylaşmaktır. Organizasyonel için son derece önemli olan paylaşımcı liderler, çalışanların fikirlerini alırlar ve onların katılımını teşvik eder, desteklerler (İnce ve diğerleri, 2004:440).

Liderin tek başına güçlü bir vizyona sahip olması çoğu zaman organizasyonun başarısı için yeterli olmamaktadır. Çünkü bu vizyon çalışanlara tam anlamıyla iletilmeyebilir ya da çalışanlar bu vizyonu içselleştirmeyebilir. Bundan dolayı, oluşturulan vizyon tüm çalışanların hassasiyetleri gözetilerek belirlenmeli ve organizasyonun tüm elemanlarınca paylaşılmalıdır (Budak, 2000:7).

Örgüt içerisinde, çalışanlar üst yönetimin kendilerinden olan beklentilerinin farkındadırlar ve bu beklentileri nasıl karşılayacaklarını bilirler. Örgüt içerisinde takımlar vasıtasıyla paylaşılan bu vizyon, personellerin örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek adına emek harcamalarını sağlar ve bu da güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması için çok önemlidir (İnce ve diğerleri, 2004:427).

2.5.4. Takım halinde öğrenme

Senge tarafından üzerinde durulan diğer bir önemli faktör takım halinde öğrenmedir. Organizasyonun başarılı olabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için takım halinde öğrenebiliyor olması gerekir. Takımların öğrenebilmelerini sağlamak ve eğer varsa öğrenmenin önündeki engelleri kaldırabilmek için emek harcamak gerekmektedir. Büyük organizasyonların içinde takımlar vardır ve sorunların çözümünde bu takımlar genellikle yaratıcı çözümler üreterek yardımcı olurlar. Bu yönden bakıldığında büyük organizasyonları oluşturan takımların daha başarılı olabildikleri söylenebilir. Aynı zamanda zihinsel modellerini kolaylıkla güncelleyebilen organizasyon yapılarında takım çalışmasının daha fazla olduğu ve takımların veriminin daha yüksek olduğu da söylenebilir. Yani takım çalışması ile zihinsel modellerin yenilenebilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Taşçı ve Eroğlu, 2004:103).

Takımlar vasıtasıyla, örgütleri oluşturan kişiler örgüt hedefleri ve örgütsel vizyon belirlenirken ve sonrasında amaçlanan noktaya varılması esnasında takımın üstüne düşenleri bilirler. Örgütlerde takımlar vasıtasıyla paylaşılan bu vizyon sayesinde çalışanlar örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcarlar ve bu da güçlü bir kurumsal kültür oluşturulmasını kolaylaştırır (İnce ve diğerleri, 2004:424).

Yeni organizasyon biçimlerinde bireysel öğrenme değil takımlar halinde öğrenme geçerlidir. Bu da takım halinde öğrenmeyi önemli kılar. Bu, lastiğin yol ile bulunduğu noktadır. Takımlar öğrenemediğinde organizasyonun da öğrenmesi çok güçtür. Takımların öğrenebildiğine daha önce çokça şahit olmuşuzdur. Sporda, bilimde, sanatta ve iş dünyasında takımların zeka düzeyinin takımı oluşturan elemanların zeka düzeyinin üzerine çıktığı ve takımların bir amaç doğrultusunda çok yüksek kapasitelere ulaştığı örnekler bilinmektedir. Bununla beraber takımdaki kişiler de başka şekilde öğreneceklerinden çok daha hızlı öğrenmektedirler. Bunun anahtarı da diyalog kurmaktan geçer (Senge, 2010/2013:28).

Takım halinde birlikte öğrenebilme durumu örgütsel öğrenmenin bir alt basamağıdır. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle birlikte yaşayabilme kültürü oturmuş olmalıdır. Birlikte yaşama kültürü kısaca; birbiriyle

önyargılardan arınmış şekilde iletişim kurabilme ve karşısındaki kişiye saygı duyma olgusudur. Dolayısıyla başka bireylerin kendimiz gibi düşünmeyebileceğini kabullenmek ve başkalarını dinleyerek düşüncelerini anlayabilmek birlikte yaşama kültürünün oluşturulması için çok önemlidir. Birlikte yaşama kültürünün olduğu organizasyonlarda bireyler aynı yönde hareket etmenin herkesin çıkarına olacağını, aksi durumlardan ise tüm bireylerin ve organizasyonun zarar göreceğini bilirler. Bunun için takımı meydana getiren her bir bireyin ortamı birbirleri için daha yaşanılabilir hale getirmesi önem arz etmektedir (Ayhan, 2010:82).

2.5.5.Sistem düşüncesi

Senge sistem düşüncesini beşinci disiplin olarak tanımlar. Sistem, diğer disiplinleri birbirleriyle bütünleştiren ve gerek teoride gerek uygulamada onları bir arada tutan disiplindir. Sistem, diğer disiplinleri birbirinden ayrı olaylar olmaktan ve sonunda organizasyonu değiştirmeye varan hevesler olmaktan kurtarır. Sistemli bir yönlendirme olmazsa diğer disiplinlerin kendi aralarında nasıl bir ilişkiye sahip olduğunu incelemek için istek kalmaz. Sistem disiplini diğerlerini güçlendirir ve bize bütünü parçalarının toplamından daha büyük bir değer olduğunu hatırlatır (Senge, 2010/2013:31).

2.6.Öğrenen Organizasyonlarda Yöneticinin Rolü ve Liderlik

Liderin, astlarıyla arasındaki statüden kaynaklanan engelleri minimuma indirmekte gösterdiği başarı, takımın kurulması ve kurulan takımın etkin olarak işlemesi yönünde oldukça önemlidir. Bu yönden bakıldığında, başarılı bir liderin çalışanlarca ekip içerisinden biriymiş algısı oluşturan ve ekip üyelerinin de kendilerini lidermiş gibi rahat hissetmelerini sağlayan kişi olduğu söylenebilir. Yaygın olarak düşünüldüğü şekilde, liderlik doğaüstü ve gizemli özelliklere ya da karizmatik ve değişik kişilik özelliklerine sahip bireylere mahsus bir olgu değildir. Yine yanlış atfedilen bir başka görüş de liderliğin insanlara lütfedilen bir ayrıcalık olduğudur. Liderlik genellikle kişilerin içinde bulunduğu şartlar ve zaman olgusu içerisinde kendiliğinden gelişen bir durumdur. Bir başka deyişle liderliğin, içinde bulunulan zaman içerisinde şekillendiği de söylenebilir. Liderlik esasında bir statü ve güç göstergesi değil, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin başarılı bir şekilde yönetildiği bir süreçtir (İnce ve diğerleri, 2004:437).

Chang ve Lee'ye göre (2007:160) liderlik ve öğrenen organizasyon arasındaki ilişki çok önemlidir. Liderin yetkinliklerine göre öğrenen organizasyon başarılı olabilir veya olmayabilir. Çünkü liderler, organizasyonel kültürü ve örgütsel faaliyetleri derinden etkilemektedirler. Bir öğrenen organizasyonda liderin rolü, çalışanları öğrenme olanaklarını kullanmaya teşvik etmek ve öğrenmenin önündeki engelleri tespit ederek önlemler almaktır. Böylece öğrenme işlemi organizasyonun geneline yayılabilmektedir.

Geleneksel organizasyonlarla kıyaslandığında, öğrenen organizasyonlardaki liderlerin görev ve sorumlulukları bir hayli fazladır. Öğrenen organizasyonlarda lider değişim sürecini başlatır ve çalışanlarla beraber bu sürecin bir parçası olur. Günümüz şartlarında liderin yalnızca otoriter gücü elinde bulundurarak denetim faaliyetleri yürütmesi, değişimin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Bundan dolayı öğrenen organizasyon yapılarında lider, otoriteyi elinde bulundurup yalnızca denetlemek yerine, yetki devri yöntemiyle yetkilerinin bir bölümünü astlarına devreder. Böylece üst yönetim, organizasyonun tamamında olan bitene daha hakim olur ve eksiklikleri tespit ederek iyileşme yönünde adım atılmasını sağlar (Senge, 1990:23).

Öğrenen organizasyonlarda lider, çalışanlarına ilham verir, onların ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini anlar. Kendilerine yönelik olarak çalışanlarının tutumsal, davranışsal ve duygusal değişimlerinin olumlu yönde değişmesi için önyak olurlar. Fikirlerin, düşüncelerin, inançların, değerlerin ve kuralların çalışanlar arasında paylaşılması liderin başarısı için uygun bir ortam yaratmaktadır (Shamir ve Howell, 1999:258).

Öğrenen organizasyonlarda lider, öğrenmeye önem verir, yenilikçilik anlayışını geliştirmek için gerekli çalışma ortamını hazırlar ve bunu destekleyecek yönetsel mekanizmalarla çalışanları yaratıcı yeteneklerini kullandırmaya özendirerek bir ortam oluşturur. Tüm çalışanlar mevcut iş yapma yollarını sorgulamaya yönelmeli ve organizasyonun başarısı için yeni fikirleri geliştirmeye çalışmalıdır (Ulrich, Glinow ve Ann, 1993:61).

Öğrenen organizasyonlar lider ile öğrenen organizasyon arasındaki ilişkinin boyutuna göre başarılı ya da başarısız olabilirler. Çünkü liderler organizasyonel kültürü ve örgütsel faaliyeti derinden etkilemektedir. Organizasyonu öğrenmek ve çalışanları

öğrenme olanaklarını kullanmaya teşvik etmek lider için en önemli hususlardan birisidir (Chang ve Lee, 2007:160).

Yerleşik bir bürokrasi, yalın, esnek, hızlı hareket eden bir öğrenen organizasyon haline gelmek için engel teşkil edebilmektedir. Bu tür bürokrasinin hakim olduğu örgüt yapılarında yetişmiş olan yöneticiler, organizasyon dönüşürken zorluk yaşayabilmektedirler. Aslında büyük organizasyon yapıları genellikle öğrenen organizasyon yapısına dönüşebilmek için oldukça önemli bir avantaja sahiptir. Organizasyonu dönüştürebilmek için gereken eğitilmiş personelleri ve aynı zamanda gereken kaynakları mevcuttur. Ancak değişime ayak uydurma ve adaptasyonları düşünüldüğü kadar kolay olmayabilir. Yani aslında dezavantajlı görünen küçük organizasyonlar, değişim konusunda büyük ve hantal organizasyonlara göre daha esnek olabilmektedirler. Bu dönüşümü sağlayabilmek için lidere çok önemli vazife düşmektedir (Marsick ve Watkins, 1994:358).

Liderin ekip üyelerince algılanışı, gerektiğinde sorumluluk alarak ekibe yön verebilen, üst yönetimle iyi ilişki içerisinde ve kararlarında tutarlılık bulunan kişi olmalıdır. Ekibin lideri, organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde destek sağlayabilecek kişi olmalıdır. Lider, ekibin tüm üyelerince benimsenecek doktrinler geliştirebilmelidir. Bu doktrinlerin içinde olmazsa olmazlar; ekip içerisinde pratik edilmesi için örnekler, başarıyı ölçümleyebilmek için objektif kriterler, performansı ölçümleyebilmek için standartlar ve ekibin başarısını takdir edebilmek adına oluşturulan ödüllendirme yöntemleridir. Genel olarak değerlendirildiğinde başarılı liderlerde aşağıdaki özelliklerin bulunduğunu söylemek mümkündür (İnce ve arkadaşları, 2004:438):

1. Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
2. Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
3. Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
4. Lider iş tutkunedir.
5. Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.

6. Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
7. Lider bir değişimin aktörüdür.
8. Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
9. Lider bir mesajın sahibidir.
10. Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.
11. Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimselerdir.

2.7.Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Yetersizlikleri

Öğrenen organizasyonları oluşturmanın önünde zihinsel modelleri değiştirme, öğrenilemeyen çaresizlik, öğrenilen çaresizlik, yarım kalan öğrenme, bireyciliğe geri dönüş, saygısızlık ve korku kültürleri, yerleşik bürokrasi, yarı zamanlı ya da aşırı yüklenmiş işgücü gibi birçok engel vardır. Özellikle saygısızlık ve korku kültürü öğrenmeyi sindirir. Saygı, özünde motive olmuş ve sürekli öğrenen iş gücünün temelidir (Marsick ve Watkins, 1994:356).

Başarısızlıkla karşılaşan işletmeler incelendiğinde genellikle belirli sorunlara işaret eden kanıtların daha öncesinde mevcut olduğu ancak yeterince önemsenmediğinden aldırış edilmediği görülmektedir. Bu tür işletmeler genellikle ortadaki tehdidin büyüklüğünün idrakında olamamaktadırlar. Özellikle üzerinde çalışılmadığında, öğrenme yetersizlikleri olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için organizasyon içerisinde öğrenmeyi engelleyebilecek herhangi bir problem olup olmadığının araştırılması, eğer var ise de bu engelin giderilmesi için çaba sarfedilmesi uzun vadede işletme için başarının anahtarlarından birisi olacaktır.

Karl E.Weick' e göre (1991:117) öğrenemeyen organizasyonların ana sorunlarından bir tanesi, bu organizasyonların öğrenme üzerine temellendirilmemesidir. Bunun yerine, geleneksel anlamda öğrenmeye karşıt olan ve farklı uyaranlara aynı rutin tepkiyi vermek üzere tasarlanmış araçsal ilişkiler kalıpları olarak tasarlanmışlardır. Organizasyonlar, yeni sorunlarla baş edebilmek için çalışan araçlardır. Öğrenemeyen

organizasyonlarda ise öğrenme, bu aşamada nispeten küçük bir parçadır. Bununla beraber belki de örgütler öğrenmek için inşa edilmişlerdir, ancak bunu değişik yollarla yapıyor olabilirler.

2.7.1.Pozisyon ve kişisel kimlik

Eski organizasyon yapılarında bireylerin işlerine sadık kalmaları öğütlenmiştir. Öylesine ki bireyler çoğunlukla işleriyle kişiliklerini karıştırırlar. Bunların neticesinde de sorumluluklarını kendi pozisyonlarının limitleriyle sınırlama eğilimindedirler. Organizasyonlarda insanlar sadece kendi pozisyonlarına odaklandıklarında tüm birimlerin beraberce çalışmasıyla ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusu hissetmezler. Sonuçlar istenilen şekilde değilse bunun sebebini tespit etmek oldukça güç olabilir. Genellikle yapılan birilerinin işlerini aksattığını varsaymaktır. Bu durum ise resmin genelini görmeye mani olur (Senge, 2010/2013:38).

2.7.2.Düşmanı dışarıda arama hatası

İnsanlar işler istenilen şekilde yürümediğinde genellikle başkalarını sorumlu tutma eğilimi gösterirler. Düşmanı dışarıda arama sendromu aslında pozisyonları kadar sorumluluk alma anlayışının sistemsiz bir olumsuz getirisidir. Kişiler sadece kendi pozisyonları üzerine odaklandıklarında, eylemlerinin pozisyonlarının sınırlarının ötesinde sonuçlara yol açtığını fark edemezler. Bu sonuçlar bir şekilde dönüp rahatsızlık veren sonuçlar oluşturduğunda ise bunun sorumluluğunu dışarıda arama hatasına düşerler. Bu tıpkı kendi gölgesi tarafından kovalanan bir kişinin durumuna benzer (Senge, 2010/2013:39).

2.7.3.Sorumluluk üstlenme

Yöneticiler zorlu durumlarla karşılaştığında sorumluluk almanın gerekli olduğunu bilirler. Bundan kasıt, işler çözülemez duruma gelmeden önce, başkalarının bir şey yapmasını beklemeden sorunların çözüme ulaştırılmasıdır. Bunun için en önemli çözüm yolunun tepkisel değil de proaktif hareket etmek olduğu söylenebilir. Ancak özellikle iş dünyasında dışarıdaki bir rakibe karşı pozisyon alırken proaktif davranmanın tepkisel

şekilde algılanılabileceğini bilmek önemlidir. Gerçek anlamda proaktif davranma, kişinin kendi sorunlarına bulacağı çözümlere nasıl katkıda bulunabileceğini görmesiyle mümkün olacaktır (Senge, 2010/2013:39).

2.7.4.Olaylara takılıp kalma alışkanlığı

Organizasyonlardaki konuşmalarda olayların sebep olduğu kaygılar ağırlıklı yer kaplar. Bunlar kısa dönemli olayları kapsar. Bunların hepsi doğru ve geçerli olabilir fakat olayların perde arkasındaki uzun vadeli değişimleri ve bu değişimlerin nedenlerini anlamaktan alıkoyar. Olaylara odaklanmak kişileri olay açıklamalarına götürür. Bir organizasyonda bireylerin düşünmesinde kısa vadeli olaylar yoğunluktaysa o organizasyonda üretici öğrenmenin güç olduğu söylenilebilir. Olaylara odaklanıldığında yapılabilecek en önemli başarı, olay gerçekleşmeden önce olayı tahmin etmektir. Ancak başarılı bir organizasyonun bunun ötesinde planlamaya ihtiyacı olduğu açıktır (Senge, 2010/2013:39).

2.7.5.Yavaş değişimlerin önemsenmemesi

Organizasyonların başarısızlıklarıyla alakalı yapılan incelemelerde, başarısızlığa yol açabilecek tehditlere karşı organizasyonların tepki vermekte gecikmeleri önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Senge bu durumu *haşlanmış kurbağa* durumuna benzetmektedir. Bir kurbağa kaynar suyun içine bırakıldığında anında reaksiyon vererek dışarı kaçma girişiminde bulunacaktır. Ancak aynı kurbağa oda sıcaklığında bir suyun içine bırakılır ve su yavaşça ısıtılırsa reaksiyon gösterme ihtimali çok daha düşüktür. Su sıcaklığı kademeli olarak artırıldığında kurbağa, onu kaçmaktan alıkoyacak hiçbir sebep olmamasına rağmen durumu kanıksar ve tepki göstermez (Senge, 2010/2013:42).

Kademeli ve yavaş ilerleyen süreçleri görmeyi öğrenmek için organizasyonların zaman zaman hızlarını azaltarak her bir kritik noktayı dikkatle incelemeleri faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Tüm olan biteni tek bir perspektiften izlemek bazen gerçekte olanları görebilmeyi zorlaştırmaktadır. Bunun yerine olayları farklı açılardan da ele alabilmenin, organizasyonların reaksiyon hızlarını geliştirdiği ve başarı ihtimallerini artırdığı söylenebilir.

2.7.6.Tecrübeyle öğrenme

Doğrudan tecrübeler vasıtasıyla öğrenme yolunun aslında en önemli öğrenme biçimlerinden bir tanesi olduğunu söylemek mümkündür. Bireyler ele alındığında, küçük yaşlardan itibaren öğrenilen birçok temel vasfın deneyimler vasıtasıyla öğrenildiği görülmektedir. Ancak buradaki önemli noktaya dikkat edilirse, bireyler yaptıkları davranışlar ve bunların sonuçları doğrultusunda analizler yaptıkları sürece bu eylemleri öğrenmeye dökmeleri başarılı olabilmektedir. Başka bir deyişle eğer yapılan eylemler doğru bir biçimde analize tabi tutulmazlarsa öğrenme olgusu gerçekleşmez ya da yanlış gerçekleşebilir. Organizasyonlar için de tıpkı bireylerde olduğu gibi benzer öğrenme zorlukları mevcuttur. Organizasyonların en etkili öğrenme biçiminin de bireylerde olduğu gibi tecrübeler vasıtasıyla öğrenme olduğu söylenebilir. Ancak kritik bir karar alınmadan önce bunların sonuçlarının önceden kestirilmesi kolay olmamaktadır. Organizasyonlarda alınan kritik kararların sonuçları genellikle uzun vadede belli olur. Dolayısıyla bu uzun vadeli sonuçlar analiz yapılmasını güçleştirmekte ve öğrenmenin önünde bir zorluk teşkil etmektedir (Senge, 2010/2013:42).

2.7.7.Yönetici takımlarla ilgili sorunlar

Yönetici takımlar genellikle organizasyonun farklı uzmanlık bölümlerinden gelen ve alanlarında deneyim sahibi yöneticilerin bir araya getirilmesi vasıtasıyla oluşturulan ekiplerdir. Bu ekipler organizasyon açısından kritik önem arz eden sorunların çözümünde birlikte çalışarak kararlar alırlar.

Başarılı organizasyonlarda kolektif çalışmanın ön planda olduğu söylenilebilir. Ancak günümüzde birçok organizasyon içinde bu durumun önünde farkında olunarak ya da olunmayarak bir takım engeller mevcuttur. Öğrenen organizasyon olgusunu sağlayamayan organizasyonlarda çalışanlar örgütün bütünü ilgilendiren kritik konularda fikir beyan etmekten ya da başka bir deyişle taşın altına elini koymaktan çekinirler. Bunun sebebi öncelikle yöneticiler tarafından takdir edilmek bir tarafa, cezalandırılma çekincesidir. Bu tür organizasyonların çalışanlarının genel eğilimi ise örgütün genelini ilgilendiren büyük konularda fikir beyan etmekten kaçınmak ve gündelik sorunlarla uğraşmak yönünde olmaktadır. Bu durumun takım ruhunu zedelediği ve başarının ve

öğrenmenin önünde bir engel teşkil ettiği söylenilebilir. Öğrenen bir organizasyonda ise tüm personel taşın altına elini koyar ve organizasyonun bütününe ilgilendiren konulara da kafa yorar ve fikir beyan eder. Bu olgu ise başarıya giden yolda önemli bir durumdur (Senge, 2010/2013:44).

3. ARAŞTIRMA

Daha önceki bölümlerde organizasyon, öğrenme, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları üzerinde durulmuş ve çeşitli literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Bu bölümde ise İller Bankası A.Ş. personelleri üzerinde yapılan bir anket çalışmasına yer verilecek ve İller Bankası A.Ş. personellerinin öğrenen organizasyon olma seviyeleri ölçümlenmeye gayret edilecektir.

3.1.Yöntem ve Metodoloji

İller Bankası A.Ş. örneğinde öğrenen organizasyon araştırması kapsamında kullanılan veri toplama yöntemleri, araştırma modeli ve soruları ile kullanılan istatistiksel tekniklerden bu kısımda bahsedilmektedir.

3.1.1.Amaç ve kapsam

Araştırmanın amacı İller Bankası çalışanlarının öğrenen organizasyon olgusuna yaklaşımlarının ölçülmesidir. Bununla birlikte çalışanların demografik ve iş ile ilgili farklı özelliklerine göre öğrenen organizasyon olgusuna yaklaşımları konusundaki farkları da araştırmanın kapsamındadır.

3.1.2.Veri toplama süreci

Araştırmanın evrenini İller Bankası çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 22/12/2017 ile 02/01/2018 tarihleri arasında online yöntem ile 208 örnekleme anket doldurtulmuştur.

3.1.3.Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Ankette İlbank personellerinin öğrenen organizasyon olma seviyelerini ölçümleyebilmek adına orijinali Karen E.Watkins ve Victoria J.Marsick tarafından geliştirilen “Dimensions of the Learning Organization Questionnaire” (Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi) revize edilerek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımçı Sistemler” ve “Sistemler Arası Bağlantı” alt boyutlarından oluşan Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi kullanılmıştır. Sürekli öğrenme boyutunda 7, diğer boyutlarda 6’şar madde olmak üzere ankette toplam 31 madde bulunmaktadır.

Çizelge 3.1.Öğrenen örgüt alt boyutlarının anket sorularına göre dağılımı

Öğrenen Örgüt Boyutları	Anket Soru Numaraları
1.Sürekli Öğrenme	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2.Diyalog ve Araştırma	8, 9, 10, 11, 12, 13
3.Takım Halinde Öğrenme	14, 15, 16, 17, 18, 19
4.Paylaşımçı Sistemler	20, 21, 22, 23, 24, 25
5.Sistemler Arası Bağlantı	26, 27, 28, 29, 30, 31

Ölçeğin kullanımı likert tipteki bilindik toplamsal ölçekler ile aynıdır. Katılımcıların maddelere verdikleri cevaplar (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum eşitliğinden faydalanarak, her alt boyut ve ölçek için bir skor oluşturulmuştur. Söz konusu skor her katılımcı için söz konusu alt boyut ve ölçeğin değerini oluşturmaktadır.

Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır:

Çizelge 3.2.Değerlendirme ölçeği

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

Öğrenen organizasyon ölçeğinin güvenilirlik kontrolü cronbach's alpha güvenilirlik analizi ile denetlenmiştir. Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının 0,7 ile 0,8 arasında olması iyi derecede güvenilirliğe işaret ederken, 0,9 ile 1 arasında olması ise mükemmel derecede güvenilirliğe işaret etmektedir. Öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları için hesaplanan cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları Çizelge 3.3.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.3. Öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları güvenilirlik istatistikleri

Ölçek/Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	7	0,819
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	6	0,905
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	6	0,879
Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	6	0,909
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	6	0,904
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	31	0,970

Tabloda görüleceği üzere sürekli öğrenme alt boyutu ile takım halinde öğrenme alt boyutları iyi derecede güvenilirliğe işaret ederken, diğer alt boyutlar ve ölçek ise mükemmel derecede güvenilirliğe işaret etmektedir.

Öğrenen örgüt ölçeğinin genel güvenilirliğinin 0,970 olarak mükemmel derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir. “Sürekli Öğrenme” alt boyutunun güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=0,819$ olarak iyi, “Diyalog ve Araştırma” alt boyutunun güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=0,905$ olarak mükemmel, “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutunun güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=0,879$ olarak iyi, “Paylaşımçı Sistemler” alt boyutunun güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=0,909$ olarak mükemmel ve “Sistemler Arası Bağlantı” alt boyutunun güvenilirliği incelendiğinde $\alpha=0,904$ olarak yine mükemmel derecede güvenilir oldukları görülmektedir.



Şekil 3.1. Öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları güvenilirlik istatistikleri

Veri toplama aracının ikinci kısmı ise katılımcıların demografik özellikleri ve iş ile ilgili özelliklerine dair verilerin toplanması amacıyla oluşturulmuştur. Anketin ikinci kısmında toplam 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

3.1.4.Araştırma soruları

Araştırma amaçları doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

Araştırma Sorusu 1: Kadın ve erkek çalışanlar arasında öğrenen organizasyon kavramı ve bileşenlerine yaklaşım bakımından farklar var mıdır?

Araştırma Sorusu 2: Farklı yaş grubundaki çalışanlar arasında öğrenen organizasyon kavramı ve bileşenlerine yaklaşım bakımından farklar var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük çalışanları arasında öğrenen organizasyon kavramı ve bileşenlerine yaklaşım bakımından farklar var mıdır?

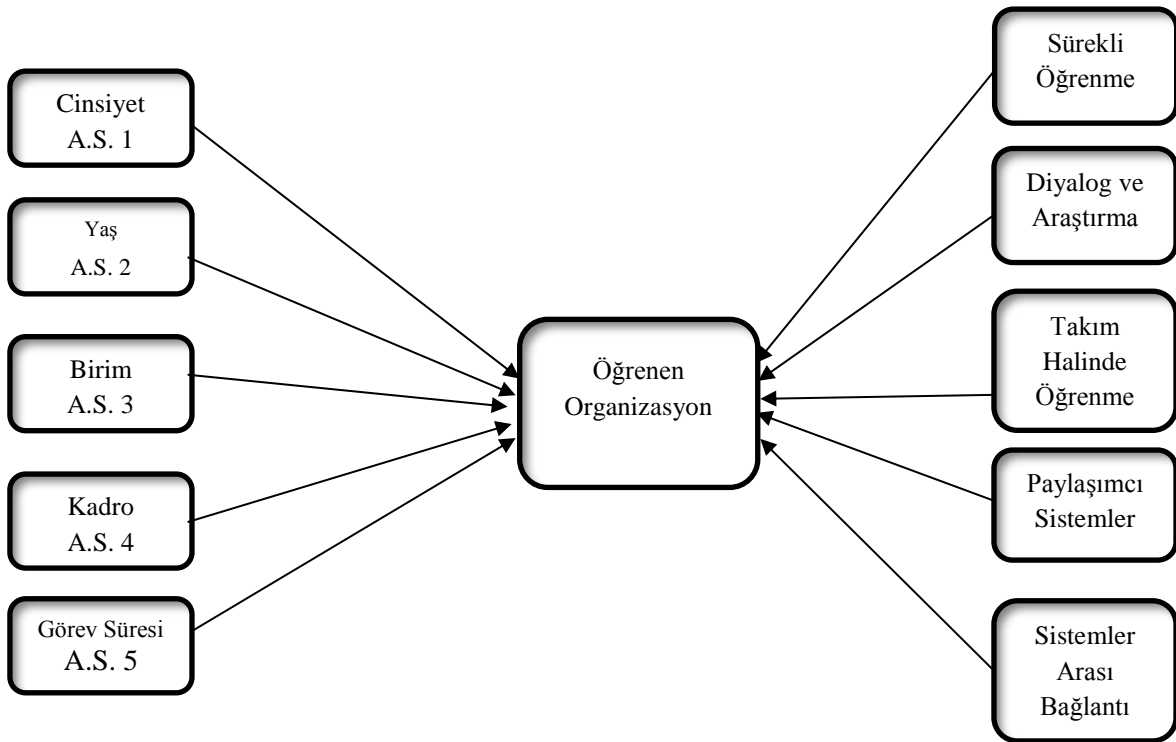
Araştırma Sorusu 4: İdari ve teknik kadro çalışanları arasında öğrenen organizasyon kavramı ve bileşenlerine yaklaşım bakımından farklar var mıdır?

Araştırma Sorusu 5: Farklı görev süresine sahip çalışanlar arasında öğrenen organizasyon kavramı ve bileşenlerine yaklaşım bakımından farklar var mıdır?

Araştırma Sorusu 6: Öğrenen organizasyon ölçeği bileşenlerinin birbiri ile ilişkileri ne yönde ve hangi kuvvettedir?

3.1.5.Araştırma modeli

Araştırma amaçları ve soruları doğrultusunda çizilen araştırma modeli Şekil 3.2.'deki gibidir.



*A.S. = Araştırma sorusunu ifade eder.

Şekil 3.2.Araştırma modeli

3.1.6. Veri girişi ve analizi

Araştırma kapsamında online anket formları ile doldurulan 208 adet anket Microsoft Excel programı yardımıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Excel'de yapılan sayısal kodlamalardan sonra veri IBM SPSS 22.0 versiyonuna aktarılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmı IBM SPSS 22.0 ile tamamlanmıştır.

Anket formları ile elde edilen veriden öncelikle kayıp değer ve ranj dışı değerler taranmış, herhangi bir kayıp değer ve ranj dışı değer rastlanmamıştır. Daha sonra veride tekli ve çoklu aykırı değer taramasına geçilmiştir. Veride 8 adet gözlemin tekli aykırı değer içerdiği, 10 adet gözlemin ise çoklu aykırı değer içerdiği tespit edilmiştir. Aykırı değerlerin toplam verinin % 5'inden fazla olduğu (%8,6) anlaşıldığından söz konusu veri silinmeden önce aykırı değer içeren gözlemler ile içermeyen gözlemlerin demografik unsulara göre dağılımları incelenmiş ve aykırı değer içeren gözlemlerin herhangi bir demografik unsurda istatistiksel olarak manidar bir şekilde toplanmadıkları tespit edilmiştir. Bu durumda söz konusu aykırı değerlerin belirli bir demografik özelliğin etkisi olmadığı anlaşıldığından söz konusu 18 gözlemin silinmesinde bir sakınca görülmemiştir.

Kayıp değer, ranj dışı değer, tekli ve çoklu aykırı değer problemleri çözümlendikten sonra bulgular bölümünün ilk kısmında kalan gözlemlere ait demografik ve iş ile ilgili özelliklere ait betimsel istatistikler verilmiştir. İkinci kısımda ise öğrenen organizasyon ölçeğine ait betimsel istatistikler verilmiş, ardından ölçek ve alt boyutların dağılım türleri saptanmıştır. Dağılımın normal dağılıma oldukça yakın seyrettiği tespit edildikten sonra ileriki analizlerde parametrik test tekniklerinden faydalanılmasına karar kılınmıştır.

Araştırma sorularının cevaplanabilmesi amacıyla demografik unsurlara bağlı gruplar arasındaki öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından farkların incelenmesi gerekmektedir. Alt boyut ve ölçeğin normal dağılıma yakın seyrettiği bilindiğinden söz konusu farkların sınanmasında normallik varsayımında bulunan parametrik test tekniklerinden faydalanılmıştır. İki seçeneğe sahip kontrol değişkenleri olan, cinsiyet, birim ve kadro türü ile yapılan fark analizlerinde bağımsız örneklem t testi uygulanmış, anlamlı farklılık bulgulanması durumunda grupların ortalama değerleri

incelenip yorumlanmıştır. İkinden fazla gruba sahip kontrol değişkenleri olan yaş ve görev süresi ile yapılan fark analizlerinde ise tek taraflı anova testinden faydalanılmıştır. Tek taraflı anova testinde anlamlı farklılık bulgulanması durumundan farklılığın kaynağı olan grup veya grupların tespiti amacıyla Tukey post hoc ikili karşılaştırma testleri yapılmış ve ortalama farklar incelenerek yorumlanmıştır. Anket formunda yer alan unvan değişkeninde grupların üye sayıları oldukça orantısız olduğundan ve orantısız sayıya sahip gruplar arasındaki fark analizlerinin yanıltıcı olabileceği bilindiğinden unvan değişkenini kontrol değişkeni kabul eden herhangi bir fark analizi yapılmamıştır.

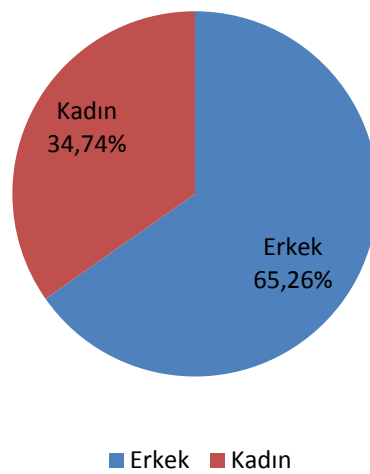
Öğrenen organizasyon ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler ise korelasyon analizi ile irdelenmiştir.

3.2.Bulgular

Çalışmanın bu kısmından anket verilerinden elde edilen bulgular tablolar yardımıyla sunulmuş ve yorumlanmıştır.

3.2.1.Tanımlayıcı bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen kişilere ait tanımlayıcı özelliklerin frekans ve yüzdeleri Şekil 3.3 ve Çizelge 3.4.'de sunulmuştur.



Şekil 3.3.Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

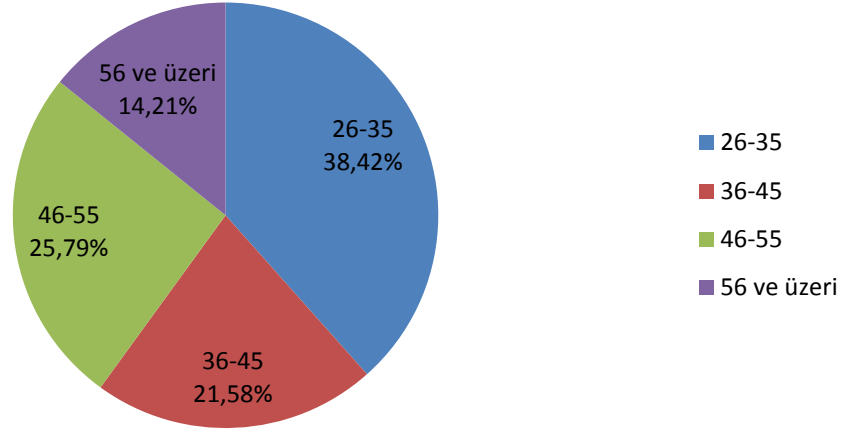
Çizelge 3.4.Tanımlayıcı istatistikler

Tanımlayıcı Özellik		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	66	34,74%
	Erkek	124	65,26%
	Toplam	190	100,0%
Yaş	26-35 Yaş	73	38,42%
	36-45 Yaş	41	21,58%
	46-55 Yaş	49	25,79%
	56 Yaş ve Üzeri	27	14,21%
	Toplam	190	100,0%
Çalışılan Birim	Bölge Müdürlüğü	125	65,79%
	Genel Müdürlük	65	34,21%
	Toplam	190	100,0%
Kadro Türü	İdari	105	55,26%
	Teknik	85	44,74%
	Toplam	190	100,0%
Unvan	Yönetici	21	11,05%
	Uzman ve Uzman Yardımcısı	156	82,11%
	Mühendis ve Teknisyen	4	2,11%
	Büro Personeli ve Diğer	9	4,74%
	Toplam	190	100,0%
Görev Süresi	0-5 Yıl	50	26,32%
	6-10 Yıl	39	20,53%
	11-15 Yıl	18	9,47%
	16-20 Yıl	19	10,0%
	21 Yıl ve Üzeri	64	33,68%
	Toplam	190	100,0%

Katılımcıların % 34,74'ü kadın (n=66) iken % 65,26'sı erkektir.(n=124)

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı şu şekildedir; % 38,42'si 26 ile 35 yaş arası (n=73), % 21,58'i 36 ile 45 yaş arası (n=41), % 25,79'u 46 ile 55 yaş arası (n=49) ve % 14,21'i 56 yaş ve üzeridir.(n=27).

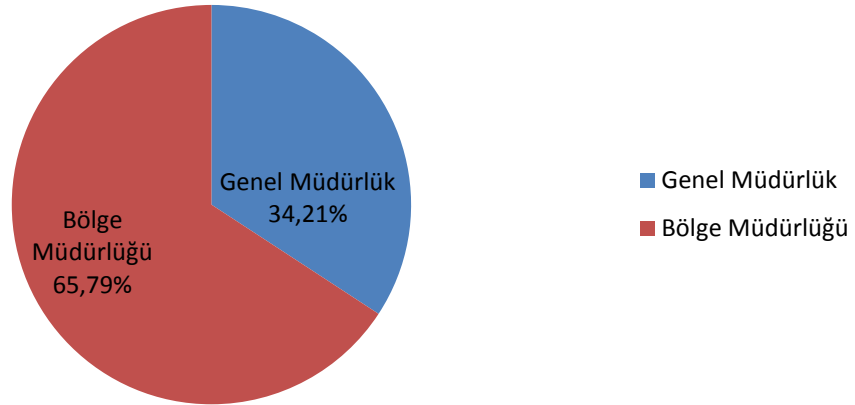
Yaş Aralığı



Şekil 3.4.Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları

Katılımcıların % 65,79'u bölge müdürlüklerinde görev yaparken (n=125), % 34,21'i Genel Müdürlükte görev yapmaktadır.(n=65).

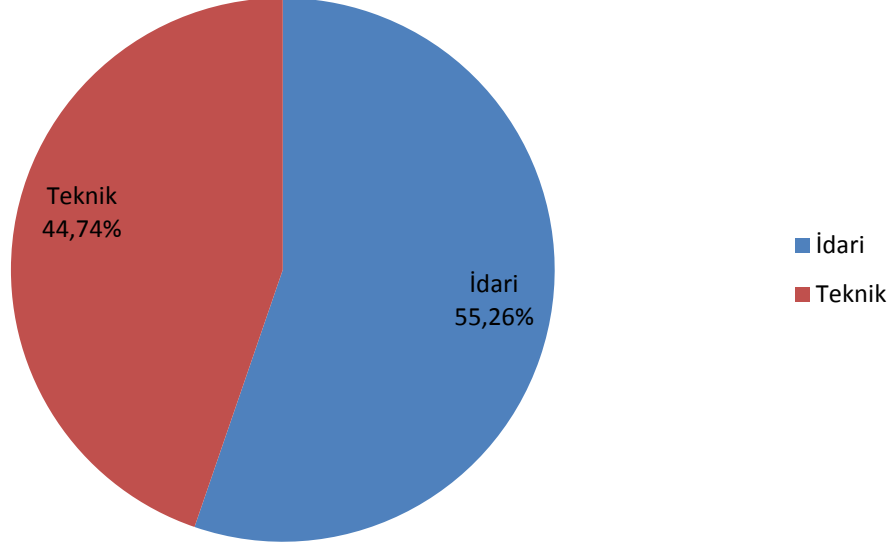
Çalışılan Birim



Şekil 3.5.Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre dağılımları

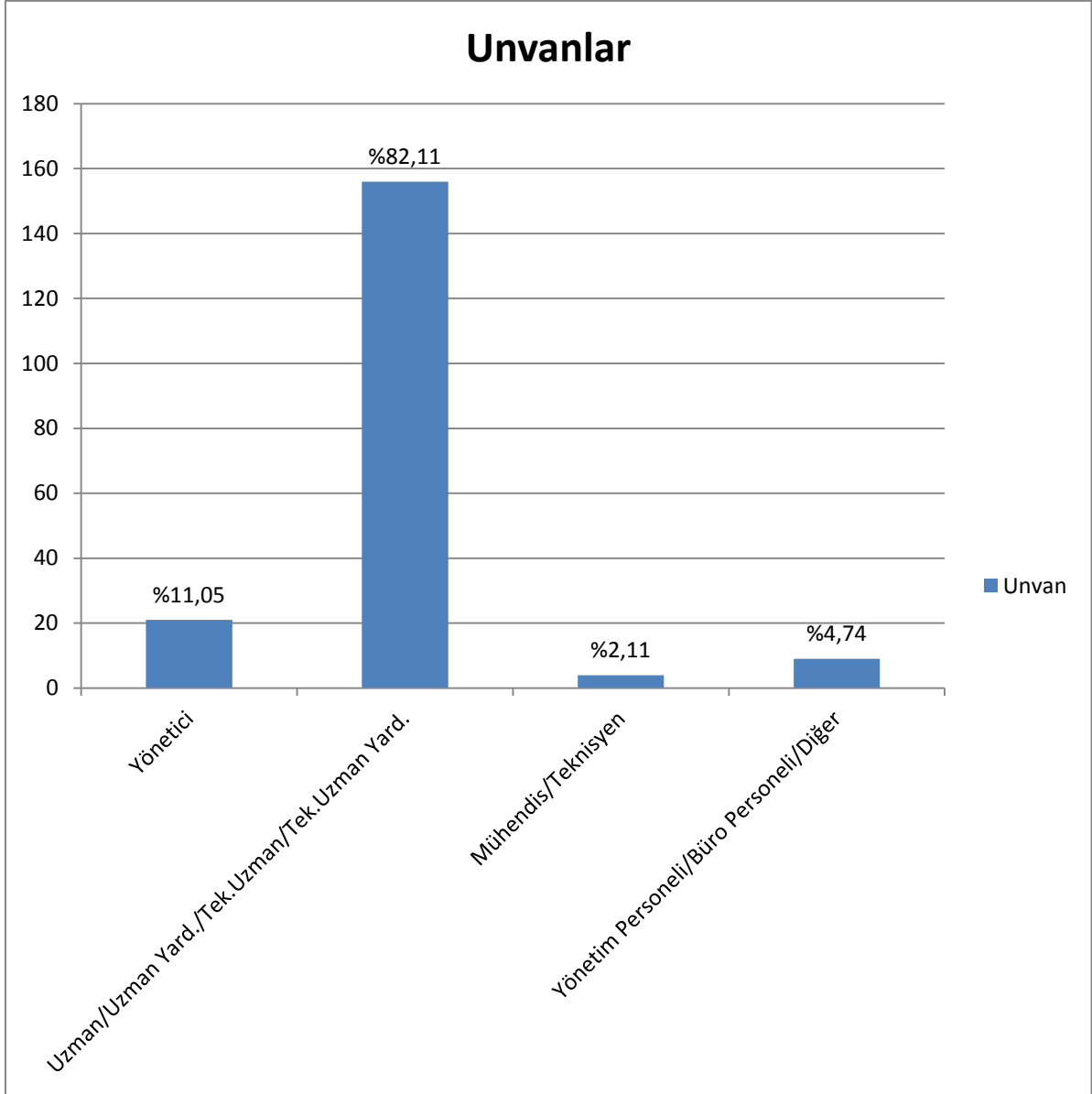
Katılımcıların % 55,26'sı idari personel iken (n=105), % 44,74'ü teknik personeldir.(n=85).

Kadro Türü



Şekil 3.6.Katılımcıların kadro türlerine göre dağılımları

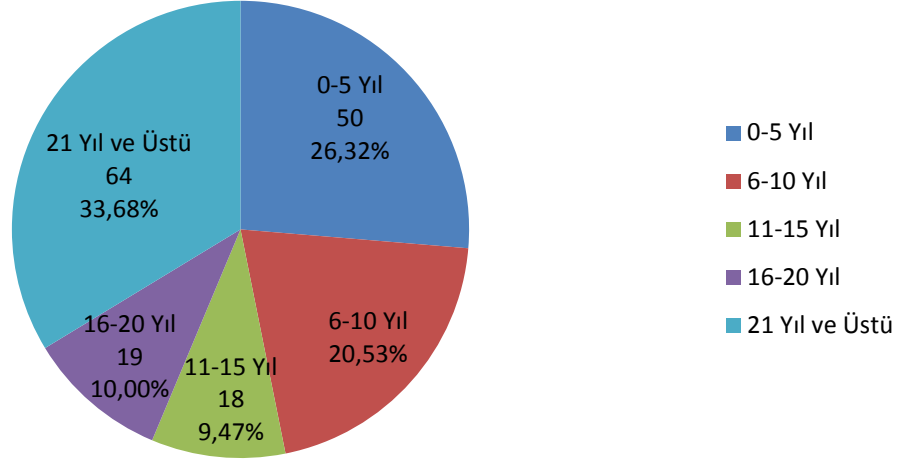
Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları şu şekildedir; % 11,05'i yönetici (n=21), % 82,11'i uzman, teknik uzman, uzman yardımcısı ve teknik uzman yardımcısı(n=156), % 2,11'i mühendis ve teknisyen (n=4), % 4,74'ü yönetim personeli, büro personeli ve diğer (n=9).



Şekil 3.7.Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları

Katılımcıların görev sürelerine göre dağılımları ise şu şekildedir; % 26,32'si 0 ile 5 yıl arası (n=50), % 20,53'ü 6 ile 10 yıl arası (n=39), % 9,47'si 11 ile 15 yıl arası (n=18), % 10'u 16 ile 20 yıl arası (n=19) ve % 33,68'i 21 yıl ve üzeri (n=64) görev süresine sahiptirler.

Görev Süreleri



Şekil 3.8.Katılımcıların görev sürelerine göre dağılımları

3.2.2.Öğrenen organizasyon bulguları

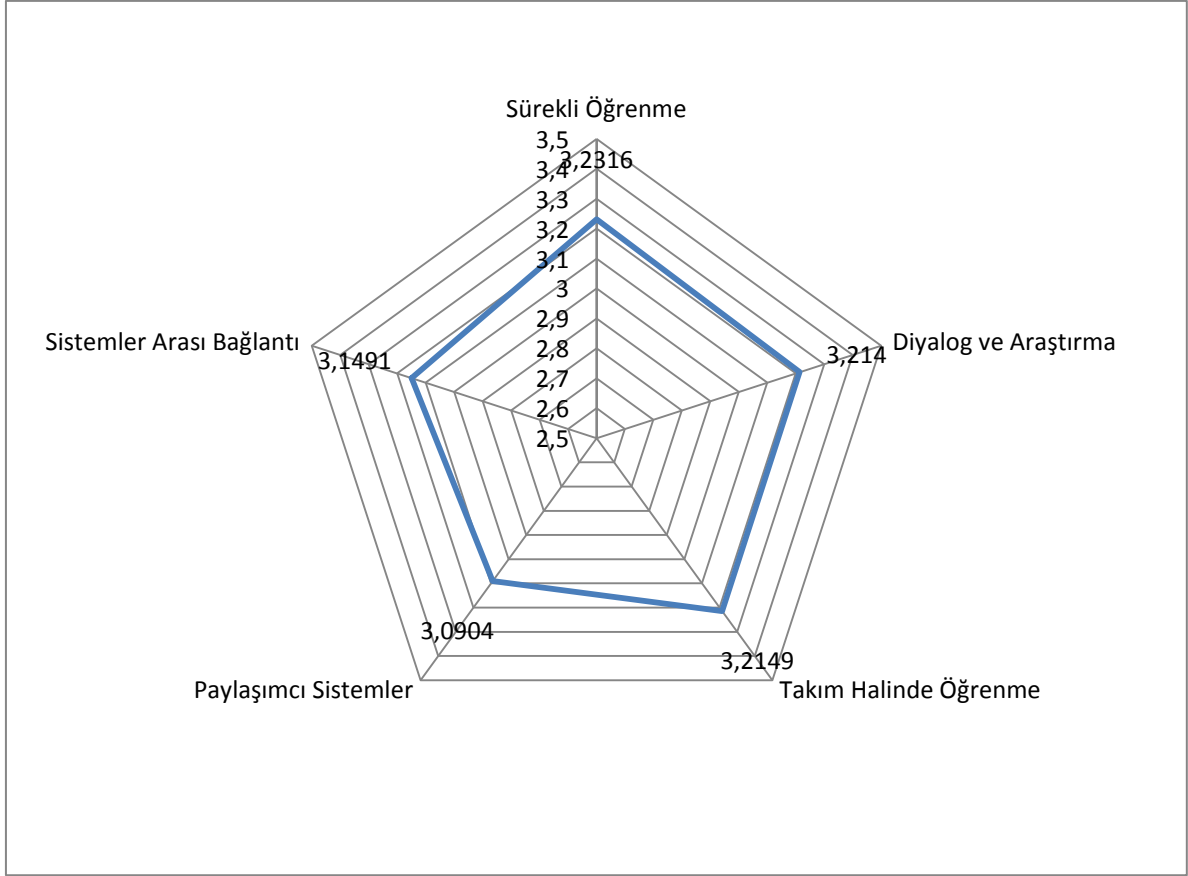
Bu kısımda öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları skor değerlerine ait betimsel istatistikler ile normal dağılım istatistikleri sunulmuştur.

Ölçek betimsel istatistikleri

Öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları skor betimsel istatistikleri Çizelge 3.5.'deki gibidir.

Çizelge 3.5.Öğrenen organizasyon ölçeği betimsel istatistikleri

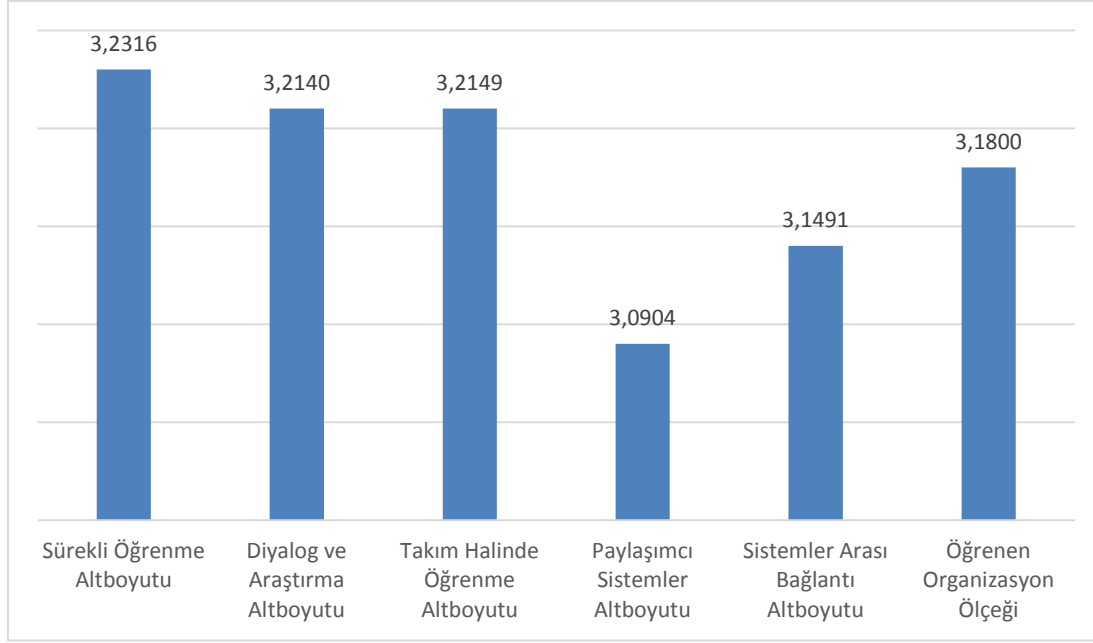
Alt Boyut / Ölçek	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	190	1,57	4,71	3,2316	,64966
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	190	1,00	5,00	3,2140	,82319
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	190	1,33	5,00	3,2149	,76377
Paylaşımci Sistemler Alt Boyutu	190	1,33	5,00	3,0904	,86315
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	190	1,00	5,00	3,1491	,85826
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	190	1,54	4,94	3,1800	,72537



Şekil 3.9. Öğrenen organizasyon ölçeği betimsel istatistikleri

Sürekli öğrenme alt boyutu minimum 1,57, maksimum 4,71, ortalama 3,23 ve 0,64 standart sapma değerlerine sahiptir. Diyalog ve araştırma alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 3,21 ve 0,62 standart sapma değerlerine sahiptir. Takım halinde öğrenme alt boyutu minimum 1,33, maksimum 5, ortalama 3,21 ve 0,76 standart sapma değerlerine sahiptir. Paylaşımçı sistemler alt boyutu minimum 1,33 , maksimum 5, ortalama 3,09 ve 0,86 standart sapma değerlerine sahiptir. Sistemler arası bağlantı alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 3,14 ve 0,85 standart sapma değerlerine sahiptir. Öğrenen organizasyon ölçeği ise minimum 1,54, maksimum 4,94, ortalama 3,18 ve 0,72 standart sapma değerlerine sahiptir.

Öğrenen organizasyon ölçeği ortalama değerleri Şekil 3.10. yardımıyla karşılaştırılabilir.



Şekil 3.10. Öğrenen organizasyonlar ölçeği alt boyut ortalamaları

Öğrenen organizasyon ölçeği alt boyutlarından en yüksek ortalama değere sahip alt boyut sürekli öğrenme altboyutu iken, en düşük ortalamaya sahip alt boyut paylaşımçı sistemler alt boyutudur. Diğer alt boyutlar ise birbirine oldukça yakın ortalama değerlere sahiptir.

Ölçek ve alt boyutların normal dağılım testleri ile çarpıklık ve basıklık değerleri Çizelge 3.6.'daki gibidir.

Çizelge 3.6.Öğrenen organizasyon ölçeği normal dağılım istatistikleri

Değişken	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	Sig.	İstatistik	Sig.		
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	,082	,004	,984	,029	-,127	-,523
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	,090	,001	,980	,009	-,222	-,476
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	,096	,000	,979	,007	-,265	-,396
Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	,085	,002	,977	,003	-,085	-,711
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	,114	,000	,955	,000	-,501	-,413
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	,060	,093*	,983	,024	-,130	-,725

* % 95 güven düzeyinde normal dağılımı gösterir.

Çizelge 3.6.'da normal dağılım testleri anlamlılık değerleri incelendiğinde öğrenen organizasyon ölçeğinin % 95 güven düzeyinde normal dağılıma uyduğu (sig.>0,05), ölçek alt boyutlarının ise normal dağılıma uymadığı söylenebilir. Fakat bilindiği üzere sosyal bilimler ve davranış bilimlerine ait ölçme araçları ile elde edilen verilerin, ekonomik veriler gibi normal dağılım testleri ile normal dağılım göstermesi pek sık rastlanan bir durum değildir. Araştırmacılar bunun yerine çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesini, aşırı çarpık ve basıklık olmaması durumunda normal dağılım olduğunu varsaymanın yanlış olmayacağını belirtmektedirler. Birçok araştırmacı çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında kalması durumunda normal dağılımın varsayılması için yeterli olacağı görüşündedir. Öğrenen organizasyon ölçeği alt boyutları çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde tüm alt boyutların oldukça küçük negatif çarpıklık ve basıklığa sahip oldukları görülür. Bu durumda ölçek ve alt boyutları için normal dağılımın sağlandığını söylemek ve normallik varsayımı gerektiren test tekniklerinden faydalanmak doğru olacaktır.

Farklılık Analizleri

Çalışmanın bu kısmında bazı demografik ve iş ile ilgili unsurlar ile öğrenen organizasyon ve alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenecektir. Söz konusu ilişkilerin irdelenmesi gruplar arasındaki farkların irdelenmesine dayanmaktadır. Bu bağlamda normal dağılıma yakın seyreden alt boyut ve ölçekler ile yapılacak farklılık analizlerinde gruplar arası ortalamaların farkları irdelenebilir. İki seçeneğe sahip cinsiyet, birim ve kadro türüne göre yapılacak farklılık analizlerin bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla seçeneğe sahip yaş ve görev süresine göre yapılacak farklılık analizlerinde ise tek taraflı varyans analizi (anova) testleri kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonucunda gruplar arası farklılıkların istatistiksel olarak manidar olması durumunda grup ortalamalarını dikkate alıp değerlendirme yapılırken, anova testi sonucu manidar farklılık saptanması durumunda, farklılığın kaynağı olan grupların tespiti için pot hoc ikili karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmıştır.

Cinsiyet Faktörüne Bağlı Farklılıklar

Kadın ve erkek katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından farklılıkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 3.7.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.7.Cinsiyet faktörüne bağlı farklılıkları sınanan bağımsız örneklem t-testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	Kadın	66	3,1472	,64765	-1,31	0,19
	Erkek	124	3,2765	,64886		
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	Kadın	66	3,0354	,83180	-2,21	0,03*
	Erkek	124	3,3091	,80583		
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	Kadın	66	3,1818	,72012	-0,43	0,66
	Erkek	124	3,2325	,78830		
Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	Kadın	66	3,0354	,77928	-0,64	0,52
	Erkek	124	3,1196	,90631		
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	Kadın	66	3,0732	,79482	-0,89	0,38
	Erkek	124	3,1895	,89067		
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	Kadın	66	3,0946	,68221	-1,19	0,24
	Erkek	124	3,2255	,74602		

* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder.

Tablo incelendiğinde kadın ve erkek katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği, sürekli öğrenme alt boyutu, takım halinde öğrenme alt boyutu, paylaşımçı sistemler alt boyutu, sistemler arası bağlantı alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı söylenebilir.(sig.>0,05).

Diyalog ve araştırma alt boyutu için hesaplanan bağımsız örneklem t testi anlamlılık değeri ise 0,05'den büyüktür. Bu durumda kadın ve erkek katılımcılar arasında diyalog ve araştırma alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farktan söz edilebilir. Kadın ve erkek katılımcıların diyalog ve araştırma alt boyutu ortalamaları incelendiğinde ise erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülür. Daha açık bir ifade ile erkek katılımcılara göre çalıştıkları kurum, kadın katılımcılara göre olduğundan daha yüksek düzeyde diyalog ve araştırma eğilimindedir.

Yaş Faktörüne Bağlı Farklılıklar

Farklı yaş grupların yer alan katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından farklılıkların sınanması amacıyla yapılan tek taraflı varyans analizi (anova) istatistikleri Çizelge 3.8.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.8.Yaş faktörüne bağlı farklılıkları sınayan anova testi

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	sig.
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	26-35 Yaş	73	3,0822	,63840	3,74	0,01*
	36-45 Yaş	41	3,1638	,65742		
	46-55 Yaş	49	3,4548	,64462		
	56 Yaş ve Üzeri	27	3,3333	,57690		
	Toplam	190	3,2316	,64966		
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	26-35 Yaş	73	3,0776	,84487	1,20	0,31
	36-45 Yaş	41	3,2683	,75174		
	46-55 Yaş	49	3,3503	,88535		
	56 Yaş ve Üzeri	27	3,2531	,73434		
	Toplam	190	3,2140	,82319		
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	26-35 Yaş	73	3,1050	,74355	0,83	0,48
	36-45 Yaş	41	3,2724	,77438		
	46-55 Yaş	49	3,2789	,80894		
	56 Yaş ve Üzeri	27	3,3086	,72310		
	Toplam	190	3,2149	,76377		
Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	26-35 Yaş	73	2,8790	,85943	2,82	0,07
	36-45 Yaş	41	3,1098	,85360		
	46-55 Yaş	49	3,2993	,90841		
	56 Yaş ve Üzeri	27	3,2531	,70008		
	Toplam	190	3,0904	,86315		
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	26-35 Yaş	73	3,0297	,83257	0,78	0,51
	36-45 Yaş	41	3,2073	,87542		
	46-55 Yaş	49	3,2415	,92174		
	56 Yaş ve Üzeri	27	3,2160	,78829		
	Toplam	190	3,1491	,85826		
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	26-35 Yaş	73	3,0347	,71148	1,81	0,15
	36-45 Yaş	41	3,2043	,71770		
	46-55 Yaş	49	3,3250	,77752		
	56 Yaş ve Üzeri	27	3,2728	,63699		
	Toplam	190	3,1800	,72537		

* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder.

Tablo incelendiğinde farklı yaş grubunda olan katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği, diyalog ve araştırma alt boyutu, takım halinde öğrenme alt boyutu, paylaşımcı sistemler alt boyutu ve sistemler arası bağlantı alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı görülür.(sig.>0,05).

Sürekli öğrenme alt boyutu için hesaplanan anova testi anlamlılık değeri ise 0,05'den büyüktür. Bu durumda farklı yaş grubundaki katılımcılar arasında sürekli öğrenme alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farktan söz edilebilir. Söz konusu farkın hangi yaş grubu veya gruplarından kaynakladığını irdelemek amacıyla yapılan tukey ikili karşılaştırma post hoc testleri Çizelge 3.9.'da sunulmuştur.

Çizelge 3.9. Yaş grupları arasında sürekli öğrenme alt boyutu bakımından farkların tespiti için yapılan tukey testi istatistikleri

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı(I-J)	Std. Hata	Sig.
26-35 Yaş	36-45 Yaş	-,08157	,12412	,913
	46-55 Yaş	-,37262*	,11745	,009*
	56 Yaş ve Üzeri	-,25114	,14325	,299
36-45 Yaş	26-35 Yaş	,08157	,12412	,913
	46-55 Yaş	-,29105	,13461	,138
	56 Yaş ve Üzeri	-,16957	,15762	,705
46-55 Yaş	26-35 Yaş	,37262*	,11745	,009*
	36-45 Yaş	,29105	,13461	,138
	56 Yaş ve Üzeri	,12148	,15243	,856
56 Yaş ve Üzeri	26-35 Yaş	,25114	,14325	,299
	36-45 Yaş	,16957	,15762	,705
	46-55 Yaş	-,12148	,15243	,856

* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder.

Tablo 6 incelendiğinde % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı tek farklılığın 26 ile 35 yaş arasındaki katılımcılar ile 46 ile 55 yaş arasındaki katılımcılar arasında olduğu görülür.(sig.<0,05). Ortalama fark incelendiğinde 26 ile 35 yaş arasındaki katılımcıların ortalama değerinin daha düşük olduğu görülür.(Ortalama Fark (I-J)=-0,37) Daha açık bir ifade ile 26 ile 35 yaş arasındaki katılımcılara göre kurumlarındaki sürekli öğrenme eğilimi daha düşük düzeydedir.

Çalışılan Birim Faktörüne Bağlı Farklılıklar

Bölge müdürlüğü ve genel müdürlükte çalışan katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından farklılıkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 3.10.'da sunulmuştur.

Çizelge 3.10.Çalışılan birim faktörüne bağlı farklılıkları sıyanan bağımsız örneklem t-testi

Değişken	Birim	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	Bölge Müdürlüğü	125	3,2914	,64078	1,77	0,08
	Genel Müdürlük	65	3,1165	,65606		
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	Bölge Müdürlüğü	125	3,2413	,85285	0,63	0,53
	Genel Müdürlük	65	3,1615	,76658		
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	Bölge Müdürlüğü	125	3,2453	,78505	0,76	0,45
	Genel Müdürlük	65	3,1564	,72342		
Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	Bölge Müdürlüğü	125	3,1627	,86044	1,61	0,11
	Genel Müdürlük	65	2,9513	,85783		
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	Bölge Müdürlüğü	125	3,2200	,84311	1,58	0,11
	Genel Müdürlük	65	3,0128	,87713		
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	Bölge Müdürlüğü	125	3,2322	,73116	1,38	0,17
	Genel Müdürlük	65	3,0797	,70888		

Tablo incelendiğinde bölge müdürlüğünde ve genel müdürlükte çalışan katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği, sürekli öğrenme alt boyutu, diyalog ve araştırma alt boyutu, takım halinde öğrenme alt boyutu, paylaşımçı sistemler alt boyutu, sistemler arası bağlantı alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın bulgulanamadığı söylenebilir.(sig.>0,05).

Görev Süresine Bağlı Farklılıklar

Farklı görev süresine sahip katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından farklılıkların sınanması amacıyla yapılan varyans analizi (anova) istatistikleri Çizelge 3.11.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.11.Görev süresi faktörüne bağlı farklılıkları sınavan anova testi

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	sig.
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	0-5 Yıl	50	3,1457	,66098	1,73	0,23
	6-10 Yıl	39	3,0256	,61826		
	11-15 Yıl	18	3,1667	,79953		
	16-20 Yıl	19	3,4737	,50407		
	21 Yıl ve Üzeri	64	3,3705	,61654		
	Toplam	190	3,2316	,64966		
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	0-5 Yıl	50	3,1767	,81051	1,62	0,17
	6-10 Yıl	39	3,0299	,81996		
	11-15 Yıl	18	3,2407	,82292		
	16-20 Yıl	19	3,6053	,68541		
	21 Yıl ve Üzeri	64	3,2318	,85481		
	Toplam	190	3,2140	,82319		
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	0-5 Yıl	50	3,3133	,62146	1,56	0,47
	6-10 Yıl	39	2,9444	,76980		
	11-15 Yıl	18	3,1204	,87598		
	16-20 Yıl	19	3,5614	,83557		
	21 Yıl ve Üzeri	64	3,2266	,77058		
	Toplam	190	3,2149	,76377		
Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	0-5 Yıl	50	3,0000	,82341	2,16	0,08
	6-10 Yıl	39	2,8205	,85017		
	11-15 Yıl	18	3,0833	,92752		
	16-20 Yıl	19	3,3772	,01659		
	21 Yıl ve Üzeri	64	3,2422	,80284		
	Toplam	190	3,0904	,86315		
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	0-5 Yıl	50	3,2133	,81860	1,45	0,22
	6-10 Yıl	39	2,9017	,84355		
	11-15 Yıl	18	3,0926	,96545		
	16-20 Yıl	19	3,4298	,78629		
	21 Yıl ve Üzeri	64	3,1823	,87424		
	Toplam	190	3,1491	,85826		
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	0-5 Yıl	50	3,1698	,68497	2,11	0,08
	6-10 Yıl	39	2,9444	,69001		
	11-15 Yıl	18	3,1407	,84381		
	16-20 Yıl	19	3,4895	,71056		
	21 Yıl ve Üzeri	64	3,2507	,72193		
	Toplam	190	3,1800	,72537		

Tabloda görüleceği üzere farklı görev sürelerine sahip katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği, sürekli öğrenme alt boyutu, diyalog ve araştırma alt boyutu, takım halinde öğrenme alt boyutu, paylaşımcı sistemler alt boyutu ve sistemler arası bağlantı alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı görülür.(sig.>0,05).

Kadro Türüne Bağlı Farklılıklar

İdari ve teknik kadroda çalışan katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından farklılıkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri Çizelge 3.12.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.12.Kadro türüne bağlı farklılıkları sınanan bağımsız örneklem t-testi

Değişken	Kadro Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	İdari	105	3,2966	,66645	1,54	0,13
	Teknik	85	3,1513	,62284		
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	İdari	105	3,1571	,82910	-1,06	0,29
	Teknik	85	3,2843	,81521		
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	İdari	105	3,2175	,77077	0,05	0,96
	Teknik	85	3,2118	,75959		
Paylaşımcı Sistemler Alt Boyutu	İdari	105	3,1651	,84273	1,33	0,19
	Teknik	85	2,9980	,88397		
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	İdari	105	3,1413	,88487	-0,14	0,89
	Teknik	85	3,1588	,82932		
Öğrenen Organizasyon Ölçeği	İdari	105	3,1955	,73727	0,33	0,74
	Teknik	85	3,1608	,71429		

Tabloda görüleceği üzere idari ve teknik kadroda çalışan katılımcılar arasında öğrenen organizasyon ölçeği, sürekli öğrenme alt boyutu, diyalog ve araştırma alt boyutu, takım halinde öğrenme alt boyutu, paylaşımcı sistemler alt boyutu, sistemler arası bağlantı alt boyutu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın bulgulanamadığı söylenebilir.(sig.>0,05).

Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

Öğrenen organizasyon ölçeği bileşenleri (alt boyutları) arasındaki ilişkinin irdelenmesi için korelasyon analizi yöntemi benimsenmiştir. Öğrenen organizasyon ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon matrisi Çizelge 3.13.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.13.Öğrenen organizasyon ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon matrisi

		Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu
Sürekli Öğrenme Alt Boyutu	Korelasyon Katsayısı	1	,748**	,798**	,845**	,797**
	Sig.		,000	,000	,000	,000
Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu	Korelasyon Katsayısı		1	,795**	,755**	,756**
	Sig.			,000	,000	,000
Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu	Korelasyon Katsayısı			1	,818**	,835**
	Sig.				,000	,000
Paylaşımçı Sistemler Alt Boyutu	Korelasyon Katsayısı				1	,842**
	Sig.					,000
Sistemler Arası Bağlantı Alt Boyutu	Korelasyon Katsayısı					1
	Sig.					

** % 99 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler.

Tablo incelendiğinde korelasyon alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının tamamının % 99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülür.(sig.<0,01). Söz konusu korelasyon ilişkileri incelenirken ilişkinin yönünü tayin eden korelasyon katsayısının işareti ve ilişkinin büyüklüğünü tayin eden korelasyon katsayısı incelenmelidir. Korelasyon katsayı işaretleri incelendiğinde tümünün pozitif olduğu görülmüştür. Bu durumda tüm alt boyutlar arasında aynı yönde bir ilişkiden bahsedilebilir. Daha açık bir ifade ile alt boyutların birindeki bir artış diğer alt boyutlarda da artışa sebep olmaktadır, tersi bir durum olarak alt boyutların birindeki bir azalış diğer alt boyutlarda da azalışa sebep olmaktadır. Korelasyon katsayı büyüklüklerine bakıldığında en güçlü

korelasyon ilişkisinin sürekli öğrenme alt boyutu ile paylaşımcı sistemler alt boyutu arasında 0,845 katsayısı ile hesaplandığı görülür. Korelasyon katsayısının 0 ile 1 arasında değişen değerler aldığı ve 1 e yaklaştıkça söz konusu ilişkinin güçlendiği düşünüldüğünde sürekli öğrenme alt boyutu ile paylaşımcı sistemler alt boyutu arasında çok yüksek derecede bir korelasyon ilişkisi veya birlikte değişirlik ilişkisinin olduğundan söz edilebilir. Paylaşımcı sistemler alt boyutu ile sistemler arası bağlantı alt boyutu arasında da 0,842 katsayısı ile hesaplanan oldukça yüksek bir korelasyon ilişkisi söz konusudur. Sürekli öğrenme alt boyutu ile takım halinde öğrenme alt boyutu arasında aynı yönde ve orta derecede bir korelasyon ilişkisi vardır. Takım halinde öğrenme alt boyutu ile sistemler arası bağlantı alt boyutu arasında da yüksek derecede ve aynı yönde birlikte değişirlik saptanmıştır. Takım halinde öğrenme alt boyutu ile paylaşımcı sistemler alt boyutu arasındaki eş değişirlik de yüksek derecededir. Sürekli öğrenme alt boyutu ile sistemler arası bağlantı alt boyutu arasında ise orta derecede ve aynı yönde bir korelasyon ilişkisi, diyalog ve araştırma alt boyutu ile takım halinde öğrenme alt boyutu arasında orta derecede ve aynı yönde bir korelasyon ilişkisi, diyalog ve araştırma alt boyutu ile sistemler arası bağlantı alt boyutu arasında orta derecede ve aynı yönde bir korelasyon ilişkisi, diyalog ve araştırma alt boyutu ile paylaşımcı sistemler alt boyutu arasında orta derecede ve aynı yönde bir korelasyon ilişkisi vardır. Söz konusu korelasyon ilişkilerinin en düşük güçte olanı sürekli öğrenme ile diyalog ve araştırma alt boyutları arasında aynı yönde ve orta derecede güçtedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğrenen organizasyon kavramı 1960'lı yıllarda Chris Argyris'in çalışmalarıyla ortaya çıkmış ve sonrasında 1990'larda Peter Senge'nin yayınladığı "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla yönetim literatüründe yer edinmeye başlamıştır. Yirmibirinci yüzyılın iş dünyasında, eğitim ve gelişimin süreklilik arz eden bir olgu olarak kabul edildiği öğrenen organizasyon kavramı büyük bir önem kazanmış ve insan ve teknolojiyi bir araya getirerek bilgiyi yönetmek işletmeler için elzem hale gelmiştir. Günümüzde başarılı işletmeler, çalışanlarını kişisel gelişimleri için teşvik etmekte ve sürekli öğrenmeyi sağlayacak zemini hazırlamaktadırlar.

İşletmelerin, çevresel değişimlere adapte olabilmek için yaptıkları en önemli şeylerden biri; kişilerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden kurumsal seviyeye yükseltecek yaklaşımlar geliştirmeleridir. Organizasyonda öğrenme olgusu, kişilerin iş ortamında ve dışarıda edindiği bilgi, beceri ve yaşadığı tecrübeler vasıtasıyla gerçekleşir. Edinilen bilgiler takım ve grup çalışmaları vasıtasıyla kurum içerisinde yayılır. İşte bu noktada öğrenen organizasyon kavramı devreye girmektedir. Öğrenen organizasyon kavramı bu şekilde ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Buna göre amaç; öncelikle işletme çalışanlarına öğrenmeyi öğretmek ve akabinde öğrenmeyi bireysel seviyeden kurumsal seviyeye, yani hep beraber öğrenme seviyesine çıkarmak olmalıdır.

Öğrenme olgusunun ilk adımı bireysel öğrenmedir. Öğrenen organizasyon sisteminin sağlıklı işleyebilmesi için öncelikle işletme çalışanlarının kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri bir gerekliliktir. Sürekli gelişimi ve öğrenmeyi hedefleyen öğrenen organizasyonlar işletmeye sadece ekonomik kalkınma sağlamakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını anlamak, çalışanların pozitif hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını yükseltmek ve sorunlara çözüm getirebilme gibi fonksiyonları da göz önüne alındığında gerek bireysel gerekse kurumsal gelişim için kilit rol üstlenmektedirler.

Öğrenen organizasyonların yönetim yaklaşımlarının; çalışanlarını öğrenmeleri için cesaretlendiren, bilgi akışının hızlı ve etkili olduğu, paylaşılan ortak bir vizyona sahip, çalışanlarını sürekli geliştiren ve katılımcılığı esas alan şekilde olması gerekmektedir. Bununla beraber örgüt yapısının hareket kabiliyetinin yüksek olması, takım çalışması ve

kişiler arası işbirliğine yatkınlık, ödül ve performans değerlendirme yöntemlerinin mevcut olması da işletme ile çalışanları arasında olan bağın güçlenmesi anlamında büyük öneme sahiptir. İşletmelerin öğrenen organizasyon ilkelerini doğru biçimde uygulamaları ile başarıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

İller Bankası A.Ş., köklü bir geçmişe ve kurum kültürüne sahip bir kamu kurumu olmakla birlikte, 21.yüzyılın ilk dönemini yaşadığımız günümüz şartlarında sürekli değişen gerek bilgi ve teknoloji, gerekse yönetim fikirlerini yakından takip etmektedir. Hem müşterilerin hem de çalışanların beklentilerine cevap verebilmek ve geçmiş yüzyıldan aldığı bilgi ve deneyimi önümüzdeki dönemlere aktarabilmek için öğrenen organizasyon yapısının doğru bir biçimde analiz edilmesi ve uygulamada başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

İller Bankası A.Ş.'de çalışmakta olan personelinin öğrenen organizasyon seviyelerini belirlemek ve öğrenen organizasyon seviyelerinin demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu analiz etmek için yapılan uygulamanın sonuçları şu şekildedir;

Araştırmada katılımcıların öğrenen organizasyon olma düzeyleri; “Sürekli Öğrenme”, “Diyalog ve Araştırma”, “Takım Halinde Öğrenme”, “Paylaşımçı Sistemler”, “Sistemler Arası Bağlantı” ve “Öğrenen Örgüt Genel Düzeyi” olmak üzere 6 boyutta incelenmiş ve değerlendirmeler 5 üzerinden yapılmıştır. Anket katılımcılarının verdikleri yanıtlara göre en yüksek boyut 3,232 ortalama ile “Sürekli Öğrenme” alt boyutu olurken en düşük boyut ise 3,090 ortalama ile “Paylaşımçı Sistemler” alt boyutu olmuştur. “Öğrenen Örgüt Genel Düzeyi” ise 3,180 ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlara göre İller Bankası A.Ş. personelinin öğrenen organizasyon olma seviyelerinin orta düzeyde olduğu ve yüksek düzeye yakın seyrettiği söylenebilir.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre öğrenen örgüt düzeylerinin ne ölçüde değişkenlik gösterdiği de analiz edilmiştir. Bunun için öncelikle katılımcıların cinsiyetlerine göre öğrenen organizasyon algılarında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. “Diyalog ve Araştırma” alt boyutu haricindeki boyutlarda herhangi bir istatistiksel farklılaşmaya rastlanılmamıştır. “Diyalog ve Araştırma” alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Araştırmaya göre erkek

katılımcıların kadın katılımcılardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; erkek katılımcılara göre çalıştıkları kurum, kadın katılımcılara göre olduğundan daha yüksek düzeyde diyalog ve araştırma eğilimindedir.

İkinci olarak araştırmaya katılan İbank personelinin yaşlarına göre öğrenen organizasyon olma düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Yaşlara göre yapılan analizde “Sürekli Öğrenme” alt boyutu haricindeki boyutlarda herhangi bir istatistiksel farklılaşmaya rastlanılmamıştır. “Sürekli Öğrenme” alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Araştırmaya göre 26 ile 35 yaş arasındaki katılımcıların ortalama değerinin 46 ile 55 yaş arasındaki katılımcılardan daha düşük olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile 26 ile 35 yaş arasındaki katılımcılara göre kurumlarındaki sürekli öğrenme eğilimi 46 ile 55 yaş aralığına göre daha düşük düzeydedir.

Çalışılan birimlere göre yapılan analize göre hiçbir boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Başka bir deyişle Genel Müdürlük personeli ile Bölge Müdürlüklerinde çalışan personel arasında öğrenen organizasyon algısı açısından herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Diğer bir inceleme de çalışma süreleri ile öğrenen organizasyon algısı arasında herhangi bir korelasyon olup olmadığının tespiti için yapılmıştır. Yapılan incelemeye göre görev süreleri ile öğrenen organizasyon algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır.

Kadro türüne göre yapılan analize göre hiçbir boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Yani idari personel ile teknik personel arasında öğrenen organizasyon algısı açısından herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Yapılan araştırmada İbank personelinin öğrenen organizasyon düzeylerini ölçmek için kullanılan alt boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Korelasyon ilişkileri incelenirken ilişkinin yönünü tayin eden korelasyon katsayısının işaretlerinin ve ilişkinin büyüklüğünü tayin eden korelasyon katsayılarının tamamının pozitif olduğu görülmüştür. Bu durumda tüm alt boyutlar arasında aynı yönde bir ilişkiden

bahsedilebilir. Daha açık bir ifade ile alt boyutların birindeki bir artış diğer alt boyutlarda da artışa sebep olmaktadır, tersi bir durum olarak alt boyutların birindeki bir azalış diğer alt boyutlarda da azalışa sebep olmaktadır. Korelasyon katsayı büyüklüklerine bakıldığında en güçlü korelasyon ilişkisinin ise sürekli öğrenme alt boyutu ile paylaşımcı sistemler alt boyutu arasında 0,845 katsayısı ile hesaplandığı görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak İbank öğrenen organizasyon yapısının sistematik bir işleyişe sahip olduğu söylenebilir. Yani sistemin boyutlarının herhangi birisinde kaydedilecek olumlu bir gelişim, sistemin diğer parçalarına da etki edecek ve olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları da dikkate alınarak aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Öncelikle İbank personelinin öğrenen organizasyon seviyesi orta düzey olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte yüksek düzeye yakın olduğundan da söz edilebilir. Dolayısıyla bu alanda halen gelişim sağlanabilir. Bunun için ilk etapta kurum içerisinde öğrenmeyi engelleyebilecek durumların tespit edilmesi ve önlem olarak giderilmesi yararlı olacaktır.
- 26-35 yaş grubundaki personelin öğrenen organizasyon algısının 46-55 yaş grubundaki personele göre daha düşük olmasının sebepleri araştırılmalıdır. Bu durum basit iletişim problemlerinden kaynaklanabileceği gibi başka problemlerden de kaynaklanıyor olabilir.
- Aynı şekilde kadın personelin öğrenen organizasyon algısının erkek personelden düşük olmasının sebepleri araştırılmalı ve makul çözümler bulunarak personelin motivasyonunun yüksek tutulması sağlanmalıdır.
- Düzenlenecek çeşitli eğitimlerle beraber gerek deneyimli personele, gerekse genç personele öğrenen organizasyon kavramı ve önemi ile alakalı bilgilendirme yapılarak personel öğrenmeye ve paylaşıma teşvik edilebilir.
- İller Bankası A.Ş. olarak en önemli kurumsal avantajlardan bir tanesinin kurumun köklü geçmişine dayanan bilgi ve tecrübe birikimi olduğu söylenilebilir. Bu bilgi ve tecrübe birikiminin sistematik olarak yeni çalışanlara nakledilebilmesi için çalışmalar yürütülmesi kurumun lehine olacaktır. Bunun için kurum personelinin rahatça ulaşabileceği dijital ortam değerlendirilebilir.
- Personele yaptıkları işlerle orantılı olarak yetkileri dâhilinde sorumluluk verilmesi ve örgütsel kararların alınması aşamasında katılımcı olmalarının sağlanması,

Çalışanların iş tatminini ve motivasyonlarını yükselteceği gibi öğrenme ve paylaşımcı olma hususunda da fayda sağlayacaktır.

- Anket sorularına verilen cevaplar ele alındığında yedinci (İller Bankası'nda, çalışanlar kendilerini geliştirdiklerinde ödüllendirilirler) ve onsekizinci (İller Bankası'nda, grubun elde ettiği başarılardan dolayı grup çalışanları ödüllendirilirler) soruların ortalamalarının diğer sorulardan gözle görülür derecede düşük olduğu fark edilmektedir. Buradan, dl sisteminin çalışanları öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için yeterince motive etmediği sonucu çıkarılabilir. Ödüllendirme sistemi maddi temelli olmak zorunda olmayıp, yapılacak bazı küçük düzenlemeler vasıtasıyla istenilen sonuçların alınabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aksu, A.A. And Özdemir, B. (2005). Individual Learning And Organization Culture İn Learning Organizations Five Star Hotels İn Antalya Region Of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 425.
- Arslan, M. (2014). *Yönetim Ve Organizasyon Ders Notları*, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, 23.
- Ayhan, U. (2010). Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları, *Sayıştay Dergisi*, 76, 77-99.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 51-65.
- Bhatt, G.D. (2000). Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation İn Organizations, *The Learning Organization*, 7(2), 89-99.
- Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama Ve Stratejik Öğrenme, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-11.
- Chang, S. and Lee, M. (2007). A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction, *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Confessore, S.J. and Kops, W.J. (1998). Self-Directed Learning And The Learning Organization: Examining The Connection Between The Individual And The Learning Environment, *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 366.
- Coopey, J. (1995). The Learning Organization, Power, Politics And Ideology, *Management Learning*, 26(2), 193-213.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, (Üçüncü Basım). İstanbul: Alfa Yayınevi, 60.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review Of Some Literatures, *Organization Studies*, 14, 375.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior İn Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Erigüç, G. ve Yalçın Balçık, P. (2007). Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.

- Ersen, N., Ardiç, M., Akyüz, İ., Peker, H. ve Bardak, S. (2015). Mobilya Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları, *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 16(2), 113-123.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organisation: A Review And Revaluation, *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin, D.A. (2012). Building A Learning Organisation, *Harvard Business Review*, 3.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gündüz Kalan, Ö. (2010). Reklamda Çocuğun Toplumsal Cinsiyet Teorisi Bağlamında Konumlandırılışı: 'Kinder' Reklam Filmleri Üzerine Bir İnceleme, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 38, 76.
- Hidding, G.J. and Catterall, S.M. (1998). Anatomy Of A Learning Organization: Turning Knowledge Into Capital At Andersen Consulting, *Knowledge And Process Management*, 5(1), 3-13.
- İmamoğlu, A.F. ve Mutlu, T.O. (2012). Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 141-150.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 423-446.
- Kıngır, S. Ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kim, D.H. (1993). The Link Between Individual And Organizational Learning, *Sloan Management Review*, 38.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S.M. and Feurig, P.L. (2005). Examining The Relationship Between Learning Organization Characteristics And Change Adaptation, Innovation, And Organizational Performance, *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-211.
- Mantar, A. (2008). *Anksiyete Duyarlılığı İndeksi-3'ün Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenilirlik Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, İzmir, 17.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning*, (2nd Edition). Palo Alto, Davies-Black Publishing, 27-36.

- Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (1994). The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-360.
- Mills, D.Q. and Friesen, B. (1992). The Learning Organization, *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınc, İ. (2007). Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü, *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 31-50.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Örtenblad, A. (2004), The Learning Organization: Towards An Integrated Model, *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Özgen, H., Kılıç, K.C. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 182.
- Rosenstock, I.M., Strecher, V.J. and Becker, M.H. (1988). Social Learning Theory And The Health Belief Model, *Health Education Quarterly*, 15(2), 175-183.
- Senge, P.M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review Reprint Series*, 32(1), 7-33.
- Senge, P.M. (1997). The Fifth Discipline, *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46-51.
- Senge, P.M. *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması* (Çev:A. İldeniz ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. (Eserin orijinali 2010'da yayımlandı), 22.
- Shamir, B. and Howell, J. (1999). Organizational And Contextual Influences On The Emergence And Effectiveness Of Charismatic Leadership, *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Şahin, S., Çakır, Ç. ve Öztürk, N. (2014). Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'nin Türkçe' ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 13(1), 153-168.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2004). İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 89-108.
- Tepeci, M. ve Koçak, G.N. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-394.

Tsang, E.W.K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research, *Human Relations*, 50(1), 73-89.

Ulrich, D., Glinow V. and Ann, M. (1993). High-Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.

Weick, K.E. (1991). The Nontraditional Quality Of Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 116-124.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Yayınevi, 75-127.

İnternet Kaynağı: Saul Mcleod. Bandura - Social Learning Theory. URL: <http://Www.Webcitation.Org/Query?Url=Https%3a%2f%2fpdfs.Semanticscholar.Org%2fd26d%2f3d618859d8bc01d64e5494f4a45e9437412a.Pdf&Date=2018-01-02> Son Erişim Tarihi: 2018-01-02)

İnternet Kaynağı: W.Horsley Gantt – Ivan Petrovich Pavlov. URL: <https://www.britannica.com/biography/Ivan-Pavlov>) İnternet: <http://www.webcitation.org/query?url=https%3A%2F%2Fwww.britannica.com%2Fbiography%2FIvan-Pavlov&date=2018-03-02>. Son Erişim Tarihi: 02.03.2018)

(EKLER)

EKLER

EK-1 Anket Formu

1.BÖLÜM : DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyet

Kadın Erkek

Yaş Aralığı

18-25 26-35 36-45 46-55 56
ve üstü

Çalıştığı Birim

Genel Müdürlük Bölge Müdürlüğü

Görev Süreniz

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20
yıl 21 yıl ve üstü

Unvan

Uzman Uzman Yardımcısı Teknik
Uzman Teknik Uzman Yardımcısı
 Mühendis Yönetim Personeli Büro
Personeli Diğer

(Devam) **EK-1 Anket Formu**

2.BÖLÜM : ÖĞRENEN ORGANİZASYON BOYUTLARI ANKETİ

ÖĞRENEN ORGANİZASYON ANKET ÇALIŞMASI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İller Bankası'nda, çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenirler.					
2. İller Bankası'nda, çalışanlara eğitimleri için gerekli zaman tanınır.					
3. İller Bankası'nda, çalışanların öğrenmeleri para ve diğer kaynaklarla desteklenir.					
4. İller Bankası'nda, çalışanlar hatalardan ders alır.					
5. İller Bankası'nda, çalışanlar gelecekte gerekli olacak yetenek ve teknikleri belirlerler.					
6. İller Bankası'nda, çalışanların problemleri bir öğrenme fırsatı olarak görmeleri sağlanır.					
7. İller Bankası'nda, çalışanlar kendilerini geliştirdiklerinde ödüllendirilirler.					
8. İller Bankası'nda, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst olarak düşüncelerini söylerler ve birbirlerinin fikirlerini alırlar.					
9. İller Bankası'nda, çalışanlar başkalarının fikirlerine saygı duyarlar.					
10. İller Bankası'nda, çalışanların pozisyonuna bakılmaksızın yeni fikirler sunmaları teşvik edilir.					
11. İller Bankası'nda, çalışanlardan biri görüş bildirdiğinde diğerlerinin düşüncelerini sorar.					
12. İller Bankası'nda, çalışanlar birbirlerine saygı duyarlar.					
13. İller Bankası'nda, çalışanlar birbirlerine güvenirlir.					
14. İller Bankası'nda, grup üyeleri gerektiğinde grup hedefleri belirleyebilirler.					
15. İller Bankası'nda, grup çalışanlarına kültür, din, din ayrımı yapılmaksızın eşit davranılır.					
16. İller Bankası'nda çalışanlar grubun hedefine odaklanırlar ve grubun en etkin şekilde çalışmasını sağlarlar.					
17. İller Bankası'nda, grup üyeleri düşüncelerini karşılıklı fikir alışverişinden sonra değiştirebilirler.					
18. İller Bankası'nda, grubun elde ettiği başarılarından dolayı grup çalışanları ödüllendirilirler.					
19. İller Bankası'nda, çalışanlar grup arkadaşlarının kendi önerilerini dikkate alacağını bilirler.					
20. İller Bankası'nda karşılıklı iletişim önemlidir.					
21. İller Bankası'nda, çalışanlara zamanında ve kolay bilgi akışı sağlanır.					

22. İller Bankası'nda çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat tanınır.					
23. İller Bankası'nda, hedeflenen ve gerçekleşen performans sürekli karşılaştırılarak, performans artırma çalışmaları yapılır.					
24. İller Bankası'nda deneyimlerden tüm çalışanların ders alması sağlanır.					
25. İller Bankası'nda eğitime harcanan zaman ve kaynak miktarı ölçülerek, eğitimin etkinlik ve verimliliği değerlendirilir.					
26. İller Bankası'nda iş ve aile yaşamı arasında denge gözetilir.					
27. İller Bankası'nda çalışanların global bir bakış açısına sahip olmaları sağlanır.					
28. İller Bankası'nda, hizmet alanların düşüncelerini karar aşamasında göz önünde bulundurma konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.					
29. İller Bankası'nda kurum olarak alınan kararların iş görenlerin motivasyonunu etkileyeceği bilinir.					
30. İller Bankası'nda, hizmet alan kişilerin ihtiyaçlarını belirlemek için hizmet alan kişilerle birlikte çalışılır.					
31. İller Bankası'nda, sorunların çözümü için çalışanlar kurum içerisinde araştırmalar yaparlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : SOFU, Serkan
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 17.10.1984 İstanbul
Medeni Hali : Bekâr
Telefon Numarası : 0 (216) 432 11 35
Faks Numarası : 0 (216) 371 80 53
E-posta Adresi : ssofu@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	İstanbul Üniversitesi- İşletme	Devam Ediyor
Lisans	Marmara Üniversitesi- İşletme	2014
Lise	Muratlı Lisesi	2001

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2010-2014	T.Halk Bankası A.Ş.	Operasyon Asistanı
2014-Devam Ediyor	İller Bankası A.Ş.	Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Zihin sporları, seyahat etmek.



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ