

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN ÖĞRENEN
ÖRGÜT ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra ASLAN

MAYIS - 2018

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN ÖĞRENEN
ÖRGÜT ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra ASLAN




Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

MAYIS - 2018

TRABZON

ONAY

Büşra ASLAN tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Banka Örneği” adlı bu Çalışma 26/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Halis DEMİR	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU	Danışman	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Büşra ASLAN
29.05.2018

ÖNSÖZ

Öğrenen örgütlerin vazgeçilmez parçası olan bireyler gerek çalışma ortamındaki eksiklikler gerekse çalışma koşullarının elverişli olmaması nedeniyle örgüte uzaklaşabilmektedir. Örgütsel yabancılaşma olarak da adlandırabileceğimiz bu durum günümüz örgütleri için büyük bir tehdit niteliğindedir. Bu çalışmada çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Hem çalışma konusunun belirlenmesinde hem de kaynak ve uygun yöntemleri bulmamda yardımlarını esirgemeyen ve tez hazırlama sürecimde her türlü bilgi ve deneyimini benimle paylaşan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU'na, ayrıca bu aşama da her türlü maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen, çalışma için gerekli kişilere ulaşmamda yardımcı olan sevgili ablam Çağla ASLAN'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Mayıs, 2018

Büşra ASLAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA.....	3-16
1.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı	3
1.1.1. Yabancılaşma Kavramının Tanımı	3
1.1.2. Yabancılaşmanın Tarihsel Gelişimi	6
1.1.2.1. George Hegel ve Yabancılaşma.....	7
1.1.2.2. Karl Marx ve Yabancılaşma	8
1.1.2.3. Ludwig Feuerbach ve Yabancılaşma	9
1.1.2.4. Melvin Seeman ve Yabancılaşma.....	10
1.1.3. Yabancılaşma Kavramının Boyutları.....	11
1.1.3.1. Güçsüzlük	11
1.1.3.2. Anlamsızlık.....	12
1.1.3.3. Kuralsızlık (Normsuzluk)	13
1.1.3.4. Toplumsal Yabancılaşma (Yalıtılmışlık).....	14
1.1.3.5. Kendine Yabancılaşma	14
1.1.4. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı	15
1.4.1.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri	16

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ	18-43
2.1. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Kapsamı	18
2.1.1. Örgüt Kavramı	18
2.1.2. Öğrenme Kavramı.....	19
2.1.3. Örgütsel Öğrenme Kavramı	20
2.2. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri	22
2.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme	23
2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	25
2.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme	27
2.3. Öğrenme Engelleri.....	28
2.4. Öğrenen Örgüt Kavramı	30
2.4.1. Öğrenen Örgütün Gelişim Süreci.....	32
2.4.1.1. Bilen Örgüt	32
2.4.1.2. Anlayan Örgüt	33
2.4.1.3. Düşünen Örgüt.....	34
2.4.1.4. Öğrenen Örgüt	34
2.4.2. Öğrenen Örgütün Özellikleri	35
2.4.3. Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar.....	37
2.5. Öğrenen Örgütün Beş Disiplini	38
2.5.1. Kişisel Hâkimiyet	39
2.5.2. Grup Halinde Öğrenme.....	40
2.5.3. Sistem Düşüncesi.....	41
2.5.4. Zihni Modeller	42
2.5.5. Paylaşılan Vizyon	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA.....	45-71
3.1. Giriş	45
3.2. Araştırmanın Örnekleme	45
3.3. Literatür ve Hipotezler.....	46
3.4. Araştırmanın Yöntemi	53
3.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	53
3.4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri	54

3.4.3. Yabancılaşma Ölçeği ve Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	56
3.4.4. Korelasyon Analizi	61
3.4.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	63
3.4.6. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Öğrenen Örgüt Algıları Üzerindeki Etkisi	64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	76
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	90



ÖZET

Günümüz çalışma koşulları, rekabetin sürekli arttığı ve değişimlerin hızlı yaşandığı bir ortama göre şekillenmektedir. Çevrede var olan bu olgular örgütler için öğrenme ihtiyacı doğurmaktadır. Değişimin hızla yayıldığı çevrelerde kuşkusuz ki örgütler için en önemli konulardan biri de bu değişme ayak uydurabilmek ve örgütte sürekli öğrenmeyi sağlayarak değişime tepki verebilmektir. Değişimlere ayak uydurabilmek ise örgütlerin, öğrenen örgüt olma özelliklerini sayesinde olabilmektedir. Ayrıca bir örgütün öğrenen örgüt olması, öğrenen bireyler ile mümkün olabilmektedir. Ancak örgüt içinde öğrenmenin anahtarı olan bireyler varlığını sürdürdükleri örgüt içinde değerlerinden, kendilerinden ve bulunduğu toplumdaki uzaklaşma anlamına gelen yabancılaşma olgusundan olumsuz yönde etkilenmektedir. Ayrıca yabancılaşma kavramı, bireyi örgütten uzaklaştırarak kendini örgütten soyutlamasına ve bireyin örgüt amaçlarına ulaşma sürecinde isteksiz ve verimsiz olmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt çalışanlarında ortaya çıkabilecek olan yabancılaşma düzeylerinin, örgütün sürdürülebilirliği için gerekli şartlardan biri olan öğrenen örgüt algısı ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda yabancılaşmanın alt boyutlarıyla (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma) öğrenen örgütün alt boyutları (birey düzeyinde, takım düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenme) arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul ve Trabzon illerinde toplam 207 kamu ve özel banka çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada anket aracılığıyla veriler toplanmış olup analizler SPSS programı ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yabancılaşma, Öğrenen Örgüt, Banka Çalışanları

ABSTRACT

Today's work conditions are shaped by an environment in which competition is constantly increasing and changes are experiencing fast. It requires to learning for organizations. One of the most important issues for organizations in the circles of change rapidly is to be able to respond to change by keeping up with this change and providing continuous learning in the organization. The ability to adapt to change depends on the organization being a learning organizations. Also, being a learning organization is provided by individual learning of employees.

Employees are negatively affected by alienation which means away from value of the organization, themselves and society that they are in. Also, the alienation causes the isolation of the employee from the organization and being reluctant and inefficient in the process of reaching the purpose of the organization.

The aim of this study is to reveal relationship between the organizational alienation and the learning organization. For this purpose, the relationship between the sub-dimensions of organizational alienation (powerlessness, meaninglessness and self-estrangement) and the sub-dimensions of learning organizations (individual level, team level and organizational level) is examined. The questionnaire is used for the data collection. The sample is consisted by 207 employees from public and private banks at İstanbul and Trabzon. Further SPSS program is used to solve the data which are obtained from survey.

As a result of the research, a relationship has been found between organizational alienation and employees perceptions of the learning organization.

Keywords: Organizational Alienation, Learning Organization, Employees of Banks

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Yabancılaşma- Şeyleme ve Kuralsızlık Arasındaki İlişki	5
2	Örgütsel Öğrenme Tanımları	22
3	Öğrenme Düzeyleri.....	27
4	Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar	37
5	Cronbach Alpha Değerleri ve Yorumlamaları.....	54
6	Korelasyon Katsayısı Değerleri	56
7	Yabancılaşma Ölçeği ve ÖÖBÖ İlişkin Güvenirlilik Değerleri	56
8	Yabancılaşma Ölçeğine ilişkin KMO ve Barlet Testi Bulguları	57
9	Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizinden Elde Edilen Sonuçlar	57
10	ÖÖBÖ ilişkin KMO ve Barlet Testi Bulguları	59
11	ÖÖBÖ İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	60
12	Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ile Öğrenen Örgüt Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları.....	62
13	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	64
14	Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Öğrenen Örgüt Algıları Arasındaki Regresyon Analizi	65
15	Güçsüzlük, Anlamsızlık ve Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Öğrenen Örgüt Algısı Arasındaki Regresyon Analizi.....	66
16	Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Birey Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi	67
17	Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Birey Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi.....	67
18	Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Takım Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi	68
19	Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Takım Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi.....	69
20	Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi	70
21	Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi.....	70
22	Hipotezlere İlişkin Özet Tablo.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Yabancılaşmanın Boyutları	11
2	Örgütsel Öğrenme Tanımlarının Anahtar Öğeleri	21
3	Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü	25
4	Grup Halinde Öğrenme Modeli	26
5	Örgütlerin Tarihsel Gelişimi	32
6	Öğrenen Örgüt Oluşturma	36
7	Öğrenen Örgütün Beş Disiplini	39
8	Grup Halinde Öğrenme	40
9	Araştırma Modeli	46

KISALTMALAR LİSTESİ

- ÖÖBÖ** : Öğrenen Örgüt boyutları ölçeği
YÖ : Yabancılaşma Ölçeği
ÖYD : Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri



GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre koşullarının oldukça hızlı değişmesi, örgütlerin bu değişikliklere en hızlı şekilde adapte olarak rekabet üstünlüğü elde etme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Uzun yıllar boyunca faaliyet gösteren fakat zamanla çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uyduramaması nedeniyle faaliyetine son veren sayısız örgüt vardır. Örgüt çevresinin bu denli karmaşık olması örgütlerin öğrenmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, öğrenen örgüt olma kavramı bir seçim meselesi olmaktan çıkıp bir ihtiyaç hatta zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktada önemi daha çok ortaya çıkan öğrenen örgütler, hayatta kalabilmek için çevredeki değişimleri benimsemek yerine bu değişimlerden dolayı geçmişte yaşanan başarı ve başarısızlıklardan ders almayı hedefleyen öğrenme yeteneğini geliştirmeyi amaçlar. Öğrenen örgüt olmayı prensip haline getirebilen örgütler sürekli öğrenme sayesinde, daha dinamik yapıya sahip olur ve daha hızlı karar alabilen örgütlere dönüşürler. Ayrıca çevrelerinde ortaya çıkabilecek ani değişimlere hazırlıklı olabilecek esnek örgütler olurlar.

Örgütsel öğrenme kavramı, aslında örgütün öğrenmesi değil, örgüt bünyesindeki bireylerin öğrenmesiyle ilgili bir kavramdır. Bu durumda ortaya birey kavramının önemi çıkmaktadır. Öğrenen örgütte bulunan bireyler, öğrendiklerini diğer bireylerle paylaşarak örgütün öğrenmesinde en büyük rolü üstlenmektedir. Bireyler yaptıkları bu bilgi paylaşımları ile öğrenmeyi örgütün bütününe yaymaya yardımcı olabilirler. Örgütte oldukça etkisi olabilen bireylerin; örgüt içinde verimli olabilmesi, öğrenebilmesi ve örgüte katkıda bulunabilmesi için örgütle belli amaçlar paylaşmaları, kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve yaptıkları işle kendileri arasında bir bağlantı kurabilmeleri yani örgüte yabancılaşmaması gerekmektedir. Örgüte yabancılaşan bireyler örgütün ortak amaçlarını benimsemekte zorluk çekebilir. Ayrıca yabancılaşan bireyler işleriyle kendilerini bir bütün olarak görme yeteneğinden kendilerini yoksun bırakabileceği için işlerini önemsememeye başlayabilir. Başka bir ifade ile bireyler için işleri örgüt dışında bir anlam ifade etmeyebilir. Dolayısıyla bireyler işlerini örgütün zorlamasıyla yaptıkları görevler olarak görebilir. Örgütün etkinliği ve verimliliğini bireyler için önemli bir durum olmaktan çıkabilir. Bireylerin öğrenmesi önünde engel gibi görünen ve dolayısıyla örgütlerin öğrenmesini de etkileyebilen, bireylerin kendilerini örgütten soyutlama durumu olan örgütsel yabancılaşma kavramının öğrenen örgüt algıları üzerindeki etkisini araştırmak büyük bir öneme sahiptir.

Bu çalışma yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgütler için önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışanlar üzerinde etkili olabileceği düşünülen yabancılaşma kavramı, öğrenen örgüt olabilmek için çalışanların desteğine ihtiyacı olan örgütler için engel olabilir.

Bu nedenle çalışmanın teorik olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Yapılan literatür taramasında örgütsel yabancılaşma ve öğrenen örgüt algılarını birlikte ele alan bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu çalışma; ‘‘Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri öğrenen örgüt algılarını nasıl etkiler?’’ araştırma sorusundan hareketle oluşturulmuştur.

Araştırmanın örneklemini ulaşılabilirlik açısından daha kolay olan İstanbul ve Trabzon illerindeki 207 adet kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak veriler anket çalışması aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde, yabancılaşma kavramı ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış olup, kavramın gelişmesine önemli katkıda bulunan çalışmalar incelenmiştir. Ayrıca örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma) tanımlanmıştır. Birinci bölümün sonunda ise örgütsel yabancılaşma kavramının tanımına yer verilmiş ve örgütsel yabancılaşmaya neden olan etmenlere değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, öğrenen örgüt kavramı ele alınmış ve bu kavramın literatürdeki çeşitli tanımlarına yer verilmiştir. Öğrenme düzeylerine, öğrenen örgütlerin özelliklerine, öğrenme engellerine, öğrenen örgüt disiplinlerine değinilmiş ve öğrenen örgütlerin tarihsel gelişimi açıklanmıştır. Ayrıca geleneksel örgütler ile öğrenen örgütler aralarındaki farklar da incelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise, birinci ve ikinci bölümünde ele alınan bilgilerin kamu ve özel bankalar çalışanları üzerindeki etkilerini görebilmek için anketlerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı, kapsamı, modeli ve hipotezleri açıklanarak, araştırmada kullanılan veri toplama yöntem ve tekniklerine yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular tablolar ve grafikler halinde sunulmuştur. Elde edilen analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ve sorunun çözümü için öneriler sunulması ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

1.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel yabancılaşma kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, yabancılaşmanın boyutlarına, örgütsel yabancılaşma kavramına ve örgütlerde yabancılaşmaya neden olan etmenler ve bunların sonuçlara değinilecektir.

1.1.1. Yabancılaşma Kavramının Tanımı

Antik Yunancada “alloiosis” ve bundan türetilerek Latince “alienatio” karşılığını alan yabancılaşma kavramı, “esrime, kendinden geçme, benliğinin dışına çıkma” anlamında kullanılmıştır (Aksakal, 2013: 50). Bu kavramın Fransızca’daki karşılığı *aliéné* ve İspanyolca’daki karşılığı *alienado* kelimeleri eskiden psikoza yani bütünüyle kendisinden kopmuş bireyi tanımladığı bilinmektedir (Avcı, 2012: 27). Sözlükte yer alan karşılıkları, başkasına devretme, bozma, bozulma, kullanma, kullanılma, akıl bozukluğu, delilik ve bunamadır. Terim anlamı olarak ise bireyin çevresinden, benliğinden, işinden ve emeğinden uzaklaşma duygusu olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2008: 441).

Yabancılaşma kavramına ilişkin farklı bilim dalında birçok tanım mevcuttur. Bu kavram, hukuk dilinde; “bir menfaati veya hakkı transfer etmek yahut satmak”; Psikolojide, “kişilik bölünmesi veya delilik”; sosyolojide, “birey ile toplum arasındaki bağın çözülmesi,”; dinde, “bireyle yaratıcı arasındaki bağın çözülmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 1).

Yabancılaşma ilk zamanlarda, bireyin kendi ürettiklerinden ve eylemlerinden yabancılaşması olarak görülmüş; fakat sonraki zamanlarda yabancılaşma olgusunun kapsamı daha da büyütülerek, bireyin yaşamından, kendinden ve diğer bireylerden yabancılaşması durumu olarak ele alınmıştır (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016: 463). Kökeni antik Yunan’a kadar uzanan bu kavram içinde yaşadığımız toplumda ve diğer toplumlarda bireylerin yaşadığı bir hastalığı ifade etmektedir (Akyıldız, 1998:163). Yabancılaşma kavramı, bireyleri bir şeye ya da diğer bireylere uzaklaştıran ve bireyleri onlara karşı yabancı hale getiren davranışlar ya da gelişmeler (Çiçek, 2015: 142) olarak tanımlanabilir. Bireylerin birbirlerine, buldukları ortama ve mevcut süreçlere uzaklaşmalarını

ifade eden yabancılaşma, “bilincin kendisiyle ters düşmesi” şeklinde de ifade edilebilir (Marshal, 1999’ dan aktaran; Tutar, 2010: 178). Chen (2012) yabancılaşmayı, birey ve toplum arasındaki değerlerin, davranışların ve beklentilerin sapması veya ayrılması durumu olarak ifade etmiştir. Yabancılaşma kavramı geniş açıdan ele alındığında bireyin toplumsal, kültürel ve yaşadığı çevreye olan uyumunun azalması, bireyin içinde bulunduğu çevre üzerindeki kontrolünün ortadan kalkacak duruma gelmesi ve bireyin giderek yalnızlaşması olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2007: 27).

Yabancılaşma, bireyin sosyal ve kültürel katılım içinde kendinin dışlandığını düşünmesi veya kendini dışlaması durumunda hissettiği rahatsızlık veya tedirginlik duygusudur. Bireyin diğer bireylerle arasında bir bağlantı kuramaması, onlarla ortak bir paylaşımında bulunamaması ve diğer bireyler tarafından hoş karşılanmaması da yabancılaşma olarak ifade edilebilir (Hajda, 1961: 753). Kohn (1967:114) yabancılaşma durumunun, bireylerin çevre algılarıyla kendi düşüncelerinin çelişmesi sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir. Ona göre yabancılaşma özünde, bireyin yaşadığı iç ve dış çevreye adapte olmasıyla ilgili bir kavramdır. Bu düşüncelerden hareketle Kohn yabancılaşmayı, bireyin çevresine ve kendisine olan inanç ve güvenini kaybetmesi sonucu kendini yaşadığı çevreden soyutlaması şeklinde tanımlamıştır (Develioğlu ve Tekin, 2012: 121). Ankony ve Kelly (1999: 121) yabancılaşmanın toplumsal çevre içindeki grup ve bireyler arasında bulunan düşük düzeydeki uyum ve yine bireyler arasında bulunan yüksek derecedeki mesafeden kaynaklı bir kavram olduğunu ifade etmektedir.

Yabancılaşma toplumda var olan bireylerin, ulaşmak istedikleri sonuçlar üzerinde kendi davranışlarının ne dereceye kadar etkili olabileceğine dair olan inançlarıdır (Aldemir, 1983: 67). Yabancılaşma toplumsal açıdan ele alındığında bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerinden, yaşayış biçimleri ve değerlerinden uzaklaşarak, kendini içinde bulunduğu topluma yabancı hissetmesi olarak tanımlanabilir (Özden, 2016: 2). Durkheim’ a göre yabancılaşma olgusunun ortaya çıkmasında; toplumsal kural ve değerlerin, bireylerin eylemlerini ve beklentilerini yönlendirememesinin etkisi büyüktür (Savaş; 2015). Kohn (1967: 114) yabancılaşma kavramını, oldukça belirsiz ve kesin olmayan bir dönem olarak tanımlamaktadır.

Shepard’ a göre; bireyler belirli bir topluma katıldıklarında kendilerine ait değerleri toplumun değerleriyle sınamaktadır. Bu sınama sonucunda, bireylerin mevcut değerleri ile toplumsal değerler arasında bir uyumsuzluk söz konusu olur ise bu durum bireylerde yabancılaşma duygusunun ortaya çıkarmasına neden olmaktadır. (Develioğlu ve Tekin, 2012: 121). Ayrıca yabancılaşma kavramı, gerçek benlikten vazgeçme sonucunda ortaya çıkan kimlik kaybı olarak da adlandırılabilir. Bireysel özün elverişsiz koşullar tarafından çarpıtılması bireyleri yabancılaşmış bir yaşam tarzına sürüklemektedir. Bu açıdan bakıldığında aslında yabancılaşmanın özünde bireylerin yaratıcılık ve etkinliklerinin bastırılması ve işlevsiz hale getirilmesi vardır (Akyıldız,1993: 166-167). Ayrıca topluma yabancılaşmış bireyler kendilerini bir robot gibi hissetmekte ve bireylerin eğilimleri ile

toplumsal yaşam biçimi çeliştiği sürece bu durum bireylerin psikolojik bozukluklar yaşamasına da neden olmaktadır (Akyıldız, 1998: 167).

Yabancılaşma; bireylerin içinde yaşadığı toplumların ve kendi düzenlerinin, işleyişlerini aksatan bir süreçtir. Bu süreçte bireyler kendi benimsedikleri değerleri tam olarak toplum ile bütünleştiremediği için en önemli değeri olan kendini kaybeder. Kendi benimsediği değerlere yabancı kalan bireyler, varlıklarını devam ettirebilmek için yeni değerler benimsemeyi kabul ederler. Böyle bir süreçte yabancılaşma, bireyin kendi kimlik ve şahsiyetini oluşturan tarihi, sosyolojik, kültürel, psikolojik değerlere aykırılık ve onun dışına çıkma ve yeni değerler benimseme gerekliliği hissetmesidir (Toptaş, 2016: 37). Bu açıklamalar doğrultusunda yabancılaşma üzerinde etkisi bulunan ve yabancılaşmayı yakından ilgilendiren iki kavram olan kuralsızlık (anomi) ve şeyleşme (fetişizm) kavramlarından bahsetmekte fayda vardır.

Kuralsızlık, kuralların tamamının etkinliğini yitirdiği ve toplum içindeki bireyler tarafından benimsenecek yeni kuralların tanımlanamaması durumunda bireylerin toplumdaki uzaklaşması yani toplum ile olan bağlarının kopması anlamına gelmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2006: 571). Kuralsızlık terimini ilk kez kullanan Durkheim, kuralsızlığın, iş bölümünün doğal yönünden saptığı ve dayanışmadan uzaklaşıldığı zaman ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Esin, 1982: 98). Tolan (2005: 318)'a göre kuralsızlık normatif bağların zayıflaması ve gücünü belirli bir ölçüde yitirmesi durumudur.

Şeyleşme kavramını ilk kez çözümleyen Lukacs bu kavramı, burjuva toplumunun tümündeki yapısal ve temel bir olgu, toplumsal ilişkilerle mallar arasında bir ilişkinin belirmesi ve algılanması olarak ifade etmiştir. Bu tanımdan hareketle şeyleşmede; toplum ilişkilerinde var olan gerçekliklerin, mallar arasındaki ilişkiler tarafından maskelenmesi söz konusudur (Şimşek vd., 2014: 252).

Tablo 1: Yabancılaşma- Şeyleşme ve Kuralsızlık Arasındaki İlişki

YABANCILAŞMA- ŞEYLEŞME	KURALSIZLIK
Etkinlik olanakları karşısında yabancılaşma	Toplum karşısında yabancılaşma
Zihinsel yaratma karşısında yabancılaşma	Ölçüt yoksunluğu
Güçsüzlük	Toplumsal yalnızlık
Anlamsızlık izlenimi	Aşırı uyumculuk

Kaynak: Tolan, 2005: 319

Tablo 1'de görüldüğü üzere üç toplumsal yabancılaşma türünden biri olan kuralsızlık, aşırı uyum ve toplumsal yalnızlık incelemekte ve bireyin toplumsal koşullar karşısında güçsüz olmasına neden olan ortak öğeleri vurgulamaktadır. Bu bağlamda kuralsızlık, bireyin toplumsal ilişkilerini

kontrol edebilme ve bu ilişkileri yönetebilme gücünün olmamasıdır. Şeyleşme kavramı ise bireyin varlığı ve zihinsel yaşamını etkileyen koşullar üzerinde yetkiye sahip olmamasıdır.

Genel olarak yabancılaşmanın aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şimşek vd., 2006: 573):

- Yabancılaşma, bireyin bir şeyden ve birisinden uzaklaşması ile ilgilidir.
- Yabancılaşma bireyin doğasında vardır.
- Yabancılaşma yaşamın ilk zamanlarında ortaya çıkmıştır.
- Yabancılaşmanın bireylerin sosyal çevreleri ile sıkı bir ilişki vardır.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, bireyler ve yer aldıkları çevre arasındaki ilişkinin yönetilmesinde farklı güçlerin etkisi vardır.
- Yabancılaşma, artan rekabet isteği, kıskanma, sadakatsizlik ve saldırganlık gibi farklı birey ilişkilerini ortaya çıkarabilir.

Yabancılaşma ilgili yapılan çalışmalar bazı ortak noktalarda buluşmuştur. Bunlar, bireyin yaşamı ve varlığı için kritik önem taşıyan bir şeylerin dışarıda bırakılması, dikkate alınmaması ya da bastırılmasıdır (Yeniçeri, 2007: 27).

Yapılan tanımlardan hareketle yabancılaşmayı; bireyin içinde bulunduğu toplumun değerlerine ve kültürel yapısına uzaklaşması, çevresine uyumunun azalması ve kendi ürettiklerini ve yetkinliklerini artık toplum ile bağdaştıramaması ve bu durumun giderek bireyin yalnızlığına yol açması şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.1.2. Yabancılaşmanın Tarihsel Gelişimi

Yabancılaşma, insanlığın başlangıcına kadar uzanan bir olgudur. (Avcı: 2012: 27). Düşünce tarihi kadar eski olan yabancılaşma kavramı özellikle son birkaç yüzyıl içinde felsefe, din, sosyoloji psikoloji vb. gibi çeşitli alanların ilgi odağı olmuş (Tekin, 2014: 30) ve 18. yüzyıla kadar daha çok metafizik boyutta ele alınmıştır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 28). Helenistik dönemde “Bir ve Tek Olanla”, başka bir ifadeyle “Tanrı’yla bütünleşme” anlamında kullanılmaya başlanmış (Aksakal, 2013: 50) olan kavram dinsel anlamda putlara tapmakla ilgili olarak kullanılmıştır. Din alanında yapılan tanımlarda yabancılaşma bireyin kendi benliğinden uzaklaşıp kendini yaptığı bir puta teslim etmesi, kendi yapabileceklerine yabancılaşması ve gücünü, kendisi dışında başka bir olguya bırakması (Fromm,1955’ ten aktaran; Uysaler, 2010: 28) olarak ifade edilmiştir.

Yabancılaşma kavramını felsefe alanında ilk kez ortaya koyan düşünür Hegeldir. Bu kavramı politik kavramlar arasına ekleyen düşünür ise Rousseau’dur. Ancak yabancılaşma kavramına ilk

kez somut boyut kazandıran Marx olmuştur (Akyıldız, 1998: 163). Friedrich Hegel bu kavramı sistematik bir biçimde kullanılmış, Karl Marx ise bu kavramı değişik bir bakış açısıyla kuramsallaştırmıştır (Tekin, 2014: 30).

Hegel tarafından ortaya konan yabancılaşma kavramı Tanrı- İnsan ilişkisinde tanrının insana yabancılaşmasını ortaya koymuş ve Feuerbach da Hegel gibi bu fikirden hareket ederek Hegel'in görüşlerine yakınlaşmıştır. Bu görüşlerden farklı olarak Marx ise emeğin yabancılaşması üzerinde durmuştur (Erkal, 2006: 310).

1.1.2.1. George Hegel ve Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını sosyal teoride ortaya koyan Hegel, felsefesini "Mutlak Ruh'un" yabancılaşması üzerinde kurmuş ve mutlak ruhun sürekli hareket içerisinde kendisini gerçekleştirdiği ifadesini ileri sürmüştür. Ona göre diyalektik süreç içinde mutlak ruhun hareketi hem yabancılaşma sürecini hem de yabancılaşmadan kurtulabilme hareketini temsil etmektedir (Tolan, 2005: 284).

Hegel, "Tin'in Görüngübilimi" adlı çalışmasında yabancılaşma kavramını ele almış ve modern felsefenin gündemine sokmuştur. Hegel bu çalışmasında birey ve çevre ilişkisini sorgulamıştır. Hegel'e göre, bireyin yaşadığı çevreye yabancılaşması, birey ruhunun tipik bir özelliğidir. Birey kendini ruhsal anlamda geliştirdiği zaman, kendi gücünü kullanarak yabancılaşmadan kurtulabilir.

Hegel, yabancılaşmanın bireyin, kendi varlığını kanıtlamak için çalışan ve yaratan birey ve diğer bireylerin yönlendirmesinden etkilenen birey olarak ikiye ayrılması sonucunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Aynı zamanda yabancılaşmanın, bireyin kendi ürettiği (dil, bilim, sanat vb.) nesnelere ona yabancı hale gelmesiyle de ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür (Avcı, 2012: 27). Çünkü bireyin asli karakteri bir şeyler üretmek, kendini ürettiği nesnelere ile ifade etmek, kültürel ürünlerde nesnelleştirmektir. Her nesnelleştirme aslında bir yabancılaştırma anıdır ve üretilen nesnelere onları üreten bireylerden farklı hale gelir (Yeniçeri, 2007: 31). Hegel'e göre gerçek denilen şey, doğrudan ve tamamıyla birey ile ilişkilidir. Bu nedenle doğanın sözde nesnellüğünün aslında bir yabancılaşma (Akman, 2012: 109) olgusu olduğunu söylemek mümkündür.

Hegel yabancılaşma kavramında, bireylerin fiziksel ve ruhsal durumlarını arasındaki farkları belirtmiştir. Hegel'e göre bulunduğu ortama yabancılaşan birey, kendisinde var olan düşünebilme ve hissedebilme yeteneklerini farkedemez. Ona göre bireyin yaşadığı çevreye ve kendine yabancılaşmasının nedeni ürettiği mal ve hizmetlerdir. Varlığını ürettiği mal ve hizmet ile kanıtlayabileceğine inanan birey için yaşamı, korkularının bir ürünü haline gelmektedir (Aksakal, 2013: 47).

Bu açıklamalardan hareketle Hegel'in yabancılaşma kavramı, mutlak ruhun hareketi içinde kaçınılmaz bir oluşum ve diyalektik süreç içinde kendiliğinden aşılan bir süreçtir. Bu süreçte yabancılaşma aslında olağan bir sonuçtur. Birey, toplum ve bireyin çevresi varolduğu sürece yabancılaşmanın varlığı da kaçınılmazdır. Mutlak ruhun kendini dışsallaştırma süreci olan yabancılaşma, yine mutlak ruhun kendine dönme sürecinde ortadan kalkacak bir olgudur (Tolan, 2005: 285).

1.1.2.2. Karl Marx ve Yabancılaşma

Marx yabancılaşmayı, bireyin kendi ürettiği ürünlerden kopması, ürettiklerini kendinden bağımsız bir varlık olarak görmesi ve bu nedenle kendi benliğinden kopması, bu varlıkların egemenliği altına girmesi olarak görmektedir (Yeniçeri, 2007: 32). Marx'ın felsefesinde birey kavramını hem toplumsal hem de doğal bir varlık olarak ele almış ve bireyin gereksinimlerini karşılamak için çevresini emek aracılığıyla değiştirdiğini ileri sürmüştür. Ona göre toplumsal bir varlık olan birey içinde bulunduğu toplumdaki diğer bireylerle ilişki içine girmekte ayrıca üretim süreci içinde çevresi değişirken kendi de değişmektedir. Bu nedenle Marx değişmez evrensel bir birey yerine, çevresi değişirken çevre ile birlikte değişen birey kavramını ele almaktadır (Tolan, 2005: 287).

Marx yabancılaşmayı, soyut bir sistemde kendini gösteren bir süreç olarak düşünmemekte ve bireyin yabancılaşmasına neden olan faktörlerin somut koşullar altında ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Marx'a göre yabancılaşmanın iki boyutu vardır. İlk boyut bireyin doğaya yabancılaşmasıyla ilgilidir. Hegel'in benimsediği yabancılaşma kavramından oldukça farklı bir boyut olan ikinci boyut ise çalışanların kendi emeğine yabancılaşması, diğer bir deyişle bireyin kapitalizm altındaki yabancılaşmasıdır (Akman, 2012: 109).

Marx'a göre Hegelci yönü daha ağır basan ilk boyutta, yabancılaşma bireyin varlığı ve bilincinin bireyin özüne uygun gerçekleşmemesidir. Bireyin varlığı ve bilinci tarihin her döneminde geçerli olan yaşam uygulaması aracılığıyla biçimlenir. Üretim şekli bireyin yaşam biçimini, yaşam biçimi de bireyin düşüncesini ve bireyin içinde yaşadığı toplumsal ve siyasal yapıyı belirler. Bu açıdan ortaya çıkan tarihsel varlığı ve bilinci ile birey kendi doğasına ve özüne yabancılaşmış bir varlık olarak gerçekleşir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 31).

Marx'ın üzerinde daha özenle durduğu ikinci boyut ise, yabancılaşma olgusunun sadece bireyin psikolojik olarak ürettiği bir ürün olarak düşünülmemesi, bu durumun kapitalist toplumlarda varlığını gösteren toplumsal yapının bir ürünü olduğunu ifade etmektedir (Develioğlu ve Tekin, 2012). Bu açıdan bakıldığında aslında bireyler kapitalist rejimde yabancılaşmış ve buldukları toplumda kaybolmuştur. Ayrıca bütün bu yabancılaşma sürecinin özünde ekonomik yabancılaşma durumu bulunmaktadır (Aron, 1986: 172). Yabancılaşma bu noktada, Marx'ın üretici

olarak gördüğü birey ile onun ürettiği ürün arasındaki farklılaşma sonucu ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlanabilir (Doğan, 2008: 444).

Üretim nedeniyle birey doğayı kendi eseri gibi görür. Aslında emeğin amacı da bireyin türsel hayatını nesnelleştirmektir. Bu sayede birey kendi yarattığında kendini seyredebilme imkanına kavuşur. Bu nedenle bireyim emeğine yabancılaşması onu kendi hayatının nesnelliğinden koparır (Tolan, 2005: 289). İşte bu noktada bireyin kendi ürünlerinden kopması ve bu nedenle kendi kişiliğinden olması ve bunların egemenliği altına girmesi aşamasında yabancılaşma meydana gelmektedir (Doğan, 2008: 446).

Marx, bireylerin sadece emeklerini satabileceklerini düşünmesi nedeni ile emeklerini kullanım haklarıyla birlikte bir sözleşme karşılığında kapitalistlere devrettiğini ve bu anlaşma sonucunda da bireylerin emeklerinin kapitalistlerin mülkü haline dönüştüğünü ifade etmiştir. Kendi ürettiği ürünün sahibinin bir başkası olduğunu gören birey, ürettiği ürüne yabancılaşır. Bunun sonucu olarak birey kendisine yabancılaşır ve bireysel yetilerini kaybeder. Ayrıca bireyin hayatına yön verme hakkı da artık kapitalistlerin eline geçer (Yedekçi, 2016). Emeğine yabancılaşmış olan birey yaptığı işi, artık kendi dışında bir varlık olarak görür ve yaptığı iş onun için istemeyerek yerine getirdiği bir süreçtir (Aksakal, 2013: 48).

Ayrıca Marx için yabancılaşma, bireyin günlük yaşamının doğal işleyişini bozan bir süreçtir. Bireyin kendi sınırlarının özel mülkiyet tarafından belirlendiği kapitalist bir düzen, bireyin var olma nedeniyle çelişmektedir. Dolayısıyla, bireyin kendini geliştirmesi ancak sosyal bir varlık olduğu bilincini benimsemesiyle mümkün olur. Yabancılaşma bireylerin doğal birliklerine zarar vermekte, onları çalışan ve birey olarak bölmektedir. Marx'a göre, yabancılaşmaya neden olan kapitalist işleyiş aslında bireyin kendini nesnelleştirme çabasından başka bir şey değildir. (Tutar, 2010: 176).

Marx yabancılaşma sürecini; bireysel üretilenlerin, bireyleri kendi etkileri altına alan karşıt güçler haline gelmeleri ve bu nedenle de bireyi, birey dışında bir varlığa dönüştürmeleri olarak ifade etmiştir. Marx bireylerin, toplumsal kurallar hakkında bilgi edinip onlar üzerinde hakimiyet kuramaması nedeniyle, toplumsal gelişmelerin bireyin özünü geliştirici bir biçimde ilerleyemediğini ifade etmiştir. Ayrıca toplumsal kuralların farkına varmadan, toplumsal ilerlemeyi bilinçli ve insanca yönetmenin olanaksız olduğunu ve böyle bir bilgisizlik içinde tarihsel süreçte bireylerin hep kendilerine yabancılaşmış bireyler olduğunu da belirtmiştir. (Şimşek vd., 2006: 572).

1.1.2.3. Ludwig Feuerbach ve Yabancılaşma

Feuerbach, Hegel'in felsefesine değişik bir bakış açısıyla yaklaşarak, yabancılaşmanın dinden etkilenen tarafına daha fazla değinmiştir Feuerbach'a göre; dinsel değerlerin hepsi, sadece bireyin

kendi yapısının ve isteğinin birer yansımasıdır. Dolayısıyla birey var olmasıyla Tanrı da var olacaktır. Çünkü birey aslında Tanrı'nın kendisidir. Ayrıca Feuerbach yabancılaşmanın kaynağının din olduğunu dile getirmiş ve Tanrı'nın yabancılaşmanın asıl nedeni olduğunu belirtmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere aslında yabancılaşma, birey bilincinin dinsel ve maddi dünya arasında bireyin kendini soyutlaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Develioğlu ve Tekin, 2012).

Feuerbach göre genel olarak kabul edilen düşünce, aslında Hegel'in ifade ettiği gibi, yabancılaşmanın mutlak ruhun bir yansıması olduğu değil; tersine mutlak ruhun, yabancılaşmanın sonucu olduğudur. Yani Feuerbach için tanrı Hegel'in söylediğinin aksine, bireyin yabancılaşmasının bir ifadesidir. Hegel'in mutlak ruhu olan Tanrı Feuerbach için kendine yabancılaşmış olan bireydir. Yani Tanrı aslında bireyin yabancılaşmış halidir. Ona göre birey kendi gerçekliğinin farkına varmadan önce, kendi gücünü kendisinden öteye yansıtarak, sonradan kendisine hükmedecek bir varlık olan ve gerçek olmayan bir Tanrı yaratır. Aslında hayalinde olan bu tanrıyı, hayali dışına çıkararak bir şey haline getirir. Birey Tanrı'yı yaratarak kendinden güçlü gördüğü Tanrı karşısında köle konumuna düşerek kendine yabancılaşır. Bu durumda bireyin yabancılaşmadan kurtulması ancak Tanrı'yı ortadan kaldırmak ile mümkün olur (Tolan, 2005: 286).

Marx ise, Feuerbach'ın yabancılaşmayı dinsel boyutta ele almış olmasına katılmakta ancak bireyin kendisine yabancılaşmada birçok boyut olduğunu dini yabancılaştırmanın ise sadece bu boyutlardan biri olduğunu ileri sürmüştür. (Uçar, t.y: 237)

Kısaca özetlemek gerekirse Feuerbach felsefesindeki asıl düşünce din eleştirisidir. Dini eleştirirken Hegel'den oldukça fazla etkilenmiştir. Hegel felsefesinde var olan ruh, Feuerbach felsefesinde bireydir. Yani Feuerbach çıkış noktası olarak bireyi temel alır. Feuerbach, Hegel'in öne sürdüğü doğanın, mutlak ruhun kendisine yabancılaşmış biçimi olduğu görüşüne karşı çıkmış, tanrının kendine yabancılaşmış birey olduğunu ileri sürmüştür (Akdoğan, 2015: 276).

1.1.2.4. Melvin Seeman ve Yabancılaşma

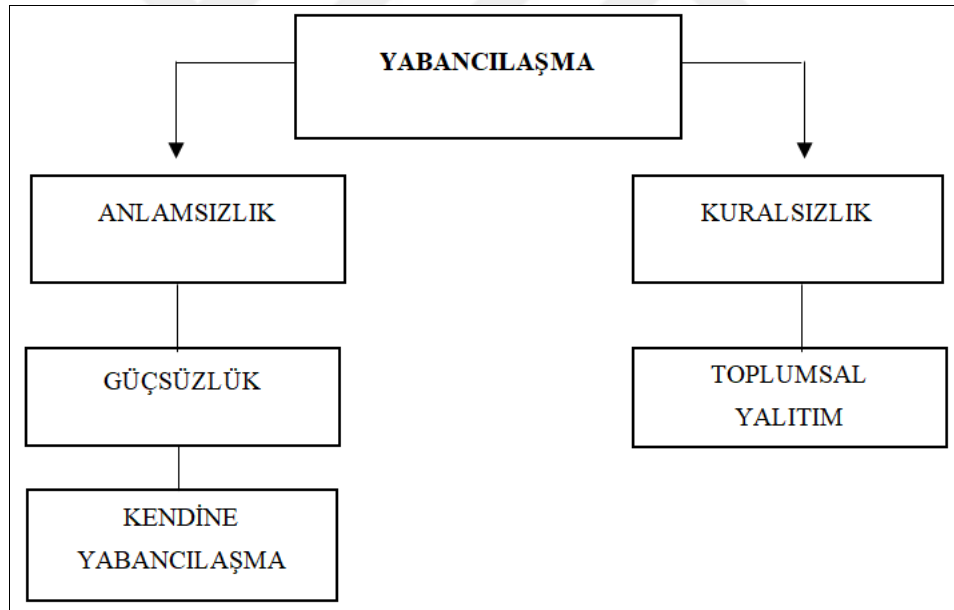
Seeman, yabancılaşma kavramını tek bir tanımla anlatmanın doğru olmayacağını, çünkü bu kavramın toplumsal şartlara ve bireylerin duygusal yapılarına göre farklı şekillerde ortaya çıkan bir hastalık olduğunu ileri sürmüştür. Seeman, yabancılaşma kavramını sınırlandırmış ve yabancılaşmanın bireyler üzerindeki etkilerini aşamalarla göstermiştir (Şimşek vd., 2012: 55). Seeman bu kaostan kurtulmak için yabancılaşmanın monoton bir tecrübe olmadığını (Yeniçeri, 2007: 35) ve beş boyut (güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, tecrit edilme ve bireyin kendisine yabancılaşması) (Dean, 1961: 754) yardımıyla daha iyi anlaşılacağını ileri sürmüştür.

1.1.3. Yabancılaşma Kavramının Boyutları

Beş boyutlu olan yabancılaşmanın ilk aşamasında, birey öncelikle güçsüzlük duygusu ile kendi eylemlerinin sonucunda istediklerini elde edemeyeceğini düşünür. Daha sonraki durumda ise anlamsızlık olarak nitelendirilen bireyin neye inanacağına karar verememe durumudur. Üçüncü aşamada birey, toplum tarafından belirlenen belli amaçlara ulaşmak için yine toplum tarafından yasaklanan yöntemlere ve davranışlara başvurmasından kaynaklanan kuralsızlık durumu içindedir. Dördüncü boyutta ise birey, toplumun oldukça fazla değer verdiği şeylere daha düşük değer vermesinden dolayı oluşan tecrit olgusu içinde olur. Son durumda birey, kendinden uzaklaşma başka bir ifade ile kendine yabancılaşma durumundadır (Kaya vd., 2013: 1257).

Yabancılaşmanın güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutları büyük ölçüde Marksist teoriye yakinken, kuralsızlık ve anlamsızlık boyutları anomi kavramına daha yakındır. Topluma yabancılaşma boyutu ise her iki yaklaşımın ortak noktası olarak düşünülebilir (Tolan, 2005: 303).

Şekil 1: Yabancılaşmanın Boyutları



Kaynak: Şimşek vd., 2014: 254

1.1.3.1. Güçsüzlük

Bireyler, meydana gelen olaylar karşısında, kendi benliğini yansıtarak bu olayları karşılayamazlarsa ya da bu düşünceye kapılırlarsa bireylerde güçsüzlük hissi ortaya çıkabilir. Bu his bireylerin kendi eylemlerini başkalarının etkisi altında kalmadan gerçekleştirme konusunda düştüğü başarısızlık derecesiyle oldukça ilişkilidir (Şimşek ve diğerleri, 2006: 574). Bu ilişki bireyi çöküntüye sürüklemekte, bireysel güçsüzlük ve yalnızlık duygusunu da güçlendirebilmektedir

(Akyıldız, 2003: 33). Örgütsel açıdan bakıldığında ise güçsüzlük, bireylerin yaptıkları iş üzerinde kontrol sahibi olamaması durumunda kendini gösteren (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320) ve bireyin kendi ürettiği üründe ve üretim süreci üzerinde kontrol hakkının olmadığını düşünmesi durumu olarak tanımlanabilir (Tolan, 2005: 302).

Güçsüzlük, bireyin kendi davranışlarıyla istediği sonucu elde edemeyeceği ve gerekli desteği bulamayacağına ilişkin düşüncelere sahip olması (Akyıldız, 2003: 33) ve aynı zamanda bireylerin kendi yaşam şartlarını etkileyen faktörler üzerinde etkin olamaması ya da denetim kuramamasını (Şenturan, 2007: 96) durumudur.

Başka bir tanıma göre güçsüzlük, bireylerin beklentileri ve inandığı değerlerin kendileri tarafından belirlenememesi ve bireylerin elde edecekleri sonuçlar üzerinde herhangi bir değişiklik yapma imkanına sahip olmadıklarını düşünmeleri (Develioğlu ve Tekin, 2012: 122) şeklinde de ifade edilebilir.

Seeman güçsüzlüğü, “bireylerin yaşamlarını etkileyen koşullar üzerinde hâkimiyet kuramaması, eylemlerinin, beklentilerinden farklı bir sonuç meydana getirmek için yetersiz olduğunu düşünmesi ve bu nedenle yaşamı üzerindeki denetimini kaybetmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Seeman güçsüzlüğü aslında toplumdaki nesnel koşulların bir ölçütü olarak değil de bireylerin olayların kontrolü üzerindeki beklentilerinin bir ölçütü olarak gördüğü ifade etmektedir (Kohn, 1976: 115).

Marx’a göre ise güçsüzlük, kapitalist toplumlarda bireyin üretimde kullandığı araçlardan ve karar alma mekanizmasından soyutlanması aynı zamanda da bireyin ürettiği ürün üzerinde herhangi bir kontrol yetkisinin bulunmaması durumudur (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Kısaca güçsüzlük, bireyin yaptığı iş üzerinde hiçbir kontrolünün olmadığını ve ürettiği ürünün yönetiminde hiçbir söz hakkının olmadığını düşünmesi durumu olarak açıklanabilir.

1.1.3.2. Anlamsızlık

Anlamsızlık; bireyin hayal ettiği geleceğine ulaşabileceği konusunda umutsuz olması ve bu konudaki düşüncelerini gerçekleştiremeyeceğine inanması (Develioğlu ve Tekin, 2012: 122), bireyin davranışlarının kendisi için bir anlam ifade etmemesi, davranışlarla asıl amaçları arasında bir ilişki bulamaması (Şenturan, 2007: 96) ve bu durumda olan bireyin de neye inanacağına karar verememesi (Akyıldız, 2003: 33) durumu olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise anlamsızlık, bireyin yaptığı işe bir anlam verememesi (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320) olarak ifade edilebilir

Seeman'a göre, yabancılaşmanın ikinci boyutu olan anlamsızlık, bireyin içinde bulunduğu olayları kavrama duygusuyla ilişkilidir. Seeman anlamsızlığı, bireyin neye inanması gerektiği konusunda yeterince bilgi sahibi olmaması ve karar verme aşamasında bireyin sahip olduğu doğrularla toplumun benimsediği doğruların bütünleşmemesi durumudur. Bu durumda birey doğruları ve yanlışları ayırt etmekte zorlanır ve neye inanacağını, neye bağlılık göstereceğini bilemez. Bu açıdan bakıldığında anlamsızlık, aslında bireyin çevresinde olup biten olayları ve içinde bulunduğu toplumu anlayamaması durumu olarak ifade edilebilir (Seeman, 1983 'den aktaran; Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Bu durumda birey olaylara karşı akılcı davranamaz. Aynı zamanda anlamsızlık durumu, bireyin gelecekte olabilecek durumları ön görme ihtimalini azaltır hatta olanaksız hale getirir (San, 2003: 4).

Anlamsızlık duygusu, bireyin eylemlerinden doğan sonuçlar üzerinde kontrolünün olmaması durumunda oluşan güçsüzlük hissini de içine alır. Yabancılaşmış birey, karşılaştığı yaşam şartlarıyla baş edebilme yeteğinin büyük bir bölümünü kaybeder ve onları anlamlandıramaz. Eylemlerini, başkaları tarafından yönlendirilen birey bu eylemlerini anlamlandırmakta zorluk çeker. Aynı zamanda birey, gelecekte neler olacağını tahmin edemeyen ve içinde bulunduğu durumun analizlerini yapamayan, karşılaştırma gücünden yoksun biri haline gelir. Ayrıca durum ve olayların gerçek anlamlarını kavramada zorluk çeken birey bu sürece de doğru bir uyum gösteremez (Lindley, 1990'den aktaran; Tutar, 2010: 178).

Anlamsızlık, bireyin örgüt hedeflerini kendi inanç ve değerleriyle bütünleştirememesi olarak düşünülebilir. Kendi amaçları örgüt amaçlarıyla çelişen birey, örgütü hedeflerine ulaştıracak yolda hareket etmede isteksiz olur.

1.1.3.3. Kuralsızlık (Normsuzluk)

Kuralsızlık kavramını Durkheim'in anomi kavramından hareketle açıklayan Dean'e göre kuralsızlık, bireyde huzursuzluk, amaçsızlık veya belirli bir hedefe yönelememe durumu olarak tanımlanabilir (Dean, 1961: 754). Seeman'a göre kuralsızlık başarılması gereken amaçlara ulaşmak için bireyin toplumun kabul etmediği davranışlara yönelmesi olarak ifade edilebilir. Durkheim kuralsızlık kavramını daha çok sosyolojik açıdan ele almıştır. Kuralsızlık tanımında Seeman ile arasındaki fark ise bu noktada ortaya çıkmaktadır (Okullarda Örgütsel Davranış ve Yabancılaşma (ty.), <http://eytepe.com/2016/02/24/469/>).

Genel olarak kuralsızlık, toplum tarafından kabul edilen standartların varlığını yitirmesi ve bireylerin kendi çıkarlarına hizmet eden davranışlara yönelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Bireylerin amaçlarına sadece toplum tarafından kabul görmeyen davranışlar sonucu ulaşabileceklerine inanmaları (Develioğlu ve Tekin, 2012: 123) ile bireyler toplumsal olarak kabul edilmeyen yollara başvurur. Bu durumda olan birey kendi potansiyelini

geliştirmeye odaklanmakta ve kendi zihinsel süreçlerin esiri haline gelmektedir (Akyıldız, 2003: 33). Kuralsızlık hissini yaşayan birey, toplumun düzenleyici kurallarıyla bağlarını koparır (Tutar, 2010: 180). Bu nedenle toplumun davranışını düzenleyen değerler ve normlar bireye artık anlamlı gelmemeye başlar. Toplumsal kurallar tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek için toplum tarafından kabul görmeyen davranışlara yönelen birey kuralsızlığın doğmasına neden olur (Şimşek vd., 2006: 574) ve böylece toplumdaki kurallar etkisini yitirir. Böylece bireyler amaçlara ulaşmak için kural dışı eylemlerin zorunluluğuna inanmak durumunda kalırlar (Şenturan, 2007: 96).

1.1.3.4. Toplumsal Yabancılaşma (Yalıtılmışlık)

Toplumsal yabancılaşma olgusu toplumun yüksek değer verdiği bir şeye bireyin düşük değer vermesi ile ortaya çıkar (Akyıldız, 2003: 33). Bu durumdan hareketle yalıtılmışlık kavramı, toplumun oldukça önemseydiği değer ve inançların birey tarafından önemsenmemesidir. Başka bir tanıma göre bu kavram, bireyin örgüt ile bütünleşememesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için herhangi bir eylemde bulunmaması (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320) durumunda ortaya çıkmaktadır.

Holcomb-McCoy yalıtılmışlığı (topluma yabancılaşma), toplumun bireylerden beklediği davranışlara karşı bireylerin kendilerini yabancı hissetmesi şeklinde ifade etmiştir. Bireyler topluma yabancılaştığında, davranışlarında bir bozulma meydana gelir ve birey bulunduğu toplumda çekimser davranışlar sergilemeye başlar (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Bu hissi yaşayan birey toplumdaki her türlü aktif katılımı reddeder ve kendini toplumdan soyutlar. Aslında ortada bireyin toplumdan yalıtılma durumu söz konusu değildir. Ancak birey bu duyguyu kendi içinde yaratır ve çevresindeki diğer bireylerle iletişim kurmaktan çekinir (Başaran, 2008: 284). Bu duygusal süreç içindeki birey, toplumun hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçları, hatta toplum tarafından ortaya konan düzeni reddeder. Bu nedenle bireyler kendilerini toplumdan soyutlar ve kendi iç benliklerine çekilerek yaşamaya başlar (Savaş, 2015). Ayrıca yabancılaşmış bireyler kendilerini, arkadaşlarından ayrılmış hissetmekte, birbirleriyle sürekli iletişim kuramayan ve birbirleriyle bağlantısı olmayan bir "yalnız ada" gibi görmektedir (Şimşek v.d, 2006: 575).

1.1.3.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma boyutu bireyin kendinden uzaklaşması anlamına gelmektedir. Kendine yabancılaşma durumunda birey, içinde bulunduğu mevcut durumunun toplumda var olan koşullardan daha düşük olduğuna inanır (Akyıldız, 2003: 33). Birey kendi varlığının ve mevcut potansiyelinin fakında değildir (Ergun Özler ve Dirican, 2014: 293). Bu aşamada eylemler bireyleri tatmin edemez duruma gelir (Şenturan, 2007: 96). Böyle bir süreçte birey içinde öz benliğine karşı

soğur. Hayatından herhangi bir tatmin alamayan birey sosyal yapıya da uyum sağlamakta güçlük çeker (Şimşek vd., 2006: 575).

Kendine yabancılaşma, aslında bireyin kendiyile ilgili kapıldığı olumsuz düşüncelerden daha fazladır. Bu kavram bireyin kendinden kopuk olması, bir amacının olmaması, her şeyden bıkmış bir birey haline dönmesi ve kendi yönünü belirlemek yerine sadece yaşamının ona sunduklarına yanıt vermesi (Kohn, 1976: 115) durumu olarak ifade edilebilir.

1.1.4. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Günümüzde etkisini giderek artıran yabancılaşma duygusu bireyi kendi benliğine ve çevresine karşı hissizleştirerek örgüte bir şeyler katmasını engeller. Üretebilen birey kendisini diğer varlıklardan ayıran yaratıcılık yeteneğini kullanarak kendini gerçekleştirir (Tüzün, 2014).

Örgüt açısından bakıldığında yabancılaşma kavramı, bireyin üretime olan katkısını göremediği ve bu süreç içinde kendi fırsatlarını yaratamadığı durumda ortaya çıkar. Böyle bir durum içerisinde birey, yaptığı işten zevk alamaz ve doyuma ulaşamaz. Çünkü birey için yaptığı iş sadece bir araçtır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320). Ayrıca bu sürecin sonucunda kendi içinde de yabancılaşma yaşayan birey yaptığı eylemleri kendi eylemleri olarak benimseyemez ve bu eylemlerin denetimi atına girer. Bunun sonucunda örgüt içinde kendini değersiz hissetmeye başlayan birey, kendini verilen emirler doğrultusunda hareket etme zorunda hisseder ve örgütün inanç ve kurallarından uzaklaşarak robotlaşır. Örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilen bu durum, bireyin kendini yalnız hissetmesinden doğan ve örgütle arasındaki bağda kopmalar yaşanmasına neden olur. Ayrıca bireylerin örgüt içinde kendilerini huzursuz hissetmesine de neden olur (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016). Örgütsel yabancılaşma, birey psikolojisinin bir yansıması olarak da açığa çıkabilir. Bireylerin örgütte işlerine karşı ilgisiz olması veya uzun vadeli kariyer planlaması yapmaması durumu olarak tanımlanan yabancılaşma ayrıca bireylerin işleriyle ilgili güçsüzlük duygusuna kapılması ve işinin kontrolü kaybetmesi olarak da ifade edilebilir (Tüzün,2014).

Örgütte istenmeyen bir durum olan örgütsel yabancılaşma aslında örgüt içindeki bireyin emeğine yabancılaşması ile başlayan bir süreçtir. Bu süreç içindeki birey kendi ürettiği ürünü, kendi emeği sonucu ortaya çıkmamış bir ürün olarak görmeye başlar. Bunun sonucu olarak ise birey örgütten giderek uzaklaşır ve örgüte yabancılaşmaya başlar. Yabancılaşmış birey, örgüt için önemli olan amaçları benimseyemez. Yaptığı işi artık yaşamdan soyutlamaya ve örgüt dışında da gerekmedikçe bundan bahsetmemeye başlar. Görevi dışındaki diğer işlere sırtını döner ve örgüt dışında kendine başka doyum kaynakları aramaya başlar (Başaran, 2008: 286).

Marx, örgütte bireylerin aşağıdaki durumlarda yabancılaşma hissettiklerini ifade etmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016).

- Bireylerin, ürettikleri ürünlere ve ürünlerin anlamına uzak kalması,
- Ürünün üretilme sürecinde sağladığı katkıdan emin olmaması ve bu süreçteki rolünü tam olarak kavrayamaması,
- Ürünün üretim sürecinin örgüt dışındaki kişiler tarafından kontrol edildiğini hissetmesiyle bireylerin davranışlarını bu duruma adapte etmeleriyle örgütsel yabancılaşma gerçekleşir.
- İş tanımı nedeniyle farklı alanlara ayrılan işin sadece bireylerin zekâ ve yetenekleri bağlamında tamamlanabilmesi durumunda.

Genel bir tanım yapmak gerekirse, örgüte yabancılaşma, bireylerin yaptıkları işlerde bir anlam bulamamaları; örgütteki karşılıklı ilişkilerden tatmin olamamaları, örgüt içinde kendilerini güçsüz hissetmeleri; gelecekteki beklentilerine karşı umutsuzluğa kapılmaları ve kendilerini örgütte için önemli görmemeleri, işte ve iş dışında bireyin kendi gereksinimlerinden ve diğer bireylerden uzaklaşma hissi olarak tanımlanabilir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016).

1.4.1.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri

Büyük ölçekli örgütlerde büyümenin getirmiş olduğu bazı sorunlar söz konusudur. Çok sayıda kademelerin varlığı beraberinde büyük sorumluluklar getirmekte ve işbölümünü arttırmaktadır. Bu durumda birey, örgütün karmaşık yapısına ayak uydurmakta zorlanmakta ve işe olan ilgisinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu tarz örgütlerde nasıl bir yönetim tarzının olduğu da oldukça önemlidir. Yönetim tarzının bireyler tarafından benimsenmemesi durumunda, örgüt içindeki yönetici ile birey arasında çatışma söz konusu olmakta, bununla birlikte yabancılaşma sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle demokratik yönetim tarzını benimseyen örgütlerde yabancılaşma problemine daha az rastlanmaktadır.

Bireyin örgüt ile bütünleşmesinde önemli olan etkenlerden biri iletişimdir. Gerek iş tanımında gerekse örgütte alınacak kararların iletilmesi açısından sağlam bir iletişimin varlığı önemlidir. Bu nedenle iletişim esnasında meydana gelebilecek bir yanlış anlaşılma bireyin örgüte yabancılaşmasına neden labilecektir. Ayrıca farklı kültürlere, farklı inanç ve tutumlara sahip bireyler çeşitli gruplar altında toplanmakta ve örgütün amaçlarına hizmet edebilmek için iş bölümü yapmaktadırlar. Bu esnada da sağlıklı açık iletişim kanallarının işlenmesi önemlidir. Bu nedenle grubu oluşturan bireylerin örgütün amaçlarını bilmemesi, bireyler arasında yardımlaşmanın olmaması ve adaletsiz iş bölümü yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Şimşek 2006).

Örgüt içerisinde yabancılaşmaya neden olan önemli etkenlerden biri de tatminsizliğe neden olan çalışma şartları ve çevresidir. Olumsuz çalışma koşulları bireyin yaptığı işlerden tatminsizlik duyarak örgüte yabancılaşmasına ve yalnızca parasal kazanç elde etmek için örgüte bağlı olmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyi çeşitli bunalımlar içine sokarken, örgüt hedeflerine ulaşılması

için gerekli olan çaba ve isteği göstermesine de engel olmaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 3). Bireyin örgüte yabancılaşmasıyla yakın ilişkili olan çalışma koşulları yabancılaşmanın aslında durumdan duruma değiştiğini de göstermektedir. Örgütün benimsediği değerler ile bireyin benimsediği değerlerin birbirini desteklememesi durumunda da örgüt içinde yabancılaşma ortaya çıkabilir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108). Örgütsel yabancılaşma, yaptığı işin birey için artık bir önem ifade etmemesi, işini gerçekleştirirken çok fazla enerji harcamak istememesi, örgüt dışındaki ödüller için daha fazla çaba göstermesine veya bireyin sosyal gereksinimlerini karşılamanın mümkün olmamasına neden olan bir süreçtir (Ergun Özler ve Dirican, 2014: 292). Öte yandan; örgüt içinde, bireyin bir türlü doyuma ulaşamaması, mevcut sıkıntıların giderilmemesi, bireyler tarafından keyfi davranışlar sergilenmesi ve bu nedenle örgütte meydana gelen bireyler arası çatışmalar gibi faktörler de bireyin örgütte yabancılaşmasına yol açabilir (Şimşek vd., 2006).

Örgütsel yabancılaşma birey üzerinde oldukça etkilidir. Örgüt içinde yabancılaşmaya maruz kalmış bireyin yaptığı iş üzerindeki doyum hissi kaybolur. Doyumsuzluğu yaşanan birey yapılacak işler üretkenliğini kaybeder. Bunun sonucu olarak da motivasyon duygusu üzerinde bir düşüş meydana gelir. İş stresinin artmasına neden olan bu durum bireyin örgüte karşı sadakatini azaltarak onları yaptıkları işlerden soğutur ve işten kaçma eğilimlerini arttırır.

Yabancılaşma duygusunun, yabancılaşmaya maruz kalan birey üzerindeki etkileri kısaca özetlemek gerekirse (Tüzün,2014);

- Bireylerin yaratıcılıklarını sonlandırması,
- Zihinsel birtakım bozuklukların meydana gelmesi,
- Yaşama karşı soğuma, madde kullanımı ve intihar eğilimi,
- Düzensiz yaşam biçimi,
- Sosyal değere ve kurallara karşı kayıtsız kalma veya karşıt olma,
- Sorgulamadan itaat veya robotlaşma,
- Sosyal ilişkilerden kaçınma,
- Bencillik ve tüketim çılgınlığıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Kapsamı

Araştırmanın bu kısmında örgüt, öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları tanımlanacaktır.

2.1.1. Örgüt Kavramı

Yunanca *organom* (*organ*) kelimesinden türetilmiş olan örgüt kavramı, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirebildikleri düzen veya yapı şeklinde ifade edilebilir (Çelik ve Şimşek, 2015: 18).

Örgüt kavramı, farklı araştırmacı tarafından birçok şekilde ele alınmıştır. Sosyal bilimler alanında oldukça popüler olan örgüt kavramı, oldukça karmaşık ve toplu iç içe olan yapılar olarak görülmektedir. Pfeffer ve Salancik (2003) örgütü, birden fazla bireyin toplanarak oluşturduğu ve sürekliliğini sağlamak için örgütü desteklediği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Topal ve Atay, 2015: 11).

Barnard örgütü, belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bireyin çabalarını istekli olarak birleştirdikleri etkinlikler ya da güçlerin bütünü olarak ifade etmiş ve bir örgütün, ortak bir amacı gerçekleştirmek için gönüllü olarak bütün etkinliklere katılan, birbirleriyle iletişim kurabilen bireylerin varlığıyla ortaya çıktığını öne sürmüştür (Güçlü, 2003: 147). Bir başka tanıma göre örgüt, bir amaç doğrultusunda yapılanmış bir sosyal varlık ve bu amacın gerçekleştirilmesi için birbirine bağlı bireylerin faaliyetlerinin eşgüdümünü sağlayan sistemler olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak örgütün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ceylan, 2014).

- Örgütler açıkça belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için vardır.
- Örgütlerin oluşumu için iki veya daha fazla kişi gerekmektedir
- Örgütlerin yapısı ve sınırları vardır.

2.1.2. Öğrenme Kavramı

Bireylerin doğuştan gelen içgüdüsel davranışları oldukça sınırlıdır ve bu davranışlar bireylerin çevrelerine adapte olmalarında yetersiz kalırlar. Bu nedenle bireyler yaşamları boyunca birtakım bilgileri öğrenmek zorundadır (Seymen ve Bolat, 2002: 4). Bireylerin davranışlarının nedenleri incelendiğinde, sahip oldukları gereksinimlerini tatmin etme isteği dikkat çekmektedir. Bu gereksinimlerin sınırsız olduğu düşünüldüğünde, bireyler tüm bu gereksinimleri tek başına tatmin edebilecek bilgi ve donanıma her zaman sahip olamamaktadır.

Öğrenme, bireylerin istedikleri sonuçlara ulaşmak için kullanacakları yol üzerinde hareket etmelerini engelleyecek her türlü eksikliklerin tamamlanmasını sağlayan bir süreçtir (Aşan vd., 2006: 139). Diğer yandan, öğrenmenin ne olduğuyla ilgili günümüzde pek çok tartışma vardır. Ancak genel olarak öğrenmenin bireylerde davranış değişikliği yaratıp yaratmadığı sorgulanmaktadır (Scott, 2011: 2).

Bilgi dünyasının giderek küreselleşmesi ve bilginin hareketli yapısı, bireylerin kendilerini sürekli geliştirmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bilgiye ulaşmanın en basit ve kesin yolu ise öğrenmedir (Şimşek ve Çelik, 2008: 2). Öğrenme, bireylerin doğumuyla başlayan ve yaşamları boyunca hayatlarında oldukça büyük yer kaplayan bir süreçtir. Ayrıca öğrenme bireylerin, düşünce ve davranışlarındaki değişimde etkili olan bir olgudur (Uzuntarla vd., 2015:190). Eddie Obeng'e göre öğrenme, bireylerin çevrelerini daha iyi anlamaları ve gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlara kendilerini daha iyi hazırlamaları için geçirdikleri kademeli bir süreçtir (Çam, 2002: 26). Öğrenme herhangi bir veri tabanından bilgi almak değil, veri tabanına kayıt edilecek bilgiyi edinmektir. Öğrenme sonucunda bireylerin davranışlarında değişim meydana gelmektedir (Braham,1995: 9). Öğrenme; bireylerin tutumlarını ve inandıkları değerleri kalıcı bir şekilde etkiler. Bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenen bireyler edindikleri tecrübe ve bilgileri kendi belleklerinde saklarlar. Bunun sonucunda bireyler, bu değişimleri sürekli hale getirirler (Eren, 2008: 598). Bir başka ifadeyle; öğrenme, bireylerin diğer bireylerle ve çevresiyle etkileşimi sonucunda yaşananların bireylerde oluşturduğu kazanımlar (Senemoğlu, 2005) ve bu kazanımların bireylerin davranışlarında meydana getirdiği değişimler (Başaran, 2008: 161) olarak da düşünülebilir. Benzer şekilde Hulse öğrenmeyi, davranışta ya da potansiyel davranışta doğrudan ya da dolaylı deneyimler sonucu ortaya çıkan kalıcı değişimler olarak ifade ederken (Aşan vd., 2006: 140), Marquardt (1996) bireylerin davranışlarında değişikliğe neden olan süreç, Kim (1993: 38) ise bilgi ve becerilerin edinilmesi olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlardan yola çıkarak öğrenmenin deneyimler sonucu ortaya çıkan sürekli bir değişim olduğunu ve bireylerin davranışlarını kalıcı olarak etkilediğini söyleyebilmek mümkündür.

2.1.3. Örgütsel Öğrenme Kavramı

İlk olarak Argyris ve Schön (1978: 78) tarafından kullanılan örgütsel öğrenme kavramı hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci olarak tanımlanmıştır. 1900'lü yıllarda ise, Peter Senge'nın Beşinci Disiplin adlı eserinde kullanılan bu kavram, bilginin giderek önem kazanmasıyla sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş aşamasında daha da önem kazanmıştır (Aşan vd., 2006: 165).

Örgütsel öğrenme; örgüt içindeki ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için beraber çalışan bireylerin, görevlerini iyi anlamaları ve aldıkları sonuçların verimliliğini arttırabilmek için gerekli görülen bütün yetkinliklerin yaratılması ve bilgilerin edinilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004: 145). Günümüzde, hemen hemen bütün öğrenen örgütlerin sahip olduğu örgütsel öğrenme yeteneği, örgütlerin tamamını etkileyen ani değişimler nedeniyle önemini gittikçe arttıran süreçtir. Bu süreç örgütleri farklı yollar deneyerek öğrenmeye zorlamakta ve onların varlıklarını devam ettirebilmesine imkân vermektedir (Atak, 2011: 158).

Öğrenen örgüt kavramını daha iyi anlayabilmek için örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını arasındaki farkları ve bu iki kavramın özelliklerini bilmek önemlidir. Örgütsel öğrenme örgüt içinde öğrenmenin gerçekleşmesiyle oluşan bir süreç iken öğrenen örgüt bu süreç içinde meydana gelen bir yapıdır (Koçel, 2010: 427). Örgütsel öğrenme; örgütlerin bu çevrelerde değişime tepki verebilme kapasitelerini arttırmakla ilgilenir. Öğrenen örgütler ise; belirsiz ve karmaşık bir çevrede meydana gelen değişimlere tepki veren örgütlerdir. Örgütsel öğrenme, örgütlerin oluşturdukları becerileri ve kullandıkları bilgileri hangi yollara başvurarak elde ettikleriyle ilgilenirken öğrenen örgütler, örgütün daha çok sistem ve süreçleriyle ilgilenir (Atak, 2011: 159). Bir başka tanıma göre ise örgütsel öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış olup değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak verilere dönüştürülmesidir (Koçel, 2010: 428). Ayrıca örgütsel öğrenme, örgütlerin hem iç hem de dış çevrelerinden bilgi toplamasını içine alan ve örgütlerde her seviyedeki bireyler tarafından gerçekleştirilen düşünsel bir süreç olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2004:145).

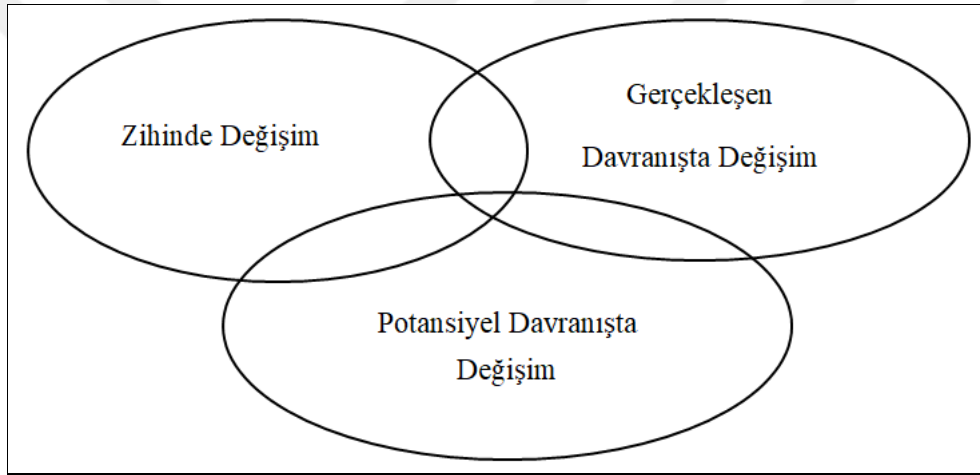
Örgütsel öğrenme; örgütlerin deney, gözlem ve analizler sonucu elde ettikleri tecrübelerden, bir bakış açıcı elde etme yeteneği, hata ve başarılarını değerlendirme istekliliği (Mcgill ve Slocum, 1993) şeklinde ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre ise örgütsel öğrenme; yeni bilgi ve anlayışların belirlenmesi (Heldberg, 1981), çalışanların birbirlerini uzun vadede örgütün yararına olacak bir biçimde öğrenme konusunda cesaretlendirmesi ve desteklenmesi ile oluşan bilginin (Hodgkinson, 2000) elde edilmesidir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme; bireylerin, örgütteki bilgi sistemlerini değiştirerek karşılaşılan sorunları çözebilme ve mevcut yeteneklerini geliştirerek diğer bireylerle ortak bir anlayış benimseme çerçevesinde geliştirilen bir değişim süreci olarak da ifade

edilebilir. Şu hâlde örgütsel öğrenme, örgüt için önemli olan bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasından ziyade, örgüte faydalı olabilecek davranışların, değer ve normların geliştirilmesidir. Çünkü örgütsel öğrenme, örgüt içerisindeki bütün bireylerin aktif katılımlarıyla oluşturulabilecek ortak deneyimlere ve kararlara dayalı bir süreçtir (Şimşek ve Çelik, 2008: 8).

Tsang örgütsel öğrenmeyle ilgili üç ögeye dikkat çekmektedir (Sayılır, 2001: 234).

- Zihindeki değişim
- Potansiyel davranışta değişim
- Gerçekleşen davranışta değişim

Şekil 2: Örgütsel Öğrenme Tanımlarının Anahtar Öğeleri



Kaynak: Sayılır, 2001: 234

Örgütsel öğrenme, bireylerin örgüt içinde öğrenmek için motive edildiği bir yaklaşımdır. Örgüt üyeleri olan bireylerin öğrenmemesi demek aslında örgütün öğrenmemesi demektir. Bireylerin öğrenmesi, örgütün öğrenme için gereklidir ancak bu durum örgüt için yeterli olmayabilir (Garavan, 1997’ den aktaran; Uğurlu ve Kızıldağ, 2014: 98). Özellikle bireylerin işlerini sıklıkla değiştirdikleri ya da bildiklerini paylaşmaktan kaçındıkları örgütlerde, örgütsel öğrenme oldukça önemlidir. Çünkü bu örgütlerde bireyler bilgilerini paylaşmanın kendi başarılarına zarar vereceklerini düşünmektedirler (Marsick ve Watkins, 2003: 133). Bu nedenle örgütlerde bireysel öğrenme önemlidir ancak sinerji etkisi elde edebilmek için örgüt bünyesindeki tüm bireyler, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları gerektiğini öğrenmek zorundadır. Ancak bu şekilde örgütler, öğrenen örgüt haline gelebilmektedir (Thomas vd., 2016: 51).

Tablo 2: Örgütsel Öğrenme Tanımları

YAZAR	TANIM
Argyris ve Schön (1978)	Örgütsel öğrenme; hataların belirlenmesi ve belirlenen bu hataların düzeltilmesi için gerekli olan süreçtir.
Cavaleri ve Fealon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki insanların ortak tecrübelerinden üretilen ortak amaçların oluşturulmasıdır.
Crossan ve diğerleri (1995)	Öğrenme davranışta oluşan değişikliklerdir ve bu değişiklikler direkt olarak performans artışına neden olmayabilir.
Daft ve Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, örgütün eylemleri ve çevresiyle arasındaki ilişkiyle ilgili olan bilgilerdir.
Fion ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, en iyi bilgiyi elde etmek ve daha iyi bir anlayışla birey davranışlarını geliştirme sürecidir.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, bir örgütün etkin şekilde davranarak kapasitesini artırma şeklinde tanımlanmaktadır.
Levinthal ve March (1993)	Örgütsel öğrenme, dinamik eğilimlerin biri veya birkaçına vurgu yaparak, yeni bilgi geliştirerek ve mevcut yeteneklerden yararlanarak rekabeti dengeleme problemiyle başa çıkmaktır.
Levitt ve March (1988)	Örgütlerin geçmişten çıkarımda buldukları ve bunları yönlendiren davranışlara dönüştürerek öğrendikleri görülmektedir.
Marquardt (1996)	Öğrenen örgütler güçlü ve toplu bir şekilde öğrenen, bilgileri başarıyla toplayan, kullanan ve yöneten aynı zamanda bu bilgiyi kendisi için sürekli dönüştüren örgütlerdir.
Meyer-Dohm (1992)	Örgütsel öğrenme, örgütün ulaşabildiği ve temel amaçlarını başarmak için kullandığı paylaşılan bilgiyi sürekli olarak test etmek ve deneyime dönüştürmektir.
Mills ve Friesen (1996)	Öğrenen organizasyon; örgütün kaliteyi artırma, müşteri veya tedarikçilerle ilişkilerini geliştirme ya da karlılığını sürdürülme, işletme stratejilerini daha etkin yürütmeye hedeflerini ve içsel yeniliğini sürdürebilmesini kalıcı olarak devam ettirir.
Slater ve Narver (1995)	Örgütsel öğrenme, yeni bilgiler geliştirme veya davranışı etkileyecek potansiyele sahip bilgiyi kavramaktır.
Schwandt ve Marquardt (2000)	Örgütsel öğrenme, insanların davranışları ve tüm örgüt süreci arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.
State (1989)	Örgütsel öğrenme, yeniliklerin ortaya çıkardığı temel süreçtir.

Kaynak: Bontis vd., 2002: 439

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalardan hareketle örgütsel öğrenmenin; bilginin elde edilmesi, bu bilginin diğer bireylerle paylaşılması, bireyler tarafından yorumlanması ve ileride kullanılabilir şekilde örgütün hafızada depolanmasını içeren bir bilgi işleme süreci olduğu söylenebilir (Çelik, 2014: 197).

2.2. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütler bireylerin bir araya gelerek ve tek başlarına elde edemeyecekleri şeyleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için oluşturdukları yapılardır (Aşan vd., 2006: 139). Bireylerin

özellikleri ve öğrenebilme düzeyleri örgütlerin başarılı olmasında doğrudan etkilidir (Uzuntarla vd., 2015: 191). Bireyler olmadan örgütler var olamaz ancak örgütleri oluşturan bireyler öğrenmeden de örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşemez. Agryris'e göre örgütler, öğrenmeye yol açan hareketleri veya davranışları geliştiremezler. Öğrenmeye yol açan hareketleri geliştirenler bireylerdir (Sayılır, 2001: 230).

Örgütlerde öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle öğrenme sürecinin devamlılığı için ilk aşamada bireylerin öğrenmesi, sonraki aşamada grupların öğrenmesi ve en son aşamada ise gruplar tarafından oluşturulan örgütlerin öğrenmesi gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2008: 3). Bu nedenle örgüt içinde öğrenme, birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme olarak üç düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bu üç öğrenme düzeyi öğrenmenin gerçekleştiği yapıyı tanımlamaktadır (Crossan vd., 1999: 529). Bireysel öğrenme düzeyinde bilgiler öğrenen bireyin zihninde toplanır ve davranışlarını etkiler. Grup düzeyinde öğrenme de grup içindeki bireyler bilgi edinmekte ve bunu grupta uygulamaktadır. Grup bilgileri bilişsel mekanizmalar aracılığıyla saklanmaktadır. Son olarak örgütsel düzeyde öğrenmede ise bilgiler örgüt hafızasına kaydedilmektedir. Örgüt bu bilgiler yardımı ile kendine yeni bir durum ya da kod geliştirir (Scott, 2011: 14).

Öğrenen örgütlerin oluşma sürecini üç adımda özetlemek mümkündür. Birinci adım örgütte öğrenmeye hevesli bireyler yaratmaktır. İkinci adım örgütte öğrenmeye açık gruplar oluşturma ve son olarak da öğrenen bir örgütü elde etmektir. Bu adımların doğru bir şekilde yönetilememesi yani, örgüt içindeki bireylerin öğrenmeye açık olmadığı, bireylerin gruplar halinde çalışmadığı ve elde ettikleri bilgileri birbirleriyle paylaşmadığı, örgütün yararına olabilecek hiçbir eylemin gerçekleştirilemediği ve bilgi üretiminin olmadığı bir durumda öğrenen örgüt kavramından söz edilemez (Atak ve Atik, 2007: 64).

2.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Bireyler örgütleri oluşturan yapı taşlarıdır. Bu nedenle bireyler, örgütlerin öğrenmesinde en etkili araçlardır. Örgütlerde bu rolü üstlenen bireylerin görevi, çevreden aldığı bilgileri örgütlerin içine taşımaktır (Şimşek ve Çelik, 2008: 4). Örgütlerin çeşitli kademelerinde görev alan tüm bireyler, ihtiyaçları olan bilgiyi elde etmeyi kendilerine görev edinirlerse, öğrenme yolunun bütün bireyler için açılmasına katkıda bulunmuş olurlar. Çünkü örgütlerdeki bireylerin sahip oldukları bilgi, diğer bireylerin ihtiyacı olan bir bilgi olabilir. (Demirel ve Kubba, 2014: 138). Dolayısıyla bu bilinçle hareket eden bireyler, diğer bireylere de bilgi sağlama sorumluluğunu üstlenmiş olurlar.

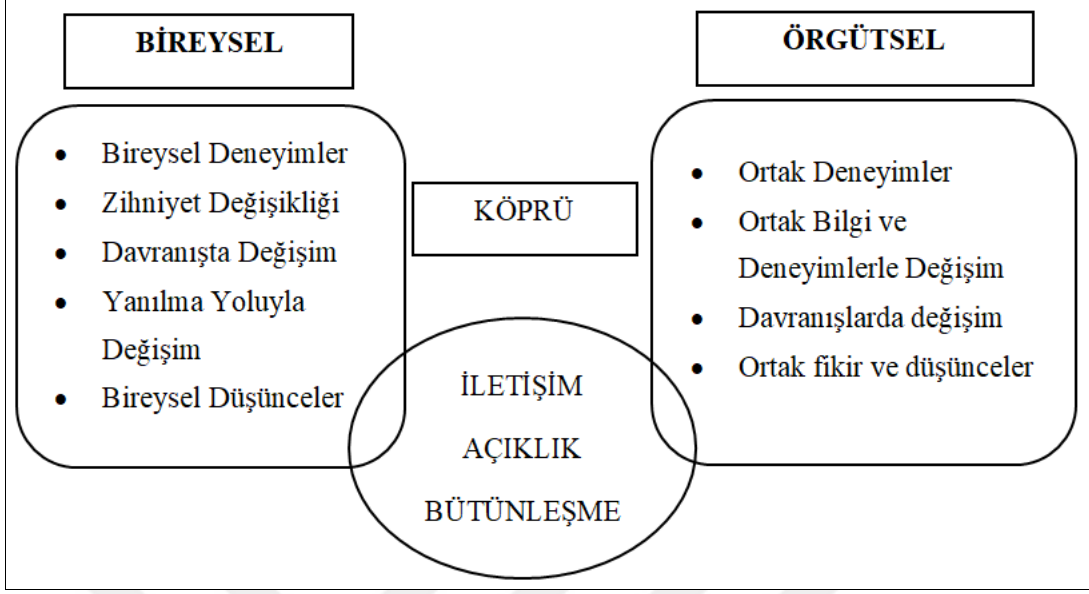
Kim (1993: 37)'e göre bireysel öğrenmenin önemi örgütsel öğrenme için oldukça açıktır. Çünkü örgütler birden çok bireyden oluşmaktadır ve örgüt ancak içinde bulunan herhangi bir birey aracılığıyla öğrenebilir. Bireysel öğrenme, bireyin çevresiyle ilişkili yeni bilgileri, sezgilerini ya da

birtakım süreçleri kullanarak elde etmesini, bu bilgilerin anlamlandırması ve yorumlanmasıyla deneyimler edinmesini, sonuçlar çıkarmasını ve bu sonuçlar neticesinde davranışlarını gerçekleştirmesini ifade etmektedir.

Örgütler sezgileyemezler ve yorumlayamazlar. Örgüt adına bireyler sezgiler ve yorumlar (Koçel, 2010: 428). Bireyler kendi kişisel yeteneklerini geliştirdiklerinde örgüt de yeni görüş ve ideolojiler geliştirir (Chonk vd., 2003: 938). Bireysel düzeyde gerçekleşen öğrenmeyi anlayabilmek ancak, bireylerin öğrenmeye karşı olan dirençlerinin, edindikleri tecrübelerinin, hafıza kapasitelerinin, sahip oldukları zihinsel modellerin, çevreyi nasıl algıladıklarının anlaşılmasıyla mümkün olmaktadır (Özgen vd., 2004: 177). Bir başka açıdan bakıldığında bireysel öğrenme, bireylerin belirli veya tekrarlanan bir olay karşısında gösterdikleri potansiyel davranışlar veya bu davranışlarda meydana gelen değişimlerdir. Bireysel öğrenme aslında, bireylerin bilgiyi elde etmelerini etkileyen bilişsel yapıların, zekalarının, tecrübelerinin ve bir durum karşısında daha önce geliştirdikleri eylemlerin farkına varılmasıyla gerçekleşir (Şimşek ve Çelik, 2008: 4).

Bireyin öğrendiği bilgileri örgüte aktarmasında ve örgütsel öğrenmede iletişimin rolü oldukça büyüktür. Çünkü iletişim olmadan birey, sahip olduğu bilgileri örgüte aktaramaz ve diğer bireylerle ortak bir bakış açısına ulaşabilmek için olması gereken karşılıklı tartışmaları yapamayabilir. Örgüt içinde iyi bir iletişim olduğunda birey ve örgüt bütünleşebilir ve birey bilgilerini örgütün bütünüyle paylaşabilir. Ayrıca bireyin sergilediği davranışlar örgütü destekler nitelikte olur. Örgüt bünyesinde iletişim, açıklık ve bütünleşme koşullarının etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda, bireyin eylemleri üzerinde değişimler meydana gelebilir ve bu değişimler birey aracılığıyla örgütün geneline yayılabilir (Özgen vd., 2004: 182). Bu nedenle örgütlerde bireye odaklanmak gerekir. Bireyin belirli özelliklerinin geliştirilmeye çalışılması ve bu özelliklerin örgüt içinde açığa çıkarılması oldukça önemlidir (Vural, 2003: 94). Şekil 3' de bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümünü kolaylaştıracak olan koşullar ve örgütsel öğrenme değişimleri görülmektedir (Özgen vd., 2004: 182).

Şekil 3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü



Kaynak: Özgen vd., 2004: 182

Örgütler öğrenme aşamasında bünyesindeki bireylerle arasında iletişimi, açıklık ve bütünleşmeyle desteklese örgütsel öğrenmeye durumu gerçekleşir. Bireylerin deneyimleri sonucu elde ettikleri düşünce ve davranış değişiklikleri örgüt tarafından da desteklendiği takdirde ortak bir zihniyet değişikliği ortaya çıkar. Böylece örgütler, örgütte yaratılan açık iletişim kültürü ile elde edilen yeni bilgi ve becerileri paylaşmaya gönüllü bireylere sahip olurlar (Barutçugil, 2004: 152).

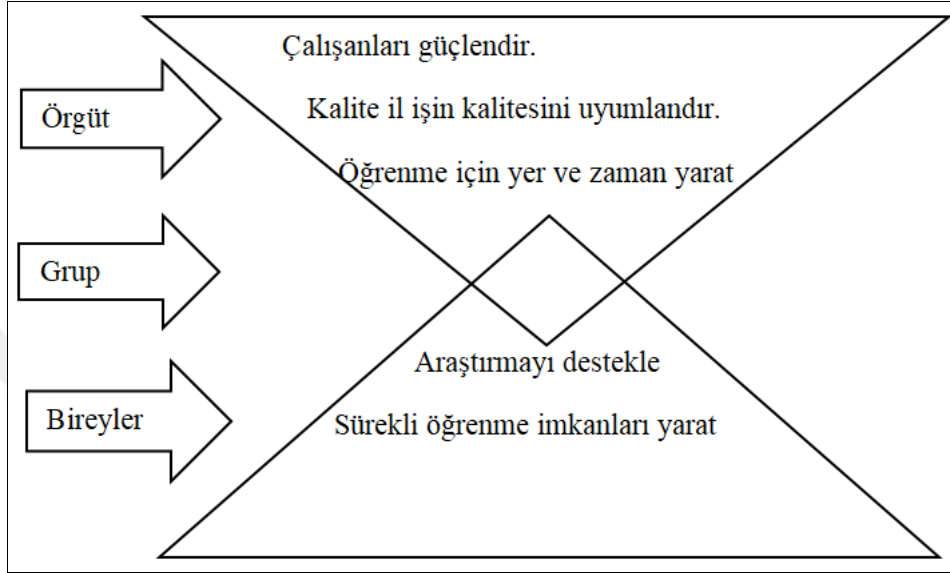
2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Grup düzeyinde öğrenme, bireylerin öğrendikleri bilgiyi grubuyla paylaşmaları ve grup tarafından yorumlanan bilgilerle bir grup anlayışına ulaşılmasını ifade eder (Koçel, 2010: 428). Örgüt içindeki bireylerin öğrenme seviyelerinin yüksekliği fazla olsa bile, öğrenmenin örgütün tamamına yayılabilmesi için bireyler arasında iş birliğine ihtiyaç vardır (Özgen vd., 2004: 179). Çünkü sadece bireylerin öğrenmesiyle örgütün tamamında öğrenme sağlanamamaktadır.

Hızlı öğrenen örgütler; grup içindeki bireyleri, grubuyla birlikte öğrenmeye teşvik eder. Çünkü bu örgütler, grup düzeyinde öğrenme olmaksızın örgütlerin öğrenemeyeceği bilinciyle hareket eden örgütlerdir. Grup, bireyin üzerinde olan temel öğrenim birimidir. Yani grup öğrendiğinde bireyde de öğrenme eylemi gerçekleşir. Çünkü gruplar yeteneklerinin farkında olan ve onları geliştiren, diğer bireyleri dinleyen, sahip olduğu bilgileri gerektiğinde fırsatlara dönüştürebilen zeki bireyler üzerine kurulurlar (Töremen ve Pekince, 2011: 393).

Grup birbirinden farklı bireylerden meydana gelmektedir. Grup içindeki bu farklılıklar grup yaratıcılığını olumlu etkilemektedir. Bu nedenle örgütte grupların eğitimi bireysel eğitimden daha verimli bir şekilde gerçekleşmektedir (Vural, 2003:94).

Şekil 4: Grup Halinde Öğrenme Modeli



Kaynak: Watkins ve Marsick, 1993'ten aktaran; Şimşek ve Çelik, 2008: 6

Bireylerin örgüt içinde bir araya gelmeleriyle grup halinde öğrenmenin gerçekleşmesi, örgütsel başarıya ulaşmanın en önemli anahtarıdır. Şekil 4'te görüldüğü gibi grup halinde öğrenme bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir köprüdür (Şimşek ve Çelik, 2008: 6).

Örgütler karmaşık problemlerle yüzleştiklerinde, grup halinde öğrenebilmelerinin önemi de artmaktadır. Bireylerin oluşturduğu grupların zekâsı, bireylerin zekasına göre daha büyüktür. Grup halinde öğrenme, bireylerin meydana gelebilecek her türlü olayı dikkate alarak birlikte düşünmeleri, içinde buldukları durumları değerlendirerek gelecekte nasıl bir davranış sergileyeceklerini tasarlamasıyla mümkün olur. Gruplar, ortak bir sorumluluk duygusu geliştirerek, bireylerin grup içindeki öğrenme yeteneklerini açığa çıkarırlar. Bu süreç sonunda elde edilen görüşleri grup üyeleriyle paylaşan bireyler örgütün öğrenmesine yardımcı olurlar (Mcgill ve Slocum, 1994'den aktaran; Kılıç ve Aytekin, 2010: 154).

Kısaca grup düzeyinde öğrenme; bütünleşme sürecini ve gruplar halinde etkin bir şekilde çalışan, verimli görüşlere ve konuya hitap edebilecek doğru bireylere sahip olan hem başarıyı hem de başarısızlıkları paylaşmaya teşvik ederek çatışmalarda etkili bir çözümün hazırlanmasını içeren temel diyalog unsurlarını kapsamaktadır (Bontis vd., 2002: 443).

2.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Örgüt düzeyinde öğrenmenin büyük kısmı aslında örgüt içindeki bireylerin günlük faaliyetleri içerisinde gerçekleşmektedir (Şimşek ve Çelik, 2008: 7). Öğrenme sürecinde bireylerin öğrenmesine dikkat edilse de aslında bu süreç içinde örgütler de öğrenirler. Öğrenme, örgütün gerçekleştirdiği bütün faaliyetlerde, değişik seviye ve hızlarda meydana gelir. Öğrenmede örgütün üstlendiği en önemli görev; farklı etkileşimleri destekleyerek, bunları yönetebilmektir (Özgen vd., 2004: 180). Örgüt düzeyinde öğrenmede önemli olan, öğrenmenin deneyimlerin toplanmasından elde edilmesidir. Öğrenmenin bu aşaması diğer öğrenme seviyeleriyle benzer olabilir fakat örgüt düzeyinde öğrenme etkileşimci ve bağımsız bir sürecin sonucudur. Bu aşamada yeni rakipler, yeni teknoloji, yeni talepler, yeni vizyon gibi sürpriz değişiklikler ya da diğer değişiklikler öğrenmeyi tetiklemektedir (Marsick ve Watkins, 2003: 135).

Bontis (2002: 444)'e göre örgüt düzeyinde öğrenme, bireylerin öğrendiklerini kullanarak yeni yollar keşfetmelerini ve öğrenmelerini gerektirmektedir. Örgüt içindeki bireyler öğrenme kapasitelerini arttırdığında örgütün öğrenme kapasitesi de artmaktadır. Örgüt, bir yandan öğrenme sürecini desteklerken diğer yandan da bireylerin öğrendiği bilgileri kullanmaları için onları teşvik ettiği sürece kabul edilebilir olur. Kısaca bireysel öğrenme örgüt düzeyinde öğrenmeyle eşit bir düzeye denk gelmese de örgütün öğrenmesine katkıda bulunduğu için onunla bağlantılıdır (Marsick ve Watkins, 2003: 136).

Tablo 3: Öğrenme Düzeyleri

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Grup Düzeyinde Öğrenme	Örgüt Düzeyinde Öğrenme
<ul style="list-style-type: none">Bireyler öğrenme ve kendini geliştirme konusunda sorumluluk alırlar.	<ul style="list-style-type: none">Gruplar tüm bireylerin yararı için her bireyin yeteneklerinden yararlanırlar	<ul style="list-style-type: none">Örgütler değişen çevreye stratejilerini bilinçli olarak uyarlar ve planlama süreçleri esnekler
<ul style="list-style-type: none">Bireylerin, ihtiyaçlarından ve iş anlayışlarından elde ettikleri kişisel öğrenme planları vardır	<ul style="list-style-type: none">Gruplar ortak bir yaklaşım paylaşmak için sıklıkla öğrenirler	<ul style="list-style-type: none">Örgütte birleşmeler, devralmalar öğrenmeye fırsat yaratır.
<ul style="list-style-type: none">Bireyler kendi öğrenme stillerini bilirler ve farklı öğrenme seçeneklerini nasıl seçeceklerini ve kullanacaklarını anlarlar.	<ul style="list-style-type: none">Gruplar bireysel öğrenme hedefleri içinde birbirlerini desteklerler.	<ul style="list-style-type: none">Örgüt genelinde bilgi akışına karşı sistematik ve disiplinli bir yaklaşım vardır.
<ul style="list-style-type: none">Bireyler örgüt içindeki diğer bireylerden nasıl yararlanabileceklerini bilirler ve öğrenme sürecinde birbirlerine yardım ederler	<ul style="list-style-type: none">Örgütler bireyleri paylaşılan bilgiyi arttırmak amacıyla ortak ilgi toplulukları ve iç ve dış iletişim ağı oluşumuna teşvik ederler.	<ul style="list-style-type: none">Örgütlerde tüm paydaşları dinlemek, en iyi uygulamayla kıyaslama yapmak ve sonuç olarak hedefleri adapte etmek için mekanizmalar bulunmaktadır.
<ul style="list-style-type: none">Bireyler geri bildirim almakta ve vermekte yeteneklidirler	<ul style="list-style-type: none">Gruplar diğer gruplara ve o grupların öğrenmelerine yardım ederler.	<ul style="list-style-type: none">Örgütte yapılar öğrenme ve bilgi akışı dikkate alarak tasarlanır.

Kaynak: Teare, 1998: 97

2.3. Öğrenme Engelleri

Senge (2013, 37-38)'e göre büyük örgütlerin çok azı bir insan ömrünün yarısı kadar yaşamaktadır. Başarısızlığa uğrayan pek çok örgüt aslında sorunlu örgütlerdir. Fakat bu belirtilerin farkında olan yöneticilerin söz konusu durumlara aldırış etmemesi örgütün başarısızlığını arttıran nedendir.

Örgütler bir bütün olarak tehditleri belirleyemezler ve bu tehditlere alternatif getiremezler. Özellikle bu tehditlerin farkına varılmadığında önemi giderek artan öğrenme yetersizlikleri, örgüt için daha trajik hale gelmektedir. Bu durumda örgütlerin öğrenmesini engelleyen yedi öğrenme yetersizliğinden söz edilmektedir.

Pozisyonum Neyse Ben Oyum: Bu öğrenme yetersizliğinde, örgüt içindeki bireyler sadece kendi pozisyonlarına yoğunlaşır. Bu nedenle bireyler, diğer bireylerle birlikte yaptıkları işlerden dolayı ortaya çıkan sonuçlar üzerinde çok fazla sorumluluk hissetmezler. Örgüt genelinde birlikte yapılan işler olumsuz sonuçlandığında kimse bu olumsuz sonuçtan sorumluluk duymaz. Bireyler ortaya çıkan olumsuz durumlarda işi birinin bozduğu iddiasını ortaya atarlar. Olumsuz sonuçların nedenleri bu öğrenme yetersizliğinde anlaşılammamaktadır.

Düşman Dışarda: Örgüt içindeki bireyler sadece kendi pozisyonuna odaklandığında, eylemlerinin bu pozisyonun ötesine uzandığını fark edemez. Bu öğrenme yetersizliği aslında *pozisyonum neyse ben oyum* anlayışının sonucudur. İşler yolunda gitmediğinde bireyler, bunun olası nedenlerini bir başkasında ararlar ve çıkan sorunların kaynağının dışarda olduğunu düşünürler. Bu nedenle bireyler örgütsel yapıyı sorgulanmaz sorunun sistemden kaynaklandığını anlayamazlar (Turhan vd., 2014: 69).

Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu: Örgütte sorunlarla karşılaşıldığında bu sorunların bireylerin daha fazla sorumluluk almasıyla çözülebileceğine inanılır. Fakat büyük bir yanılgıya neden olan bu algı, sorumluluğu üstlenecek doğru bireyleri ararken örgüt sorunlarının ikinci plana düşmesine neden olmaktadır (Turhan vd., 2014: 69). Bu öğrenme engelini ortadan kaldırmak ancak bireylerin başkalarının sorumluluk almasını beklemeden harekete geçmeleriyle mümkün olabilir. Böylece sorunlar daha büyük problemlere dönüşmeden çözülebilir. Örgüt içindeki bireyler kendilerine düşen sorumluluğu aldıklarında çözümleri dışarda aramayı gerektirecek durumlar da söz konusu olmayacaktır.

Olaylara Takılıp Kalma: Yaşanılan bir olay üzerinde oldukça fazla yoğunlaşan birey sadece o an karşılaştığı olayın neden ve sonuçlarını görebilir fakat olayın temelinde yatan nedenleri göremez. Örgüt içindeki bireylerin kısa vadeli olaylara takılıp kalmasıyla da öğrenme sürekli olmaz. Olaylar meydana gelmeden önce yapılacak en iyi şey olayları önceden tahmin etmektir.

Haşlanmış Kurbağa Meselesi: Örgütler ani ve hızlı gelen değişikliklere tepkisi de ani olmaktadır. Örgüt için asıl tehdit olan değişiklikler aslında yavaş ve kademeli şekilde gelen değişimlerdir. Bu nedenle örgütler yavaş yavaş gelen tehditleri görmeyi öğrenmedikçe bu durum örgütü başarısızlığa sürükleyecektir.

Tecrübeyle Öğrenme Hayali: En güçlü öğrenme tecrübeyle elde edilmektedir. Bu öğrenme yetersizliğinin temelinde problemlerin edinilen tecrübelerle çözümleneceği düşüncesi vardır. Deneyimin gereğinden fazla önemsendiği bu durumda, uzun vadede alınan birçok örgüt kararı göz ardı edilmektedir. Bireyin eylemlerinin sonuçlarının gelecekte ortaya çıkması durumunda tecrübeyle öğrenme durumu da söz konusu olamamaktadır. Bireyin karşılaştığı örgüt problemlerinin yeni çözümler gerektirdiği durumlarda, bireyin tecrübelerine bağlı kalması örgüt içinde birçok şeyi gözden kaçırmaya neden olabilir. Diğer bir ifadeyle bireyin daha önce aldığı kararlar uzun vadede ortaya çıkabilecek problemleri karşılayabilecek nitelikte olmayabilir (Turhan vd., 2014: 69). Bu nedenle örgüt içindeki karar alma mekanizmaları, tecrübeler üzerinde kurulmamalıdır.

Yönetici Takım Miti: Farklı inançlardaki bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan örgütlerde bu bireylerin bir araya gelerek uyum içerisinde problemleri çözmeleri beklenebilir. Ayrıca, birçok örgütte yöneticilerin bütün sorunları çözüme kapasitesine sahip olduğuna inanıldığından atılacak adımlar hep üst makamlarda bulunan kişilere havale edilir (Turhan vd., 2014: 69). Ancak üst düzey pozisyonlarda bulunan yöneticiler her zaman doğru kararlar alamayabilirler ve bu nedenle öğrenme yetersizliği ortaya çıkabilir.

Senge (2013)'in öğrenme yetersizliklerinin yanı sıra örgütlerde görülen en yaygın öğrenme yetersizlikleri aşağıda belirtilmektedir (Arat, 1997' den aktaran, Öneren, 2008: 175):

- Mevcut Sorunların varlığını kabul etmemek,
- Sorun yokmuş gibi davranmak,
- Elde edilen bilgileri paylaşmamak,
- İlişkilendirememek,
- Yapılan hatalardan bir sonuç çıkarmamak,
- Bilgi üretilmesini engellemek,
- Sorunlarla bireyleri karıştırmak,
- Sistemi anlamamak,
- Geçmişte elde edilen başarılarla sığınmak ve
- Göstermelik, rutin eğitim programlarıyla öğrenme işini halledilmiş saymak.

2.4. Öğrenen Örgüt Kavramı

Birey yaşantısının önemli bir parçası olan öğrenme örgütler için de büyük önem taşımaktadır. Küreselleşme süreciyle örgütler, değişimlerin oldukça hızlı yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmaktadır. Örgütlerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin başarısı, rekabet edebilirliğine bağlıdır (Doğan, 2013: 6). Giderek daha karmaşık hale gelen örgütlerde rekabet avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı bireylerdir (Çam, 2002: 42). Fakat birçok örgüt nasıl öğrenen örgüt haline dönüşeceğini bilmemektedir (Braham, 1995: 18). Bu karışıklığı giderebilmek, örgütlerin sürekli olması ve gelişebilmelerini sağlayabilmek için yöneticilerin örgütle ilgili bütün iç ve dış faktörleri algılayabilmesi, yorumlayabilmesi, sonuç çıkarması ve bunu örgüte uyarlaması gerekir (Şahin, 2011'den aktaran; Özer, 2012: 141).

Öğrenen örgüt; bireylerin kendilerini geliştirmeye çalıştıkları, eksikliklerini bularak tamamladıkları, kötü sonuçlar aldığında sorumluları dışarda aramadan kendilerine yöneldikleri, örgüt sistemindeki rollerinin kontrolü yaptıkları, gerçekleştirdikleri davranışların en iyisini bulmak için çabaladıkları, çevreleriyle sürekli iletişim kurarak yeni bilgiler edindikleri, kısaca bireylerin kendileri geliştirmeye olanak buldukları ortamları oluşturan örgüttür (Şimşek, 2001: 377).

Örgütler arasında artan rekabet mükemmel dizayn edilmiş birçok örgütü bile etkilemekte ve örgütlerin değişime olan ihtiyaçlarını gündeme getirmektedir. Bu ihtiyacı giderme konusunda önemi giderek artan öğrenen örgütler de literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Özgen ve Türk, 1996: 72). Ayrıca öğrenen örgütlerle ilgili çalışmalar son yıllarda giderek artmakta ve bu konuyla ilgili çalışmalar sürekli gelişmektedir. Bu nedenle "öğrenen örgüt nedir?" sorusuna farklı cevaplar verildiği görülmektedir (Öneren, 2008: 165).

Öğrenen örgüt kavramı, sosyal bir ortam olan örgütlerin yalnızca iş birliğiyle hayatta kalabileceklerini benimseyen bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2004: 145). Bu nedenle örgüt içindeki bireyler, örgütü gelecekte daha iyi yerlere getirmek için kendilerini ne kadar geliştirirse örgüt de kendini sürekli olarak geliştirmiş olur ve kendisi için bir gelecek yaratır (Braham vd., 1995: 4).

Öğrenen örgüt önceliği öğrenmek olan örgüttür (Braham vd., 1995: 4). Öğrenen örgütler, değişik strateji ve taktiksel fikirlere sahip olan örgütlerdir ve öğrenebilme yeteneklerinin varlığı onları diğer örgütlerden farklı kılar (Çam, 2002: 68). Örgütlerde bireysel öğrenme ile başlayıp, grup düzeyinde öğrenme ile devam eden ve örgüt düzeyinde öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olan *öğrenen örgüt*; bilgiyi oluşturan, gerektiğinde onu bulan ve üyeleriyle paylaşan ayrıca bu bilgiyi kullanarak yeni görüşler türeten bir değişim sürecidir. Öğrenen örgüt; bireylerin, yeni bilgilere ulaşmaları, ulaşılan bu bilgileri örgütle paylaşmaları, bu bilgileri örgütün hizmetine sunmaları ve karşılaşılan sorunların çözülmesinde kullanmalarını esas alır (Atak ve Atik, 2007: 64). Geçmişte

yapılan hataları tekrarlamamak ve bunlardan bir sonuç çıkarabilmek için o hataların unutulmaması gerekir. Bu nedenle örgütler de geçmişte yaptıkları hatalardan bir sonuç çıkarmak ve bir daha bu hataların tekrarlanmaması için hafızalarını kullanırlar.

Barutçugil (2004: 146) ise öğrenen örgütü, örgüt içindeki bireylerin arzuladıklarını sonuçlara ulaşabilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak arttırdıkları, yeni düşünce kalıplarının oluşumu için cesaretlendirildikleri, birlikte çalışarak sonuç elde etmenin özendirildiği ve bireylerin sürekli olarak birlikte nasıl daha iyi öğrenebileceklerini öğrendiği ortam olarak tanımlamıştır. Öğrenen örgütler, bilgiye ulaşmada, kullanmada ve paylaşmada tecrübeler edinmiş ve elde edilen bilgileri benimseyerek bunları geliştirdiği davranışlara yansıtan örgütlerdir. Bu örgütler stratejilerini test ederek, örgütlerin elde ettiği sonuçlar doğrultusunda; yapısında, işleyişlerinde, teknolojik yapısında ve bireylerin alt yapılarında gerekli değişikliği yaparlar (Arslan, 2002'den aktaran; Ayık ve Şayir, 2015: 380).

Öğrenen örgüt olmak öğrenmeyi örgüt düzeyine çıkarmakla başılır (Toplu ve Akça, 2013: 222). Koçel (2010: 430)'e göre öğrenen örgüt, örgütlerin sürekli olarak yaşadıkları olaylardan bir ders alması, bunu değişen çevre koşullarına uymak için kullanması, örgüt içindeki bireyleri geliştirici bir sistem yaratmasıdır. Bunları başarıyla uygulayan örgütler değişen, gelişen ve dinamik bir yapıya sahip olurlar. Ayrıca bu aşamaları gerçekleştiren örgütler çevreleriyle sürekli iletişim halinde oldukları için değişime anında tepki verir ve bazen değişimin önünde yer alarak onu yaratır ve yönetir (Akat vd., 2002: 150).

Senge'ye göre öğrenen örgütler bireylerin gerçekten öğrenme arzularının olduğu, yeni düşünce modellerinin benimsendiği ve bireylere hep birlikte öğrenmenin öğretildiği örgütlerdir (Tseng ve Mclean, 2008). Diğer bir ifadeyle; bir örgütün öğrenmesiyle beraber örgütte yeni bilgi elde etmeye olanak verecek ortam hazırlanır, elde edilen yeni bilgiyle yeni mal ve hizmet üretimi yapılır ve bunun sonucu elde edilen tecrübeler bir öğrenme fırsatına dönüştürülerek yeniden bilgi yaratmaya teşvik eden bir yapı ortaya çıkar (Erigüç ve Balçık, 2007:83).

Kısaca; öğrenen örgüt kavramının, örgütlerin faaliyetleri devam ettiği sürece öğrenme sürecinin de devam etmesi, örgütlerin kendileri için tehdit oluşturabilecek riskleri ön görmesi, daha yenilikçi bir anlayışla daha iyiye ulaşması ve sürekli değişen çevre şartlarından dolayı rekabet artması nedeniyle ortaya çıktığı ileri sürülebilir.

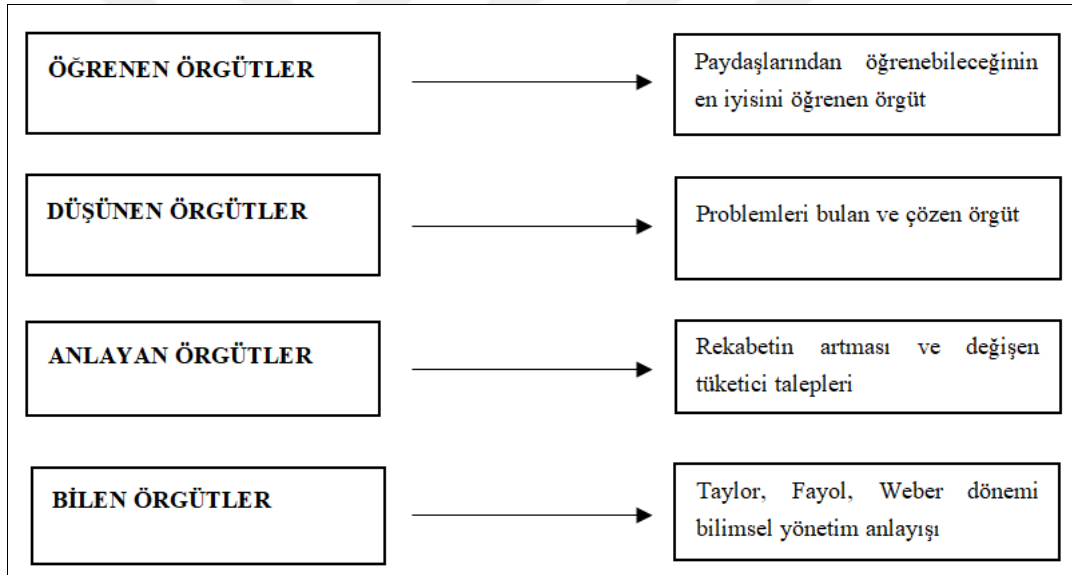
Yapılan bu tanımlar dikkate alındığında öğrenen örgüt olmanın bir gereklilik olduğu ve değişimlere ayak uydurma yolunun bu gereklilikten geçtiği (Koçel, 2010: 427), bu sürecin oluşması için bir takım öğrenme yeteneklerine ihtiyaç duyulduğu (Çam, 2002) ve sürekli olarak yaşanan sonuçlardan bir sistem geliştirilerek örgütün değişen çevre koşullarına adapte edildiğini (Şimşek ve Çelik, 2008) söylenebilir.

2.4.1. Öğrenen Örgütün Gelişim Süreci

Yönetim ve örgüt düşüncesini etkileyen ve mevcut kuram ve kavramlara yeni bakış açısı kazandıran öğrenen örgüt düşüncesi, literatüre 1990'lı yıllarda girmiştir. Ancak bu kavramın dayandığı düşünce tarzının yeni olmadığı, yalnızca bir örgüt konusu olarak literatüre geçmesinin ve ayrıntılı biçimde tartışılmasının yeni olduğunu savunan yazarlar çoğunluktadır (Seymen ve Bolat, 2002: 117). Öğrenen örgütlerin doğmasında yönetim biliminde yaşanan bilgi birikiminin etkisi büyüktür (Şimşek ve Çelik, 2008:20).

Öğrenen örgütlerin tarihsel sürecine bakıldığında, bilen örgütlerin anlayan örgütlere ardından düşünen örgütlere ve son olarak ise öğrenen örgütlere dönüştüğü görülmektedir (Özer, 2012: 326). Bu noktada bu aşamaları açıklamakta fayda bulunmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2008: 20).

Şekil 5: Örgütlerin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Öğrenen organizasyonlar (t.y), <http://kaankarabulut.blogcu.com/>

2.4.1.1. Bilen Örgüt

Bilen örgütler, öğrenen örgüt sürecinde ilk var olan örgütlerdir. Klasik örgüt kavramının geliştirilmesine oldukça önemli katkılar sağlayan Taylor, Henri Fayol, Marx Wever gibi yönetim teorisyenlerinin yaptıkları çalışmalarda, şartlar ne olursa olsun örgütü en iyi duruma getirecek sadece bir yol bulunduğunu düşüncesi söz konusuydu. Bir işi yapabilmenin, örgütteki bireyleri yönetebilmenin ve organize edebilmenin tek bir doğru yolu vardı. Ancak bu yol sadece yöneticiler tarafından bilinmekteydi. Fakat bu durumu benimseyen örgütler öğrenme engelli örgütlerdi. Çünkü

örgütlerde aslında bütün öğrenilenlerin ve yaşananların kaynağı tecrübelerdir ve bu örgütler eski tek yolu örgütün yolu olarak benimsemişlerdir (Özer, 2012: 326).

Klasik örgüt kuramının geçerli olduğu örgütlerin bilen örgütler olduğu öne sürülmektedir. Bu örgütler bir kez öğrenirler ve öğrendikten sonra işler hep o şekilde yapılır. Bilen örgütlerin temel özellikleri akılcılıktır ve örgüt içindeki bireylere yönelik sıkı denetim uygulanmaktadır. Ayrıca bu örgütlerde rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimi söz konusudur. Bilen örgütlerde öğrenme sonucunda ortaya çıkan değişikliklere rastlanmaz ancak çevredeki değişimlere tepki verirler ama bu değişimler büyük çaplı değildir (Seymen ve Bolat, 2002: 101).

Bilen örgütler çevrede meydana gelen değişimlere tepki olarak ortaya çıkarlar ve mevcut mal ve hizmetlere ekleme yaparlar. Yapılan eklemelerle ortaya çıkan ürünler öğrenme sonucunda oluşmuş ürünler değildir. Dolayısıyla örgüt için yeni olmayan bu değişimler, örgütün rekabet etme yeteneğini de sınırlandırır (Özgener, 2000: 43). Bilen örgütlerin temel özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Akat vd., 2002: 159);

- Birey unsuruna önem vermezler.
- Bireyin kendini geliştirmesi ve yaratıcılığı bilen örgütler için çok önemli değildir.
- Her şeyi doğru yapmanın tek bir yolu vardır. O yol bulunduğu başka yollar araştırmak gereksizdir.

2.4.1.2. Anlayan Örgüt

1980'li yıllarda örgüt kültürü örgütlerin yönlendirilmesinde önemli bir etken olmuştur. Örgüt kültürü ile örgütün benimsediği değerler daha iyi anlaşılmaya başlanmış ve temel felsefesi, örgütün benimsediği değerlerin tüm bireyler tarafından kabul görmesini amaçlayan anlayan örgütler ortaya çıkmıştır. Bu örgütler bireylerin davranışlarını gerçekleştirirken örgüt kültürünü rehber edinirler. Bu örgütlerde ani ve beklenmedik değişmelerde örgütsel öğrenme gerçekleşir (Şimşek ve Çelik, 2008: 21). Anlayan örgütlerde birey kavramı az da olsa önem kazanmaya başlamıştır. Bu örgütlerde yazılı kurallar yerine güçlü bir kurum kültürü benimsenmiştir ve bu kültür yazılı kurallar gibi değişime direnebilmektedir (Öneren, 2008: 166).

Anlayan örgütler ‘en iyi anlayışına’ odaklanmak yerine iç çevrelerinde gelişen değişimlere, örgüt içindeki bireylerin kişisel anlayış ve değer yargılarını da katarak en iyiyi bulmayı hedeflerler. Bu tür örgütler güçlü bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlarlar (Seymen ve Bolat, 2002: 103). Anlayan örgütlerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Akat vd., 2002: 159):

- Kuralların ötesinde örgüt kültürüne önem verirler.
- Bireyler kendilerini örgüte ait hissedeler.
- Bilen örgütlere oranla bireye daha fazla önem verirler.

2.4.1.3. Düşünen Örgüt

Düşünen örgütler hızlı değişim gösteren çevre koşullarına aynı hızla uyum sağlamayı amaçlayan, katılımcılığa önem veren modern problem çözme tekniklerini kullanan ve organik yapının ağırlıkta olduğu örgütlerdir (Seymen ve Bolat, 2002: 106). Örgütte bir sorun çıktığında örgüt içindeki bireyler bir araya gelerek sorunu birlikte çözerler. Daha katılımcı ve insancıl örgütlerdir (Öneren, 2008: 166).

Düşünen örgütlerin ana felsefesi, yönetim tekniklerini, örgütlerin aksayan yönlerini düzeltebilecek araçlar olarak görmesidir. Örgüt faaliyetlerinde meydana gelen aksama örgüt tarafından düzeltilmekte ve bu durumun bir daha yaşanmaması için örgüt önlemler almaktadır. Örgüt bu aksamaları önlemek için gerekli sistem ve modelleri geliştirmektedir (Çam, 2002:64). Yani düşünen örgütler, sorunları bulmaya odaklanan ve bu sorunların bir daha yaşanmaması için çözümler üretmeye çalışan örgütlerdir. Gelecekte yaşanabilecek sorunları bugünden düşünebilen örgütler aynı zamanda bu sorunlar için çözüm yolları da ararlar. Ancak sadece sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesi üzerine yoğunlaşan bu örgütler, örgüt için tehlike oluşturabilecek olan sorunların neden ortaya çıktığını belirleyemezler ve bu sorunları gidermeye çalışmazlar (Çelik ve Şimşek, 2008: 21). Başka bir ifadeyle karşılaşılan sorunlar için geliştirilecek çözümleri kısa sürede bulmaya odaklandıkları için temelde yatan sorunları göremezler (Seymen ve Bolat, 2002: 107). Düşünen örgütlerin temel felsefesi, “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar ama nedenler üzerine düşünme” görüşüne dayanmaktadır (Özer, 2012: 327).

2.4.1.4. Öğrenen Örgüt

Örgütlerin geldiği en son aşama olarak görülen öğrenen örgütlerin temel yaklaşımı, beraber çalışan bireylerin birbirlerinden öğrenebileceklerinin en fazlasını öğrenmesidir. Bu çeşitteki örgütler yakaladıkları her fırsatta öğrenmenin yolunu arar ve örgüt içinde sürekli iletişime destek vererek bireylerle aralarında bir öğrenme ilişkisi geliştirir (Şimşek ve Çelik, 2008: 21). Öğrenen örgütler temelinde, düşünen örgütlerin katılımcılığını ve sistematikliğini destekler ancak bunun daha ötesinde bir anlayışa sahiptirler. Öğrenen örgütler, “dışarıda bir şeyler değişsin, biz ona bakarak değişelim” anlayışını günümüzün rekabet koşullarına uygun bir anlayış olarak görmemektedir (Öneren, 2008: 167). Bu tür örgütler sürekli öğrenmeyi destekleyen, bireylerin kendilerini geliştirmesine önem veren ve açık iletişim kanallarının kurulmasına destek veren örgütlerdir (Seymen ve Bolat, 2002: 108).

Öğrenen örgütler süreçlerin sağlıklı işlemleri için sürekli bir şekilde iyileştirme yaparlar. Faaliyet gösterdikleri alanın kendileri için doğru bir seçim olup olmadığını sorgularlar. Bu örgütler kendilerini eleştirebilen ve bu eleştiriler sonucunda kendi için yeni stratejiler geliştirebilen kurumlardır (Çam, 2002: 64).

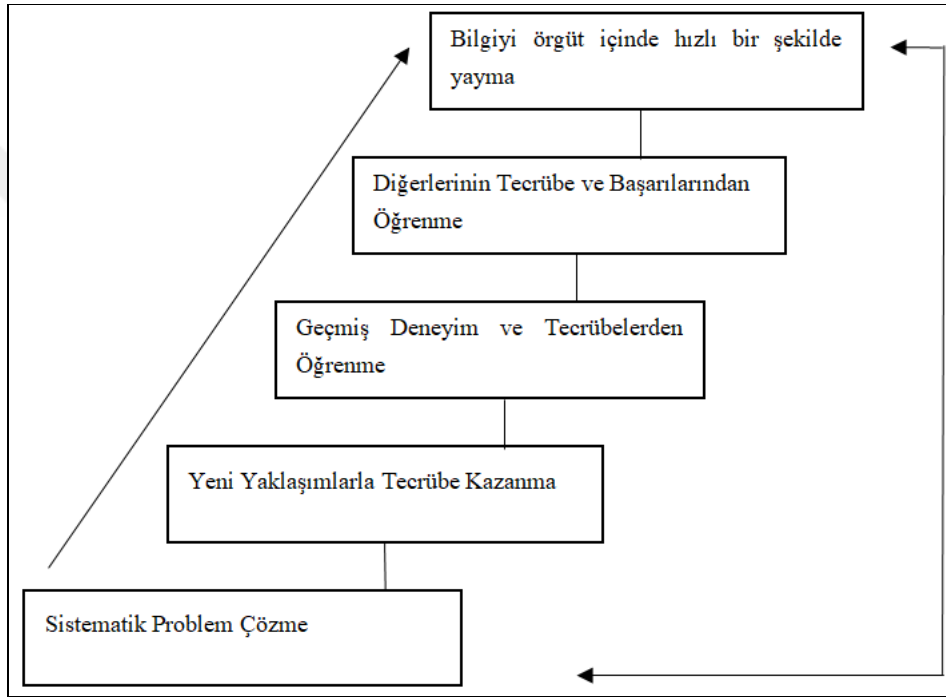
2.4.2. Öğrenen Örgütün Özellikleri

Öğrenen örgütler; örgüt stratejilerinin başarısı için, bireylerin örgüt içindeki katılımlarını ve birbirleriyle paylaşımlarını arttıran, sürekli öğrenmeye teşvik eden ve bireylerin ödüllendirilmesine destek veren, açık iletişim kanallarıyla tüm bireylerin bilgilerini örgüte yayarak kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunmalarını sağlayan, geçmişte yapacakları ile değil gelecekte yapacakları ile farklılaşma sağlamayı amaçlayan ve bu özelliklerin tümünü pratiğe geçirebilmeyi başarabilen örgütlerdir (Çam, 2002: 66). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere öğrenen örgütlerin bazı temel özellikleri onları diğer örgütlerden farklı kılar. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 146; Özgen ve Türk, 1996:74):

- Öğrenen örgütler bir grup bilinci ile hareket eder ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler.
- Neyin öğrenildiğini değerlendikleri gibi nasıl öğrenildiğinin de değerlendirmesini yapan örgütlerdir.
- Rakiplerine göre hızlı öğrenirler ve bu onlara rekabet avantajı sağlar.
- Elde ettikleri bilgileri doğru zamanda ve doğru yerde hızlıca yaratıcı bilgiler haline dönüştürürler.
- “Her tecrübe gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur ve faydalı şeyler öğrenmeyi sağlayarak bireylerin motivasyonunu artırır” anlayışına sahiptirler.
- Zayıf yönlerini dikkate alarak başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler.
- Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Yeni projeleri, öğrenmeye istekli grupları ve bireyleri desteklerler.
- Kararların ve bilgilerin paylaşılması nedeniyle, bireyleri ve grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi örgüt politikası haline getirmeye çalışırlar.
- Örgütteki bireyler için öğrenme, yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Öğrenen örgütler öğrenmeyi anlık bir olaydan ziyade bir süreç olarak görürler.
- Öğrenen örgütlerde, kendini geliştiren bireyler bu gelişim sayesinde örgütün de değişeceğine inanırlar.
- Öğrenen örgütler yaratıcı bireylerden oluşur.
- Öğrenen bir örgütün üyesi olmak, örgütteki bireyler için keyif verici ve heyecanlandırıcıdır.

Ayrıca öğrenen örgütler şekil 6'da görüldüğü gibi beş temel alanda üstün yeteneklere sahiptirler. Bunlar sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme, rakipleri dikkate alarak öğrenme, bilgiyi etkin ve hızlı bir şekilde tüm örgüte aktarmadır. Bu kavramlardan her birine ayrı bir bellek, araçlar bütünü ve davranış tarzı eşlik eder. Bu faaliyetleri destekleyecek ve onları günlük işlerle bütünleştirecek sistemlerin ve süreçlerin oluşturulması ile örgütler öğrenmelerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir (Seymen ve Bolat, 2002: 115).

Şekil 6: Öğrenen Örgüt Oluşturma



Kaynak: Garvin 1993'ten aktaran: Şeşen, 2006

Sistematiik sorun çözme faaliyeti, sorunların teşhisinde ve tahminden çok bilimsel yöntemlere dayanmaktadır. Faaliyet karar verme sürecinde tecrübelerle desteklenen varsayımlardan ziyade bilimsel verileri dikkate alır. Ayrıca yapılan veri analizleri sonucunda elde edilen bilgileri derlemek ve bunları değerlendirmek için istatistiksel araçların kullanılması fikrini destekler (Morgül, 2013: 20).

Yeni yaklaşımların denenmesi faaliyeti, bilimsel yöntemi kullanmanın önemli olduğu düşüncesiyle sistematiik sorun çözme faaliyetiyle benzer bir faaliyet alanıdır. Geliştirilen yeni fikirlerin denenmesini, bireylerin işlerini yaparken yeni yollar aramalarını ve risk almalarını destekler (Onağ ve Tepeci, 2016: 54). Ayrıca elde edilen yeni bilgilerin sınanması ve sistematiik olarak araştırılmasını da içermektedir.

Geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme faaliyeti içinde tüm örgütler, başarı ve hatalarını tekrar değerlendirmeli, bu değerlendirmenin sonunda öğrenilenleri örgütteki bireylerin anlayabileceği ve kolayca ulaşabileceği şekilde kaydetmelidir. Çünkü hatalardan öğrenilen bilgiler sonradan öğrenilen bilgilere oranla daha etkilidirler (Akat vd., 2002: 152).

Rakipleri dikkate alarak öğrenme faaliyeti, örgütlerin kendi içinde yaptıkları analizlerle beraber dış çevrede meydana gelen değişimlerden de öğrenmeyi içeren faaliyettir. Bu konuda, faaliyet alanındaki rakiplerin en güçlüsü ile kıyaslamamanın daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Bilgi transferi faaliyeti, öğrenilen bilginin yerel bir olay olmaktan çıkması için bilginin örgüt içinde hızlı bir şekilde yayılması gerekir (Akat vd., 2002: 152). Bilginin transferi olarak adlandırılan bu faaliyet bilginin örgüt içinde her tarafa yayılması faaliyetidir. Bu yayılma, sözlü, yazılı veya görüntülü, bölümler arası geziler ile işe alıştırmaya ya da eğitim ve yetiştirme programları ile olabilir (Ayhan, 2010: 88).

2.4.3. Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel örgütler ve öğrenen örgütler arasında önemli farklılıklar vardır. Geleneksel örgütlerde vizyon üst yönetim tarafından belirlenir. Üst yönetim ne yapılacağına karar verir ve örgüt içindeki bireyler bu kararları uygulamak durumundadır. Her birey kendi işinden sorumludur ve birey kendi gelişimine odaklanır. Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar güç kullanımı ile engellenir. Geleneksel örgütlerde liderin rolü daha çok vizyonu ortaya koyarak ceza ve ödül sistemleri geliştirip bu sistemleri uygulamaktır. Öğrenen örgütlerde ise, üst yönetim tarafından varlığı garanti edilen ve herkes tarafından paylaşılan, örgütün her kademesinde ortaya çıkan bir vizyon söz konusudur. Karar verme örgütün tüm kademelerindeki bireylerin katılımı ile olur. Örgüt içindeki bireyler yaptıkları işlerin diğer bireyleri ne ölçüde etkileyeceğini düşünür. Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar ise iş birliği içinde ders alarak öğrenme ile çözümlenir. Öğrenen örgütlerde lider paylaşılan vizyon oluşturur ve bireylerin etkin karar alabilmeleri için onlara destek verir (Akat vd., 2002: 161).

Tablo 4: Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Gereksinim merkezlidir.	Çalışan merkezlidir.
Sorunları bulmaya yöneliktir, sorunlar ortaya çıkınca nedeni araştırılır.	Sorunları engellemeye yöneliktir, sorunlara neden olabilecek süreç ve eylemler soruna neden olmadan ortadan kaldırılır.
Vizyon yoktur örgütler gelecekte olması konum üzerinde çok az çalışma yapar.	Vizyon hayati önem taşır, örgütün gelecekte olması gereken durumun ne olduğu konusudur.

Tablo 4 (devam)

Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Şikayetler rahatsızlık olarak algılanır, şikayetler çoğu kez asları değişime direnmesi olarak ortaya çıkar.	Şikayetler öğrenmesi için fırsattır, iş gören-iş gören ve iş gören-yönetici arasındaki diyalog ve sorgulamalarla örgütün etkinliği ve verimliliği arttıracak sonuçlara ulaşılır.
Yönetimin rolü kontroldür, yöneticiler iş görenlerin önceden belirlenmiş görevleri ne derecede doğru yapabildikleri ile ilgilidir.	Yöneticilerin rolü değerleri paylaşmadır. İş görenler örgütün daha verimli çalışabilmesi için iş görenlere önderlik etmelidir.
Yönetimin rolü kontroldür, yöneticiler iş görenlerin önceden belirlenmiş görevleri ne derecede doğru yapabildikleri ile ilgilidir.	Yöneticilerin rolü değerleri paylaşmadır. İş görenler örgütün daha verimli çalışabilmesi için iş görenlere önderlik etmelidir.
Yalnızca yönetim takımından oluşur, örgüt yönetimi yöneticilerin önceden belirlenmiş süreçlerin etkin biçimde yürütülmesinden sorumlu olması demektir.	Öğrenme takımları hayati önem taşır, bu takımların çalışmaları yönetsel etkinlerin yeniden düzenlenmesine kaynaklık eder.
Süreç ve kurallar önemlidir. Önceden belirlenmiş süreçlerin eksiksiz uygulanması ön plandadır.	Esneklik esastır. Örgüt içi etkinliklerin verimlilik doğrultusunda sürekli değişime açıktır.
Görevler bireyseldir.	Görev takım üzerinde odaklaşır.
Öğrenme ihtiyaca bağlıdır. Öğrenme için bir sorunun ortaya çıkması beklenir.	Öğrenme sürekli ve uzun dönemlidir. Öğrenme için bir sorunun oluşması beklenmez iş görenler sürekli öğrenme fırsatları yaratır.
Öğrenmeden eğitim birimi sorumludur. Öğrenmeyi gerektiren bir soru ortaya çıktığında eğitim birimi devreye girer.	Herkes öğrenmeden sorumludur. Öğrenme örgütün bireysel, takım ve örgütsel düzeylerinde gerçekleşir. Her iş gören sürekli öğrenme fırsatları arar.

Kaynak: Töremen, 2001: 27

2.5. Öğrenen Örgütün Beş Disiplini

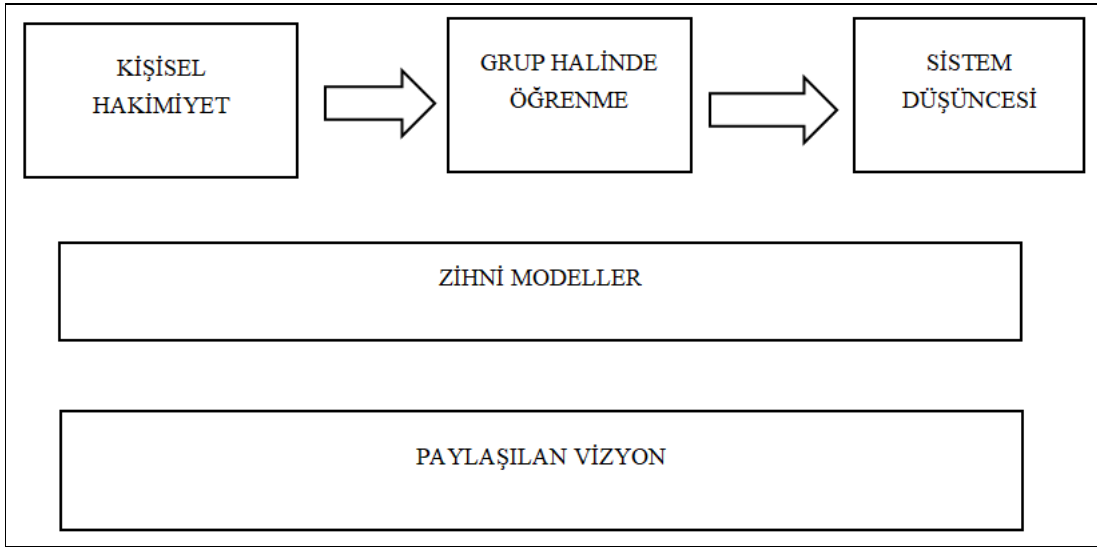
Bütün örgütler aslında birer öğrenen örgüttür. Fakat asıl öğrendikleri şeyler öğrenen örgütlerin temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda öğrenen örgüt anlayışının temelinde örgütteki bireyin öğrendiklerini diğer bireylerle paylaşmasının gerekli olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bunun yanı sıra düşünen bir sistem olması ve öğrenme özelliğine sahip olması gerekmektedir (Özgen ve Türk,1996: 74). Peter Senge "Beşinci Disiplin" adlı eserinde öğrenen örgüt için beş disiplin bulunduğunu ifade etmiştir. (Seymen ve Bolat, 2002: 121). Kişisel disiplinler olmaları nedeniyle diğer disiplinlerden ayrılan bu beş disiplin türünün hepsi (Kıngır ve Mesci, 2007: 72) bireylerin nasıl düşündüklerini, aslında ne istediklerini, birbirleriyle nasıl iletişim ve etkileşim içine girdiklerini ve nasıl birlikte öğrendikleri ile yakından ilgilidir (Seymen ve Bolat, 2002: 124). Senge(2004), beş disiplinin amacını, örgütlerin başarılarını ve gelişimlerini nasıl yöneteceklerini ve mükemmel bir örgütü nasıl yaratacaklarını tanımlamıştır.

Öğrenen örgüt ortamı, bireylerin kendi gerçeklerini ve geleceklerini nasıl değiştirebileceklerini araştırdığı bir yerdir. Bunun için var olan zihniyet yapısının kökten

değiştirilmesi gerekir ve ancak birtakım ilkelerin varlığıyla gerçekleşir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2015: 258):

- Sistem Düşüncesi
- Kişisel Hakimiyet
- Zihni Modeller
- Paylaşılan Vizyon
- Grup Halinde Öğrenme

Şekil 7: Öğrenen Örgütün Beş Disiplini



Kaynak: Barutçugil, 2004: 148

2.5.1. Kişisel Hâkimiyet

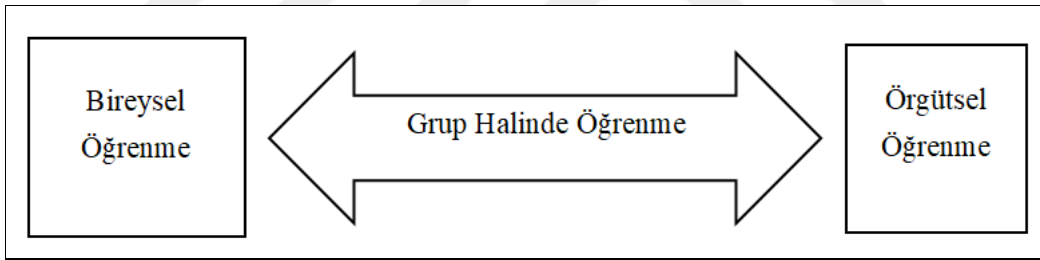
Kişisel hakimiyyet, bireyin kişisel görme ufkunu geliştirme ve onu derinleştirme, enerjisine odaklanmasını sağlama, sabrını geliştirme ve gerçeklere tarafsız olarak yaklaşma disiplindir. Bu disiplin öğrenen örgütün yapı taşıdır (Seymen ve Bolat, 2002: 122). Bu hakimiyyetler bireyin yeteneklerine bağlıdır. Kişisel yetenekleri fazla olan birey, kendisini tatmin edebilecek en etkili sonuca ulaşma yeteneğine de sahip olur (Erigüç ve Balçık, 2007: 85). Birey yetenek ve tecrübelerini, diğer bireyleri kontrol etmekte kullanmaktan çok, örgüt üzerinde denetim yapabilmek için geliştirilmelidir. Birey gerektiğinde sahip olduğu becerileri sorgulayabilmelidir. Bu ise bireylerin belli bazı hedeflerle harekete geçmesi, öz eleştiri yeteneğine sahip olan bir kişilik kazanmasıyla mümkün olur (Çam, 2002: 72).

Kişisel hakimiyetin özünde; örgütteki bireylerin örgüt içindeki ve örgüt dışındaki yaşamında yaratıcı bir etkiyi nasıl doğurup sürdürebileceğini öğrenme durumu söz konusudur (Şimşek ve Çelik, 2015: 285).

2.5.2. Grup Halinde Öğrenme

Grup halinde öğrenme kişisel hakimiyet ve paylaşılan vizyonun bir araya getirdiği disiplindir ve diyalog ile başlar (Senge, 2004). Grup halinde öğrenmede iletişim çok önemlidir. Birlikte düşünen grup, bireylerin kendi başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlara ulaşmada etkili olur (Özer, 2012: 337). Grup öğrenmeleri örgütsel öğrenme için önemlidir. Bireylerin tek başlarına örgütün öğrenmesi için yeterli olamadıkları durumlarda gruplar öğrenmeye başlarsa, öğrenme örgütün bütününe yayılan bir süreç haline gelebilir (Şimşek ve Çelik, 2015: 259). Çünkü gruplar öğrendiklerinde olağanüstü sonuçlar elde ederler (Çam, 2002: 77). Öğrenen gruplar olağan üstü sonuç elde etmekle de kalmaz olabildiğince hızlı da gelişirler. Örgütlerin temel öğrenme birimleri bireyler değil gruplardır. Bu nedenle grup halinde öğrenme oldukça önemlidir (Akat vd., 2002: 157).

Şekil 8: Grup Halinde Öğrenme



Kaynak: Yücel, 2007: 39

Grupların öğrenmesiyle bireylerin ulaşmayı istedikleri sonuçları yaratma kapasiteleri artmaktadır. Grup içinde paylaşılan bir vizyonun varlığı da bu durumu destekler nitelikte olur (Senge, 2013: 258). Eğer gruplar örgüt içinde doğru bir şekilde işleyişlerini sürdürürlerse bireyler arası bir amaç birliği oluşur ve bireylerin birbirleriyle olan uyumları artar. Enerji kayıpları en alt düzeye iner ve örgütün bütününde bir sinerji etkisi ortaya çıkar. Ortak amaç birlikleri olan bireyler, birbirlerinin eksiklerini tamamlama yönünde bir anlayışı benimserler. Bireyler kendi amaçları için grubun ulaşmak istediği amaçları riske atmazlar aksine grup amaçları bireylerin ulaşmak istedikleri amaçlar haline gelir.

2.5.3. Sistem Düşüncesi

Bir bilgi kültürü ve araçlarından oluşan sistem düşüncesi son 50 yıl içinde geliştirilmiştir. Bu düşünce örgütlerde meydana gelen olayların tümünde etkili olan parçaların, bireyler tarafından görülebilmeye yardımcı olur ve örgüte bunların etkili bir şekilde nasıl değiştirilebileceğini görme olanağını verir. (Seymen ve Bolat, 2002: 124). Sistem anlayışıyla düşünebilme, örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetler arası “görünmeyen bağlantıları” görebilme ve birbirlerini etkileyen bu bağlantıları örgüt için anlaşılır hale getirebilme becerisidir (Barutçugil, 2004: 148).

Sistem düşüncesi öğrenen örgütün en önemli disiplindir. Bu disiplin sistemleri parçalayarak incelemeye çalışan bireylere olayları bir bütün olarak değerlendirebilme yeteneği kazandırır (Akat vd., 2002: 157). Senge (2004) sistem düşüncesini beşinci disiplin olarak adlandırılır. Çünkü sistem düşüncesi tüm disiplinlerin altında yatan temel yapı taşıdır ve bu disiplinleri birleştirir. Sistem düşüncesi, bir sistemin bütün olarak nasıl çalıştığını anlamaya yöneliktir. Sistematik bir yönlendirme olmaksızın, disiplinlerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu incelemek için bir motivasyon yoktur.

Senge için sistem düşüncesi; öğrenen örgütlerin bütün yönleriyle anlaşılmasının anahtarıdır. Ona göre sistem düşünceni benimseyen birey, kendini anlayabilme ve çevresini yeniden algılayabilme özelliklerine sahip olur. Aynı zamanda Senge bu örgütleri, bireyin kendisini yaşadığı çevreden ayrı görmemesi, karşılaştığı sorunların nedenleri dışarda aramaktan ziyade kendi eylemlerinin buna neden olabileceğini düşünmesini esas alarak yönetilen zihinsel bir değişim olarak açıklamaktadır (Güçlü ve Türkoğlu, 2003).

Sistem düşüncesi, diğer dört disiplini güçlendirip bir sinerji etkisi ortaya koyar. Sistem yaklaşımı örgütün içindeki bireyler arasında karşılıklı dayanışmayı ya da ilişkiyi tanımlar. Bu karşılıklı dayanışma, değişmeyen geri bildirim ve sonuç çıktılarını içerir. Bir örgütün bağlantılı sistemlerden oluşan bir sistem olduğunu anlamak en etkin başarıya ulaşmak için hangi faktörleri ele almak gerektiğini saptamak açısından son derece önemlidir (Şimşek ve Çelik, 2002: 258).

Bir bütün olarak sistem; kendini oluşturan parçaların birbirinden ayrı olarak ele alınmasıyla anlaşılmaz. Sistemin tamamını yansıtan fotoğrafa bakmak, sistemi daha anlaşılır kılar. Sonuç olarak sistemi oluşturan parçalar arasındaki ilişkiler rahatlıkla görülüp yorumlanabilir (Özer, 2012: 332). Bunu başaramayan örgütler genel olarak bireysel olaylara odaklanmak ve bu nedenle de büyük resmi görememek gibi yapılan hatalara düşerler (Senge, 2004).

2.5.4. Zihni Modeller

Zihnimize iyice yer edinmiş olan zihni modeller, değiştirilmesi zor olan, genelleme, resim ve imgelerdir. Bu varsayımlar etrafımızı algılamamızı ve davranışlarımızı etkilerler. Öğrenen bir örgüt kurabilmek için örgütte oluşturulmuş zihni modeller ortaya çıkarılmalı ve değiştirilmelidir (Öneren, 2008: 170). Çünkü örgütsel öğrenmeyi hızlandırmanın yollarından biri de örgüt içinde geniş ölçüde paylaşılan gizli zihni modellerin neler olduğunu ve etki güçlerini keşfedebilmektir (Seymen ve Bolat, 2002: 122). Ayrıca zihni modeller, bireylerin olayları algılama şekillerini ve bu olaylar karşısında verecekleri tepkilerin oluşumun sürecini etkiler. Bireylerin zihinlerinde değiştirmesi zor olan bu zihinsel modeller bireylerin algılayış ve davranışlarını etkilemektedir. Çoğu bireyin farkında olmadığı bu modeller bireylerin belli olaylara karşı önyargılı karar vermelerine neden olabilmektedir (Özer, 2012: 335). Bu nedenle örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşebilmeleri ve nasıl öğreneceklerini öğrenebilmeleri için, öncelikle mevcut zihni modellerini değiştirmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle düşünmeyi öğrenmeleri gerekir.

Zihni modeller öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biridir. Örgüt içinde kalıplaşmış olan bu modellerin bireylerin zihnindeki etkilerini değiştirmeye çalışmak örgütün yararına olacaktır. Bu açıdan bakıldığında aslında kişisel görünen zihinsel modeller örgütün önem verdiği konuları ortaya çıkarmada işlevsel de olabilmektedir. Bu aşamada önemli rol oynayan yöneticilerin, örgüt içinde zihinsel modelleri iyileştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmaları ve örgüt içinde oturmuş bir zihinsel model felsefesi kurmaları, örgütün sistem düşüncesi ile birleşmesine yardımcı olacaktır (Senge, 2013: 197-227). Zihinsel modeller içinde sistem düşüncesini barındırsa bireylerin düşünme yollarını değiştirirler.

2.5.5. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon örgüt içinde her bireyin taşıdığı bir resimdir. Bu resim örgüt içinde geniş bir kitle tarafından kabul edilerek ortaklık duygusu yaratır. Bu nedenle paylaşılan bir vizyonun varlığı öğrenen örgütler için oldukça önemlidir (Senge, 2013: 229).

Paylaşılan vizyon, kişisel vizyon ile ortaya çıkar. Gelecekte ulaşılmak istenen sonuca varabilmek için tüm bireylerin aralarında paylaşılan bir vizyon oluşturması gerekmektedir. Paylaşılan vizyonla ortak değerler oluşur ve örgütler başarı sağlamak için kararlı olurlar (Şimşek ve Çelik, 2015: 259). Çevredeki rakiplere uymak ortak bir vizyonun varlığına bağlı olmayabilir. Ancak yaratıcı öğrenmeyi gerçekleştirebilmek, bireylerin önemsedikleri şeyleri başarabilmeleri için gösterdiği çabanın büyüklüğü buna bağlıdır. (Senge, 2013: 229).

Öğrenen örgütlerde oluşturulan paylaşılan vizyon öğrenmeyi bireysellikten çıkartıp örgütün genelinde yaygınlaştırır (Barutçugil, 2004: 146). Bu nedenle bireyler örgüt içinde vizyon

oluşturmak için bir araya geldiklerinde, bireysel olarak örgütün en iyi resmini görebilirler (Senge, 1990: 13).

Paylaşılan vizyon, örgüt bünyesindeki bireyler tarafından benimsenmiş bir idealdir (Şimşek, 2001: 379). Ayrıca paylaşılan vizyonun varlığı bireylerin örgüt içinde işlerine odaklanmasını sağlar. Örgütün çeşitli kademelerinde faaliyet gösteren bireylerin tümünün ortak bir vizyona sahip olması etkili bir öğrenmeyi doğurabilir. Çünkü örgüt içinde var olan bu olgu, birçok bireyin içten bağlandıkları bir olgudur (Erigüç ve Balçık, 2007: 85). Bu nedenle Senge (2004)'e göre vizyon örgüt içindeki her seviyeden gelmeli ve aşağıdan yukarı doğru uygulanmamalıdır. Örgütte paylaşılan bir vizyon varsa, öğrenme bireylerin yapmak zorunda oldukları bir gereklilikten çok kendilerinin isteyerek yapacakları bir süreç olarak gerçekleşecek ve bu sayede bireyler kendilerini geliştirebilecektir (Kıngır ve Mesci, 2007: 75).

Paylaşılan vizyon (Özdemir, 1998' den aktaran; Güçlü ve Türkoğlu, 2003),

- Toplu varoluş duygusu yaratır.
- Kalıcı amaç duygusu yaratır.
- Bir başarı ölçütü içerir.
- Günlük konuları aşmayı sağlar.
- Hem şimdiki zamanda hem de gelecekte meşru bir anlama sahiptir.
- Lider ve izleyicilerine eylem yetkisi verir.

Paylaşılan vizyon örgütün çeşitli kademelerindeki bireylerin, örgütün dış hedeflerini ve amaçlarını, kendi kişisel hedefleri ve değerleri olarak benimsemelerine, bireylerin kendilerini yeni durumlara yönlendirmelerine ve örgütün çıkarlarına hizmet edecek bir eylem yoluna karar vermelerine yardımcı olmaktadır (Lawrence ve Thompson, 2007: 186). Ayrıca paylaşılan vizyon oluşturmak örgütün hızı ve esnekliğini arttırabilir.

Paylaşılan vizyon sahibi örgütler bugünün değerlendirmelerini yaparken, yarının bugünden daha iyi olması gerekliliğini de önemsemektedir. Paylaşılan vizyon için temel bir oluşumun olması, bütün bireylerin düşüncelerinin önemsenmesiyle bireylerinin kendilerine olan güvenlerini arttırarak ve kendilerinin örgüt için önemli olduklarını hissini beraberinde getirir (Şimşek, 2001: 380). Ayrıca geleceğe dair bazı görüşlerin ortaya konulması ve örgüt içindeki bütün bireylerin ortak değer ve inançlar etrafında birleştirilmesi ile bireylerin kendilerini örgüte adanmaları ve katılımcı olmaları sağlanabilir (Barutçugil, 2004: 148).

Beş temel disiplin incelendiğinde, tümünün birbirinden etkilendiğini ve aralarında sıkı bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca sistem düşüncesinin diğer disiplinleri belli bir

uyumla bir arada tuttuğu sđylenbilir. Senge; birbiriyle sıkı ilişki içinde olan beş disiplinin, örgütün çevresinde olup biteni anlayabilmesi ve öğrenmeyi sürekli hale getirebilmesi için gerekli olduğunu ifade etmiştir. (Ayık ve Şayir, 2015: 381). Bu beş disiplin, bireylerin bir amaç duygusuna sahip olmaları ve gerçekten paylaşılan vizyonlar oluşturma kapasitelerini, sistem düşüncesi anlayışıyla geliştirerek karşılıklı bağımlılığı anlama becerilerini, kendi yeteneklerinin farkına varabilmelerini ve paylaŐma kapasitelerini içermektedir (am, 2002: 65).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve örnekleme, modeli ve boyutları, hipotezleri, araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına yer verilmektedir.

3.1. Giriş

Bu çalışma günümüz örgütlerinde çalışanların karşılaştığı önemli sorunlardan biri olan ve çalışanların örgüt içerisindeki performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecek örgütsel yabancılaşma kavramının, örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları konusunda önemli bir etken olabilen öğrenen örgüt algılarını nasıl etkileyeceğini incelemektedir. Çalışmanın amacı bağlamında geliştirilen araştırma sorusu “Çalışanların yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algısı üzerinde nasıl bir etkisi vardır?” şeklindedir. Konuya ilişkin yapılan literatür taramasında örgütsel yabancılaşma ve öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple, bu çalışmanın literatüre getireceği katkının önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma, pratikte de günümüz örgütlerinin, öğrenen örgüt olabilme konusunda örgütsel yabancılaşma kavramına dikkat edilmesi gerekliliğini de vurgulamaktadır.

Bu çalışma, çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu etkiyi ölçebilmek için literatür taramasından elde edilen ölçekler kullanılarak Trabzon ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankaları çalışanlarından elde edilen anket verileri kullanılmıştır.

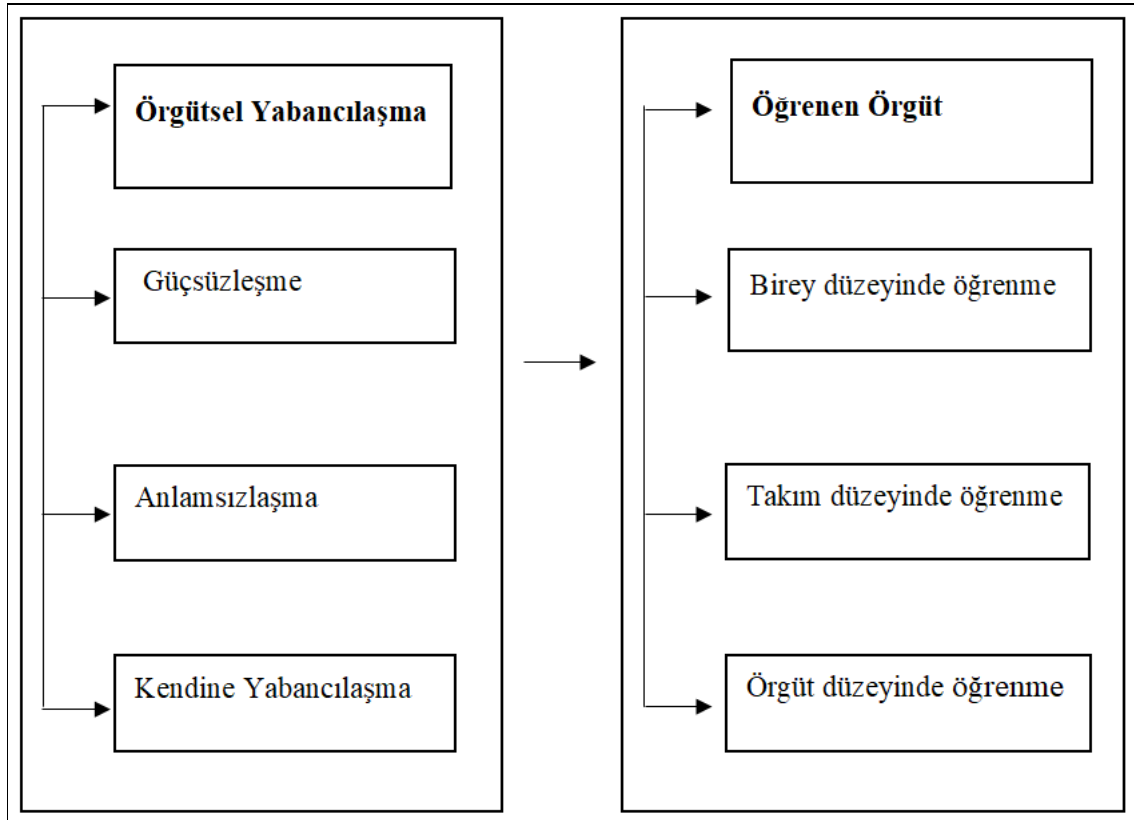
3.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışma Trabzon ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren ve anket uygulaması yapabilmek için izin alınabilen özel ve kamu bankaları şubeleri ile sınırlandırılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtı ile Türkiye’de bulunan diğer banka şubelerine ulaşabilmek mümkün olmadığından, çalışmanın sonuçlarını bütün bankalar olarak genellemek doğru olmayabilir.

Trabzon ve İstanbul illerinde dağıtılan toplam 300 anketin bazılarının banka şubelerindeki çalışanlar tarafından tam olarak cevaplanmadığı, bazı çalışanların ise dağıtılan anketlere geri dönüş yapmadığı tespit edilmiştir. Geri dönüş olmayan ve eksik doldurulan anketlerin çalışmaya eklenmemesi ile beraber çalışma toplam 207 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3. Literatür ve Hipotezler

Şekil 9: Araştırma Modeli



Örgüte yabancılaşma durumu, bireyin hem kendini hem de örgütünü önemli derecede etkileyebilecek bir sorun olabilir. Bu sorun tutumsal bir durum olmasına karşın, çalışma ortamına ve çalışma gayretine, isteksiz ve katılım göstermeme şekilde karşılık vermeye ilgili genel bir eğilimi temsil edebilmektedir (Kurtulmuş vd., 2016:416). Örgüte yabancılaşmış bir bireyin hem zihinsel hem de davranışsal açıdan örgüte katkıda bulunmakta zorlanabilir. Yapı taşları birey olan öğrenen örgütlerde, bireylerin örgüte karşı yabancılaşmaması gerekmektedir. Çünkü bireyler yabancılaşma eğilimine girdiklerinde örgüt içinde pasif bir duruma gelebilirler. Fakat öğrenen bir örgüt olabilmenin altın kurallarından biri, bireylerin örgütte daha aktif rol üstlenmeleridir. Bu nedenle sürekli öğrenme ihtiyacı duyan ve öğrendiklerini örgüt ile paylaşmada sabırsızlanan bireylerin varlığı öğrenen örgütler için oldukça önemlidir. Açıklamalar doğrultusunda H_1 hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H₁: Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Bireyler, örgüt tarafından güçlendirilir ve desteklenirse, kendilerinden beklenen çabadan daha fazlasını gösterebilirler. Bu durum bireylerin ve örgütlerin elde etmek istedikleri ortak başarıların gerçekleşmesine yardımcı olabilir. (Balay, 2012: 2465). Öğrenen örgütlerde birey ve örgüt bütünleşmesinin önemi oldukça büyüktür. Örgüt ile ortak kazanım anlayışı içinde olabilen birey, örgütün çıkarları için kendini daha da geliştirmek isteyebilir. Bu nedenle gerek dış çevre gerekse iç çevredeki değişimleri önemseyebilir ve bu değişimleri takip ederek örgütün yararına olabilecek bilgiler elde etmeyi amaçlayabilir. Ancak yabancılaşmış birey bir güçsüzlük hali içindedir. Motive olabilmesi için gerekli olan yaşam ve iş tatminine sahip değildir. Bu nedenle motive edici faktörler, bireyin olumlu bir tepki vermesi için yetersiz kalabilir. Birey yaşamın başka bireyler vasıtasıyla yönlendirildiğini düşünebilir ve kendini zayıf ve güçsüz hissedebilir. Bu nedenle birey örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmede isteksiz olabilir Ayrıca örgütün geleceği için çok umutlu olmayabilir ve örgütle bütünleşemeyebilir (Tutar, 2010:191). Bu açıklamalar doğrultusunda **H_{1a}** hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H_{1a}: Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Örgütlerde, örgütsel hedeflere karşı bir ilgi söz konusudur. Ancak örgütsel yabancılaşmaya neden olacak etkenlerin var olduğu ortamlarda birey, örgüt amaçlarına ulaşmayı ve buna hizmet etmeyi boş uğraş olarak görebilir. Çünkü yabancılaşan bireye başkalarının koyduğu kurallar anlamsız gelebilir ve bu nedenle birey davranışlarını kendi benliğinin sonucu olarak ortaya çıkmayan ve bir anlam ifade etmeyen hareketler olarak değerlendirebilir. Olayları algılamakta zorlanabilir ve bu nedenle de soğuma duygusunu yaşayabilir. Aynı zamanda yabancılaşmış bireyin hem örgüte, karşı hem de kendine karşı bağlılık hissi de azalabilir (Tutar, 2010:191). Öğrenen örgütlerde bu durum istenmeyen bir durum olarak görülebilir. Çünkü bu örgütler, bireyin kendini işten ayrı görmesi mantığı üzerine kurulmamaktadır. Aksine birey örgütteki her süreçte ve örgüt faaliyetleri içinde yer almalı ve görev tanımlarına karşı soğukluk hissetmemelidir. Öğrenen örgüt için gerekli olan özellikler, sistem anlayışı içinde sürekli öğrenmenin sağlandığı, gerekli bilginin yaratıldığı, bilgiye ulaşmanın kolay olduğu, bireylerin yaratıcılıklarının desteklendiği, öğrenme ve başarıların ödüllendirildiği bir *örgüt kültürü* ve bireylerin risk almaktan kaçınmadığı, yaratıcılıklarını sergilemede, düşüncelerini dile getirmede ve davranışlarını gerçekleştirmekte serbest olduğu bir *ortamın varlığı* ve aynı zamanda sağlıklı bir iletişim yapısının oluşturulduğu, bilginin kullanıldığı bir *sürecin* oluşturulması olarak tanımlanabilir (Gebhart ve Marsick, 1996' den aktaran; Toplu ve Akça, 2013: 223). Ancak örgütte anlamsızlık duygusuna kapılan bireyler için bu özelliklerin varlığı çok önemli değildir. Ayrıca davranışlarının başkalarının etkisi altında olduğunu

düşünen birey, yaratıcı olamamakta ve yeni fikirler geliştirmekte isteksiz olmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda **H_{1b}** hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H_{1b}: Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Öğrenen bir örgütte çalışanların, iş ile alakalı faaliyetlerde bilgilerini tüm örgüt çalışanlarıyla paylaşması ve iş birliği yapması oldukça önemlidir. Söz konusu bilgi paylaşımları ve iş birliği farklı örgüt düzeylerinde ve farklı işlevsel uzmanlar arasında bile gerçekleştirilmektedir. Bu durumların var olabilmesi, hâlihazırda bulunan örgüt yapısının ve fiziksel sınırların küçültülmesi veya ortadan kaldırılmasıyla olası hale gelebilmektedir. Sınırların olmadığı örgütlerde bireyler birlikte çalışma ve iş birliği konusunda özgürdür. Böyle bir durumda bireyler işini en iyi şekilde nasıl yapabileceklerini öğrenmekte ve bilgiyi paylaşmaktadır (Aşan vd., 2006). Ayrıca örgüt bünyesinde her kültürden çalışan olduğu için düşünce çeşitliliği de fazla olmaktadır. Bu nedenden dolayı çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkileyen zihni modellerin iyi bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir. Çünkü örgütte oluşturulacak takımların zihinsel modellerinin başarısı, takım çalışmalarının faaliyetlerinin doğru yönlendirilmesiyle ortaya çıkar. Zihinsel modeller, iş birliğini kolaylaştırmakta, örgütün verimini arttırmakta ve gelecekle ilgili tahminlerde bulunmayı sağlamaktadır. Takımları oluşturan çalışanlar aynı zihni modellerden etkilenmekte ve aynı beklentileri gerçekleştirmek için çabalamaktadır (Tepeci, 2005:386). Bireylerin davranışlarını gerçekleştirmede; benimsediği değerlerden, ihtiyaçlardan ve isteklerden uzak kalması durumu olarak ifade edilen (Parsıl, 2007' den aktaran Polat ve diğerleri, 2015: 216) kendine yabancılaşma durumunda birey ortak bir zihni model geliştirme sürecinde kendini görmemektedir. Başka bir ifade ile birey örgütteki faaliyetlerin kendi değer yargılarından bağımsız bir şekilde ilerlediğini düşünmekte ve bu nedenle diğer çalışanlarla ortak bir zihni model oluşturması da mümkün olmamaktadır. Bu açıklamalar sonucunda **H_{1c}** hipotezi aşağıdaki gibi düşünülmüştür.

H_{1c}: Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun öğrenen örgüt algısı arasında negatif yönde bir etkisi vardır.

Yabancılaşma, çalışanların örgütle bütünleşmesinin aksine örgüte karşı psikolojik bir uzaklık hissetmesi ve örgütten soğuyarak kendini soyutlaması şeklinde belirebilir. Yabancılaşmış çalışanlar kendilerini tam anlamıyla işlerine vererek bir çalışma gerçekleştiremeyebilirler (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009:322). Aidiyet duygusundan yoksun olan çalışanlar yaptığı işle gurur duyamayabilir ve işinden gerekli tatmini sağlayamaz duruma gelebilir. Bu nedenle çalışan kendini, bireysel öğrenmeye teşvik edebilecek ve işini daha kaliteli hale getirebilecek her türlü çabanın gereksiz olduğu düşünüp kendisinden beklenen verimi örgüte sağlamaz hale gelebilir. Bu açıklamalar sonucu **H₂** hipotezi aşağıdaki gibi düşünülmüştür.

H₂: Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Çalışanların fiziksel olarak sistemde olması yeterli olmayabilir. Çünkü fiziki olarak çalışma ortamında bulunan bireyler psikolojik olarak sistemle bütünleştirmeyebilir ve sistemin psikolojik açıdan eksik kalmasına neden olabilir. Öğrenen örgütlerde çalışanların çoğu yaptıkları işlerle yetinmeyip daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır. Bu ancak çalışanların örgütle bütünleşmeleriyle mümkün olabilir. Örgüte bağlılık duyan çalışanlar daha verimli olmakta ve çok fazla sorumluluk ile hareket edebilirler. Örgütün kendi bünyesinde çalışanlara sunduğu öğrenme imkânı ile çalışanların kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme, onların örgütle bütünleşmelerinde etkili olabilir (Balay, 2012: 2464). Ayrıca bu bütünleşmeyi sağlayabilen çalışanlar örgütte gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunları öngörmede, değişimleri kolayca algılamada ve bu değişimlere cevap vermede daha başarılı olabilirler. Ayrıca bu durum onların kendilerini daha güçlü hissetmelerini de sağlayabilir. (Özbek, 2011: 234). Örgüt ile bütünleşebilen çalışanlar, ürettikleri ürünler üzerindeki önemlerini daha çok kavrayabilmektedir. Ancak sonuçlar üzerinde kendi davranışlarının etkisi olmadığı inancına (Polat vd., 2015: 216) kapılan bir başka deyişle örgütte kendini güçsüz hisseden birey kendini örgüt ile bütünleştiremeyebilir ve örgüt içinde veya dışında ortaya çıkabilecek problemlere hızlı yanıt veremeyebilir. Bu açıklamalar neticesinde **H_{2a}** hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H_{2a}: Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Çalışan yaptığı işe bir anlam vermediği durumda görülen ve çalışanın kendi yaptığı işle diğerlerinin yaptığı işler arasında bir ilişki kuramadığı, yaptığı işin örgüt bütünlüğü açısından ne anlam taşıdığını bilmediği durumlarda ortaya çıkan anlamsızlık (Ulusoy, 1988: 79) çalışanın örgütsel amaç ve hedeflerden uzaklaşmasını tetiklemekte bunun sonucu olarak da iş performansını negatif bir biçimde etkileyebilir (Demirel, 2009: 124). Çünkü çalışanlar bulunduğu örgütte kendi becerilerini ortaya koymak isteyebilirler. Bu becerilerini örgüte yansıtamayan çalışanlar örgüt içinde olumsuz bir durum algıladıklarında çalışanlar doyuma ulaşamazlar ve örgütle ilgili psikolojik sorunlar yaşayabilirler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Söz konusu durumlar, örgüte olan sadakat vb. gibi ana değerlerin göz ardı edilmesine ya da azalmasına neden olabilir. Örgüte karşı sadakati azalan çalışanlar kendilerini, sadece üretim yapan robotlar gibi görürler ve bu hisse kapılan çalışanların örgüt içindeki beklentilerine ulaşması imkânsız hale gelebilir. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerin katı tutumlarıyla da karşı karşıya kalırlarsa örgüte yabancılaşma veya saldırganlaşma gibi farklı tepkilerde bulunabilirler (Demirel, 2009: 125). Bu açıklamalar sonucu **H_{2b}** hipotezi aşağıdaki gibi düşünülmüştür.

H_{2b}: Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Çalışanlar örgütte yaptıkları işler aracılığıyla öğrenme sürecini yaşayabilirler. Edindikleri deneyimler çalışanlara bunları pratiğe dökme kabiliyeti kazandırabilir. Ayrıca çalışanların bunu gerçekleştirebilme becerisi örgüt tarafından ödüllendirilirse, çalışanlar kendilerini motive eden bu durumla yeni bilgilere ulaşmak ve öğrenme deneyimlerini arttırmak için daha fazla istekli olabilirler (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 365). Çalışanların gerçekleştirmiş olduğu öğrenme süreci sonunda, çalışanlar yeni tecrübeler kazanarak daha önce yaşadığı sorunlarda yapamadıklarını yapabilir bunun sonucu olarak edindiği becerilerle performanslarını arttırabilir ve davranışlarında değişiklikler meydana getirebilir (Kaçmaz ve Barutçu, 2016: 367). Fakat çalışanlar işlerinde tüm enerjilerini kullanmadıklarını hissettiklerinde kendine yabancılaşabilir (Ulusoy, 1988: 79). Ayrıca sınırlı performans kullanan ve bundan memnun olmayan bireyde, iş tatminsizliği durumu ortaya çıkmakta ve birey örgütte kendi kabuğuna çekilebilir. Bu nedenle bireylerin etkili bir öğrenme gerçekleştirebilmesi için yabancılaşma duygusundan arınmış olması gerekir. Bu açıklamalar sonucu **H_{2c}** hipotezi aşağıdaki gibi düşünülmüştür.

H_{2c}: Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Öğrenen örgüt olabilmek için bilginin yönetilmesine yani bilginin paylaşılmasına, kullanılmasına ve yeni bilgi yaratılmasına ihtiyaç olabilir. (Atak, 2009: 171). Bu nedenle örgütte tüm takım çalışanlarının yarattıkları sinerji etkisi, onları sürekli yeniyi arayan ve birbirlerinin eksiklerini gideren çalışanlara dönüştürebilir. Ayrıca takım çalışanlarının diğer takım çalışanlarıyla olan ilişkileri bilgilerin ve öğrenme sürecinin tüm örgüte yayılması sağlayabilir (Tepeci, 2005: 382).

Yabancılaşmış bireyin örgütteki verimliliğinde düşüş söz konusu olabilir. Bu düşüş özellikle takım çalışmasının yaygın olduğu örgütlerde yalnızca bireyin performansını etkilememekte aynı zamanda örgüt için önemli öğrenme birimleri olan takımların da verimliliğinde düşüşler yaşanmasına da neden olabilmektedir. Takımların öğrenmesi, bilgilerin paylaşılması ve çalışanların birbirleriyle bütünleşmesini gerektirebilir. Bu şartların sağlanmadığı takımlarda çalışanların kişisel bilgilerine diğer çalışanlar ulaşamayabilir. Yabancılaşan bireyde örgüte ve örgütteki diğer bireylere karşı güvensizlik durumu söz konusu olabilmektedir. Güvensizliğin var olduğu ortamda ise bireyler mevcut bilgileri takım üyeleri ile paylaşmaktan çekinebilirler. Sonuç olarak yabancılaşmanın doğurduğu birtakım negatif etmenler, takım düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesine engel olabilmektedir. Bu açıklamalar sonucu **H₃** hipotezi aşağıdaki gibi düşünülmüştür.

H₃: Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir ilişki vardır.

Takımda öğrenme davranışlarını arttıracak şartların sağlanması çok önemlidir. Bu şartlar altında takım için çalışanlar birbirlerine saygı duymakta, birbirlerine daha duygusal yaklaşmakta ve fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilmektedir. Ayrıca bu çalışanlar birbirlerine karşı iyi niyetli davranmaktadırlar (Tepeci, 2005: 386). Takım atmosferi içinde bu bilinci benimseyen çalışanlar psikolojik olarak kendilerini daha mutlu hissedebilir ve örgüte olan bağlılıkları güçlendirebilir. Bu süreç, öğrenmek için etkili olan koşulların ortaya çıkmasına da yardım edebilir. (Önder,1999' den aktaran: Tepeci, 2005: 389). Takımların öğrenmesi için, takımı oluşturan çalışanların kendilerini takımlara ait hissedebilmesi için birbirleriyle olan bağlarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendi tecrübeleri, takımın gerçekleştirmek üzere olduğu işlerin tamamlanmasına katkı da bulunabilir. Çalışanların takım içinde birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunmaları takım içi bilgi birikimlerinin oluşumuna destek verebilir. Bilgilerin toplanmasıyla örgütün öğrendikleri bireyler arası kartopu etkisi yaratabilmektedir. (Tepeci, 2005: 386). Kendini güçsüz hisseden çalışanlar, karşılaştığı olaylarda kendi davranışlarını sergileyemeyebilir ve sadece bunlara tepki vermekle yetinebilir. Böylece çalışanlar başkalarının yönlendirmesi kabul eden hale gelebilirler (Korman, 1977' den aktaran: Minaslı, 2013: 61). Bu nedenle güçsüz bireyden takım içinde aktif olması, takım çalışmasına bir şeyler katması beklenmemelidir. Çünkü güçsüz bireyler araştırarak bilgi edinmek ve takıma katkıda bulunacak fikirler geliştirmek yerine başka bireylerin verdiği bilgilerle yetinmektedir. Ayrıca güçsüz bireyler başkaları tarafından yönlendirildiklerinden, kendi tecrübelerinden kaynaklı bilgi birikimleri daha az olabilir ve takım içi bilgi toplamında aktif rol oynayamayabilir. Bu açıklamalar sonucunda **H_{3a}** hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H_{3a}: Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Örgütlerde anlamsızlık duygusuna kapılan çalışanlar örgütün daha büyük amaçlarına ulaşma konusunda kendini başarısız görebilirler. Başka bir deyişle bu konuda örgüte hiçbir katkıları olmadığı düşüncesini benimseyebilirler. Örgüt içinde işlerin ve meslek faaliyetlerinin birbirinden ayrı değerlendirildiği durumlarda çalışanlar kendi işinin örgütün bütününde anlamsız ve katkısız olduğu hissine kapılabilir. Bu nedenle çalışanlar diğer çalışanlarla sosyal etkileşim kuramayabilirler (Uğur ve Erol, 2015: 184). Örgütte iletişim eksiliğine neden olabilecek söz konusu durum, çalışanların birbirleri ile diyalog kurmasını engelleyerek örgüt için bir tehdit oluşturabilmektedir. Bu sonucunda ise takım çalışması neredeyse imkânsız bir hal alabilir. Çünkü takım çalışmalarında çalışanlar arası iletişim ve bilgi paylaşımı oldukça önemlidir. İletişimin olmadığı bir ortamda bilgi paylaşımı söz konusu olamayacağı ve çalışanlar arası güven ortamı sağlanamayacağı için takım halinde öğrenme de söz konusu olamayabilir. Bu açıklamalar sonucunda **H_{3b}** hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H_{3b}: Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutu ile takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Öğrenen örgütlerde, herkes tarafından paylaşılan bir vizyon benimsenir. Bütün çalışanlar örgütün etkinliklerini, süreçleri, işlevleri ve dış çevresiyle arasındaki ilişkileri bilir ve bu ilişkileri anlayabilir. Ayrıca öğrenen örgütlerde çalışanların birbirlerine güvenleri yüksektir ve örgütteki çalışanlar birbirlerinden desteklerini esirgemezler. Çalışanlar kendilerini örgüt ortamında özgür hissederler (Aşan vd., 2006). Ancak yabancılaşmış çalışanlar kendi özüne, benliğine karşı yabancılaştıkları normal şartlarda çalışana doyum sağlayıcı örgütsel faktörlerden doyum bulamayabilirler (Tutar, 2010: 191). Bu nedenle çalışanlar örgüt içinde kendini bir topluluğa ait hissedemeyebilir ve örgüt çalışanları ile ortak bir vizyonu paylaşamayabilirler. Çünkü kendilerine yabancılaşan çalışanların, gelecekte ve ileride çıkar sağlayabilecekleri ortak bir vizyondan beklentisi olamayabilir. Bu açıklamalar doğrultusunda **H_{3c}** hipotezi aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H_{3c}: Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Çalışanların, işlerini yaparken kendi hislerinden bağımsız eylemlerde bulunması veya hislerini geri plana atarak iş için gerekli olan kurallarına göre davranışlarını sergilemesi durumunda, bir süre sonra “duygusal uyumsuzluk”, “duygusal yorgunluk”, “iş memnuniyetsizliği” ve bunlara bağlı olarak “işe yabancılaşma” durumunu yaşamaları olasıdır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 314). Ayrıca çalışanların işinin gerektirdiği basmakalıp düşüncelerin etkisi altında olduğunu düşünmesi, onların kendi duygu ve düşüncelerinin yardımcı olmaksızın yaptığı işlerde örgütle bütünleşmesine engel olabilir. Bu süreçte örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi zorlaştırabilir. Çünkü örgütlerde “örgütsel düzeyde öğrenme kültürü” örgüt düzeyinde öğrenmeyi etkileyen özellikler, anlamlar ve duygular ile paylaşılan değerler ve inançlardan oluşmaktadır (Tasçı ve Koç, 2007: 375). Bir iş için belirli davranış ve kuralların olması, çalışanların örgütsel öğrenmede etkili olan paylaşılan değerlerin oluşturmaktan çok çalışanların benimsemeye zorlanabileceği yorucu etmen olabilmektedir.

Örgütte etkili bir öğrenmenin olabilmesi, çalışanların düşünce ve eylemlerini rahatlıkla dile getirebileceği bir ortamın varlığına bağlı olmaktadır. Ayrıca bu ortamın başkalarının incelemesine açık hale getirilmesi ile ortaya yaratıcı fikirler çıkabilmekte ve bu fikirler örgütün yararına kullanılacak hale getirilebilmektedir. Böyle bir ortamda önemli olan etmen çalışanların gerçekte ne düşündüğünü ve hissettiğini söyleyebilmesidir. Bu şartların sağlanmadığı örgütlerde çalışanlardan gelen bilgi akışı da sınırlı ve eksik olabilir. Çalışanların işleriyle ilgili fikirlerini rahatlıkla dile getirmesi, örgüt düzeyinde öğrenme için önemli bir etken olarak görülebilir ve çalışanların işindeki rolünü anlamasında etkili olabilir.

Örgüt düzeyinde öğrenmeye engel etmenlerden biri olan ve çalışanlarda yabancılaşma duygusu yaratan “çalışanın işteki rolünü anlayamaması” durumunda, çalışan çalışma ortamında fikirlerini dile getirmekten çekinebilir. Bunun sonucu olarak da örgütte yaratıcılık azalabilir. Kısaca çalışanların kendiyile ve kendi benimsediği şeylerle, işinin sahip olduğu birtakım öğeleri bağdaştırması onların işlerini önemseme oranlarını da arttırabilir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 314).

Bu açıklamalar doğrultusunda **H₄** ana hipotezi ve **H_{4a}**, **H_{4b}** ve **H_{4c}** hipotezleri aşağıdaki şekilde düşünülmüştür.

H₄: Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{4a}: Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{4b}: Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{4c}: Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

3.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgüt araştırmalarında elde edilecek bilgi ve verileri toplama araçları deney, gözlem ve anket olarak üç ayrı gruba ayrılabilir. Bu üç veri toplama araçlarından en fazla kullanılan ankettir (Kurtuluş, 2010: 30).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 70 sorudan oluşan anket daha iyi değerlendirme yapabilmek amacı ile üç bölüme ayrılmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu yaş, hizmet süresi ve çalıştığı sektör) tespit edebilmek için araştırmacı tarafından hazırlanan demografik bilgi formu, ikinci bölümünde yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi için Mottaz (1981)’ın “Some Determinants of Work Alienation” çalışmasından alınan ve araştırmacı tarafından çalışanların anlayabilmesini kolaylaştırmak amacı ile yeniden düzenlenen “Yabancılaşma Ölçeği (YÖ)” yer almaktadır. YÖ, yabancılaşmanın üç boyutu olan güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma kavramlarını anlamaya yönelik 21 sorudan oluşmaktadır. Mottaz (1981), diğer yabancılaşma boyutlarının (kualite ve yalıtılmışlık) işin kendisini tam olarak karşılamadığı yani

bu boyutların örgüt dışı faktörlere ait olduğu gerekçesiyle ölçeğe dahil etmediğini belirtmiştir. Sorular 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiş, değerlendirmeler 1 ‘kesinlikle katılmıyorum’ ile 5 ‘kesinlikle katılıyorum’ aralığındaki ifadeler üzerinden yapılmıştır.

Ölçekteki 21 sorunun 1,2,3,4,5,6,7 numaralı sorular güçsüzlük boyutunu, 8,9,10,11,12,13,14 numaralı sorular anlamsızlık boyutunu ve 15,16,17,18,19,20,21 numaralı sorular ise kendine yabancılaşma boyutunu ölçmeye yöneliktir.

Anketin üçüncü bölümünde ise öğrenen örgüt algılarının ölçülmesi amacı ile Marsick (1997)’ in ‘‘Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire’’ çalışmasından alınan yedi boyut ve sonuçları gösteren iki anahtar boyuttan oluşan, dokuz boyutlu bir ölçek olan ‘‘Öğrenen Örgüt Boyutları’’ ölçeği yer almaktadır. Fakat bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olan ve sadece temel boyutları ölçen yedi boyuttan oluşan ilk bölüm kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin ilk bölümü 43 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan 43 sorudaki, 1,2,3,4,5,6,7 numaralı ifadeler sürekli öğrenme boyutu ve 8,9,10,11,12,13 numaralı ifadeler diyalog ve araştırma boyutunun oluşturduğu birey düzeyinde öğrenme boyutu ile ilgili, 14,15,16,17,18,19 numaralı ifadeler takım halinde öğrenme boyutu ile ilgili, 20,21,22,23,24,25 numaralı ifadeler paylaşımcı sistemler boyutu, 26,27,28,29,30,31 numaralı ifadeler sistemler arası bağlantı boyutu, 32,33,34,35,36,37 numaralı ifadeler güçlendirilmiş çalışanlar boyutu ve 38,39,40,41,42,43 numaralı ifadeler bulunan destekleyici liderlik boyutundan oluşan örgüt düzeyinde öğrenme ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorular 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Değerlendirmeler ise 1; ‘kesinlikle katılmıyorum’ ile 5; ‘kesinlikle katılıyorum’ aralığındaki ifadeler üzerinden yapılmıştır.

3.4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada uygulanan ankette yer alan ifadelerin güvenilirliği analiz etmek için Cronbach Alpha’ya bakılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bütünü ifade edip etmediğini araştırmak için kullanılır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2016: 405).

Tablo 5: Cronbach Alpha Değerleri ve Yorumlamaları

Cronbach Alpha Değer Aralığı	Aralıkta Bulunan Değerlerin Yorumlaması
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Kaynak: Kalaycı, 2016:405

Yapılan güvenilirlik analizi sonrasında ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren istatistik tekniğidir (Kalaycı, 2016: 321). Başka bir ifade ile faktör analizi değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar (Bayram, 2009: 199).

Verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için birkaç aşamanın uygulanması gerekir. Bu aşamalar Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüdür. KMO, örneklem yeterliliğinin ölçülmesinde kullanılır ve değerinin 0.50 büyük olması gerekir. Bu oran ne kadar yüksek olursa verilerin faktör analizi yapabilmek için o kadar iyi olduğu düşünülür (Kalaycı, 2016: 322). Barlett testi ana kütle korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmek için kullanılır. Ana kütle korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezi reddedilirse veri grubuna faktör analizi uygulanır, reddedilmez ise, analizin yapılması uygun değildir (Bayram, 2009: 206). Kısaca Barlett testinin anlamlı olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Anketlerden elde edilen verilerle ölçeklerin güvenilirlik ve faktör yükleri analizi yapılmasının ardından, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda bağımsız değişken olan yabancılaşmanın alt boyutlarında (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma) bir değişim meydana geldiğinde, bağımlı değişken olan öğrenen örgüt boyutlarının (birey düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme) bu değişimden ne yönde etkileneceğini görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek ve bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2016: 115). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. Değerler sıfıra yaklaştıkça iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Aynı zamanda negatif (-) değerler değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif (+) değerler ise ilişkinin aynı yönlü olduğunu göstermektedir (Nuran, 2009: 179). İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, X değişkenine ait değerlerinin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerinin de artma eğiliminde olduğunu veya X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olması anlamına gelmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması ise, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2006: 32).

Tablo 6: Korelasyon Katsayısı Değerleri

Korelasyon Katsayısı	İlişkinin Gücü
+/- 0,50 ve üzeri	Güçlü
+/- 0.30 ile +/- 0.49 arası	Orta
+/- 0.10 ile +/- 0.29 arası	Zayıf
+/- 0.01 ile +/- 0.09 arası	Önemsiz

Verilerin analizinde son olarak, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin, öğrenen örgüt algısını ne ölçüde yorumladığını belirleyebilmek için amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2016: 199).

Tablo 7: Yabancılaşma Ölçeği ve ÖÖBÖ İlişkin Güvenirlilik Değerleri

	Soru Sayısı	Madde Numaraları	Cronbach Alpha
Yabancılaşma Ölçeği			
Güçsüzlük	7	1,2,3,4,5,6,7	,681
Anlamsızlık	7	8,9,10,11,12,13,14	,871
Kendine Yabancılaşma	7	15,16,17,18,19,20,21	,766
Toplam	21		,822
Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği			
Birey Düzeyinde Öğrenme	13	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	,875
Takım Düzeyinde Öğrenme	6	20,21,22,23,24,25	,869
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	24	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43	,954
Toplam	43		,968

Araştırmanın ilk 50 anketi üzerinde yapılan pilot araştırmada yabancılaşma ölçeğinin Cronbach Alpha değeri %81,1, ÖÖBÖ Cronbach Alpha değeri ise %96,5 olarak bulunmuştur. Ayrıca tablo 8’de görüldüğü üzere çalışmanın tamamını içeren 207’lik anket değerlendirmesinde ise YÖ’nün Cronbach Alpha değeri %82,2 olarak tespit edilmiştir. Genel toplamda ise ÖÖBÖ’nin ise Cronbach's Alpha %96,8 bulunup Tablo 7’ de yapılan açıklamaları takiben, sonucun yeterli güvenirliliği sağladığı tespit edilmiştir.

3.4.3. Yabancılaşma Ölçeği ve Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Mottaz’ın üç faktörlü (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine-yabancılaşma) ölçeğinin kullanıldığı yabancılaşma ölçeğinde ilk olarak verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacı ile Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri incelenmiştir.

Tablo 8: Yabancılaşma Ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme yeterliliği ölçütü	,790
Barlett Testi	
Serbestlik Derecesi (df)	.190
Anlamlılık Düzeyi (p)	,000
Toplam varyansı açıklama oranı	%55,830

Tablo 9: Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

MADDELER	FAKTÖR YÜKÜ			
	1	2	3	4
A12: İşimin kurum için çok önemli olduğunu düşünüyorum.	,878			
A11: İşimin gerçekten ne kadar önemli olduğunu biliyorum	,839			
A13: Kurumun genel faaliyetleri içerisinde benim görevimin ne kadar önemli olduğunu anlayabiliyorum.	,778			
A10: Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerlidir.	,760			
A14: Kurumda işimin, diğer iş arkadaşlarımla işleriyle ne kadar uyumlu olduğunu anlıyorum	,634			
A8: Yaptığım iş, kurumun başarısına önemli katkı yapar.	,552			
KY18: Yaptığım işte gerçek yeteneklerimi kullanabilme fırsatına sahibim		,758		
KY19: Sadece işimi (bu işi) yapıyor olmak bile beni memnun ediyor		,739		
KY20: İşimde yaratıcılığımı kullanma fırsatım oldukça yüksektir		,708		
KY17: Yaptığım iş bana kişisel tatmin hissi vermektedir.		,702		
KY21: İşim çok düşünmemi gerektiren ve ilgi çekici özelliktedir.		,591		
KY16: İşimin en tatmin edici özelliği maaşımdır.		,580		
G4: İşimle ilgili çoğu kararı üstlerime danışmadan alırım			,586	
G5: Görevlerim ile ilgili değişiklik yapabilirim			,811	
G6: Görevlerim büyük ölçüde benim tarafından belirlenir			,832	
G1: İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissediyorum				,553
G2: İşimde kendi karar verme yeteneğimi kullanma fırsatına sahibim.				,739
G3: Görevlerimi nasıl uygulayamam gerektiğiyle ilgili yetkiye sahibim				,787
TOPLAM VARYANSI AÇIKLAMA ORANI	23,776	15,564	9,367	7,123

Tablo 8’de görüldüğü gibi KMO testi %79 (,790) olarak bulunmuştur. $0,79 > 0,50$ olduğu için veri serisi faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca Barlett testi değerleri (df: 190,

p: ,000) verilerden istatistiksel olarak anlamlı faktörler çıkarabileceğini göstermektedir. Bulunan faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı ise %55,830 olarak bulunmuştur.

Yabancılaşma ölçeğine uygulanan faktör analizinde ölçekte yer alan 21 ifadenin dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Yabancılaşma ölçeğinde oluşan bu dört faktörün isimlendirilmesinde Mottaz'ın orijinal güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma faktörleri kullanılmış olup üçüncü ve son boyut olan güçsüzleşme ise kendi içinde 2 bölümde faktörize olmuştur. Bu faktörler Mottaz'ın güçsüzlük tanımına denk gelmektedir (Uysaler, 2010:80).

Yabancılaşma ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 4,755 ve varyans açıklama oranı ise %23,776 olarak bulunmuştur. Birinci faktör altında toplanan ifadeler A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14 olarak belirlenmiştir. Bu ifadeleri içeren birinci faktör Mottaz'ın "*Anlamsızlaşma*" tanımına denk gelmektedir.

Ölçeğin ikinci faktörünün öz değeri 3,113 ve varyans açıklama oranı %15,564 olarak hesaplanmıştır. Veriler sonucu ikinci faktör altında toplanan ifadeler K16, K17, K18, K19, K20 olarak belirlenmiştir. Bu ifadeleri içeren ikinci faktör Mottaz'ın "*Kendine Yabancılaşma*" tanımıyla uyumaktadır.

Yabancılaşma ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1,873 ve varyans açıklama oranı %9,367 olarak bulunmuştur. Üçüncü faktör altında toplanan ifadeler G4, G5, G6, G7 olarak belirlenmiştir. Belirlenen ifadeleri içeren üçüncü faktör grubuna ise Mottaz'ın yabancılaşma ölçeğinde "*Güçsüzlük*" boyutunu karşılamaktadır.

Ölçekte oluşan dördüncü faktörün öz değeri 1,425 ve varyans açıklama oranı ise %7,123 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktöre yüklenen G1, G2, G3 ifadeleri Blauner'ün güçsüzlüğün sebepleri üzerine yaptığı araştırmada bahsedilen kontrol etme ve özerklik (otonomi) gereksinmelerinin tatmininin yoksunluğundan oluşan güçsüzlük hissi olarak tanımlanabilir (Uysaler,2010: 80). Bu nedenle G1, G2, G3 ifadelerinin bulunduğu dördüncü faktöre Blauner'ün "*Özerklik Yoksunluğu Güçsüzlüğü*" tanımına denk gelmektedir. Ayrıca K15 ifadesi birden fazla faktöre yüklendiği için analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 10: ÖÖBÖ ilişkin KMO ve Barlet Testi Bulguları

ÖÖBÖ ALT BOYUTU	UYGULANAN TEST	
	KMO TESTİ	BARLET TESTİ
Birey Düzeyinde Öğrenme	,899	Anlamlılık düzeyi (p): ,000 TVAO: %58,037
Takım Düzeyinde Öğrenme	,804	Anlamlılık Düzeyi (p): ,000 TVAO: %60,940
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	,925	Anlamlılık Düzeyi (p): ,000 TVAO: %69,312

ÖÖBÖ’de yer alan maddelerin faktörleşme durumunu ve maddelerin faktör yüklerini belirlemek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Bu analiz yapılırken Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeğine ait temel boyutlar (Birey Düzeyinde Öğrenme, Grup Düzeyinde Öğrenme ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme) dikkate alınmıştır.

Birey öğrenme boyutu ile ilgili yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda, tablo 10’da görüldüğü üzere KMO değeri %89,9 (,899) olarak hesaplanmıştır. $89,9 > 0,50$ olduğu için veri serisi faktör analizi için uygundur. Ayrıca Barlett testi değerleri ($p: 0,000 < 0,05$) verilerden istatistiksel olarak anlamlı faktörler çıkarabileceğini göstermektedir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı ise %58,037’dir. Faktör analizi sonucunda SO1 değişkeni birden fazla faktöre yüklendiği için analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca bireysel öğrenme boyutunun alt boyutları olan “ sürekli öğrenme” ve “ diyalog ve araştırma” boyutlarına ilişkin faktör yükleri tablo 11’ de gösterilmiştir.

Sadece bir alt boyutu olan takım halinde öğrenme boyutu için yapılan faktör analizi, bu boyutun faktör sorunu olup olmadığını anlamak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda ise KMO değeri %80,4 (,804) olarak hesaplanmış ve Barlett testi değerleri ($p: 0,000 < 0,05$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar verilerden anlamlı faktörler çıkarabileceğini göstermektedir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı ise %60,940 olarak bulunmuştur.

Öğrenen örgüt boyutuna ilişkin yapılan faktör analizinde KMO değeri %92,5 (,925) olarak hesaplanmıştır. Barlett testi sonucu ise $p: 0,000 < 0,05$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir. Verilerin toplam varyansı açıklama düzeyi ise %69,312 olarak bulunmuştur. Ayrıca faktör analiz değerlendirilmesi yapılırken PS25, SAB36, DL39 ve DL39 ifadeleri birden fazla faktöre yükleme yaptığı için analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 11: ÖÖBÖ İlişkin Faktör Analizi Bulguları

ÖÖBÖ ALT BOYUTLARI	MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ
BİREY DÜZEYİNDE ÖĞRENME ALT BOYUTLARI		
SÜREKLİ ÖĞRENME		
SO5	Kurumumda çalışanlara öğrenmeleri için zaman verilir.	,844
SO4	Kurumumda, çalışanların öğrenmelerini desteklemek için maddi ve manevi destek verilir.	,834
SO6	Kurumumda çalışanlar işleriyle ilgili problemleri, öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.	,699
SO7	Kurumumda çalışanlar öğrenmeleri için ödüllendirilirler.	,657
SO2	Kurumumda çalışanlar, işlerini yapabilmek için gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri becerileri rahatlıkla tanımlayabilirler	,633
SO3	Kurumumda çalışanlar, öğrenmek için birbirlerine yardımcı olurlar.	,493
DİYALOG VE ARAŞTIRMA		
DA12	Kurumumda çalışanlar birbirlerine saygılıdır.	,808
DA13	Kurumumda çalışanlar karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar.	,784
DA11	Kurumumda çalışanlar kendi görüşlerini ifade ettiklerinde diğer çalışanların görüşlerini de sorarlar.	,716
DA10	Kurumumda çalışanlar, bulunduğu konum gözetilmeksizin herhangi bir olay karşısında ‘neden’ diye sormaya teşvik edilirler.	,698
DA9	Kurumumda çalışanlar konuşmadan önce birbirlerinin görüşlerini dinlerler.	,673
DA8	Kurumumda çalışanlar birbirlerine açık ve güvenilir geri bildirim sağlarlar.	,405
TAKIM DÜZEYİNDE ÖĞRENME ALT BOYUTLARI		
THO19	Kurumumda gruplar/takımlar, kurum içinde önerilerinin dikkate alınacaklarından emindirler	,824
THO17	Kurumumda gruplar/takımlar topladıkları bilgiler ya da grup tartışmaları sonucunda düşüncelerini gözden geçirirler.	,811
THO16	Kurumumda gruplar/takımlar, takım görevlerine ve takım çalışmalarını daha iyi nasıl yapacaklarına odaklanırlar.	,807
THO15	Kurumumda gruplar/takımlar tüm üyelerine mevkii, kültür ve diğer farklılıklar gözetilmeksizin eşit davranırlar.	,772
THO18	Kurumumda gruplar/takımlar grup halinde elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.	,759
THO14	Kurumumda gruplar/ takımlar hedeflerini kendi ihtiyaçlarına göre uyarlama özgürlüğüne sahiptirler.	,704
ÖRGÜT DÜZEYİNDE ÖĞRENME		
SİSTEMLER ARASI BAĞLANTILAR		
SAB35	Kurumum alınan kararların, çalışanların moralleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurur.	,806
SAB32	Kurumum çalışanların iş ve aile yaşamları arasında denge kurmalarına yardım eder.	,760
SAB33	Kurumum çalışanların küresel bir perspektifte düşünmesi için onları teşvik eder.	,681
SAB34	Kurumum, kurum içindeki herkesi karar alma sürecinde, müşterilerin bakış açısıyla düşünmeye teşvik eder.	,663
SAB37	Kurumum problemlerini çözerken, kurum içindeki tüm çalışanları çözüm bulabilecek cevaplar vermeye teşvik eder.	,605

Tablo 11 (Devam)

ÖÖBÖ ALT BOYUTLARI	MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ
PAYLAŞILAN SİSTEMLER		
PS24	Kurumum ders aldığı konuları bütün çalışanları tarafından öğrenilmesine olanak sağlar.	,777
PS23	Kurumum çalışanların mevcut performans ve beklenen performans düzeyleri arasındaki farkı ölçmek için sistemler kurar.	,711
PS21	Kurumum, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgileri her zaman kolay ve hızlı bir şekilde sağlar.	,685
PS20	Kurumum, düzenli yapılan toplantılarda iki yönlü (karşılıklı) iletişime önem verir.	,636
PS22	Kurumum çalışanların yetenekleriyle ilgili bilgileri güncel bir veri tabanında saklar.	,522
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK		
DL42	Kurumumda liderler öğrenmek için sürekli fırsatlar ararlar.	,784
DL43	Kurumumda liderler kurumun faaliyetleri ile kurumun benimsediği değerlerin uyumlu olmasını sağlarlar.	,757
DL40	Kurumumda liderler diğer çalışanlara kurum vizyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olmaları için yetkiler verirler.	,742
DL41	Kurumumda liderler astlarına yol gösterirler.	,714
GÜÇLENDİRİLMİŞ ÇALIŞANLAR		
GC31	Kurumum farklı bölüm ve çalışma grupları arasında başarı sıralaması yapar.	,834
GC28	Kurumum çalışanlarının kurum vizyonuna katkıda bulunabilmesi için onları teşvik eder.	,570
GC26	Kurumum çalışanların işleriyle ilgili inisiyatif almalarına izin verir.	,556
GC29	Kurumum çalışanlarına görevlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları kontrol etme imkânı verir.	,555
GC30	Kurumum kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	,552
GC27	Kurumum çalışanlarına görev verirken seçenekler sunar.	,512

3.4.4. Korelasyon Analizi

Çalışmanın amacı doğrultusunda katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleriyle öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 12’de görüldüğü üzere örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algısı üzerinde 0.01 ($r = -0,305$, $p: 0.00 < 0,01$) anlamlılık düzeyinde olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmaya dahil olan çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri arttıkça öğrenen örgüt algılarında bir düşüş meydana gelmektedir. Ayrıca korelasyon katsayısı (r) $-0,305$ düzeyinde olması iki değişken arasında orta derecede güçlü negatif yönde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Tablo 12’deki verilerden edinilen bilgilere göre, güçsüzlük alt boyutu ile örgütsel öğrenme algısı arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde ($r = -,166$, $p = 0,017 < 0,05$) istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifade ile, çalışanların güçsüzlük seviyeleri arttıkça

örgütsel öğrenme algılarında bir düşüş meydana gelmektedir. Ayrıca -0,116 değerindeki korelasyon katsayısı bu iki değişken arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine tablo 12'den anlaşılacağı üzere anlamsızlık alt boyutunun 0,01 anlamlılık düzeyinde öğrenen örgüt algısı ile negatif yönde ve anlamlı bir düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır ($p= ,000 < 0,01$, $r= -0,437$). Aynı zamanda $r= -0,437$ değerindeki korelasyon katsayısı bu iki değişken arasında negatif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki varlığını belirtmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın anlamsızlık hissi arttıkça öğrenen örgüt algısında bir düşüş meydana gelecektir. Ayrıca kendine yabancılaşma alt boyutu ile öğrenen örgüt algısı arasında herhangi bir istatistiksel ilişkiye rastlanamamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 12: Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ile Öğrenen Örgüt Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

	ÖYD	G	A	Y	ÖÖA	BDÖ	DÖ	ÖDÖ
Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri (ÖYD)	1							
Güçsüzlük (G)		1						
Anlamsızlık (A)			1					
Kendine Yabancılaşma (KY)				1				
Öğrenen Örgüt Algıları (ÖÖA)	-,305**	-,166*	-,437**	-,017	1			
Birey Düzeyinde Öğrenme (BDÖ)	-,209*	-,129	-,318*	-,023		1		
Takım Düzeyinde Öğrenme (TDÖ)	-,281*	-,149*	-,404**	-,017			1	
Örgüt Düzeyinde Öğrenme (ÖDÖ)	-,320**	-,172*	-,462**	-,038				1

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Yukarıdaki tabloda bulunan mevcut verilerden, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algısının alt boyutu olan birey düzeyinde öğrenme ile arasındaki ilişkinin, 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönde olduğu ($P= 0,003 < 0,01$, $r= -0,209$) ve $r= -0,209$ değerinden anlaşılacağı üzere bu ilişkinin zayıf güçte olduğu gözlemlenmiştir.

Güçsüzlük ve kendine yabancılaşma alt boyutlarının istatistiksel olarak birey düzeyinde öğrenme ile arasında bir ilişkiye rastlanamamıştır ($p > 0,05$). Birey düzeyinde öğrenme ile ilişkili olan tek alt boyutun anlamsızlık olduğu belirlenmiştir. Anlamsızlık boyutunun birey düzeyinde öğrenme ile arasındaki ilişkinin, 0,01 anlamlılık düzeyinde orta derecede güçlü ($r= -0,318$) ve negatif yönde ($p= 0,000 < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile grup düzeyinde öğrenme arasında tablo 12'de görüldüğü üzere 0,01 anlamlılık düzeyinde zayıf derecede güçlü ve negatif yönde ($p=$

0,000<0,01 $r=-0,281$) bir ilişki görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri arttıkça grup düzeyinde öğrenme algılarında azalma söz konusu olacaktır.

Ayrıca tablo 12'ye göre, güçsüzlük alt boyutunun örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan grup düzeyinde öğrenme algısı ile arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde ($r=-,149$ $p=0,032<0,05$) istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Çalışanların güçsüzlük seviyeleri arttıkça grup düzeyinde öğrenme algılarında bir düşüş meydana gelmektedir. Ayrıca -0,149 değerindeki korelasyon katsayısı bu iki değişken arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine tablo 12'den anlaşılacağı üzere anlamsızlık alt boyutu ile grup düzeyinde öğrenme algısı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür ($p=,000<0,01$, $r=-0,404$). Aynı zamanda $r=-0,404$ değerindeki korelasyon katsayısı bu iki değişken arasında negatif yönde orta derecede güçlü bir ilişki varlığını belirtmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın anlamsızlık hissi arttıkça grup düzeyinde öğrenme algılarında bir düşüş meydana gelecektir. Ayrıca kendine yabancılaşma alt boyutu ile grup düzeyinde öğrenme arasında herhangi bir istatistiksel ilişkiye rastlanamamıştır ($p=0,806>0,05$).

Tablodaki veriler incelendiğinde örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile örgüt düzeyinde öğrenme alt boyutu arasında $r=-0,329$ değerinde korelasyon gözlenmiştir. Bu değerden anlaşılacağı üzere bu ilişkinin gücü orta düzeydedir. 0,01 anlamlılık düzeyinde ($p=0,000<0,01$) gözlenen bu ilişki, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkidir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından olan güçsüzlük ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında -0,172 değerinde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda bu değer bu ilişkinin gücünün zayıf olduğunu göstermektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ($p=0,013<0,05$) bu analiz sonucunda tespit edilen ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca analiz sonucunda elde edilen verilere göre, anlamsızlık alt boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme ile ilişkisinin negatif yönde ($r=-0,462$) olduğu tespit edilmiştir. 0,01 anlamlılık düzeyinde yapılan bu analiz sonucunda ($p=0,000<0,01$) iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve -0,462 değerinde olan korelasyon değerine göre ise bu ilişkinin orta derecede güçlü olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan kendine yabancılaşma ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında ise istatistiksel olarak bir ilişkiye rastlanamamıştır ($p=0,599>0,05$).

3.4.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümü araştırmaya dahil edilen banka çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel verilerden oluşmaktadır.

Tablo 13: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	SAYI	YÜZDE (%)
CİNSİYET	KADIN	94	45.4
	ERKEK	113	54.6
MEDENİ DURUM	EVLİ	129	62.3
	BEKAR	78	37.7
YAŞ	18-27 YAŞ	63	30.4
	28-37 YAŞ	124	59.9
	38-47 YAŞ	17	8.2
	48 YAŞ VE ÜZERİ	3	1.4
EĞİTİM DURUMU	ORTAÖĞRETİM	7	3.4
	ÖN LİSANS	24	11.6
	LİSANS	151	72.9
	YÜKSEK LİSANS	25	12.2
	DOKTORA	0	0
HİZMET SÜRESİ	1 YILDAN AZ	14	6.8
	1-5 YIL	73	35.3
	6-10 YIL	81	39.1
	11-14 YIL	19	9.2
	15 YIL VE ÜZERİ	20	9.7
ÇALIŞILAN BANKA ALANI	ÖZEL	63	30.4
	KAMU	144	69.6
	TOPLAM	207	%100

Tablo 13’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 94’ü bayan, 113’ü ise erkektir. Bayanların toplamdaki oranı %45,4 iken erkeklerin toplamdaki oranı ise %54,6’ dır. Araştırmaya katılan çalışanların 63’ü (%30,4) 18-27 yaş arasında, 124’ü (%59,9) 28-37 yaş arasında, 17’ si (%8,2) 38-47 yaş arasında ve 3’ü (%1,4) de 48 yaş ve üzeridir. 207 çalışanın 129’u (%62,3) evli, 78’i (%37,7) ise bekadır.

Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde 7’si (3.4) ortaöğretim, 24’ü (11.6) ön lisans, 151’i (72.9) lisans ve 25’i (%12,1) ise yüksek lisans düzeyindedir. Ayrıca anket soruları arasında yer almasına karşın ankete katılan çalışanlar arasında eğitim durumu doktora olan katılımcı bulunmamaktadır. Katılımcıların hizmet süreleri incelendiğinde, 14’ünün (%6,8) 1yıldan az, 73’ünün (35.3) 1-5 yıl arasında, 81’inin (39.1) 6-10 yıl arasında, 19’unun (%9,2) 11-14 yıl arasında ve 20’sinin (%9,7) ise 15 yıl ve üzerinde hizmet verdikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda katılımcıların 63’ü (%30,4) özel banka, 144’ü (%30,4) ise kamu bankasında çalışmaktadır.

3.4.6. Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Öğrenen Örgüt Algıları Üzerindeki Etkisi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin olduğu çoklu regresyon ve basit regresyon modelleri kullanılmıştır. Regresyon

analizinde bağımsız değişkenler yabancılaşma ölçeğinin alt boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşmadır. Bağımlı değişkenler ise öğrenen örgüt boyutları ölçeğinin alt boyutları olan birey düzeyinde öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme boyutlarıdır. Modelde bulunan belirlilik katsayısı (R^2) bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Çoklu regresyon modelinde belirlilik katsayısı modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça artar. Böyle bir durumda düzeltilmiş belirlilik katsayısına (Adjusted R^2) bakılır (Kalaycı, 2016: 259).

Modelde bulunan Dublin Watson katsayısı otokorelasyonu test etmede kullanılır. Bu katsayının değeri 0 ile 4 arasında değişir ve 0'a yakın olan değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, ikiye yakın değerler otokorelasyon olmadığını gösterir. Bu değerlerin 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanır (Kalaycı, 2016: 264).

Tablo 14: Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Öğrenen Örgüt Algıları Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin Watson	ANOVA ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
ÖYD	,305 ^a	,093	,088	1,803	,000 ^a	4,484	-,628	-,205	,000

a: Bağımsız değişken: Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

b: Bağımlı değişken: Öğrenen Örgüt Algıları

Bağımlı değişkenin öğrenen örgüt algısı, bağımsız değişkenin örgütsel yabancılaşma düzeyleri olduğu tablo 14'de basit regresyon modeli ile test edilmiştir. Tablo 14'den elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir ($p=0,000<0,05$).

R^2 değeri ,093 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımlı değişkendeki %9,3'lik bir değişim modele dahil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların öğrenen örgüt algılarındaki değişimin %9,3'lük bir kısmı örgütsel yabancılaşma düzeyleri tarafından açıklanmaktadır. Son olarak çalışanların yabancılaşma düzeylerinde meydana gelen bir birimlik artış öğrenen örgüt algılarında 0,628 birimlik bir azalışa neden olacaktır.

Örgütte ortaya çıkan bir yabancılaşma düzeyi artışında çalışanın verimi düşme eğilimine girmektedir. Bunun sonucunda, çalışan kendini örgüte ait hissedemez duruma gelmekte ve aynı zamanda örgüt için önemli olan öğrenen örgüt faaliyetleri içinde kendine yer bulamadığı bir konuma düşmektedir. Yukarıda yapılan analizlerin sonucu da bu durumu desteklemektedir.

Bu değerlendirmeler ve elde edilen analiz verileri neticesinde;

“Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15: Güçsüzlük, Anlamsızlık ve Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Öğrenen Örgüt Algısı Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	ANOVA ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
Güçsüzlük	,455 ^a	,207	,195	2,005	,000 ^a	4,288	-,179	-,111	,103
Anlamsızlık							-,578	-,436	,000
Kendine yabancılaşma							,165	,111	,101

a: Bağımsız değişken: Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları

b: Bağımlı değişken: Öğrenen Örgüt Algısı

Bağımlı değişkenin öğrenen örgüt algısı olduğu bağımsız değişkenlerin ise güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma olduğu Tablo 15 çoklu regresyon modeli ile elde edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo 15’den de anlaşılacağı üzere modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (P=,000). Diğer bir ifade ile öğrenen örgüt algısında meydana gelen değişimlerin %20,7’ si bağımsız değişkenler olan güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca elde edilen veriler doğrultusunda güçsüzlük boyutunun öğrenen örgüt algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür (p= 0,103> 0,05). Aynı tabloda anlamsızlık boyutunun ise öğrenen örgüt algısı üzerinde -,578 düzeyinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (p=,000<0,05). Başka bir ifade ile güçsüzlük boyutunda meydana gelecek bir birimlik artış öğrenen örgüt algısı üzerinde ,578 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ayrıca kendine yabancılaşma boyutunun bağımlı değişken üzerinde istatistiksel anlamda bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (p= 0,101>0,05). Bu analizler sonucunda;

“Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklindeki H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklindeki H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklindeki H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Birey Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	ANOVA ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
ÖYD	,209 ^a	,044	0,39	1,751	,003 ^a	4,484	-,628	-,305	,000

a: Bağımsız değişken: Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

b: Bağımlı Değişken: Birey Düzeyinde Öğrenme

Bağımsız değişkenin örgütsel yabancılaşma düzeyleri, bağılı değişkenin ise birey düzeyinde öğrenme olduğu Tablo 16 basit regresyon analizi ile elde edilmiştir. Tablodan anlaşılacağı üzere model bir bütün anlamlıdır (p= ,003<,005). Başka bir deyişle birey düzeyinde öğrenme üzerinde meydana gelen değişimlerin %4,4'ü örgütsel yabancılaşma düzeyleri tarafından açıklanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel yabancılaşma düzeyleri birey düzeyinde öğrenme üzerinde -0,628 düzeyinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (P= ,000<0,05). Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere örgütsel yabancılaşma düzeylerinde meydana gelen bir birimlik artış, birey düzeyinde öğrenme üzerinde ,628 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Yukardaki açıklamalar sonucunda;

“Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17: Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Birey Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	Anova ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
Güçsüzlük	,344 ^a	,118	,105	1,800	,000 ^a	3,957	-,180	-,111	,145
Anlamsızlık							-,455	-,436	,000
Kendine yabancılaşma							,200	,111	,079

a: Bağımsız değişken: Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kendine Yabancılaşma alt boyutları

b: Bağımlı Değişken: Birey Düzeyinde Öğrenme

Bağımlı değişkenin birey düzeyinde öğrenme olduğu bağımsız değişkenlerin ise güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma olduğu Tablo 17 çoklu regresyon analizi yapılarak elde edilmiştir. Tablodan elde edilen veriler doğrultusunda, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (p= ,000<0,05). Ayrıca tabloda yer alan R² değeri ,118 olarak bulunmuştur. Bu değerden anlaşılacağı üzere birey düzeyinde meydana gelecek bir değişimin %11,8'i güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 17'deki verilerden anlaşılacağı üzere güçsüzlük boyutunun istatistiksel olarak birey düzeyinde öğrenme üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir ($p=0,145<0,05$). Anlamsızlık boyutunun ise birey düzeyinde öğrenme üzerinde $-,455$ düzeyinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($p=,000<0,05$). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, anlamsızlık boyutunda meydana gelecek bir birimlik artış birey düzeyinde öğrenme üzerinde $,455$ birimlik bir azalışa neden olacaktır. Aynı zamanda kendine yabancılaşma boyunun da birey düzeyinde öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($P=,079>0,05$).

Bu durumda;

“Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18: Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Takım Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	ANOVA ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
ÖYD	,281 ^a	,079	,074	1,876	,000 ^a	4,493	-,694	-,281	,000

a: Bağımsız Değişken: Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

b: Bağımlı Değişken: Takım Düzeyinde Öğrenme

Bağımlı değişkenin takım halinde öğrenme, bağımsız değişkenin örgütsel yabancılaşma düzeyleri olduğu Tablo 18 basit regresyon analizi uygulanarak elde edilmiştir. Analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($p=,000<0,05$) ve takım düzeyinde meydana gelecek bir değişimin %7,9'nun örgütsel yabancılaşma düzeyleri tarafından açıklandığı ($R^2= 0,79$) belirlenmiştir. Ayrıca tabloda görüldüğü üzere örgütsel yabancılaşma düzeylerinin takım halinde öğrenme üzerinde $-,694$ düzeyinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p=,000<0,05$). Başka bir ifadeyle örgütsel yabancılaşma düzeylerinde meydana gelecek bir birimlik artış takım halinde öğrenme üzerinde $,694$ 'lük bir azalışa neden olacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda;

“Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19: Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Takım Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	Anova ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
Güçsüzlük	,419 ^a	,175	,163	2,073	,000 ^a	4,274	-,187	-,097	,163
Anlamsızlık							-,641	-,403	,000
Kendine yabancılaşma							,176	,099	,153

a: Bağımsız değişken: Örgütsel Yabancılaşma Alt Boyutları

b: Bağımlı Değişken: Takım Düzeyinde Öğrenme

Bağımlı değişkenin takım düzeyinde öğrenme bağımsız değişkenleri ise güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma olduğu Tablo 19 çoklu regresyon analizi sonucunda oluşturulmuştur. Tablo 19’da görüldüğü üzere model bir bütün olarak anlamlıdır ($p=,000<0,05$). Ayrıca tablodaki R² değerinden de anlaşılacağı üzere takım düzeyinde öğrenmede meydana gelecek değişimlerin %17,5’i bağımsız değişkenler olan güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma tarafından açıklanmaktadır.

Tablodan elde edilen veriler doğrultusunda, güçsüzlük ($p=,163>0,05$) ve kendine yabancılaşma ($p=,153>0,05$) boyutlarının takım düzeyinde öğrenme üzerinde istatistiksel olarak bir etkisi tespit edilememiştir. Anlamsızlık boyutunun ise birey düzeyinde öğrenme üzerinde -,641 düzeyinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,05$). Diğer bir ifadeyle anlamsızlık boyutunda meydana gelecek bir birimlik artış takım düzeyinde öğrenme üzerinde ,641 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Bu analizler ve açıklamalar doğrultusunda;

“Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{3a} hipotezi reddedilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutu ile takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{3c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	Anova ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
ÖYD	,329 ^a	,108	,104	1,798	,000 ^a	4,686	-,702	-,329	,000

a: Bağımsız Değişken: Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

b: Bağımlı Değişken: Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Bağımlı değişkenin örgüt düzeyinde öğrenme, bağımsız değişkenin örgütsel yabancılaşma düzeyleri olduğu Tablo 20 basit regresyon analizi yapılarak elde edilmiştir. Tablo 20’den elde edilen veriler sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve örgüt düzeyinde öğrenmede meydana gelen değişimlerin % 10,8’nin örgütsel yabancılaşma düzeyleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir ($p=,000<0,05$ ve $R^2= ,108$). Ayrıca örgütsel yabancılaşma düzeylerinin örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde -,702 düzeyinde negatif yönde ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu değerden anlaşılacağı üzere örgütsel yabancılaşma düzeylerinde bir birimlik artış örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde ,702 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ve analizler sonucunda;

“Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21: Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kendine Yabancılaşma Alt Boyutları ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson	Anova ^b P	Sabit Değer	Bağımsız Değişken Katsayısı	B	P
Güçsüzlük	,476 ^a	,226	,215	2,059	,000 ^a	4,471	-,176	-,106	,117
Anlamsızlık							-,629	-,458	,000
Kendine yabancılaşma							,144	,094	,162

a: Bağımsız değişken: Örgütsel Yabancılaşma Alt Boyutları

b: Bağımlı Değişken: Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Bağımlı değişkenin örgüt düzeyinde öğrenme, bağımsız değişkenlerin güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma olduğu Tablo 21 çoklu regresyon analizi verileri doğrultusunda oluşturulmuştur. Tablodan anlaşılacağı üzere model bir bütün olarak anlamlıdır ($p=,000<0,05$).

Ayrıca tabloda yer alan R^2 değerinden de anlaşılacağı üzere örgüt düzeyinde öğrenmede meydana gelecek değişimlerin %22,6'sı bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 21'de görüldüğü üzere güçsüzlük ($p=,117>0,05$) ve kendine yabancılaşma ($p=,162>0,05$) boyutlarının örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde istatistiksel olarak bir etkileri tespit edilememiştir. Anlamsızlık boyutunun ise örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde-,629 düzeyinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($p=,000<0,05$).

Bu açıklamalar sonucunda;

“Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.

“Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H_{4c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 22: Hipotezlere İlişkin Özet Tablo

HİPOTEZLER	SONUÇ
H_1 : Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{1a} : Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.
H_{1b} : Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{1c} : Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.
H_2 : Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{2a} : Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.
H_{2b} : Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{2c} : Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun birey düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.
H_3 : Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edildi.
H_{3a} : Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.
H_{3b} : Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutu ile takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{3c} : Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun takım düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.

Tablo 22 (Devamı)

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₄ : Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{4a} : Örgütsel yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.
H_{4b} : Örgütsel yabancılaşma kavramının anlamsızlaşma boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{4c} : Örgütsel yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun örgüt düzeyinde öğrenme üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Reddedildi.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerindeki etkilerinin incelendiğinde bu araştırmada, günümüz sorunlarından biri olan yabancılaşma ve yine günümüz örgütleri açısından büyük bir öneme sahip olan öğrenen örgüt kavramlarının önemine değinilmiştir. Belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda faaliyetlerine devam eden örgütlerde birey unsuru önemli bir yere sahiptir. Bu neden ile bu çalışmada, özel ve kamu banka çalışanlarının hem demografik özelliklerine ilişkin bilgiler hem de yine çalışanların görüşü doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel yabancılaşma boyutlarının ikisinin (güçsüzlük ve kendine yabancılaşma) öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisine rastlanamamış ancak diğer bir boyut olan anlamsızlık boyutunun bu durumda etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçların olası nedenleri olarak aşağıdaki durumlar düşünülmektedir.

Örgüt bünyesindeki çalışanların iş ile bütünleşmesi, ürettiği ürün ve alınan sonuçlar üzerinde etkili olduğunu düşünmesi onların örgütte kendilerini güçlü hissetmelerine neden olan ana etmenlerdendir. Ayrıca çalışanların aidiyet duygusunu hissetmeleri, kendi yeteneklerinin farkında olmaları ve onlarla özdeşleşerek örgüt içerisinde bunu hissedebilmeleri de oldukça önemlidir. Çünkü birey söz konusu ortamda kendine yabancılaşma duygusundan uzak kalır ve örgüt içinde kendini önemli hisseder. Çalışanların kendilerini güçlü hissettikleri ve yeteneklerinin farkında olduklarını durumlarda örgüt içi verimlilikte ve örgüt amaçlarına bağlılıkta artış meydana gelebilir. Söz konusu durumların varlığı ise öğrenen örgüt olma yolunda atılması gereken adımlardandır. Çünkü örgütte güçlü ve kendine yabancılaşmamış bireylerin varlıkları aynı zamanda öğrenmeye açık, üretmekte istekli, çevresiyle etkileşim içinde olup emeğini daha iyi yapabilmenin yollarını arayan, ürettiği ürünle kendini bütünleştirebilmiş ve yeteneklerini örgüt amaçlarına ulaşmak için kullanmakta can atan bireylerin varlığı olarak düşünülebilir. Çalışmanın uygulandığı bankacılık sektöründe de söz konusu durumun geçerli olacağı düşünülmektedir. Ancak bu sektörde uygulanan ve "güçsüzlük" boyutunu ölçmek için kullanılan anket sorularına çalışanların verdikleri cevaplar oldukça farklı olmuştur. Çalışanların bir kısmı kurum içinde güçsüzlük içindeyken diğer bir kısmı ise bu duygu içerisine girmemektedir. Bunun nedeni, anketi cevaplayan çalışanların farklı pozisyonlarda bulunmaları olarak düşünülmektedir. Cevaplar üzerindeki bu çelişkiler nedeniyle aslında yabancılaşmada büyük etkisi olan ve çalışanların öğrenen örgüt algılarını etkilemesi beklenen güçsüzlük kavramının bankacılık sektörü üzerinde bir etkisine rastlanamamıştır.

Anket sorularının “*kendine yabancılaşma*” boyutunu ölçmek için sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda bu sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun kendine yabancılaşma durumunda olmadıkları görülmüştür. Bu nedenle öğrenen örgüt algısında negatif bir etkiye sahip olacağı düşünülen bu boyutun, öğrenen örgütlerin var olduğu bankacılık sektöründe bir etkisine rastlanamamıştır.

Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan makineleşme durumu bireylerin ürettikleri ürüne yabancılaşmasında önemli bir etken olmuştur. Özellikle son zamanlarda artan teknolojik gelişmeler nedeniyle örgütlerde yaptığı işin bütününden kopuk, sadece kendi yaptığı iş konusunda bilgi sahibi olan bireyler varlık göstermeye başlamıştır. Bu nedenle örgütte kişisel ilişkiler azalmaya ve anlamsızlaşma duygusu kendini göstermeye başlamıştır. Bu noktada vurgulamak gerekir ki örgütlerde çalışanların kendi yaptıkları iş ve örgüt bütününde gerçekleştirilen işlerle bağlantı kurması oldukça önemlidir. Çünkü bireylerin örgüt yapısı işleyişini anlayabilmesi ve kendi işinin örgüt içinde bir anlam ifade ettiğini kavrayabilmesi bu sayede olabilir ve öğrenen örgütler için önemli olan motivasyon kavramı bu sayede kendiliğinden de sağlanabilir. Ayrıca söz konusu durumların varlığıyla çalışanlar arası iletişim ve sosyal etkileşim artıracak için öğrenen örgüt kavramının gerektirdiği takım halinde öğrenme durumu daha kolay gerçekleşebilir.

Çalışmada gerçekleştirilen ankette “*Anlamsızlık*” boyutunu ölçmek için hazırlanan sorularda banka çalışanlarının oldukça önemli bir çoğunluğunun, örgüt içinde yaptıkları işlerin örgüt açısından öneminin ve görevlerinin örgütün işleyişinde büyük bir etkisi olduğunun farkında olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle rekabet ortamının yüksek olduğu bankacılık sektöründe sürekli öğrenme ortamının sağlanması ve öğrenilenlerin iş arkadaşları arasındaki paylaşımın gerçekleşebilmesi için bireylerin anlamsızlaşma duygusu içine girmemeleri gerekmektedir. Bankacılık sektörü için önemli olan bu olgunun varlığı, öğrenen örgüt olmaları gereken bankaların yoluna taş koyabilecek etkide olabilir. Bu nedenle çalışmada, öğrenen örgüt algısı üzerinde negatif etkisi olacağı düşünülen anlamsızlık boyutunun bankacılık sektörü üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan literatür taramasında, örgütsel yabancılaşma ve öğrenen örgüt algısı kavramları birbirinden farklı olarak değerlendirilmesine rağmen bu ilişki üzerinde duran başka bir çalışmaya rastlanamamıştır. Örgütler için büyük sorunlardan biri olan yabancılaşma kavramı özellikle öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen örgütler için önemlidir. Bu çalışma öğrenen örgüt olma yolunda ilerlemek isteyen örgütlerin, çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olabilecek olan yabancılaşma kavramına dikkat etmeleri gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu durumlar göz önüne alındığında ileride yapılacak çalışmalar için araştırmacılara, çalışmanın daha kapsamlı olarak farklı coğrafyalara uygulanması ve farklı sektör seçilmesi önerilmektedir. Hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe uygulanan bu çalışmanın üretim sektöründe uygulanması durumunda sonuçların daha farklı olacağı düşünülmektedir. Çünkü bankacılık sektöründe daha çok müşterilerle kişisel ve

birebir ilişkiler kurulmaktadır. Burada somut bir emekten ziyade soyut bir emeğin varlığı söz konusudur. Ayrıca bu sektörde çalışma şartları üretim sektörüne göre daha iyidir. Bu nedenle özellikle çalışanların yaptıkları işlere (emeklerine) yabancılaşma durumunun üretim sektöründe daha fazla etkisi olabileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle üretim sektöründe çalışanların yaptıkları işler üzerindeki somut değerlerin onlarla birebir ilişkili olması, bu sektördeki çalışanların yabancılaşmaya karşı daha dirençsiz olabileceğinin göstergesi olabilir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akat, İlder vd. (2002), *İşletme Yönetimi*, Fakülte Kitapevi, İzmir.
- Akdoğan, Emine (2015), "Marx ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı", *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 273-282.
- Akman, Şerif Taylan (2012), "Yabancılaşma ve Hukuk", *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(2), 108-115.
- Aksakal, Tolga (2013), "Yabancılaşma Olgusunun Fotografik Yansıması", *Tasarım Dergisi*, 1(4), 47-50.
- Akyıldız, Hüseyin (1998), Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 163-176.
- Akyıldız, Hüseyin ve Dulupçu, Murat Ali (2003), "Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(3), 27-48.
- Aldemir, Ceyhan (1983), "Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler", *Amme İdare Dergisi*, (16/1), 61-77.
- Ankony, Robert ve Thomas, Kelly (1999), "The Impact of Perceived Alienation on Police Officers' Sense of Mastery and Subsequent Motivation for Proactive Enforcement", *An International Journal of Police Strategies and Management*, 22(2), 120-134.
- Argyris, Chris ve Schön, Donald (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Pub. Comp., Mass. https://www.researchgate.net/publication/28147808_Organizational_Learning_A_Theory_of_Action_Perspective (12.01.2017).
- Aron, Raymond (1986), *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, (Çev. Korkmaz Alemdar), Türkiye İş Bankası, Ankara.
- Aşan, Öznur vd. (2006), *Örgütsel Davranış*, 9.Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Atak, Metin (2011), "Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri", *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 158-176.
- Atak, Metin ve Atik, İlhan (2007), "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- Avcı, Müjdat (2012), "Eğitimde Temel Bir Sorun: Yabancılaşma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 23-40.
- Ayhan, Ufuk (2010), "Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları", *Sayıştay Dergisi*, (76), 77-99.

- Ayık, Ahmet ve Gönül, Şayir (2015), "Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenen Örgüt ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Elementary Education Online*, 14(2), 379-394.
- Balay, Refik (2012), "Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel ve Devlet Üniversitesi Arasında Bir Karşılaştırma", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2461-2486.
- Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İbrahim Ethem (2008), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Kariyer Yayıncılık, Ankara.
- Bontis, Nick vd. (2002), "Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Braham, Barbara vb. (1995), *Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education*, Course Technology Crisp, Chicago.
- Ceylan, Adnan (2014), *Yönetimde İnsan ve Davranış*, 3. Baskı, Kuşak Matbaa, İstanbul.
- Chen, Yu-Chen vd. (2012), "Organizational Alienation, Organizational Support And Behavioral Intention To Adopt Information Systems", *Pacific Asia Conference on Information Systems*, <http://aisel.aisnet.org/pacis2012> (19.01.2017).
- Chonk, Lawrence vd. (2003), "Organizational and Individual Learning In The Sales Force: An Agenda For Sales Research", *Journal of Business Research*, (56), 935-946.
- Crossan, Mary vd. (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Çam, Salim (2002), *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, 1.Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Çelik, Adnan ve Şimşek, Şerif (2015), *Yönetim ve Organizasyon*, 16.Baskı, Eğitim Kitap Evi, Konya.
- Çelik, Vural (2014), "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi", *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 193-212.
- Çiçek, Nuri (2015), "Franz Kafka'nın Eserlerinde Yabancılaşma Problemi", *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 5(1), 142-162.
- Dean, Dwight (1961), "Alienation: Its Meaning and Measurement", *American Sociological Review*, 26(5), 753-758.

- Demirel, Yavuz ve Kubba, Zeynep (2014), "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Develioğlu, Kazım ve Tekin, Ömer Akgün (2012), "Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 121-128.
- Doğan, Ebru (2013), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1.Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Doğan, İsmail (2007), **Sosyoloji Kavramı ve Sorunsalı**, 7.Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- URL, "Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi" (t.y.), [http://eytepe.com/2016/02/24/469 / \(09.02 2017\)](http://eytepe.com/2016/02/24/469/(09.02%202017).).
- Eren, Erol (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergun Özler, Derya ve Dirican, Meltem (2014), "Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (39), 291-310.
- Erigüç, Gülsün ve Balçık, Pınar (2007), "Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 10(1), 75-106.
- Erkal, Mustafa (2006), **Sosyoloji: Toplum Bilimi**, Der Yayınevi, İstanbul.
- Esin, Pars (1982), **İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, A.Ü. S.B.F. Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi, Ankara.
- Garavan, Thomas (1997), "The learning organization: A review and evaluation", **The Learning Organization**, 4(1), 18-29.
- Güçlü, Nezahat (2003), "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (6), 147-159.
- Güçlü, Nezahat, ve Türkoğlu, Hakan (2003), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 137-161.
- Hajda, Jan (1961), "Alienation and Integration of Student Intellectuals", **American Sociological Review**, 26(5), 753-758.
- Heldberg, Bo (1981), **How Organizations Learn and Unlearn**, Arbetslivscentrum, London.
- Hodgkinson, Myra (2000), "Managerial Perceptions of Barriers To Becoming A Learning Organization", **The Learning Organization**, 7(3), 156-167.
- Kaya, Ufuk ve Serçeoğlu, Neslihan (2013), "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, (1), 310-345.

- Kaya, Yıldız vd. (2013), "İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", **The Journal of Academic Social Science Studies**, 6(6), 1253-1284.
- Kılıç, Recep ve AYTEKİN, Gamze (2010), Üniversitede Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Balıkesir Üniversitesi Örneği", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, (14), 152-168.
- Kim, Daniel (1993), "The Link Between Individual and Organization Learning", **Sloan Management Review**, 35(1), 37-50.
- Kıngır, Said ve Mesci, Muammer (2007), "Öğrenen Organizasyonlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(19), 63-81.
- Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, 12.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kohn, Melvin (1976), "Occupational Structure and Alienation", **American Journal of Sociology**, 82(1), 111-130.
- Kurtulmuş, Mehmet ve Karabıyık, Hüseyin (2016), "Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi", **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5(2), 459-477.
- Lawrence, Jones ve Thompson, Fred (2007), **From Bureaucracy to Hyperarchy in Netcentric and Quick Learning Organizations**, (186), <https://books.google.com.tr/books> (20/11/2017).
- Marsick, Victoria ve Watkins, Karen (2003), "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", **Advances in Developing Human Resources**, (32-151), [Journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com) (26.10.2016).
- Marquardt, Michael (2002), **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, 2. Baskı, Davies-black Publishing, <http://eds.b.ebscohost.com> (17.01.2017).
- McGill, Michael ve Slocum, John (1993), "Unlearning Organization", **Organizational Dynamics**, 22(2), 67-79.
- Minanlı, Artin Vural (2013), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morgül, Tarık (2013), **İşletmelerde Öğrenen Organizasyon Süreci**, <https://www.academia.edu> (30.06.2018).
- Ofluoğlu, Gökhan ve Büyükyılmaz, Ozan (2008), "Türkiye Taşkömürü Kurumu Kozlu İşletme Müessesesinde Yabancılaşmanın Boyutları Üzerinde Etkili Olan Nedenlerin Araştırılması", **Kamu-İş Dergisi**, 9(4).

- Onağ, Ozan ve Tepeci, Mustafa (2016), "Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi", **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 27(80), 50-79.
- Öneren, Melahat (2008), "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 163-178.
- Özbek, Mehmet Ferhat (2011), "Örgüt İçerisinde Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(1), 231-248.
- Özden, Ömer (2016), "Bir Ahlâk Problemi Olarak Yabancılaşma ve Yahya Kemal", **İlahiyat Akademi Dergisi**, 2(3), 101-112.
- Özer, Mehmet Akif (2012), **21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları**, 1.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özgen, Hüseyin vd. (2004), "Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(2), 175-188.
- Özgen, Hüseyin ve Türk, Murat (1996), "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdare Dergisi**, 29(2), 71-83.
- Özgener, Şevki (2000), "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", **Verimlilik Dergisi**, (2), 41-64.
- Polat, Murat vd. (2015), " Öğretmen Adaylarında Okula Yabancılaşma ve Akademik Öz yeterlilik: Bir Chaid Analizi İncelemesi", **Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4(2), 214-232.
- San, Coşkun (2003), "Yabancılaştırma-Yabancılaşma", **Amme İdare Dergisi**, 36(3), 1-7.
- Savaş, Mustafa (2015), " Okullarda Örgütsel Davranış ve Yabancılaşma", **Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi**, <http://eytepe.com/2016/02/24/469/> (22.02.2017).
- Sayırlı, Ali (2001), "Bireysel Öğrenme Örgütsel Öğrenme ve Aralarındaki Bağ", **İ.Ü Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, (25), 229-243.
- Scott, Brenda Barker (2011), "Organizational Learning: A Literature Review", **Discussion Paper**, (2), 1-24.
- Senemoğlu, Nuray (2005), **Gelişim Öğrenme ve Öğretim**, 12.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Senge, Peter (2013), **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İldeniz vd.) 16. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- _____ (2004), "The Fifth Discipline: The Art and Practice of A Learning Organization" Human Resources Management, <http://showybook.com/The-Fifth-Discipline-0385260946.html> (01.01.2017).

- _____ (1990), "The Leader's New Work: Building Learning Organization", *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Seymen, Oya ve Bolat, Tamer (2002), **Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama**, 1.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Şenturan, Şermin (2007), "Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanlarının Durumu", **Kamu-İş Dergisi**, 9(1), 91-104.
- Şimşek, Hüseyin vd. (2012), "İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi**, 2(1), 54-71.
- Şimşek, Şerif Mehmet (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şimşek, Şerif ve Çelik, Adnan (Ed.) (2008), **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Şimşek, Şerif Mehmet vd. (2006), "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (15), 569-587.
- _____ (2015), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 9.Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Song, Ji Hoon vd. (2009), "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context", **Human Resource Development Quarterly**, 20(1), 43-64.
- Tanrıverdi, Haluk ve Kılıç, Neslihan (2016), "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, 1-18.
- Taştan, Seçil vd. (2014), "Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 121-138.
- Teare, Richard (1998), "Developing A Curriculum for Organizational Learning", **Journal of Workplace Learning**, 10(2), 95-121.
- Tekin, Ferhat (2014), "Peter L. Berger'in Yabancılaşma Anlayışı: Diyalektik Bilincin Kaybı", **Beytulhikme An International Journal of Philosophy**, 4(2), 29-48.
- Tepeci, Mustafa ve Koçak Göknil Nur (2005), "Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(1), 379-394.
- Thomas, Martin vd. (2016), "Learning Organization Orientation in Gender-Based Categories of Schools", **Journal of Research and Reflections in Education**, 10(1), 51-68.

- Tolan, Barlas (2005), **Sosyoloji**, Gazi Kitap Evi, Ankara.
- Topal, Zehra ve Atay, Erhan (2015), "Örgüt Kuramları ile Sosyal Hizmet İşletmelerini Anlamak", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 9-20.
- Toplu, Duygu ve Akça, Meltem (2013), "Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, (23), 221-235.
- Toptaş, Fatma (2016), "Suat Derviş'in 'Aksaray'dan Bir Perihan' Adlı Romanında Yabancılaşma Problemi", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 26(1), 37-43.
- Töremen, Fatih ve Pekince, Dilek (2011), "Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(15), 389-406.
- Tseng, Chien-chi ve Mclean, Gary (2008), "**The Relationship Between Organizational Learning Practices and the Learning Organization**", <https://eric.ed.gov/?id=ED501670> (19.02.2017).
- Tuna, Muharrem ve Yeşiltaş, Murat (2014), "Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 25(1), 105-117.
- Turan, Mehmet ve Parsak, Gülşah (2011), "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerine Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(2), 1-20.
- Turhan, Muhammed vd. (2014), "Okullarda Örgütsel Öğrenme Engellerinin Vignette Tekniği ile İncelenmesi", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10(1), 66-83.
- Tutar, Hasan (2010), İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(1), 175-204.
- Tüzün, Aysun (2014), **Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi-Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uçar, Şahin (1987), "Alienation (Yabancılaşma)", **Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, (4), 235-247.
- Uğurlu, Özlem ve Kızıldağ, Duygu (2014), "Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış" **Business and Economics Research Journal**, 5(2), 95-107.
- Uğur, Eren ve Erol, Zehra (2015), "Örgütlerde Kritik Sorun Olarak İşe Yabancılaşma, Yabancılaşma ve Bürokrasi Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Bir Yaklaşım" **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8, 182-192.

- Ulusoy, Hayriye (1988) "Sanayi İşçilerinde Yabancılaşma", **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, 12(32), 77-84.
- Uysaler, Alper (2010), **Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Uzuntarla, Yasin vd. (2015), "Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(1), 189-208.
- Vural, Berrin (2003), "**Öğrenme ve Sürekli Gelişme**", Selçuk İleişim Dergisi, 3(1), 91-96.
- Yedekçi, Erdem (2016), "Marx'ın Yabancılaşma Kavramı Bağlamında 'Diyet' Filminin İncelenmesi", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 4(2), 865-894.
- Yeniçeri, Özcan (2007), **Yozlaşma ve Yabancılaşmaya Karşı İtirazlar**, 1.Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, Sadi ve Sarpkaya, Pınar (2009), "Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6(2), 314-333.
- Yücel, İlhami (2007), **Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü**, Yayımlanmamış Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında “Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Öğrenen Örgüt Algıları Üzerindeki Etkisi: Banka Örneği” adlı tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki ankete vereceğiniz samimi cevaplar araştırmaya yönelik çözüm önerilerimizin daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Ayrıca, bu anket kapsamında sizlerden isim belirtilmeyerek elde edilen bilgiler sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, gizli tutulacak ve bu çalışma dışında hiçbir şahıs veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

Büşra ASLAN

CİNSİYETİNİZ: K E

YAŞINIZ: 18-27 28-37 38-47 48 ve üzeri

MEDENİ DURUMUNUZ: Evli Bekâr

ÖĞRENİM DURUMUNUZ: Ortaöğretim Ön lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

HİZMET SÜRENİZ : 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-14 yıl
 15 yıl ve üzeri

SEKTÖR : Kamu Özel

Ek 1: (Devam)

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. İlgili kısımları (X) olarak işaretleyebilirsiniz.

Örgütsel Yabancılaşma		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissediyorum.					
2	İşimde kendi karar verme yeteneğimi kullanma fırsatına sahibim.					
3	Görevlerimi nasıl uygulamam gerektiğiyle ilgili yetkiye sahibim.					
4	İşimle ilgili çoğu kararı üstlerime danışmadan alırım.					
5	Görevlerim ile ilgili değişiklik yapabilirim.					
6	Görevlerim büyük ölçüde benim tarafından belirlenir.					
7	İşimi uygulama konusunda kararlarımı kendim alırım.					
8	Yaptığım iş, kurumun başarısına önemli katkı yapar.					
9	Yaptığım işin amacını tam olarak anlayabiliyorum.					
10	Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerlidir.					
11	İşimin gerçekten ne kadar önemli olduğunu biliyorum.					
12	İşimin kurum için çok önemli olduğunu düşünüyorum.					
13	Kurumun genel faaliyetleri içerisinde benim görevimin ne kadar önemli olduğunu anlayabiliyorum.					
14	Kurumda işimin, diğer iş arkadaşlarımla işleriyle ne kadar uyumlu olduğunu anlıyorum.					
15	Yaptığım iş, bende başarı hissi yaratıyor.					
16	İşimin en tatmin edici özelliği maaşımdır.					
17	Yaptığım iş bana kişisel tatmin hissi vermektedir.					
18	Yaptığım işte gerçek yeteneklerimi kullanabilme fırsatına sahibim.					
19	Sadece işimi (bu işi) yapıyor olmak bile beni memnun ediyor.					
20	İşimde yaratıcılığımı kullanma fırsatım oldukça yüksektir.					
21	İşim çok düşünmemi gerektiren ve ilgi çekici özelliktedir.					

Arka sayfaya geçiniz



Ek 1: (Devam)

Öğrenen Örgüt Algısı		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumumda, çalışanlar yapılan hatalardan ders almak için bu hataları açıklıkla tartışırlar.					
2	Kurumumda çalışanlar, işlerini yapabilmek için gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri becerileri rahatlıkla tanımlayabilirler.					
3	Kurumumda çalışanlar, öğrenmek için birbirlerine yardımcı olurlar.					
4	Kurumumda, çalışanların öğrenmelerini desteklemek için maddi ve manevi destek verilir.					
5	Kurumumda çalışanlara öğrenmeleri için zaman verilir.					
6	Kurumumda çalışanlar işleriyle ilgili problemleri, öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.					
7	Kurumumda çalışanlar öğrenmeleri için ödüllendirilirler.					
8	Kurumumda çalışanlar birbirlerine açık ve güvenilir geri bildirim sağlarlar.					
9	Kurumumda çalışanlar konuşmadan önce birbirlerinin görüşlerini dinlerler.					
10	Kurumumda çalışanlar, bulunduğu konum gözetilmesizin herhangi bir olay karşısında ‘neden’ diye sormaya teşvik edilirler.					
11	Kurumumda çalışanlar kendi görüşlerini ifade ettiklerinde diğer çalışanların görüşlerini de sorarlar.					
12	Kurumumda çalışanlar birbirlerine saygılıdır.					
13	Kurumumda çalışanlar karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar.					
14	Kurumumda gruplar/ takımlar hedeflerini kendi ihtiyaçlarına göre uyarlama özgürlüğüne sahiptirler.					
15	Kurumumda gruplar/takımlar tüm üyelerine mevkii, kültür ve diğer farklılıklar gözetilmesizin eşit davranırlar.					

Ek 1: (Devam)

Öğrenen Örgüt Algısı		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
16	Kurumumda gruplar/takımlar, takım görevlerine ve takım çalışmalarını daha iyi nasıl yapacaklarına odaklanırlar.					
17	Kurumumda gruplar/takımlar topladıkları bilgiler ya da grup tartışmaları sonucunda düşüncelerini gözden geçirirler.					
18	Kurumumda gruplar/takımlar grup halinde elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.					
19	Kurumumda gruplar/takımlar, kurum içinde önerilerinin dikkate alınacaklarından emindirler					
20	Kurumum, düzenli yapılan toplantılarda iki yönlü (karşılıklı) iletişime önem verir.					
21	Kurumum, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgileri her zaman kolay ve hızlı bir şekilde sağlar.					
22	Kurumum çalışanların yetenekleriyle ilgili bilgileri güncel bir veri tabanında saklar.					
23	Kurumum çalışanların mevcut performans ve beklenen performans düzeyleri arasındaki farkı ölçmek için sistemler kurar.					
24	Kurumum ders aldığı konuları bütün çalışanları tarafından öğrenilmesine olanak sağlar.					
25	Kurumum eğitim için harcanan kaynak ve zaman sonucunda bir değerlendirme yapar.					
26	Kurumum çalışanların işleriyle ilgili inisiyatif almalarına izin verir.					
27	Kurumum çalışanlarına görev verirken seçenekler sunar.					
28	Kurumum çalışanlarının kurum vizyonuna katkıda bulunabilmesi için onları teşvik eder.					
29	Kurumum çalışanlarına görevlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları kontrol etme imkânı verir.					
30	Kurumum kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
31	Kurumum farklı bölüm ve çalışma grupları arasında başarı sıralaması yapar.					
32	Kurumum çalışanların iş ve aile yaşamları arasında denge kurmalarına yardım eder.					

Ek 1: (Devam)

Öğrenen Örgüt Algısı		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
33	Kurumum çalışanların küresel bir perspektifte düşünmesi için onları teşvik eder.					
34	Kurumum, kurum içindeki herkesi karar alma sürecinde, müşterilerin bakış açısıyla düşünmeye teşvik eder.					
35	Kurumum alınan kararların, çalışanların moralleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurur.					
36	Kurumum ortak ihtiyaçları karşılamak için başka bir kurumla iş birliği yapabilir.					
37	Kurumum problemlerini çözerken, kurum içindeki tüm çalışanları çözüm bulabilecek cevaplar vermeye teşvik eder.					
38	Kurumumda, liderler öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen istekleri genellikle destekler.					
39	Kurumumda, lider olarak tanımlayabileceğim kişiler rakipler, sektörün gidişatı ve örgütsel yönelimlerle ilgili güncel bilgileri çalışanlarıyla paylaşırlar.					
40	Kurumumda liderler diğer çalışanlara kurum vizyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olmaları için yetkiler verirler.					
41	Kurumumda liderler astlarına yol gösterirler.					
42	Kurumumda liderler öğrenmek için sürekli fırsatlar ararlar.					
43	Kurumumda liderler kurumun faaliyetleri ile kurumun benimsediği değerlerin uyumlu olmasını sağlarlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Büşra Aslan, 03.01.1992 tarihinde Trabzon'da doğdu. 2005 yılında İsmetpaşa İlkokulu'nda ilköğrenimini, 2009 yılında Erdoğan Lisesi'ni ve 2014 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı'nda yüksek lisans programına başladı.

ASLAN, bekar olup orta derecede İngilizce bilmektedir.

