

**ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAN  
ÖĞRENEN ÖRGÜT YAKLAŞIMI  
VE BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Ali Osman ÖĞÜTÇÜ**

Kütahya – 2006

T. C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAN ÖĞRENEN  
ÖRGÜT YAKLAŞIMI VE BİR KAMU KURUMUNDA  
UYGULAMA

Danışman

YRD. DOÇ. DR. HASAN DURAN

Hazırlayan

Ali Osman ÖĞÜTÇÜ

Kütahya – 2006

### **Kabul ve Onay**

Ali Osman ÖĞÜTÇÜ'nün hazırladığı “Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2006

### **Tez Jürisi**

Yard. Doç. Dr. Hasan DURAN(Danışman)

Yard. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Yard. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

### **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım

.../.../2006

Ali Osman ÖĞÜTÇÜ

## **ÖZGEÇMİŞ**

03.02.1970 tarihinde Tavşanlı'da doğdu. İlkokulu İstiklal İlkokulu, ortaokul ve liseyi Tavşanlı Atatürk Lisesi'nde bitirdi. 1993 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. 1999 yılında Esbank Tavşanlı şubesinde göreve başladı. 2001 yılının Ağustos ayına kadar bu kurumda çalıştıktan sonra aynı yılın kasım ayında Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi kadrosuyla çalışmaya başladı. 2003 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Halen Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulunda çalışmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

## ÖZET

Günümüzde örgütlerin temel kaynaklarının başında gelen bilgi unsurunun artan öneminin en açıklıkla ortaya konulduğu yönetim felsefesi öğrenen örgüt çerçevesi içinde şekillenmektedir. Bilginin artan önemiyle birlikte tüm örgütlerin öncelikle varlıklarını koruyabilmeleri, sonra da gelişmelerini sürdürebilmeleri bakımından öğrenen örgüt niteliğine kavuşma yönünde bir değişim çabası içine girmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk oluşturmaya başlamıştır. Bütün örgütler, bireylerde olduğu gibi, hızlı yada yavaş zaman içinde devam eden bir öğrenme süreci içinde yaşarlar. Başarılı örgütlere baktığımızda bu örgütlerin çevresindeki değişimlere ayak uydurabilen örgütler olduğu görülmektedir. O halde kamu örgütlerinin mevcut sorunları göz önüne alındığında öğrenen örgüt felsefesinin uygulanmasıyla daha etkin ve dinamik bir yapıya kavuşması sağlanabilecektir.

Yüksek lisans tezi olarak sunulan bu çalışmanın birinci bölümünde öğrenme kavramı, süreci, türleri, öğrenme şekilleri, aşamaları ve kuramları incelenmektedir. Ayrıca öğrenmenin örgütsel süreci olan örgütsel öğrenmenin ne olduğu ve örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştiği ve sonuçları incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öğrenen örgütler, kavram, süreç, ulaşma yolları ve özellikleri incelenmektedir. Öğrenen örgüt felsefesine yönetici, lider ve bireyin katkıları ele alınmakta ve öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler ile öğrenmeyi engelleyen davranışlar incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise genel olarak Türk Kamu Yönetimi ve sorunları incelenmiş. Ve ilk iki bölümde ortaya konulan öğrenen örgütlere ilişkin teorik bilgilere uygun olarak hazırlanan anket sorularıyla gerçekleştirilen anket çalışması tüm yönleriyle analiz edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler ;** Öğrenme, Örgütsel öğrenme, Öğrenen örgüt, Kamu örgütleri, Kamu yönetimi

## ABSTRACT

Today, management philosophy that brings up the importance of knowledge which is one of the most important components of the organizations acquires its shape within the framework of learning organizations. As the importance of knowledge has increased, all organizations must struggle for change and try to change into learning organizations for survival and continuous development. Like individuals, all organizations experience a learning process either slow or fast. When successful organizations are observed, it can be seen that they adapt to their environment well. Therefore, when the constant problems of public organizations are considered, they will be more efficient and dynamic if the learning organization philosophy is applied.

In the first part of this study, learning concept, learning process, learning kinds, learning stages and learning theories have been analyzed. Besides, organizational learning (organizational process of learning), its process and its results have been analyzed.

In the second part of the study, learning organizations, concept, process, its realization process and its peculiarities are analyzed. Managers', leaders' and individuals' contributions to learning organization philosophy are considered and factors that affect learning positively or negatively are analyzed.

In the third part of the study Turkish Public Management and its problems are analyzed. A Public survey has been carried out in accordance with the theoretical information in the first and second part of the study and its results have been analyzed in all aspects.

**Key Words:** Learning, Organizational Learning, Learning Organization, Public Organizations, Public Management

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v1
ABSTRACT.....	vii
TABLolar.....	x1
ŞEKİLLER.....	xv
KISALTMALAR.....	xx
GİRİŞ.....	xxii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖĞRENME OLGUSU .....	3
1.1.1. Öğrenme Türleri.....	6
1.1.2. Öğrenme İlkeleri.....	8
1.1.3. Öğrenme Aşamaları.....	14
1.1.4. Öğrenme Kuramları .....	16
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....	18
1.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri .....	23
1.2.2. Örgütsel Öğrenme Türleri .....	24
1.2.3. Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme.....	28
1.2.3.1. Bilginin Yaratılması .....	29
1.2.3.2. Bilginin Örgüt Bazında Yayılması.....	30
1.2.3.3. Bilginin İçselleştirilmesi.....	31
1.2.3.4 İçselleşen Bilginin Kullanılması .....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

2.1. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLGUSU.....	34
2.1.1. Öğrenen Örgüt Olmanın Önemi .....	35
2.1.2. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	39
2.1.2.1. Sistem Yaklaşımı .....	41
2.1.2.2. Paylaşılan Amaç, Vizyon ve Misyonun Oluşturulması.....	42



2.1.2.3. Güçlendirme ve Liderlik .....	42
2.1.2.4. Zihinsel Modeller.....	43
2.1.2.5. Deney ve Ödüller .....	43
2.1.2.6. Örgüt Kültürü .....	44
2.1.2.7. Etkin İnsan Kaynakları Yaklaşımı ve Eğitim .....	45
2.1.2.8. Bilgi Transferi.....	45
2.1.2.9. Takım Çalışması, Takım Halinde Öğrenme ve Problem Çözümü.....	46
2.1.2.10. Toplam Kalite Yaklaşımı .....	47
2.2. BİR SİSTEM OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜTLER .....	48
2.2.1. Kişisel Ustalık .....	49
2.2.2. Zihinsel Modeller .....	50
2.2.3. Paylaşılan Vizyon .....	51
2.2.4. Takım Halinde Öğrenme.....	52
2.2.5. Sistem Düşüncesi.....	53
2.3. ÖĞRENEN ÖRGÜT SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI .....	54
2.3.1. Öğrenen Organizasyon Sistemini Kolaylaştırıcı Faktörler.....	56
2.3.2. Öğrenen Örgüt Sisteminin Oluşmasını Engelleyici Faktörler .....	60
2.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE YÖNETİM .....	62
2.4.1. Öğrenen Örgütlerde Liderlik .....	63
2.4.1.1. Liderlik.....	63
2.4.1.2. Öğrenen Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	68
2.4.2 Öğrenen Örgütlerde Birey-Yönetim İlişkisi.....	73
2.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN BİREY .....	75
2.5.1. Öğrenen Bireyin Öğrenen Örgüt Sürecine Etkisi .....	76
2.5.1.1. Bireysel Öğrenme .....	76
2.5.1.2. Bireysel Öğrenmeden Öğrenen Örgüte Geçiş.....	76
2.5.2. Öğrenen Örgütte Çalışanların Özellikleri.....	78
2.6. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ .....	81
2.6.1. Öğrenen Örgütün Öğrenme Yetersizlikleri .....	82
2.6.1.1. Bulunduğu Pozisyona Yoğunlaşp Bütünü Görememe .....	82
2.6.1.2. Başkasını Sorumlu Tutma Eğilimi .....	83
2.6.1.3. Sorumluluğu Üstlenmede Aktif Olma Girişimi .....	83
2.6.1.4. Olaylar Üzerinde Yoğunlaşarak Takılıp Kalma.....	84
2.6.1.5. Yavaş Seyreden Süreçleri Görememe .....	84
2.6.1.6. Tecrübeyle Öğrenme Sürecinin Uzun Olması .....	85
2.6.1.7. Yöneticilerin Kapasitelerinin Yetersizliği .....	86
2.6.2. Öğrenen Örgütün Öğrenememe Hastalıkları.....	87

2.6.2.1. Sorunu Kabul Etmeme .....	87
2.6.2.2. Sorunları Görüp de Görmemezlikten Gelme .....	88
2.6.2.3. Bilgiyi Paylaşmama .....	88
2.6.2.4. İlişkilendirememe .....	88
2.6.2.5. Ders Almama.....	89
2.6.2.6. Bilgi Üretilmesini Engelleme .....	90
2.6.2.7. Sorunlarla Kişileri Karıştırma.....	90
2.6.2.8. Mimariyi ve Sistemi Anlamamak .....	91
2.6.2.9. Geçmişin Başarılarına Sığınma.....	91
2.6.2.10. Eğitimle Öğrenmeyi Garantileme .....	92

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ÖRGÜT YAKLAŞIMINA İLİŞKİN KÜTAHYA GELİRLER MÜDÜRLÜĞÜ TEŞKİLATINDA BİR UYGULAMA

3.1. GENEL OLARAK TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN GÖRÜNÜMÜ .....	94
3.1.1. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Gerekliliği.....	94
3.1.2. Kamu Yönetiminde Öğrenen Örgüt Anlayışının Gerekliliği.....	99
3.1.3 Öğrenen Organizasyon Disiplinlerinin Kamu Örgütlerine Uyarlanması .....	101
3.2. KÜTAHYA DEFTERDARLIĞI GELİR BİRİMLERİ PERSONELİ ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....	103
3.2.1 Giriş .....	103
3.2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	103
3.2.1.2. Problem .....	104
3.2.1.3. Sayıtlar .....	104
3.2.1.4. Sınırlılıklar.....	104
3.2.2. Yöntem.....	104
3.2.2.1.Model .....	104
3.2.2.2. Evren-Örnekleme.....	105
3.2.2.3. Veri Toplama Araçları .....	105
3.2.2.4. Verilerin Analizi .....	105
3.2.3. Bulgular ve Yorumlar .....	107
3.2.3.1. Güvenilirlik Analizi .....	107
3.2.3.2. Çalışanların Özellikleri.....	107
3.2.3.3. Öğrenme Becerileri Kriterleri.....	110

3.2.4. Araştırma Hipotezlerine ilişkin Bulgular .....	132
SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME .....	150
EKLER.....	151
KAYNAKÇA.....	152
DİZİN.....	162

## TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 2.1.	Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması.....	35
Tablo 3.1.	Anket Uygulanan Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	104
Tablo 3.2.	Anket Uygulanan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	104
Tablo 3.3.	Anket Uygulanan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	105
Tablo 3.4.	Anket Uygulanan Çalışanların Kamu Hizmetindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	105
Tablo 3.5.	Ankete Katılan Çalışanların Yaptıkları Göreve Göre Dağılımı.....	106
Tablo 3.6.	“Teşkilatımızca Yeni Bilgiler Bizimle paylaşılmakta ve Yapılan İşlerde Kullanılmaktadır” görüşüne çalışanların Katılma Dereceleri.....	106
Tablo 3.7.	“Teşkilatımızda Çözdüğümüz Bir Problemin Aynısını Tekrar Çözmek Zorunda Kalırız” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	107
Tablo 3.8.	“Teşkilatımızda Yapılan İşlerde Kendi Görüş ve Fikirlerimizden Çok, Üst Makamların Görüş ve Fikirleri Geçerlidir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	107
Tablo 3.9.	“ Teşkilatımızın Geçmişten Kaynaklanan Kral ve Sistemleri Günümüzdeki İşlerin İşleyişiyle İlgili Sorunlar Doğurmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri .....	108
Tablo 3.10.	“ Meslek Geliştirme Kurslarında Öğrendiğimiz Bilgileri İşyerimizde Uygulayabileceğimiz Bir Ortam Vardır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	109
Tablo 3.11.	“ Teşkilatımızda Problemlerin Teşhisi ve Çözümünde Tahmine Dayalı Metotlar Yerine Üretim ve Kalite Literatüründeki Tekniklerden Yararlanılmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri. ....	109
Tablo 3.12.	“ Teşkilatımızda Bilgileri Derlemek ve Değerlendirmek İçin İstatistik Yöntemler Uygulanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri..	110
Tablo 3.13.	“ Teşkilatımızda Bir Yenilik Yapmak İstedimizde Bunu Amirlerimizden Alabileceğimiz Ceza Korkusu Nedeniyle Gerçekleştiremiyoruz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri .....	111
Tablo 3.14.	“ Teşkilatımızda Bilgilerimizi Artırmak Maksadıyla Süregelen Yaklaşımlar Yerine Yeni Yaklaşımlar ve Uygulamalar Denenmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	111
Tablo 3.15.	“Teşkilatımızda Problemlerin ve Başarıların Nedenleri Araştırılır ve Buna Göre Problemlerin Bir Daha Yaşanmaması ve Başarıların Devam Etmesi İçin Bir Yöntem Uygulanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma	

	Dereceleri .....	112
Tablo 3.16.	“Teşkilatımızda, Aynı Konuda Faaliyet Gösteren Diğer Teşkilatların Strateji ve Uygulamaları Kendi Strateji ve Uygulamalarımızla Karşılaştırılıp Bilinçli Bir Şekilde Uygulanmaktadır” Görüşüne Yöneticilerin Katılma Dereceleri.....	113
Tablo 3.17.	“Teşkilatımız Faaliyet Alanındaki Maliyetleri Düşürmek İçin Çeşitli Yöntemler Kullanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.	113
Tablo 3.18	“ Teşkilatımız Organizasyon Yapısını Başka Teşkilatların Organizasyon Yapısı İle Karşılaştırıp Bilinçli Bir Şekilde Bunun Uygulamasını Yapar” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri. ....	114
Tablo 3.19.	“Teşkilatımızda Bilgilerimiz Geliştirmek İçin Dokümantasyon ve Bilgi Sistemine Yönetmelik, Güvenlik Gibi Gereklere Ulaşmamız Zordur” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	115
Tablo 3. 20.	“Teşkilatımızda Yeni Fikir ve Uygulamaların Diğer Birimlere İletilebilmesi İçin Yeterli İnternet ve Bilgisayar Ağı Vardır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri .....	115
Tablo 1.21.	“Ürettiğimiz Yeni Fikir ve Projeler Üst Makamlara Ulaşsa Dahi İlgisiz Kalınmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	116
Tablo 3.22.	“ Yapılan İşlerde Gereksiz Ayrıntılar İle Uğraşırken Asıl Yapılması Gereken İşlerde Aksamalar Meydana Gelmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri .....	116
Tablo 3.23.	“Teşkilatımız Personeli Arasında Zaman Zaman Bu Benim İşim Değil Tartışması Yaşanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	117
Tablo 3.24.	“ Kendimizi Geliştirme ve Yenilikleri Öğrenmeye Karşı Her Zaman İstekliyiz” Görüşüne Çalışanların Katılma Oranı.....	118
Tablo 3.25.	“ Genel Olarak Kaygılı ve Evhamlıyızdır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri .....	118
Tablo3.26.	“Teşkilatımızda Çalışan Personel Genel Olarak Yeteneklerine Uygun İşlerde Çalışır”.....	119
Tablo 3.27.	“ Teşkilatımızda Çalışan Personelin Emekliliği Yaklaştıkça Öğrenme ve Kendini Geliştirme İsteği Azalmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	119
Tablo 3.28.	“ Teşkilatımızın Genel Yapısı ve İşleyişi Hakkında Bilgi Sahibiyiz”	

	Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	120
Tablo 3.29.	“ Teknolojik Gelişme ve Değişiklikleri Takip Etmek İçin İzin İsteriz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	120
Tablo 3.30.	“ Teşkilatımızda Yönetmelik ve Genelgeler Gereğinden Fazla Formalite İçermekte Bu Durum İşlerin Yavaşlamasına Neden Olmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	121
Tablo 3.31.	“ Teşkilatımızda Çalışanlar Birbirleriyle Yardım İsteğinde Bulunup Yardımlaşır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	121
Tablo 3.32.	“ Teşkilatımızda Uygulanan Ödül Sistemi Çalışanların Gelişimine ve Öğrenimine Katkıda Bulunacak Şekilde Düzenlenmiştir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	122
Tablo 3.33.	“ Teşkilatımızda Yapılan İşler ve Bununla İlgili Bilgilerin Sürekli Güncelliğini Sağlamak İçin anket vb. Yöntemler Uygulanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	122
Tablo 3.34.	“Teşkilatımızın Organizasyon Yapısı, Çalışanların Birbirleriyle ve Üst Makamlarla İlişkilerinde Kısıtlamalar Getirmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	123
Tablo 3.35.	“ Sorunlar Departmanlar Arası Çözümlenecekken İletişim Kopukluğu Nedeniyle Üst Makamlara Aksetmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	124
Tablo 3.36.	“ Teşkilatımız Kişisel Gelişimimizi Ön Planda Tutar” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	124
Tablo 3. 37.	“Teşkilatımızın Gelecek İle İlgili Hedeflerinden Haberdarız, Biliriz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	125
Tablo 3.38.	“ Teşkilatımız Varlık Nedeni ve Misyonu Günümüz Şartlarının Gereklilerini Yerine Getirecek Düzeydedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	125
Tablo 3.39.	“ Teşkilatımız Teknolojik Gelişmelere Uygun Yetenekli Personel ve Teknoloji Transferi Yapar” Görüşüne Çalışanların Katılım Dereceleri..	126
Tablo 3.40.	“ Meslek Geliştirme Kurslarımız Teşkilatımızın ve Personelin İhtiyaçlarına Göre Yapılmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri .....	126
Tablo 3.41.	“ Bilgi Birikimimiz ve Kapasitemiz Piyasa Şartlarına Göre İyidir”	

	Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	127
Tablo 3.42.	“ Mesleki Bilgilerimizi Artırmak İçin Teşkilatımızca Planlı Hedefler Konur ve Başarı Beklenir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	127
Tablo 3.43.	“ Kendimizi Geliştirme ve Yeni Bilgileri Öğrenmeye İstekliyiz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.....	128
Tablo 3.44.	Daha Önce Çözümü Yapılmış Bir Problemin Daha Sonra Tekrar Çözümüne İlişkin Cinsiyetlere Göre Meydana Gelen Farklılıkların Dağılımı.....	129
Tablo 3.45.	Daha Önce Çözümü Yapılmış Bir Problemin Daha Sonra Tekrar Çözümüne İlişkin Eğitim Düzeylerine Göre Meydana Gelen Farklılıkların Dağılımı .....	130
Tablo 3.46.	Üretilen Fikir ve Projelerin Üst Makamlarca Değerlendirilmesi Görüşüne Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.....	132
Tablo 3.47.	Yapılan İşlerde Çok Ayrıntı İle Uğraşılması Asıl Yapılması Gereken İşleri Aksatmaktadır Görüşüne Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına ilişkin Farklılıkların Dağılımı.....	133
Tablo 3.48.	Çalışanların Kurumun Genel Teşkilat Yapısını ve Nasıl İşlediğini Nasıl Bir Sistematik Yapıya Sahip Olduğu Konusunda Yeterli Bilgiye Sahip Olmalarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.....	135
Tablo 3.49.	Çalışanların Birbirlerinden Yardım İstedikleri ve Karşılıklı Yardımda Buldukları Görüşünün Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.....	136
Tablo 3. 50.	Çalışanların Birbirlerinden Yardım İstedikleri ve Karşılıklı Yardımda Buldukları Görüşünün Unvan Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.....	138
Tablo3. 51.	Teşkilatta Normal Şartlarda Departmanlar Arasında Basitçe Çözülebilecek Bir Sorun İletişim Kopukluğu Nedeniyle Daha Üst Makamlara Ulaşmaktadır Görüşünün, Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.....	139
Tablo 3. 52.	Teşkilat Her Türlü Gelişme ve Teknolojiye Uyum Sağlamak Amacıyla	

	Gerektiğinde Kurum Dışından Yetenekli Personel ve Teknoloji Transferi Yapar Görüşünün Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.....	141
Tablo 3. 53.	Teşkilatta Çalışan Personelin Kapasitesi ve Bilgi Birikimi Piyasa Şartlarına Göre İyi ve Yeterlidir Görüşünün Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.....	142



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil.1-1. Kolb'un Öğrenme Döngüsü .....	2
Şekil1-2.Öğrenme Çemberi.....	3
Şekil1-3.Azalan Verim Eğrisi.....	7
Şeki1-4. Artan Verim Eğrisi.....	8
Şekil1-5. S Eğrisi.....	9
Şekil1-6.Plato Eğrisi.....	10
Şekil1-7. Beceri Edinme Eğrisi.....	10
Şekil1-8. Kendiliğinden Geri Gelme.....	11
Şekil 1-9 Örgütsel Öğrenmenin Mimari Yapısı.....	18
Şekil1-10.Öğrenen Örgüt Ağı.....	20
Şekil1-11. Tek Etaplı Öğrenme.....	23
Şekil1-12 Çift Etaplı Öğrenme.....	25
Şekil1-13.Dixon'örgütselÖğrenme Süreci.....	27
Şekil2-1. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri.....	37
Şekil2-2. Öğrenen Organizayon Disiplini Ve Aralarındaki İlişkiler.....	46
Şekil2-3. Liderlik Davranışı.....	62
Şekil2-4. Dönüşümcü Liderlik.....	64
Şekil2-5 Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü.....	75

**KISALTMALAR**

<b>a.g.e.</b>	: Adı geçen eser
<b>ev.</b>	: Çeviren
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>bkz.</b>	: Bakınız
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>FBE</b>	: Fen Bilimleri Enstitüsü
<b>TODAİE</b>	:Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

**TEZ HAKKINDA**

## **ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Dünya yeni bir yüzyıla ve üçüncü binyıla girerken kamu yönetimi çok önemli değişimler geçirmektedir. Kamunun yönetilmesindeki yapısından kaynaklanan sorunlar çeşitli şekillerde çözümlenerek, daha etkin ve sorunları daha hızlı şekilde çözümleyebilen vatandaşa sunduğu hizmetleri daha modern bir anlayış ile gerçekleştirebilen bir yönetim anlayışı gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla özellikle 1990' lı yıllardan itibaren pek çok çağdaş yönetim anlayışı geliştirilmiştir. İşte bunlardan bir tanesi olan öğrenen örgüt yaklaşımı acaba kamu örgütlerinin yönetiminde uygulanabilir mi?, bu uygulamadan alınacak sonuçlar kamu yönetimimizin sorunlarına çözüm olabilir mi?, öğrenen örgüt yaklaşımı kamu örgütleri için gerçekten önemli midir? Soruları çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmamın ana amacı çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan öğrenen örgüt anlayışının kamu örgütlerinde uygulanabilirliğini ortaya koymak ve bu amaçla teorik bir alt yapı oluşturarak yapılacak uygulama ile bunu güçlendirmektir.

Günümüzde toplumsal sorunların çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu örgütleri geleneksel yapılarıyla yeterince etkin olamamaktadır. Yönetim sorunları, devletin ve kamu yönetiminin faaliyetlerini fonksiyonel olarak gerçekleştirmesini engellemektedir. Diğer yandan dünya ile bütünleşmenin doğal bir sonucu olan değişiklikler, örgütleri hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmaktadır. Teknolojik yenilikler ve gelişmeler de, şimdiye kadar geçerliliğini koruyan geleneksel örgüt yapılarını değişime zorlamaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarının özel sektör tarafından ne kadar dikkate alınıyorsa kamu örgütlerince de aynı şekilde dikkate alınması gerekmektedir.

Bu çerçevede ele alındığında günümüzde artık örgütler, bilgi işleyen birimler olarak görülmekte ve çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürebilmek için; karar, ilke, çerçeve ve sistemlerinde değişiklik yapabilen, değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerlendirebilen örgütler olmalıdır. Bu özellikleri sağlayabilen çağdaş yaklaşımlardan biri de öğrenen örgüt yaklaşımıdır. Öğrenen örgüt yaklaşımı bilgiyi ortaya çıkaran, farklı stratejiler geliştirebilen, hem kurumunu hem kendini geliştiren personelin yüksek kapasitede üretim sağladığı bir yönetim şeklidir.

Tüm bu bilgiler göz önüne alındığında öğrenen örgüt yaklaşımını kamu örgütlerinde uygulamak suretiyle buralarda karşılaşılan başta bürokrasi ve hantallık gibi pek çok sorun ortadan kalkabilecektir.

### **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Temel prensipleri ve varsayımları ele alındığında tam anlamıyla özel sektörde uygulanabilir olan öğrenen örgüt yaklaşımı tam rekabet şartlarında faaliyette bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kamu örgütleri faaliyet alanlarında rakipleri yoktur. Özel sektör temelli oluşturulan öğrenen örgüt yaklaşımı Türk Kamu Yönetimi'nin kendine has sorunlarından dolayı uygulama alanı bulması zordur. Ancak öğrenen örgüt yaklaşımının kısmi de olsa uygulanabilir olması ve temel prensipleri kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

### **ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

1. Öğrenen örgüt yaklaşımı kamu örgütlerinde uygulanabilir.
2. Öğrenen örgüt yaklaşımı kamu örgütlerinde uygulanırsa kamu yönetiminin etkinliği sağlanabilir.

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmada, öğrenme, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, kamu örgütleri ve sorunları konusu yer almaktadır. Bu kapsamda, çalışmada ilgili sınırlılıklar mevcuttur. Çalışma, ulaşılabilen kaynaklarla sınırlandırılmıştır. Çalışma uzun bir araştırma ve inceleme yapılarak tamamlanmaya çalışılmaktadır. Konu ile ilgili çok çeşitli kaynaklardan yararlanılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın uygulama kısmında sınırlılıklar uygulamanın yapıldığı kamu kurumuyla sınırlıdır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Yapılan çalışmanın teorik kısmı ile ilgili olarak, gelişmiş ülkelerde birçok yayın ve araştırma bulunmaktadır. Ancak, konunun yeni olması itibarı ile, yapılan araştırma ve yayınlar çok yenidir. Bu konu ile ilgili yayınlar, Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinden, Yüksek Öğretim Kurulu

Dokümantasyon Merkezinden, internetten, yurt içi ve yurt dışı çeşitli süreli yayınlardan ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kütüphanelerinden elde edilen kitap ve dergilerdeki yazılar ve makalelerden yararlanılarak çalışma oluşturulmuştur.

Araştırmanın uygulama kısmı için iki bölümden oluşan anket formu hazırlanmıştır. İlk bölümde öğrenme berilerini ölçen 41 soru, ikinci bölümde ise demografik özellikleri belirleyen sorular sorulmuştur. Cevap çizelgesi 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Bulguların analizi, bilgisayar ortamında SPSS 11.5 for windows paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

**TEZ METNİ**

## **GİRİŞ**

Dünya ile bütünleşmenin Doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan değişiklikler, örgütleri hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu gelişmeler dikkate alındığında yöneticilerde, çevrenin oluşturduğu karmaşıklık ve belirsizlik altında karar verme işlemlerini sürdürmek zorundadırlar. Örgütler, dünya ile bütünleşme sundukları hizmetin etkinliğinin artırılması ve küreselleşme sürecinin etkilerinden olumlu olarak faydalanma gibi nedenlerle çeşitli modern yapılanmalara ve oluşumlara yönelmektedirler. Bu yeniden yapılanma akımlarından biriside öğrenen örgüt modelidir. Diğer yandan teknoloji ve buna bağlı olarak iletişimde meydana gelen hızlı değişimler geleneksel örgüt yapısını değişime zorlamaktadır.

İşte bu bağlamda Türk Kamu Yönetiminin geleneksel yapısı başta bürokrasi olmak üzere; verimsizlik, hantallık gibi bu yapının önemli sorunlarını üzerinde taşımaktadır. Modern bir yönetim anlayışı olan öğrenen örgüt modelinin ilkelerinin Türk Kamu örgütlerinde uygulanabilmesi gerçekten zordur ancak bunun uygulanması halinde artık kronikleşmiş birçok yapısal sorunlar çözümlenebilecek, ayrıca kamu örgütleri siyasal etkilerden uzaklaşacak ve üretilen işler hizmet halini alabilecek, verimlilik gerçekleştirilebilecektir.

Bu çalışmada, modern yönetim anlayışı olan öğrenen örgüt modeli teorik olarak incelenecek ve bu modelin kamu örgütlerine uyarlanabilecek bir modele dönüştürülebilmesi ortaya konmaya çalışılacaktır.



**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

## 1.1. ÖĞRENME OLGUSU

Öğrenme kuramlarına bakıldığında çok farklı değerlendirmeler ve tanımlamalarla karşılaşılır. Öğrenme, genel olarak bireyin değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci veya bilgi ve becerilerin kazanılması süreci olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup>

“Öğrenme; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla oluşan kalıcı izli davranış olarak”<sup>2</sup> da tanımlanmaktadır. Psikolojik öğrenme , organizmanın yaşamını sürdürmesi, büyük ölçüde çevresindeki değişmelere başarılı olarak uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Etkin uyum sağlama ise öğrenmeyle mümkündür.<sup>3</sup> Bir başka tanımda öğrenme; kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıcıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtması<sup>4</sup> olarak tanımlanmıştır.

Bazı teorisyenler öğrenmeyi, düşünce ve hareket arasında bir köprü olarak tanımlamışlardır. Örneğin Argyris ve Schön, öğrenmenin ancak yeni bilginin değişik bir davranış biçimine dönüştürülmesiyle gerçekleşeceği fikrini savunmaktadırlar.<sup>5</sup>

David A. Kolb ise öğrenmeyi, tecrübelerin dönüştürülerek, bilginin yaratıldığı bir süreç olarak tanımlamıştır.<sup>6</sup> Öğrenme işleminin bir tecrübenin oluşmasıyla başladığı, ardından tecrübenin gözden geçirildiği, sonuçlandırıldığı ve gelecek adımın planlandığı dört aşamalı bir olay olduğu söylenebilir. Aşağıdaki şekilde bu dört aşamayı gösteren Kolb’un Öğrenme Döngüsü görülmektedir. Kolb, yaptığı uzun süreli araştırmalarda, bireylerin kendi öğrenme biçimlerini ortaya koymayı ve bu yolla da değişik durumlara uygun şemalar geliştirmeyi hedeflemiştir.<sup>7</sup>

<sup>1</sup>Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Birinci basım, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2000, s. 63.

<sup>2</sup>Vehbi Çelik, “Okulların Kalitesini Artırmada Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme”, **3.Verimlilik Kongresi**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi, 1997, s. 214.

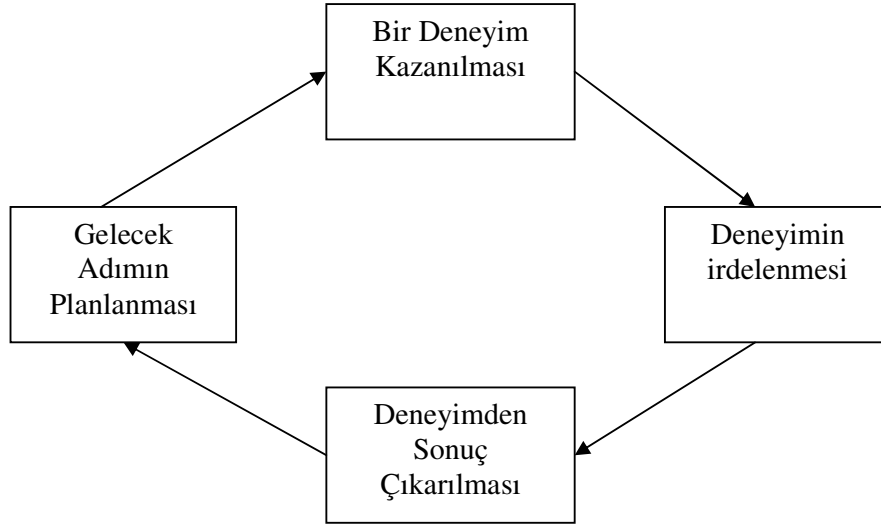
<sup>3</sup>Nuray Senemoğlu, **Gelişim Öğrenme ve Öğretim**, Sekizinci Basım, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s. 92.

<sup>4</sup>Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İkinci Basım, İstanbul, Beta Basım, 2001, s. 355.

<sup>5</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 65.

<sup>6</sup>**a.g.e.**, s. 65

<sup>7</sup>Ayrıntılı bilgi için bakınız: Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 409-414.



Şekil 1.1. Kolb'un Öğrenme Döngüsü

**Kaynak:** V. Gibbs, **Learning How To Learn: A Selective Review Of The Literature**, Radiography, 2000, vol: 6, s. 232.

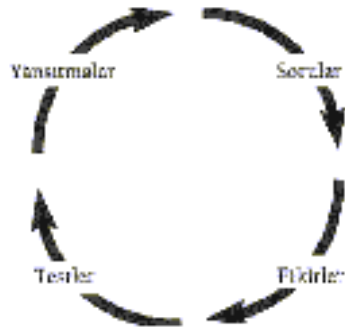
Şekil incelendiğinde, her bir deneyimin bu deneyimin sorgulandığı ve bir sonuç çıkarılarak, elde edilen sonucun gelecekte karşılaşılmaması muhtemel durumlara rehberlik ettiği görülecektir. Pek çok yetişkin davranışının yaşamın ilk yıllarında öğrenildiği kabul edilse de, süratli bir biçimde değişen gündelik yaşam ve iş yaşamı koşullarının hayat boyu öğrenmeyi gerektirdiği söylenebilir. Özellikle teknoloji ve bilimin kazanmış olduğu ivme, öğrenmeden yaşamı sürdürmeyi oldukça zorlaştırmaktadır.<sup>8</sup>

Charles Handy ise öğrenmeyi tanımlarken insanın sorgulayıcı yönünü öne çıkarmış ve kişinin içindeki merak duygusu sayesinde, zihninde oluşan sorulara cevap ararken öğrendiğini belirtmiştir. Handy bu tespitini öğrenme çemberi ile ortaya koymuştur. Handy'nin aşağıda şekli ve açıklamaları verilen bu çember dört bölümden oluşmaktadır ve çemberde sürekli çevrimler sonucunda öğrenme gerçekleşmektedir.<sup>9</sup> Bunlar:

<sup>8</sup>V. Gibbs, **Learning How To Learn: A Selective Review Of The Literature**, Radiography, 2000, vol: 6, s. 232.

<sup>9</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 65-66.

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



**Şekil 1.2.** Öğrenme Çemberi

**Kaynak:** Selim YAZICI, **Öğrenen Organizasyonlar**, Birinci Basım, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2000, s. 66

Öğrenme olgusuna ilişkin yukarıdaki farklı tanımlamalara bakıldığında, öğrenme ile birey bir dinamizm kazanmaktadır. Zihinsel gelişimi sayesinde karşılaşılabilecek sorunları bertaraf edebilme yeteneğini kazanır. Senge'e göre de öğrenmede kişiyi müktedir kılan bir özellik vardır. Ona göre gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını ta yüreğinden kavrar. Öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratırız. Öğrenmeyle, şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapmaya müktedir hale geliriz. Öğrenmeyle dünyayı ve onunla ilişkimizi yeniden kavrarız. Öğrenmeyle yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz. Her birimizin içinde bu tür öğrenmeye karşı derin bir açlık vardır. Birey öğrenmeyle

yaratıcılık kazanır ve süreç boyunca karşılaştacağı bir çok farklı sorunu öğrenme ile aşacaktır. Bunun için insanın yaşadığı çevreye duyarlı olması gerekir çünkü öğrenme algılama ile başlar. Bu algılama ile gerçekleştirilen öğrenme her zaman olumlu olmayabilir. Ancak bu durumda da hata yapan birey gene öğrenmeyi gerçekleştirir ve bu hatayı bir kez daha tekrarlamaz. Öğrenme iki yönlü yani olumlu ve olumsuz tarafı da olan ama her iki yönüyle de aynı sonucu veren bir süreçtir.<sup>10</sup>

### 1.1.1. Öğrenme Türleri

Öğrenme türlerine insanın günlük yaşam dinamiği içerisinde karşılaştığı farklı durumlara göre oluştuğu görülür. Bunlar anlık öğrenme, kazara öğrenme, pasif öğrenme ve planlı öğrenme olmak üzere dört şekilde oluşmaktadır.<sup>11</sup>

- ✓ Anlık öğrenme: Öğrenme her zaman az yada çok devam eder. Bazen öğrenme eldeki iş yada görev gerçekleştirildiği anda olur. Buna anlık öğrenme denir.
- ✓ Kazara öğrenme: Bir durumun beklenmedik şekilde sonuçlanması sonucu ortaya çıkar. Kazara öğrenme, beklenmedik bir olay karşısında; onunla başa çıkmanın yolunu öğrenmektir. Fakat kazara öğrenmenin tümü her zaman olumlu değildir.
- ✓ Pasif öğrenme: Anlık ve kazara öğrenmede, öğrenen kişi öğrenmek için bilinçli bir karar vermez. Öğrenme ileriye dönük değildir. İstmeden oluşan bir deneyim sonucudur. İnsanlar pasif öğrenme yoluyla öğrendiklerini her zaman düşünürler. Onlar için öğrenmeye özel bir dikkat vermeye gerek yoktur. Bir kişinin dikkatini öğrenmeye yoğunlaştırabilmesi ve gücünü öğrenme yolunda kullanabilmesi sağlamadaki amaç bu kişinin anlık ve kazara öğrenme yaşamasıdır. Öğrenme bilinci oluşan insan öğrenme olanaklarının farkına varmaya başlar.
- ✓ Planlı öğrenme: Planlı öğrenme bilinçli olarak yapılan bir faaliyettir. Önemli farkı, istenen sonucun öğrenme olmasıdır. Kişi ortama öğrenme

<sup>10</sup>Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, 7. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Ekim 2000, s. 22-23.

<sup>11</sup>Başak Ersöz, "Organizasyonel Öğrenme", <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak/15.html>, 15.11.2005

niyetiyle girer. Öğrenme türlerine birey davranışları açısından bakıldığında aşağıdaki farklı türleri de görülür.<sup>12</sup>

#### **a) Özümseme Yolu İle Öğrenme**

Bu yöntem kişinin aldığı veriyi önceden öğrenmiş olduğu şeylerle karşılaştırıp tanıması ve aldığı sinyale anlam vermesidir. Öğrenen insan, bu veriyi kolayca algılayabilir, sindirebilir ve buna göre eyleme geçebilir. Olgularla karşılaşmak ve onları zihinsel yönden önceden bilinen şeylerle karşılaştırıp benzerliklerini bulmak çoğu insanın öğrenme konusu üzerinde düşünürken aklında bulunan etkinliktir. Bu etkinlikte, karşılaşılan duruma uyan hazır düşünce ve yapılar önceden edinilmiş bulunmaktadır. Bunlar bireyden bireye aktarılabilir.

#### **b) Uyum Sağlama Yolu İle Öğrenme**

Değişen bir dünyada varlığını sürdürebilmek için herkes değişebilme, yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneğini geliştirebilmelidir. Yani öğrenme yeteneğini geliştirebilmelidir. Öğrenmenin özü bireyin kendisini değiştirerek değişimle baş etme yeteneğidir. Öğrenme kuramcılarında Piaget bu değişim biçimini uyum sağlayarak öğrenme diye adlandırıyor. Bunun özünün de değişen bir çevre ile uyum içinde kalabilmek için insanın kendi iç yapısını değiştirmesi olduğunu söylüyor. Bu öğrenmede kişinin kendi düşüncelerinin, inançlarının ve tutumlarının yapısal değişime uğraması vardır. Sonucu bilmeden, tüm zeka ve duygularla, her şeyin katıldığı derinlemesine denemeler yoluyla, değişen şartlara uyum sağlayarak gerçekleştirilen deneyimsel süreçtir. Çevre ile girilen bu karşılıklı ilişki kişinin gerçekten gelişmesini, varlığını sürdürmesini ve kendi potansiyelini geliştirmesini sağlar.

---

<sup>12</sup>Ahmet Canoğlu, **Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya Motivasyonun Etkisi Ve Bir İşletme Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, 2002, s. 115.

### c) Hatalardan Ders Alarak Öğrenme

Birey hayatı boyunca mütemadiyen hata yapacaktır. Yaptığı hataları başarıya dönüştürebilir. Bunun için, yapılan hatanın her şeyin sonu olmadığını kavramak ve hatayı başarıya dönüştürmek için atılması gereken adımları atmak. Bu adımlar: Yaptığı hatanın farkında olarak analizini yapmak, hatalardan çıkaracağı dersler ile neyin daha farklı yapılması gerektiğini bulmak, buradan çıkardığı sonuçlar ışığında bir kere daha denemek şeklinde sıralanabilir.

### d) Deneysel Öğrenme

Öğrenmenin hem harekete hem de düşüncelere yönelik boyutunu en iyi biçimde açıklayan model deneysel öğrenme modelidir. Birçok araştırmacı bu modelden yola çıkarak kendi tanımlarını yapmışlardır. Bunlardan biri Kurt Lewin'dir. Lewin'e göre her insan deney yapıp, deneyi gözlemleyerek elde ettiği tecrübelerden çeşitli düşünceler üretmektedir. İnsanlar bu düşüncelerden yola çıkarak genellemeler yapıp, genellemelerini veya sonuçlarını yeni olaylarda deneyerek farklı tecrübeler yaşarlar. İnsanlar bu davranış şeklini sürekli olarak, döngüsel bir biçimde sürdürürler.<sup>13</sup>

Deneysel öğrenme modellerinin temel felsefesi şu şekilde özetlenebilir: İnsanlar zaman içinde çeşitli olaylarla karşılaşır. Bu olaylar sonunda ne olduğunu anlamaya çalışır. Gözlemlerine dayanarak yaşadıkları bu tecrübeyi değerlendirirler bunların ışığında yeni bir davranış ve düşünce biçimi geliştirirler. Geliştirdikleri bu yeni formu, içinde yaşadıkları dünyada deneyerek tekrar gözlemlerler.<sup>14</sup>

#### 1.1.2. Öğrenme İlkeleri

Öğrenme konusunda yapılan araştırmalar neticesinde bazı öğrenme ilkeleri ortaya çıkmıştır. Bunlar; Öğrenme eğrileri, sönme, kendiliğinden geri gelme, genelleme, ayırım ve pekiştirme ilkeleridir. Çeşitli kaynaklarda ele alınan bu ilkeler şu şekilde açıklanabilir.<sup>15</sup>

<sup>13</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 78

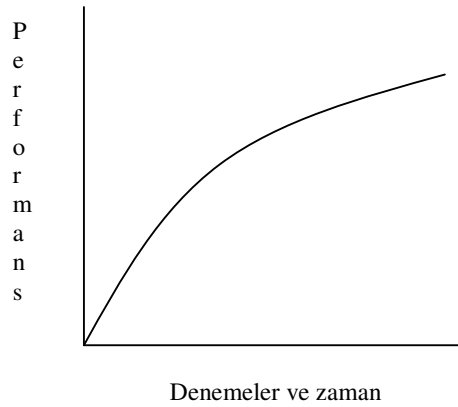
<sup>14</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 79

<sup>15</sup>A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, s. 80-87. ve Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Artırılması**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE., 2000, s. 12-15. ve Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınevi, İstanbul, Eylül 2002, s. 33-35. ve Doğan Arslan, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2001, s. 28-31.

### a) Öğrenme Eğrileri:

Öğrenme eğrileri, bireyin ne kadar zamanda ve ne miktarda öğrenme gerçekleştirdiğini yani öğrenme performansını gösterir. Öğrenme eğrileri, azalan verim eğrisi, artan verim eğrisi, S eğrisi, öğrenme platosu, beceri edinme eğrisi gibi çeşitlerle sınıflandırılır. Öğrenme eğrilerinde dikey eksenle ölçülen performans, yatay eksenle ise tekrarların ya da deneyimlerin sayısı vardır. Bu miktar deneme sayısı veya zaman olarak belirlenebilir.

#### ✓ Azalan Verim Eğrisi



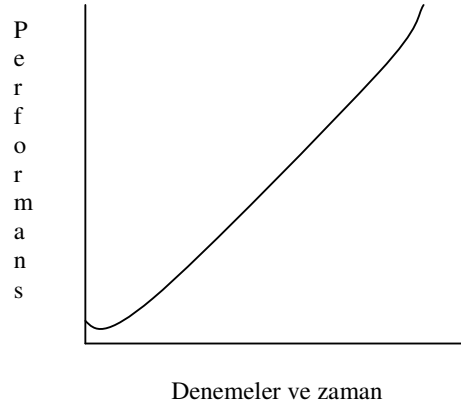
Şekil 1.3. Azalan Verim Eğrisi

**Kaynak:** Çam, a.g.e., s. 33

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, ilk denemelerde performans giderek artar, sonraları bu artış azalır. Rutin işler gibi çoğu zaman zihinsel tekrar edilen işlerin öğrenilmesi bu modeli izler. Bu model daha çok klasik yönetim yaklaşımında karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımda, yüksek kontrol seviyeleri, uyum sürecindeki baskı, rutin davranışlar ve risk ve sorumluluktan kaçma gibi eğilimler vardır. Bu durum öğrenmeyi engelleyici bir faktördür. Burada çalışanlar yaptıklarını sorgulamak yerine emirlere uyup pozisyonunu koruma davranışı ağırlık kazanmıştır. Örgüt, çalışanların performans ve potansiyeli üzerine değil, daha çok mekanik ihtiyaçlar üzerine kurulur. Statik bir yapıdır, çalışanlar kişisel gelişim özelliklerini kaybederler.



✓ **Artan Verim Eğrisi**

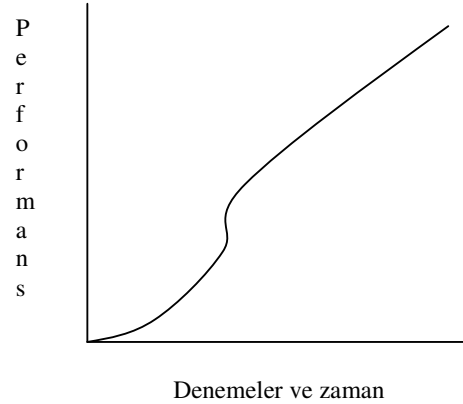


**Şekil 1.4.** Artan Verim Eğrisi

**Kaynak:** Çam, a.g.e., s. 34

Yukarıdaki şekilde gösterilen artan verim eğrisi, azalan verim eğrisinin tam tersidir. Olumlu yönde hızlanmayı temsil eder. Bu tür öğrenme, birinci tür öğrenme kadar sık görülmez. Özellikle bireyin hiç bilgisi olmayan konuları öğrenme durumlarında karşılaşılr. Başlangıçta öğrenme yavaş, belli bir süre sonra hızla artmaya başlar. Daha çok teknik konular, mühendislik gibi yada kurmaylık gibi çok beceri isteyen işler bu şekilde öğrenilir. Bu tür öğrenme eğrisi daha çok öğrenen örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Öğrenen örgütlerde bilgi paylaşımı vardır. Bilgi paylaşıldıkça değer kazanır. Çalışanları yetkilendirme konusunda atılacak ilk ve en önemli adım bilgiyi paylaşmaktır. Bilgi sahibi olmayan insanlar hareket edemezler, bilgi sahibi olanlar ise harekete geçmeden duramazlar. Öğrenmeleri sürekli ve artarak devam eder.

✓ **S Eğrisi**



**Şekil 1.5.** S Eğrisi.

**Kaynak:** Çam, a.g.e., s. 34

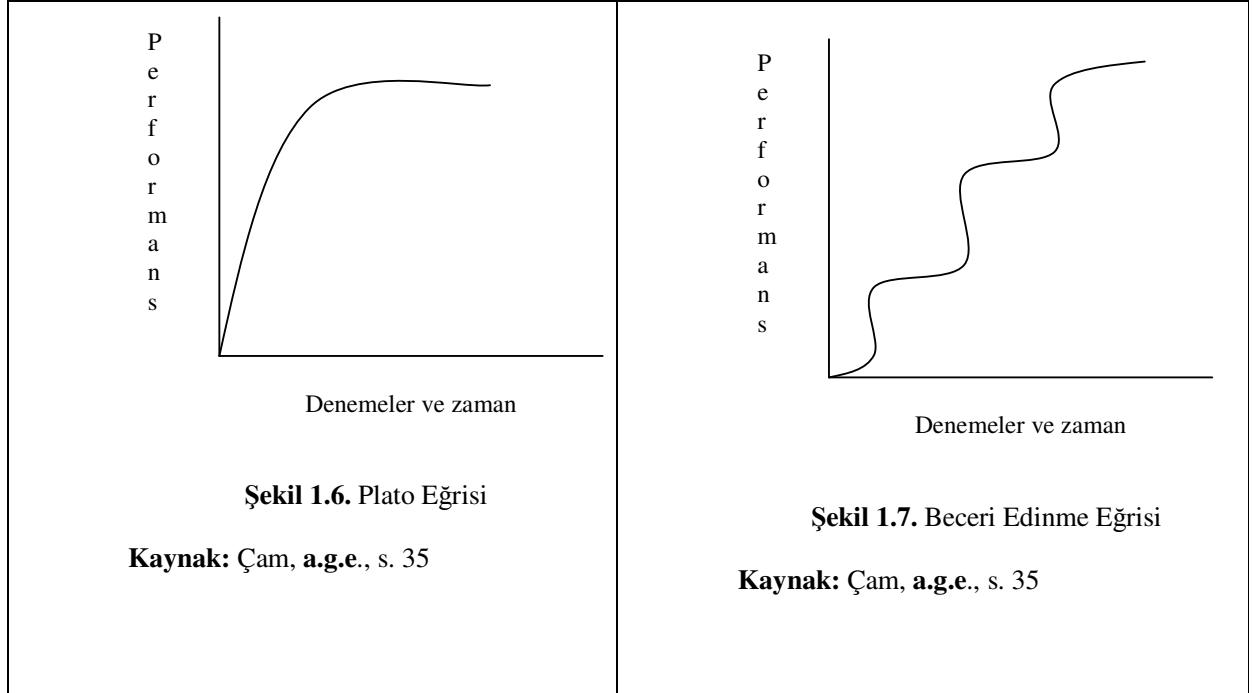
Yukarıda şekli verilen S eğrisi artan ve azalan verim eğrilerinin bir karışımıdır. Kuramsal olarak bütün öğrenmeler bu eğrinin özelliklerini gösterirler. S eğrisine göre öğrenme, başlangıçta yavaştır. Daha sonra ivme kazanır. Üstün beceri gerektiren işlerde bu tür öğrenme eğrisi söz konusudur.

✓ **Plato Eğrisi**

Aşağıda şekli verilen plato eğrisine göre, pek çok öğrenme durumunda öğrenme belli bir hızda ilerler. Daha sonra öyle bir noktaya ulaşır ki, artık yeni bir bilgi öğrenilemez olur. Şekilde görüldüğü gibi bir düzlük oluşur. Bu eğri düşük düzeyli, monoton, sıradan, sonu olmayan işlerde görülür. Bu tür öğrenme eğrisi ile öğrenen örgüt felsefesi uyuşmaz.

✓ **Beceri Edinme Eğrisi**

Bu eğri en karmaşık öğrenme şeklini göstermektedir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, diğer eğrilerdeki tüm özellikleri bir araya getirmektedir. Platodan sonra, artan etkinlik görülür. Öğrenmede birey, birden aşama gösterir ve performansını daha da yükseltir. Tekrarla birey giderek yetkinlik artar. Birey sürekli tekrar ile daha çok öğrenir. Öğrenmenin en üst düzeyine ulaşıldığında ilerleme yavaşlar ve çok az ilerleme kaydetmek için daha fazla deneme yapmak gerekir.



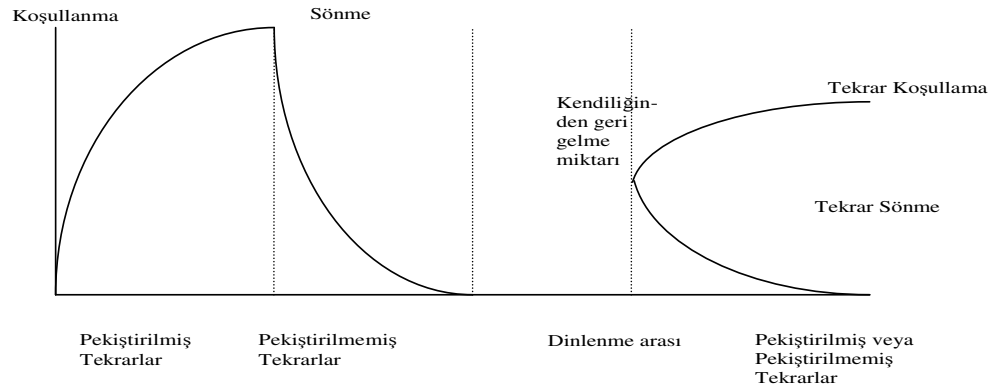
### b) Sönme

Sönme ilkesi pekiştirme ile yakından ilişkilidir. Bu durum şöyle bir örnekle açıklanabilir; çalışan henüz işe başlamadan aldığı eğitim esnasında sürekli prim veya övgü ile ödüllendirilir. Daha sonra işbaşı yaptığında bu devam etmeyebilir. Böyle bir durumda, personelin eğitimle geliştirdiği bilgi ve öğrenme düzeyi zamanla azalabilir veya tamamen yok olabilir. Bu duruma sönme denir.

### c) Kendiliğinden Geri Gelme

Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi eğer bireylerin koşullu tepkileri bir süre pekiştirilmezse, zaman içerisinde bu tepkilerde bir sönme olabilir.

Bu sürecin devamında bir dinlenme arası verildikten sonra, birey tekrar belli bir düzeyde koşullu tepki göstermeye başlayacaktır. Eğer bu kez de pekiştirmeye devam edilirse tekrar koşullanma olur. Aksi durumda sönme olur. Buradan anlaşıldığı üzere, koşullu tepki sönme süresinde tamamen kaybolmamakta, ancak bastırılmaktadır.



**Şekil 1.8.** Kendiliğinden Geri Gelme

**Kaynak:** Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 85.

#### **d) Genelleme**

Bireyler uyarıcı genellemesi veya tepki genellemesi yaparlar. Daha önce karşılaşılan bir uyarıcıya benzer bir diğer uyarıcı ile karşılaşan birey aynı tepkiyi gösterir. Bu durumda uyarıcı genellemesi olur. Birey aynı sonuçlara varmak üzere değişik davranışlar kullanabilir. Bu durumda ise tepki genellemesi olur. Genelleme olmadan insan yeni durumlara uymakta güçlük çekebilir. Yeni öğrenme durumlarına eski tecrübelerinden aktarma yapabilir. Genellemenin olumsuz yönü hataya yol açabilmesidir. Olumsuz bir uyarıcı tüm benzer uyarıcılara genellenebilir. Örneğin, bir avukatla kötü deneyim geçiren birey, diğer bütün avukatlara bunu genellenebilir ve onlardan kaçmak gerektiğini düşünebilir.

#### **e) Ayırım**

Ayırım genellemenin tersidir; uyarıcı veya tepkiler arası benzerlikleri değil farklılıkları esas alır. Ayırırda farklı uyarıcılara farklı tepki gösterme öğrenilir veya farklı sonuç almak üzere farklı davranma öğretilir. Örnek olarak bütün çalışan performansı eşit değildir. Bazıları belirli alanlarda daha çabuk öğrenme yeteneğine sahip olabilirler. Örneğin bilgi işlem teknolojilerinde. Bu durumda bütün çalışanlara aynı eğitimi vermemek daha yeteneklileri ayırmak ve onlara daha farklı bir eğitim vermek gerekir. Aksi halde bu personel eğitimin belirli bir döneminden sonra performans düşüklüğü ve ilgi dağılması gösterecektir.

## f) Pekiştirme

Pekiştirme, Thorndike'ın "etki yasası" ile ilgilidir. Bu yasaya göre aynı duruma gösterilen çeşitli tepkilerden pekiştirilenlerin tekrarı, cezalandırılanların ise tekrar edilmemesi söz konusudur. Bilişsel yaklaşımı benimseyen bilim adamları da bu kuralın geçerliliğini kabul ederler. Birçok kontrollü öğrenme deneylerinde bu sonuç elde edilmiştir. Günlük deneyimlerimizde de aynı durum gözlenebilir. Takdir veya pekiştirme bir tepkinin gücünü ve gelecekte tekrarı olasılığını artırır.

### 1.1.3. Öğrenme Aşamaları

Gereksinimler hiyerarşisini ortaya çıkaran A.M. Maslow öğrenmenin dört aşama kavramını da geliştirmiştir. Birinci aşaması bilinçsiz yetersizlik, ikinci aşaması bilinçli yetersizlik, üçüncü aşaması bilinçli yeterlilik, dördüncü aşaması bilinçsiz yeterlilik olan öğrenme aşamalarına Danny Cox bir beşincisini daha ekleyerek, ona da bilinçli yeterlilik bilinci demiştir. Bu öğrenme aşamaları şu şekilde açıklanabilir.

**a) Birinci Aşama:** Bilinçsiz yetersizlik olarak ifade bu aşamada öğrendikçe değişik ustalık aşamalarından geçilir. Bu aşamada kişi ne bilmediğini bilmiyordur. Örneğin, yeni bir şirkette işe başlayan bir müdür yaptığı iş görüşmesinden şirketin yeni bir kalite programını uygulamaya geçirmekle meşgul olduğunu biliyor, ancak bunun kendisinin günlük işleri açısından ne anlama geldiğini bilmiyor. Şimdiye kadar hep kaliteli işler yapmıştır ve bunun pek de farklı olacağını düşünmemektedir. Bu müdür kendisinden yeni işinde neler isteneceğini bilmediği için, içinde bulunduğu durum bilinçsiz yetersizliktir.<sup>16</sup>

**b) İkinci Aşama:** Bilinçli yetersizlik olarak ifade edilen bu aşamada birey yapmakta olduğu işi bilmediğinin farkına vardığı anda, ikinci öğrenme düzeyine yükselmiş olur. Ancak, ikinci öğrenme düzeyine devam etmek, bireyin kendine olan güvenini artırmaya yetmez.<sup>17</sup> Yukarıda bahsedilen örnekte, müdür bu noktada, artık bilmediğinin farkındadır. Bu stres bazen hayal kırıklığı ve bilmiyorum kelimesini kullandığı zamandır. Birey, huzurlu bir cahillik aşamasından, bir rahatsızlık huzursuzluk aşamasına gelmiştir. Şimdi müdür, öğrenme eğrisinin üzerinde yer

<sup>16</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin bkz: Barbara J.Graham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev:Ali Tekcan, 1.Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, Mart 1998, s. 72-76.

<sup>17</sup>Danny Cox ve John Hoover, **Günü Yakalayın**, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 190.

almıştır. Katıldığı toplantılarda insanlar, fırsat analizlerinden, neden-sonuç matrislerinden ve PERT tablolarından bahsederler. Birey bu kelimelerin ne anlama geldiğini ya da bunların nasıl kullanılacağını bilmediğinin çok kesin bir şekilde farkındadır.<sup>18</sup>

**c) Üçüncü Aşama:** Bilinçli yeterlilik olarak ifade edilen bu aşama, yapılan işe dikkat edildiğinde, onu doğru olarak yapabilme anlamına gelir. Örnekteki müdür artık sorular sorar, kalite araçlarını kullanır ve yavaş yavaş bilinçli yeterlilik aşamasına ulaşır. Hangi durumlarda hangi araçların kullanılacağını anlamaya ve öğrenmeye başlar. Bu aşamada daha az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı artan bir gurur vardır. Huzursuzluk yerini huzura bırakmaya başlar.<sup>19</sup>

**d) Dördüncü Aşama:** Bilinçsiz yeterlilik olarak ifade edilen bu aşamada Sürekli deneme, öğrenen kişiyi dördüncü aşamaya, bilinçsiz yeterlilik aşamasına getirir. Bu noktada artık müdür, kullanacağı tekniğin tam olarak nasıl uygulanacağını bilmek için, el kitabına bakmaya gerek duymaz. Hangi durumda hangi tekniğin kullanılacağını anlamak için analiz yapmasına gerek yoktur. Bu aşamada, beceri oldukça tanıdık hale gelmenin ötesinde, neredeyse bir refleks halini almıştır. Ancak, bu bilinçli yeterlik aşamasının da bazı tehlikeleri vardır. Birinci tehlike, alışkanlıklardan dolayı “benim yolum en iyisi” zannedilmesidir. Bilinçsiz yeterli birey, belirli bir yol kullanarak başarıya ulaşıyorsa, başka bir yola çok sıcak bakmayabilir. İkinci tehlike, iş rutinleşir, heyecan kalmaz. Burada yeteri kadar her şeyin bilindiği zannedilerek, “yönetim uykusuna” girilir. Bireyden herhangi bir iş talep edilmediği sürece harekete geçmez. Birey gitgide hantallaşır ve verimsizleşir. Birey bu durumda kendisine bağlı çalışan takım üyelerini de geliştiremez.<sup>20</sup>

Yeni bir beceri geliştirilerek ya da geçmişte bireyin yetersiz olup bocaladığı bir alanda girişimde bulunup, birey tekrar o büyük duygusal gerilim başarıya

---

<sup>18</sup>Braham, a.g.e., s. 73

<sup>19</sup>Namık Karadağ, **Öğrenen Organizasyonlar ve Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerine İlişkin Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, SBE., Gebze, 2002, s. 10.

<sup>20</sup>Braham, a.g.e., s. 75.

ulaştırarak bilinçli yeterlilik alanına döndürülebilir.<sup>21</sup> Danny Cox bu yüzden beşinci öğrenme aşamasını eklemiştir.

**e) Beşinci Aşama:** Bilinçsiz yeterlilik bilincidir. Bilinçsiz yeterliliğin bilincine varmak, bireyi yeniden kendi kişisel gerçeklik anına geri getirir. Eğer birey mesleki düzeyi açısından heyecanlandırıcı olmaktan çıkmışsa, yapılan iş konusunda kendisini en çok zorlayan her neyse onun üzerine gidebilir. Başarı sarhoşluğuna neden olan bu bilinçli yeterlik aşaması birey her nerede olursa olsun birey için anlamı olacaktır. Bireyin üzerine gidebileceği konular, organizasyon becerileri veya iletişim becerilerini geliştirmek, başkalarıyla daha çok ilgilenmek, yeni ve dinamik bir görev üstlenmek olabilir. Bu aşamada birey kendi kişisel üretkenlik düzeyini de artırabilir. Bireyler kendi kişisel gelişimine yatırım yapmadıkları takdirde, kısır bir alışkanlık içine düşerler. Birey yaşamında kendisini ne kadar sık yenilirse o kadar yeteneklerini ve uzmanlığını artıracaktır.<sup>22</sup>

#### **1.1.4. Öğrenme Kuramları**

Öğrenmenin ne olduğu ve nasıl geliştiği uzun yıllar merak konusu olmuş ve öğrenme ile ilgili çalışmalar psikoloji ve eğitim biliminde oldukça önemli bir yer tutmuştur. Yüzyılın başından beri sürdürülmekte olan uzun öğrenme çalışmalarında bugünkü bilişsel psikolojinin öncüsü sayılan ve öğrenmeyi algı ilkeleri ile açıklamaya çalışan Gestaltçılar dışında davranışçı akımın etkisinde kalmıştır. Davranışçılık akımı gözlenen davranışa ilgi duymuş, ancak bu akım algılama, benlik, problem çözme vb karmaşık bilişsel süreçleri çözmede yetersiz kalmış ve 1970'lerden itibaren etkisini yitirmeye başlamıştır. Bu dönemde davranışçılıktan bilişselliğe geçiş başlamıştır. Bilişsel yaklaşım öğrenme kavramına yeni boyutlar katarak karmaşık bilgilerin üretilmesini anlamayı sağlamıştır. Aşağıda bu kuramlar daha ayrıntılı şu şekilde açıklanabilir.

#### **a) Davranışçı Öğrenme Kuramları**

İlk kuruculuğu ve savunuculuğunu J.B. Watson'un yaptığı davranışçılar, insan beynini basit bir bağlantı organı olarak görürler. Onlara göre insan, uyaranlara belli bir biçimde tepki veren bir varlık, biyolojik bir makine, davranışlarda mekanik bir süreçtir. Davranış kuramcıları öğrenmeyi, yeni bir davranışın ediniminde başka

<sup>21</sup>Cox v e Hoover, **a.g.e.**, s. 192.

<sup>22</sup>Karadağ, **a.g.e.**, s. 13-14.

bir şey değildir diye tanımlarlar. Bu kuramcılara göre davranışlar, klasik koşullanma, edimsel koşullanma yoluyla olmak üzere iki temel öğrenme süreciyle kazanılır.<sup>23</sup>

#### ✓ **Klasik Koşullanma**

Klasik koşullanma da öğrenme, bir etki alma ve o etkiye bir tepki gösterme süreci olarak görülür. Ancak bu öğrenilen tepki veya reaksiyon gösterme, reflekslere dayalı davranışlar gibi, bireyin istemi dışında gerçekleşebilir. Klasik koşullanma konusunda yapılan en tanınmış çalışma, Rus fizyoloğu Ivan Pavlova aittir.<sup>24</sup> Pavlov köpek üzerinde yaptığı deneyde, hayvanın yiyeceği ağzına almadan salya akıttığının farkına varır. Yaptığı çalışmanın fizyoloji kadar psikolojiyi de ilgilendirdiğini anlar. Pavlov yaptığı bu deneyin sonuçlarından yola çıkarak öğrenmeyi, uyarıcı-tepki olarak tanımlamıştır. Kurulan bağ, koşullama işlemi belli sayı ve yoğunlukta tekrarlanarak pekiştirilmektedir. Yani pekiştirme, öğrenilen tepkinin organizmaya yerleşmesi ve aynı şekilde devam etmesi için yapılan işlemlerdir. Genelleme, aynı türden olan ya da birbirlerine benzer uyarıcıya daha önce kazanılan tepkinin verilmesi, duyarlılık gösterilmesidir. Ayıt etme, birbiriyle yakınlıkları olsa bile uyarıcılar arasındaki farkı anlayabilmedir. Bu uyarıcılar, organizmanın beklenti ve gereksinimlerine ne kadar uyumlu olursa uyarıcı-tepki bağı da o kadar kolay kurulabileceği gibi aynı zamanda bağın kalıcılık süresi de artar. Bu nedenle öğrenme ortamı, ne kadar sevecen, güven verici, cesaretlendirici ve üretken bir özellik taşıyor ve öğrenme etkinlikleri hız verici olursa; uyarıcı-tepki bağı da o ölçüde kuvvetli olur. Yani, öğrenilenin kalıcılığı ve öğrenilme düzeyi, öğrenme ortamının özellikleriyle yakından ilgilidir.<sup>25</sup>

#### ✓ **Edimsel Koşullanma**

Bazı davranışların klasik koşullanma yolu ile kazanıldığı kabul edilirse de bütün öğrenilmiş davranışları bu öğrenme yöntemi içinde açıklamak mümkün değildir. Ancak öğrenilmiş davranışa temel olan doğal uyarıcı bulunabiliyorsa o zaman davranışın klasik koşullanma yöntemiyle öğrenildiği söylenebilir.<sup>26</sup> Edimsel koşullanma da, bireylerin davranışları gönüllü olarak öğrenme süreçleri üzerinde

<sup>23</sup>Binnur Yeşilyaprak (Editör), **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, 7.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, Eylül 2004, s. 172.

<sup>24</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 67.

<sup>25</sup>Yeşilyaprak, **a.g.e.**, s. 172-175.

<sup>26</sup>**a.g.e.**, s. 180.



odaklanmıştır. Burada gönüllü davranışlar edimsel bir rol üstlenmektedirler, çünkü harekete geçirici özellikleri vardır. Bu gönüllü davranışlar sonucu öğrenme gerçekleşmektedir.<sup>27</sup>

### **b) Sosyal-Bilişsel Öğrenme Kuramları**

Bilişsel kuramlar, uyarı-yanıt kuramlarını reddeder ve öğrenmede beklentileri esas alır. Bu beklentiler bireyin içinde bulunduğu mevcut durum ile davranış amacı arasındaki bağlardan meydana gelir. Bu da çevresel durumun algılanmasıyla amaca yöneltilmiş bilişsel ya da algısal bir süreçtir.<sup>28</sup> Albert Bandura, sosyal öğrenme modelinde toplumda bireylerin diğer insanları seyrederek ve gözlem yaparak, onların yaptığı davranışların pekiştirildiğini veya cezalandırıldığını gözlemleyerek öğrendiklerini ortaya koymuştur.<sup>29</sup> Sosyal öğrenme teorisinde, öğrenme sürecindeki etkileşim önem kazanmıştır. Buna göre insanlar, sosyal etkileşim yoluyla, çevrelerindeki insanların davranışlarını ve elde ettikleri sonuçları izleyip, çeşitli zihinsel modeller geliştirirler. Daha sonra bu davranışları denerler. Eğer başarılı sonuçlar elde ederlerse, aynı davranışı tekrar ederler. Bu davranışlar sonunda başarısız olurlarsa, aynı davranışı tekrarlamazlar. Bandura'ya göre, çevrelerindeki insanların davranışlarını gözlemleyen insanlar, gözlem yapmayan insanlara göre daha hızlı öğrenmektedirler. Çünkü gözlem yapmayan insanlar, eski davranışlarını değiştirme ihtiyacını hissetmemektedirler.<sup>30</sup>

## **1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

Örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlar, onun ne olduğundan çok, nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadır. Örgütlerde öğrenme kavramı başlangıçta sadece personel eğitimi ve geliştirme programları içinde ele alınmıştır. Ancak gelişen yönetim anlayışı ve diğer koşullarla birlikte öğrenme kavramı da bir değişime uğramış örgütsel bir boyutta incelenmeye başlamıştır. Bu bölümde öğrenmenin örgütsel boyutu incelenecektir.

Bireysel anlamda öğrenme gibi örgütsel öğrenme kavramı da vardır. Bu ad altında incelenen kavram ve uygulamalar, örgütlerin bir bütün olarak bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin rekabetçi avantaj sağlamaya dönük bir biçimde

<sup>27</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 69.

<sup>28</sup>Öncül, **a.g.e.**, s. 9.

<sup>29</sup>Yeşilyaprak, **a.g.e.**, s. 200.

<sup>30</sup>**a.g.e.**, s. 71.

geliştirilmesini ifade etmektedir. Öğrenen örgüt konusunda ilk çalışmalar 1973 yılında Chris Argyris ve D.A. Schon tarafından başlatılmıştır. Örgütsel öğrenmenin sağladığı rekabet avantajları üzerine yoğunlaşmış; öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmenin ardında anlam uzun süre irdelenmiştir. Ancak, yıllar geçtikçe örgütsel öğrenmenin evrimi sürmüş, yeni hedef ve amaçların belirlenmesinde kullanılan stratejik bir araç haline gelmiştir.<sup>31</sup>

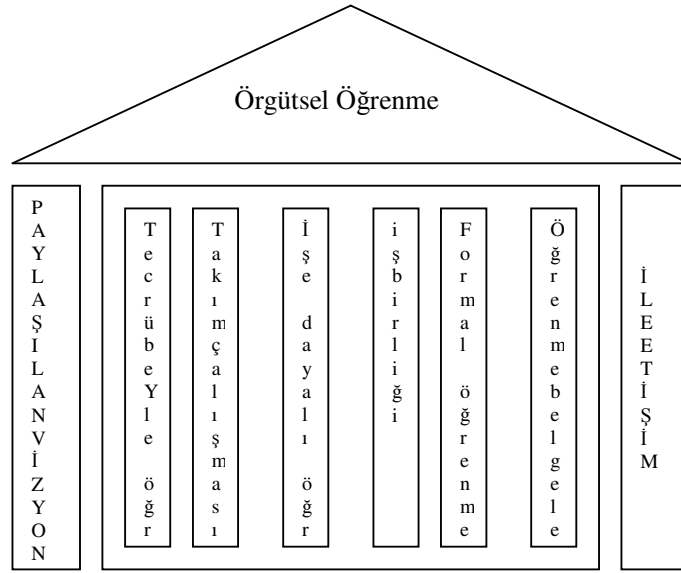
Örgütsel boyutta ele alınan öğrenme eylemi; birey ve grupların karşılıklı etkileşim içindeki ortak anlama ve harekete geçme uygulamalarının durumunu kurallarla donatmak amacıyla kendi kendisini örgütleyen öğrenen örgüt kavramının oluşmasına yol açmıştır.<sup>32</sup> Bu haliyle öğrenen örgüt kavramı, Peter M. Senge tarafından Beşinci Disiplin adlı eserinde formülize edilmiştir. Bu eserde öğrenen örgüt, üyelerin hedeflenen sonuçları elde etmek için kapasitelerini durmadan arttırdıkları, yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının teşvik edildiği, ortak özlemlerinin sınırlandırılmadığı ve birlikte öğrenmenin sürekli olarak öğrenildiği örgüt olarak tanımlanmıştır.<sup>33</sup> Bu tanımdaki unsurlar dikkate alınarak öğrenen örgütleri aşağıdaki gibi şematize etmek mümkündür.

---

<sup>31</sup>R.M. Fulmer, P.Gibbs, J.B. Keys, **The Second Generation Learning Organizations: New Tools For Sustaining Competitive Advantage**, Organizational Dynamics, Autumn, 1998, s. 6.

<sup>32</sup>S.Gherardi, **Competence-The Symbolic Passe-Partout To Change In A Learning Organization**, Scand. J. Mgmt., Vol: 14, No: 4, 1998, s. 374.

<sup>33</sup>Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 383.



**Şekil 1.9.** Örgütsel Öğrenmenin Mimari Yapısı

**Kaynak:** Noreen Heraty, *Towards An Architecture Of Organization-Led Learning*, Human Resource Management Review, 14, 2004, s. 459.

Örgütsel Öğrenme konusundaki bir başka kavramsal yaklaşım McGill tarafından ortaya konmuştur. Mc Gill örgütsel öğrenmeyi, örgütün deney, gözlem, analizler sonucunda edindiği tecrübelerden bir bakış açısı ve anlayış elde etme kabiliyeti ve hatalarını, başarılarını değerlendirme istekliliği olarak tanımlamıştır.<sup>34</sup> Daha geniş bir tanımla öğrenen örgüt; bilgiyi ortaya çıkaran, alan ve transfer eden; bu bilgilerle davranışları iyileştiren örgüttür.<sup>35</sup> Bir başka tanımda yine örgütsel öğrenmenin bir süreç olduğundan bahsedilmektedir. Buna göre; Bilgi yönetiminin ana amacı örgütün entelektüel kapasitesini geliştirmektir. Esas itibarıyla insan kapasitesi ve yapısal kapasite olarak iki entelektüel yetenekten bahsedilebilir. İnsan kapasitesi bireysel yetenek ve uzmanlıkları ifade ederken, çalışanların örgütten ayrıldıktan sonra geride bıraktıkları tüm bilgi birikimi yapısal yeteneği tanımlamaktadır. Bu temel yeteneklerin elde edilme süreci ise örgütsel öğrenmedir.<sup>36</sup> Sungurlu ise örgütsel öğrenme kavramını öğrenen örgüt kavramı ile karşılaştırarak

<sup>34</sup>Korhan Uçar, *Öğrenen Organizasyonlar: Teori, Yöntem ve Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE., Ekim 2001, s. 32.

<sup>35</sup>Oya Erdil, "Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:4, sayı:5, Haziran 1996, s. 62.

<sup>36</sup>Baransel Atçı, "Öğrenen Örgütün Oluşturulmasında Bir Yöntem Aracı Olarak Strateji Laboratuvarı", *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 337-338.

ortaya koymuştur. Şöyle ki; Örgütsel öğrenme, örgütte yer alan bazı faaliyet tiplerini tanımlamada kullanılan bir kavram iken, Öğrenen örgüt içinde öğrenmenin yer aldığı bir örgüt tipidir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme öğrenen örgütlerin içinde gerçekleştirilen bir faaliyettir.<sup>37</sup> Başka bir tanıma göre de; bilgi yaratımında, ediniminde, ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış örgüttür.<sup>38</sup>

Edwin Nevis ve arkadaşları ise örgütsel öğrenmeyi örgütün, tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri şeklinde tanımlamaktadırlar. Onlara göre öğrenme, örgüt sistemi bazında düşünülmesi gereken bir olgudur. Çünkü örgütteki bireyler değişse de öğrenme örgütte kalmaktadır. Nevis ve arkadaşlarına göre örgütler ürettikçe öğrenirler. Yani üretim sistemlerini birer öğrenme sistemi olarak görmektedir. O halde örgütsel öğrenme, örgütsel performansın artırılması açısından, iç içe geçmiş üç an evre çerçevesinde incelenebilir.<sup>39</sup>

1. **Algılama Evresi:** Örgüt üyeleri, yeni fikirlerle karşı karşıya getirilirler, bilgilerini artırır ve daha farklı biçimde düşünmeye başlarlar.
2. **Davranış Evresi:** Çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar.
3. **Performans Artışı:** Birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen farklı düşünme ve davranış değişiklikleri ile performansta gözlenen belirgin artıştır.

Öğrenen örgütün, etkinlik, düzen ve katılık sorunlarına daha az önem veren; ancak, sergilenen performansın güvenilirliği, uygulanabilir değişim ve esneklik üzerinde yoğunlaşan örgütsel bir form olarak da düşünülebilir.<sup>40</sup>

Öğrenen örgüt, çeşitli kavramların birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu bir ağ şeklinde değerlendirilebilir. Bu kavramlar örgütün yaşam süreci içerisinde

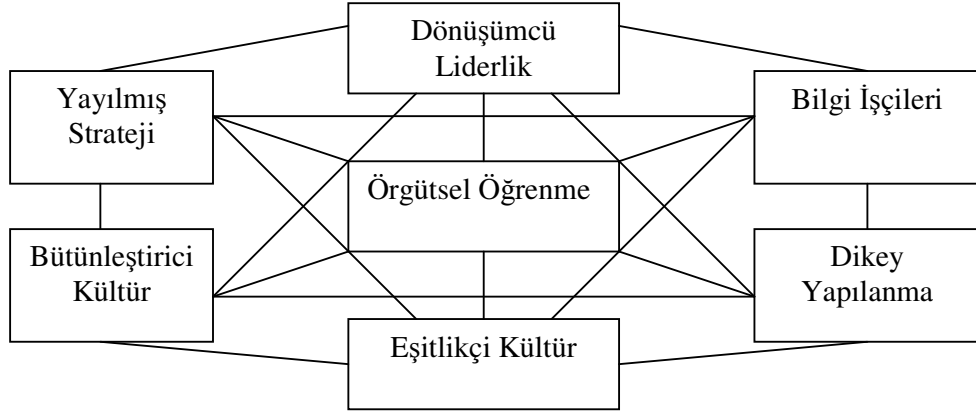
<sup>37</sup>Melek Sungurlu, "Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998, s. 58.

<sup>38</sup>Ali Aksoy, Cem Ayden, "Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibariyle İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, sayı: 5-6, yıl: 2002, s. 274.

<sup>39</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 32.

<sup>40</sup>Koçel, **a.g.e.**, s. 337.

birbirleriyle ilişki yaratarak bağlar oluştururlar ve bu bağlar da ortaya öğrenen örgüt ağını ortaya çıkarır. Aşağıdaki şekilde öğrenen örgüt ağı görülmektedir.



**Şekil 1.10.** Öğrenen Örgüt Ağı

**Kaynak:** C. R. James, **Designing Learning Organizations, Organizational Dynamics**, Vol. 32, no: 1, s. 48.

Yukarıdaki açıklamalar ve günümüz yönetim anlayışları doğrultusunda geliştirilecek bir bakış açısıyla; öğrenen örgüt, tüm farklı yorumların bir bileşkesi ile anlamlandırılabilir. Stratejinin kendisinin bizzat “stratejist” şeklinde değerlendirilmesi, yani sadece yönetim vasıtasıyla değişim değil; aynı zamanda değişim vasıtasıyla yönetsel faaliyet ve süreçlerin yürütülmesi olarak algılanması mümkündür.<sup>41</sup> Ancak, öğrenen örgütün bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olduğu iyice kavranmalıdır.<sup>42</sup>

<sup>41</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız, Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1998, s. 59. ve s. 82.

<sup>42</sup>Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 1999, s. 79.

### 1.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Hangi açıdan yaklaşılsa yaklaşılsın, örgütsel öğrenmenin sahip olması gereken bir takım özellikler vardır. Bu özelliklerin aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>43</sup>

- ✓ Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olmaz. Ancak örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin birey olarak tek tek öğrenmelerinin basit bir toplamı değil, eylemlerin yorumunu içeren bir grup faaliyetidir.
- ✓ Öğrenen örgüt, yönettiği örgütü tanıyan, ve becerisini geliştirip iyileştiren ve her gün bir öncekinden daha iyi olan bir yönetim sistemidir.
- ✓ Örgütsel öğrenme yeni örgütsel bilgi üretiminin önünü açıcı bir niteliğe sahiptir. Örgütsel bilgi üretimi, örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri ve rekabet avantajlarını oluşturabilmeleri/sürdürebilmeleri açısından yaşamsal önem taşımaktadır.
- ✓ Örgütsel öğrenmede örgüt; sorunları sistematik bir biçimde çözer, yeni yaklaşımları dener, kendi deneyimlerinden ve geçmişteki birikimlerinden başka, kendi dışındakilerin deneyimlerinden de yararlanır, bilgiyi kendi içinde hızlı ve etkin biçimde işler.
- ✓ Örgütsel öğrenme örgütün her düzeyinde öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarını geliştirmeyi ön plana alan, açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüt oluşmasına yol açar, böylece bireylerin gelişmesine imkan sağlayan bir ortam yaratılması ve elde edilen potansiyel ile sürekli dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı amaçlar.
- ✓ Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin algı ve davranışlarını geliştirir. Öğrenmenin sonuçları olumsuz olsa bile, öğrenme genellikle olumludur. Çünkü örgütler hata yaparak da öğrenir. Örgüt üyelerinin bireysel öğrenme ve tüm potansiyelini ortaya çıkarır.

<sup>43</sup>Veli Denizhan Kalkan, "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi", [www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html](http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html), 10.10.2005., Hüseyin Özgen, Murat Türk, "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli." **Amme İdaresi Dergisi**, cilt: 29, sayı: 2, Haziran 1996, s. 72., Gülten Eren Gümüştekin, Nevin Yörük, "Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır.," **Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 27, Ekim 2002, s. 191., Mehmet Sadık Öncül, "Örgütsel Öğrenme", **Verlilik Dergisi**, sayı: 2, Yıl: 1999, s. 11., Çelik, a.g.e., s. 217.

✓ Örgütsel öğrenme dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla sürekli değişim demektir.

### 1.2.2. Örgütsel Öğrenme Türleri

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu süreç aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır. Bunlar<sup>44</sup>

- a) Tek Etaplı ( Tek Yönlü) Öğrenme
- b) Çift Etaplı ( Çift Yönlü) Öğrenme
- c) Öğrenmeyi Öğrenme

#### a) Tek Etaplı ( Tek Yönlü) Öğrenme

Tek yönlü öğrenme, örgütün bilinen hedeflere ulaşma kapasitesini geliştirmesini ifade etmektedir.<sup>45</sup> Gerçekleştirilen eyleme ilişkin teori hakkındaki fikirlerimizin, aynı kaldığı öğrenme türüdür.<sup>46</sup> Kalite kontrol uzmanları ürünlerde bir hata belirlediklerinde, bu bilgiyi, üretim mühendislerine geri bildirimde bulunurlar. Üretim mühendisleri de ürün özelliklerini değiştirerek bu hatayı giderirler. Pazarlama müdürleri, satışlarda bir azalma meydana geldiğinde, hedefledikleri satış miktarına ulaşabilmek için yeni pazarlama stratejileri uygulamaya başlarlar. Bu ve benzeri örneklerde örgüt üyeleri, örgütün dengesini korumak amacıyla, iç ve dış çevredeki değişimlere, hataları bulup düzelterek cevap vermektedirler. Bu şekilde, yönetimde sıklıkla kullanılan model, problem çözme modeli olmaktadır.<sup>47</sup> Bilinen hedefleri başarmaya yönelik olarak örgütün kapasitesini iyileştirmeyi kapsar. Rutin ve davranışsal öğrenmeyle alakalıdır. Tek etaplı öğrenmenin etkisi altındaki örgüt, temel varsayımlarında önemli bir değişim olmaksızın öğrenmeye çalışır. Bu anlayışa göre örgütsel öğrenme, hataları saptama ve düzeltme sürecidir. Örgütlerin büyük bir kısmı tek etaplı öğrenmeyle meşgul olmaktadır. Hatalar ortaya çıkarıldığında düzeltme sürecinde esas alınan geleneksel yöntem ve politikalarıdır<sup>48</sup>. Yani, davranış

<sup>44</sup>Temel Çalık, "Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları.", <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Çalık.pdf>, 12.08.2005. s.116, Yazıcı, a.g.e., s. 106, Uçar, a.g.e., s. 37.

<sup>45</sup>Çalık, a.g.e., s. 116.

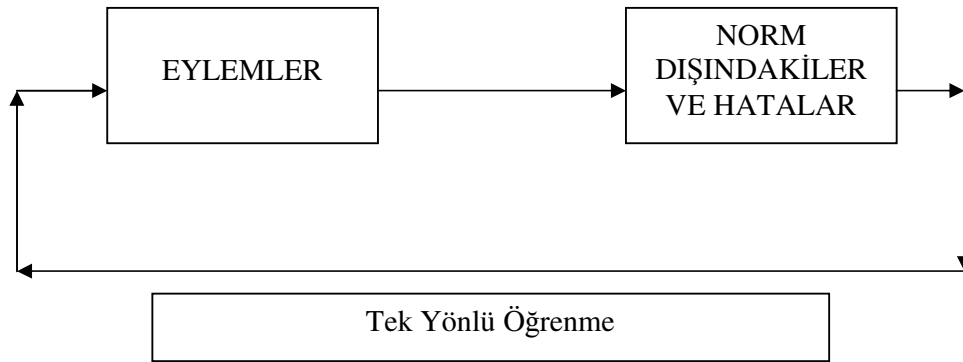
<sup>46</sup>Melih Arat, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 26.

<sup>47</sup>Uçar, a.g.e., s. 37.

<sup>48</sup>Şevki Özgener, "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması.", [www.stratejiyönetim.net/ogerenenorgut.htm](http://www.stratejiyönetim.net/ogerenenorgut.htm), s. 3, 15.12.2005.

değişiklikleri ile adaptasyon sağlanarak hatalar düzeltilmeye çalışılır. Bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme, yani, örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir.<sup>49</sup>

Tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar. Yani örgüt, belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için, çevresine uyum sağlayarak sadece bir davranış değişikliği gerçekleştirir.<sup>50</sup> Bu öğrenme süreci, örgütün iç ve dış çevresine verdiği bir tepki olarak değerlendirilebilir. Çünkü örgüt, hatalarını düzelterek, mevcut normlarını, standart olarak belirlediği normlara ulaştırmaya çalışır. Bu süreç, sadece mevcut normların düzeltilmesi üzerinde durduğu için, Argyris ve Schön bu öğrenme sürecini tek etaplı öğrenme süreci olarak tanımlamıştır.<sup>51</sup> Aşağıdaki şekilde tek etaplı öğrenme süreci görülmektedir.



**Şekil 1.11.** Tek Etaplı Öğrenme

**Kaynak:** Uçar, s. 44

### **b) Çift Etaplı ( Çift Yönlü) Öğrenme**

Çift yönlü öğrenme, hatanın örgütün esas kurallarını, politikasını ve amaçlarını değiştirmesi sonucu tespit edildiği ve düzeltildiği durumlarda meydana gelir. Yani, örgütün oluşan bir hatanın hem nasıl düzeltildiğini hem de böyle bir durumun yeniden gerçekleşmemesi için ne gibi değişikliklerin, düzenlemelerin

<sup>49</sup>Çalık, a.g.e., s. 118

<sup>50</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 107.

<sup>51</sup>Uçar, a.g.e., s. 39.



yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Mevcut prosedürlerin ve hedeflerin gözden geçirilmesi söz konusudur.<sup>52</sup>

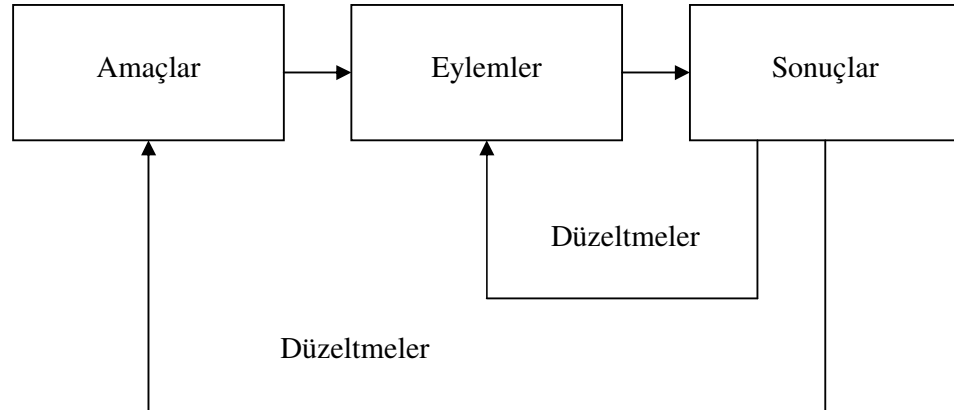
Çift etaplı öğrenmede örgüt, hedeflerini, doğasını ve kendisini çevreleyen değer ve inançları yeniden gözden geçirmektedir. Bu öğrenme şekli örgütsel kültürün değişmesini kapsar. Öğrenen örgütler çift etaplı öğrenmeyi kullanmaktadır. Bir hata ortaya çıkarıldığında örgütün hedef, politika ve standart programlarının bir karışımını kapsayan yöntemlerle düzeltilmektedir. Çift etaplı öğrenme, örgüt içindeki köklü varsayımları değiştirmeye gayret eder. Bu yöntem, sorunlara yeni bir bakış açısı getirmek ve iyileştirmede çarpıcı sıçramalara zemin hazırlamak için köklü çözümler üretmeyi sağlayacaktır. Çift etaplı öğrenme, hazır tepkide bulunan tek yönlü öğrenmenin ötesine giden bir yaratıcı tepki inşa eder. Çift etaplı öğrenme hem gizli bilginin açığa çıkmasını hem de bilginin paylaşılmasını teşvik eden ekip halinde öğrenmeye olanak sağlar. Bireyin mevcut bilgiyle kendini sınırlamasının önüne geçer. Çünkü, sürekli yeni bilginin yaratılmasına zemin hazırlar. Aynı zamanda yeni kavramların türetilmesine imkan tanıyarak yüksek düzeyde bir yaratıcı kapasite sağlar. Çift etaplı öğrenmede, bir tek bireyin yeteneklerine güvenmekten ziyade çok yönlü gözlemlere sahip olma tercih edilmektedir..<sup>53</sup>

Çift etaplı öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesidir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini gerektirir. Daha fazla yaratıcılık gerektirir. Çift etaplı öğrenme de standartlardan sapmalar bulunur, düzeltilir ve yeni standartlar konur. Çift etaplı öğrenme, mevcut süreçleri incelemekle kalmaz, örgüt kültürünün, politikalarının, stratejilerinin ve yapısının da düzeltilmesini gerektirir.<sup>54</sup> Aşağıdaki tabloda çift etaplı öğrenme süreci görülmektedir.

<sup>52</sup>Çiğdem Dikmen, **Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar**, <http://www.kariyerimizve.biz/modules.php> s. 1, 12.9.2005

<sup>53</sup>Özgener, **a.g.e.**, s. 3

<sup>54</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 43.



**Şekil 1.12.** Çift Etaplı Öğrenme

**Kaynak:** Uçar, s. 43

### c) Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenmenin temeli, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Yani, örgütlerin tek yönlü ve çift yönlü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini, veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamalarına yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreçtir.<sup>55</sup> Bir örgüt bu öğrenmeyi uygulamaya koyduğu anda, üyeler öğrenmenin önceki genel durumunu araştırırlar. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı veya engellediğini keşfederler. Yeni öğrenme stratejileri üretirler.<sup>56</sup>

Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç, sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecinin anlaşılabilmesidir. Dolayısıyla bireyler tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi tam anlamıyla anlayıp, zorluklarını kavradıktan, yani öğrenme sürecini bir bütün olarak anladıktan sonra, daha üst düzey öğrenmeden söz edilebilir.<sup>57</sup>

Öğrenmeyi öğrenmede, öğrenme süreci hakkında bilgi toplama, onu sorgulamaya, anlamaya ve fikir birliğine varmayı sağlamaya yönelik bir yaklaşım mevcuttur. Ancak böylesine net bir şekilde gerçekleşen bir anlayışta birey, kendisini

<sup>55</sup> Yazıcı, a.g.e., s. 115.

<sup>56</sup> Dikmen, a.g.e., s. 1.

<sup>57</sup> Yazıcı, a.g.e., s. 116.

diğer sosyal sistemlerin çevresi olarak değerlendirebilir. Buradaki anlamıyla paylaşma, bir katılımı belirtmektedir. Çünkü, bulunan diğerlerinin de yaşam ve gelişmeleri için gerekli koşulları göz önüne alır. Eğer örgüt üyeleri, nasıl öğrenilmesi gerektiğini öğrenip, bunu başkalarına aktarabiliyorlarsa anlaşmazlıklar ortadan kalkarak, düzeltme ve iyileştirmeler için gerekli fırsatlar yakalanabilir. Bir sistem öğrenmeyi öğrendiği zaman, içsel ilişkileri daha açık bir şekilde görmeye ve değerlendirmeye başlar, bu örgütün değişimini kolaylaştırabilir. Sistem içindeki ve sistemle çevre arasındaki karşılıklı ilişki modelleri şeffaflaşarak, daha kolay anlaşılabilir bir hal alır. Böylece değişim daha kolaylaşır.<sup>58</sup>

### 1.2.3. Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme

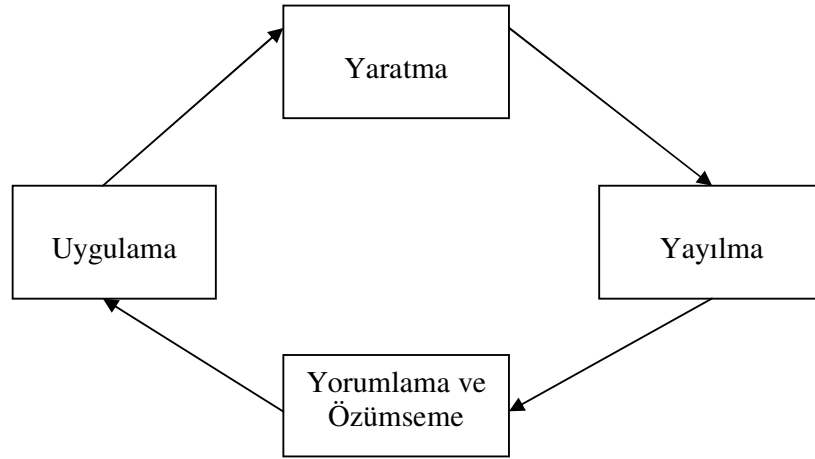
Öğrenme olgusu insan yaşamında doğumdan ölüme nasıl bir süreç içinde gerçekleşiyorsa örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Çok farklı şekillerde gerçekleşen bu süreci Yazıcı eserinde, Dixon'un temel döngüsel özellik taşıyan sürecinden bahsetmiştir. Aşağıdaki şekilde de gösterilen bu süreç dört aşamadan meydana gelmektedir.<sup>59</sup> Bunlar:

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

---

<sup>58</sup>Uçar, a.g.e., s. 45.

<sup>59</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 124



**Şekil 1.13.** Dixon'ün Örgütsel Öğrenme Süreci

**Kaynak:** Yazıcı, a.g.e., s. 124.

### 1.2.3.1. Bilginin Yaratılması

Bilginin yaratılması aşaması, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır.<sup>60</sup> Çevreden elde edilen bilgi, ancak ve ancak örgütün çevresini sürekli izlemesi, çalışanlarına eğitim sağlaması, pazarın iyi takip edilmesi, rakiplerle kıyaslama yapılması ile mümkün olabilir.<sup>61</sup> Bu, dış bilgiyi oluşturmaktadır. Örgüt içi bilgi ise önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, geçmiş deneyimler incelenerek, başarı ve başarısızlıkların analizi yapılarak oluşturulan bilgi örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda, örgüt içinde oluşan bilgidir.<sup>62</sup>

Örgütlerin elde ettikleri başarılar kadar, başarısızlıklarını da değerlendirmeleri gerekir. Aslında geleceğe daha hazırlıklı olmak açısından başarısızlıkların üzerinde, başarılarından daha fazla durulması gerekir. Değişim gereksinimleri karşısında örgütler ile çevre koşulları arasında uygun bir bütünlük sağlanmasında en etkili yöntemlerin başında çalışanların eğitimi gelmektedir. Bu

<sup>60</sup>Çalık, a.g.e., s. 118.

<sup>61</sup>Dikmen, a.g.e., s. 2.

<sup>62</sup>Kalkan, a.g.e., s. 404., Kleiner, Roth, a.g.e., s. 138., Çalık, a.g.e., s. 120.

bakımdan en etkili ve öğretici eğitim ise, sadece başarılar üzerinde durularak değil, yapılan hatalara ilişkin araştırma ve incelemelerle gerçekleştirilebilir. Yapılan araştırmalar, örgütlerin karşılaştıkları başarısızlıklardan öğrendikleri bilgilerin, daha sonra ulaştıkları başarılı sonuçlarda etkili olduğunu göstermektedir.<sup>63</sup>

Örgütler için dış kaynaklı öğrenme, müşteriye odaklanma ve kıyaslama uygulamalarını kapsamaktadır. Bu uygulamaların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için bir hususun hiç unutulmaması gerekir. Bu tür dışarıdan edinilen bilgilerin kaynağı ne olursa olsun, etkili öğrenmenin sağlanabilmesi için, uygun bir kültürel ortamın yaratılabilmesi gerekir. Bu anlamda örgütlerde başta liderler olmak üzere tüm çalışanlar statükoyu korumaya yönelik muhafazakar bir anlayışa sahip olmamalıdır. Ayrıca iç ve dış kaynaklardan gelen eleştirilere açık olunmalı ve başarısızlığa karşı yılgınlığa düşülmemelidir.<sup>64</sup> Bu durum, bilgi alma sürecini olumlu etkiler ve öğrenme düzeyi artır.

### 1.2.3.2. Bilginin Örgüt Bazında Yayılması

Bilginin örgüt bazında yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması demektir.<sup>65</sup> Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir. Bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile bağlantılıdır.<sup>66</sup> Bilgiler tüm örgüte yaygınlaşıp, çalışanlar tarafından paylaşıldıkça, öğrenen örgütün gerektirdiği açıklık iklimi ve sınırsız örgüt anlayışına daha da yaklaşılır.

Örgütlerde bilginin paylaşılmasının, öğrenen örgüt olma sürecini ilerletmede son derece önemli rolü vardır. Çünkü, fiziksel ve finansal kaynakların tersine, entelektüel sermaye diye niteleyebileceğimiz bilgi kaynakları kullanıldıkça değer kazanır. Fikirler ve bilgiler, ne denli yaygın olarak paylaşılırsa, o denli fazla olumlu etkiler yaratır. Bu yüzden çeşitli içsel ve dışsal kaynaklardan öğrenilen bilgilerin etkin ve hızlı biçimde örgütün içinde yayılması gerekir. Bilgiler

<sup>63</sup>İbrahim Pınar, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi.”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999, s. 44.

<sup>64</sup>a.g.e., s. 47.

<sup>65</sup>Çalık, a.g.e., s. 121.

<sup>66</sup>Kalkan, a.g.e., s. 403.

paylaşıldıkça ve uygulamaya yönelik olarak ek değerler ile yeniliklerin yaratılmasına aracılık ettikçe, daha da büyük ve verimlilik artışı sağlamada temel rol oynarlar. Bir örgüt, öğrendiği yeni bilgileri pazarda rekabet avantajı sağlayacak biçimde uygulamaya geçirdiğinde, mevcut bilgilerine yeni bilgiler ekleme yeteneği artar. Bu gelişmelere bağlı olarak, ilerleyen zaman kesitinde, rekabet avantajı bakımından diğer örgütler ile aradaki fark giderek açılır.<sup>67</sup>

### 1.2.3.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Bilginin sadece elde edilmesi önemli değildir. Bilginin anlamlı bir hale gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkarılarak içselleştirilmesi gerekmektedir.<sup>68</sup> Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli aşaması, bilginin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilip özümseyerek kullanılmasıdır. Çünkü bilginin paylaşılması, onun diğerleri tarafından algılanması veya kullanılacağı anlamını taşır.<sup>69</sup> Bu aşamaya örgütsel bilgi yönetimi de denilebilir. Bilgi yönetiminin sürekliliği örgütün öğrenmesinden geçmektedir.<sup>70</sup> Bilgiye ulaşılması veya bilginin bir kişiye ulaşması ile, kişinin ondan kendine göre bir anlam çıkarması ve özümsemesi farklı süreçlerdir. Bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli düşünsel modellerle, varsayımlarla yaklaşır. Yani, seçici bir algılama sürecine girer. Seçtiği parçaları, kendi düşünce modelleri ile karşılaştırır. Bu süreç sonunda eğer birey, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni elde ettikleri arasında bir ilişki kurarsa, bunu özümseyerek içselleştirir. Bu durumda birey için öğrenme gerçekleşmiş olur. Konu örgütsel öğrenme olunca, süreç daha da karmaşık bir hal almaktadır. Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar önem kazanmaktadır. Yani kolektif bir algılamanın ve anlam çıkarmanın gerçekleşmesi gerekmektedir.<sup>71</sup>

<sup>67</sup> a.g.e., s. 76.

<sup>68</sup> Çalık, a.g.e., s. 121.

<sup>69</sup> Yazıcı, a.g.e., s. 126.

<sup>70</sup> Mustafa Sağsan, "Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde Örgütsel İnsan.", **Bilgi Dünyası Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, Ekim 2002, s. 224.

<sup>71</sup> Yazıcı, a.g.e., s. 127.

### 1.2.3.4 İçselleşen Bilginin Kullanılması

Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar.<sup>72</sup> Örgüt üyeleri, çalışmalarını sonucunda ortaya çıkarttıkları yeni bilgiyi kullanma yetkisi taşımadıkları veya bu bilgiyi kullanma elde etmedikleri, gerçek anlamda bir öğrenme gerçekleşmez. Bu durum çalışanlar arasında hayal kırıklığına yol açar. Dolayısıyla çalışanlar, hem yeni bilgilerin üretilmesi, hem de daha sonraki aşamalarda bu bilginin kullanılması konusunda tam bir yetki ile donatılmalıdırlar. Böylece çalışanların motivasyonu artacak ve daha büyük bir hevesle yeni arayışlara başlayacaklardır.<sup>73</sup>

Dixon'a göre, örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için sürecin yukarıda belirtilen dört aşamasına da ayrı ayrı önem verilmelidir. Bu aşamalar ancak bir bütün halinde ele alındıklarında örgütsel öğrenme gerçekleşebilecek ve örgütsel öğrenme sürecinin amacı olan, örgütün sürekli değişimi sağlanabilecektir.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup>Çalık, a.g.e., s. 121.

<sup>73</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 127.

<sup>74</sup>a.g.e., s. 128.

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ÖĞRENEN ÖRGÜTLER**



## 2.1. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLGUSU

Örgütün öğrenen bir sistem olarak ifade edilmesi düşüncesi yeni değildir. Gerçekte yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde örgütleri daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla yönetim stratejisine girmiştir. Ancak öğrenen örgüt terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında rastlanmaktadır. Öğrenen örgüt anlayışı daha sonra Peter M.Senge tarafından şekillendirilmiştir. Öğrenen örgüt kavramının temeli 1950'li yıllardaki sistem teorisinin ortaya konmasıyla atılmıştır.<sup>75</sup> Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplini. İlişkileri karşılıklı olarak inceleyen, statik durumu değil değişimi gören bir sistemdir, bir genel prensipler kümesidir. Bu genel prensipler yirminci yüzyıl boyunca damıtılmış fiziki ve sosyal bilimlerden mühendisliğe ve işletmeciliğe kadar çeşitli alanları kapsamıştır. Son otuz yıl içinde çeşitli kentsel, bölgesel, ekonomik, politik, ekolojik, ve hatta fizyolojik sistemleri anlamak için kullanılmıştır. Sistem düşüncesi bir duyarlılıktır yaşayan sistemlere benzersiz karakterlerini veren o karmaşık, incelikli birbiriyle bağlantılılığı açıklar.<sup>76</sup> Bu teorinin öğrenme sürecine uyarlanması iş dünyası üzerinde olumlu etki yaratmış ve öğrenen örgüt disiplininin iş dünyasında popüler hale gelmesini sağlamıştır.

Öğrenen örgütlerde kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini

---

<sup>75</sup> Özgener, a.g.e., s.1.

<sup>76</sup> Seng. a.g.e., s. 79.

sürekli olarak öğrenirler.<sup>77</sup> Senge'in temelini bu şekilde ortaya koyduğu öğrenen örgütler değişik şekillerde tanımlanmıştır. Öğrenen örgütler operasyon sırasında da kendini eleştirip sorgulayabilen ve bu sorgulamanın neticesine göre yeni strateji ve taktikler geliştirip uygulamaya koyabilen dinamik kurumlardır.<sup>78</sup>

Bir başka tanımda öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir şeklinde tanımlanmıştır.<sup>79</sup>

Öğrenen örgüt Fedayi' ye göre şu şekilde tanımlanmıştır: Çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm faaliyetlerini kurumsallaştıran örgüttür.<sup>80</sup>

### 2.1.1. Öğrenen Örgüt Olmanın Önemi

Öğrenen örgütler yeteneklerimizi keşfedip uygulama alanı bulma fırsatı sunar, bütünlük, birbirine bağımlılık, kolektif çaba ve zeka gibi insanlığın en derin değerlerine ulaşmayı hedefler. İnsanlığın temel öğrenme tutkusuna destek olup onu zenginleştirmeyi amaçlayarak, birilerinin başkaları için neden gerekli olduğunun mantıksal açıklamasını yapar.<sup>81</sup>

Bir örgütü farklı yapan ve o örgüte özgü olan kaynak; bilimsel ve teknik bilgiden sosyal, ekonomik ve yönetim bilgisine kadar her türlü bilgiyi kullanabilme yeteneğidir.<sup>82</sup> Bilgi yönetimini bilgi toplayıp derleme ve bunları, kişisel tecrübeleri ile birleştirerek örgüt çalışanlarının istifadesine sunma şeklinde tanımlarken kimileride örgütlerdeki bilgi yönetimi çalışmalarını gelecekteki potansiyel sermaye yatırımı olarak görmektedirler. Bu bakış açısıyla hem örgütün müşteri potansiyeli, hem örgüt çalışanları hem de örgütün yapısı bir tür entelektüel sermaye olarak değerlendirilmektedir.<sup>83</sup> Bilgi sahibi olmayan insanlar hareket edemezler. Bilgi sahibi olanlar ise harekete geçmeden duramazlar. Bugün giderek yaygınlık kazanan

<sup>77</sup>Seng. a.g.e., s. 11.

<sup>78</sup> Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1.Basım, İstanbul, Papatya Yayınları, Eylül 2002. s. 64.

<sup>79</sup>Cemal Fedayi, "Öğrenen Örgütler Teorisi Ya Da Öğrenmeyi Öğrenmek", **Yeni Türkiye Dergisi**, sayı 20, Yıl 1998, s. 1230.

<sup>80</sup>Fedayi, a.g.e., s. 1231.

<sup>81</sup>Töremen, a.g.e., s. 18.

<sup>82</sup>F.Peter Drucer, **Sonuç İçin Yönetim**, 2.Basım, İstanbul, İnkılap Yayınları, 1998, s. 15.

<sup>83</sup>Sağsan, a.g.e., s. 216.

görüŖ, eğer rekabet gücünüzü korumak istiyorsanız tüm çalıŖanlarınızı ortaklarınız olarak görmeniz gerektiğinizi iddiasındadır.<sup>84</sup> Bilgi yönetimi ve bilgiye yönelik tüm bu faydaları sağlamak öğrenen örgüt modelinin uygulanması ile mümkündür.

Yakın geçmiŖte yapılan bir araŖtırma, 1970’de Fortune dergisinde yayınlanan 500 sanayicinin üçte birinin 1983’e gelindiğinde ortadan kaybolduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde en büyük endüstriyel örgütlerin ortalama ömrü muhtemelen endüstriyel topluluk içerisinde bulunmuş bir şahsın ortalama ömrünün yarısından azdır. Bu durumda hayatta kalmanın anahtarının, yeni büyüme kaynakları meydana getirmek, yeni iş olanakları ve örgüt fırsatlarını sürekli keşfetmek, sınırdan deney yapmak, yani öğrenmek olduğu görölmektedir. Dünya kendi içinde birbiriyle daha bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece, çalıŖma daha öğrenmeci olmaktadır. Artık tepe yöneticinin örgüt için öğrenmesi ve diğerlerinin yöneticinin emirlerini izlemesi modeli yerini bütün seviyelerde entegre düşünme ve uygulamaya bırakmalıdır. Gelecekte gerçekten rekabet avantajı sağlayacak örgütler, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerinde öğrenme yükümlölük ve kapasitesini nasıl değerlendireceğini keşfedenler olacaklardır.<sup>85</sup>

Öğrenen örgüt kavramı bireyi bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, diğer bir deyişle, öğrenmeyi öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Bu içerik, işletmelerin bugün en çok ihtiyaç duydukları pozitif sinerji yaratabilme özelliğini büyük oranda destekler niteliktedir.<sup>86</sup>

Örgütler, öğrenme olmadan, eski uygulamaları tekrar etmekle yetinirler ve yenilerini ortaya koymada ve uygulamada geç kalırlar. Uygulamada GM, Canon ve Honda gibi yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilen örgütler, öğrenme sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmektedirler. Bu örgütler tüketici isteklerine

<sup>84</sup>Ken Blancard, ”Bilgiyi Paylaşın”, **Executive Excellence**, Ağustos 1998, s. 3.

<sup>85</sup>Cevdet Mocan, ”Öğrenen Organizasyonlar”, **Executive Excellence**, Ağustos 1998.s.10.

<sup>86</sup>Deniz Taşcı, Erhan Eroğlu, ”İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Yıl 2004, s. 82.

cevap vermede yeni pazarlara girmede, yeni ürünler geliştirmede ve yeni teknolojiler kullanmada başarılıdırlar.<sup>87</sup>

Öğrenen bir örgütün kurulmasını gerekli kılan faktörleri Töremen şu şekilde belirlemiştir:<sup>88</sup>

- ✓ En üst performansı ve rekabete dayalı üstünlük elde etme düşüncesi
- ✓ Müşteri ilişkilerini artırma çabası
- ✓ Gerilemeyi önleme düşüncesi
- ✓ Kaliteyi artırma çabası
- ✓ Riskleri ve farklılıkları daha iyi anlama endişesi
- ✓ Yenilik düşüncesi
- ✓ Personelin niteliğini artırma isteği
- ✓ Anlaşmazlıkların üstesinden gelme eğilimi
- ✓ İşbirlikçi çalışma gücünü artırma çabası
- ✓ Bağımsız ve hür olabilme düşüncesi
- ✓ Karşılıklı dayanışmanın farkında olma hedefi

Öğrenen örgütler çevresel dostluk oluşturma, çalışanlar arasında birlik oluşturma işlevini yerine getirirler. Ortak çalışma için bir yenilik ve bakış açısı kazandırırılar. İhtiyaçları görebileceğimiz, bize enerji verebilecek bir vizyon sunarlar.<sup>89</sup>

Öğrenen örgütler ile geleneksel örgütler arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.<sup>90</sup>

<sup>87</sup>Oya Erdil, "Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi**, Sayı 5, Yıl 3, Cilt 1, Haziran 1996, s. 61-62.

<sup>88</sup>Töremen, **a.g.e.**, s.19.

<sup>89</sup>Töremen, **a.g.e.**, s.19-20

<sup>90</sup>Barbara J.Graham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, 1.Basım, İstanbul, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, Mart 1998, s. 20.

**Tablo 2.1.** Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması

Öğrenme özellikleri	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Öğrenen Kim	Bir yerlere gönderilenler,Ödüllendirilenler yada benzer gruplar(yöneticiler, satış elemanları)	Herkes:Tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten Kim	Kurum içinden eğitimi ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu Kim	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme Araçları Kullanır	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları,kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenir	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda.	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler.
Nerede öğrenirler	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılarda, işyerinde ve dışında
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Çoşkulu

**Kaynak:** Graham, a.g.e., s. 20.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi öğrenen örgütler kişilerin kendilerini geliştirmesine hizmet eden örgütlerdir. Kendini geliştiren kişilerden oluşan bir örgüt, kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanan örgüt olacaktır.<sup>91</sup>

Öğrenen örgütlerin önemi, bu örgütlerin kendi geleceklerinin oluşumunda daha aktif bir rol almalarından gelmektedir. örgütler için sadece ayakta kalmayı sağlamak değil, kendi geleceğini üretmek önemlidir. Bu, örgütün sadece bir şey üretmesi değil, belli özelliklere sahip bir şeyler üretmesidir. Bunu yapmak ise örgütte çalışanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermelerine bağlıdır. Bu ise ortak bir vizyonla mümkündür. Öğrenen örgütler, kendilerini geliştirmek için gerekli olan bu güce sahip örgütlerdir.<sup>92</sup>

### 2.1.2. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgüt anlayışı bir takım temel özelliklere dayanmaktadır. Bu özelliklerin varlığı ya da yokluğu bir örgütte öğrenen örgüt anlayışının benimsenmiş olup olmadığını gösterir. Sözü edilen unsurların, incelenmesi ve hakim olunması gereken teorik ve teknik disiplinler şeklinde algılanmalıdır. Bir disiplin, belli bir beceri ve yeteneği kazanabilmek için izlenmesi öngörülen bir gelişme yolu şeklinde tanımlanabilir.<sup>93</sup> Değişik araştırmacılar, örgütlerin öğrenen bir örgüt haline gelebilmeleri için gerekli şartları veya yöntemleri değişik şekillerde ortaya koymuşlardır.<sup>94</sup> Genel olarak Uçar'ın aşağıdaki şekilde ortaya koyduğu gibi öğrenen örgütlerin temel özelliklerini strateji, yapı ve dış çevre ile ilgili olanlar şeklinde incelenmesi mümkündür.<sup>95</sup> Ancak burada değişik kaynaklardan araştırılan tüm unsurlar birlikte ele alınacaktır.

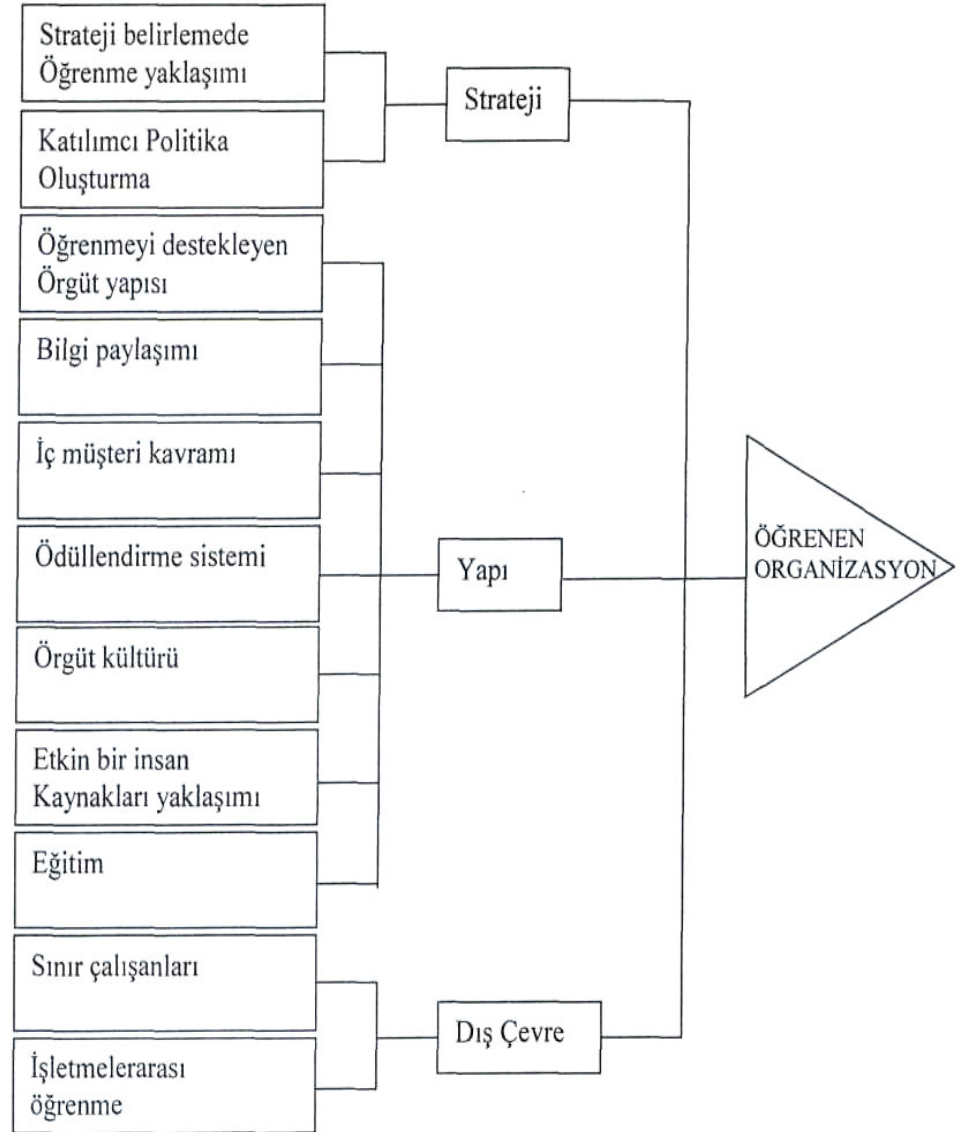
<sup>91</sup>Tahir Akgemci, "Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyon", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Yıl:1999, sayı: 2, s. 61.

<sup>92</sup>Akgemci, **a.g.e.**, s. 62.

<sup>93</sup>Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 256.

<sup>94</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 77.

<sup>95</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız: Yazıcı, **a.g.e.**, s. 168-184.



**Şekil 2.1.** Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

**Kaynak:** Uçar, a.g.e., s. 77

### 2.1.2.1. Sistem Yaklaşımı

Son elli yıl içerisinde geliştirilen sistem yaklaşımı, hemen hemen bilim ve yaşamın her alanında kullanılmakta olduğundan sistem kavramı oldukça farklı biçimlerde tanımlanabilir. Mevcut tanımların bir bileşkesi alınarak işletme bilimi içerisinde sistem kavramını; birden çok bileşenin belirli bir amaç ve amaçlar etrafında toplanarak aralarında anlamlı ilişkiler kurulması suretiyle oluşturulan bir bütün şeklinde tanımlamak mümkün görünmektedir.<sup>96</sup>

İç ve dış faktörler ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri git gide karmaşıklaşırken olayın bütününe gözlemlenebilmesi önem kazanmaktadır. Karmaşıklaşan iç ve dış faktörler ile bunların birbirleri ile olan ilişkileri hareket alanını kısıtlamaktadır. Sistem yaklaşımı ise olaylara bütünsel bir bakışı, gerek faktörleri gerekse bunlar arasındaki ilişkileri daha iyi kavramaya olanak tanır. Kısaca sistem düşüncesini Senge'nin beşinci disiplin olarak tanımladığı kavram olarak özetlemek mümkündür.<sup>97</sup>

Sistemler; açık-kapalı, canlı-cansız, soyut-somut, doğal-yapay, dinamik-statik, ve uyum gösterebilen sistemler gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Ancak, örgütlerin işletme bilimi ve örgüt konusu içerisinde, mevcut bilimsel koşullar ve teknoloji göz önüne alındığında uyum gösterebilen sistemler olarak ele alınması mantıklı görünmektedir.<sup>98</sup>

Sistem yaklaşımı örgütsel anlamda ele alındığında, anlık olaylardan ziyade olaylar arasındaki karmaşık ilişkilerin incelenmesi şeklinde değerlendirilebilir. Bu durumu işletmeler açısından örneklenerek olursa; işletmenin satışlarında geçmiş döneme nazaran bir düşüş gözlenmişse, bu durum sadece satış departmanına bağlanamaz. İşletmeyi oluşturan tüm birimler ve yakın çevreden başlayarak pazar, endüstri, ülke ekonomisi ve küresel boyuttaki sosyo-ekonomik durumlar da ele alınarak bir bakış geliştirilir.<sup>99</sup>

Sistem yaklaşımı gereğince örgütün etkin ve verimli bir biçimde işleyişinin sürdürülebilmesi için, yalnızca iç ve dış faktörler ile bunların arasındaki ilişkilerin

<sup>96</sup>Öner Esen, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 10.

<sup>97</sup>Ataman, **a.g.e.**, s. 386.

<sup>98</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız: Esen, **a.g.e.**, s. 12-19.

<sup>99</sup>Ertürk, **a.g.e.**, s. 257.



izlenmesi yeterli değildir. Aynı zamanda kaynakların örgütsel gereksinimler arasında dengeli bir biçimde dağıtılması gereklidir.<sup>100</sup>

### 2.1.2.2. Paylaşılan Amaç, Vizyon ve Misyonun Oluşturulması

Vizyon ve misyon kavramları sadece kelime anlamları itibarıyla değil, öğrenen örgüt konusuyla bütünlük sağlayıcı bir şekilde değerlendirilmelidir. Stratejik yönetim sürecinde vizyon, en uzak, en genel ve en kapsamlı amaçları içerir. Bu açıdan vizyon, örgüt için yön belirleyen köklü ve stratejik niyetler manzumesidir. Vizyon örgütün en uzak amacını oluşturur ve giderek somutlaşan diğer amaçların en tepesinde yer alır. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli kaynak ve araçları belirtmeksizin, örgütün gelecekteki fotoğrafını tasvir eder. Vizyonun gerçekleştirilmesi zeminini örgütün misyonu sağlar. Misyon, örgüt içerisinde, hangi kademedede olursa olsun bütün çalışanların paylaştığı ortak bir değerdir. Diğer amaçlar ise her bir kademedede farklılaşır. Hatta aynı kademedede görev yapan kişi ya da grupların bile amaçlarında farklılaşmaların gözlenmesi normaldir. Önemli olan, amaçların ortak bir vizyonu gerçekleştirmeye yardım edecek şekilde sıralanmasıdır.<sup>101</sup>

Vizyon ve misyonun tüm örgüt tarafından benimsenerek paylaşılan amaçlar etrafında birleşilmesi örgütün sadece kısa dönem faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini değil aynı zamanda gelecekte yapılması planlanan faaliyetlerin de başarısını etkileyecektir.<sup>102</sup>

### 2.1.2.3. Güçlendirme ve Liderlik

Örgütlerde bireyleri güçlendirmek bireylerin kapasitelerinin farkına varmalarını sağlayacak fırsatlar yaratmak, engelleri ortadan kaldırmak ve en önemlisi gelişme ve öğrenmeyi teşvik etmekle sağlanabilir.<sup>103</sup>

İnsanlar, gruplar dahilinde yaşamlarını sürdüren sosyal varlıklardır. Ortak amaçları paylaşan bireyler bir araya gelerek ya da getirilerek grupları oluştururlar.

<sup>100</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız: İltar Akat vd., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 318-320.

<sup>101</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 170-171 ve Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 10-13.

<sup>102</sup>David S.Goh, G.Richards, **Benchmarking The Learning Capability of Organizations**, European Management Journal, Vol. 15, No 5, 1997, s. 575.

<sup>103</sup>Ataman, **a.g.e.**, s. 389.

Belirli hedef ve amaçlara yönelmiş bireylerin oluşturduğu grupların meydana getirilmesi ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan beceri ve ikna yeteneklerini gerektirmektedir. Dolayısıyla liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.<sup>104</sup> Liderlik konusu ileride daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **2.1.2.4. Zihinsel Modeller**

Hem işletmelerin hem de bireylerin yapısında düşünüş ve tepki verme şeklini etkileyen ve kısıtlayan önyargıların varlığından söz edilebilir. Bu önyargılar birey ve grupların alışılmış düşünce kalıplarıyla hareket etmelerine neden olurlar. Zihinsel modeller bireyde iyice yerleşmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı algılayışını ve geliştireceği eylemleri etkiler. Zihinsel modeller örgüt içi öğrenmenin hızlanmasında faydalı olabilir. Bir örgüt zihinsel modellerle çalışma kapasitesini geliştirme ve yeni becerilerin öğrenilmesi yolunda ilerleme kaydedebilir.<sup>105</sup>

#### **2.1.2.5. Deney ve Ödüller**

Örgütün karşılaştığı sorunlar deney yapmak için mevcut imkanlar sağlar. Örgütün yapısı ve sistem bu deney uygulamasını destekleyici nitelikte olmalıdır. Örneğin bütçeleme uygulamaları yönetsel deney ve uygulamalar için uygun olabilir. Sorunlar üzerinde yapılan deneyler ve geliştirilen çözüm önerileri doğrultusunda çalışanlar ödüllendirilerek teşvik edilebilir.<sup>106</sup> Dolayısıyla öğrenmeyi destekleyen örgüt yapısı söz konusudur.

Öğrenen örgütlerin yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı da yer almaktadır. Bilgi akışının daha sağlıklı bir hale gelebilmesi ve yeniliklerden süratle haberdar olunabilmesi için yüksek seviyeli geçirgen sınırların varlığı söz konusudur. Örgüt yapısının öğrenme ihtiyacı üzerine kurulduğu göz önüne alındığında; yönetim, çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında sıkı

---

<sup>104</sup>Eren, a.g.e., s. 342.

<sup>105</sup>Ataman, a.g.e., s. 387

<sup>106</sup>David S.Goh, G.Richards, a.g.e., s. 578

ve şeffaf ilişkilerin geliştirilmiş olduğunu görmek şaşırtıcı olmayacaktır. Bu ortam ise deney yapılması için uygun görünmektedir.<sup>107</sup>

Öğrenen örgütlerde ödüllendirme, öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde yapılmaktadır. Yani risk üstlenmek, esnek olmak, sürekli destekleyen faaliyetlerde bulunmak ödüllendirmede esas alınmaktadır. Bununla birlikte hatalar ve aykırılıklar cezalandırılmamaktadır. Çünkü hatalar en büyük öğrenme fırsatı olarak görülmektedir. Aykırılıklar ve farklılıklar ise entelektüel sermayenin doğal bir sonucu olarak görülmekte ve farklı fikirlerin farklı yaklaşımları beraberinde getireceği ve bununda en güzel öğrenme fırsatı olacağı düşünülmektedir. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarındaki farklılıklara değer verilmesi, yaratılacak sinerjinin artmasına neden olur. Çalışanların farklılıklarına değer verilmesi, çalışanların kendilerine karşı özsaygılarını arttıracak ve onlara gelişmelerde daha fazla katkıda bulunma fırsatını vermiş olacaktır.<sup>108</sup>

#### **2.1.2.6. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.<sup>109</sup> Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik, davranışlarda uyum sağlayarak örgüt iklimini ortaya çıkarır. Yani örgüt, örgütte oluşturduğu hava sonucu örgüt iklimi oluşur.<sup>110</sup>

Öğrenen örgütlerde öğrenmeyi teşvik eden bir kültür bulunmaktadır. Bu öğrenme kültürü, tecrübelerle açıklık, risk üstlenmeyi teşvik ve hataları değerlendirmek ve onlardan öğrenmek şeklinde karakterize edilebilir. Ancak öğrenme kültürü, bir slogan olmaktan çok örgütün günlük faaliyetlerine entegre edilmiş olmalıdır. Çünkü oluşturulacak öğrenme kültürü, örgüte esneklik sağlayarak, değişimlere kolaylıkla uyum sağlama yeteneği kazandıracaktır.<sup>111</sup>

<sup>107</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 173.

<sup>108</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 81.

<sup>109</sup>Ataman, **a.g.e.**, s.52.

<sup>110</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 52.

<sup>111</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 82.

### 2.1.2.7. Etkin İnsan Kaynakları Yaklaşımı ve Eğitim

İnsan kaynakları yönetiminde etkili istihdam politikaları, personel devrini asgariye indirir. Öğrenen örgüt olmayan örgütlerde karar alma ve hedef belirleme, sadece üst yönetime ait olduğu için çalışanların hayati bir önemi yoktur, rahatlıkla değiştirilebilirler. Dolayısı ile bu tür örgütlerde, çalışan devir hızının oldukça yüksek olduğu görülür. Hatta bazı örgütlerde bu metot çalışanlara fazla vermemek için bir tasarruf metodu olarak kullanılır. Buna karşılık öğrenen örgüt sayesinde oluşturulan etkili istihdam politikaları işgücü devrini düşürür ve böylece kaliteli elemanlar kaçırılmamış olur.<sup>112</sup>

Çalışanların eğitimi, çalışanları örgüt ve yapılan iş hakkında bilgilendirerek daha fazla verimi sağlar. Ayrıca çalışanların kuruma olan güvenini ve bağlılığını artırarak, onları motive eder. Çalışanın daha iyi ve daha profesyonel çalışmasını sağlar ve verimini artırır. Öğrenen örgütün temeli olan çalışan eğitimi sayesinde savurganlık ve fireler azalır. Sürekli öğrenme, çalışanların verimliliğini artırır ve yapabileceklerini ve yapmakta olduklarını geliştirmeye düşüncelerini saplamayı gerektirir.<sup>113</sup> Böylece çalışan işini severek yapmaya başlar ve işini benimser.

### 2.1.2.8. Bilgi Transferi

Örgüt içindeki iletişimin açık, anlaşılır, hızlı ve yapılan faaliyete odaklanmış olması gereklidir. Bilgi akışının işlevsel ve yapısal birimler arasında tesis edilmesi zorunludur. Ayrıca işlemler ve sorunlarla ilgili bilginin sadece örgüt içinden sağlanması yeterli olmayacaktır. Dış çevreden de örgütle ilgili olan bilgi edinilmesi ve örgüt içinde akışını sağlanması hedeflenmelidir.<sup>114</sup>

Dış çevre ile ilgili bilgiler müşteri ve tedarikçilerle oldukça yakın çalışan iş görenlerden elde edilebilir. Bu çalışanlara sınır çalışanları adı verilmektedir. Ayrıca örgütler arası öğrenme de günümüzde oldukça önemli yer tutmaktadır. Stratejik ittifaklar yoluyla “kazan-kazan” felsefesi içerisinde karşılıklı fayda gözetilerek bilgi alış verişi yapılmaktadır. Örgütler arası bilgi akışının yanı sıra ar-ge kurumları ve danışmanlık şirketleri yoluyla da bilgi transferi sağlanmaktadır. Dış çevreyi oluşturan

<sup>112</sup>F.Peter Drucer, **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, İnkılap Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 34.

<sup>113</sup>Drucer, **a.g.e.**, s. 34.

<sup>114</sup>David S.Goh, G.Richards, **a.g.e.**, s. 578.

önemli faktörlerden biri de sanayi ve ticaret odaları gibi sosyo-ekonomik sivil toplum kuruluşlarıdır.<sup>115</sup>

### 2.1.2.9. Takım Çalışması, Takım Halinde Öğrenme ve Problem Çözümü

Çağdaş yaklaşımlarda takımlar ekonominin hemen her sektöründeki örgütler tarafından benimsenmektedir. Takım oluşturarak çalışmanın faydaları hemen her ortamda tekrarlanan bir klişe haline gelmiştir. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla baş etmeye çalışan örgüt yöneticileri, takım yaklaşımının daha yüksek oranda verimlilik ve etkinlik sağladığını, emek maliyetlerini düşürdüğünü ve çalışanların örgüte bağlılığını artırdığını iddia etmektedir. Özellikle kendi kendini yöneten takım anlayışının örgüt içinde, pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek bir yapı geliştireceği, daha yalın ve esnek bir örgüt yapısı geliştirilmesinde de köşe başı teşkil edeceği düşünülmektedir.<sup>116</sup>

Takımları, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışmak için bir araya gelmiş, bir birine bağlı ve birlikte hareket eden en az iki kişiden oluşan topluluk şeklinde tanımlamak mümkündür. Öğrenen ve güçlendirilmiş bireylerin oluşturduğu takımlar kendini yöneten takımların özünü oluşturur. Bu tür takımlarda, değişik özelliklere sahip ancak ortak bir vizyonu paylaşan bireyler yer alır. Başarılı bir biçimde işleyen kendini yöneten takım çalışması üst yönetimin yükünü de hafifletebilir. Ayrıca, azalan yaptırım baskısı bireyleri daha verimli hale getirebilecektir.<sup>117</sup>

Takım çalışması öğrenme işlemlerinde de bir ivme kazandıracaktır. Bilgilerini paylaşan değişik özelliklere sahip bireyler, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunacak ve dolayısıyla da öğrenen örgüt felsefesinin yerleşmesinde etkili olabileceklerdir. Takım çalışmasının teşvik edilmesi ayrıca katılımcılık konusunda da gelişme sağlayabilecektir.<sup>118</sup> Ancak unutulmamalıdır ki, takım çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için örgüt yapısının uygun ve ayrıca da örgütsel öğrenmenin sürekli olması gereklidir.<sup>119</sup>

<sup>115</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 180.

<sup>116</sup>Anne Donnellon, **Takım Dili**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 11.

<sup>117</sup>Ataman, a.g.e., s. 389.

<sup>118</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 172.

<sup>119</sup>G.Gard, K.Linstörm, M.Dallner, **Towards A Learning Organization: The Introduction Of A Client- Centered Team- Based Organization In Administrative Surveying Work**, Applied Ergonomics, Vol. 34, 2003, s. 97.

### 2.1.2.10. Toplam Kalite Yaklaşımı

Öğrenen örgüt felsefesinin diğer bir temel unsuru olarak da toplam kalite yönetimi gösterilebilir. Toplam kalite yönetimi, başlı başına başka bir çalışma konusu olduğundan burada sadece öğrenen örgüt felsefesine katılımcılık, eğitim ve geliştirme yalın ve yatay örgüt yapısı, çalışanlara karşı tutumu, değişime ayak uydurma, yenilikçilik gibi konularda katkı sağladığından bahsetmekle yetinilecektir.<sup>120</sup>

Toplam kalite anlayışı takım çalışmalarını teşvik eder ve sürekli iyileşmeyi öngörür. Takımlar, kurum kültürünün oluşmasında oldukça büyük etkilere sahiptirler. Müşteri odaklılık özelliği de direkt olarak öğrenmeyi vurgulamaktadır.<sup>121</sup>

Yukarıda belirtilenler ışığında, öğrenen organizasyonların genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>122</sup>

- ✓ Sistem düşüncesi esastır.
- ✓ Öğrenme, örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- ✓ Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.
- ✓ Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır.
- ✓ Yaratıcılığa önem verilir.
- ✓ Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- ✓ Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- ✓ Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı toplum bilinciyle ilişki halindedirler.

<sup>120</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız: Haldun Ersen, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s. 29-62.

<sup>121</sup>Ayrıntılı Bilgi İçin Bakınız: C.N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 1998, s. 144-250.

<sup>122</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 183.

- ✓ Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- ✓ Çevresine karşı uyanık ve esnekler.
- ✓ Kendini değişen çevreye sürekli adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.
- ✓ Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.

## 2.2. BİR SİSTEM OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

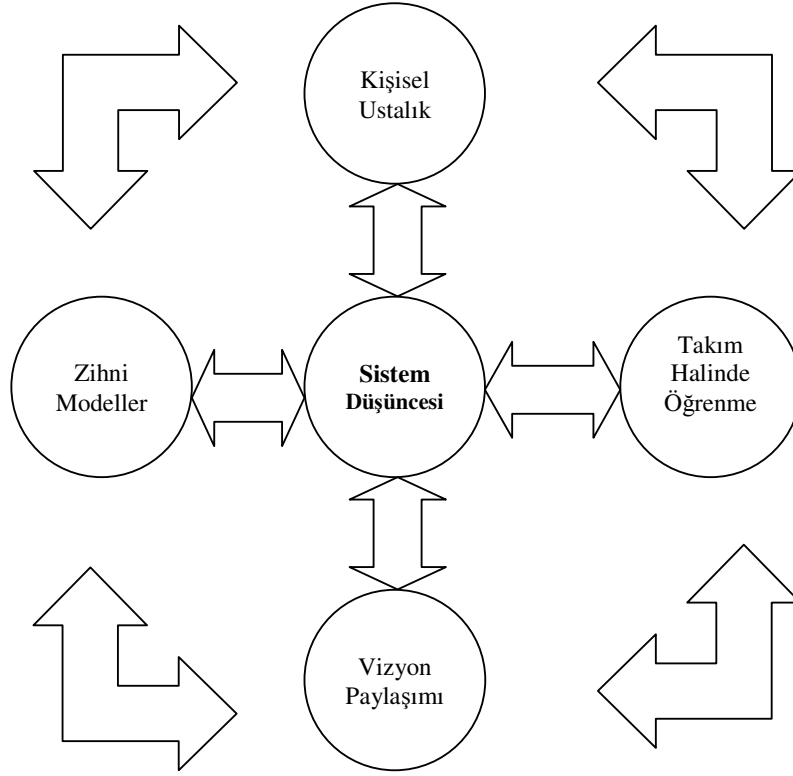
Öğrenen örgütler, diğer örgütlerden farklı bir zihni modele sahip olduklarından öğrenen örgütler içinde yer alan faaliyetler bütünü de farklı disiplinler çerçevesinde şekillendirilmelidir. Öğrenen örgütleri geleneksel otoriter kontrol eden örgütlerden ayıran temel fark belli disiplinlere hâkim olunabilmesi olacaktır. Öğrenen örgütün disiplinlerini hayati kılanda budur.<sup>123</sup>

Senge, öğrenen örgütleri ele alan “Beşinci Disiplin” adlı kitabında, öğrenen örgüt vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir örgüte dönüştüren beş temel disiplin ortaya koymaktadır. Bir disiplin, belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur. Bu yeni beş disiplini diğer bilinen yönetim beceri ve disiplinlerinden ayıran en önemli özellik, bu disiplinlerin kişisel disiplin olmalarıdır.<sup>124</sup> Başta Senge’nin eserinde yer alan; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi pek çok eserde de şu şekilde ele alınmıştır.<sup>125</sup>

<sup>123</sup>Senge, **a.g.e.**, s. 13.

<sup>124</sup>Halime İnceler, **Öğrenen Organizasyonlar**, *BYTE Türkiye*, Aralık 1997, s. 161-165.

<sup>125</sup>Nezhat Güçlü, Hakan Türkoğlu, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Bahar 2003, Sayı 1, s. 141-143., Selim Yazıcı, “Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar”, **İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 20, Mart 1999, s. 99-100., Umut Yuca, **Öğrenen Organizasyon Modeli Açısından Özel Okul İşletmeciliğinin Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., 2004, s. 66-71, Aydın Şit, **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Yönetici(Arçelik A.Ş. Eskişehir Buzdolabı Fabrikasında Bir Uygulama)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., 1998, s. 59-61., Feyza Yıldırımşık, **Öğrenen Organizasyonlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, S.B.E., 2001, s. 52-67., Egemen Aydoğdu, **İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, S.B.E., 2002, s. 20-27., Umut Taştan, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E., 1999, s. 21-46., Şevki Özgener, “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, 1998, s. 116-118, Gümüştekin ve Yörük, **a.g.e.**, s. 192, Taşcı ve Eroğlu, **a.g.e.**, s. 81-87., Özgener, **a.g.e.**, s. 4, Özgen ve Türk, **a.g.e.**, s. 81, Akgemci, **a.g.e.**, s. 58-70, Fedayi, **a.g.e.**, s. 1230-1237, Öncül, **a.g.e.**, s. 19-20, Karadağ, **a.g.e.**, s. 41-54, Arslan, **a.g.e.**, s. 73-108, Çam, **a.g.e.**, s. 33-43, Senge, **a.g.e.**, s. 15-20, 158-165.



**Şekil 2.2.** Öğrenen Örgüt Disiplini Ve Aralarındaki İlişkiler.

**Kaynak:** Karadağ, a.g.e., s. 42.

### 2.2.1. Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkarın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalıkta sahip olan kişiler, kendileri için derin önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Kişisel ustalık, kişinin kendini bilmesi ile başlar. Daha fazla bir şeyler olmak için kendimizi öz varlığımızı anlamak gerekir.<sup>126</sup>

<sup>126</sup> Senge, a.g.e., s.17, Karadağ, a.g.e., s. 43, Arslan, a.g.e., s. 98.



Kişisel ustalık, kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjileri odaklaştırma, sabrı geliştirme, ve gerçekliği nesnel olarak görme disiplini. Kişi için gerçekten önem taşıyan şeyleri açıklığa kavuşturmakla başlar. Bunun için bireylerin eylemlerinin dünyayı nasıl etkilediğinin sürekli olarak öğrenmeye yönelik kişisel dürtüsünü teşvik eder. Kişisel ustalık olmadan insanlar tepkici zihniyete o kadar kapılırlar ki sorunlarının kaynağını kendi davranışlarının sonuçlarında değil, başkalarında arayarak sistem perspektifinin dışına çıkarlar.<sup>127</sup>

Örgütlerin kişisel ustalığı yüreklendirmeye direnişlerinin bilinen sebepleri vardır. Bunlardan birisi, kişisel ustalığın soyut bir kavram olmasıdır. Kişisel ustalık, diğer somut çalışmalar gibi verimliliğe ve kara bilinen göstergelerle katkıda bulunduğunu göstermez. Bir diğer direniş de kişisel ustalığın örgütün oturmuş düzenini tehdit ediyor gibi algılanması sonucu oluşur. Bu endişe gerçekçi bir endişedir. Çünkü iş görenler örgütün vizyonunu paylaşmıyorlarsa ve önyargılılarsa, bu iş görenlere kişisel ustalık ile yanlış adımların atılmasına ve örgüt içinde gerilime neden olacaktır. Bu nedenle kişisel ustalık disiplini tek başına değil bir bütün içinde uygulanmalıdır. İş görenler kişisel ustalık disipliniyle birlikte mutlaka ortak vizyondan da haberdar edilmelidirler.<sup>128</sup>

### 2.2.2. Zihinsel Modeller

Zihinsel modeller; organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bunlar insanların dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl davranacağını da belirler. Bir örgütün zihni modellerle çalışma kapasitesini, geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir. Zihinsel modellerin gelişimi için gerekli öğrenme becerileri iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; düşünme becerileri ve sorgulama becerileridir. Buna göre düşünme becerileri; kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp, zihni modellerimizi oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarının farkına varmayı

<sup>127</sup>Özgener, a.g.e., s. 19., Gümüştekin ve Yörük, a.g.e., s. 192., Fedayi, a.g.e., s. 1233.

<sup>128</sup>Taştan, a.g.e., s. 37., Öncül, a.g.e., s. 19.

kapsar. Sorgulama becerileri, başkalarıyla yüz yüze ilişkilerdir. Özellikle karmaşık çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davrandığını ilgilendirir.<sup>129</sup>

Zihinsel modellerin geliştirilmesi, öğrenen örgüt sürecindeki kilometre taşlarından biridir. Örgüt üyeleri, sorun çözme ve işlerini yapma konusunda geleneksel düşünce biçimlerini, standart program ve yöntemleri terk etmektedir. Zihinsel modeller, insanlar ve olaylar karşısında önyargılı davranmamızı sağlar. Sorgulayıcı bir tutum içine girmemizi engeller. En etkin öğrenme bu engelleri aşır karşılıklı sorgulama ile ortaya çıkar.<sup>130</sup>

Zihinsel modellerimiz, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce biçimimizi, anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlerler. Ama birey çoğu zaman üzerindeki etkilerinden haberdar olamaz. Zihinsel modeller disiplini, bireyin kalıplardan ve varsayımlardan kurtarılmasını sağlamaya yönelik bir disiplindir.<sup>131</sup>

### 2.2.3. Paylaşılan Vizyon

Öğrenen örgüt olmada kararlılık iyi bir başlangıçtır ancak yeterli olmayacaktır. Uygulamaya geçilebilmesi için bir vizyon yaratılmalı ve bunun tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır. Vizyonun oluşturulması ve benimsenmesinden sonra vizyon örgüt stratejisine entegre edilmelidir. Bireylerin ulaşmak istedikleri hedefler, yaratmak istedikleri gerçeklik kendi bireysel vizyonlarını oluşturmaktadır. Eğer paylaşılan bir vizyon var ise; aynı hedef birden fazla birey tarafından benimsenecek ve o hedefe ulaşmak için harekete geçilecektir.<sup>132</sup>

Vizyonun paylaşılan olması için organizasyon üyelerince benimsenmesi gerekmektedir. Bu da vizyonun birlikte oluşturulması ile gerçekleşecektir. Paylaşılan vizyon öğrenen örgütler için hayati bir önem taşır. Çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Paylaşılan vizyon;<sup>133</sup>

✓ Toplu varoluş duygusu yaratır.

<sup>129</sup>Akgemci, **a.g.e.**, s. 66, Senge, **a.g.e.**, s. 211.

<sup>130</sup>Özgener, **a.g.e.**, s. 3, Yazıcı, **a.g.e.**, s. 99.

<sup>131</sup>Senge, **a.g.e.**, s. 212, Yuca, **a.g.e.**, s. 69.

<sup>132</sup>Yıldırımışık, **a.g.e.**, s. 59.

<sup>133</sup>Güçlü ve Türkoğlu; **a.g.e.**, s. 142.

- ✓ 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.

Ortak vizyon oluşturma ile örgütte geleceğe ilişkin yalnızca üst düzey yöneticilerin değil, tüm örgüt üyelerinin paylaştıkları ve benimsedikleri bir vizyon oluşturulur. Bu durum geleneksel örgütlerde tepe yönetimi tarafından belirlenen vizyonun hiyerarşik kademeler aracılığı ile aşağıya doğru empoze edilmesinden farklı bir şeydir.<sup>134</sup>

Paylaşılan vizyonun temelinde bireysel vizyonlar yer almaktadır. Vizyon ile bulunan nokta arasındaki farka ise “yaratıcı gerilim” adı verilmektedir. Bu, örgüt içinde olumsuzluk yaratan bir gerilim olmaktan ziyade hedefe ulaşma yolundaki arzuları perçinleyen bir etkidir. Yaratıcı gerilim ile bireyler ulaşmak istedikleri noktanın neresinde olduklarını görürler. Böylece hem izledikleri yolu değerlendirme hem de yöntemlerinde değişiklikler yapma imkanları olacaktır. Yaratıcı gerilim ve bireysel hakimiyet, paylaşılan vizyon oluşturma temelinde yatan faktörlerdir. Dolayısıyla her bireyin öncelikle kendi vizyonu ve bireysel hakimiyeti olmalıdır.<sup>135</sup>

#### **2.2.4. Takım Halinde Öğrenme**

Örgütsel öğrenme, grup halinde öğrenme ile gerçekleştirilir. Burada informal ilişkilerin güçlü olması öğrenmeyi kolaylaştıracaktır. Takım çalışmasında, bir grup insan bir bütün olarak işlev yapmaktadır ve buna hizalama denmektedir. Birçok takımda takım mensuplarının enerjileri birbirleriyle ters yönde işler. Genel olarak birbirleriyle hizalanmamış takımın temel özelliği ziyan edilmiş enerjidir. Tek tek bireyler olağanüstü çalışıyor olabilirler, ama çabaları yeterince verimlilikle takım çalışmasına dönüşmez. Bunun tam aksi olarak eğer bir takım daha iyi hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkar ve bireylerin enerjileri birbiriyle uyum içine girer. Daha az enerji ziyan olur. Gerçekte sinerji gerçekleşir.<sup>136</sup>

<sup>134</sup> Öncül, **a.g.e.**, s. 20., Senge, **a.g.e.**, s. 168., Şit, **a.g.e.**, s. 59.

<sup>135</sup> Yıldırımışık, **a.g.e.**, s. 60, Senge, **a.g.e.**, s. 167 ve 232.

<sup>136</sup> Güçlü ve Türkoğlu, **a.g.e.**, s. 143., Senge, **a.g.e.**, s. 227-255.

Bireysel öğrenme bir düzeyden sonra örgütün öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerken, bir öğrenen örgüt oraya çıkmayabilmektedir. Buna karşın takımlar öğrenirlerse, tüm örgüt içinde öğrenme için bir mikro dünya haline gelirler. Kazanılan iç görüler eyleme dönüştürülür. Geliştirilen beceriler başka bir eyleme ve başka takımlara propaganda yapabilir. Takımın başarıları örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir.<sup>137</sup> Birey takım için öğrenir. Çünkü takım halinde öğrenme, takımı oluşturan bireylerin tek tek öğrenmelerinin toplamından daha fazla öğrenme sağlar.<sup>138</sup>

Takım halinde öğrenmenin bir diğer önemi de yarattığı etkinin sadece oluşturduğu takımla sınırlı kalmamasıdır. Alınan kararlar, sorunlara yaklaşım şekli, yeni uygulamalar diğer takımlar tarafından da değerlendirilecek hatta faydalı olacağına inanılanlar benimsenecek ve uygulamaya geçilecektir. Bu durum, hem öğrenmenin yaygınlaşmasını sağlayacak hem de takımlar arasında da öğrenme ilişkisinin oluşmasını sağlayacak ve yeni bir döngü oluşacaktır.<sup>139</sup>

### 2.2.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek, daha açık bir biçimde görme imkanı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirileceğinin kavranmasına yardımcı olur. Bu tür bir bakış açısı, olayların veya problemlerin neden-sonuç ilişkileri üzerinde odaklandığından kısa vadeli, geçici çözümler yerine; uzun vadeli, kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini yani, semptomlarla değil, semptomların altında yatan gerçek problemlere çözüm getirilmesini sağlar. Sistem düşüncesi Senge'e göre, aslında "beşinci disiplin"dir. O, disiplinleri birbiriyle kaynaştıran onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, bir örgütü, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir. Sistem düşüncesi,

<sup>137</sup> Akgemci, a.g.e., s. 68.

<sup>138</sup> Öncül, a.g.e., s. 20.

<sup>139</sup> Yıldırımışık, a.g.e., s. 64-65.

diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünü, parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir.<sup>140</sup>

### 2.3.ÖĞRENEN ÖRGÜT SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

Bütün örgütler aslında birer öğrenen örgüttür. Ama asıl öğrendikleri, öğrenen örgütlerin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, öğrenen örgütler anlayışının temelinde, her bireyin bildiklerini diğer bireylerle paylaşması yatmaktadır. Bunun yanı sıra, düşünen sistem olması ve öğrenmeyi öğrenme özelliğine sahip olması gerekmektedir.

Örgüt olarak öğrenme, örgütsel gelişme ve büyümenin en temel elemanlarını kapsamaktadır. örgütler geleneksel olarak sermaye veya gelirlerinin artması ile büyüyebilirler. Ancak, öğrenme anlayışı açısından bakınca, örgütün çevresi ve ilişkileri ile bütün olarak ele alan ortak paylaşımların artması sonucunda büyüyebileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca öğrenme, sadece bireyleri değil, aynı zamanda yapı ve sistemi de içine almalıdır.<sup>141</sup>

Öğrenen örgütler temel olarak dört ana faaliyet konusunda ustadırlar. Bunlar; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları tecrübe etme, geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenme ve bilginin organizasyonda etkin ve hızlı şekilde transferidir. Bu faaliyetler şu şekilde açıklanabilir:

#### a) Sistematik Sorun Çözme

Bu ilk faaliyet, kalite akımlarının yöntem ve felsefesine dayanmaktadır.<sup>142</sup> Sistem teorisini esas alan bu yaklaşımda dış çevrenin analizi ile oluşturulan politikalar ile üretim ve faaliyetler düzeyindeki bilgi akışının çift yönlü sağlanması sonucunda bu bilgilerin stratejilerle entegre edilmesi öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Böylece örgüt içinde kolektif öğrenme gerçekleşmekte, gelecekte rekabet üstünlüğü kazanmanın adımları atılmış olmaktadır.<sup>143</sup>

Problem çıkabilecek alanları önceden tespit ederek çözüm üretmek ve gerekli tedbirleri almak, diğer bir deyişle konular üzerinde doğruluk ve hassasiyet geliştirmek çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak bu

<sup>140</sup> Senge, **a.g.e.**, s. 250-265., Taşçı ve Eroğlu, **a.g.e.**, s. 85., Türk ve Özgen, **a.g.e.**, s. 81., Öncül, **a.g.e.**, .20.

<sup>141</sup> Özgen ve Türk, **a.g.e.**, s. 74.

<sup>142</sup> Özgen ve Türk, **a.g.e.**, s. 75.

<sup>143</sup> Erdil, **a.g.e.**, s. 64.

sürecin belli başlı özellikleridir. Dolayısıyla klasik formel planlama ve kantitatif analiz yerine öğrenen örgütlerde, inisiyatif kullanma ve sistem mantığı yerleştirilmektedir.<sup>144</sup>

### **b) Yeni Yaklaşımların Denenmesi**

Bu faaliyet, yeni bilginin test edilmesi ve sistematik olarak araştırılmasını içermektedir. Bilimsel yöntemi kullanma önemlidir. Ve sistematik sorun çözme anlayışı ile açık bir paralellik taşımaktadır. Fakat sorun çözmeden farklıdır. Ayrıca deneyim; güncel zorluklar neticesinde değil, geniş ufuklar ve fırsatlar sayesinde ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan, deneyimlerin değerlendirilmesi ve yapılması için gerekli olan yeteneklere sahip çalışan yöneticilerin varlığıdır. Çünkü onların istatistiksel yöntemler, alternatiflerle karşılaştırma yetenekleri, iş akımlarının yeniden oluşturulması vb. bilgileri dikkate almalıdır. Yeni yaklaşımların denenmesinde önemli olan, yüzeysel anlamadan derin anlamaya geçişi sağlamaktır. Olayların “nasıl”ını ve “niçin”ini derinlemesine kavramaktır.<sup>145</sup>

### **c) Rakipleri Dikkate Alarak Öğrenme**

Bilindiği üzere bütün öğrenmeler sadece örgütlerin kendi içinde yapılan analizlerden elde edilmemekte, aynı zamanda dış çevrede meydana gelen gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. Bu konuda, faaliyette bulunulan sektörün en iyisi ile kıyaslama anlayışı tavsiye edilmektedir. Ancak, başarılı bir kıyaslama için gerekenler konusunda hala tartışmalar yaşanmaktadır. Bunun yanında kıyaslama, bir endüstriyel turizm olayı değil, disiplin haline gelmiş bir süreçtir. Çünkü kıyaslamada örgütlerin yaptığı çalışmalar dikkatle incelenmekte, performansları değerlendirilmekte, görüşler ve ziyaretler yapılmakta ve sonuçlar analizler yoluyla elde edilmektedir.<sup>146</sup>

### **d) Bilgi Transferi**

Bilgi, öğrenmenin çeşitli aşamalarından geçtiğimiz sırada oluşur. Verileri daha büyük, daha kapsamlı bilgiler halinde bütünleştiririz. Bilgi, temel inançlarımız ve felsefemizden kaynaklanan kültürel yapımız içinde anlam kazanır. Amaçlarımızın akılcılığı ve değerlerimiz, gideceğimiz yönü belirler ve dünya görüşümüzü

<sup>144</sup>Erdil, a.g.e., s. 65.

<sup>145</sup>Fedayi, a.g.e., s. 1235.

<sup>146</sup>Özgen ve Türk, a.g.e., s. 77.

biçimlendirirken genel kabul gören iyi ile birleşmemiz sağlıklı tepkiler vermemize neden olur.<sup>147</sup>

Öğrenme olayı için yöresel alanlardan daha geniş alanlar dikkate alınmalıdır. Çünkü, bilgi çok hızlı ve geniş alanlara yayılmaktadır. Bilgi, birkaç elde değil, örgüt içinde her tarafa yayılmalıdır. Bilginin yayılması; sözlü, yazılı ve görüntülü olabilir. Bunlara ek olarak, bölümler arası gezilerle, işe alıştırma programlarıyla eğitim ve yetiştirme programlarıyla bilgi transferi gerçekleştirilebilir. Ayrıca bunların her birinin güçlü ve zayıf taraflarının örgütten örgüte değişebileceği de unutulmamalıdır.<sup>148</sup>

### 2.3.1. Öğrenen Organizasyon Sistemini Kolaylaştırıcı Faktörler

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan ve destekleyen üç tür yapılanma vardır. Bunlar:

- a) Öğrenen örgütlerde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için kurulan sistemler: Bu sistemler, bilginin elde edilmesi, fikirlerin paylaşımı ve kullanımını sağlar.<sup>149</sup>
- b) Olaylardan ve örgüt politikasından etkilenen iş görenler arasında karar ve düşünce paylaşımına karşı, gerçek bir istek olmaksızın örgütler öğrenemezler.<sup>150</sup>
- c) Örgüt ile çevresi arasında bağlantı kurmak: Örgütün iş ve toplumsal nitelikli konuları arasında bağlantı kurmayı hedefler. Yöneticinin iş görenlerin örgüt dışındaki yaşamlarında da yanında olduğunu hissettirecek davranışlar göstermesi çalışanın verimini artırabilir.<sup>151</sup>

Örgütlerin öğrenme sürecini hızlandırmak ve öğrenmelerini kolaylaştırmak için sahip olmaları gereken unsurları öğrenme yönünden kullanan örgütler, diğer örgütlere oranla öğrenmede daha fazla başarı elde ederler. Bu unsurlar şunlardır.

### ✓ Yapı

<sup>147</sup>Verna Allee, "Değişime Yönelik Öğrenme", **Executive Excellence**, Şubat 1999, s. 13.

<sup>148</sup>Özgen ve Türk, **a.g.e.**, s. 77

<sup>149</sup>Aydoğdu, **a.g.e.**, s. 15.

<sup>150</sup>Töremen, **a.g.e.**, s. 61.

<sup>151</sup>Aydoğdu, **a.g.e.**, s. 15.

Merkezi mekanik bir yapı eski davranışları güçlendirmeye ya da tek aşamalı öğrenmeyi güçlendirmeye yöneldiği gibi, merkezden uzak organik bir yapı da çift aşamalı öğrenmeyi teşvik eder.

Öğrenmeyi teşvik etme yönünde örgütlerin mekanik yapılardan uzaklaşmaları ve daha fazla esnek ve organik yapılara uyum sağlamaları zorunludur. Bu açıklığı, esnekliği, belirsizlik ve hatayı kabullenmeyi teşvik eden bir yönetim felsefesinin gereğidir, yönetimle çalışanlar, bölümlerle çalışanlar, müşteriler ve örgütle rakipleri arasındaki sınırlar bulanıktır.<sup>152</sup>

### ✓ Çevre

Fiol ve Lyles'a göre öğrenmenin ortaya çıkması için örgütlerin kendi kendilerini rekabet içinde bulabilecekleri, yenilikçi bir çevreye uyarlamaları gerekir. Bu uyarılama örgütün geçmiş davranışları üzerine temelini kurduğu öğrenme ve yeniden öğrenme potansiyeline sahip olmayı gerektirir. İç veya dış çevrenin karmaşık ve dinamik olmasına paralel olarak öğrenme ortaya çıkmayabilir. Yalnızca durgunluk ile değişim arasında bir dengenin olması durumunda öğrenme ortaya çıkar.<sup>153</sup>

Öğrenen örgütler, öğrenme anlamında bir rekabeti karşı güçlere karşı oluşturmalarıdır. Rekabet, örgütlere kendi performanslarını başkalarının performanslarıyla karşılaştırma olanağı verecek ve bu etkinlikten hareketle öğrenme ortaya çıkacaktır. Öğrenme örgütler içinde örgütün çevresiyle etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bilgi kazanma süreciyle sonuçlanır. Bilgi kazanmadan hareketle öğrenme artar.<sup>154</sup>

### ✓ Teknoloji

Dodgson, Brown ve Duguid gibi araştırmacılar, teknolojinin öğrenmeye olan etkisi konusuna ağırlık vermişler, çoklu ortam iletişimleri, bilgisayar destekli öğrenme, bilgiyi kazanma ve öğretme gibi yeni teknolojilerin bu sahada önemli bir araştırma konusu olacağını vurgulamışlardır.<sup>155</sup>

<sup>152</sup>Töremen, a.g.e., s. 61.

<sup>153</sup>Aydoğdu, a.g.e., s. 16.

<sup>154</sup>Töremen, a.g.e., s. 62.

<sup>155</sup>Aydoğdu, a.g.e., s. 17.



Uzmanlar, kişisel bilgisayarlardaki gelişmelerin bugünkü hızıyla devam etmesi durumunda 2015 yılında işlem hızının insan beyninin hızına ulaşacağını; hafıza çiplerinin yoğunluğunun insan beynindekine yaklaşacağını; bilgisayarlı iletim sistemlerinin hızının ise, görme duyumuzun kapasitesine ulaşacağını tahmin etmektedirler. Bu uzmanlar söz konusu hızlara ya da kapasitelere ulaşma, hatta bunları aşma konusunda sınır tanımamaktadırlar. Bilgisayar ve iletişim konusundaki bu gelişmelerin; bilginin depolanması bilgiye ulaşılması, bilginin işlenmesi, aktarılması ve kullanılması üzerinde çok önemli etkileri olacaktır.<sup>156</sup> Bu durumda teknolojinin öğrenme üzerinde etkisini olumlu şekilde artıracak ve kolaylaştıracaktır.

Bunların dışında öğrenen örgütü destekleyen ve onun devam etmesini sağlayan başkaca faktörlerde mevcuttur. Bu Faktörler çeşitli kaynaklarda şu şekilde sıralanmıştır.<sup>157</sup>

#### **a) Zorunlu Gözlem**

Örgütlerde, çevredeki durumların doğasına yani dışarıya dönük olaylara bir ilgi olmalıdır. Öğrenen örgütler kendi endüstrileri ve coğrafi alanlarının dışındaki durumlar ve çalışmalar hakkında bilgi almakta ısrarlıdır.

#### **b) Performans Sapması**

Hedeflenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki sapmayı ifade eder. Öğrenen örgütlerde performansta bir açık hissedildiğinde, hemen gelişime, yeni iç bakış ve becerilere yönelik deneyler başlatılır.

#### **c) Ölçmeyle İlgilenme**

Öğrenen örgütler yeni alanları test ederken, anahtar faktörleri tanımlamak ve ölçmek için çaba harcarlar. Spesifik ve ölçülebilir değerlere ulaşmaya çalışırlar. Ölçülerin dahili mi yoksa harici mi olarak odaklandığını anlamaya çalışırlar.

#### **d) Deneysel Düşünce Yapısı:**

Süreklilik arzeden öğrenim faaliyetlerinde, yeniliğin desteklenmesi ve bu süreçte ortaya çıkabilecek hataların hoşgörü ile karşılanmasını ifade eder.

<sup>156</sup>Spyros Makridakis, "Bilginin Etkisi", *Executive Excellence*, Ağustos 1998, s. 5.

<sup>157</sup>Salim Çam, *Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Artırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul 2000, s. 50-51. ve Şit, *a.g.e.*, s. 75-76.

#### **e) Tecrübesel Akıl**

Öğrenme tecrübeden gelir. Tecrübenin planlı bir şekilde yönlendirilmesi örgütlerin daha çok ve kısa bir sürede öğrenmesini sağlar.

#### **f) Şeffaflık ve katılımçılık**

Örgüt içinde bilgilerin kabul edilebilirliği, açıklığı, ortaya çıkabilecek problemlerin ve hataların herkes tarafından bilinmesi ve çözüme ulaştıracak yöntemlerin belirlenmesini ifade eder.

#### **g) Açıklıklar İklimi**

Öğrenen örgütler olarak büyümeyi sürdüren şirketler, bilgiye ulaşmanın ne kadar önemli olduğunun farkındadırlar. Öğrenen örgütler, örgüt içerisindeki açık iletişimi yayarlar. Burada problemler, hatalar ve dersler gizlenmeyip, paylaşılır.

#### **h) Sürekli Eğitim**

Örgütte yer alan herkesin sürekli eğitim felsefesini benimsemesini ifade eder. Bir öğrenen örgütün yüksek seviyedeki gücünü sürdürebilmek için örgütün her aşamasında öğrenme vardır. Eğitimler resmi programlar dışında tecrübe paylaşımı şeklinde de gerçekleştirilir. Eğitim ve gelişim aktivitesine ek olarak, öğrenme ve pratiğin asla bitmediğine dair somut bir duygu olmalıdır.

#### **ı) Faaliyetlerin Farklılaştırılması**

Örgütte farklı yöntem, prosedür ve sistemlerin uygulanması ve bunların karmaşıklığından ziyade yalın hale getirilmesi gerektiğini ifade eder.

#### **i) Savunucular veya Şampiyonlar**

Başarı olan öğrenen örgütlerde yeni fikirler ve metotlar, organizasyonun her aşamasında çalışanlar tarafından geliştirilebilir. Daha fazla yeni fikirler öne süren savunucular, daha çabuk ve başarılı öğrenmenin oluşmasına neden olurlar.

### j) Katılımcı Liderlik

Öğrenen örgütte liderlerin katılımcı bir vizyona sahip olmaları, çalışan ile kolay iletişim kurabilmeleri ve bütün eğitim programlarında aktif olarak rol almaları gerektiğini ifade eder.

### k) Sistem Perspektifi

Bir öğrenen örgütü sürdürebilmek için sistem perspektifi gereklidir. Örgütsel birimlerin ve aktivitelerin birbirine ihtiyacı vardır. Bu sistem perspektifi, bu ihtiyaç olma koşulları içinde düşünülür. Sistem içindeki problemler ve çözümle ilişkiler çerçevesinde değerlendirilir.

### 2.3.2. Öğrenen Örgüt Sisteminin Oluşmasını Engelleyici Faktörler

Örgütsel yapılar çalışma grupları ve örgütsel sistemler öğrenmeye yardım edebildikleri gibi aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi engelleyebilirler. Öğrenen örgütlerde karşılaşılan engeller şu şekilde sıralanabilir.

- ✓ Üst yönetimin desteği ve liderliği gerçek anlamda sağlanamazsa öğrenen örgüt haline dönüşülemez. Üst yönetim bu konuda vizyon geliştiremezse başarıya ulaşamaz. Üst yönetimin bu konuda bir korkusu varsa üst yönetim şeklen destek verecek gerçek anlamda destek sağlamayacaktır. Üst yönetimin ve çalışanların direnmeleri ile metafor gelişecek ve bu durum örgütsel balçık dediğimiz olumsuz bir ortam yaratacaktır. Böylelikle değişim imkansız denecek kadar zorlaşacaktır.<sup>158</sup>
- ✓ Örgütler sürekli geliştiğinden bürokrasiye takılmaları oldukça olağandır. Politikalar, kurallar ve şekiller enerjinin, teşebbüs anlayışının ve canlılığın yerini alabilir. Bununla birlikte öğrenme yalnızca bürokratları daha çok rahatsız eder ve onların amacına ulaşmasına engel olur. Bürokratik örgütler en zor olan yapılardır. Güncel olarak karşılaşılan problemler, hızlı değişimler ve belirsizlikler, örgüt amaçlarını paylaşmada ve ekip çalışmalarında gönüllü ve istekli olarak bulunacak, çalışanları esinleyecek ve onları motive edecek bir liderle birlikte esnek bir örgüt yapısını gerektirir.<sup>159</sup>

<sup>158</sup>İnan ÖZALP, **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, Mart 2000, Eskişehir, s. 516.

<sup>159</sup>Töremen, **a.g.e.**, s. 64.

- ✓ Örgütlerde eğitim programlarının sürekli bir şekilde uygulanmaması örgütsel öğrenmeyi engeller. Görünüşte eğitim programları yaparak gerçek anlamda eğitim programları hazırlamamak ve her seviyede eğitim planı hazırlamamak örgütsel açıdan gelişimi azaltır.<sup>160</sup>
- ✓ İki birey arasındaki iletişim güçtür. Mesajlar her iki bireyin alma ve verme arasındaki ilgilenmeleriyle hissedilmez ve kabul edilmez. Bilinçsiz peşin hükümler ve diyalogların telefona mahkum edilmesi etkili bilgi akışının engellerindedir. Bütün bunları mesafe düşüncesi, dil, kültürel değerler ve iletişim uygulamaları halinde global bir çerçevede ele alırsak, problemler daha da çoğalır. Bir çok örgüt yatay iletişim yapılarıyla, sınırlı maharetlerle gecikmiş geri bildirimlerle ve çoğalması güç olan bilgiyle köşeye sıkıştırılmıştır. İyi bir iletişim olmaksızın örgütler bilgi birikim ve öğrenen örgüt olabilmek için ihtiyaç duyulan moral desteği yakalayamazlar.<sup>161</sup>
- ✓ Örgüt yapısında değişiklik yapmak ve yüksek tavanlı yapı ile örgütsel öğrenme gerçekleşmez.
- ✓ Örgüt yeni fikir ve buluşlar ile maliyet azaltıcı çalışmaların yapılmasının güdülenmemesi örgütsel öğrenmeyi engeller. Örgütte ödül öneri sistemi uygulanmaması öğrenen örgüt olmayı engeller.
- ✓ Bilgilerin bireysel düzeyde kalması ve örgütsel bilginin herkesin kullanabileceği bir biçime sokulamaması örgütsel öğrenmeyi engelleyecektir.<sup>162</sup>
- ✓ En önemli örgütsel öğrenme engeli, içerisinde her şeyin bilgiyi sınırladığı, her türlü karar ve her iyi düşüncenin yönetim katmanlarının tekeline alındığı hiyerarşiye dayalı bir yapıdır. Bu yapıda görev yapan bireyler; statülerini ve konumlarını koruyup, hiyerarşi, riskten çekinmek, karşı durma ve değişikliklere karşı çıkma davranışlarını gösterirler. Güç bir takım insanların ellerinde kalır ve yayılmaz.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup>Özalp, a.g.e., s. 516.

<sup>161</sup>Töremen, a.g.e., s. 64.

<sup>162</sup>Özalp, a.g.e., s. 516.

<sup>163</sup>Töremen, a.g.e., s. 66.

- ✓ Genelde küçük örgütler daha iyi ve daha hızlı öğrenirler. Daha az kaynak, daha az eleman ve yeterli derecede bilgi teknolojisi sahibi olabilirler. Öğrenmenin kontrol edilemediği, sonuç almada zorlanıldığı hantal örgütlerde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek oldukça zordur.
- ✓ Bazı örgütlerde bilgi bolluğu vardır ve bunun gereğini yerine getirirler. Fakat bilgi yönetimiyle ilgili görevliler onu yaymayı istemezler ya da nasıl yayacaklarını bilemezler. Ya da personel ilgisiz kalır, motivasyon gücü az olabilir. Örgütler kendilerince bir ödül ve ceza sistemi oluştururlar. Ve bu sistemde bilmiyordum demek bir risk aldım ve bilgiyi yanlış kullandım demeğe tercih edilir. Bazen yöneticiler bilgiyi eksik kullanırlar.<sup>164</sup>

Willard Kanada'da 1992 yılında yaptığı bir araştırmada örgütlerin aşağıdaki kritik öğrenme problemlerine sahip olduğundan bahsetmektedir:<sup>165</sup>

- 1) Örgüt sınırları içinde bilgiyi hareketlendirme zorluğu
- 2) Stratejik değişim çabalarını yerleştirmedeki yavaşlık
- 3) Kültürel değişiklik oluşturma güçlüğü
- 4) Kültürel değişiklik sürecini düzenleme ihtiyacı
- 5) Teknolojik gelişmelere uyumdaki yavaşlık

#### **2.4. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE YÖNETİM**

Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda, örgütleme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise, bu yönetim işlevlerini gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenilen çalışmaları yapma işlemidir. Liderlik ise, grup üyelerinin ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için birilerinin grup üyelerini etkilemesi olayıdır. Görüleceği üzere liderlik kavramı yönetim ya da yöneticilik kavramlarından farklı ancak, yine de bu kavramlarla ilgilidir. dikkat edilecek olunursa; yöneticilik ve liderlik ekonomik bir organizasyon olan örgütün amaçlarına ulaşması için, çalışanların davranışlarını etkileyen, şekillerinden iki önemli yönetim aracıdır. Buna karşılık, yöneticinin örgüt içinde yerini alış şekli ile liderin ortaya çıkışı çok zaman farklı biçimlerde

<sup>164</sup>Töremen, a.g.e., s. 67.

<sup>165</sup>Töremen, a.g.e., s. 66.

olmaktadır. Yönetimin iki önemli aracı arasındaki farkın nedeni de bir bakıma bu oluşumun sonucudur. Yöneticinin bir grup içerisinde yer alması, grup üyelerine yöneticilik yapması, öncelikle grubu oluşturan kişinin onu kabul etmesine, kendi yetki ve sorumluluklarının bazılarını ona aktarmasına bağlıdır. Örgütte yönetici, tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup ya da onları temsil eden kişiler tarafından belirlenir. Özetle liderlik bir atama olgusunun dışında gerçekleşip, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikler taşımanın sonucu ortaya çıkmaktadır.<sup>166</sup>

Öğrenen örgütlerde lider yönetici ve birey ilişkilerine yönelik bu değerlendirmeden sonra çalışmamızda bu unsurlar daha ayrıntılı incelenecektir.

#### **2.4.1. Öğrenen Örgütlerde Liderlik**

Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir. Öğrenen örgütlerde liderlik yapabilecek kişi geleneksel liderlik davranışlarından oldukça farklı davranışlar gösterecektir. Öğrenen örgütlerin liderleri; planlayan, yöneten ve eğiten olarak üç önemli rolü yerine getirmeye çalışırlar. Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak öğrenen lider yaklaşımında öğrenmeden sorumlu olma, liderlik davranışının temel boyutu olarak görülebilir.<sup>167</sup>

##### **2.4.1.1. Liderlik**

Liderliğin bir yöneltme aracı olduğu göz önüne alınırsa, grup amaçlarına ulaşılması için grubun eylemlerine yön verme ve grupta yer alan diğer bireyleri etkileme süreci olduğu söylenebilir. Liderler astlarını belirlenen hedeflere götürürler. İçinde buldukları gruba, örgüte ve görülen hizmete kişilik kazandırırılar. Örgüt açısından yaklaşıldığında, örgüt imajı içerisinde lider ve liderlerin verdikleri görüntünün önemli bir yeri olduğu söylenebilir.<sup>168</sup>

Bir örgüt içerisinde liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli sebepleri vardır. Bunlarda ilki; örgütsel tasarımın eksikliği olarak belirlenebilir. Örgütün plan ve tasarımları ile yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı ve net bir şekilde ortaya konmamış

<sup>166</sup>İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no: 242, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no: 135, İstanbul, 1991, s. 331-332.

<sup>167</sup>Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri yayınları, Ankara 1999, s. 115.

<sup>168</sup>İlter Akad vd., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul, 1998, s. 342.

olması, yani tam ve yeterli olmaması lider konumunda kişilere ihtiyaç duyulmasına neden olabilir.

Örgüt ve faaliyetlerin tasarımı tam ve doğru olarak yapılmış olsa bile, gerçek davranışlar planlanandan farklı bir biçimde oluşur. Zira davranış; kapsamlı, karmaşık ve değişkendir.<sup>169</sup> Dolayısıyla insan üyeliğinin doğası da liderliğe duyulan ihtiyacın diğer bir sebebi olarak değerlendirilebilir. İnsanların önceden tahmin edilemeyen türde davranışlar göstermeleri örgüt amacına ulaşmayı tehlike altına sokabilir. Böyle durumlarda bireyleri güdümlenerek amaç doğrultusunda harekete geçirecek liderlere gereksinim duyulacaktır. Ayrıca değişen çevresel koşullar ve örgütün içsel dinamiği de liderlere duyulan gereksinimin nedenleri arasında sayılabilir. Açık bir sistem olan örgütler değişen bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürürler. Teknolojik, yasal, siyasi, kültürel, iklimsel ve daha bir çok faktördeki değişimler çevreyle iş gören örgütün başlangıçta tasarlanmış olan yapısının zamanla eksik bir hale gelmesine neden olabilir. Bu değişimlere uyum sağlamak yenilikçi bir anlayışın oluşmasıyla yani liderlikle mümkün olabilir. Çevresel şartlardan başka örgütün içsel dinamiği de önemlidir. Örneğin örgütün büyüme dinamiği denetim alanının genişlemesine ve yeni işlevlerin gerçekleştirilmesi için yeni yapıların oluşturulması ve yeni yapıların mevcut örgüt yapısıyla eşgüdüm içerisinde çalışmalarını sağlanmalıdır. Bu gibi durumlarda, yeni politikalar belirleyecek ve örgüt içerisinde yenilik yaratacak liderlere ihtiyaç duyulabilir.<sup>170</sup>

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı örgütlerde etkin bir liderlik anlayışının, örgütün yaşamını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflere ulaşabilmesi ve öğrenen örgüt felsefesinin gereklerini yerine getirebilmesi için gerekli olduğu söylenebilir.

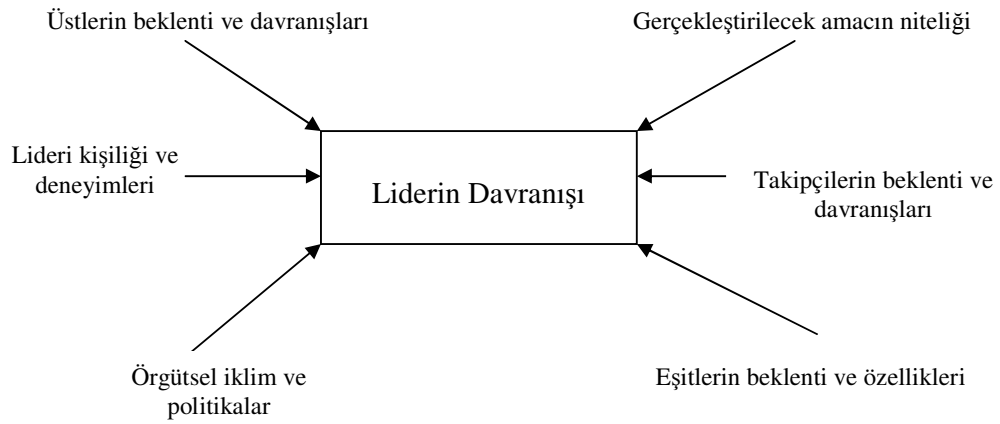
Göreve ve kişiye verilen önemin en üst seviyede olduğu liderlik biçimi ekip liderliğidir. Ortak amaç etrafında sosyal ilişkileri maksimum seviyede tutan liderler, iş başarımı konusunda da en üst noktaları hedeflerler. Lider, başarmak için arzulu bireyleri grubun amaç ve gereksinimleri doğrultusunda bir araya getirir. İş görenlerin kişisel hırs ve becerileri ihtiyaçlarını örgütün ihtiyaçları ile bağdaştırarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı sağlamak için çaba gösterirler. Başarı ve katılımın

<sup>169</sup>D.Katz, R.Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, Todaie yayınları No: 167, 1977, s. 338.

<sup>170</sup>Salih Güney(Editör), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 288.

örgütsel performans ve bireysel motivasyon konusunda iki temel unsur olduğu kabul edilir. Yaratıcı ve yeni yaklaşımlara açık olan lider, değişim taraftarıdır. Çatışma gibi sorunlara astlarla birlikte çözüm arama eğilimindedir. İletişimde açıklık ve samimiyet lider için esastır. Dolayısıyla bu tip liderlik davranışının uygulanabilmesi için örgütsel amaçların takipçiler tarafından tamamen benimsenmiş olması ve takipçilerin bilinçli davranan, kendilerini işe ve örgütün bütününe adanmış bireylerden oluşması gerektiği söylenebilir.<sup>171</sup>

Blake ve Mouton'un yönetsel diyagramı çalışmalarında, beş farklı liderlik anlayışı içerisinde ekip liderliği davranışının en etkin tarz olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel amaçların saptanması ve planlama, sadece liderin görevi değil, grup çalışmasıyla gerçekleştirilen faaliyetler şeklinde değerlendirilmiştir. Örgütsel düzeyde etkin bir iletişimin sağlanması ve sorun çözme önemli bir yönetsel görev olarak öne çıkmaktadır.<sup>172</sup>



**Şekil 2.3.** Liderlik Davranışı

**Kaynak:** Koçel, a.g.e., s. 434.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarının geliştirilmesine yol açacağı görülebilir. Örneğin, gerçekleştirilmesi gereken amaçların niteliğinin farklılığı, üstlerin her zaman aynı beklentiler içerisinde olmayacakları, takipçilerin beklenti ve davranışlarının her grup için aynı özellikleri

<sup>171</sup>Koçel, a.g.e., s. 433.

<sup>172</sup>Koçel, a.g.e., s. 434



göstermeyecekleri kolayca anlaşılabilir. Hatta, aynı grup söz konusu olsa bile zaman faktörünün bu gibi unsurlarda değişime yol açabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımında vurgulanan temel konunun, her durum ve koşula uygun, evrensel bir liderlik davranışı geliştirmeyeceği; en iyi liderlik davranışının çeşitli durumlara göre değişeceği yargısı olduğu kanısına varılabilir.<sup>173</sup>

Çağımızda örgütler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları haline gelmişlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış teknolojik gelişmeler hızlanmış, bir çok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlar ve bunun sonucu artan rekabet firmaları bir karışıklık ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşullar ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, temel tasarımcı, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik sorunlara eğilip örgüt yöneticilerini yönlendirirler.<sup>174</sup>

Dönüşümsel liderlik, lider ve izleyiciler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderler, takipçileri ve astlarını onların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaya, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu yollarla motive ederek örgütsel performansı artırmaya çalışırlar. Böylelikle, bireyler görevlerinin önemini daha iyi kavramakta, örgütsel görevlerini gerçekleştirmek amacıyla kişisel çıkarlarını ikinci plana itme eğilimi içerisine girmektedirler. Yani gerek örgütü oluşturan bireyler gerekse örgütün genelinde bir değişim havası yaratılmaktadır. İşte örgütlerde bu değişim havasını yaratan ve böylelikle reform başlatan liderlere dönüşümcü liderler denir.<sup>175</sup>

Dönüşümcü lider, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, örgüt içerisinde bir vizyon geliştirilmesi yeteneğine sahip bir kişidir. Takipçileri ilk önce ödüllendirme yoluyla motive eder, ardından astların kendilerine güven duymalarını sağlayarak yaptıkları işin önemli kavramalarını sağlamaya çalışırlar. Böylelikle astlar, sadece örgüt içerisindeki konumlarını koruma duygusundan uzaklaştırılarak , başarı ve büyümeye doğru yönlendirilirler.<sup>176</sup>

---

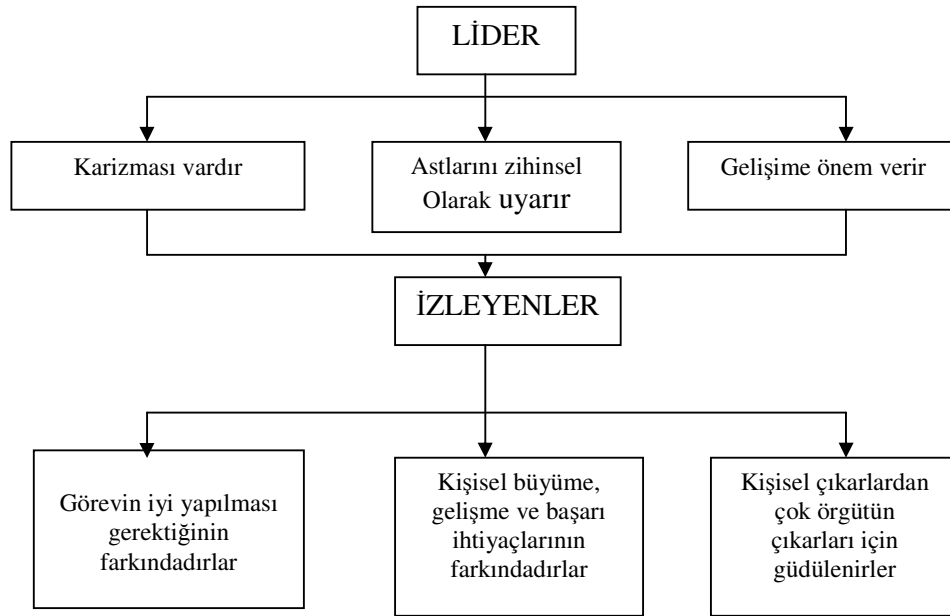
<sup>173</sup>Koçel, **a.g.e.**, s. 434.

<sup>174</sup>Eren, **a.g.e.**, s. 417.

<sup>175</sup>Eren, **a.g.e.**, s. 369.

<sup>176</sup>Güney, **a.g.e.**, s. 297.

Hem yönetsel lider hem de dönüşümcü lider yönetim kitaplarında okutulan liderlik yaklaşımlarına uygun olarak, göreve ve ilişkilere yönelik yaklaşımlar gösterebilirler stratejik hedefler verme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi özellikler yanında; çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma politikaları da uygulayabilirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verirler.



Şekil 2.4. Dönüşümcü Liderlik

**Kaynak:** George J.M. ve G.R.Jones, **Organizational Behaviour**, Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A., 1995, s. 404.

Yukarıda yapılan açıklamaların temel noktaları aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir.<sup>177</sup>

✓ Dönüşümcü liderler takipçilerde görevlerinin ve bu görevleri iyi bir biçimde yerine getirmenin önemli olduğu duygusunu yaratır.

<sup>177</sup>George J.M., G.R. Jones, **Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A., 1995, s. 432.

- ✓ Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kişisel büyüme, gelişme ve başarı kazanma gereksinimlerinin farkına varmalarını sağlarlar.
- ✓ Dönüşümcü liderler takipçilerini kişisel çıkar ve kazanç sağlamaktan ziyade, örgütsel başarı sağlama yolunda çalışmaya motive ve ikna etmeye çalışırlar.

1986 yılında Ticy ve Devanna tarafından yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışını göstererek başarılı olan ve etkili dönüşümsel lider olarak nitelenebilecek liderlerin aşağıda sıralanan özellikleri paylaştıkları tespit edilmiştir.<sup>178</sup>

1. Dönüşümcü liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler
2. Yürekli dirler, cesaretlidirler.
3. İnsanlara inanırlar.
4. Örgütsel değerleri sürdürürler.
5. Bir ömür boyu öğrencidirler.
6. Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneklidirler.
7. İleri görüşlüdürler.

#### **2.4.1.2. Öğrenen Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

##### **✓ Tasarımcılık**

Hangi iş olursa olsun, o konuda bilginiz arttıkça kendinize güveniniz de artar, liderlik konusu da böyledir. Bu konuda da bilginiz arttıkça kendinize daha çok güven duyacaksınız. Bazı kişiler doğuştan lidermiş gibi görünürler. Bunlar işlerine tam anlamıyla hakim olan, kendilerine seçtikleri amaçtan güç alan insanlardır. Karizma doğuştan var olan bir nitelik değildir. Karizma kesin şekilde belirlenmiş hedefe varmak için güçlü bir istek, kararlılık ve gruplarla iletişim kurabilme ustalığıdır.<sup>179</sup>

Tasarımcılık rolünü oynayan lider, örgütü bir bütün olarak tasarlamaya çalışır. Tasarımcı olarak lider, örgütün temel değer, vizyon, misyon ve felsefesini

<sup>178</sup>Güney, a.g.e., s. 298.

<sup>179</sup>Ron Coleman, Giles Barrie, **Yöneticinin Klavuzu**, Çev: Mehmet Harmancı, Şubat 1995, s. 155.

birbiriyle bütünleştirir. Örgütsel kültürün ve yapının daha iyi tasarlanması çabasının altında öğrenme sürecini tasarlama yatmaktadır. Çünkü öğrenen liderin asıl görevi öğrenen örgütü kurmak ve geliştirmek olduğu için, bu liderler bütün enerji ve çabasını öğrenci süreci üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Tasarımcı lider, hem yapı hem de süreçte rol oynayan insan gücü ve fiziki kaynakları birbiriyle bütünleştirmeye çalışır. Tasarımcı olarak öğrenen liderin amacı, öğrenen örgütün gelecekteki resmini çizerek iş görenlerin, bu resmi paylaşımlarını sağlamaktır. Tasarımcılık rolü açısından değerlendirildiği zaman, öğrenen liderin çok büyük bir entelektüel derinliğe sahip olması gerekir. Tasarımcı lider insanların zihinsel güçlerini harekete geçirebilmelidir.<sup>180</sup>

#### ✓ **Adil Olmak**

İnsan mutluluğunun temeli; hak ve adalet konusunda toplanır. Bir insana yapılan haksızlık bütün toplumu yaralar. Hak ve adalet hissi bireylerden başlamalıdır ve bütün insanlar bunun kendi mutluluğu için şart olduğuna inanmalıdırlar. Bu sözlerin sahibi Pascal, liderlik konusunda ışık tutmuştur. Adalet duygusunu taşımayan lider olamaz.<sup>181</sup>

Günümüzde sorumluluk üstlenmeye hazır insanların çok az sayıda bulunduğunu göz önüne alırsak, lider olabileceklerin sayısının da az olduğunu söyleyebiliriz. Lider adalete inanmıştır. Hukukun üstünlüğüne saygılıdır. Manevi değerleri maddi değerlerin üstünde tutar. İnanç sahibidir. Azimli ve kararlıdır ve asla doğruluktan ayrılmaz.<sup>182</sup>

#### ✓ **Öğrenen Liderlik Kolektif Aynı Zamanda Bireysellik Özelliği Taşır.**

Öğrenen liderliğin en önemli çıkması, hem kolektif hem de son derece bireysel olmasıdır. Öğrenen liderler kolektif bir davranış göstermek zorundadır. Çünkü takım halinde örgütün bütününde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, etkili bir grup liderliği davranışına ihtiyaç vardır. Bunun yanında öğrenen lider, bireysel açıdan kendisini sürekli olarak geliştirmek zorundadır. Öğrenen lider, bireysel öğrenme açısından her zaman astlarının önündedir ve onlara modellik yapmaktadır.

<sup>180</sup>Çelik, a.g.e., s. 115-116

<sup>181</sup>Fikri Gökçeler, “Yönetici lider, Devlet Adamı ve Mülki İdare Amirliği”, **İdarecinin Sesi Dergisi**, Sayı 4, s. 8.

<sup>182</sup>Gökçeler, a.g.e., s. 8.

Öğrenme liderliğinin kolektif ve bireysel boyutunu birbiriyle bütünleştiren lider, çok daha etkili bir liderlik davranışı sergileyebilir.<sup>183</sup>

### ✓ **Yaratıcılık**

Öğrenen liderde bulunması gereken özelliklerden birisi de yaratıcılık olmalıdır. Yaratıcılık şeyleri daha önceden yapıldığı gibi, yapmanın bir erdemi olmadığını kabul etmektir. Yaratıcılık aralarında daha önce ilişki kurulmamış nesnelere ve düşünceler arasında ilişki kurma işidir. Yeni fikirler üretmek, şeyleri farklı bakış açılarından görmek, sorunları özgün yöntemlerle çözmek, çoklu beyinsel becerileri duyuları birleştirerek düşünmek; açık, hızlı, meraklı ve araştırmacı bir beyin yaratmak da yaratıcılıkla ilgilidir. Çoğu askeri liderlerin askeri zaferleri; asker güçlerinin kuvvetleri ya da büyüklüklerinden çok yaratıcılıkları ve esneklikleri sayesinde kazandıkları bir gerçektir.<sup>184</sup> Yaratıcı lider genel olarak şu özellikleri taşır:

- 1) Yaratıcı liderler insan doğasıyla ilgili olarak kontrol edici liderlerin kabul ettiği (temelde olumsuz) varsayımlardan farklı bir dizi (temelde olumlu) varsayımları kabul ederler.
- 2) Yaratıcı liderler insanların bir kararın verilmesine katkılarını hissetme duygusu oranında o karara bağlılık hissettiklerini insan doğasına ilişkin bir yasa olarak kabul ederler.
- 3) Yaratıcı liderler kendini gerçekleştirme gücüne inanır ve onu kullanırlar.
- 4) Yaratıcı liderler bireyselliğe yüksek değer verirler.
- 5) Yaratıcı liderler kendilerini sürekli bir değişim sürecine adanmışlardır ve değişimi yöneltme becerileri vardır.
- 6) Yaratıcı liderler, yaratıcılığı uyarır ve ödüllendirirler.
- 7) Yaratıcı liderler insanları kendini yönetir olmaya cesaretlendirir.<sup>185</sup>

<sup>183</sup>Çelik, a.g.e., s. 118.

<sup>184</sup>Ali Akdemir, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997, s. 146.

<sup>185</sup>Gönül Ülker, "Yönetici ve Lider", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, 1997, cilt 1, s. 185.

### ✓ Yaşam Boyu Öğrenme

Öğrenen liderlerin kazandıkları yetenekler, yaşam boyu süren öğrenmenin bir sonucudur. Bu liderler iletişim yeteneklerini geliştirmede, kişisel değerler üzerinde düşünme konusunda ve değerlerle kişisel davranışlarını uyumlaştırmada oldukça usta kişilerdir. Öğrenen liderlerin yaşam boyu öğrenme sorumluluğuna sahip olmaları, onları diğer liderlerden daha güçlü kılan belirgin bir yön olarak görülebilir. Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme davranışının altında çok güçlü bir sabır yatar. Gerçekten bu liderler, yaşam boyu öğrenmeye öncülük eden liderlerdir. Öğrenen liderler, çok büyük bir karizmaya sahip değildir. Onlar yaşam boyu öğrenmeye kendilerini kilitledikleri için büyük liderlerdir.<sup>186</sup>

### ✓ Katılımcılık

Gurubun lideri demokratik nitelik ve anlayışa sahiptir. Lider grup üyelerine sık sık danışır onlara bilgi verir ve onlardan bilgi alır. Bireylerin kişiliklerine saygı gösterilir. Onların düşünce, görüş ve önerilere açık bir yönetim politikası izlenir.<sup>187</sup>

Çalışanların hatalarını hor görme yerine hoş görme, onların her türlü sorunlarına yardımcı olma ve ortak bir amaç etrafında birleşerek ortak eyleme girişme gibi olumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratılır.<sup>188</sup>

Güçlü bir lider olmanın şartı alttakilere yetki vermek ve onların gelişmeleri için gerekli desteği sağlamaktır. Liderin ihtiyacı her şeye evet diyenler değil, düşünen, kendi başına iş yapabilen gerektiğinde itiraz edebilen insan tipidir.<sup>189</sup>

Katılımcı liderlik işbirliğini teşvik edici mahiyette bir liderlik tipidir ve kalite bağlamında çok çağdaştır.<sup>190</sup>

### ✓ Sürekli Gelişmeye Açık Olmak

Liderin uzun vadeli vizyonu veya görüş açısı organizasyonun oluşumunda son derece önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı olmak isteyen liderler öncelikle

<sup>186</sup>Çelik, a.g.e., s. 118.

<sup>187</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, "Grup Dinamiği ve Liderlik", *Tüsiad Dergisi*, 28-30 Mayıs, s. 19.

<sup>188</sup>Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 19.

<sup>189</sup>Akdemir, a.g.e., s.312-313.

<sup>190</sup>Akdemir, a.g.e., s. 312-313.

işletmelerini değişimci, yenilikçi ve rekabetçi geniş bir vizyona sahip olmaları ile ilgilenirler.<sup>191</sup>

İyi bir lider tasarımcıdır. Hiç kimsenin tasarımcıdan daha fazla sürükleyici etkisi yoktur. Tasarımcı sadece iskeleye dönen bir dümen yapmış ya da sancağa dönmesi altı saat alan bir dümen yapmışsa, kaptanın “otuz derece sancağa dön” demesinin ne yararı olabilir.

Tasarımcı olarak lider bugün göz ardı edilmiş olsa da, binlerce yıl öncesine dayanan bir noktaya değinir. Lao-Tzu'nun bir ifadesini hafif değiştirerek söylersek, kötü lider insanların hor gördüğü kişidir. İyi lider insanların yücelttiği kişidir. Büyük lider insanların biz kendimizi yarattık dediği kişidir.<sup>192</sup>

### ✓ **Vizyon Belirleme Yeteneği**

Bir yöneticinin lider kimliğine bürünebilmesinin en somut koşulu vizyon belirleyebilme yeteneğidir.

Çeşitli düzeylerle ilgili olması nedeniyle çok kolay bir vizyon tanımı yapmak kolay değildir. Ancak geleceği görebilmesi, bugünkü eğilimlerden geleceğin ne şekilde olacağını önceden görebilmesi, bulunduğu kuruma, ülkeye, dünyaya yeni eğilimler sunması ve bunu kabul ettirmesi vizyon olarak belirlenebilir.<sup>193</sup>

Bu bağlamda söylenmesi gereken şudur: Yöneticilerin özellikle tepe yönetim kademelerinde yöneticilerin karizmalarıyla, uzmanlıklarıyla, motive etme, çalıştırma yönleriyle, ödüllendirme ya da cezalandırma becerisi ile lider olarak farklılaşması; bu özelliğin vizyon ile de öğrenen liderliğe dönüştürmesi gereklidir. Bunun içinde liderin gelecek eğilimleri görmesi eğilim belirlemesi ve bunu kabul ettirmesi gereklidir.<sup>194</sup>

Öğrenen bir organizasyon yaratmada liderin rolü, bir vizyon oluşturmaya ve vizyon ile mevcut gerçeklik arasındaki uçurum konusunda diyalog başlatmaya hazır, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderlikle başlar. Lider, iş görenlerin yeni fikirler

<sup>191</sup>Akdemir, **a.g.e.**, s. 312-313.

<sup>192</sup>Senge, **a.g.e.**, s. 363-364.

<sup>193</sup>Akdemir, **a.g.e.**, s. 145.

<sup>194</sup>Akdemir, **a.g.e.**, s. 145.

denemesine açık ve elverişli bir ortam yaratıcısı ve öğrenme sürecinin, değişen tutumların, davranışların ve iş sürecinin gözeticisidir.<sup>195</sup>

#### 2.4.2 Öğrenen Örgütlerde Birey-Yönetim İlişkisi

Öğrenen örgütlerde bireyleri öğrenmeye zorlayan güdüleyicilerin başında etkili yöneticiler gelmektedir. Çünkü bir örgütte yöneticiler tarafından kabul görmeyen hiçbir hususun uygulanması mümkün değildir. Eğer yöneticiler öğrenme konusuna uzak iseler, ne kendileri ne de diğer çalışanlar için bu konu üzerinde önemle durmuyorlarsa, örgütsel öğrenme konusu yetersiz olacaktır. Öğrenen bir örgütte bireyler yöneticilerine güvenmeli ve onlara inanmalıdır. Çalışanları bu konuda olumlu yönde etkileyen yöneticilerin varlığı ile örgütlerde öğrenme gerçekleşir.<sup>196</sup>

Etkili yönetici faktörü her zaman ve her şartta bireylerin öğrenmeye heveslendirilmesi için gereklidir. Bu faktörün varlığı farklı şekillerde olabilir.<sup>197</sup>

- 1) Yönetici hem kendisi hem de çalışanlar için öğrenme konusunda isteklidir.
- 2) Yöneticilerin kendisi öğrenmeye istekli olmasa dahi, emrindeki çalışanı sürekli öğrenme konusunda güdüler.
- 3) Yöneticinin kendisi öğrenmeye istekli iken bu konuda astlarını güdülemek için hiçbir faaliyette bulunmaz.

Yukarıdaki yönetici ve öğrenmeye ilişkin durumlardan birincisi öğrenen örgüt açısından en arzu edilen durumu göstermektedir.

Öğrenen örgütler açısından yöneticilerin rolü ve önemini başka bir eserde Taşkın şu şekilde belirlemiştir.<sup>198</sup>

- 1) Öğrenen örgütte yöneticiler öncelikle düşünce ve davranışlarıyla kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler.

<sup>195</sup>Çalık, a.g.e., s. 125.

<sup>196</sup>Michael McGill, John W. JR, David Lei, " Management Practices In Learning Organizations", **Organizational Dynamics**, s. 10.

<sup>197</sup>Mcgill ve diğerleri, a.g.e., s. 10

<sup>198</sup>Ercan Taşkın, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 114.



- 2) Yöneticiler, öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlara sunma görevi üstlenmelidirler.
- 3) Yöneticiler, öğrenme fırsatlarını günlük işlerinin içine entegre ederek çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
- 4) Yöneticiler, öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.

Öğrenen örgütte çalışanların geliştirilmesi ile hedeflenen noktalar açıkça ortaya konmalıdır. Sadece daha çok çalışan bireyler mi yoksa örgütsel öğrenmenin paralelinde gelişen çalışanlar mı? Eğer hedeflenen vasıflı, esnek, yaratıcı ve gelişime açık çalışanlardan oluşan bir insan kaynağı yaratmak ise üst yönetim bunun gerçekleşeceği bir ortam sağlamalıdır. Yönetimin attığı ve atacağı her adım hem organizasyonu hem de çalışanları doğrudan etkilemektedir. Sağlıklı bir büyüme de yöneticilerin sağlıklı bir vizyona sahip olmaları, bireylerin kendi değerlerini koruyabildikleri ve fikirlerin açıkça ortaya konabildiği bir organizasyon kültürüne dayanmaktadır.<sup>199</sup>

Orta kademe yöneticiler ise üst yönetimin sağlayacağı, bireysel gelişmeye uygun ortamda çalışanların verimli ve etkin olarak görevlerini yerine getirmelerinden ve öğrenme fırsatlarının devamından sorumludurlar. Öncelikle; çalışanların iyi performans göstermelerini sağlamak amacı ile vasıf, bilgi ve davranış biçimlerinin gelişeceği bir sistem ve çalışma ortamı oluşturmalıdır. Bunun ilk aşaması çalışanların inisiyatif kullanmalarına ve hata yapmalarına izin vermek olacaktır. Yapılan hatalar öğrenmenin ilk adımını oluşturacaktır. Çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin vermek de ikinci adım olacaktır. Çalışanlar kendi işlerindeki yöntemleri ya da sorunları en iyi kendileri eleştirebilir. Bu sebeple inisiyatif kullandıkları takdirde farklı çıkarımlar yapabilecek ve yeni teknikler geliştirebileceklerdir. Bu da uygulamalı öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacaktır.<sup>200</sup>

<sup>199</sup>Feyza Yıldırımışık, **Öğrenen Organizasyonlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2001, s. 88.

<sup>200</sup>Yıldırımışık, **a.g.e.**, s. 89.

## 2.5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN BİREY

Örgütler, insanların çalıştığı birimler olduğuna göre, kişisel öğrenmenin önemi açıktır ve örgütsel öğrenme, kişisel öğrenme ile başlamaktadır. Örgütlerde öğrenmenin nedeni tek bir kişiye bağlı değildir. Ancak çalışanların tümünün ortaya koyduğu öğrenmeye bağlıdır. Dolayısıyla ilk aşamada tek tek kişilerin bilinçli öğrenmeleri önem taşımaktadır. Kişisel öğrenmenin sonuçları başkalarına iletildiğinde, şeffaf hale getirilerek entegre edildiğinde değer kazanır ve örgütsel öğrenme haline dönüşür.<sup>201</sup>

Günümüzde, teknoloji ve ürünlerin hızla değişip yenilediği, rekabet üstünlüğünün insana dayandığı bir dönemdeyiz.<sup>202</sup> Öğrenen örgütün ön koşulu, öğrenen bireydir. Öğrenen örgüt, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için gönüllü olarak, beraber ve bilinçli bir şekilde sürekli olarak öğrendikleri bir kavramdır. Çalışanlar yönetimin kendilerine sunduğu imkanlar ve kişisel özellikler yardımıyla örgüt amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar.<sup>203</sup> Öğrenen birey, öğrenen takımları yaratacak, sonuçta örgüt öğrenecektir.<sup>204</sup>

Öğrenen örgüt, tüm çalışanların, yeteneklerini ve yetkinliklerini, herhangi bir zorlama olmadan, son noktasına kadar kullanarak, hem kendilerini hem de örgütü geliştirmek için çalışacakları varsayımı üzerine kurulmalıdır.<sup>205</sup>

Öğrenen örgütün bireyleri her olaydan bir şeyler öğrenmenin peşindedir. Sürekli öğrenme ve öğrendiklerini her fırsatta diğerlerine öğretme arzusu duyarlar. Örgüt üyeleri örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek, iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilir.<sup>206</sup>

<sup>201</sup>Erdil, **a.g.e.**, s. 62.

<sup>202</sup>Levent Şimşek, "Öğrenmenin Reçetesi Yoktur", **Executuve Excellence**, Ağustos 1998, s. 4.

<sup>203</sup>Taşkın, **a.g.e.**, s. 117.

<sup>204</sup>Şimşek, **a.g.e.**, s. 4.

<sup>205</sup>Taşkın, **a.g.e.**, s. 117.

<sup>206</sup>Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No 58, Ankara, 1995, s. 216.

## 2.5.1.Öğrenen Bireyin Öğrenen Örgüt Sürecine Etkisi

### 2.5.1.1. Bireysel Öğrenme

Tüm örgütler, kendi bilinçli seçimleri olsun ya da olmasın varlıklarını devam ettirmek için öğrenirler. Birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmeyi anlayabilmek ancak, bireyin eylemsel ve kavramsal öğrenme seviyelerinin, bireyin yaşadığı deneyimlerin, bireyin hafızasının rolünün, bireyin zihni modellerinin, bireyin çevreyi algılama şekillerinin anlaşılmasıyla mümkün olabilmektedir.

Öğrenme, tecrübenin bilgi, beceri ve tutuma dönüştürülmesi, yaşanılan deneyimlere dayanan sürekli bir davranış değişimi ve dış dünyaya uyum sağlama yeteneğidir. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme yaklaşımından türetilmiş bir metafordur. Örgütler üyeleri aracılığı öğrenirler. Örgütsel öğrenmeyi anlayabilmek için bireysel öğrenmeyi anlamak gereklidir. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi anlayabilmek için bireysel öğrenme teorilerini bilmek önemlidir. Psikologlar, bireysel öğrenme üzerinde bugüne kadar çalışmışlar ama henüz tam olarak insan beyninin çalışma prensiplerini anlamış değildirlere. Buradan anlaşılıyor ki örgütsel öğrenme henüz başlangıç aşamasındadır. Tüm örgütler bireyden oluşur. Örgütler çalıştırdıkları bazı bireylerden bağımsız olarak öğrenebilirler; ama bütün bireylerden bağımsız olamazlar.<sup>207</sup>

Kavramsal ve operasyonel öğrenme ile zihni modeller arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bireyin zihni modelleri, çerçeveler ve rutinlerle, bireyin kavramsal ve eylemsel öğrenmesini etkilemektedir. Bireyin etkilenen kavramsal ve eylemsel öğrenme seviyesi de bireyin zihni modellerini etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşim durumu, bir süreç halinde devam etmektedir.<sup>208</sup>

### 2.5.1.2. Bireysel Öğrenmeden Öğrenen Örgüte Geçiş

Bireysel öğrenme kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşemez. Bireyin öğrenme seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, bu durum örgüt geneline yayılamaz. Öğrenmenin örgüt geneline yayılabilmesi için, bireyler arasında işbirliğine ihtiyaç vardır. Bu durum takım olarak öğrenmedir. Takım olarak öğrenme, takım üyelerinin içinde buldukları sistem ve diğerleri için bilgiyi yarattıkları süreç olarak

<sup>207</sup>Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi”, <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr./dergi/dosyalar/2004/s.175>, 12.11.2005.

<sup>208</sup>Özgen ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 178.

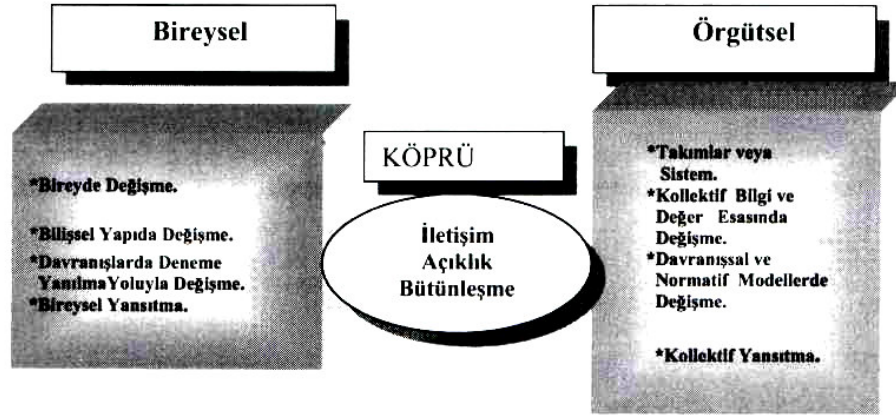
tanımlayabiliriz. Takımlar öğrendikçe örgüt içinde aktif olarak öğrendiklerini diğer birey ve takımlarla paylaşarak öğrenmenin örgüt geneline yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece takımlar örgütte temel değişim ve yenilenmeye hizmet eden önemli bir araç rolünü yerine getirmiş olmaktadır. Takımlarda oluşturulan kolektif düşünce süreci ile sadece problemler çözülmekte, aynı zamanda örgüt için temel yeni anlayışlar geliştirilebilmektedir. Takımlar oluşturdukları kolektif düşünce ve etkin iletişim sistemiyle örgüt içinde yaşayan bir organizma gibi hareket etmektedirler. Öğrenmeyi birey seviyesinden örgüt seviyesine taşımaktadırlar.<sup>209</sup>

Örgütlerde öğrenme, bireyde başlamaktadır. Ancak, sadece birey seviyesinde gerçekleşen ve örgüte yayılmayan öğrenme, örgütlerin değişim ve dönüşümleri için yeterli değildir. Öğrenmenin örgüte yayılabilmesi için, bireylerin istekli olmalarının yanı sıra, örgütte teknolojik altyapı, örgütsel yapı, bilgi sistemi, öğrenme kültürünü içeren yeterli koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bireyler gibi, örgütlerinde öğrenme yöntemleri ve tarzları farklıdır. Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte bazı koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bu koşullar; iletişim, açıklık ve bütünleşmedir. Aşağıdaki şekilde, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümünü kolaylaştıracak olan koşullar ve örgütsel öğrenme değişimleri görülmektedir.<sup>210</sup>

---

<sup>209</sup>Özgen ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 180.

<sup>210</sup>Özgen ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 181.



Şekil 2.5. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü

Kaynak: Özgen ve Diğerleri, a.g.e., s. 181.

İletişim olmaksızın bireylerin sahip olduğu bilgiler örgüte aktarılamamakta, ortak bakış açısına ulaşabilmek için karşılıklı tartışmalar yapılamamaktadır. Birey ve örgütün entegrasyonu ile, bireylerin bilgisi örgütün bütününe sunulabilmekte ve bireylerin eylemleri örgütün eylemlerini desteklemektedir. Örgüt içinde etkili bir biçimde oluşturulan; iletişim, açıklık ve bütünleşme koşulları sonucunda, bireyin davranışlarında ve bilişsel yapısında değişmeler meydana gelmektedir ve bu değişmeler örgüte yayılmaktadır. Bunun sonucunda örgütün, takım faaliyetlerinde ya da sisteminde, kolektif bilgi ve değer esasında, davranışsal ve normatif modellerinde değişimler meydana gelmektedir.<sup>211</sup> Bu durum örgütün öğrenmesi sürecidir.

### 2.5.2. Öğrenen Örgütte Çalışanların Özellikleri

Öğrenen örgütler; çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olduğu, örgütteki tüm bireylerin öğrenmeyi hedef haline getirdiği, vizyona ulaşmada tüm çalışanların kararlılıkla hareket ettiği örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin yapısı pek çok örgütten esneklik, sistemin işleyişi, öğrenmeye verdiği önem, çalışanların yetki ve sorumlulukları gibi pek çok alanda farklılık sergilemektedir. Aynı şekilde öğrenen örgütün çalışanları da diğer örgütlerde çalışanlardan farklı özelliklere ve

<sup>211</sup> Özgen ve diğerleri, a.g.e., s. 182.

sorumluluklara sahiptirler. Öncelikle; öğrenen bir örgütün çalışanları sürekli olarak öğrenmek, kendini geliştirmek ve elde ettiği bilgileri kendi işinde uygulamakla yükümlüdürler<sup>212</sup>. Kişinin sadece İşini yapması öğrenen örgüt olmada yeterli değildir, tüm bireyler kendini geliştirmeli ve bunu işlerine de yansıtabilmelidirler. Bu durum gerçekleştirilmesi zor gibi görülse de zamanla çalışanlar pek çok şekilde yeni bilgiler edinmekte ve bunları uygulamaya geçirmektedirler. Deneme-yanılma, hatalardan ders alma, kendini geliştirme, başkalarından öğrenme gibi pek çok yöntem çalışanların öğrenmelerin sağlamaktadır<sup>213</sup>.

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve öğrenmeyi sürekli hale getirmeleri öğrenen örgütler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü öğrenen örgütlerin temelinde bireylerin hem kendini hem de örgütü geliştirmedeki kararlılığı yer almaktadır. Buna bağlı olarak öğrenen örgütlerdeki çalışanların diğer örgütlerde çalışanlara ek olarak şu özelliklere sahip oldukları görülmektedir:

#### **a) Katılımcı Açıklık**

Öğrenen örgütün özelliklerinden bir tanesi çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı açık olmaları ve bilgi paylaşımında bulunmalarındır. Bilginin hızlı paylaşımı, hataların kaynağının bulunması ve öğrenmenin gerçekleşmesi bu şekilde gerçekleşmektedir. İletişim ve tarafların karşılıklı olarak açık olmalarının bu derece önem kazandığı noktada ise katılım ortaya çıkmaktadır. Katılımcı açıklık, bireyin zihnini serbest bırakması, kendi görüşlerini serbestçe açıklamasıdır<sup>214</sup>. Bu, kişinin aklında çeşitli konularda oluşan soru işaretlerini ortaya koymasını ve çözüm bulmasını dolayısıyla da öğrenmesini sağlayacaktır. Öğrenen örgütlerde hem yöneticilerde hem de çalışanlarda katılımcı açıklığın sağlanması karar alma aşamasında çok sesliliği de sağlayacaktır. Tarafların fikirlerini beyan etmeleri, bireylere karşı fikirleri de değerlendirme, onlar üzerinde düşünme ve kendi fikirlerini sorgulama fırsatı sağlayacaktır. Ortak bir sonuca ulaşılır ve bir karar alınırsa bu hem yöneticilerin hem de çalışanların ortak katılımı ile alınmış bir karar olacaktır. Bir sonuca ulaşılamasa bile bu durum çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı olarak olaylara bakış açılarını kavramalarına yardımcı olacaktır.

<sup>212</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 67-69.

<sup>213</sup>Yazıcı, **a.g.e.**, s. 184-185.

<sup>214</sup>Senge, **a.g.e.**, s. 301.

### **b) Sistem Düşüncesini Benimseme**

Sistem düşüncesi, bireylerin olayları bir bütün olarak görebilmesini ve bu olaylar arasındaki bağlantıları algılayabilmesini sağlamaktadır. Öğrenen örgütün temellerinden biri olan sistem düşüncesi ile bireyler bir bütünün parçalarının işleyişini görmeyi öğrenirler.<sup>215</sup> Bunu yapabilmek için ise öncelikle eski bakış açılarını değiştirmeleri ve tüm olaylara sistem düşüncesi ile yaklaşabilmeleri gerekmektedir. Böylece en azından kendi yetki ve sorumlulukları ile ilgili konularda bütünü görebilme ve parçalarını analiz edebilme becerisini kazanmış olacaklardır. Böylece zamanla tüm olaylara sistem düşüncesi ile yaklaşacaklar ve o an için değil uzun vadede örgüt için en doğrusunu seçme becerisini kazanacaklardır.

### **c) Yaratıcılık**

Bireylerin öğrenmelerini sürdürmeleri öğrenen örgütlerin temel gereklerinden bir tanesidir. Öğrenme, gerekli eğitimler bittikten, bireyler bir takım olarak hareket etmeyi, kendini geliştirmeyi öğrendikten sonra da devam etmelidir. Bu da bireyin esnek olabilmesi, yeni fikirler yaratabilmesi ve bu sayede aldığı risklerden çeşitli sonuçlara ulaşabilmesi ile gerçekleşecektir.<sup>216</sup> Bu, farklı bir uygulama yöntemi ya da sistemin işleyişindeki bir zorluğun giderilmesi olabilir, önemli olan bireyin girişimde bulunması ve organizasyonun bunu desteklemesidir. Aksi takdirde bireyler hata yapma korkusu ile küçük de olsa, yeni fikirleri denemekten kaçınacaklar ve yaratıcılıklarını sınırlandıracaklardır.

### **d) Kişisel Etkinlik**

Çalışanların kendilerini tanımaları, bir vizyona sahip olmaları, aktif olmaları ve sorunlarla başa çıkabilecek güce sahip olmaları öğrenmelerini kolaylaştıran bir faktördür. Yeniliklere açık olan, arayış içindeki bireyler bu aktiviteleri sayesinde hem düşünsel hem de davranışsal açıdan kendilerini ve örgütü geliştirme imkanına sahip olacaklardır<sup>217</sup>. Bilgiye dayanan örgüt yapısının liderliği elinde tuttuğu günümüz çalışma hayatında çalışanlar da kendilerini iyi tanımalı ve neye ihtiyaçları olduğunu bilmelidirler.<sup>218</sup> Bilgileri nelerle sınırlı, kendilerini ne yönde geliştirmeliler, aradıkları bilgiye nasıl ulaşırlar, ellerindeki bilgiyi en etkin

<sup>215</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 187.

<sup>216</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 188.

<sup>217</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 190.

<sup>218</sup>Peter.F.Drucker, *Managing For The Future*, Oxford, yy., 1992, p. 279.

şekilde nerede kullanabilirler. Tüm bunlar çalışanları örgüt için değerli kılacak ve kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır.

### e) Empati

Çalışanların fikirlerini serbest olarak beyan ettikleri, öğrenmenin hem bireysel hem de örgütsel olarak gerçekleştiği bir ortamda empati, yani bireyin kendini karşısındakinin yerine koyabilmesi ve olaylara bir de onun açısından yaklaşabilmesi önemli bir noktadır.<sup>219</sup> Bu bireyler arasında diyalogun sağlıklı olarak işlenmesini sağlayacak en önemli faktördür. Çalışanlar karşısındakinin dinlemeyi bilebilirler ancak empati sahibi değillerse kendi zihinsel modellerinin dışına çıkıp karşısındakinin anlama ve olaylara onun açısından yaklaşma başarısını gösteremeyeceklerdir. Özellikle yöneticilerin empati sahibi olması çalışanların olaylara yaklaşımını görebilmesi açısından önemlidir.

## 2.6. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

Gelecekte varlığını sürdürebilecek organizasyonlar dünyanın içinde bulunduğu değişim sürecine ayak uydurabilen ve bu değişim sürecini yönlendiren, kendini dönüştürebilen, öğrenen örgütler olacaktır. Öğrenemeyen örgütler ise gelecekte varlıklarını koruyamayacaklardır. Öğrenen örgütler, bireylerin gelişimine uygun bir iklim yaratmakla kalmayıp bireysel gelişimlerinde de takım öğrenmesi içinde eritilmesini sağlayarak sinerji ortaya çıkarmaktadır.

Öğrenen birey ve öğrenen örgüt olmak her ne kadar ideal bir hedef olarak görünse de uygulama geliştirme çalışmaları oldukça zorlu süreçlerin sonunda düşük bir oranda başarıya ulaşmaktadır.

Öğrenen örgüt kavramı sadece örgütlere değil, hayatın içindeki her türlü kuruma uygulanabilecek bir felsefedir. Bireysel ve örgütsel anlayışların ve bakış açılarının değişmesi toplumsal dönüşümün başlangıcı olabilir.

Çoğu örgütün iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir. Tasarlanma ve yönetilme şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli ve daha da önemlisi, çalışanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli –sadece örgütlerde değil daha geniş bir kesimde- temel öğrenme yetersizliklerini yaratmaktadır. Bu yetersizlikler akıllı, kendini işine adanmış insanların çabalarına rağmen etkinliğini

---

<sup>219</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 190.



sürdürmektedir. Çoğu kez problemleri çözmek için ne kadar çaba harcarsa, sonuçlar o kadar kötü olmaktadır. Öğrenme adına olup biten ne varsa, bu öğrenme yetersizliklerine rağmen olmaktadır. Çünkü bu yetersizlikler tüm örgütleri bir ölçüde kaplamıştır.

Özellikle farkına varılmadığında bu öğrenme yetersizlikleri trajik bir boyut taşır. Bunları iyileştirmek için atılacak ilk adım, yedi öğrenme yetersizliğini teşhis ederek işe başlamaktır.<sup>220</sup>

### **2.6.1. Öğrenen Örgütün Öğrenme Yetersizlikleri**

Öğrenen örgütün temeli olan “öğrenmeye” açık olup olmama durumunu belirlemek için Senge’nin belirlediği öğrenme yetersizliklerinin var olup olmadığının üzerinde durulmakta ve şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>221</sup>

#### **2.6.1.1. Bulunduğu Pozisyona Yoğunlaşp Bütünü Görememe**

İnsanlar sadece kendi yaptıkları işler üzerine odaklaştıklarında, örgütler birbirinden bağımsız kendi dünyalarında işlerini yapan kişilerle dolmaktadır. Herkes kendi işi ve pozisyonu üzerine- yoğunlaştığında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesinden dolayı ortaya çıkan sorunlar kimsenin sorumluluk alanına girmemektedir. Hiç kimse çıkan sorunun kendini ilgilendiren yönünü göremediğinden, hep dışarıdan birinin işleri bozduğu varsayılır ve öyle inanılır.<sup>222</sup>

Çalışanlara ne yaptıkları sorulduğunda, çoğu her gün yaptıkları görevleri tarif etmekte, ancak parçası oldukları daha büyük çalışma düzeninin amacına değinmemektedir. Çoğu, kendisini üzerinde çok az yada yok derecede etkisi olduğu bir sistem içinde görmekte. Bunun sonucu olarak da, sorumluluklarını pozisyonlarının sınırlarıyla sınırlamış görme eğilimindedir.

Örgütlerde insanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Dahası, sonuçlar hayal kırıklığına

<sup>220</sup>Senge, **a.g.e.**, s. 27.

<sup>221</sup>Nezahat Güçlü, “Öğrenen Örgütler”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Ekim 1999, Cilt 2, No 2, s. 123., Yüksel Özden, **Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm**, 3.Baskı, Ankara, Pegena Yayıncılık, Mayıs 2000, s. 150.Yazıcı, **a.g.e.**, s. 140-144, Güçlü ve Türkoğlu, **a.g.e.**, s. 143-145,

<sup>222</sup>Yüksel Özden, **a.g.e.**, s. 150.

uğraticı olduğundan, bunun neden kaynaklandığını kestirmek çok zor olabilir. Tüm yapılan birinin işi bozulduğunu varsaymaktır.<sup>223</sup>

### 2.6.1.2. Başkasını Sorumlu Tutma Eğilimi

Herkeste işler ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Düşman dışarıda sendromu aslında pozisyonum neyse ben oyum anlayışının ve bu bakışın teşvik ettiği dünyaya sistemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Sadece kendi pozisyonumuz üzerinde yoğunlaştığımızda, eylemlerimizin bu pozisyonun sınırlarının ötesine uzandığını göremeyiz Bu eylemlerimiz, geri dönüp bize rahatsızlık veren sonuçlar doğurduğunda, bu yeni problemleri yanlış bir salgılamayla dışarıdan kaynaklanan problemler olarak düşünürüz. Tıpkı kendi gölgesi tarafından kovalanan kimse gibi, bizde onları bir türlü başımızdan atamayız.<sup>224</sup>

Düşman dışarıda sendromu, organizasyon içinde başkalarına kabahat yüklemeye sınırlı değildir. Düşman dışarıda sözü her zaman yarımıdır. Çünkü dışarıda ve içeride genel olarak tek bir sistemin parçalarıdır. Bu öğrenme yetersizliği, bizimle dışarıda olan arasındaki sınıra oturan problemlere içeride tatbik edeceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi neredeyse olanaksız kılar.<sup>225</sup>

### 2.6.1.3. Sorumluluğu Üstlenmede Aktif Olma Girişimi

Bu durum, olaylar karşısında aktif davranarak sorunu çözmeye girişmedir. Senge, bu durumun aslında reaksiyon göstermenin kılık değiştirilmiş hali olduğuna inanmaktadır. Onun için bu tür sorumluluğa sorumluluk kuruntusu demektir. Gerçek aktif davranma kendi problemlerimize nasıl katkıda bulunduğumuzu görebilmektir. Aktif olma girişimi düşünme tarzımızın bir ürünüdür, duygusal durumumuzun değil.<sup>226</sup>

Yöneticiler sık sık zor problemlerle karşılaştığında sorumluluk üstlenmenin gerekli olduğunu bildiriyorlar. Bununla anlatılmak istenen, zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve problemleri bunalıma dönüşmeden çözmemizdir. Özellikle

<sup>223</sup>Güçlü, a.g.e., s.123.

<sup>224</sup>Özden, a.g.e., s. 151

<sup>225</sup>Senge, a.g.e., s. 29., Yazıcı, a.g.e., s.145.

<sup>226</sup>Özden, a.g.e., s. 151.

önceden etkin olma tepkisel davranmanın, bir adım atmadan önce durumun kontrol edilemez hale gelmesini beklemenin panzehiri olarak görülmekte. Ancak bir dış hasma karşı saldırgan tutum almak gerçekten önceden etkin olma ile eş anlamlı değildir.<sup>227</sup>

#### **2.6.1.4. Olaylar Üzerinde Yoğunlaşarak Takılıp Kalma**

Olaylar üzerine yoğunlaşmak insanı olay merkezli açıklamalara götürür. Bu, doğrusal ve kısa dönemli düşünmenin bir sonucudur. Hep bir önceki olayların bir sonrakileri meydana getirdiğini düşünürüz. Bunda kısmen doğruluk payı olsa da bizi olayların ve problemlerin gerisindeki uzun dönemli değişim örüntülerini görmekten ve bu örüntülerin nedenlerini anlamaktan uzaklaştırır. Kısa dönemli düşünmenin yaygın olduğu bir örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi zordur. Çünkü, olaylar üzerinde yoğunlaştığımızda yapabileceğimiz en iyi şey onları önceden tahmin edebilmektir.<sup>228</sup>

Bugün hem örgütlerin hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve tedrici kademeli süreçlerden gelmektedir.

İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz. Ancak yaratmayı öğrenemeyiz.<sup>229</sup>

#### **2.6.1.5. Yavaş Seyreden Süreçleri Görememe**

Bir kurbağayı kaynar suyun içine bırakırsak hemen kendini dışarıya atmaya çalışır. Ama eğer kurbağayı oda sıcaklığındaki bir suyun içine bırakırsak öylece kımıldamadan duracaktır. Suyun sıcaklığı yavaş yavaş artırılırsa çok ilginç bir şey olur: Sıcaklık yükselirken kurbağa hiç bir şey yapmaz. Aksine bundan zevk alıyormuş gibi gözükür. Onu dışarı atlamaktan alıkoyan hiçbir şey olmadığı halde, suyun içinde haşlanmayı bekler. Çünkü, kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dahili aygıt, onun çevresindeki ani değişimlere göre programlanmıştır.

<sup>227</sup>Güçlü ve Türkoğlu, **a.g.e.**, s. 144.

<sup>228</sup>Özden, **a.g.e.**, s. 151-152.

<sup>229</sup>Senge, **a.g.e.**, s. 31.

Yavaş, tedrici gelişmelere değil. Örgütler de yavaş seyreden süreçleri görmeyi öğrenemedikleri sürece kurbağanın akıbetine düşmekten kurtulamazlar.<sup>230</sup>

Örgüt başarısızlığı üzerine yapılan sistem incelemelerinde hayatta kalmaya yönelik olarak tedricen oluşan, tehditlere ters anlamda adapte olma öylesine yaygındır ki, ortaya haşlanmış kurbağa meselinin çıkmasına yol açmıştır. Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek, telaşlı hızlanmayı yavaşlatıp çok ince ve görülmesi zor olana dikkat etmeyi gerektirir. Problem, zihinlerin tek bir frekansa ayarlanmasıdır.<sup>231</sup>

### 2.6.1.6. Tecrübeyle Öğrenme Sürecinin Uzun Olması

Tecrübe etkili bir öğrenme şeklidir. Bir eylemde bulunur, sonuçlarını görür ve sonra yeni farklı eylemlere gireriz. Ancak bu eylemlerimizin sonuçlarını göremediğimiz zaman tecrübelerden öğrenmek imkansız hale gelir. Örgütlerde sonuçları 5-10 yıl sonra ortaya çıkacak bir çok kritik kararlar alınır. İnsanlar sonucu bu kadar uzun zaman sonra ortaya çıkacak tecrübelerden öğrenecek kadar güçlü belleğe sahip değildir.<sup>232</sup>

En güçlü öğrenme doğrudan tecrübeyle olur. Eylemlerimizin ilk sonuçları uzak bir gelecekte yada içinde işler yaptığımız daha büyük bir sistemin uzak bir köşesinde ortaya çıkıyorsa, o zaman öğrenme gerçekleşmez. Herkesin bir öğrenme ufku, içinde etkinliğini ölçtüğü zaman ve mekanın bir görüş genişliği vardır. Eğer eylemlerin sonuçları öğrenme ufkunun ötesinde ortaya çıkıyorsa, dolaysız, doğrudan tecrübeyle öğrenmek imkansız hale gelir.

Örgütlerin karşı karşıya kaldığı esas öğrenme ikilemi burada yatar: En iyi tecrübeyle öğreniriz, ama hiçbir zaman çok önemli kararların çoğunun sonucu doğrudan yaşanmaz. Örgütlerde alınan en kritik kararların yıllara veya on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Devrelerin görülmesi zordur ve bir-iki yıldan fazla sürdükleri takdirde onlardan bir şey öğrenilmesi de zordur.<sup>233</sup>

<sup>230</sup>Özden, a.g.e., s. 152., Güçlü, a.g.e., s. 124-125, Güçlü ve Türkoğlu, a.g.e., s. 144-145.

<sup>231</sup>Senge, a.g.e., s. 32., Yazıcı, a.g.e., s. 144

<sup>232</sup>Güçlü, a.g.e., s. 124.

<sup>233</sup>Senge, a.g.e., s. 33., Yazıcı, a.g.e., s. 144

### 2.6.1.7. Yöneticilerin Kapasitelerinin Yetersizliği

Bir çok örgütte yönetimin kritik kararları alabilecek kapasitede olduğuna inanılır. Bundan dolayı gerekli öğrenme ve bunun sonucu yapılması gereken her üstlere havale edilir. Oysa çoğu yönetici bu kapasiteden uzaktır.<sup>234</sup>

Çoğu zaman iş dünyasında yönetici takımlar zamanlarını kendilerine ait söz geçirecek alan için mücadele etmekle geçirirler, kendilerini kişisel olarak sevimsiz gösterecek şeylerden kaçınırlar ve herkesin takım kolektif stratejisinin arkasında olduğu izlenimini vermeye çalışırlar. Tutarlı bir takım görüntüsünü korurlar. İmajı bozmamak için aralarındaki anlaşmazlıkları bastırmaya çalışırlar, ciddi itiraz ve çekincelere sahip olanlar bunları açıkça ifade etmekten kaçınırlar ve ortak kararlar ya herkesin ortak kabul edebileceği, sineye çekebileceği yada bir kişinin gruba yamadığı görüşünü yansıtan sulandırılmış uzlaşmalar olur. Ortada bir anlaşmazlık varsa, bu genel olarak suçlayıcı, görüşleri kutuplaştırıcı bir tarzda ifade edilir ve varsayımlarla tecrübedeki farklılıkların takımın bir bütün olarak öğrenebileceği tarzda ortaya serilmesi başarılmaz.

Bir çok yönetici takım baskısı altında çökmüştür. Takım rutin konularda çok iyi fonksiyon yapabilir. Ama tehdit edici veya rahatsız karmaşık sorunlarla karşılaşınca, takım olma hali kalmaz ortada ve çoğu yönetici kolektif çalışmayı rahatsız edici bulur.<sup>235</sup>

Öğrenen örgütleri oluşturmak için yukarıdaki engelleri ortadan kaldırmak gerekecektir. Zaten örgütler çalışanları kanalıyla öğreneceklerdir. Çalışanların öğrenmesini sağlamanın temel koşulu da, onların önündeki öğrenme engellerini ortadan kaldırmaktır. İnsan doğası gereği sürekli öğrenen bir varlıktır. Çünkü öğrenemeyen yaşayamaz. Yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi sağlamak için yaptıkları en önemli şey, öğrenmenin önündeki zihinsel ve kurumsal engelleri kaldırmaktır.<sup>236</sup>

<sup>234</sup>Güçlü ve Türkoğlu, a.g.e., s. 145.

<sup>235</sup>Senge, a.g.e., s. 34.

<sup>236</sup>Özden, a.g.e., s. 153.

## 2.6.2. Öğrenen Örgütün Öğrenememe Hastalıkları

Öğrenen bir örgüt olmanın başlangıcı, öğrenmeyen bir organizasyon olduğunu fark etmektir. Peter SENGE'nin ünlü 5. Disiplin adlı kitabının yankıları konuşmaya devam etmektedir. Birçok şirket öğrenen örgüt olabilmek amacıyla çeşitli atılımlar gerçekleştirme yoluna girmiştir. Ülkemizdeki şirketlerin önemli bir kısmı ise öğrenememe konusunda ısrarlarını sürdürmektedir. Yönetim uzmanları, şirketlerin hastalıklarını teşhis etmediği ve dolayısıyla bir türlü tedaviye geçilemediğini düşünmektedirler. Bazı şirketler ve kurumlar çok uzun geçmişlerine rağmen bir türlü geçmişten dersler çıkaramamış ve formel anlamda işleri kişisellikten çıkararak, en az zamanı ve en düşük maliyeti yakalayan, etkin ve verimli çalışmaya olanak veren sistemleri kuramamışlardır. Yaklaşık yarım asır önce karşılaştıkları problemleri bugün de yaşamaya devam etmektedirler. Günümüzde amansız rekabet ortamını aşmak amacıyla yeni teknikleri kullanmaktan söz etseler de sonuçları değiştirecek öğrenme yeteneğine sahip değildirler. Öğrenememe hastalıkları kuşkusuz çok fazladır. Arat ve diğer kaynaklarda öğrenememe hastalıkları şu şekilde ele alınmıştır.<sup>237</sup>

### 2.6.2.1. Sorunu Kabul Etmeme

Örgüt içindeki en ciddi hastalıklardan biri sorun olduğunu kabul etmemektir. Herkes en derinden sorunu fark etmesine karşın, sorunu ortaya çıkaracak, gözler önüne serecek cesareti gösteremez ve gösterenlerin de ayağı kaydırılır. Çünkü, organizasyonun içinde bulunduğu sorunlu durumdan çıkarı olanlar vardır. Bunun yanı sıra, ülkemiz gibi ilginç ekonomik koşullara sahip bir ülkede kötü yönetilen bir şirket standart bir başarıyı koruyabildiği gibi ciddi başarılarla elde edebilir. Bu tür bir öğrenememe hastalığının tedavisi, çeşitli şekillerde olabilir. Yöntemlerden biri, şirket yönetimine sorunun şirketin dışından kanallarla ve rakamlarla duyurulmasını ve dikkatlerinin çekilmesini sağlamaktır. Bu sorun, öğrenememe hastalıklarının en ciddi olanlarından biridir. Çünkü hasta, hasta olduğunu kabul etmemektedir.

<sup>237</sup>Melih Arat, Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Gurubu, **Öğrenen Organizasyonlar II**, Kalder Yayınları, No 16, 2. Basım, Kasım 2000, s. 17-25., Ahmet Canoğlu, **Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., 2002, s. 154-157, Uçar, **a.g.e.**, s. 61-64., Karadağ, **a.g.e.**, s. 74-126, Şit, **a.g.e.**, s. 94-99., Güçlü ve Türkoğlu, **a.g.e.**, s. 144., Yazıcı, **a.g.e.**, s.140-144., Aydoğdu, **a.g.e.**, s. 47., Yıldırımışık, **a.g.e.**, s. 44.

### 2.6.2.2. Sorunları Görüp de Görmemezlikten Gelme

Örgüt içinde önemli hastalıklardan biri de sorunları görüp görmemezlikten gelme hastalığıdır. Bu bir sorunun olduğunu görüp-harekete geçmeme hastalığıdır. Üst yönetim sorunu görür ve "Merak etmeyin hallediyoruz" der. Bu sözden sonra iki şey yapılır. Ya hiç bir şey yapılmaz ya da daha önce yapıla gelen ne ise bu sürdürülür. Ancak daha önce yapılanın, hastalığın tedavisine faydası olsa sorun zaten önceden çözülmüş olacaktır. Bu, bir tür kanser olmuş bir hastanın "kendimi tedavi ediyorum" diyerek sürekli olarak günde iki adet aspirin almasına ve gün be gün ölüme yaklaşmasına benzetilmektedir.<sup>238</sup>

### 2.6.2.3. Bilgiyi Paylaşmama

Örgüt içinde enformasyon ve bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin, organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olmayacaktır. Aşçı örneğinde olduğu gibi yapılan işler, pazara ilişkin bilgiler, teknik bilgiler, müşteriler hakkında notlar herkesin erişebileceği bir ortamda tutulmaz ve bilgi paylaşılmazsa, organizasyon ileride zor durumda kalabilir. Çalışanlar her ne kadar iyi niyetli de olsa ayrıldıkları zaman bu iyi niyetin örgüte hiçbir faydası olmayacaktır. Gün içerisinde gazetelerden, müşteri ve tedarikçilerle yapılan görüşmelerden işletme içinde inanılmaz miktarda bilgi üretilir. Ancak bu bilgi sadece bireylerin akıllarında kalır ve dönüşmez. Örgütlerde her gün binlerce fırsat fark edilemediği için değerlendirilemeden kaybolup gitmektedir.<sup>239</sup>

### 2.6.2.4. İlişkilendirememe

Örgütün farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirir, yüzlerce insanla görüşme yaparlar. Kendi içlerinde yüzlerce diyalog kurulur. Yapılan bu faaliyetler ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirecek, çalışanlara farklı senaryolar içinde, olayların arasındaki bağları gösterecek mekanizmalar kurmadıkça, işlerle ilgili resmin bütünü görülemez. Resmin bütünü görememek, işletmenin içinde bulunduğu sistemleri anlayamamasına yol açar. Böyle bir durumda örgüt içinde gerçekleştirilen herhangi bir eylemin, iş sistemi içinde 5 aşama sonra neye yol açacağı öğrenilemez. Çok kaba bir örnek verecek olursak, bir ürünümüzün fiyatını %10 düşürerek müşterileri

<sup>238</sup>Arat, a.g.e., s. 17, Yazıcı, a.g.e., s. 140.

<sup>239</sup>Canoğlu, a.g.e., s. 155., Karadağ, a.g.e., s. 78.

kendinize çektiğinizi düşünürsünüz. Halbuki bu eylemin hiç beklenmeyen sonuçları olabilir. Müşteriniz sizin ürününüzü alırken yaptığı tasarruf sayesinde rakip ürünü de almaya yönelebilir. Her alışta iki ürünü birden almaya başlar. Örneğin, önceleri sadece A gazetesini okuyan bir okur, yapılan indirimlerden sonra A ve B gazetesini birlikte almaya başlar. Ancak fiyatlar yükseldiğinde, okuma alışkanlığı olan A gazetesini bırakıp diğer B gazetesini almaya devam edebilir. Yaptığımız eylemlerin ikinci ve üçüncü aşamadaki sonuçlarını göremediğimiz için kısa vadeli sonuçlara dönük eylemlere gireriz. Eylemleri, görüşmeleri ve bilgileri ilişkilendirip bütün resmi göremediğimiz sürece, inanılmaz başarılar elde etme imkanı varken tesadüfi eylemler ve ilişkilendirilememiş olaylar silsilesi içinde kalır.<sup>240</sup>

#### 2.6.2.5. Ders Almama

Sorunu kabul etmeme, sorunu görüp de görmeme, bilgiyi paylaşmama, ilişkilendirememe gibi öğrenme hastalıklarının tedavi edilmemesinden kaynaklanan bir de ders almama hastalığı vardır. Bu hastalık kısaca daha önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlayabilir. Geçici sorunlar ortadayken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenmez ve önceden sorunun yaklaştığını gösteren belirtiler de tespit edilemez. Daha sonra bu sorunun kendini yinelemesine yakın belirtiler ortaya çıktığında da sorunun geldiği anlaşılmaz ve yine krize girilir. İşletmeler içinde rutin bir şekilde her sene toplantılarda tartışılan konular vardır. Toplantıya katılanlar "biz daha önce bunları konuşmamış mıydık?" diye birbirlerine sorarlar.

Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden, dünyaca ünlü yönetim otoritesi Chris ARGYRIS, 1933 yılında danışmanlık verdiği bir şirkette 300 kadar kalite problemini çözmüştür. İş dünyasının basını, bu durumu söz konusu şirket için müthiş bir başarı olarak nitelerken ARGYRIS bunun berbat bir durum olduğunu vurgulamıştır. Önemli olan 300 sorunu çözmek değil, 300 sorunun ortaya çıkmamasını sağlamaktır. Bunu başarabilmenin iki yolu vardır. Bir sorun ortaya çıkmadan önce müdahale etmek ya da sorun üreten ortamın yapısını değiştirerek sorunların ürememesini sağlamak.<sup>241</sup>

<sup>240</sup>Arat, **a.g.e.**, s. 18., Yıldırımışık, **a.g.e.**, s. 44.

<sup>241</sup>Uçar, **a.g.e.**, s. 62., Aydoğdu, **a.g.e.**, s. 47., Arat, **a.g.e.**, s. 19.



### 2.6.2.6. Bilgi Üretmesini Engelleme

En kötü öğrenememe hastalıklarından biri "ben bilirim" sendromudur. Örgüt yönetimi içinde ister genel müdür ister departman müdürü olsun bu sendroma girdiğinde bütün öğrenme olanaklarını yitirir. Bu sendrom kendini çeşitli şekillerde gösterir. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. İkinci olarak yönetici olaya demokratik yaklaşır, herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. "Ben bilirim" sendromu eğer yönetici çözüm yolunu bilmiyorsa işletme için olumsuz sonuçlara yol açar ki genellikle yöneticinin her şeyi en iyi şekilde bilmesi, mümkün değildir. Ünlü yönetim otoritesi Barry STEIN, yöneticinin işinin her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşılması için insanların, kaynakların ve bilginin organize edilmesine fırsat yaratmak olduğunu söylüyor. "Ben bilirim" sendromu yaşanan işletmelerde, çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediği için sadece verilen işi yaparlar, işe katkıda bulunma konusundaki motivasyonları önceden yok edildiği için hiçbir zaman kendilerini aşarak bir şeyler başarmaya girişmezler. Fikir üretmekten ve edinilen bilgileri paylaşmaktan vazgeçerler. Sorunları ve fırsatları önceden görseler de yıpranmamak için seslerini çıkarmaz, bunları "Bay Ben Bilirim"e bırakırlar.<sup>242</sup>

### 2.6.2.7. Sorunlarla Kişileri Karıştırma

Pek çok işletmede ortada bir sorun görüldüğünde ilk sorulan soru "Kim yaptı?" sorusudur. Bu yaklaşımın, kanlar içinde bir ceset bulunduğunda "Katil kim?" diye sormaktan hiç farkı yoktur. Üstüne üstlük katili bulduğunuz zaman sorun da kapanır. Önemli olan cinayetin niçin işlendiğidir. Çünkü ancak bir cinayetin niçin işlendiğini bulursanız, daha sonra başka yer ve zamanlarda işlenebilecek cinayetleri önleyebilirsiniz. Örgüt içinde de probleme yol açanlar bulunur, cezalandırılır bazen de işten atılır ve bu şekilde konu kapatılır. Esas olan problemin ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğudur ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceğidir. Bu durumun herhangi bir ciddi başarı sonrasında karşılaşılan durumdan farkı yoktur. "Kim başardı?" ise başaran ödüllendirilir ve konu kapanır. Başarıyı ortaya çıkaran sebep ve mekanizmalardan ziyade gözler başarının berraklaştığı kişide odaklanır. Halbuki başarıyı yaygınlaştırmak ve

<sup>242</sup>Şit, a.g.e., s. 98., Yazıcı, a.g.e., s. 142., Arat, a.g.e., s. 21.

başarının tekrarlanması sağlayabilmek için başarının arkasındaki sebepleri ve koşulları anlamak gereklidir.<sup>243</sup>

### 2.6.2.8. Mimariyi ve Sistemi Anlamamak

Bazen öyle durumlarla karşılaşılır ki, herkes bir çözüm önerir. Bazıları kısmen geçici iyileşme sağlar, bazıları ise sorunu beter eder. Ünlü kalite otoritesi Edwards DEMING kitaplarında sorunların % 85'inin sistemden kaynaklandığını vurgulamıştır.

Eviniz ile işiniz arasında üç saatlik yol varsa, siz her gün işinizde verimsiz ve yorgun olursunuz. İşinizde verimi arttırmanın yolu mimari ile ilgilidir. İşiniz ile yaşadığınız yer arasındaki mesafenin kısa olması sorunlarınızı çözmeyecek, sorunlarınızı ortadan kaldıracaktır. Fabrika içinde vida sıkkan bir işçiye vidaların stoklandığı depo 15 dakika uzaklıkta ise ve günde en az iki defa stoktan vida almak gerekiyorsa, otomatik olarak bir saat zaman kaybedilecektir. Bu zaman kaybının maliyetinin tek sorumlusu, hatalı fabrika yerleşimi, başka bir deyişle mimari düzendir. Sorunların içinde bulunduğu işletmelerin yapısından mı, mimarisinden mi yoksa çalışma sisteminden mi ya da bunların dışında bir sebepten mi kaynaklandığını anlamadan çözüm önermek boş ve bazen de kötü sonuçları olacak bir çabadır.<sup>244</sup>

### 2.6.2.9. Geçmişin Başarılarına Sığınma

Geçmişte başarılı olan her kurumda bir rehabet vardır. Onlara daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de onlara başarı getireceğine dair bir inançları vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözüke de bu bir yanılısamadır, öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir. Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları, dünün başarılarının kazanıldığı şartlarla aynı değildir. Dolayısıyla çoğu durumlarda, güncellemeler ve yenilenmeler yapmadan eski kural ve sistemlerle başarıyla ulaşılamaz. Ancak geçmişte başarı getiren bütün kural ve sistemler kendilerini kanıtlamış oldukları için her zaman en fazla güvenilen sistemler olmuşlardır. Dolayısıyla önceden edinilen başarılar, öğrenmenin önünde birer engel olarak ortaya çıkarlar.<sup>245</sup>

<sup>243</sup>Arat, **a.g.e.**, s. 21., Yazıcı, **a.g.e.**, s. 143., Canoğlu, **a.g.e.**, s. 158.

<sup>244</sup>Arat, **a.g.e.**, s. 22., Uçar, **a.g.e.**, s. 63.

<sup>245</sup>Arat, **a.g.e.**, s. 24., Güçlü ve Türkoğlu, **a.g.e.**, s. 144., Canoğlu, **a.g.e.**, s. 159.

### 2.6.2.10. Eğitimle Öğrenmeyi Garantileme

Bazı Örgütler eğitime çok önem verdiklerini söylerler ve işletmelerinde çalışan herkesin yılın belirli bir zaman diliminde eğitim görmesini sağlarlar. Hatta işletmeler bunu bir övünç kaynağı olarak da açıklarlar. Genellikle zaman verilen eğitimlerin, örgütlerin amaçlarıyla bir ilgisi yoktur ve eğitim sonrasında işyerinde bu eğitimin uygulanacağı bir ortam hazırlanmamıştır. Böyle bir ortam olmadığı için verilen eğitimin bir değeri kalmaz. Örgüt yönetimi ise, yeni kavramları ve teknikleri öğrendiklerini düşünürler, bir yanılma içindedirler. İşin halledildiğini düşündükleri için uygulamaya girecek gerçek bir öğrenme konusu da gündeme gelmez. Bu tür eğitimler, gerçek bir öğrenmenin, işletmenin gündemine girmemesini garanti altına alırlar.<sup>246</sup>

---

<sup>246</sup>Yazıcı, a.g.e., s. 144., Arat, a.g.e., s. 25.

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ÖĞRENEN ÖRGÜT YAKLAŞIMINA İLİŞKİN KÜTAHYA GELİRLER  
MÜDÜRLÜĞÜ TEŞKİLATINDA BİR UYGULAMA**

### 3.1. GENEL OLARAK TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN GÖRÜNÜMÜ

Türkiye’ kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyetlerinde ve uyguladıkları politikalarda muhakkak başarısız düşünmek aslında gerçekçi olmayabilir. Fakat sunulan kamu hizmetlerinden toplumun çoğunun memnun olmadığı farz edildiğinde kamu yönetimi birimlerini genel anlamda başarısız kabul etmek mümkündür. Gelişmekte olan bir ülke kabul edilen Türkiye’de kamu hizmetlerinin sunumunda çok fazla sorunun olduğu ve halkın çoğunun bundan memnun olmadığı Türkiye’ de yaşayan herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir.<sup>247</sup>

Kamu yönetimi, günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden(sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, vb.) her gün birçok insan yararlanmaktadır. Öte yandan, genellikle devlet tarafından yürütülen bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak, devletin bugünkü yapısı ve çalışma düzenleriyle kendisinden hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır. Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi konumunda olan yurttaş, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır.<sup>248</sup>

#### 3.1.1. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Gerekliği

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarına ilişkin tartışmalar uzun zamandır politik ve entelektüel gündemimizin odak noktası olmayı sürdürmektedir. Kamu idaresi sınırlarının son derece geniş olarak tanımlandığı ortamlarda içine

<sup>247</sup>Hasan Hüseyin Çevik, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s. 186.

<sup>248</sup>Asım Balcı, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, Editörler: Muhittin Acar, Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2003, s. 329.

düşülen açmazların ve yığınla sorunların çokluğu kadar bu türden tartışmaların da süregelmesi gelişmenin doğal seyri içinde ele alınabilir. Ancak büyük ölçüde siyasi davranış odaklı olan Türk Kamu idaresinin yapısı bu tartışmalar içinde ihmal edilmemesi gereken kritik başarı faktörlerinin en önemlisini oluşturmaktadır. Ülkemizde ekonomik konuların dahi politik konuların bir türevi olarak ele alınması bu düşünceleri desteklemektedir. Gelişmiş ülkelere ait kamu idaresi ve siyaset profillerini incelediğimizde rasyonalite ve iktisadiliğin gücü bir türev olmanın ötesinde belirgin bir hakimiyete sahiptir. Hatta herhangi bir politik rejimin fiili meşruiyeti neredeyse ekonomik başarımına bağlı kabul edilmektedir. Her ne kadar az gelişmişlik zırhıyla donanmış olsak da ülkemizin bu evrensel yasadan bağımsız kalması mümkün değildir.<sup>249</sup>

Kamu yönetimi çok uzun bir dönemde örgüt kuramı, karar verme kuramı gibi doğrudan doğruya yönetim olgusuna yönelik disiplinler ile özdeşleşmiştir. Frederick Winslow Taylor'un "bilimsel yönetim yaklaşımı", ve Max Weber'in "bürokrasi yaklaşımı" daha sonraları "insan ilişkileri", ya da "davranışsal" okul söylemleri kamu yönetimi disiplinine egemen olmuş gözükmektedir.<sup>250</sup> Bu gelişim çerçevesi içerisinde kamu yönetimi disiplinine işletme biliminde hakim olan anlayışların zaman içerisinde egemen olabileceği söylenebilir.

Tam ve kapsayıcı bir tanım vermek oldukça güç olsa da kamu yönetimini, "kamu siyasalarının yürütülebilmesi için gerekli bireysel ve kümesel çabaların uyumlaştırılması" olarak görebiliriz.<sup>251</sup> Kamu örgütleri ile özel örgütlerin amaçları birbirinden farklı olsa bile bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar birbirine oldukça benzerlik göstermektedir.

İster özel olsun ister kamu olsun bir örgütü incelerken, haberleşme sürecini, problemleri ve ihtiyaçlarını, güç-yetki ve karar verme süreci ile ödüllendirme sisteminin nasıl işlediğine bakılmalıdır. Bu süreçler, ürün ya da hizmeti etkileyen faktörlerdir. Örgütler genellikle üç ikilem ile karşılaşmaktadırlar: Kişisel ve örgütsel

<sup>249</sup>Muhsin Halis, "Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", **Kamu Yönetiminde Kalite, 1.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri-2**,TODAİE Yayınları, Birinci Baskı Mart 1999, s. 68.

<sup>250</sup>Gençay Saylan, "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 3, Eylül 1996, s. 5.

<sup>251</sup>Tuncay Ergun, "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997, s. 4-5.

ihtiyaçların her ikisini karşılamak, dış baskılara karşılık örgüt başarısını gerçekleştirmek, örgütün dengesini muhafaza ederek gerekli değişimi yapmak.

Bu üç ikilem örgütün genelde karşılaşılabileceği ve aşmak zorunda olduğu ikilemlerdir. Bu ikilemleri aşarken bir takım faktörler örgütleri yetersiz hale getirecektir.

Bu faktörleri, değişen teknoloji ile birlikte örgütün teknolojik ve insan kaynakları açısından yetersiz hale gelmesi, büyüme ile birlikte iletişim, karar-verme, liderlik ve diğer bir takım süreçlerde aksamaların olabileceği söylenebilir.

Bu faktörler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında aksamalara sebep olacaktır. Küresel pazarda rekabet edebilmek için örgütlerin yetersiz kalmasını oluşturan bu faktörlerden kurtulmak, ancak örgütlerin yeniden yapılanması ve yeni yönetim tekniklerinin örgütlerde uygulamaya konulması ile mümkün gözükmektedir.

Yeniden yapılanma, örgütlerin etkinliklerini sürdürmelerini olumsuz etkileyen her çeşit üretim azalmasına ve kaybına karşı koymanın yollarından biridir.

Yapılanmaya sistem yaklaşımı bakış açısıyla bakıldığında, sistemi oluşturan tüm unsurlar arasındaki ilişkiler ağı olarak görülebilir.

Kamuda yeniden yapılanma sadece, bu kesimdeki kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yapılarının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olarak görülmemelidir. Aksine, çok yönlü bir çalışma şeklinde ele alınmalıdır. Bu yönler arasında kamu kuruluşlarının; amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerindeki mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri kişi ya da uzun vadede, geçici ve sürekli nitelikteki düzenlemelerini amaçlanmış bir bütün olarak görmek gerekir.<sup>252</sup>

Yeniden yapılanma, başka bir bakış açısıyla iki değişik durum arz etmektedir. Birincisi, lokal nitelikte sorunların giderilmesi için yine lokal olarak yapılan operasyonlardır. Diğeri ise, örgüt yapısındaki tüm öğelerin ele alınıp analiz ve değerlemeye tabi tutulduğu genel bir operasyondur. Her iki operasyonunda da

---

<sup>252</sup>Hayrettin Kalkandelen, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma(Süreç ve Aşamalar)", **Türk İdare Dergisi**, Yıl 70, Eylül, 1998, Sayı, 420, s. 98.

sistem mantığı ve sistem sınırları içinde yürütülmesi söz konusudur<sup>253</sup>. Dünyada son yirmi yıl içinde toplumsal, ekonomik ve demografik gelişme eğilimlerine bakıldığında kamu yönetimi açısından bazı önemli sonuçlara sebep olan özellikleri Yaşamış şu şekilde belirlemiştir: Dünya nüfusunun hızla artması ve kırsal alanlardan kentlere doğru hızlı bir geçişin yaşanması, dünya ekonomisinin hızlı gelişmesi, birey başına düşen gelirin artmasına ve yaşam standartlarının yükselmesi, kıt kaynakların kendi kendini üretme hızından daha yüksek bir hızla tüketilmeleri nedeniyle dünya üzerindeki ekonomik ve fiziksel gelişmenin sınırlarına yaklaşmış olması, dünya refahının ve üretiminin gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında dağılımında gelişmiş ülkeler lehinde önemli bir farklılığın ortaya çıkması ve bu farklılığın giderek daha da büyüme eğilimi göstermesi. Ayrıca gelirin ulusal sınırlar içinde yer alan farklı toplumsal ve ekonomik gruplar arasında eşit olmayan bir şekilde dağılımı ve bireyler, toplumsal gruplar ve coğrafi bölgeler arasında ortaya çıkan gelir dağılımı eşitsizliğinin giderek daha çok büyüme eğilimi içerisine girmesi de ilave edilecek özellik olarak gözükmektedir.<sup>254</sup>

Bütün bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan sonuç kamunun daha fazla ve daha çeşitli kamu hizmeti üretmek zorunda kalması olarak özetlenebilir. Kamunun daha fazla, daha kaliteli, daha hızlı ve çeşitli hizmet üretmesi kamu kurum ve kuruluşların bugün yaşadıkları sıkıntıları, aksaklıkları aşması ile birlikte kamu kurumlarının önünde duran önemli sorunlardan bazıları şunlardır; hızla devam eden günlük yaşantı içinde birbiriyle çatışan taleplere gerekli önemi gösterme, günlük kararların baskısı altında kalma, yönlendirme, girişimler ve önceliklerin temel kaynağı olarak önemli ve duyarlı bir stratejik konum üzerine odaklanma. Sürekli olarak değişen dış ve iç çevreye ilişkin bir kamu kurumu için, hem uzun hem de kısa vadeli yönetim anlamına geldiğinden dolayı güçlü bir stratejik yönetim sistemi esastır. Bir çok kuruluş kısa vade ve uzun vadenin içice geçen şeyler olmaktan çok, birbirine bitişik duran şeyler olduğunu sanırlar. Oysa uzun vade mevcut stratejik planın beşinci yılında başlayacak bir şey değildir, şu anda başlar. Bu bağlamda geleceği yakalayabilmek için “bu gün ne yapmalıyız?” sorusunu cevaplar. Üst yönetimin; gelecek on yıl içinde müşterilere (vatandaşlara) ne gibi yeni yararların ya

<sup>253</sup>Kalkandelen, a.g.e., s. 100.

<sup>254</sup>Firuz Demir Yaşamış, “Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulanmasında Yeni Gelişmeler: Administration'dan Management'e”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 68, Haziran 1996, Sayı 411, s. 146.



da işlevselliklerin sunulabileceği ve bu yeni yararları oluşturabilmek için hangi temel yeteneklere ihtiyaç olabileceğini belirlemeleri gerekir. Ayrıca, yöneticiler müşterilerin (vatandaşların) bu yeni yararları en etkili şekilde ulaşılabilmelerini sağlamak için ne gibi değişikliklere gitmek gerekebileceği konusunda fikir ve düşünce geliştirmelidirler<sup>255</sup>

Özel sektör, günün getirdiği problemleri çözebilmek için, yönetim alanında sürekli yeni yaklaşım ve modelleri araştırmakta ve uygulamaya koymaktadır. Karşılaşılan problemlere çözüm üretebilme sürecinde kamu sektörü, özel sektöre oranla daha yavaş ve isteksiz görünmektedir. Bunun sonucunda problemler birikmekte, karmaşıklaşmakta ve çözümsüz bir hal almaktadır. Geleneksel kamu yönetimi, mevcut işleyişi çerçevesinde pek de düzeltilme olanağı olmayan bir takım eksiklikleri ve yetersizlikleri içinde barındırmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.<sup>256</sup>

- ✓ Vatandaşlar ile yönetim arasındaki ilişkilerdeki eksiklikler
- ✓ Örgütsel yapıda eksiklikler
- ✓ Politika(Meclis) ve yönetimin işbirliğinde yetersizlikler.
- ✓ Finansal alanda yetersizlikler
- ✓ Personel alanında eksiklikler olması

Türk Kamu Yönetimi'ndeki sorunları bir başka kaynakta Aktan şu şekilde ele almıştır:<sup>257</sup>

En başta, devlet yönetiminde liderlik ve yönetim sorunu bulunmaktadır. Türkiye'yi ileriye taşıyacak vizyon ve misyona sahip lider ve üst yönetim eksikliği söz konusudur.

İkinci olarak devlet yönetiminde sistem kalitesi maalesef mevcut değildir. Sistem kalitesi ile siyasal ve ekonomik sisteme ilişkin anayasal ve yasal kurallar

<sup>255</sup>Ufuk Durna ve Veysel Eren, “**Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı:1, Mart 2002, s.56

<sup>256</sup>Durna ve Eren, **a.g.e.**, s. 56-60.

<sup>257</sup>Coşkun Can Aktan, “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 18, 1998, s. 2-4.

kastedilmektedir. Türkiye'nin siyasal sistemi olan demokrasi ve ekonomik sistemi olan piyasa ekonomisi henüz tam rayına oturmamıştır.

Üçüncü olarak, ülkemizde kayırmacılık zihniyeti hakim olduğu için kamu hizmetlerini sunan insan kalitesinin yüksek olduğunu söyleme imkanı yoktur. Kamuda istihdam edilen personelin bu kayırmacılık nedeniyle kalitesi düşmektedir.

Bunların dışında Aktan özetle kamu yönetiminin sorunlarını şu başlıklar halinde özetlemiştir.<sup>258</sup>

- ✓ Merkeziyetçi ve vesayetçi yönetim geleneğinin sürdürülmesi
- ✓ Başbakanlığın koordinasyon görevinde uzaklaşması ve icrai fonksiyon üstlenmesi; merkezi yönetim kuruluşlarının kendilerinden beklenen etkinlik ve kalitede hizmet sunamaması.
- ✓ Yönetimde açıklığın olmaması
- ✓ Bürokrasi ve kırtasiyecilik
- ✓ Sağlık ve eğitim kurumlarındaki yetersizlik ve kalitesizlik
- ✓ Liyakatsiz personel istihdamı
- ✓ İnsan gücü planlamasının yetersiz olması
- ✓ Hiyerarşik yönetim yapısı; yönetimde iletişim ve katılımın zayıf olması
- ✓ Ücretlerdeki dengesizlikler
- ✓ Kamu görevlilerinin unvan ve görev farklılıkları
- ✓ Atama ve nakillerde adam kayırmacılığın yaygın olması.

### **3.1.2. Kamu Yönetiminde Öğrenen Örgüt Anlayışının Gerekliliği**

Günümüz bilgi çağının özelliklerine bakıldığında bilgi unsuru, toplumların ve kurumların gelişim göstermelerinde ve başarılı olmalarında en önemli faktör olmaya başlamıştır. Çok hızlı değişen şartlara uyumun kaçınılmaz olduğu bu dönemde, teknolojinin ve küresel rekabetin gelişmesiyle birlikte kamu ve özel sektör örgütlerinin mümkün olduğunca hızlı ve planlı davranmaları gerekmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi örgütler gerektiğinde bilgiyi üretebilmeli, paylaşabilmeli, bu bilgiyi uygulamaya

---

<sup>258</sup> Aktan, **a.g.e.**, s. 3.

koyabilmeli ve gerekli sonuçları elde ederek yeniden öğrenme süreci içine girebilmelidir.<sup>259</sup>

Günümüzde tüm dünyada yaşanan hızlı değişime kamu sektörünün ayak uyduramayıp geri kaldığı, bu açıdan bakıldığında kamuda hizmetlere cevap verebilecek düzeyde olmadığı sürekli vurgulanmaktadır.<sup>260</sup> Öğrenen örgütlerin değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer örgütler mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen örgütler, kendilerini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi hedeflerler. Piyasalardaki rekabeti sürdürebilmek için, değişimlere de daha hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek gerekmektedir. Burada söz edilen değişim, dış etkilere gösterilen bir tepki niteliğindedir. Oysa ki öğrenen örgütlerde değişimden daha farklı bir olgu söz konusudur. Çünkü öğrenen örgütlerin kaygısı sadece değişen koşullara adapte olabilmek değildir, bununla birlikte değişimden bir şeyler öğrenmeyi ve kendi bünyesine katmayı hedeflerler. Başka bir deyişle reaktif değil proaktif bir öğrenmeyi benimserler. Bu yüzden öğrenen örgütler için dönüşüm kavramını kullanmak daha uygun olacaktır. Öğrenen örgüt fikri, her şeyden önce radikal dönüşümü gerektirmektedir, ancak bu sayede örgütsel ve yapısal değişimlerin örgütler için maksimum faydalarından söz etmek olabilir.<sup>261</sup>

Öğrenen örgütleri gerekli kılan bir başka etken vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesi hakkındaki endişeleridir. Kamu örgütlerinin sunduğu mal ve hizmetlerin son kullanıcıları vatandaşlardır. Bu yüzden vatandaş odaklı bir hizmet ve kalite anlayışı herkesin beklentisi olmuştur. Bu beklentilere cevap vermenin en iyi yolu öğrenen örgütlerdir. Çünkü öğrenen örgütler farklı stratejilere ve taktiklere sahip örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri onların örgüte etkinlik, üretkenlik, uyum ve amaçlara ulaşma konusunda farklılaşmalarını sağlamaktadır.<sup>262</sup>

Öğrenen örgüt anlayışı öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir anlayıştır.<sup>263</sup> Bu, Türk Kamu

<sup>259</sup>Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutaniş, “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 3, 2002/1, s. 53.

<sup>260</sup>Balcı, **a.g.e.**, s. 332.

<sup>261</sup>Bayraktaroğlu ve Kutaniş, **a.g.e.**, s. 54.

<sup>262</sup>Özgen ve Türk, **a.g.e.**, s. 72.

<sup>263</sup>Koçel, **a.g.e.**, s. 278.

Yönetimi'nin önemli bir sorunu liyakatsiz çalışan, kalifiye olmayan çalışanı kendi felsefesi içinde ortadan kaldıracak, ürün ve hizmet kalitesini artıracaktır.

Hantal bir yapıda olan kamu örgütleri aynı zamanda statik bir yapıda hareket etmektedir. Bu sıradanlık hem personeli ataletle sürüklemekte hem de hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir. Oysa öğrenen örgüt, giderek hem yönettiği kurumunu tanıyan hem de becerisini geliştirip iyileştiren ve her gün bir öncekinden daha iyi olan yönetim sistemidir.<sup>264</sup> Bu özellik örgüte dinamizm kazandırır, sıradanlığı ortadan kaldıracaktır.

### **3.1.3 Öğrenen Organizasyon Disiplinlerinin Kamu Örgütlerine Uyarlanması**

Senge'in değişime ayak uydurmak isteyen örgütlerin beş öğrenme disiplinde yetkin olması gerektiğini söylediği; Sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılmış amaç ve vizyon ve takım halinde öğrenme önceki bölümde ayrıntılı şekilde incelenmişti. Senge 1990 ve 1994 tarihli çalışmalarında genelde öğrenen örgüt kavramını özel sektör bağlamında kullanmakla beraber, özellikle başarısızlık örneklerinde kamu örgütlerini örnek olarak vermektedir. Senge, ortaya attığı ve genel kabul gören bu disiplinlerin benimsenmesinin öğrenen örgüt oluşturmada anahtar görevi gördüğünü söylemiştir. Bu fikirler, organizasyonun ilerleme kaydetmesi için veri teşkil etseler de tek başlarına öğrenen örgütün oluşmasını garanti edemezler. Bu disiplinlerin özellikle kamu örgütleri bağlamında gözden geçirilmesi ve yorumlanması ile 'öğrenen kamu örgütleri' modelinin alt yapısı hazırlanacaktır.

Kamu örgütlerinde paylaşılan amaç ve vizyon çalışanların öğrenmeyi kendi gelişimleri için gerçekleştirmeleri ve kendilerini aşmaları gerekir. Kamu örgütlerinin hiyerarşik yapısı içinde verilen emirleri yerine getirmek öğrenmeyi gerçekleştirmez. Senge paylaşılan vizyonun öğrenen örgüt olma sürecindeki rolünü şu şekilde ifade etmektedir: paylaşılan vizyon öğrenen örgüt olmadaki hayati bir öneme sahiptir, çünkü bu şekilde öğrenme için gerekli olan odaklaşma ve enerji sağlanmış olur.

Kamu yönetiminde vizyon kavramı düşünüldüğünde genel olarak hükümetlerin ve kamu kurumlarının ortak vizyonları paylaştıkları söylenebilir.<sup>265</sup>

<sup>264</sup>Halim Doğrusöz, "Bir Öğrenen Yönetim Sistemi ve SEKA Deneyi Üzerine", **Dünya Gazetesi**, 18-19 Eylül, 1995, s. 6.

<sup>265</sup>Bayraktaroğlu ve Kutaniş, **a.g.e.**, s. 56.

Paylaşılan vizyonun oluşturulması kamu sektöründe özel sektöre göre daha zordur. Bunun sebeplerini kısaca açıklayacak olursak; öncelikle hükümetlerin açıklanan ve açıklanmayan hedeflerinin kestirilememesi; hükümetlerin politik gücü ele geçirme ve kullanma süreçlerinin farklılığı; hükümetin oluşmasında rol oynayan/menfaati olan partilerin ister istemez temelde bir çatışma içinde olması; politik değişikliklerin özellikle ülkemiz gibi demokrasiyi tam olarak yerleştirememiş ülkelerde bir vizyon/sistem oluşturulmasını zorlaştırması gibi faktörler sayılabilir.<sup>266</sup>

Senge'e göre işletmelerin temel sorunlarından birisi de, var olan problemlerin sistemden kaynaklandığını düşünmektir ki bu durum kamu sektöründe daha ciddi bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu siyasal problemleri doğaları gereği birbirinden bağımsız, ilgisiz ve karmaşık olabilirler.

Kişisel hakimiyet dendiğinde, kişisel vizyonun sürekli olarak geliştirilmesi, yoğunlaşma enerjisi, sabır ve gerçekleri objektif bir şekilde görmek anlaşılmalıdır. Senge bir örgütün öğrenme kapasite ve isteği, örgüt içindeki çalışanların öğrenme kapasitelerine bağlıdır derken örgütsel öğrenmenin temellerine de işaret etmiştir. Bürokrasideki gerektiği zaman ve gerekliği kadar çaba gösterilmesi gereği, öğrenen örgütteki bireylerin potansiyellerini mümkün olduğunca ve sürekli artırmaları anlayışına uymamaktadır. Dolayısıyla bu anlayış farklılığı kamu örgütlerinin öğrenen örgüt olmalarını güçleştirmektedir.<sup>267</sup>

Takımlar gerçekten öğrendiklerinde hem olağanüstü sonuçlar elde edilir, hem de üyeleri çok hızlı bir şekilde yetişebilirler. modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Takım öğrenmezse örgütsel öğrenme gerçekleşmez. Kamu örgütlerindeki bürokratik yapı çalışanların kişisel hakimiyetini sınırlayacaktır. Ayrıca bürokratik örgütlerdeki hiyerarşik yapı da takımlar seviyesinde öğrenmeyi zorlaştıran faktörlerdendir.

Zihinsel modellerin esası doğruluk ve açıklıktır. Zihinsel modeller, örgütsel öğrenmeyi verimli hale getiren bir disiplindir. Özel sektörün kendi içinde kullandığı zihinsel modellerde ortak özellikler mevcuttur. Ancak özel sektör kamu sektörüyle muhatap olduğunda, zihinsel modeller problem haline gelebilir. Kamu sektörü

<sup>266</sup>Bayraktaroğlu ve Kutaniş, **a.g.e.**, s. 56.

<sup>267</sup>Bayraktaroğlu ve Kutaniş, **a.g.e.**, s. 57

tarafından kullanılan zihinsel modeller özel sektör için kullanışlı olmayabilir. Bu da örgütsel öğrenmeyi zorlaştırabilir.

## **3.2. KÜTAHYA DEFTERDARLIĞI GELİR BİRİMLERİ PERSONELİ ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

### **3.2.1 Giriş**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi belirtildikten sonra, problem, sayıtlar ve sınırlılıklar yazılacaktır.

#### **3.2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Küreselleşme sürecinde yaşana ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, demografik vb. hızlı değişimler birey ve uluslar kadar örgütleri de çok yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle örgütler küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına ayak uydurabilecek yeni yapılanmalara yönelebilmektedirler. Bu aşamada örgütün en önemli yapı taşı olan insanın kendini geliştirmesi olgusunun, ortak bir vizyonla örgütün tamamına yayılarak, “öğrenen örgüt”e ulaşabileceği varsayılmaktadır.

Kütahya Defterdarlığı Gelir Birimleri'nin bir kamu kuruluşu olması, genel olarak kamu kuruluşlarında yanan bürokrasi, hantal işleyiş, çağın gereklerine zamanında ayak uyduramama gibi problemler bu teşkilatta da görülmektedir.

Kütahya Defterdarlığı Gelir Birimlerinde çalışan personelin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olması, yöneticilerin sorumluluklarının çok yetkilerinin az olması, çalışan personelin piyasa şartlarına kıyasla iş garantisinin yüksek olması nedeni ile çalışan personelin kendini yenileme, yeni şeyler öğrenme, piyasa şartlarına göre rekabet etme gibi öğrenmeyi destekleyici sürükleyici örgüt iklimi bulunmamaktadır.

Günümüzde internet gibi bilişim teknolojiler günlük hayatımıza önemli ölçüde girmiştir. Teşkilatın genel işleyişi içerisinde bilişim teknolojileri ne kadar etkin kullanılmaktadır. Çünkü bu kullanım arttıkça teşkilatın yapısından kaynaklanan genel sorunlar azalacaktır. Ancak biliyoruz ki kamu örgütlerinde genel olarak bunun gerçekleşmediğini görüyoruz.

Bu nedenlerle araştırmanın amacı “Kütahya Defterdarlığı Gelir Birimleri Öğrenme becerileri araştırması” olarak belirlenmiştir.

### **3.2.1.2. Problem**

Bu araştırma amacını problemi; Kütahya Defterdarlığı Gelir Birimleri Teşkilatı’nda öğrenme yetersizlikleri var mıdır? Örgütsel öğrenme yetersizliklerinden hangileri bu teşkilatta vardır? Çalışanların örgütsel öğrenme düzeyleri ne kadardır?

### **3.2.1.3. Sayıtlar**

Bu araştırmanın sayıtları şunlardır.

1. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, yöneticilerin ve çalışanların doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmiştir.
2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları kişisel ve örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları ölçebilecek niteliktedir.

### **3.2.1.4. Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır.

1. Araştırmanın kapsamı, Kütahya İli Defterdarlık Gelir Birimleri ( 30 Ağustos Vergi Dairesi, Çinili Vergi Dairesi, Gelir Müdürlüğü, Vergi Denetmenleri Bürosu) çalışan yönetici ve çalışanlar ile sınırlıdır.
2. Özellikle bu kurumlarda çalışan yönetici ve çalışanların faaliyetleri esnasında kişisel ve örgütsel olarak öğrenme becerilerini tespit etmeye yönelik olacaktır.
3. Yöneticileri ve çalışanların algılarını etkileyen faktörler, bilgi toplama aracında yer alan değişkenlerle sınırlıdır.

### **3.2.2. Yöntem**

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### **3.2.2.1. Model**

Bu araştırma, survey (tarama) modeline dayalıdır.

### 3.2.2.2. Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini Kütahya il merkezindeki Defterdarlık Gelir Birimlerindeki 4 kurumda ( 30 Ağustos Vergi Dairesi, Çinili Vergi Dairesi, Gelir Müdürlüğü, Vergi Denetmenleri Bürosu) çalışan 121 kamu personeli oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Kütahya il merkezindeki Defterdarlık Gelir Birimlerindeki 4 kurumda ( 30 Ağustos Vergi Dairesi, Çinili Vergi Dairesi, Gelir Müdürlüğü, Vergi Denetmenleri Bürosu) çalışan 121 kamu personelinin tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş 100 kamu personelinin oluşmaktadır. Örneklem içinde kadın personel % 40 oranında, erkek personel % 60 oranında yer almıştır. Örneklem, evrenin % 83 ünü oluşturmaktadır.

### 3.2.2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma konusu ile ilgili teorik ve uygulamalı araştırmalar incelenerek araştırma konusu ile ilgili sorular geliştirilerek anket formu hazırlanmıştır.

Anket formu, 46 sorudan oluşmaktadır. İlk 41 soru çalışanların kişisel ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmelerini tespit etmeye yönelik olan ve beşli olarak derecelendirilmiş bir ölçekten meydana gelen sorulardır. Yöneticilerden anket sorularını bu dereceleme ölçeğini işaretleme suretiyle cevaplandırmaları istenmiştir. Son 5 soru ise yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklere ilişkin sorulardır.

Anket, araştırmacı tarafından deneklerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

### 3.2.2.4. Verilerin Analizi

Uygulama tamamlandıktan sonra, anket formları kontrol edilmiş ve cevaplandırılan formlar değerlendirilmeye alınmıştır. Anket soruları numaralandırılmış ve numaralarına göre bilgisayara kaydedilmiştir.

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden güvenilirlik analizi, yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve ki-kare ( $X^2$ ) kullanılmıştır.

Bilgisayar aracılığıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre, "Hiçbir zaman", "Çok az", "Arasıra", "Çoğu zaman" ve "Her zaman" derecelerindeki frekanslar ve bu frekanslara ait yüzdeler hesaplanmıştır. Soruların her birinin



altında bulunan seçeneklerden "hiçbir zaman" seçeneğine 1, "çok az" seçeneğine 2, "arasıra" seçeneğine 3, "çoğu zaman" seçeneğine 4 ve "her zaman" seçeneğine 5 puan verilerek bilgisayara işlenmiştir.

Tablo ortalaması yorumlanırken, 1-2.33 arasındaki ortalama değerlerin "Katılmıyorum", 2.34-3.66 arasındaki ortalama değerlerin "Kısmen Katılıyorum" ve 3.67-5 arasındaki ortalama değerlerin "Çok Katılıyorum" düzeyinde değer taşıdığı kabul edilmiştir. Düzeylerin yer aldığı bu aralıklar, seçeneklere verilen en düşük değer olan 1 ile en yüksek değer olan 5 arasındaki seri genişliğinin (4'ün) araştırmacı tarafından "Katılmıyorum", "Kısmen Katılıyorum" ve "Çok Katılıyorum" şeklinde belirlenen düzey sayısına (3'e) bölünmesiyle elde edilmiştir.

Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)'nde ölçülen güvenilirlik, ölçülmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirlerine yakınlık derecesidir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartıdır ve veri toplama aracının da güvenilirliğinin göstergesidir<sup>268</sup>. Güvenilirlik katsayısı (Alpha değeri), 0.00 ile 1.00 arasında bir değer alır. Katsayı 1.00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek; 0.00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır.

Veriler sınıflama ölçeği ile ifade edildiğinden ve normal dağılımdan sapmalar olduğundan; dağılımlar arasındaki farkın manidarlık çözümlerinde başvuru bir istatistiksel teknik olan ki-kare ( $X^2$ ) kullanılmıştır. Değişkenlere göre, hesaplanan frekanslar arasındaki farkın, 0,05 düzeyinde anlamlılığını tespit etmek için bu frekanslara ilişkin ki-kare ( $X^2$ ) değerleri bulunmuştur.

Bulunan ki-kare ile serbestlik düzeyine göre ki-kare tablosundaki değerler karşılaştırılmıştır. Hesaplanan ki-kare değeri tablodaki değerden küçükse; frekanslar arasında anlamlı bir fark yok; hesaplanan ki-kare değeri tablodaki değerden büyükse; frekanslar arasında anlamlı bir fark var şeklinde yorumlanmıştır. Ki-kare testi sonuçları .05-.01 güvenilirlik düzeyinde değerlendirilmiştir.

Yapılan istatistiksel değerlendirmede yöneticilerin halen yapmakta oldukları görev ve kamu hizmetindeki çalışma süreleri olan iki bağımsız değişken ile bağımlı

<sup>268</sup>İhsan Yüksel, **İşgüçlüğü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997, s. 55.

değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş, hesaplanan bütün ( $X^2$ ) değerleri tablodaki değerden ( $X_t^2$ ) küçük çıkmış ve frekanslar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

### 3.2.3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde bulgular ve yorumlar bir arada verilmiştir. Önce bulgular ifade edilmiş ardından yorumları yapılmıştır.

#### 3.2.3.1. Güvenilirlik Analizi

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirlik analizini yapmak için, ön çalışmada 40 personelin üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 41 değişkenli (N of Items = 41) Likert tipi anketin güvenilirliği Alpha Testi ile belirlenmiştir. Analiz sonucunda, anketin Alpha Değeri; 0.8353 olarak saptanmıştır. Bu değer yukarıda belirtildiği gibi 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

#### 3.2.3.2. Çalışanların Özellikleri

##### 1. Çalışanların Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Aşağıda Tablo 3.1. de görüldüğü üzere ankete katılan tüm personelin 40 kişilik kısmı %40 lık kısmını kadınlar, 60 kişi ile %60 lık kısmını ise erkek personel oluşturmaktadır. Bu oran kadınların kamu kurumlarındaki çalışma oranlarına göre yüksek bir orandır. Ankete kadınların katılımı beklenenden yüksek olduğu için öğrenme becerilerinin belirlenmesinde cinsiyet ayrımına ilişkin değerlendirme yapılabilecektir.

**Tablo 3.1..** Anket Uygulanan Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	Frekans	Yüzde%
Erkek	60	60,0
Kadın	40	40,0
Toplam	100	100,0

##### 2. Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Tablo 3.2. de görüldüğü gibi, ankete katılan çalışanların eğitim düzeyi dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir. Çalışanlarda ilköğretim mezununa

rastlanmamıştır. Lise mezunu olan 29 çalışan % 29 luk katılım sağlamıştır. Eğitim düzeylerinde en büyük kategoriye 61 çalışan %61 lik bir oran ile üniversite mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Son kategori olan lisans üstü eğitim almış 10 çalışan ise %10 luk kategoriye oluşturmaktadır.

**Tablo 3.2.** Anket Uygulanan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

EĞİTİM	Frekans	Yüzde%
Lise	29	29,0
Üniversite	61	61,0
Y.Lisans vd.	10	10,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 3. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Tablo 3.3.'te görüldüğü gibi, ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu %60 lık kısmı orta yaş grubu olarak adlandırılan 40-55 yaş grubunda toplandığı görülmektedir. %35 lik kısmını ise 26-40 yaş grubu oluşturmuştur. Bunun dışında %1'lik kısmını 18-25, %4'lük kısmını ise 55 ve üzeri çalışan oluşturmaktadır.

**Tablo 3.3.** Anket Uygulanan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ	Frekans	Yüzde%
18-25	1	1,0
26-40	35	35,0
40-55	60	60,0
55+	4	4,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

#### 4. Çalışanların Kamu Hizmetindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 3.4.'te görüldüğü gibi, ankete katılanların çalışma sürelerine göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir. Çalışanların büyük kısmı (%72 lik kısmı) çalışma süresi olarak 16 yıldan fazla bir süreden beri kamu kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Çalışma süreleri tek tek incelendiğinde; 1-5 yıl arası kategoride 4 çalışanın bulunduğu görülmektedir. 6-10 yıl arası kategoride, 10 çalışanın %10 luk bir katılım sağladıkları görülmektedir. 11-15 yıl arası kategoride 14 çalışan %14 lük bir katılım sağladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.4.** Anket Uygulanan Çalışanların Kamu Hizmetindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

TECRÜBE	Frekans	Yüzde%
1-5 Yıl	4	4,0
6-10 Yıl	10	10,0
11-15 Yıl	14	14,0
16+ Yıl	72	72,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

#### 5. Çalışanların Yapılan Görevlere Göre Dağılımı

Tablo 3.5.'da görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların görevlere göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir: Amir 1 kişi ile %1, Müdür yada yardımcısı 3 kişi ile %3, Şef 10 kişi ile %10 ve katılımın en çok gerçekleştiği memurlar 86 kişi le % 86 lık bir katılım gerçekleştirmişlerdir.

**Tablo 3.5.** Ankete Katılan Çalışanların Yaptıkları Göreve Göre Dağılımı

UNVAN	Frekans	Yüzde%
Memur	86	86,0
Şef	10	10,0
Amir	1	1,0
Müdür veya Yrd.	3	3,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 3.2.3.3. Öğrenme Becerileri Kriterleri

#### 1. Yeni Bilgileri Paylaşma

Tablo 3.6.'de görüldüğü üzere ankete çalışanlardan 36 çalışan %36'lık oranla yeni bilgilerin hiçbir zaman paylaşılmadığını, 30 çalışan % 30'luk oranla ara sıra paylaşıldığını, 17 çalışan %17'lik oranla çok az paylaşıldığını, 13 çalışan %13'lik oranla çoğu zaman paylaşıldığını, 4 çalışan ise %4'lük oranla her zaman paylaşıldığını söylemişlerdir. Tablo ortalaması 2,32 olarak çalışanların bu görüşe katılmadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.6.** “Teşkilatımızca Yeni Bilgiler Bizimle paylaşılmakta ve Yapılan İşlerde Kullanılmaktadır” görüşüne çalışanların Katılma Dereceleri

Paylaşım	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	36	36,0
Çok Az	17	17,0
Arasıra	30	30,0
Çoğu Zaman	13	13,0
Her Zaman	4	4,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

#### 2. Problemlerin Çözümü

Tablo 3.7. İncelendiğinde, çalışanlarca çözümü gerçekleşen bir problemin aynısının daha sonra tekrar çözümlenmek zorunda kalınmakta mıdır sorusuna ankete katılan 38 çalışan % 38'lik oranda ara sıra, 28 çalışan %28'lik oranla çoğu zaman, 12 çalışan %12'lik oranla her zaman, 14 çalışan %14'lük oranla çok az ve 8 çalışan ise

%8’lik oranla hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 3,22 olup çalışanların bu görüşe kısmen katıldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.7.** “Teşkilatımızda Çözdüğümüz Bir Problemin Aynısını Tekrar Çözmek Zorunda Kalırız” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Problem	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	8	8,0
Çok Az	14	14,0
Arasıra	38	38,0
Çoğu Zaman	28	28,0
Her Zaman	12	12,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 3. Çalışanların Görüşleri

Tablo 3.8. İncelendiğinde çalışanlardan 57 kişi %57’si yapılan işlerde çalışanlardan çok üst makamların görüş ve fikirlerinin etkili olması konusunda her zaman görüşünü bildirmiş, 29 çalışan %29 ile çoğu zaman görüşünü bildirmiş, 8 çalışan %8’lik oranla arasıra, 2 çalışan %2’lik oranla çok az ve 4 çalışan da %4’lük oranla hiçbir zaman görüşünü bildirmiştir. Tablo ortalaması 4,33 gerçekleşmiş buna göre çalışanların bu görüşe tamamen katıldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.8.** “Teşkilatımızda Yapılan İşlerde Kendi Görüş ve Fikirlerimizden Çok, Üst Makamların Görüş ve Fikirleri Geçerlidir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.

Görüş	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	4	4,0
Çok Az	2	2,0
Arasıra	8	8,0
Çoğu Zaman	29	29,0
Her Zaman	57	57,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 4. Kural ve Sistemlerin İşleyişiyle İlgili Sorunlar

Tablo 3.9 incelendiğinde teşkilatımızın geçmişte yaptığı işlerden kaynaklanan kural ve sistemin işleyişinin günümüzde işlerin görülmesinde bir takım

problemlere neden oluyor mu görüşüne ankete katılan çalışanlardan 28 çalışanın %28'lik oranla çok az, 26 çalışanın %26'lık oranla arasıra, 25 çalışanın %25'lik oranla Çoğu zaman, 14 çalışanın %14'lük oranla hiçbir zaman ve 7 çalışanın da %7'lik oranla her zaman görüşünü bildirdiği görülmektedir. Tablo ortalaması 2,83 olduğuna göre çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.9.** “ Teşkilatımızın Geçmişten Kaynaklanan Kural ve Sistemleri Günümüzdeki İşlerin İşleyişiyle İlgili Sorunlar Doğurmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Kural	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	14	14,0
Çok Az	28	28,0
Arasıra	26	26,0
Çoğu Zaman	25	25,0
Her Zaman	7	7,0
Toplam	100	100,0

### 5. Meslek Geliştirme Kurslarında Öğrenilen Bilgilerin Kullanılması

Ankete katılan çalışanlar tablo 3.10'da görüldüğü üzere teşkilatlarının düzenlemiş olduğu meslek geliştirme kurslarında öğrendikleri bilgileri uygulayabilecekleri bir ortamın varlığına ilişkin görüşlerini 40 çalışan %40'lık bir oranda ve en büyük çoğunlukla çok az olarak cevaplamıştır. 24 çalışana göre ise bu durum %24 oranla çoğu zaman şeklindedir. Bunun dışında 13 çalışan %13'le her zaman, 12 çalışan %12 ile arasıra, 11 çalışan ise %11 ile hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,88 dir. Buna göre çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.10.** “ Meslek Geliştirme Kurslarında Öğrendiğimiz Bilgileri İşyerimizde Uygulayabileceğimiz Bir Ortam Vardır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Kurs	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	11	11,0
Çok Az	40	40,0
Arasıra	12	12,0
Çoğu Zaman	24	24,0
Her Zaman	13	13,0
Toplam	100	100,0

## 6. Üretim ve Kalite Metotlarının Kullanılması

Tablo 3.11' e göre çalışanlar problemlerin çözümünde tahmine dayalı metotlar yerine üretim ve kalite tekniklerinin kullanılmasına ilişkin çalışan 26 kişi %26'lık oran ile arasıra, 22 kişi %22'lik oran ile çoğu zaman, 17 çalışan %17'lik oran ile her zaman 13 çalışan %13'lik oran ile çok az ve 22 çalışan ise %22'lik oran ile hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,99 olup çalışanların bu görüşe kısmen katıldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.11.** “ Teşkilatımızda Problemlerin Teşhisi ve Çözümünde Tahmine Dayalı Metotlar Yerine Üretim ve Kalite Literatüründeki Tekniklerden Yararlanılmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Metotlar	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	22	22,0
Çok Az	13	13,0
Arasıra	26	26,0
Çoğu Zaman	22	22,0
Her Zaman	17	17,0
Toplam	100	100,0

## 7. İstatistik Yöntemlerden Yararlanma

Tablo 3.12' ye göre çalışanlar teşkilatlarında bilgileri derlemek ve değerlendirmek için istatistik yöntemlerin kullanılmasına ilişkin 35 çalışan %35'lik oran ile her zaman, 26 kişi %26'lık oran ile çoğu zaman, 13 çalışan %13'lük oran ile



arasına, 13 çalışan %13'lük oran ile çok az ve 13 çalışan ise %13'lük oran ile hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 3,57 olup çalışanların bu görüşe kısmen katıldıkları anlaşılmaktadır

**Tablo 3.12.** “ Teşkilatımızda Bilgileri Derlemek ve Değerlendirmek İçin İstatistik Yöntemler Uygulanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

İstatistik	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	13	13,0
Çok Az	13	13,0
Arasıra	13	13,0
Çoğu Zaman	26	26,0
Her Zaman	35	35,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 8. Cezalandırılma Korkusu

Ankete katılan çalışanlar tablo 3.13'de görüldüğü üzere teşkilatlarının bir yenilik yapmak isteyen, ancak hata yapma ve bir üst amirce cezalandırma korkusuyla düşündüklerini yapamamalarına ilişkin görüşlerini 33 çalışan %33'lük bir oranda ve en büyük çoğunlukla her zaman olarak cevaplamıştır. 27 çalışana göre ise bu durum %27 oranla çoğu zaman şeklindedir. Bunun dışında 18 çalışan %18'le ara sıra, 17 çalışan %17 ile çok az, 5 çalışan ise %5 ile hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 3,66 dır. Buna göre çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar. Ancak ortalamanın kesinlikle katılıyorum görüşünün tam sınırında olduğu da gözden kaçmamalıdır.

**Tablo 3.13.** “ Teşkilatımızda Bir Yenilik Yapmak İstedüğümüzde Bunu Amirlerimizden Alabileceğimiz Ceza Korkusu Nedeniyle Gerçekleştiremiyoruz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Ceza	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	5	5,0
Çok Az	17	17,0
Arasıra	18	18,0
Çoğu Zaman	27	27,0
Her Zaman	33	33,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 9. Yeni Yaklaşım ve Uygulamalar

Tablo 3.14. incelendiğinde mevcut uygulamaların yerine yeni yaklaşım ve uygulamalar denenmekte midir görüşüne ankete katılan çalışanlardan 31 çalışanın %31’lik oranla hiçbir zaman, 26 çalışanın %26’lık oranla çok az, 20 çalışanın %20’lik oranla arasıra, 13 çalışanın %13’lük oranla çoğu zaman ve 10 çalışanın da %10’luk oranla her zaman görüşünü bildirdiği görülmektedir. Tablo ortalaması 2,45 olduğuna göre çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.14.** “ Teşkilatımızda Bilgilerimizi Artırmak Maksadıyla Süregelen Yaklaşımlar Yerine Yeni Yaklaşımlar ve Uygulamalar Denenmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Yeni Yaklaşım	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	31	31,0
Çok Az	26	26,0
Arasıra	20	20,0
Çoğu Zaman	13	13,0
Her Zaman	10	10,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 10. Yeni Yöntemlerin Kullanılması

Ankete katılan çalışanlar tablo 3.15’de görüldüğü üzere çalışanlar teşkilatlarında problem ve başarıların nedenlerinin araştırılıp buna göre aynı problemin çıkmaması ve başarının tekrarlanmasına yönelik bir yöntemin

uygulandığına ilişkin görüşlerini 34 çalışan %34'lük bir oranda ve en büyük çoğunlukla hiç bir zaman olarak cevaplamıştır. 29 çalışana göre ise bu durum %29 oranla çok az şeklindedir. Bunun dışında 20 çalışan %20 ile ara sıra, 14 çalışan %14 ile çoğu zaman, 3 çalışan ise %3 ile her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,23 dür. Buna göre çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.15.** “Teşkilatımızda Problemlerin ve Başarıların Nedenleri Araştırılır ve Buna Göre Problemlerin Bir Daha Yaşanmaması ve Başarıların Devam Etmesi İçin Bir Yöntem Uygulanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Yeni Yöntemler	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	34	34,0
Çok Az	29	29,0
Arasıra	20	20,0
Çoğu Zaman	14	14,0
Her Zaman	3	3,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 11. Farklı Stratejilerin Karşılaştırılması ve Uygulanması

Tablo 3.16. incelendiğinde, teşkilatımız kendi faaliyet alanında çalışan başka bir teşkilatın stratejisi ile kendi stratejimizi bilinçli bir şekilde karşılaştırıp uygulamaktadır görüşüne ankete katılan çalışanlardan 41 çalışanın %41'lik oranla hiçbir zaman, 22 çalışanın %22'lik oranla çok az, 22 çalışanın %22'lik oranla arasıra, 11 çalışanın %11'lik oranla çoğu zaman ve 4 çalışanın da %4'lük oranla her zaman görüşünü bildirdiği görülmektedir. Tablo ortalaması 2,15 olduğuna göre çalışanlar bu görüşe kesin olarak katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.16.** “Teşkilatımızda, Aynı Konuda Faaliyet Gösteren Diğer Teşkilatların Strateji ve Uygulamaları Kendi Strateji ve Uygulamalarımızla Karşılaştırılıp Bilinçli Bir Şekilde Uygulanmaktadır” Görüşüne Yöneticilerin Katılma Dereceleri

Strateji	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	41	41,0
Çok Az	22	22,0
Arasıra	22	22,0
Çoğu Zaman	11	11,0
Her Zaman	4	4,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 12. Maliyetleri Düşürmeye Yönelik Uygulamalar

Tablo 3.17. incelendiğinde teşkilatımızın faaliyetlerine ilişkin maliyet düşürme yöntemlerini uyguluyor mu görüşüne ankete katılan 34 çalışanın %34'lük oranla hiçbir zaman, 28 çalışanın %28'lik oranla çok az, 21 çalışanın %21'lik oranla ara sıra, 11 çalışanın %11'lik oranla çoğu zaman ve 6 çalışanın da %6'lık oranla her zaman görüşünü bildirdiği görülmektedir. Tablo ortalaması 2,27 olduğuna göre çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar

**Tablo 3.17.** “Teşkilatımız Faaliyet Alanındaki Maliyetleri Düşürmek İçin Çeşitli Yöntemler Kullanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Maliyet	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	34	34,0
Çok Az	28	28,0
Arasıra	21	21,0
Çoğu Zaman	11	11,0
Her Zaman	6	6,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 13. Yönetim Organizasyon Uygulamaları

Çalışanlar, teşkilatlarının yönetim ve organizasyon yapısını başka teşkilatlarınkiler ile karşılaştırıp bunun bilinçli bir şekilde uygulandığı görüşüne tablo 3.18'de şu şekilde görüş bildirmişlerdir. 44 Çalışan %44 ile hiçbir zaman, 21 çalışan

%21 oran ile çok az, 26 çalışan %26 oran ile ara sıra, 8 çalışan %8 oran ile çoğu zaman, 1 çalışan %1 oran ile her zaman. Tablo ortalaması 2,01 ile çalışanlar bu görüş katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.18.** “ Teşkilatımız Organizasyon Yapısını Başka Teşkilatların Organizasyon Yapısı İle Karşılaştırıp Bilinçli Bir Şekilde Bunun Uygulamasını Yapar” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Yönetim Organizasyon	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	44	44,0
Çok Az	21	21,0
Arasıra	26	26,0
Çoğu Zaman	8	8,0
Her Zaman	1	1,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

#### 14. Bilgisayar ve Dokümantasyon Sisteminden Yararlanma

Tablo 3.19. İncelendiğinde çalışanların teşkilatta bilgisayar ve dokümantasyon sisteminden yönetmelik, güvenlik gibi gerekçelerle her istedikleri bilgiye her zaman ulaşamadıkları görüşüne 30 çalışan %30 oranla hiçbir zaman, 18 çalışan %18 oranla çok az, 16 çalışan %16 oranla ara sıra, 20 çalışan %20 oranla çoğu zaman, 16 çalışan %16 oranla her zaman şeklinde görüş belirtmiştir. Tablo Ortalaması 2,74 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.19.** “Teşkilatımızda Bilgilerimiz Geliştirmek İçin Dokümantasyon ve Bilgi Sistemine Yönetmelik, Güvenlik Gibi Gereçlerle Ulaşmamız Zordur” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.

Bilg.Dok.Sis Yararlanabilme	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	30	30,0
Çok Az	18	18,0
Arasıra	16	16,0
Çoğu Zaman	20	20,0
Her Zaman	16	16,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 15. Yeni Fikir ve Uygulamaların Diğer Birimlere Ulaştırılması

Tablo 3.20 incelendiğinde, çalışanların yeni fikir ve uygulamaları diğer birimlere öğretebilmeleri için yeterli bilgisayar ve internet ağının bulunduğu görüşüne çalışanlar 59 kişi ve %59 oran ile büyü bir çoğunlukla hiçbir zaman, 21 kişi ile %21 oranla çok az, 3 kişi %3 oranla ara sıra, 6 kişi %6 oranla çoğu zaman, 11 kişi %11 oranla her zaman şeklinde görüş bildirmişlerdir. Tablo ortalaması 1,89 olup çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.20.** “Teşkilatımızda Yeni Fikir ve Uygulamaların Diğer Birimlere İletilebilmesi İçin Yeterli İnternet ve Bilgisayar Ağı Vardır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Fikir	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	59	59,0
Çok Az	21	21,0
Arasıra	3	3,0
Çoğu Zaman	6	6,0
Her Zaman	11	11,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 16. Üst Makamların İlgisizliği

Tablo 3.21’e göre çalışanlar, üretilen yeni fikir ve projelerin üst makamlarca yeterince algılanmadığı ve ilgisiz kaldığı görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 21

çalışan %21 oran ile her zaman, 23 çalışan %23 oran ile çoğu zaman, 24 çalışan %24 oran ile arasıra, 18 çalışan %18 oran ile çok az, ve 14 çalışan %14 oran ile hiçbir zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 3,19 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 2.21.** “Ürettiğimiz Yeni Fikir ve Projeler Üst Makamlara Ulaşsa Dahi İlgisiz Kalınmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.

Üst Mak. İlg.	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	14	14,0
Çok Az	18	18,0
Arasıra	24	24,0
Çoğu Zaman	23	23,0
Her Zaman	21	21,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 17. Ayrıntılı Çalışma Nedeniyle Asıl İşlerin Aksaması

Tablo 3.22 incelendiğinde, çalışanların işlerin ayrıntılarıyla çok uğraşıp asıl yapılması gereken işlerin aksadığı şeklindeki görüşe; çalışanlar 31 kişi ve %31 oran ile her zaman, 31 kişi ile %31 oranla çoğu zaman, 21 kişi %21 oranla ara sıra, 6 kişi %6 oranla çok az, 11 kişi %11 oranla hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmişlerdir. Tablo ortalaması 3,65 olup çalışanlar bu görüşe katılmaktadırlar.

**Tablo 3.22.** “Yapılan İşlerde Gereksiz Ayrıntılar İle Uğraşırken Asıl Yapılması Gereken İşlerde Aksamalar Meydana Gelmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Ayrıntı	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	11	11,0
Çok Az	6	6,0
Arasıra	21	21,0
Çoğu Zaman	31	31,0
Her Zaman	31	31,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 18. Benim İşim Değil Tartışmaları

Çalışanlar, teşkilatlarında çalışanların yapılan işlere ilişkin bu benim şim değil tartışmalarının olduğu görüşüne tablo 3.23’de şu şekilde görüş bildirmişlerdir. 26 Çalışan %26 oran ile her zaman, 30 çalışan %30 oran ile çoğu zaman, 25 çalışan %25 oran ile ara sıra, 12 çalışan %12 oran ile çok az, 7 çalışan %7 oran ile hiçbir zaman. Tablo ortalaması 3,56 ile çalışanlar bu görüş kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.23.** “Teşkilatımız Personeli Arasında Zaman Zaman Bu Benim İşim Değil Tartışması Yaşanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Benim işim	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	7	7,0
Çok Az	12	12,0
Arasıra	25	25,0
Çoğu Zaman	30	30,0
Her Zaman	26	26,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 19. Kendini Geliştirme ve Yenilikleri Öğrenme

Tablo 3.24’e göre çalışanlar, kendilerini geliştirme ve yenilikleri öğrenmeye istekli oldukları görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 13 çalışan %13 oran ile her zaman, 21 çalışan %21 oran ile çoğu zaman, 33 çalışan %33 oran ile ara sıra, 23 çalışan %23 oran ile çok az, ve 10 çalışan %10 oran ile hiçbir zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 3,04 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.



**Tablo 3.24.** “ Kendimizi Geliştirme ve Yenilikleri Öğrenmeye Karşı Her Zaman İstekliyiz” Görüşüne Çalışanların Katılma Oranı.

Geliştirme	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	10	10,0
Çok Az	23	23,0
Arasıra	33	33,0
Çoğu Zaman	21	21,0
Her Zaman	13	13,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 20. Çalışanların Kaygı ve Endişeleri

Tablo 3.25’e göre çalışanlar, genel olarak kaygılı ve evhamlı oldukları görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 32 çalışan %32 oran ile her zaman, 23 çalışan %23 oran ile çoğu zaman, 15 çalışan %15 oran ile ara sıra, 18 çalışan %18 oran ile çok az, ve 12 çalışan %12 oran ile hiçbir zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 3,45 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.25.** “ Genel Olarak Kaygılı ve Evhamlıyızdır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Kaygı ve Endişe	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	12	12,0
Çok Az	18	18,0
Arasıra	15	15,0
Çoğu Zaman	23	23,0
Her Zaman	32	32,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 21. Çalışanların Yeteneklerine Uygun İşlerde Çalışması

Teşkilatta çalışanlar yeteneklerine uygun pozisyon ve işlerde çalışmaktadır görüşüne tablo 3.26 ya göre 3 çalışan %3 oran ile her zaman, 21 çalışan %21 oran ile çoğu zaman, 26 Çalışan %26 oran ile ara sıra, 30 çalışan %30 oran ile çok az, 20 çalışan ise %20 oran ile hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmişlerdir. Tablo ortalaması 2,57 olup çalışanların bu görüşe kısmen katıldıkları gözlenmektedir.

**Tablo3.26.** “Teşkilatımızda Çalışan Personel Genel Olarak Yeteneklerine Uygun İşlerde Çalışır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Yetenek	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	20	20,0
Çok Az	30	30,0
Arasıra	26	26,0
Çoğu Zaman	21	21,0
Her Zaman	3	3,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 22. Emekliliği Yaklaşmış Çalışanların Öğrenme İstekleri

Tablo 3.27’ye göre çalışanlar, genel olarak emekliliği yaklaşmış personelin öğrenme ve kendini geliştirme isteğinin azaldığı görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 26 çalışan %26 oran ile her zaman, 34 çalışan %34oran ile çoğu zaman, 21 çalışan %21 oran ile ara sıra, 9 çalışan %9 oran ile çok az, ve 10 çalışan %10 oran ile hiçbir zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 3,57 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.27.** “ Teşkilatımızda Çalışan Personelin Emekliliği Yaklaştıkça Öğrenme ve Kendini Geliştirme İsteği Azalmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Emekli	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	10	10,0
Çok Az	9	9,0
Arasıra	21	21,0
Çoğu Zaman	34	34,0
Her Zaman	26	26,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 23. Personelin Teşkilat Hakkında Bilgi Sahibi Olması

Çalışanlar teşkilatlarının genel yapısını ve nasıl işlediğini bilmektedirler görüşüne tablo 3.28 ‘e göre 12 çalışan %12 oran ile her zaman, 28 çalışan %28 oran ile çoğu zaman, 19 Çalışan %19 oran ile ara sıra, 31 çalışan %31 oran ile çok az, 10

çalışan ise %10 oran ile hiçbir zaman şeklinde görüş bildirmişlerdir. Tablo ortalaması 3,01 olup çalışanların bu görüşe kısmen katıldıkları gözlenmektedir.

**Tablo 3.28.** “ Teşkilatımızın Genel Yapısı ve İşleyişi Hakkında Bilgi Sahibiyiz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Teşkilat	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	10	10,0
Çok Az	31	31,0
Arasıra	19	19,0
Çoğu Zaman	28	28,0
Her Zaman	12	12,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

#### 24. Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme

Tablo 3.29’a göre çalışanlar, teknolojik gelişme ve yenilikleri takip etmek için izin isterler görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 34 çalışan %34 oran ile hiçbir zaman, 25 çalışan %25 oran ile çok az, 26 çalışan %26 oran ile ara sıra, 11 çalışan %11 oran ile çoğu zaman ve 4 çalışan %4 oran ile her zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 2,26 olup çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.29.** “ Teknolojik Gelişme ve Değişiklikleri Takip Etmek İçin İzin İsteriz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri.

Teknoloji	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	34	34,0
Çok Az	25	25,0
Arasıra	26	26,0
Çoğu Zaman	11	11,0
Her Zaman	4	4,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

#### 25. Yönetmelik ve Genelgelerin İşleri Yavaşlatması

Teşkilatın işleyişinde kullanılan yönetmelik ve genelgeler gereğinden fazla formalite içermesi nedeniyle bu durum işlerin yavaşlamasına neden olmaktadır görüşüne tablo 3.30’da görüldüğü gibi çalışanlar; 37 kişi ve %37 ile her zaman, 32

kişi ve %32 ile çoğu zaman, 19 kişi ve %19 oranla ara sıra, 7 kişi ve %7 oranla çok az ve 5 kişi ise %5 oranla hiçbir zaman şeklinde katılmıştır. Tablo ortalaması 3,89 olup çalışanlar bu görüşe tamamen katılmaktadır.

**Tablo 3.30.** “ Teşkilatımızda Yönetmelik ve Genelgeler Gereğinden Fazla Formalite İçermekte Bu Durum İşlerin Yavaşlamasına Neden Olmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Yönetmelikler	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	5	5,0
Çok Az	7	7,0
Arasıra	19	19,0
Çoğu Zaman	32	32,0
Her Zaman	37	37,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 26. Çalışanların Birbirleriyle Yardımlaşması

Çalışan personel birbiriyle yardımlaşmaktadır görüşüne çalışanlar Tablo 3.31’de görüldüğü gibi; 19 kişi ve %19 ile her zaman, 24 kişi ve %24 ile çoğu zaman, 39 kişi ve %39 oranla ara sıra, 14 kişi ve %14 oranla çok az ve 4 kişi ise %4 oranla hiçbir zaman şeklinde katılmıştır. Tablo ortalaması 3,40 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadır.

**Tablo 3.31.** “ Teşkilatımızda Çalışanlar Birbirleriyle Yardım İsteğinde Bulunup Yardımlaşır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Yardımlaşma	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	4	4,0
Çok Az	14	14,0
Ara sıra	39	39,0
Çoğu Zaman	24	24,0
Her Zaman	19	19,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 27. Ödül Sistemi

Tablo 3.32’ye göre çalışanlar, teşkilatta ödül sistemi yenilikleri öğrenme ve kendilerini geliştirmeye yöneliktir görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 60 çalışan

%60 oran ile büyük bir çoğunlukla hiçbir zaman, 24 çalışan %24 oran ile çok az, 9 çalışan %9 oran ile ara sıra, 3 çalışan %3 oran ile çoğu zaman ve 4 çalışan %4 oran ile her zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 1,67 olup çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.32.** “ Teşkilatımızda Uygulanan Ödül Sistemi Çalışanların Gelişimine ve Öğrenimine Katkıda Bulunacak Şekilde Düzenlenmiştir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Ödül	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	60	60,0
Çok Az	24	24,0
Ara sıra	9	9,0
Çoğu Zaman	3	3,0
Her Zaman	4	4,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

## 28. Bilgilerin Güncelliğini Sağlamak İçin Anket Çalışması

Tablo 3.33'e göre çalışanlar, yapılan işler ve bununla ilgili bilgilerin güncelliğini sağlamak için anket, şikayet kutusu vb. yöntemlerin uygulanmasına şu şekilde katılmışlardır: 34 çalışan %34 oran ile hiçbir zaman, 20 çalışan %20 oran ile çok az, 26 çalışan %26 oran ile ara sıra, 11 çalışan %11 oran ile çoğu zaman, ve 9 çalışan %9 oran ile her zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 2,41 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.33.** “ Teşkilatımızda Yapılan İşler ve Bununla İlgili Bilgilerin Sürekli Güncelliğini Sağlamak İçin anket vb. Yöntemler Uygulanmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Anket	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	34	34,0
Çok Az	20	20,0
Ara sıra	26	26,0
Çoğu Zaman	11	11,0
Her Zaman	9	9,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 29. Organizasyon Yapısı

Tablo 3.34'e göre çalışanlar ile üst makamların ilişkilerinde organizasyon yapısından kaynaklanan kısıtlamalar var mıdır, görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 8 çalışan %8 oran ile hiçbir zaman, 15 çalışan %15 oran ile çok az, 11 çalışan %11 oran ile ara sıra, 37 çalışan %37 oran ile çoğu zaman, ve 29 çalışan %29 oran ile her zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 3,64 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.34.** “Teşkilatımızın Organizasyon Yapısı, Çalışanların Birbirleriyle ve Üst Makamlarla İlişkilerinde Kısıtlamalar Getirmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Organizasyon Yapısı	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	8	8,0
Çok Az	15	15,0
Ara sıra	11	11,0
Çoğu Zaman	37	37,0
Her Zaman	29	29,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 30. Sorunların Çözümü

Tablo 3.35'e göre basitçe çözülebilecek sorunlar departmanlar arası iletişim bozukluğu nedeniyle üst makamlara ulaşır görüşüne şu şekilde katılmışlardır: 8 çalışan %8 oran ile hiçbir zaman, 13 çalışan %15 oran ile çok az, 39 çalışan %39 oran ile ara sıra, 18 çalışan %18 oran ile çoğu zaman, ve 22 çalışan %22 oran ile her zaman şeklindedir. Tablo ortalaması 3,33 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.35.** “ Sorunlar Departmanlar Arası Çözümenecekken İletişim Kopukluğu Nedeniyle Üst Makamlara Aksetmektedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Departman	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	8	8,0
Çok Az	13	13,0
Ara sıra	39	39,0
Çoğu Zaman	18	18,0
Her Zaman	22	22,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 31. Kişisel Gelişim

Tablo 3.36’da görüldüğü gibi çalışanlar kişisel gelişimlerinin teşkilatları tarafından ön planda tutulması konusunda, 42 çalışan %42 oranla hiçbir zaman, 34 çalışan %34 oranla çok az, 9 çalışan %9 oranla ara sıra, 12 çalışan %12 oranla çoğu zaman ve 3 çalışan %3 oranla her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,00 olup çalışanlar bu görüşe katılmamaktırlar.

**Tablo 3.36.** “ Teşkilatımız Kişisel Gelişimimizi Ön Planda Tutar” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Kişisel Gelişim	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	42	42,0
Çok Az	34	34,0
Ara sıra	9	9,0
Çoğu Zaman	12	12,0
Her Zaman	3	3,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 32. Hedeflerin Çalışanlarca Paylaşılması

Tablo 3.37’de görüldüğü gibi çalışanlar teşkilatın gelecek hedeflerinin personel tarafından bilinip gözlenmektedir görüşüne , 33 çalışan %33 oranla hiçbir zaman, 24 çalışan %24 oranla çok az, 19 çalışan %19 oranla ara sıra, 12 çalışan %12 oranla çoğu zaman ve 12 çalışan %12 oranla her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,46 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3. 37.** “Teşkilatımızın Gelecek İle İlgili Hedeflerinden Haberdarız, Biliriz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Hedef	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	33	33,0
Çok Az	24	24,0
Ara sıra	19	19,0
Çoğu Zaman	12	12,0
Her Zaman	12	12,0
Toplam	100	100,0

### 33. Misyon

Çalışanlar teşkilatlarının misyonunun günümü şartlarının gereklerini yerine getirecek düzeydedir görüşüne Tablo 3.38’de görüldüğü gibi; 11 kişi ve %11 ile her zaman, 15 kişi ve %15 ile çoğu zaman, 19 kişi ve %19 oranla ara sıra, 25 kişi ve %25 oranla çok az ve 30 kişi ise %30 oranla hiçbir zaman şeklinde katılmıştır. Tablo ortalaması 2,52 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadır.

**Tablo 3.38.** “ Teşkilatımız Varlık Nedeni ve Misyonu Günümüz Şartlarının Gereklerini Yerine Getirecek Düzeydedir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Misyon	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	30	30,0
Çok Az	25	25,0
Ara sıra	19	19,0
Çoğu Zaman	15	15,0
Her Zaman	11	11,0
Toplam	100	100,0

### 34. Personel ve Teknoloji Transferi

Tablo 3.39’da görüldüğü gibi çalışanlar teşkilatın gelişme ve teknolojiye uyum gösterecek kurum dışından personel ve teknolojileri kuruma transfer eder görüşüne, 37 çalışan %37 oranla hiçbir zaman, 24 çalışan %24 oranla çok az, 18 çalışan %18 oranla ara sıra, 17 çalışan %17 oranla çoğu zaman ve 4 çalışan %4



oranla her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,27 olup çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.39.** “ Teşkilatımız Teknolojik Gelişmelere Uygun Yetenekli Personel ve Teknoloji Transferi Yapar” Görüşüne Çalışanların Katılım Dereceleri

Transfer	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	37	37,0
Çok Az	24	24,0
Ara sıra	18	18,0
Çoğu Zaman	17	17,0
Her Zaman	4	4,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 35. Mesleki Geliştirme Kursları

Tablo 3.40’da görüldüğü gibi çalışanlar teşkilatın meslek geliştirme kurslarında verilen eğitimin personelin ve kurumun ihtiyaçlarına göre olduğu görüşüne, 33 çalışan %33 oranla hiçbir zaman, 33 çalışan %33 oranla çok az, 17 çalışan %17 oranla ara sıra, 12 çalışan %12 oranla çoğu zaman ve 5 çalışan %5 oranla her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,23 olup çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.40.** “ Meslek Geliştirme Kurslarımız Teşkilatımızın ve Personelin İhtiyaçlarına Göre Yapılmaktadır” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Mesl.Gel.Kurs	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	33	33,0
Çok Az	33	33,0
Ara sıra	17	17,0
Çoğu Zaman	12	12,0
Her Zaman	5	5,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 36. Çalışanların Kapasite ve Bilgi Birikimi

Tablo 3.41’de görüldüğü gibi çalışanlar bilgi birikimlerinin ve kapasitelerinin piyasa şartlarına göre iyi olduğu görüşüne, 8 çalışan %8 oranla hiçbir zaman, 35 çalışan %35 oranla çok az, 19 çalışan %19 oranla ara sıra, 31 çalışan %31 oranla çoğu zaman ve 7 çalışan %7 oranla her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,94 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.41.** “ Bilgi Birikimimiz ve Kapasitemiz Piyasa Şartlarına Göre İyidir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Kapasite	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	8	8,0
Çok Az	35	35,0
Ara sıra	19	19,0
Çoğu Zaman	31	31,0
Her Zaman	7	7,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 37. Plan ve Hedefler Belirleme

Tablo 3.42’de görüldüğü gibi çalışanlar bilgi birikimlerini artırmak için plan ve hedefler konulup bunların başarılmasını görüşüne , 29 çalışan %29 oranla hiçbir zaman, 32 çalışan %32 oranla çok az, 28 çalışan %28 oranla ara sıra, 8 çalışan %8 oranla çoğu zaman ve 3 çalışan %3 oranla her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,24 olup çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar.

**Tablo 3.42.** “ Mesleki Bilgilerimizi Artırmak İçin Teşkilatımızca Planlı Hedefler Konur ve Başarı Beklenir” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Plan ve Hedef	Frekans	Yüzde%
Hiçbir zaman	29	29,0
Çok Az	32	32,0
Ara sıra	28	28,0
Çoğu Zaman	8	8,0
Her Zaman	3	3,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 38. Çalışanların Kendini Geliştirmesi

Tablo 3.43’de görüldüğü gibi çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda istekli olduğu görüşüne , 5 çalışan %5 oranla hiçbir zaman, 40 çalışan %40 oranla çok az, 25 çalışan %25 oranla ara sıra, 16 çalışan %16 oranla çoğu zaman ve 14 çalışan %14 oranla her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Tablo ortalaması 2,94 olup çalışanlar bu görüşe kısmen katılmaktadırlar.

**Tablo 3.43.** “ Kendimizi Geliştirme ve Yeni Bilgileri Öğrenmeye İstekliyiz” Görüşüne Çalışanların Katılma Dereceleri

Gelişim	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	5	5,0
Çok Az	40	40,0
Ara sıra	25	25,0
Çoğu Zaman	16	16,0
Her Zaman	14	14,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### 3.2.4. Araştırma Hipotezlerine ilişkin Bulgular

#### 1. Problem Cinsiyet İlişkisi Hipotezi

Deneklerin örgüt ile ilgili çözdükleri bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermekte midir hipotezine ilişkin tablo aşağıya çıkarılmıştır.

**Tablo 3.44.** Daha Önce Çözümü Yapılmış Bir Problemin Daha Sonra Tekrar Çözümüne İlişkin Cinsiyetlere Göre Meydana Gelen Farklılıkların Dağılımı

Katılım Düzeyleri	CINSİYET	
	Bay	Bayan
Hiçbir zaman	3	5
	%5,0	%12,5
Çok az	10	4
	%16,7	%10,0
Arasıra	30	8
	%50,0	%20,0
Çoğu zaman	14	14
	%23,3	%35,0
Her zaman	3	9
	%5,0	%22,5
Toplam	<b>60</b>	<b>40</b>
	<b>% 100,0</b>	<b>% 100,0</b>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; bu görüşe ankete katılan erkek deneklerin toplamda % 43 oranında katılmadıkları, buna karşın kadın deneklerin toplamda % 47.5 oranında katıldıkları gözlenmektedir. Buna göre;

- \* **H<sub>1</sub>:** Deneklerin “Örgüt ile ilgili çözdükleri bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 25,844 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 8 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 15,51$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Örgüt ile ilgili çözdükleri bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıp

kalmadıkları”na ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 2. Problem Eğitim İlişkisi Hipotezi

Deneklerin örgüt ile ilgili çözdükleri bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşleri eğitimlerine göre farklılıklar göstermekte midir hipotezine ilişkin tablo aşağıya çıkarılmıştır.

**Tablo 3.45.** Daha Önce Çözümü Yapılmış Bir Problemin Daha Sonra Tekrar Çözümüne İlişkin Eğitim Düzeylerine Göre Meydana Gelen Farklılıkların Dağılımı

Katılım Düzeyleri	EĞİTİM		
	Lise	Üniversite	Y.Lisans vd
Hiçbir zaman	4	4	0
	%13,8	%6,6	%0,0
Çok az	5	9	0
	%17,2	%14,8	%0,0
Arasıra	11	23	4
	%37,9	%37,7	%40,0
Çoğu zaman	6	20	2
	%20,7	%32,8	%20,0
Her zaman	3	5	4
	%10,3	%8,2	%40,0
Toplam	29	61	10
	%100,0	%100,0	%100,0

Yukarıdaki Tablo İncelendiğinde; lise mezunu deneklerin bu görüşe % 69 oranında katılmadıkları, üniversite mezunu deneklerin % 78,7 oranında kısmen katıldıkları ve lisans üstü eğitim almış deneklerin ise % 60 oranında tamamen katıldıkları gözlenmektedir. Buna göre;

\* **H<sub>2</sub>**: Deneklerin “Örgüt ile ilgili çözdükleri bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşleri eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 24,344 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Örgüt ile ilgili çözdükleri bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıp kalmadıkları”na ilişkin görüşlerinin eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve **H<sub>2</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

### 3. Kısım-Eğitim Düzeyi İlişkisi Hipotezi

Deneklerin, kısım veya ünite müdürlüklerince üretilen yeni fikir ve projelerin, üst makamlara ulaştırılsa dahi bu duruma ilgisiz kalındığına dair görüşlerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıya çıkarılmıştır.

**Tablo 3.46.** Üretilen Fikir ve Projelerin Üst Makamlarca Değerlendirilmesi Görüşüne Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.

Katılım Düzeyleri	EĞİTİM		
	Lise	Üniversite	Y.Lisans vd
Hiçbir zaman	7	7	0
	%24,1	%11,5	%,0
Çok az	1	13	4
	%3,4	%21,3	%40,0
Arasına	7	12	5
	%24,1	%19,7	%50,0
Çoğu zaman	6	16	1
	%20,7	%26,2	%10,0
Her zaman	8	13	0
	%27,6	%21,3	%,0
Toplam	29	61	10
	%100,0	%100,0	%100,0

Tablo incelendiğinde, deneklerden lise mezunu olanların % 51,6 ile katılmadıkları, üniversite mezunlarının % 47,5 ile katıldıkları ve lisans üstü mezunlarının % 60 ile kısmen katıldıkları gözlenmektedir. Buna göre;

\* “**H<sub>3</sub>**: Deneklerin “Kısım ve ünite müdürlüklerince üretilen yeni fikir ve projelerin, üst makamlara ulaştırılsa bile bu duruma ilgisiz kaldıklarına” ilişkin görüşleri eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 21,633 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12

ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Kısım ve ünite müdürlüklerince üretilen yeni fikir ve projelerin, üst makamlara ulaştırılsa bile bu duruma ilgisiz kaldıklarına” ilişkin görüşlerinin eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. Ayrıntı-Eğitim İlişkisi Hipotezi

Deneklerin, “yaptıkları işlerde çok fazla ayrıntı ile uğraşırken zaman kaybettikleri ve bu nedenle asıl yapmaları gereken görevleri gerçekleştirmeye zamanlarının kalmadığı” şeklindeki görüşün cinsiyetlere göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıya çıkarılmıştır.

**Tablo 3.47.** Yapılan İşlerde Çok Ayrıntı İle Uğraşılması Asıl Yapılması Gereken İşleri Aksatmaktadır Görüşüne Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı.

Katılım Düzeyleri	CINSİYET	
	Bay	Bayan
Hiçbir zaman	5	6
	%8,3	%15,0
Çok az	2	4
	%3,3	%10,0
Arasıra	15	6
	%25,0	%15,0
Çoğu zaman	20	11
	%33,3	%27,5
Her zaman	18	13
	%30,0	%32,5
Toplam	<b>60</b>	<b>40</b>
	<b>%100,0</b>	<b>%100,0</b>



Tablo incelendiğinde, bu görüşe katılmama oranlarına göre erkekler % 11,6 oranında katılmadıkları, kadınların ise % 25 oranıyla kısmen katılmadıkları görülmektedir. Buna göre;

- \* “**H<sub>4</sub>**: Deneklerin “yaptıkları işlerde çok fazla ayrıntı ile uğraşırken zaman kaybettikleri ve bu nedenle asıl yapmaları gereken görevleri gerçekleştirmeye zamanlarının kalmadığı” ilişkin görüşleri eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 18,968 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 8 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 15,51$ ) büyük çıktığı için deneklerin “yaptıkları işlerde çok fazla ayrıntı ile uğraşırken zaman kaybettikleri ve bu nedenle asıl yapmaları gereken görevleri gerçekleştirmeye zamanlarının kalmadığı” ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve **H<sub>4</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

##### **5. Teşkilat-Yaş İlişkisi Hipotezi**

Deneklerin “Çalıştıkları kurumun genel teşkilat yapısını ve nasıl işlediğini ve nasıl bir sistematik yapıya sahip olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olduğu” görüşünün yaşa göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo 3.48.** Çalışanların Kurumun Genel Teşkilat Yapısını ve Nasıl İşlediğini Nasıl Bir Sistematik Yapıya Sahip Olduğu Konusunda Yeterli Bilgiye Sahip Olmalarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Farklılıkların Dağılımı

Katılım Düzeyleri	YAS			
	18-25	26-40	40-55	55+
Hiçbir zaman	1	3	5	1
	%100,0	%8,6	%8,3	%25,0
Çok az	0	7	21	3
	%0,0	%20,0	%35,0	%75,0
Arasına	0	11	8	0
	%0,0	%31,4	%13,3	%0,0
Çoğu zaman	0	12	16	0
	%0,0	%34,3	%26,7	%0,0
Her zaman	0	2	10	0
	%0,0	%5,7	%16,7	%0,0
Toplam	1	35	60	4
	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0

Tablo incelendiğinde 18-25 yaş ve 55 yaş üstü aralığında katılan denekler % 100 oranında bu görüşe kesinlikle katılmamaktadırlar. 26-40 yaş aralığındaki denekler 71,4 ve 40-55 yaş aralığındaki denekler ise % 63 oranıyla bu görüşe katılmaktadırlar. Buna Göre;

\* **H<sub>5</sub>:** Deneklerin “Çalıştıkları kurumun genel teşkilat yapısını ve nasıl işlediğini ve nasıl bir sistematik yapıya sahip olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olduğuna” ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 23,305 çıkmıştır. Bulunan ki-kare

değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Çalıştıkları kurumun genel teşkilat yapısını ve nasıl işlediğini ve nasıl bir sistematik yapıya sahip olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olduğuna” ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 6. Yardımlaşma-Yaş İlişkisi Hipotezi

Deneklerin, “Teşkilatlarında çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardımda buldukları” görüşünün yaş gruplarına göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo 3.49.** Çalışanların Birbirlerinden Yardım İstedikleri ve Karşılıklı Yardımda Buldukları Görüşünün Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Dağılımı

Katılım Düzeyleri	YAS			
	18-25	26-40	40-55	55+
Hiçbir zaman	0	1	2	1
	%0	%2,9	%3,3	%25,0
Çok az	0	2	9	3
	%0	%5,7	%15,0	%75,0
Arasıra	1	17	21	0
	%100,0	%48,6	%35,0	%0
Çoğu zaman	0	8	16	0
	%0	%22,9	%26,7	%0
Her zaman	0	7	12	0
	%0	%20,0	%20,0	%0
Toplam	1	35	60	4
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo incelendiğinde 18-25 yaş aralığındaki denekler bu görüşe %100 oranla kısmen katılmakta, 26-40 yaş aralığı %91,5 ve 40-55 yaş aralığındaki denekler % 81,7 oranla bu görüşe katılırken, 55 yaş üzeri denekler ise % 100 oranla bu görüşe kesinlikle katılmamaktadırlar. Buna göre;

\* “**H<sub>6</sub>** Deneklerin “Teşkilatlarında çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardımda bulduklarına” ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 23,141 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Teşkilatlarında çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardımda bulduklarına” ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve **H<sub>6</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

### 7. Yardımlaşma-Unvan İlişkisi Hipotezi

Deneklerin, “Teşkilatlarında çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardımda buldukları” görüşünün çalışanların unvanlarına göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo 3. 50.** Çalışanların Birbirlerinden Yardım İstedikleri ve Karşılıklı Yardımda Buldukları Görüşünün Unvan Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Dağılımı.

Katılım Düzeyleri	UNVAN			
	Memur	Şef	Amir	Müdür
Hiçbir zaman	2	2	0	0
	%2,3	%20,0	%0,0	%0,0
Çok az	13	0	1	0
	%15,1	%0,0	%100,0	%0,0
Arasına	33	6	0	0
	%38,4	%60,0	%0,0	%0,0
Çoğu zaman	21	1	0	2
	%24,4	%10,0	%0,0	%66,7
Her zaman	17	1	0	1
	%19,8	%10,0	%0,0	%33,3
Toplam	<b>86</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tablo incelendiğinde deneklerden memur unvanlı olanlar % 82,6, şef unvanlıların % 80 ve müdür unvanlılar ise % 100 oranla bu görüşe katılmaktadırlar. Amir unvanlı memurlar % 100 oranla bu görüşe kesin olarak katılmamaktadırlar. Buna göre;

\* “**H<sub>7</sub>** Deneklerin “Teşkilatlarında çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardımda bulduklarına” ilişkin görüşleri unvan gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 21,348 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_i = 21,03$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Teşkilatlarında çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardımda bulduklarına”

ilişkin görüşlerinin unvan gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 8. Teşkilat-Cinsiyet İlişkisi Hipotezi

Deneklerin, “ Teşkilatımızda normal şartlarda departmanlar arasında basitçe çözülebilecek bir sorun iletişim kopukluğu nedeniyle daha üst makamlara ulaşmaktadır” görüşünün, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo3.51.** Teşkilatta Normal Şartlarda Departmanlar Arasında Basitçe Çözülebilecek Bir Sorun İletişim Kopukluğu Nedeniyle Daha Üst Makamlara Ulaşmaktadır Görüşünün, Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Dağılımı

Katılım Düzeyleri	CINSİYET	
	Bay	Bayan
Hiçbir zaman	5	3
	%8,3	%7,5
Çok az	11	2
	%18,3	%5,0
Arasına	26	13
	%43,3	%32,5
Çoğu zaman	8	10
	%13,3	%25,0
Her zaman	10	12
	%16,7	%30,0
Toplam	<b>60</b>	<b>40</b>
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tablo incelendiğinde, erkek deneklerin bu görüşe % 69,9 oranla katılmadıkları yada kısmen katıldıkları, kadın deneklerin ise % 55 oranla bu görüşe kesinlikle katıldıkları gözlenmektedir. Buna göre;

\* “ $H_8$  Deneklerin “Teşkilatımızda normal şartlarda departmanlar arasında basitçe çözülebilecek bir sorun iletişim kopukluğu nedeniyle daha üst makamlara ulaşmaktadır” görüşü cinsiyet gruplarına göre istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 16,025 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 8 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 15,51$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Teşkilatımızda normal şartlarda departmanlar arasında basitçe çözülebilecek bir sorun iletişim kopukluğu nedeniyle daha üst makamlara ulaşmaktadır” görüşü cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve  $H_8$  hipotezi kabul edilmiştir.

### **9. Teknoloji-Yaş İlişkisi Hipotezi**

Deneklerin, “ Teşkilat her türlü gelişme ve teknolojiye uyum sağlamak amacıyla gerektiğinde kurum dışından yetenekli personel ve teknoloji transferi yapar” görüşünün çalışanların yaş gruplarına göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo 3. 52.** Teşkilat Her Türlü Gelişme ve Teknolojiye Uyum Sağlamak Amacıyla Gerektiğinde Kurum Dışından Yetenekli Personel ve Teknoloji Transferi Yapar Görüşününün Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Dağılımı.

Katılım Düzeyleri	YAS			
	18-25	26-40	40-55	55+
Hiçbir zaman	1	10	26	0
	%100,0	%28,6	%43,3	%0,0
Çok az	0	11	13	0
	%0,0	%31,4	%21,7	%0,0
Arasıra	0	6	12	0
	%0,0	%17,1	%20,0	%0,0
Çoğu zaman	0	7	6	4
	%0,0	%20,0	%10,0	%100,0
Her zaman	0	1	3	0
	%0,0	%2,9	%5,0	%0,0
Toplam	1	35	60	4
	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0

Tablo incelendiğinde 18-25 yaş aralığındaki personel % 100, 26-40 yaş aralığındaki personel % 60 ve 40-55 yaş aralığındaki personelde % 65 oranla bu görüşe kesinlikle katılmamaktadırlar. 55 yaş üzeri personel ise % 100 oranla bu görüşe katılmaktadırlar. Buna göre;

\* “**H<sub>0</sub>** Deneklerin “Teşkilat her türlü gelişme ve teknolojiye uyum sağlamak amacıyla gerektiğinde kurum dışından yetenekli personel ve teknoloji transferi yaptığına” ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 25,822 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) büyük çıktığı için deneklerin



“Teşkilat her türlü gelişme ve teknolojiye uyum sağlamak amacıyla gerektiğinde kurum dışından yetenekli personel ve teknoloji transferi yaptığına” ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve **H<sub>9</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

### 10. Kapasite- Cinsiyet İlişkisi Hipotezi

Deneklerin, “ Teşkilatımızda çalışan personelin kapasitesi ve bilgi birikimi piyasa şartlarına göre iyi ve yeterlidir” görüşünün çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin tablo aşağıdadır.

**Tablo 3. 53.** Teşkilatta Çalışan Personelin Kapasitesi ve Bilgi Birikimi Piyasa Şartlarına Göre İyi ve Yeterlidir Görüşünün Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Dağılımı.

Katılım Düzeyleri	CINSİYET	
	Bay	Bayan
Hiçbir zaman	5	3
	%8,3	%7,5
Çok az	23	12
	%38,3	%30,0
Arasıra	8	11
	%13,3	%27,5
Çoğu zaman	21	10
	%35,0	%25,0
Her zaman	3	4
	%5,0	%10,0
Toplam	<b>60</b>	<b>40</b>
	<b>% 100,0</b>	<b>% 100,0</b>

Tablo incelendiğinde erkek deneklerin % 56,9 oranla bu görüşe katılmadıkları, kadın deneklerin ise % 62,5 oranla bu görüşe katıldıkları gözlenmektedir. Buna göre;

\* “**H<sub>10</sub>** Deneklerin “Teşkilatımızda çalışan personelin kapasitesi ve bilgi birikimi piyasa şartlarına göre iyi ve yeterli olduğuna” ilişkin görüşleri

cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 17,482 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 8 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 15,51$ ) büyük çıktığı için deneklerin “Teşkilatımızda çalışan personelin kapasitesi ve bilgi birikimi piyasa şartlarına göre iyi ve yeterli olduğuna” ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmış ve  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmiştir.

\* **H<sub>11</sub>:** “Çalışanların kısım veya ünite müdürlüklerince üretilen yeni fikir ve projeler, üst makamlara ulaştırılsa dahi buna ilgisiz kalınmaktadır görüşüne katılım düzeyleri tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 12,359 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) küçük çıktığı için deneklerin “Çalışanların kısım veya ünite müdürlüklerince üretilen yeni fikir ve projeler, üst makamlara ulaştırılsa dahi buna ilgisiz kalınmaktadır” görüşlerinin tecrübe düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir.

\* **H<sub>12</sub>:** “Çalışanların teşkilatımızda işlerin ayrıntıları ile uğraşıp zaman kaybettikleri ve bu nedenle asıl yapmaları gereken işleri zamansızlık nedeniyle aksattıkları görüşüne katılım düzeyleri tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 10,601 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri

tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) küçük çıktığı için deneklerin “Çalışanların teşkilatımızda işlerin ayrıntıları ile uğraşıp zaman kaybettikleri ve bu nedenle asıl yapmaları gereken işleri zamansızlık nedeniyle aksattıkları” görüşlerinin tecrübe düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_{12}$  hipotezi reddedilmiştir.

- \*  $H_{13}$ : “Çalışanların teşkilatlarının nasıl bir sistematik yapıya sahip olduğu ve nasıl işlediği konusunda yeterli bilgiye sahiptir görüşüne katılım düzeyleri eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 20,650 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) küçük çıktığı için deneklerin “Çalışanların teşkilatlarının nasıl bir sistematik yapıya sahip olduğu ve nasıl işlediği konusunda yeterli bilgiye sahiptir” görüşünün eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_{13}$  hipotezi reddedilmiştir.
- \*  $H_{14}$ : “Çalışanların birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı olarak yardımlaşmaktadır görüşüne katılım düzeyleri tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 16,818 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_t = 21,03$ ) küçük çıktığı için deneklerin “Çalışanların birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı olarak yardımlaşmaktadır” görüşünün tecrübe düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_{14}$  hipotezi reddedilmiştir.
- \*  $H_{15}$ : “Çalışanların teşkilatlarının varlık nedeni ve misyonunun günümüz şartlarının gereklerini yerine getirecek seviyededir görüşüne katılım düzeyleri eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 13,153 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki değerden ( $X^2_i = 21,03$ ) küçük çıktığı için deneklerin “Çalışanların teşkilatlarının varlık nedeni ve misyonunun günümüz şartlarının gereklerini yerine getirecek seviyededir” görüşünün eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmış ve  $H_{15}$  hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Dünyamızda son yıllarda çok hızlı değişimler ve küreselleşmenin bir sonucu olarak sert bir rekabet gözlenmektedir. Bunun sonucu örgütler çok farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlarla mücadele ederken de, çalışanlar, hem kendi gelişimlerini hem de takım olarak gelişimlerini sağlayarak çalışmalıdırlar. Örgütler ise yapılarını esnek, geçirgen, şeffaf kurmalı ve planlı hareket etmelidirler. Bu sayede küresel gelişmeyi daha yakından takip edebileceklerdir. Bu da, bilginin tüm çalışanlarca paylaşıldığı bir öğrenen örgüt mantığıyla sağlanabilecektir. Ayrıca iletişim teknolojisi toplam kalite anlayışı küreselleşen dünyada rekabetin temel şartı haline gelmiştir. Bu ortamda başarıyı sağlayacak örgütler öğrenen örgütler olacaktır. Çünkü karmaşık ve süratli değişimlerin meydana geldiği çevrede başarılı olabilmek ve rekabet için olduğu kadar, örgütün devamlılığını sağlayacak anlayış öğrenen örgüt anlayışıdır. Bunun yanında öğrenen örgüt, birey odaklı bir anlayışa sahip olması nedeniyle şartlar ne olursa olsun yaratıcı düşünceye önem veren açık, sistematik düşünen, kişisel değerlerin önemli olduğu bir iklim yaratır. Bu da geleceğin modern örgütleri için dikkate alınması gereken bir durumdur. Çalışmamızda öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin teorik ve uygulama bölümlerinde çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Uygulama sonucunda elde edilen şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Öğrenen örgüt anlayışının bir örgütte yerleşebilmesi için bilgi paylaşımı ve transferi, bilginin örgütün tüm çalışanlarınca paylaşılması çok önemlidir. Bu sayede örgüt karşılaştığı sorunları tanımlar ve aşabilir takım halinde çalışır ve çevresel gelişmelerden haberdar olarak etkinliğini artırabilir. Gelir Birimleri teşkilatının yapısına baktığımızda hiyerarşik ve merkezi bir anlayışın olduğu görülmektedir. Anketin 30. sorusunda görüldüğü gibi çalışanlar % 37 çoğu zaman, % 29 her zaman çalışanların birbirleriyle ve üst makamlarla ilişkilerinde kısıtlamalar getirdiğini ifade etmişlerdir. Bu durum bilgi akışını zorlaştırmaktadır.
- ✓ Örgütlerin küreselleşen dünyada rekabet edebilmeleri hizmetlerini daha ekonomik ve etkin bir şekilde sunmaları için anketin 35. sorudaki gibi gerektiğinde kuruma yetenekli personel ve teknolojik gelişmelere uygun transferlerin yapılması gerekmektedir. Anket sonuçlarına göre % 37 hiçbir zaman, % 24 çok az ve % 18 de arasıra şeklinde görüş bildirmiştir.

Buna göre rekabete kapalı bir örgüt yapısı söz konusudur. Bu da öğrenen örgüt anlayışına uygun olmayan bir durumdur.

- ✓ Öğrenen örgütlerde birey son derece önemlidir. Öğrenen örgüt anlayışı sistematik düşünceye, şeffaflığa, yaratıcılığa, kişisel değerlere önem veren bir anlayıştır. Günümüz modern yönetim anlayışı içinde önemli olan bu kriterlere anketin 34. sorusuna çalışanlar, % 30 hiçbir zaman, % 25 çok az ve % 19 arasına şeklinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre kurumun varlık nedeni ve misyonu yukarıda belirtilen öğrenen örgütler için önemli olan varlık nedenlerini yerine getiremediği anlaşılmaktadır.
- ✓ Öğrenen örgüt sürecinin en önemli noktası öğrenen bireydir. Önce birey öğrenir daha sonra örgüt. Bunun için bireyin öğrenmeye yönelik kanallarının açık tutulması gerekmektedir. Birey gelişime açık olmalı, kendini geliştirebilmelidir. Örgüt bunun için bireyin gelişimini ön planda tutmalı, birey odaklı gelişim planları geliştirmelidir. Ancak anketin 28. sorusunda örgütün ödül sisteminin kişisel gelişime göre midir sorusuna % 60 hiçbir zaman, % 24 çok az ve 32 sorudaki örgüt çalışanların kişisel gelişimini ön planda tutuyor mu sorusuna ise % 42 hiçbir zaman, % 34 çok az şeklinde görüş bildirmiştir. Buna göre örgüt çalışan personeli kişisel olarak geliştirecek bir yapı oluşturamamıştır. Buna paralel olarak personelin de buna yönelik bir çabasının olmadığı görülmektedir. Anketin çalışanların kendilerini geliştirmeye yönelik çabalarının ölçüldüğü 19, 25. sorularda büyük oranda çalışanlarında bu yönde bir plan ve gayret içinde olmadıkları anlaşılmaktadır.
- ✓ Örgütsel öğrenmenin bir başka şartı takım olma ve takım halinde öğrenmedir. Örgütsel öğrenme takımın uyum içinde çalışmasıyla gerçekleşebilir. Bu nedenle, verilen görevi sorgulamadan yapan, katı bir hiyerarşik yapıya, emir kumanda zincirine göre hareket eden tek yönlü öğrenme modeli yerine verilen işi sorgulayıp yeni açılımlar yaratabilen çift yönlü öğrenme örgütsel öğrenmeyi sağlayabilecektir. Ankette buna yönelik 3. soruda çalışanların görüş ve fikirlerinin üst makamlarca dikkate alınıyor mu sorusuna % 59 hiçbir zaman cevabını vermiş, 8.soruda ise kurumunda yaptığı işte yenilik yapmak isteyen çalışanın

bunu üst makamlarca gelebilecek tepki ve ceza nedeniyle gerçekleştirmedikleri % 60 gibi bir oranla görülmektedir. Buna göre örgütte kesinlikle çift etaplı bir öğrenmeden söz edilemez. Bu durum örgütsel öğrenmeye engel olacaktır. Ayrıca çalışanların karşılıklı yardımlaşmaya ilişkin 27. soruda % 82 gibi bir oranla ve 18.sorudaki bu benim işim değil tartışmasının % 80 oranında olduğu şeklindeki görüşler, örgütte çalışanlar arasında takım olma özelliğinin de gerçekleşmediğini göstermektedir. Gene bu durumda örgütsel öğrenme için olumsuz bir durumdur.

- ✓ Genel olarak anket sonuçlarına toplu olarak bakıldığında, örgütte değişen şartlara ve gelişen teknolojiye hızla uyum sağlayacak sistematik problem çözüme, geçmiş deneyimlerden yararlanma, bilginin etkin kullanılması gibi özelliklerin bulunmadığı gözlenmektedir. Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi gerekli olan kişisel ustalıkların kullanılması, zihni modelleri kullanarak sorgulayabilen, ortak bir vizyon oluşturan, takım halinde öğrenen, ve sistem düşüncesini geliştiren temel disiplinlerin gerçekleştirilemediği anlaşılmaktadır.
- ✓ Ankete ilişkin veriler demografik özellikler açısından bakıldığında yukarıdaki hipotezlerde ayrıntılı olarak incelendiği gibi bazı durumlarda yaş, eğitim, deneyim, unvan gibi özellikler açısından farklı sonuçlar verebilmektedir.

Araştırmanın uygulama kısmına ilişkin bulgular da göz önünde bulundurularak Türk Kamu Yönetiminde öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin şu önerilerde bulunulabilir:

\* Öğrenen örgüt anlayışına dayalı bir yapılanma, bilgi toplumu olabilme sürecine de katkı sağlayacaktır. Böylece gelişime ve yenilenmeye açık etkin hizmet üreten sürekli tazelenen bir yapı oluşacaktır.

\* Öğrenen örgüt anlayışında öğrenmeyi doğuran en önemli unsur deneyimlerdir. Bu anlayıştaki örgüt bilgiyi almada, kullanmada, özümsemede, sorgulamada, transfer etmede en başarılı örgüttür. Ayrıca çevresel koşullarda meydana gelen değişikliklere anında cevap verebilecek bir yapıdadır. Bu nedenle değişen şartlar nedeniyle örgütün yapısı herhangi tehditle karşılaşmayacaktır.

\* Öğrenen örgütlerin bu felsefesinin kamu örgütlerine uyarlanması ile bu örgütlerin göstermiş olduğu performanslarının üzerine çıkması beklenebilir. Öğrenen örgüt yaklaşımının kamu örgütlerine uygulanması ile kamu kurumlarının değişen çevre koşullarına duyarlı ve hızlı bir şekilde adapte olabilmesi, sektörde hizmet sürecinin gelişmesi, bilginin hiyerarşik yapılar arasında etkin bir şekilde geçişinin sağlanması, geçmişte sorgulamak böylece yapılan hatalardan ders alarak bu hataları tekrar etmemek, çalışan odaklı bir bakış açısı ile önce onların sonra örgütlerin gelişimini sağlamak, hizmetleri statik bir yapıdan sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapıya kavuşturulması sağlanabilir.

\* Öğrenen örgüt yaklaşımı ile kamu kurumlarının değişen çevre koşullarına duyarlı ve hızlı bir şekilde adapte olabilmesi sağlanacaktır. Toplum son derece dinamik bir yapıdadır. Özellikle genç nüfusu fazla olan ülkemizde vatandaşın beklentileri ve ihtiyaçları çok hızlı değişebilmektedir. Statik yapılanmış ve aynı anlayışla hizmet vermeye devam eden mevzuata bağlı bu anlayış vatandaşın beklentilerinin altında kalacak ve verilen hizmetler elbette yetersiz kalacaktır. Oysa öğrenmeyi sürekli ve dinamik kılan bir anlayış değişen koşullara hızla cevap verecek ve bu da hem rekabet edebilen hem de sorun çözen bir kamu örgütünü oluşturacaktır.

\* Öğrenen örgüt yaklaşımı bürokratik yapıda da önemli çözümler üretecektir. Kamu örgütlerinde birimler arasında bilginin doğru ve etkin geçişini sağlayacaktır. Birimlerin hizmetlerini birbirinden kopuk ve koordinasyonsuz bir şekilde yapması karmaşık bir yapıyı doğurmaktadır. Bir çok hizmet mükerrer yapılan işler nedeniyle hem zaman hem emek kaybına yol açmaktadır. Öğrenen örgüt anlayışı doğru ve yerinde bilgi akışını sağlayarak bu noktadaki kayıpları ortadan kaldıracaktır.

\* Öğrenen örgüt anlayışı ile kamu örgütleri geçmişteki başarısızlıklarını da sorgulayacak ve bu şekilde bu başarısızlıklardan çıkardığı derslerle öğrenme sürecini daha etkin hale getirecektir. Daha önce yapılan hizmetlerin bu şekilde analizi geleceğe yönelik planlamayı daha etkin hale getirecektir.

\* Öğrenen örgüt yaklaşımı çalışanların zihinsel performansından maksimum faydayı sağlayacaktır. Kamu örgütlerinde insan kaynaklarının etkin kullanılabilmesi için ve çalışanların liyakatli olabilmesi için kişisel gelişime izin veren yaratıcı fikirlere açık daha esnek bir yapı gerekir. Böylece çalışanlar yaptıkları işte



uzmanlaşırken çalışmalarını belirli kalıplar içerisinde değil, üretkenliklerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir yapıda çalışmalıdırlar. Böylece kişisel olarak çözümlenecek küçük sorunlar daha kısa bir zamanda ve daha az emek ile çözülecek, bu durum çalışanları da işlerine daha iyi motive edecektir. Öğrenen örgüt yaklaşımı ile bilgiyi alan, kullanan ve aktaran böylece gelişimini sürekli kılan çalışanlar olacaktır. Bu durum rekabet edebilen ve kaliteli hizmetler üreten kamu örgütlerinin oluşmasını sağlayacaktır.

\* Son olarak uygulamada da ortaya çıktığı gibi kamu yönetimimizin mevcut yapılanması ile öğrenen örgüt anlayışının uygulanması pek mümkün görünmemektedir. Çünkü Türk kamu yönetiminde kurumsallık yerine kişisellik hakimdir. Dışa açılmayı değil kapanmayı, öğrenmeyi değil muhafaza etmeyi hedefleyen kapalı ve muhafazakar bir örgüt yapısı mevcuttur. Bu haliyle kamu yönetiminin; eylem ve işlemlerini gerçekleştirirken öğrenen örgüt yaklaşımına itibar etmeyeceği aşikardır. Ancak sürekli gündemde olan Türk Kamu Yönetimini yeniden yapılandırma çalışmaları, öğrenen örgütler yaklaşımını da esas alarak yürütülmelidir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKAD İlter vd., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul, 1998

AKAT İlter vd., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994

ARAT Melih, Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Gurubu, **Öğrenen Organizasyonlar II**, Kalder Yayınları, No 16, 2. Basım, Kasım 2000

ARAT Melih, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

BALCI Asım, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, Editörler: Muhittin Acar, Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2003

BAYSAL A.Can ve TEKARSLAN Erdal, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996

COLEMAN Ron, BARRIE Giles, **Yöneticinin Klavuzu**, Çev: Mehmet Harmancı, Şubat 1995

COX Danny ve HOOVER John, **Günü Yakalayın**, Rota Yayınları, İstanbul, 1998

ÇAM Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1.Basım, İstanbul, Papatya Yayınları, Eylül 2002

ÇAM Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınevi, İstanbul, Eylül 2002

- ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri yayınları, Ankara 1999
- ÇEVİK Hasan Hüseyin, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- DONNELLON Anne, **Takım Dili**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- DRUCER F.Peter, **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, İnkılap Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1998
- DRUCER F.Peter, **Sonuç İçin Yönetim**, 2.Basım, İstanbul, İnkılap Yayınları, 1998
- DRUCKER Peter.F., **Managing For The Future**,Oxford, yy., 1992
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no: 242, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın no: 135, İstanbul, 1991
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- EREN Erol,**Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997
- ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

ESEN Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998

GEORGE J.M., JONES G.R., **Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A., 1995

GRAHAM Barbara J., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev:Ali Tekcan, 1.Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, Mart 1998

GÜNEY Salih (Editör), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

İNAN Özalp, **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, Mart 2000, Eskişehir

İNCELER Halime, **Öğrenen Organizasyonlar**, *BYTE Türkiye*, Aralık 1997

KATZ D., KAHN R., Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, Todaie yayınları No: 167, 1977

KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 1999

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İkinci Basım, İstanbul, Beta Basım, 2001,

KORYÜREK Cüneyt E., “lider ve Liderlik”, **Arçelik 1997 Ajandası**, 1996

ÖZDEN Yüksel, **Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm**, 3.Baskı, Ankara, Pegena Yayıncılık, Mayıs 2000

PEKER Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No 58, Ankara, 1995.

SENEMOĞLU Nuray, **Gelişim Öğrenme ve Öğretim**, Sekizinci Basım, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003,

SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüü ve Uygulaması**, Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, 7. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Ekim 2000

SUNGURLU Melek, “Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998

TAŞKIN Ercan, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

WEAVER C.N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 1998

YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Birinci basım, İstanbul, Alfa Yayınları, Ocak 2000

YEŞİLYAPRAK Binnur (Editör), **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, 7.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, Eylül 2004

## **MAKALELER VE BİLDİRİLER**

AKDEMİR Ali, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997

AKGEMCİ Tahir, “Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyon”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Yıl:1999, sayı: 2

AKSOY Ali, AYDEN Cem, ”Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibariyle İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, sayı: 5-6, yıl: 2002

AKTAN Coşkun Can, “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 18, 1998

ATÇI Baransel , “Öğrenen Örgütün Oluşturulmasında Bir Yöntem Aracı Olarak Strateji Laboratuvarı”, **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi** 1998

BAYRAKTAROĞLU Serkan, KUTANIŞ Rana Özen, “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 3, 2002/1

BLANCARD Ken, ”Bilgiyi Paylaşın”, **Executive Excellence**, Ağustos 1998

ÇALIK Temel, “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları.”, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf.12.08.2005>

ÇELİK Vehbi, “Okulların Kalitesini Artırmada Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme”, **3.Verimlilik Kongresi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi, 1997

DİKMEN Çiğdem, **Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar**, <http://www.kariyerimizve.biz/modules.php>, 12.9.2005

DOĞRUSÖZ Halim, “Bir Öğrenen Yönetim Sistemi ve SEKA Deneyi Üzerien”, **Dünya Gazetesi**, 18-19 Eylül, 1995

DURNA Ufuk ve EREN Veysel, “**Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı:1, Mart 2002

ERDİL Oya, ”Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi**, Sayı 5, Yıl 3, Cilt 1, Haziran 1996

ERGUN Tuncay, “Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997

ERSÖZ Başak, ”**Organizasyonel Öğrenme**”, <http://www.sitetky.com./frameset/ot/otmak/15.html>, 15.11.2005

FEDAYİ Cemal, ”Öğrenen örgütler teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek”, **Yeni Türkiye Dergisi**, sayı 20, Yıl 1998

FULMER R.M., GIBBS P., KEYS J.B., **The Second Generation Learning Organizations: New Tools For Sustaining Competitive Advantage**, Organizational Dynamics, Autumn, 1998

GARD G., LINSTÖRM K., DALLNER M., **Towards A Learning Organization: The Introduction Of A Client- Centered Team- Based Organization In Administrative Surveying Work**, Applied Ergonomics, Vol. 34, 2003

GHERARDI S., **Competence-The Symbolic Passe-Partout To Change In A Learning Organization**, Scand. J. Mgmt., Vol: 14, No: 4, 1998

GOH David S., RICHARDS G., **Benchmarking The Learning Capability of Organizations**, European Management Journal, Vol. 15, No 5, 1997

GÖKÇELER Fikri, “Yönetici lider, Devlet Adamı ve Mülki İdare Amirliği”, **İdarecinin Sesi Dergisi**, sayı 4

GÜÇLÜ Nezahat, “Öğrenen Örgütler”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Ekim 1999, Cilt 2, No 2.

GÜÇLÜ Nezahat, TÜRKÖĞLU Hakan, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Bahar 2003, Sayı 1

GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, YÖRÜK Nevin, “Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır.”, **Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 27, Ekim 2002

HALİS Muhsin, ”Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Kamu Yönetiminde Kalite, 1.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri-2**, TODAİE Yayınları, Birinci Baskı Mart 1999

KALKAN Veli Denizhan, ”**Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi**”,

[www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html](http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html), 10.10.2005

KALKANDELEN Hayrettin, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma(Süreç ve Aşamalar)”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 70, Eylül, 1998, Sayı, 420

MAKRIDAKIS Spyros, “Bilginin Etkisi”, **Executive Excellence**, Ağustos 1998



- MCGILL Michael, W. JR John, LEI David,” Management Practices In Learning Organizations”, **Organizational Dynamics**. 1998.
- MOCAN Cevdet, ”Öğrenen Organizasyonlar”, **Executive Excellence** , Ağustos 1998
- ÖNCÜL Mehmet Sadık, “Örgütsel Öğrenme”, **Verlilik Dergisi**, sayı: 2, Yıl: 1999
- ÖZGEN Hüseyin, KILIÇ Kemal Can, KARADEMİR Bahattin, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi”,  
http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2004/ 12.11.2005.
- ÖZGEN Hüseyin, TÜRK Murat, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli.” **Amme İdaresi Dergisi**, cilt: 29, sayı: 2, Haziran 1996
- ÖZGENER Şevki, “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, 1998
- ÖZGENER Şevki, ”**Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması.**”,  
[www.stratejiyönetim.net/ogerenenorgut.htm](http://www.stratejiyönetim.net/ogerenenorgut.htm)., 15.12.2005.
- PINAR İbrahim, “**Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi.**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, “Grup Dinamiği ve Liderlik”, **Tüsiad Dergisi**, 28-30 Mayıs
- SAGSAN Mustafa, “Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli:İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde Örgütsel İnsan.”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, Ekim 2002
- SAYLAN Gencay, “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 3, Eylül 1996

ŞİMŞEK Levent, “Öğrenmenin Reçetesi Yoktur”, **Executuve Excellence**, Ağustos 1998

TAŞCI Deniz, EROĞLU Erhan, ”İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Yıl 2004

ÜLKER Gönül, “Yönetici ve Lider”, **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran, 1997, cilt 1

YAŞAMIŞ Firuz Demir, “Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulanmasında Yeni Gelişmeler: Administrtion’dan Management’e”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 68, Haziran 1996, Sayı 411

YAZICI Selim, “Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar”, **İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 20, Mart 1999

**TEZLER**

ARSLAN Doğan, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE.,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2001

AYDOĞDU Egemen, **İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı  
Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya  
Üniversitesi, S.B.E., 2002

CANOĞLU Ahmet, **Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya  
Motivasyonun Etkisi Ve Bir İşletme Uygulaması**, Yayınlanmamış  
Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, 2002

CANOĞLU Ahmet, **Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya  
Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması**, Yayınlanmamış  
Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., 2002

ÇAM Halim, **Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının  
Artırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi  
S.B.E., İstanbul 2000

ÇAM Salim, **Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının  
Artırılması**, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi,  
SBE., 2000

KARADAĞ Namık, **Öğrenen Organizasyonlar ve Örgütsel Öğrenme  
Yetersizliklerine İlişkin Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans  
Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, SBE., Gebze, 2002,

ŞİT Aydın, **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Yönetici(Arçelik A.Ş.  
Eskişehir Buzdolabı Fabrikasında Bir Uygulama)**, Yayınlanmamış  
Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., 1998

- TAŞTAN Umut, **Öğrenen Organizasyonlar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E., 1999
- UÇAR Korhan, **Öğrenen Organizasyonlar: Teori, Yöntem ve Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE., Ekim 2001
- YILDIRIMIŞIK Feyza, **Öğrenen Organizasyonlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, S.B.E., 2001
- YUCA Umut, **Öğrenen Organizasyon Modeli Açısından Özel Okul İşletmeciliğinin Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DÜMLUPINAR Üniversitesi, S.B.E., 2004
- YÜKSEL İhsan, **İşgüçlüğü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997

**EKLER**

**EK. 1: Anket Soruları**

SORULAR		Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasına	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	Müdürlüğünüzde, başka müdürlüklerce yeni bilgiler, sizinle paylaşılıp yapılan işlerde kullanılabilir mi?					
2.	Müdürlüğünüzde örgütünüz ile ilgili çözdüğünüz bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıyor musunuz?					
3.	Müdürlüğünüzde yapılan işlerde çalışan personelin görüş ve fikirlerinden daha çok; üst makamların görüşleri etkili oluyor denebilir mi?					
4.	Müdürlüğünüzde teşkilatınızın geçmişte yaptığı başarılarından kaynaklanan kural ve sistemlerin günümüzde işleyişiyle ilgili sorunlar doğurduğunu gözleyip musunuz?					
5.	Müdürlüğünüzde “meslek geliştirme kurslarına” gönderilen personelin öğrendiği bilgiyi işyerinde uygulayabileceği bir ortamın varlığından söz edilebilir mi?					
6.	Müdürlüğünüzde problemlerin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı metotlar yerine üretim ve kalite literatüründe adı geçen teknikler kullanılmakta mıdır?					
7.	Müdürlüğünüzde bilgileri derlemek ve değerlendirmek için istatistik yöntemler uygulanmakta mıdır?					
8.	Örgütünüzde bir yenilik girişimi yapmak isteyen, ancak hata yapma ve bir üst amirce cezalandırılma korkusuyla kendilerini dar kalıplar sıkıştırılıp yenilik girişiminde bulunmayan personelin varlığından söz edilebilir mi?					
9.	Müdürlüğünüzde çalışanların bilgilerini artırmak için mevcut süregelen uygulamalar yerine yeni yaklaşım ve uygulamalar denenmekte midir?					
10.	Örgütünüzde problemlerin ve başarıların nedenlerini araştırıp aynı problemlerin ortaya çıkmaması ve başarıların tekrarlanması için uygulanan bir yöntem ve sistemin varlığından söz edilebilir mi?					
11.	Örgütünüzde faaliyet alanlarında en başarılı firma ve kuruluşların izlediği stratejiler ve bu stratejilerin uygulanma aşamasındaki işleyiş süreçleri ile kendi uygulamalarınız bilinçli bir şekilde karşılaştırılıp, uygulandığını gözlemliyor musunuz?					
12.	Örgütünüzde faaliyet alanlarında en başarılı kuruluşların maliyetleri düşürme yöntemleri ile kendi uygulamalarınız bilinçli bir şekilde karşılaştırılıp, uygulandığını gözlemliyor musunuz?					

13	Örgütünüzde; faaliyet alanlarında en başarılı kuruluşların yönetim ve organizasyon anlayışları ile kendi uygulamalarınız bilinçli bir şekilde karşılaştırılıp, uygulandığını gözlemliyor musunuz?					
14	Müdürlüğünüzde, her türlü bilgi ve yeniliklerin depolandığı dokümantasyon veya bilgisayar sistemine gelişmeleri öğrenmek isteyen personelin, ymnetmelik ve güvenlik gibi nedenlerle her istediği zaman ulaşamadığını söyleyebilir misiniz?					
15	Müdürlüğünüzde, üretilen yeni fikir ve uygulamaları diğer gelir müdürlüklerinin de anında öğrenebilmesi için internet ve bilgisayar ağının yeterli olduğundan söz edilebilir mi?					
16	Kısım veya ünite müdürlüklerince üretilen yeni fikir ve projeler, üst makamlara ulaştırılsa dahi ilgisiz kaldığını gözlemliyor musunuz?					
17	Müdürlüğünüzde işlerin ayrıntılarıyla uğraşp zamansızlık nedeni ile asıl yapmanız gereken görevleri yerine getirmeye zaman kalmadığı oluyor mu					
18	Müdürlüğünüz personeli arasında bu benim işim değil, tartışmaları zaman zaman oluyor mu?					
19	Müdürlüğünüzde çalışan personelin çoğunluğunun kendilerini geliştirme ve yenilikleri öğrenmeye karşı istekli olduklarını gözlemliyor musunuz?					
20	Müdürlüğünüzde çalışan personelin geneli düşünüldüğünde kaygılı ve evhamlı olduklarını gözlemliyor musunuz?					
21	Müdürlüğünüzde çalışan personelin geneli düşünüldüğünde kendilerine has yeteneklerini kullanabilecekleri bir pozisyon ve işte çalıştıklarını gözlemliyor musunuz?					
22	Müdürlüğünüzde çalışanların emeklilikleri yaklaştıkça yeni şeyler öğrenme ve kendilerini geliştirme istekleri de azaldığını gözlemliyor musunuz?					
23	Örgütünüzde bir üst amir personeli ile yapılan işi ve yapıcı yorumlar alabilir olduğunu gözlemliyor musunuz?					
24	Örgütünüzde çalışan personelin Gelirler Müdürlüğü teşkilatının nasıl işlediği ve nasıl sistematik yapıya sahip olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu gözlemliyor musunuz?					
25	Müdürlüğünüzde çalışan personelin işlerinin belli bir bölümünde teknolojik gelişmeleri ve değişiklikleri takip etmeleri için izin istediklerini gözlemliyor musunuz?					
26	Gelirler Müdürlüğünün yönetmelikleri ve genelgeleri; gereğinden fazla formalite içerdiğinden yapılan işlerin yavaşlamasına ve aksamasına neden olduğunu					

	gözlemliyor musunuz?					
27	Örgütünüzde çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardımda bulduklarını gözlemliyor musunuz?					
28	Gelirler Müdürlüğü teşkilatında uygulanan ödül sistemi; personelinizin yenilikleri öğrenme ve kendini geliştirmelerine katkıda bulunacak şekilde düzenlenmektedir denilebilir mi?					
29	Müdürlüğünüzde yapılan işler ve bununla ilgili bilgilerin sürekli güncelliğini sağlamak amacıyla anket, şikayet kutusu vb yöntemler uygulandığı oluyor mu?					
30	Gelirler Müdürlüğü teşkilatının organizasyon yapısı, çalışanlarının birbirleri ve üst makamlarla ilişkilerinde kısıtlamalar getirmektedir denilebilir mi?					
31	Müdürlüğünüzde normal olarak departmanlar arası çözülebilecek sorunlar iletişim kopukluğu nedeniyle daha üst kademelere kadar ulaştığı oluyor mu?					
32	Gelirler Müdürlüğü teşkilatı, çalışan personelinin kişisel gelişimin ön planda tutuyor denebilir mi?					
33	Müdürlüğünüzde, gelirler müdürlüğü teşkilatının gelecek ile ilgili hedeflerini, çalışan personelin bildiğini ve anladığını gözlemliyor musunuz?					
34	Gelirler Müdürlüğünün varlık nedeni ve misyonu günümüz şartlarının gereklerini yerine getirecek düzeyde olduğunu gözlemliyor musunuz?					
35	Gelirler Müdürlüğü, kurum olarak her türlü gelişmelere ve teknolojiye uyum gösterebilmesi için, kurum dışında yetenekli personel ile teknolojileri kuruma transfer ediyor denebilir mi?					
36	Müdürlüğünüzde, personelin katılmış olduğu meslek geliştirme kurslarında verilen eğitimin personelin ve kurumun ihtiyaçlarına göre düzenlendiğini gözlemliyor musunuz?					
37	Müdürlüğünüzde çalışan personelin kapasite ve bilgi birikimi piyasa şartlarına göre iyidir denebilir mi?					
38	Müdürlüğünüzde işe yeni alınan veya iş değişikliği yapılan personel yoğun olarak yeni işi için eğitilir ve yetiştirilir, denebilir mi?					
39	Müdürlüğünüzde çalışan personelin mesleki bilgilerini artırmak için önlere planlı hedefler konup bunları başarmaları beklendiğini gözlemliyor musunuz?					
40	Müdürlüğünüzde çalışan personelin çoğunluğunun kendilerini geliştirme ve yenilikleri öğrenmeye karşı istekli olduklarını gözlemliyor musunuz?					



41	Kurumunuzun bir kamu kurumu olması ve devlet memurları kanununun çalışan memurlara vermiş olduğu haklar nedeni ile, liyakatsiz memurlar için yöneticilerin elinden bir şey gelmediğini gözlemliyor musunuz?					
42	Yaşınız	[ a ] 18-25 [ b ] 26-40 [ c ] 40-55 [ d ] 55+				
43	Cinsiyetiniz	[ ] Bay [ ] Bayan				
44	Eğitim Düzeyiniz	[ a ] İlköğretim [ b ] Lise [ c ] Üniversite [ d ] Yüksek lisans ve diğerleri				
45	Meslekte Çalışma Süreniz	[ a ] 1-5 Yıl [ b ] 6-10 Yıl [ c ] 11-15 Yıl [ d ] 16+				
46	Unvanınız	[ a ] Memur [ b ] Şef [ c ] Amir [ d ] Müdür veya Yard.				

## DİZİN

### B

bilgi, 8  
birey, 39  
Bireysel öğrenme, 21

### Z

zihinsel, 7  
Zihinsel model, 40  
Zihinsel modeller, 47

### D

davranışının, 2, 60, 62, 63, 68

### K

Kamu, 92  
Kamu Örgütleri, 96, 97  
kamu yönetimi, 93  
Kişisel ustalık, 46

### L

lider, 66  
Liderlik, 19, 39, 40, 57, 59, 60, 62, 64, 67, 68

### M

misyon, 39

### Ö

Öğrenen lider, 67  
Öğrenen örgüt, 8, 17, 19, 21, 24, 32, 33, 34, 36, 40,  
44, 45, 48, 53, 54, 60, 83, 96, 97  
Öğrenme, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 14, 15, 16, 18, 21,  
22, 23, 24, 25, 26, 27, 33, 35, 43, 44, 49, 52, 53,  
54, 56, 67, 68, 73, 77, 79, 82, 100, 106, 117,  
119, 152, 153, 154, 158, 159, 164  
öğrenme çemberi, 2  
Öğrenme Döngüsü, 2  
Öğrenme eğrileri, 6  
Örgüt, 7  
Örgütsel Öğrenme, 1, 13, 18, 21, 22, 26, 29, 45, 75

### P

Paylaşılan vizyon, 49

### S

sistem yaklaşımı, 38  
Takım, 43  
teorisyenler, 1

### V

Vizyon, 39

### Y

yönetim, 20

