



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan  
Özgür Gazi ŞAHİNKESEN

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

TOKAT – 2010

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 20 / 10 / 2010.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Kadir Arslan

Kadir Arslan

Üye : Trd. Doç. Dr. İsmail Bırcı

İsmail Bırcı

Üye : Doç. Dr. Fatih Yüksel

Fatih Yüksel

Üye : .....

.....

Üye : .....

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 21./06./2010 tarih ve 22-04 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa D. UĞUR  
Enstitü Müdürü

Enstitü Müdürü: .....

Mühür  
İmza

Mustafa D. Uğur

## ETİK SÖZLEŞME

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Öğrenen Organizasyonlar Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde Bir Uygulama ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Özgür Gazi ŞAHİNKESEN

## ÖZET

Hızına yetişmekte zorluk çekilen teknolojik gelişmeler ve aynı hızla gelişen rekabet koşulları organizasyonların ayakta kalabilmelerini gün geçtikçe zorlaştırmaktadır. Bir organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesinin en önemli koşullarından birisi sürekli öğrenme ve bunun kalıcı olmasını sağlayabilecek “öğrenen organizasyon”lar kurabilmesidir. Üniversiteler bu teknolojik, bilimsel ve kültürel değişimin lokomotif konumunda olması gereken kurumlardır. Lokomotif görevini yerine getirebilmek için öncelikle üniversitenin organizasyon yapısının; sistematik olarak problem çözebilen, tecrübelerinden yararlanarak bilgi yaratabilen, yaratılan bu bilgiyi de organizasyon içinde paylaşabilecek şekilde oluşturulması gerekmektedir.

Bu çalışmada Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin ne ölçüde bir “öğrenen organizasyon” olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda öğrenme, örgüt kültürü ve öğrenen organizasyon kavramları teorik olarak açıklanmış, akademik ve idari işgörenlerin; bireysel, grup ve örgüt düzeyindeki öğrenen organizasyon algıları arasında demografik değişkenler açısından bir fark olup olmadığı t-testi, anova testi ve regresyon analiziyle değerlendirilerek istatistiksel olarak ortaya konmuştur.

Araştırma sonucunda, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin öğrenen organizasyon seviyelerinden bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme performansı bakımından belirtilen özelliklere yeterli ölçüde sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yaş, cinsiyet, görev, akademik unvan ve görev süresi bakımından öğrenen organizasyon algısı düzeyleri arasında belirgin bir fark saptanmamıştır.

## ABSTRACT

Taken with the speed of technological developments grown difficulty and competitive conditions in the rapidly developing standing makes it difficult for organizations to stay in every day. Adapt to the changing environment of an organization to achieve a one of the most important conditions to be permanent that it can provide continuous learning and "learning organizations" able to establish. Universities in this technological, scientific and cultural institutions need to be is the driving force of change. In order to fulfill the task of locomotive probel systematically solve the university's organizational structure, taking advantage of the expertise that can create information, which was created to share the information needs to be established within the organization.

In this thorough investigation, the extent to University Gaziosmanpasa a "learning organization" have been determined. In this context, learning, organizational culture and learning organization concepts are explained in the theoretical, academic and administrative personnel, individual, group and organizational-level perceptions of a learning organization if there is a difference between the demographic variables, t-test, Anova test and were evaluated by regression analysis revealed a statistically was.

As a result, levels of learning organization Gaziosmanpaşa University of individual, group and organizational level of learning performance were not adequate in terms of the requirements specified. In addition, age, gender, task, learning organization in terms of academic titles and tenure was a significant difference between the levels of perception.

## İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

### I. BÖLÜM

#### YÖNETSEL ETKİNLİK ARACI OLARAK ÖĞRENME

1. Öğrenme .....	4
2. Öğrenme Teorileri .....	5
2.1. Klasik Koşullanma .....	6
2.2. Operant (Edimsel-Araçsal) Koşullanma .....	6
2.3. Sosyal-Bilişsel Teori .....	6
3. Öğrenme Seviyeleri: Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye .....	7
3.1. Bireysel Öğrenme .....	7
3.2. Takım Halinde Öğrenme .....	9
3.3. Örgütsel Öğrenme .....	10
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....	12
Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi .....	12
4.1 Örgütsel Öğrenme Kavramı .....	13
4.2 Örgütsel Öğrenme Süreci .....	19
4.2.1. Bilginin Elde Edilmesi .....	20
4.2.2. Bilginin Paylaşılması .....	22
4.2.3. Bilginin İçselleştirilmesi .....	22
4.2.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması .....	23
4.3. Örgütsel Öğrenme Türleri .....	24
4.3.1 Tek Döngülü Öğrenme .....	26
4.3.2 Çift Döngülü Öğrenme .....	29
4.3.3 Üç Döngülü Öğrenme .....	30

4.4. Örgütsel Öğrenmeyi Sınırlayan Unsurlar .....	32
4.5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar .....	33
5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GELİŞTİRİLMESİ .....	34
5.1. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Faktörler .....	35
5.1.1. Paylaşılan Vizyon.....	35
5.1.2. Örgüt Kültürü.....	36
5.1.3. Esneklik Sağlayan Strateji .....	36
5.1.4. Çevresel Faktörler .....	37
5.1.5. Organizasyon Yapısı .....	37

## II. BÖLÜM

### ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1. Öğrenen Organizasyonların Ortaya Çıkışı ve Temel Unsurları.....	38
1.1. Öğrenen Organizasyonların Ortaya Çıkışı.....	38
1.1.1. Bilen Organizasyonlar .....	39
1.1.2. Anlayan Organizasyonlar .....	40
1.1.3. Düşünen Organizasyonlar.....	40
1.1.4. Öğrenen Organizasyonlar .....	40
1.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri.....	41
1.2.1. Sistematik Problem Çözme.....	42
1.2.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme .....	42
1.2.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme .....	42
1.2.4. Başkalarından Öğrenme .....	43
1.2.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı .....	43
1.2.6. Sinerji Yaratma .....	44
1.2.7. Sürekli İyileştirme .....	44
1.3. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri .....	45
1.3.5. Sistem Düşüncesi .....	47
2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ .....	48
2.1. Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı .....	51
2.2. İşletme politikalarının oluşturulmasına katılımcı yaklaşım .....	51
2.3. Bilgi sistemleri .....	51
2.4. Yapıcı muhasebe ve kontrol.....	52

2.5. İçsel değişim.....	52
2.6. Ödüllendirmede esneklik .....	52
2.7. Geliştirici yapılar .....	52
2.8. İşletme dışı analiz yapan işgörenler.....	53
2.9. İşletmeler arası öğrenme .....	53
2.10.Öğrenme iklimi.....	53
2.11.Herkes için kendini geliştirme olanakları .....	53
3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÇALIŞANLARIN ÖZELLİKLERİ.....	54
3.1. Açıklık ve Katılım .....	55
3.2. Sistem Düşüncesini Benimseme .....	55
3.3. Yaratıcılık.....	56
3.4. Kişisel Etkinlik .....	56
3.5. Empati .....	56
4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME SÜRECİ .....	57
4.1. Öğrenme Merdiveni.....	57
4.2. Umursamama .....	57
4.3. Bilinçlenme .....	58
4.4. Anlama.....	58
4.5. Bağlılık.....	58
4.6. Harekete Geçme – Eylem: .....	59
4.7. Düşünme ve Yansıtma .....	59

### **III. BÖLÜM**

#### **UYGULAMA**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	60
1.1. Araştırmanın Amacı .....	60
1.2. Araştırmanın Önemi .....	60
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	60
2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	60
2.2. Araştırmanın Sorusu .....	60
2.3. Evren ve Örneklem .....	61
2.4. Veri Toplama Araçları.....	61



2.5. Verilerin Analizi .....	62
3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR .....	62
3.1 Genel Bulgular: .....	62
3.2 Özel Bulgular: .....	67
3.2.1 Akademik işgörenlerin öğrenen organizasyon algısı .....	67
3.2.2 İdari işgörenlerin öğrenen organizasyon algısı .....	72
4 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
4.1 Sonuçlar .....	78
4.2 Öneriler .....	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER .....	86

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ankete katılan idari ve akademik işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı .....	62
Tablo 2: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin yaş aralıklarına göre dağılımı.....	63
Tablo 3: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin görev yaptıkları birimlere göre dağılımı .....	64
Tablo 4: Ankete katılan akademik işgörenlerin idari görevlerine göre dağılımı .....	65
Tablo 5: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin görev sürelerine göre dağılımı .....	66
Tablo 6: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin unvanlarına göre dağılımı .....	66
Tablo 7: Akademik işgörenlerin frekansları, bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamaları, standart sapmaları .....	67
Tablo 8: Akademisyenlerin cinsiyet grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin t-testi sonuç tablosu.....	68
Tablo 9: Akademisyen yaş grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	68
Tablo 10: Akademik birimler ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	69
Tablo 11: Akademik işgörenlerin idari görevleri olup olmaması ile öğrenme düzeyi ortalamaları arasındaki t-testi sonuçları. ....	70
Tablo 12: Akademik işgörenlerin görev süreleri ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	71
Tablo 13: Akademik unvanlar ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	71
Tablo 14: İdari işgörenlerin frekansları, bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamaları, standart sapmaları .....	72
Tablo 15: İdari personellerin cinsiyet grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin t-testi sonuç tablosu.....	73
Tablo 16: İdari işgörenlerin yaş grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	73
Tablo 17: İdari işgörenlerin çalıştığı birim ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	74
Tablo 18: İdari işgörenlerin görev süreleri ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	75
Tablo 19: İdari işgörenlerin unvanları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.....	75

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Bireysel Öğrenme Modelleri - Bireysel Zihni Modeller Döngüsü .....	9
Şekil 2: Öğrenme Süreci Çemberi.....	14
Şekil 3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü .....	17
Şekil 4:Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli.....	19
Şekil 5:March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli .....	25
Şekil 6: Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Bileşenleri.....	27
Şekil 7: Tek Döngülü Öğrenme Modeli .....	28
Şekil 8: Çift Döngülü Öğrenme Modeli .....	29
Şekil 9: Üç Döngülü Öğrenme.....	31

## GİRİŞ

Baş döndürücü teknolojik gelişmelere ayak uyduramaya çalıştığımız günümüz dünyasında “Sürekli Öğrenme” felsefesi, eğitim ve öğrenmeyi örgütler için varlıklarını sürdürebilmenin önkoşulu haline getirmiştir. Bu nedenle, bu hızlı değişime uyum sağlayabilmek için, örgütlerin sürekli gelişmeyle birlikte kendi içlerinde öğrenmenin kesintisiz devamını sağlamaları da gerekmektedir. Bu amaçla; öğrenmeyi, insanı, bilgiyi, insanî değerleri esas alan **Öğrenen Organizasyonlar** hak ettiği önemi kazanmalıdır.

Sürekli değişen ve gelişen bir dünyada sürekli başarı, yalnızca çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni olanaklar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkündür. Başarılı örgütler, öğrenme işlemini sürekli ve dinamik olarak uygulamayı başarmış örgütlerdir. Öğrenen organizasyon yaklaşımı, örgütlere bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Öğrenen organizasyon; örgütlerde bireysel öğrenmeyle başlayıp, grup düzeyinde öğrenmeyle devam eden ve örgütsel öğrenme ile sonuçlanan bir süreçtir. Öğrenen organizasyonlar; örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu diğer örgüt çalışanlarıyla da paylaşmalarını, bu bilgiyi örgütün hafızasına kazandırmalarını ve sorunların çözümünde kullanmalarını temel almaktadır.

Öğrenen organizasyon ve sistem düşüncesinin bulunmadığı örgütlerde, resmin bütününe görememe, olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kuramama, sorunu hep dışarıda arama ve öğrenme eksiklikleri gibi örgütün devamlılığı açısından hayati tehlike arz eden birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Öğrenen organizasyonun beş disiplini; ile bu sorunlar ortadan kaldırılabilir. Kişisel ustalık, kendini sürekli öğrenme ve gelişime adanmış zihni faaliyeti ifade eder. Zihni modeller, zihnimizde yer etmiş kökleşmiş varsayımlar, tutumlar, genellemeler ve düşünüş biçimleridir. Dünyayı zihni modellerimiz ile algılarız. Paylaşılan vizyon örgüt içindeki bireylerin katkısı ile ortaya çıkartılmış, örgütün kendini gelecekte nerede görmek istediği ile ilgili düşüncelerdir. Takım halinde öğrenme, örgüt içindeki öğrenme faaliyetlerinin takım olarak birlikte gerçekleştirilmesini ve bu süreçte sinerji yaratılmasını ifade eder. Sistem düşüncesi ise, bu dört disiplini birbirleriyle uyumlulaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Öğrenen organizasyonların beş disiplini ile örgüt içinde yaratılacak öğrenme ortamı sayesinde örgütler çevre şartlarına uyum sağlayabilir ve rekabet güçlerini artırabilirler. Başarılı öğrenen örgütler, öğrenen organizasyon felsefesini, örgüt kültürlerinin bir parçası haline getirebilmiş örgütlerdir.

Üniversiteler, kendilerini bir şey öğrenmeye adayan örgütlerdir. Bilgi yaratırlar ancak, öğrenen örgütler midir? Çevresel değişimlere ve baskılara, stratejik tepki olarak çoğu üniversite yeni fikirleri uygular böylece öğrenen örgüt olmaya başlar. Üniversiteler öğrenme merkezleridir. Ancak öğrenen örgütler midir? Edimlerinde yeni bilgiyi uyguluyorlar mı? Son 20 yılda üniversite çevresi sürekli değişmiştir. Bütün örgütler sanayi ötesi toplumun teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel çevresi hızlı bir biçimde değişmiştir. Üniversiteler için, ulusal düzeydeki politika gelişmeleri (ortaöğretim sonrası kitle eğitimi, mikro ekonomik amaçlar yönetimi, piyasa sistem yeterliliği) ve öğrenci tüketimi-istem düzeyi (işgören, yaşam boyu eğitim, kişisel ve entelektüel gelişmeler için ön hazırlık, para kazanma değeri) kurumsal düzeydeki önemli gelişmeleri desteklemiştir (Celep, 2004: 3).

Üniversitelerin temel işlevleri araştırmalar yaparak bilgi üretmek, teknoloji geliştirmek ve eğitim-öğretim yoluyla nitelikli işgücü yetiştirmektir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, üniversiteler için büyük önem taşımaktadır. Üniversitelerin bilgi üretme yaratıcılığı onların öğrenen örgütler olma derecelerine bağlıdır (Celep, 2004:5).

Bu araştırmada Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari işgörenlerin öğrenen organizasyon algıları ve bu algıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Üç bölümden oluşan bu çalışmada; ilk bölümde öğrenme kavramı üzerinde durulmuş, öğrenme süreci, öğrenme çeşitleri, öğrenmeyi sınırlayan ve geliştiren unsurlar açıklanmıştır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenmeyi geliştiren unsurlara da kısaca değinildikten sonra, ikinci bölümde, öğrenen organizasyonlara yer verilmiştir. Burada; öğrenen organizasyon kavramı ve tanımı, öğrenen organizasyonların temel yetenekleri, öğrenen organizasyonların disiplinleri, öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci, ve çalışanların özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde yapılan araştırma çalışmasına yer verilmiştir.

## I. BÖLÜM

### YÖNETSEL ETKİNLİK ARACI OLARAK ÖĞRENME

#### 1. Öğrenme

Tüm canlıların yaşamını sürdürebilmesi için çevresindeki değişmelere başarılı olarak uyum sağlaması gerekmektedir. Her canlı doğumundan itibaren, yaşamak için çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için de sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Etkin uyum sağlama sadece öğrenmeyle mümkündür. Öğrenme, kişisel ya da örgütsel ölçekte olsun, bilgi edinmenin çok ötesinde bir kavramdır. Öğrenme yoluyla, insanlar daha önceden yapamadıkları bir şeyi yapabilecek duruma gelirler (Senge, 1993).

Birçok yazar öğrenmeyi, “bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişim” olarak tanımlamaktadır (Gordon, 1997: 7). Öğrenme, uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Bu durumda, öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olacaktır. Bu sürecin sonucunda, bireyin değer ve davranışlarında sürekli, kalıcı nitelikte bir değişim meydana gelmelidir (Morgan, 1977: 99).

Organizasyon teorisinde, Sistem Yaklaşımı ile birlikte organizasyonların canlı birer varlık olarak ele alınması; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabilecekleri fikrini doğurmuştur. İnsanlar hayatlarında çok fazla şeyi bilinçsizce öğrenir. Global bilgi dünyası giderek daha karmaşık hale gelir ve daha iç içe geçmeye başlayarak ve daha dinamik bir görünüm kazanmaktadır. Bu gelişim süreci, işi ve çalışmayı, başkalarının deneyimlerinden daha çok ilham alınması gereken bir öğrenim haline getirmektedir.

Değişen çevreye uyum sağlamak, tüm canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için temel koşuldur. Dolayısıyla, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için de varlıkların sürdürmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartı “öğrenmek” olacaktır. Ancak günümüzde öğrenmenin bir yönetsel etkinlik ve rekabet aracı olarak benimsenmesi, yaygın bir biçimde göze çarpmamaktadır. Bu durumda farkı, ancak öğrenmenin anlamın ve önemini kavrayan organizasyonlar yaratacaklardır. Bu nedenle, öncelikle öğrenme kavramının anlaşılması ve bir değişim ve sürekli gelişme aracı olarak nasıl değerlendirileceğinin incelenmesi gerekmektedir.

## **2. Öğrenme Teorileri**

Öğrenme teorileri davranışları, objektif ve ölçülebilen kriterler çerçevesinde değerlendiren yaklaşımlardır. Öğrenme, bireylerin davranışlarında kalıcı bir değişiklik yapmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının etkin ve verimli çalışma yollarını öğrenmelerini ve uygulamalarını isterler. Ancak yeni davranış biçimlerini öğrenmek, büyük oranda çevresel faktörlere bağlıdır. Bu şartlar altında yöneticinin görevi, çalışanların öğrenmelerin sağlayacak ortamı yaratmak olacaktır.

Öğrenme konusunda yapılan çalışmalar, öğrenmenin üç değişik şekilde meydana gelebileceğini belirlemişler ve öğrenme teorilerini bunların üzerine kurmuşlardır. Bunlar (YAZICI, 2001: 67);

1. Klasik Koşullanma
2. Operant (Edimsel-Araçsal) Koşullanma
3. Sosyal- Bilişsel Teoriler.



## **2.1. Klasik Koşullanma**

“Etki-Tepki teorileri” olarak da kullanılan klasik koşullanmada öğrenme, bir etki (uyarı) alma ve o etkiye bir tepki (reaksiyon-yanıt) gösterme süreci olarak görülür. Ancak bu öğrenilen tepki veya reaksiyon gösterme, reflekslere dayalı davranışlar gibi bireyin istemi dışında da gerçekleşebilir.

## **2.2. Operant (Edimsel-Araçsal) Koşullanma**

Operant koşullanmada, bireylerin davranışları gönüllü olarak öğrenme süreçleri üzerinde odaklanmıştır. Burada gönüllü davranışlar araçsal (edimsel-operant) bir rol üstlenmektedirler, çünkü harekete geçirici özellikleri vardır. Bu gönüllü davranışlar sonucu öğrenme gerçekleşmektedir.

## **2.3. Sosyal-Bilişsel Teori**

Bilişsel öğrenme teorileri, genelde öğrenme sürecinin bir etki-tepki (uyarı-yanıt) zincirinden oluştuğunu kabul etmezler. Sosyal-bilişsel teoriye göre öğrenme, bilişsel süreçler çerçevesinde yapılır. Bu yapılaşmada organizma, etki-tepki dizileri yerine, “beklentileri” algılar. Bu beklentiler, bireyin içinde bulunduğu durum ile davranış amacı arasında belirli bir anlam taşıyan bağlardan oluşur. Bu durumda, pekiştirici olarak bir ödül gündemde değildir, ancak sözü edilen anlamlı bağların önemi anlaşılmıştır. Yani içinde bulunulan durum ile davranış amacı arasındaki anlamsal bağ benimsenmiş ve organizma amaca yönelik davranışa başlamıştır. Bu olay, belirlenmiş çevresel durumun algılanmış olması ile amaca yöneltmiş bilişsel bir süreçtir.

Bilişsel öğrenme kuramcılara göre öğrenme, bir insan yada hayvanın geçirdiği yaşantı sonucu, bilgiyi işleme tarzında ortaya çıkan değişikliktir. Kısaca bilişsel

öğrenme, daha önce yaşanılanlardan dolayı olayların anlam değiştirmesidir. Bilişsel öğrenme kuramlarına göre, başlıca öğrenme türleri şunlardır (GÜNEY, 2000: 148):

- a) Gözleyerek öğrenme
- b) Deneme yanılma yoluyla öğrenme
- c) Kavrayarak öğrenme
- d) Problem çözme yoluyla öğrenme
- e) Gizli öğrenme

### **3. Öğrenme Seviyeleri: Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye**

Örgütsel anlamda bir öğrenme, ancak örgüt içinde çalışanların katkıları ile gerçekleşebilmektedir. Çünkü gerçek anlamda öğrenme, bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ve grup dinamiği özelliklerini yansıtarak gerçekleştirdikleri öğrenmenin ve grupların birleşerek oluşturdukları örgüt bazında öğrenmenin incelenmesi gerekmektedir (YAZICI, 2001: 76). Bu nedenden ötürüdür ki, öğrenme seviyelerini bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgüt çapında öğrenme olmak üzere 3 kategoride incelemek gerekir.

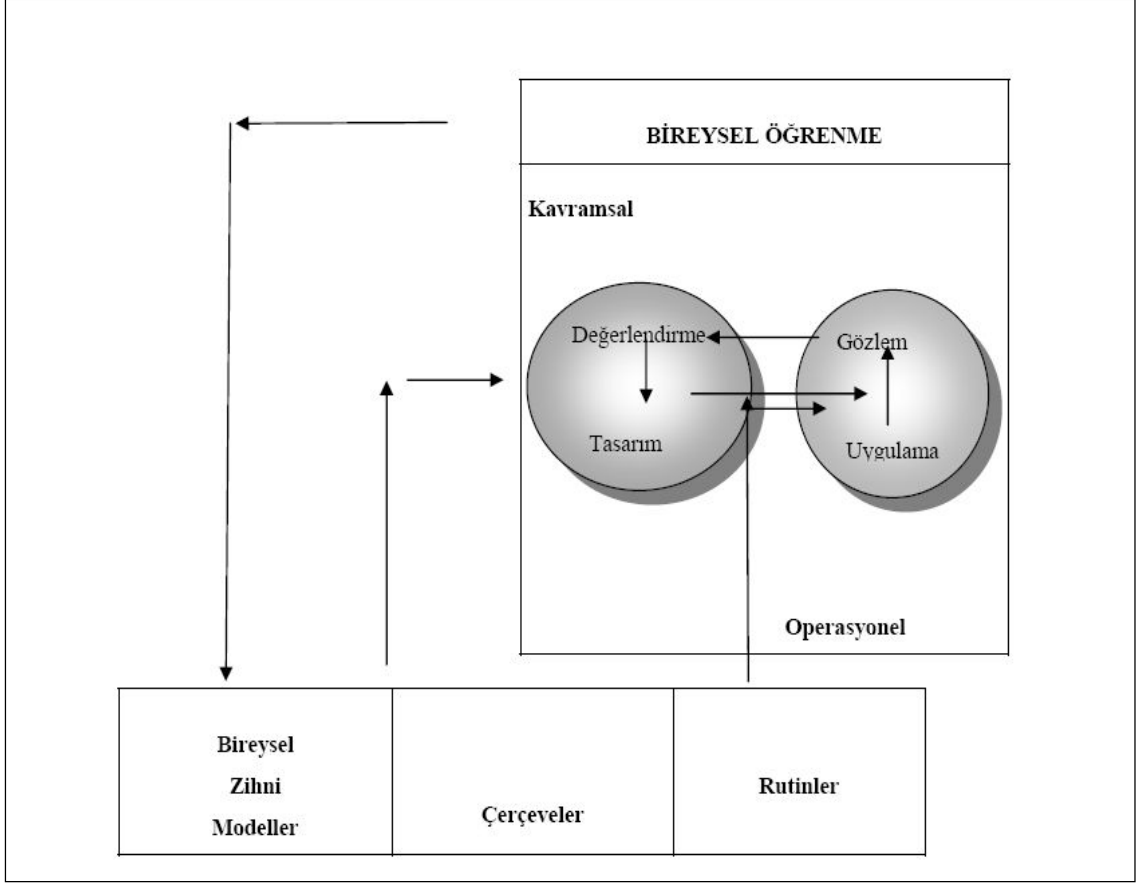
#### **3.1. Bireysel Öğrenme**

Tüm örgütler, kendi bilinçli seçimleri olsun ya da olmasın varlıklarını devam ettirmek için öğrenirler (Kim,1993, 37; aktaran ÖZGEN v.d., 2004: 177). 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, yaşanan deneyimlere dayanan sürekli bir davranış değişimi ve dış dünyaya uyum sağlama yeteneğidir (Jarvis,1987,8 Tolan, 1996, 352; aktaran ÖZGEN v.d., 2004: 178). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme yaklaşımından türetilmiş bir metafordur. Örgütler üyeleri aracılığıyla 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 (zihninin) çalışma prensiplerini anlamış değildiler. Buradan anlaşılıyor ki örgütsel öğrenme henüz başlangıç aşamasındadır. Tüm örgütler bireylerden oluşur. Örgütler çalıştırdıkları bazı bireylerden bağımsız olarak öğrenebilirler ama bütün bireylerden bağımsız olamazlar (Levitt ve March, 1988).

Kavramsal ve operasyonel öğrenme ile zihni modeller arasında sürekli bir etkileşim vardır (Şekil 1). 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.



Şekil 1: Bireysel Öğrenme Modelleri - Bireysel Zihni Modeller Döngüsü

Kaynak: (KIM Daniel H., 1993: 40)

### 3.2. Takım Halinde Öğrenme

Bireysel öğrenme kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmez. Bireyin öğrenme seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, bu durum örgüt geneline yayılamaz. Öğrenmenin örgüt geneline yayılabilmesi için, bireyler arasında işbirliğine ihtiyaç vardır.

Dechant ve Marsick (1993) takım olarak öğrenmeyi; takım üyelerinin içinde buldukları sistem ve diğerleri için bilgiyi yarattıkları bir süreç olarak tanımlamışlardır. Waller'a (1999) göre takımlar, hızla değişen çevreye ve özellikle beklenmeyen olaylara cevap vermede örgütün önemli bir mekanizması olmuşlardır.

Takımlar, deneyimlerinden öğrenmektedirler. 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.

### **3.3. Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenmeyle ilgili pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Geleneksel psikolojik yaklaşımlar, bireyin öğrenmesi üzerinde odaklanmaktadır. Klasik şartlanmacı ve davranışçı psikologlar, öğrenmeyi zaman içinde pekiştirilen tepki eylemlerinin bütünü olarak tanımlamışlardır. Belirli bir durumdaki davranış değişimlerini, o durumdaki eylemlerin tekrarıyla nitelendirmişlerdir (Fiol ve Lyle, 1985). Öğrenme teorisinde bireyin bilişsel süreçleri ihmal edilerek, daha çok gözlenebilir davranışlar temel alınmıştır (Sugarman, 1998). Klasik teoriden farklı olarak, zihnin çevre ile olan etkileşimi ve zihni süreçler üzerinde odaklanan alternatif psikolojik yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Sistem teorisyenleri ise, bireyin öğrenme süreçlerinden çok, tek başına sistem yada bir bütün olarak örgütün öğrenme süreci üzerinde odaklanma yaklaşımını benimsemişlerdir. Bu bakış açısı, örgütün öğrenmesini kolektif ihtiyaçların tatmini olarak görmektedir (Willard, 1994: 48).

Probst ve Büchel (1996: 27) örgütsel öğrenmeyi, örgütün bilgi ve temel değerlerinin değiştirilmesine, problem çözme yeteneği ve eylem kapasitesinin geliştirilmesine yönelik, bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme süreçlerinin bütününden hem niteliksel hem de niceliksel olarak farklıdır. Bireylerin öğrenmesi ile sosyal bir sistemin öğrenmesi ve bu iki sürecin sonuçları birbirinden farklıdır. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Öğrenme kavramı, bireysel öğrenmedeki anlamıyla kabul edilse bile, öğrenme süreci örgüt seviyesinde bazı farklılıklar göstermektedir.

Öğrenme, çalışanların işgücü becerilerinin kullanımının arttırılmasıyla, örgütsel uyum ve etkinliğin geliştirilmesi, örgütsel bilginin ve örgütsel rutinlerin örgüt iklimi içerisinde, çalışanların eylemleri etrafında oluşturulması ve organize edilmesi olarak tanımlanmıştır (Dodgson, 1993: 377). Öğrenmede, bireyler temel alınıyor olmasına rağmen örgütlerde öğrenirler. Öğrenme firmanın gerçekleştirmiş olduğu tüm aktivitelerle, farklı hız ve seviyelerde oluşur. Öğrenmede örgütün en önemli görevi farklı etkileşimleri teşvik ve koordine etmektir. Öğrenme, belirsiz pazar koşullarında yenilikçiliği, verimliliği, rekabet gücünü arttıran ve bunların sürekliliğini sağlayan bir beceridir (Brodtrick, 1998). Belirsizlik arttıkça öğrenme ihtiyacı da artar. Firmaların rekabet edebilmeleri için ihtiyaç duydukları teknolojilere ulaşmaları ve kullanmaları öğrenme süreçlerinin etkinliğine bağlıdır. Örgütlerde, aynı anda farklı hızlarda ve yönlerde pek çok farklı öğrenme süreci işliyor olabilir (Lipshitz, vd., 1996). Öğrenme süreçleri sektöre, teknolojiye, ürün hayat seyrine ve firmanın amacına göre farklılıklar gösterebilir

Pedler'e (1991) göre öğrenen örgüt, çalışanlarının kapasitelerini geliştirmelerini sağlayan, bireylerin öğrenmesini teşvik eden bir örgüt iklimine sahiptir. Pedler, bu örgüt

iklimini müşterileri, tedarikçileri ve diğer önemli çıkar gruplarını kapsayacak şekilde genişletmiştir. Öğrenen örgütlerin en belirgin özelliği öğrenmeyi arzulama yoğunluklarıdır. Diğer önemli bir özellik ise yeni bilgi ve teknolojinin yaratılması ve örgüte yayılmasıdır. Bu bilgi akışı eğitim programlarıyla ve çalışanların karşılıklı etkileşimiyle sağlanmaktadır. Diğer bir temel özellik ise dış çevreye duyarlılıktır. Öğrenen örgütler çevreye duyarlıdır ve dış dünyadaki değişimleri sürekli olarak yeniden yorumlarlar.

Firmalar, öğrenmeyi teşvik etmek için, yapılarını ve stratejilerini uyumlaştırmaktadırlar. Örgüt yapısı ve örgüt stratejisi, çevre ile örgüt arasındaki ilişkiyi kuran ve devam ettiren önemli faktörlerdir. Büyük ölçekli, yapısı ve iş süreçleri karmaşık örgütlerde, birçok farklı öğrenme süreçleri vardır. Strateji ve yapı oluşturulurken bu öğrenme heterojenliğinden yararlanmaktadır (Sugarman, 1998). Öğrenme süreçleri ve sonuçları, son teknolojik gelişmelerin sunduğu; hızlı iletişim, enformasyon ve eğitim ve araştırmalar için uygun zemin fırsatları ile daha çok kolaylaşmıştır. Argyris'e (1993) göre tüm bu fırsatlara rağmen birçok örgüt tek-döngülü öğrenmede başarılı iken, çift-döngülü öğrenmede zayıf ve yetersiz kalmaktadır.

#### **4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

##### **Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi**

Bir örgütün hayatta kalabilmesi için, çevresindeki gelişmelerden haberdar olabilmesi ve bu değişikliklere adaptasyon sağlayabilecek esneklikte olması gereklidir. Çevreden soyutlanmış işletmeler varlıklarını sürdürmez, gelişip büyüyemezler.

Rekabet edebilmek ancak farklılık yaratabilmekle mümkündür, farklılık yaratabilmek içinse ar-ge yapmak ve öğrenmeyle başarılabilir. Lider örgütler, öğrenme yoluyla sağladıkları başarılar neticesinde bir süre sonra diğer örgütler tarafından takip edilen ve çevre şartlarını etkileyen örgütler haline gelirler. Bu noktadan sonra ise rekabet gücünü koruyabilmek için öğrenme daha fazla önem kazanır.

#### **4.1 Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Edinilen bilgi ve deneyim sonucu davranışta meydana gelen kalıcı değişim öğrenmenin en yalın tanımını oluşturur. Öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamak istersek; kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir diyebiliriz (Eren, 2004: 598). Öğrenme kavramı; bilgi, deneyim ve değişim süreçlerini kapsar. Bilgi ve deneyim öğrenme periyodu içerisinde veya öncesinde meydana gelirken davranış, öğrenmeden sonra ortaya çıkan ve öğrenme olayının gerçekleştiğini gösteren bir durumdur. Öğrenme periyodu sonucunda davranış değişikliği oluşmamişsa “öğrenme” nin gerçekleştiği söylenemez. Öğrenmenin meydana geldiğini anlayabilmek için öğrencinin daha önce bilmediği bir fikir ve düşüncüyü anlayabilmesi, yapamadığı davranışları icra edebilmesi, bilinen kavramları sentez haline getirerek yeni kavramlar türetebilmesi öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gerekmektedir (Eren, 2004: 598-599).

Handy öğrenme sürecini, öğrenme çemberi analogisi ile tanımlar. Öğrenme çemberi dört bölümden oluşur ve çemberdeki sürekli çevrimlerle öğrenme sağlanır. Şekil 2’de görüldüğü gibi çemberin aşamaları şöyledir

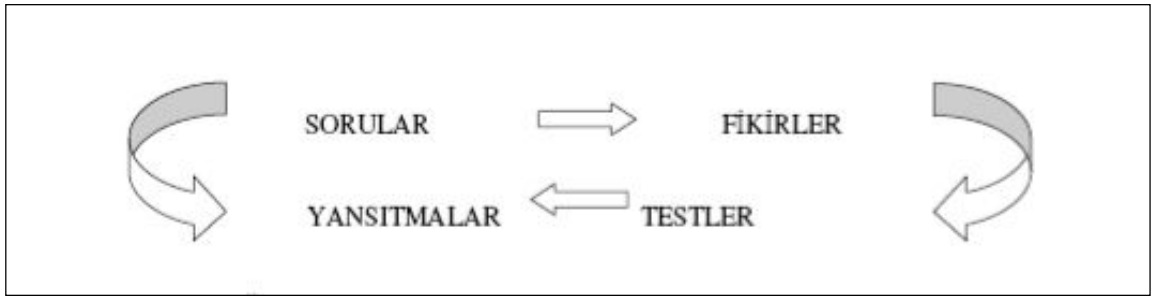


1 Birinci aşama çeşitli sorunlar ve ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan sorular oluşturmaktadır.

2 İkinci aşamada bu sorular olası cevapları bulabilmek ve fikir üretebilmek için bir arayışı gerektirmektedir.

3 Üçüncü aşamada ortaya çıkan fikirler veya cevapların doğruluğunun kanıtlanması için testler ve denemeler yapılır.

4 Daha sonra sonuçlar en doğru çözümden emin olana kadar değerlendirme ve yansıtmaya tabi tutulur. Ancak tüm bu süreçler bittiğinde gerçek anlamda bir öğrenmeden söz edilebilir. (YAZICI, 2001: 65)



Şekil 2: Öğrenme Süreci Çemberi

Kaynak : (YAZICI, 2001: 65)

Örgüt çapında öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir. (YAZICI, 2001: 86) Bu süreçte sinerji vardır ve örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ve grup öğrenmesinin sonuçlarının toplamından daha fazla çıktı yaratır.

Öğrenme ve değişim iç içe geçmiş iki kavramdır. Sürekli değişen bir sistem içinde yaşanan örgütler, değişen çevreye öğrenme aracılığı ile uyum sağlarlar. Öğrenme ve değişim arasındaki ilişki Reg Revans'ın yaşayan organizmalar konusundaki fikri ile de açıklanabilir. (YAZICI, 2001: 87) Bir organizmanın sürekliliğini sağlayabilmesi için gerek duyduğu öğrenme düzeyinin (L) çevresindeki değişime; (C) en az eşit ve ondan daha fazla olması gerekir. ( $L \geq C$ ) Sistem yaklaşımına göre örgütler de birer yaşayan canlı organizmalardır ve yaşamlarını sürdürebilmeleri çevrelerinde meydana gelen değişimden daha fazla öğrenmeleriyle mümkün olur.

Örgütsel öğrenme bilginin eğitim yada tecrübe ile kazanılmasından çok örgüt içindeki davranışların, değerlerin ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme kolektif bir süreçtir ve ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara, genel normlara ve işletme içindeki çoğunluğu temsil eden kararlara dayanır.

Örgütsel öğrenmeyi, örgütün tecrübelerine dayanarak performansı geliştirme kapasitesi olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel öğrenme, örgütsel performansın artırılması açısından iç içe geçmiş üç ana evre çerçevesinde incelenebilir (YAZICI, 2001: 92). Algılama evresinde, örgüt üyeleri yeni fikirlerle karşı karşıya getirilirler, bilgilerini arttırır ve daha farklı biçimde düşünmeye başlarlar. Davranış evresinde, çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar. Performans artışı evresinde ise, birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen davranış değişiklikleri performansa gözlenen belirgin bir artışa sebep olur.

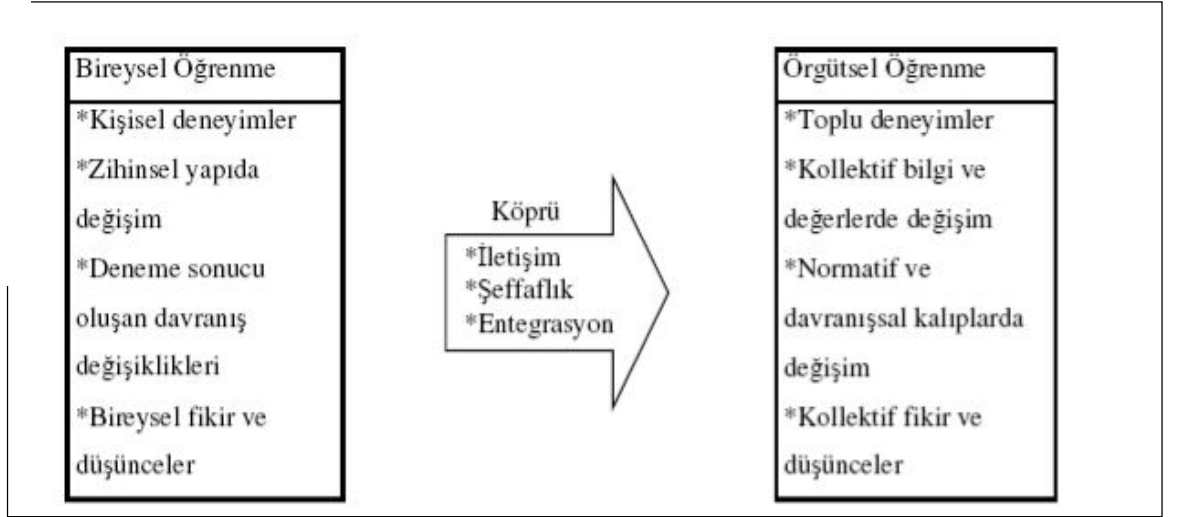
Örgütsel öğrenme, örgütün bilgiyi yarattığı, arttırdığı, organize ettiği ve içselleştirerek faaliyetlerinde ve kültüründe kullandığı ve aynı zamanda çalışanların

yeteneklerini geliştirerek örgütsel etkinliği arttırmak için kurduğu yollardır (YAZICI, 2001: 93). Öğrenme çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini sağlar ve çalışanlar bunu örgütsel etkinliği arttırmak için kullanırlar. Örgütsel öğrenme bir süreçtir ve alt süreçlerden oluşur; öğrenme örgütün tüm faaliyetleri sonucunda değişik seviyelerde, değişik hızlarda meydana gelebilir.

İki farklı örgütsel öğrenme türü vardır. İlki uyum sağlayıcı (adaptive learning) öğrenmedir, ikincisi ise yeniden yapılandırıcı (generative learning) öğrenmedir. Uyum sağlayıcı öğrenme, örgütler bir problemi yada olmak istedikleri ile oldukları yer arasındaki mesafeyi tanımladıklarında meydana gelir. Problemlerin çözümü var olan varsayım, değer ve planlar dahilinde çözülmeye çalışılır. Yeniden yapılandırıcı öğrenmede ise örgütler varsayımlarını ve değerlerini incelediklerinde ve yeni varsayımlara dayalı uygulamalar geliştirdiklerinde ortaya çıkar. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireylerin karşılımlarına çıkan problemleri örgüt adına çözmeleri ile başlar. Bireyler hareketlerinin sonunda bekledikleri ve elde ettikleri sonuçlar arasında bir farklılık gördükleri anda, bu farklılığı giderebilmek için daha farklı düşünce ve davranış biçimleri geliştirmeye başlarlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyin yaşadığı olaylar sonunda öğrendiklerinin örgüte mal edilmesi gerekir (YAZICI, 2001: 95). Aksi takdirde, örgütsel öğrenmeden değil, bireysel öğrenmeden bahsetmemiz gerekir.

Kişisel düzeyde başlayan öğrenmenin, örgütsel düzeye taşınabilmesi ancak takım çalışmasıyla sağlanabilir. Bireylerin takım içinde işbirliği yapmaları, çaba göstermeleri ve bu çabaların uyumlaştırılarak aynı amaca hizmet etmesi sağlanmalıdır.

Öğrenmenin değişime uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için çok önemli role sahip olduğu yukarıda vurgulanmıştır. Sistem yaklaşımı örgütsel öğrenme kavramına daha farklı bir bakış açısı ile yaklaşır ve bireysel bir süreç olmaktan çok kolektif boyutu ile ilgilenir, bireysel öğrenmenin çevresine odaklanılır ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşir. Bu köprü'nün kurulmasında gereken çok önemli yapı taşları vardır. Bunlar Şekil 3'de gösterildiği gibi aşağıda sıralanmıştır (YAZICI, 2001: 90).



Şekil 3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü  
Kaynak : (BARUTÇUGİL, 2004: 52)

**İletişim:** Kollektif bir görüş birliğinin sağlanabilmesi insanların birbirini çok iyi anlayabilmesi, dolayısı ile çok güçlü birçok yönlü iletişim ortamının kurulması ile mümkün olur.

**Şeffaflık:** Çok yönlü ve sağlam bir iletişim bireylerin, bireysel öğrenme sonuçlarını kollektif bilgi haline getirmelerinde yeterli olmamaktadır. Bu dönüşümün, diğer örgüt üyeleri tarafından da anlaşılır ve şeffaf olması gerekir, böylece örgüt düzeyine yayılmış olur.

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

Örgütsel öğrenme; bilginin eğitim veya deneyimle kazanılmasından ziyade örgüt içindeki davranışların, değerlerin ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara, genel normlara ve işletme içinde çoğunluğu temsil eden kararlara dayalıdır. Amaç; bilgiyi kurumda yenilik ve değişime katkıda bulunmak isteyenlere açık hale getirmektir.

Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşir, bireyler örgütün öğrenme birimleridir. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme aynı oranda büyümezler, örgütsel öğrenme her zaman bireylerin tek tek öğrenmesinden daha fazladır. Organizasyonların beyni yoktur, ancak hafızaları vardır. Kişiler gelir, gider ve liderler değişir, ancak organizasyonların hafızaları belirli davranışları, normları ve değerleri zamana karşı korurlar.

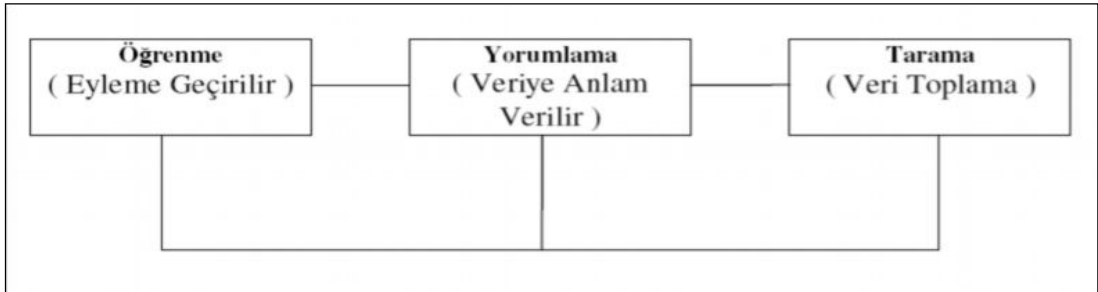
Örgütler sadece bireylerin bir araya gelmesi ile oluşmamışlardır. Bireysel öğrenme karşılıklı olarak ekolojik sistemi oluşturan faktörler tarafından kolaylaştırılır yada engellenebilir. Bu olaya örgütsel öğrenme sistemi denilir (Arslantaş, 2003: 18). Örgütsel öğrenme, organizasyondaki bireylerin ortak kavrayışları, bilgi birikimleri ve düşünsel modelleriyle ortaya çıkar ve işletmenin geçmiş bilgi ve tecrübeleri üzerine kurulur.

Örgütsel öğrenme sürecinde bireyin iyi motive edilmesi ve istekli olması gerekir, organizasyondaki tüm çalışanlar için etkin bir öğrenme ortamı tesis edilmelidir. Sadece bu şekilde çalışanlar tüm performanslarını kullanıp, yararlı bir takım çalışması ile örgüt bilgisi ve hafızasını yaratıp, örgütsel öğrenmeyi sürekli kılarlar.

## 4.2 Örgütsel Öğrenme Süreci

Bir organizasyonun öğrenme süreci sadece objektif bilgileri kapsamaz, aynı zamanda çalışanların fikirlerini, yargılarını veya sezgilerini de içerir. Öncelikli olarak işletme, bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılmasına imkân verecek ortamlar oluşturur, daha sonra bu geliştirilen bilgilerin diğer işletme çalışanlarınca paylaşılmasına fırsat tanır ve son olarak öğrenen bir işletme paylaşılan bu bilgilerin işletme verimliliği için kullanılmasını sağlar (TAŞTAN, 2002).

Daft ve Weick Organizasyonları bir yorumlama sistemi olarak görmüşler ve bu bakış açısı ile bir organizasyonun genel öğrenme sürecini gösteren bir model geliştirmişlerdir (Çıbıkçı, 2005: 11-12) Daft ve Weick organizasyonları bir yorumlama sistemi olarak görmüşler ve bu bakış açısı ile bir organizasyonun genel öğrenme sürecini gösteren bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre organizasyonel öğrenme üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama taramadır; çevre verilerinin gözlenmesini ve elde edilmesini içerir. İkinci aşama yorumlamadır; gelen ilk izlenimler ve edinilen ilk kavrayışlarla, tutarlı olacak şekilde olayları tercüme etme ve kavramlar geliştirme sürecidir. Üçüncü aşama olan öğrenme ise, organizasyonun eylemleri ve çevre arasındaki ilişkinin bilgisidir.



Şekil 4:Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli

Kaynak: (ÇIBIKÇI, 2005: 8)

Örgütsel öğrenme süreci daha kapsamlı incelenecek olursa, 4 alt süreç ortaya çıkar.

#### **4.2.1. Bilginin Elde Edilmesi**

Öğrenme kavramını tanımlarken; bilginin, kavramı meydana getiren temel değişkenlerden biri olduğunu belirtilmişti. Sözlük anlamıyla bilgi; öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek, malumat ve kavrayışın tümüdür. Bilgi içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış, kavrayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyettir. Bilginin salt olarak var olması öğrenmenin oluşması için yeterli değildir, bu bilginin deneyimlerle de birlikte davranışa dönüşmesi öğrenmenin oluştuğunu gösterir.

Enformasyon toplumu yada bilgi toplumu olarak nitelendirilen günümüzde, bilgi stratejik bir faktör haline gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişim rekabetin boyutunu da değiştirerek işletmeler açısından yenilik, yaratıcılık, hız ve maliyet gibi kavramları ön plana çıkarmış ve küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak, geleneksel üretim faktörlerinin yanında bilgi kavramının stratejik bir değer olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzün farklılık yaratıcı ve sonucu tayin edici faktörü artık bilgi ve onu inşa eden insandır. Dijital çağda güç, başarı ve etkinlik bilginin doğru ve etkin yönetilebilmesi ile doğru orantılı olacaktır (İNCE ve OKTAY, 2006:16). Bu nedenle örgütlerin bilginin elde edilmesi için etkin bir sistem oluşturmaları gerekmektedir.

Öğrenmenin ilk aşaması bilginin elde edilmesidir ve örgütler bilgiyi çok çeşitli kaynaklardan elde ederler. Öncelikli olarak örgütte çalışanların, örgüte getirdikleri deneyim, davranış ve becerilerinden oluşan doğuştan gelen bilgileri vardır (Arslantaş, 2003: 23). Öğrenme ihtiyaçları da bu doğuştan gelen bilgilerin analiz edilmesine göre ortaya çıkar, böylece eksikler saptanmış olur. Örgütler tecrübeleri aracılığıyla da öğrenirler. Örgüt içindeki bireyler zamanla edindikleri tecrübeleri bilgi geliştirmek ve öğrenmek için kullanırlar, bu bireylerin kavrayışlarına dayanan bir süreçtir. İnsanlar somut tecrübeleri üzerinde gözlemler ve çıkarımlar yaparak bu çıkarımlar doğrultusunda kuramsal kavramları şekillendirirler, buna deneysel öğrenme denir. Yeni durumlarda test ettiği bu fikirler insanları başka somut tecrübelerine yönlendirir (Arslantaş, 2003: 24). Organizasyonların bilgiyi elde etme yollarından bir diğeri ise başkalarından öğrenme olarak ifade edilen kıyaslama (benchmarking) kavramı olup örgütlerin performansını iyileştirmek amacıyla üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kendi usulleri ile kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir (Eren, 2004:334).

Örgütün bilgi kaynaklarını iç bilgi ve dış bilgi olarak ikiye ayırabiliriz. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerdir. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olabilmesi için örgütün sürekli olarak dış çevresi ile bir etkileşim içinde olması gerekir. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda örgüt içinde oluşturulmaktadır (Yazıcı, 2001: 124)



#### **4.2.2. Bilginin Paylaşılması**

Bilginin paylaşılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin yeni bilgiler üretmek amacıyla örgüte yayılması demektir (Çalık: 121). Bilginin sağlıklı bir biçimde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması gerekmektedir. Örgütte çalışanların zekâlarının sinerjik etkisi, bireyin zekâsının yarattığı başarıya göre çok daha büyük gelişmeler sağlayabilir, bu sinerjinin sağlanabilmesi; organizasyonda tam bir güven ve açıklığın olduğu ortamın yaratılması ve çalışanların bireysel düzeyde aktif bir biçimde öğrenmek için motive edilmesine bağlıdır. Burada en önemli etken bilgi paylaşımıdır (Arslantaş, 2003: 27).

Bilginin örgüt içinde yayılması için bilgisayar sistemleri, İtranet (yerel ağ) sistemleri ve internet kullanılmaktadır. Bundan başka periyodik olarak düzenlenen bölümler arası toplantılar, hazırlanan raporlar ve örgüt içinde çıkarılan yayınlar bilginin paylaşılması için kullanılan diğer araçlardır.

#### **4.2.3. Bilginin İçselleştirilmesi**

Sadece bilginin elde edilmesi yeterli değildir, elde edilen bilginin anlamlı bir hale gelebilmesi için bilgiyi alan tarafından anlaşılması yorumlanması ve bir anlam çıkarılarak içselleştirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde öğrenme gerçekleşemez (Çalık,121).

Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli aşaması, bilginin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilip, özümseyerek kullanılmasıdır. Bilginin paylaşılması demek, onun kullanılacağı anlamına gelmez. Bilgiyi alan kişi ona kendi bakış açısından bakar ve algı seçiciliğiyle ilgisini çeken kısımları alır, bunları özümseyerek içselleştirir ve hafızasına yerleştirir. Bu sürecin bireysel kısmıdır, örgütsel kısmında süreç biraz daha farklı işler. Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar önem kazanmaktadır; yani kollektif bir algılamanın ve anlam çıkartmanın gerçekleşmesi gerekecektir (Yazıcı, 2001: 127).

Örgüt içinde bilginin içselleştirilmesine imkân tanıyacak bir ortam sağlanması için; çalışanların düşüncelerini rahatça paylaşabildiği, örgütün diğer üyeleriyle etkin ve özgürce iletişimin kurulabildiği paylaşımcı bir ortamın hazırlanmasında yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir.

#### **4.2.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması**

Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkararak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısıyla sürecin bu aşaması birinci aşamasına girdi sağlamakta ve döngünün sürekliliğini devam ettirmektedir (Çalık,121). Aynı zamanda bireyler elde ettikleri bilgileri kullanarak karşılaştıkları problemlere daha kolay çözüm üretebilecek, ortaya yeni, rekabetçi fikirler çıkarabileceklerdir. Bu bakımlardan bilginin kullanılması çok önemlidir.

Örgütsel hafıza olmadan örgütsel öğrenmeden söz etmek mümkün değildir, çünkü öğrenilen her şey bir temelin üzerine kurulur ve temelin olmaması demek sürekli

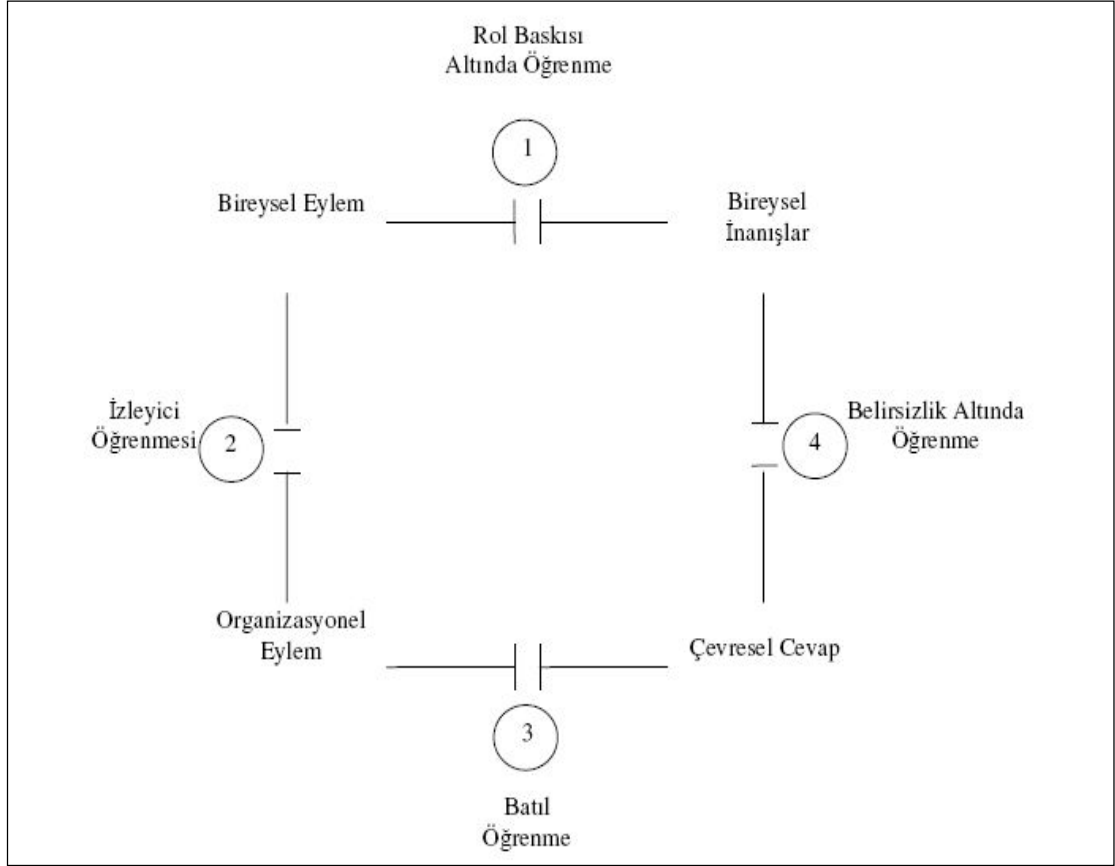
başa dönmek demektir. Örgütün geçmişte yaşadığı tecrübeleri hafızasına kaydetmemesi demek, aynı hataları yeniden yapabilecek olmaları demektir ve bu örgütlere zaman kaybettirir, gelişmelerini engeller. Öğrenme; bir organizasyon üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini ve hafızalarını paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi transferi konularında aracı olarak hizmet eden bireylere ve gruplara dayanır. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ve bu bilgi transferinin örgütsel bir davranış haline gelmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bir amacı da örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir (Özden, 2003).

### **4.3. Örgütsel Öğrenme Türleri**

Örgütsel öğrenme, davranış sistemleri olarak ele alınabilir. İnsanlar sürekli olarak çevre ile etkileşim halindedirler. Çevreden verileri toplar, onları analiz eder ve onları yorumlarlar ve davranışlarını da bu yorumlamalar üzerinden yürütürler. Çevredeki değişimler, kişilerin de davranışlarında değişimler olmasına neden olur. March ve Olsen, bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasındaki ayrımı ortaya koyan modellerinde burada sözü edilen davranış sistemi düşüncesini (Şekil 4) dikkate almışlardır (Çıbıkcı, 2005:11).

Bu modelde bireysel eylemler, belirli bireysel inançlara dayanmaktadır. Bu eylemler daha sonra organizasyonun çevreye verdiği cevap olan organizasyonel eylemleri doğurur. Çevrim, çevrenin tepkisi (geri bildirim) bireysel inançları etkilediği zaman tamamlanır. Bu çevrim şunu ifade etmektedir: Eğer çevrenin cevabı statik ve değişmez ise, bireysel inançlar, dolayısıyla organizasyonel eylemler değişmez. Ancak çevrenin değişimi, çevrenin yapısıyla ilgili olan bireysel inançları ve dolayısıyla

organizasyonel eylemleri de değiştirecektir. Bu durum, yeni bir öğrenme çevrimini başlatacaktır.



Şekil 5: March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli

Kaynak: (Çıbıkcı, 2005 :11)

March ve Olsen, modellerinde eksik öğrenme çevrimlerine de dikkat eder; bir ya da daha fazla bağlantının zayıf veya kopuk olmasından dolayı, değişen çevre koşulları karşısında öğrenme yetersiz kalır. Bağlantıyı koparan ve yetersiz öğrenmeye yol açan dört durum saptamışlardır (Çıbıkcı, 2005: 12).

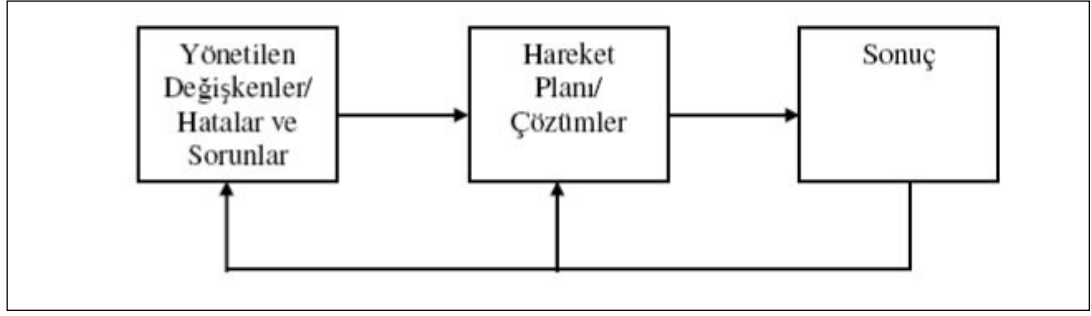
Bireyler örgütteki rolleri tarafından sınırlanırsa ve öğrendikleri gibi davranamazlarsa (örn. katı bürokratik kuralların bireysel davranıştaki değişimi

engellemesi), bireysel inançlar ile bireysel eylem arasındaki bağlantıda bir kesinti ortaya çıkacaktır. Bu ilk öğrenme engeli, *rol baskısı altında öğrenmedir* (March ve Olsen, 1975: 158). Bireyler kendi davranışlarını değiştirip diğer bireyleri örgütsel kuralları değiştirmeye ikna edemezlerse (örn. personel birimindeki bireylerin yeni ve güçlü çözümler geliştirmesi ancak kültürel durağanlık yüzünden uygulanamaması), bireysel eylem ile örgütsel eylem arasındaki bağ etkilenecektir. Bu engel, izleyici öğrenmesi (March ve Olsen, 1975: 159) olarak adlandırılmıştır. Bireyler, örgütsel eylemlerin çevre üzerindeki etkisiyle ilgili yanlış sonuçlara ulaşırlarsa (örgüt, kendinden kaynaklanmasa bile kolay anlaşılır bir çevresel tepkiden öğrenirse), batıl öğrenme ortaya çıkar (March ve Olsen, 1975: 158). Son olarak, çevredeki değişimler net bir şekilde tanımlanamazsa (bireyler, çevreyle ilgili yetersiz ya da güncel olmayan enformasyonun üzerinde yükselen nedensellik bağlantılarıyla ilgili yorumlar geliştirirlerse ya da efsaneleri, yanılsamaları ya da ideolojiyi kullanırlarsa) belirsizlik altında öğrenme yaşanır (March ve Olsen, 1975: 156). Bu dört olası “kesinti”, öğrenme, uyarılma amacıyla gerçekleşse de çıktısının her zaman gelişme olmayacağını göstermektedir. Belirsizlik varsa, inançlar, güven ve algılar olabilecekleri belirler (Schulz, 2002: 417).

Örgütsel öğrenme tipleri konusunda temel modellerden biri Chris Arygris ve Donald Schon’un geliştirdikleri; tek döngülü (single loop) ve çift döngülü (double loop) öğrenme modelleri ve daha sonra bu modele eklenen üç döngülü öğrenme modelleridir.

#### **4.3.1 Tek Döngülü Öğrenme**

Tek döngülü öğrenme modelini incelerken Chris Arygris ve Schon’un incelediği üç bileşenden bahsetmemiz gerekir (Şekil 5) (Smith, 2001).



Şekil 6: Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Bileşenleri

Kaynak: (Mark K. Smith, 2001)

**Yönetilen Değişkenler/Hatalar ve Sorunlar:** İnsanların kabul edilebilir sınırlarda tutmaya çalıştığı boyutlardır. Hatalar ve sorunlar olarak da adlandırılabilir.

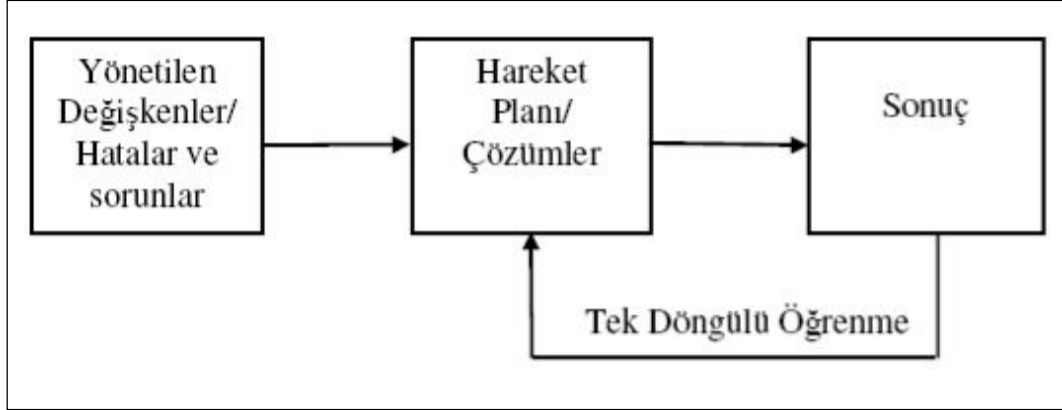
**Hareket Planı/Çözüm:** İnsanların yönetilen değişkenleri kabul edilebilir aralıkta tutmak için yaptığı planlar, hareketlerdir, çözümler olarak da adlandırılabilir.

**Sonuç:** Hareket planı sonucunda ortaya çıkan şeydir.

Sonuçlar istendik yönde geliştiğinde teorinin işe yaradığı düşünülebilir, çünkü amaçlar ile sonuç arasında bir uyum vardır. Ama bazen amaç ile sonuç arasında bir uyumsuzluk olabilir, yani sonuçlar gerçekleştirilmeye çalışılan şeyler olmayabilir. Argyris ve Schon bu uyumsuzluğa iki şekilde cevap verir, bu cevaplar tek ve çift döngülü öğrenmede görülebilir.

Argyris ve Schon öğrenmenin kontrol etme ve sorunu düzeltmeyi içerdiğini düşünürler. Ortaya bir sorun çıktığında insanlar genellikle çözüm yolunu sorgularlar ve bu çözüm yolları hatalar ile bağlantılıdır. Amaçlar, değerler yukarıdan verilmiştir ve sorgulanmaktan çok uygulanırlar (Smith, 2001). Yani insanlar sorunun neden

kaynaklandığını bulmaya çalışmaktan çok, sorunu çözmeye odaklanırlar, bu tek döngülü öğrenmeyi ifade eder (Şekil 7).



Şekil 7: Tek Döngülü Öğrenme Modeli

Kaynak: (Smith, 2001)

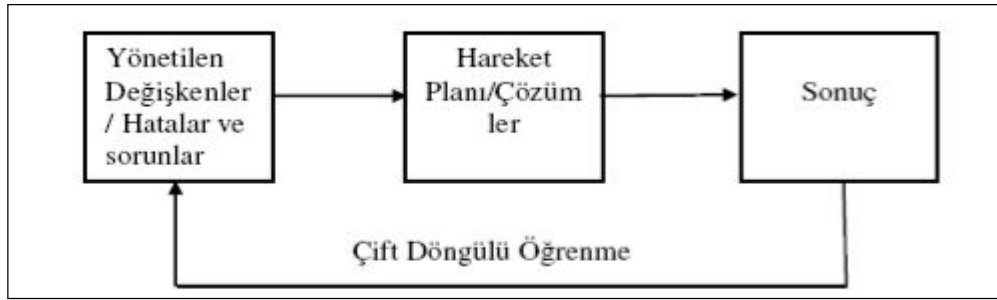
Tek döngülü öğrenme örgütün kurallar bütününe bozmadan, bu kurallar sistemi içinde hata bulma ve hataları düzeltme eylemi olarak da tanımlanabilir, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapılmaz. Tek döngülü öğrenme herhangi bir düşünme veya sorgulamayı teşvik etmez. Tek döngülü öğrenmede, sadece mevcut problemlerin çözümüne odaklanıldığı için “düşük seviyeli öğrenme” (lower level learning), “uyum sağlayıcı öğrenme” (adaptive learning) ve “Stratejik olmayan öğrenme” olarak da adlandırılır.

Hataların ortaya çıkarılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınması daha önceden işletmede var olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkün olur. Fakat beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda ve ortaya daha önce var olmayan bir

problem çıktığında mevcut çözümler yeterli olmayacağı için tek döngülü öğrenme sorunun çözümünde işe yaramayacaktır (Smith, 2001).

#### 4.3.2 Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenmede, ortaya bir sorun çıktığında, tek döngülü öğrenmenin aksine, çözüm yolu değil de hatalar yani sorunun temeli araştırılır; olaylar derinlemesine incelenir sistem ve hataların neden kaynaklandığı sorgulanır (Şekil 8). Çift döngülü öğrenme, sorunların; örgütün kurallarını, normlarını ve politikalarını değiştirme yoluyla tespit edildiği ve düzeltildiği zaman meydana gelir (Smith, 2001).



Şekil 8: Çift Döngülü Öğrenme Modeli

Kaynak: (Smith, 2001)

Çift döngülü öğrenme sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayarak, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit uyumluluklardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda değişmez gibi görünen örgüt kuralları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri mevcut bilgi yapısı ve davranış şekilleri yeniden şekillendirilmelidir. Böylece yeni düşünce ve davranış biçimleri ortaya çıkacak, mevcut değerler ve normlar daha eleştirel bir gözle tartışılacaktır (Yazıcı, 2001: 112).



Çift döngülü öğrenme mevcut süreçleri incelemekle kalmaz, örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının da düzeltilmesini gerektirir. Bu nedenle “yüksek seviyeli öğrenme” (higher level learning), “yaratıcı öğrenme” (generative learning), “yeniden yapılandırıcı öğrenme” (reconsturactive learning) ve stratejik öğrenme olarak da adlandırılabilir (Argyris, 1978.)

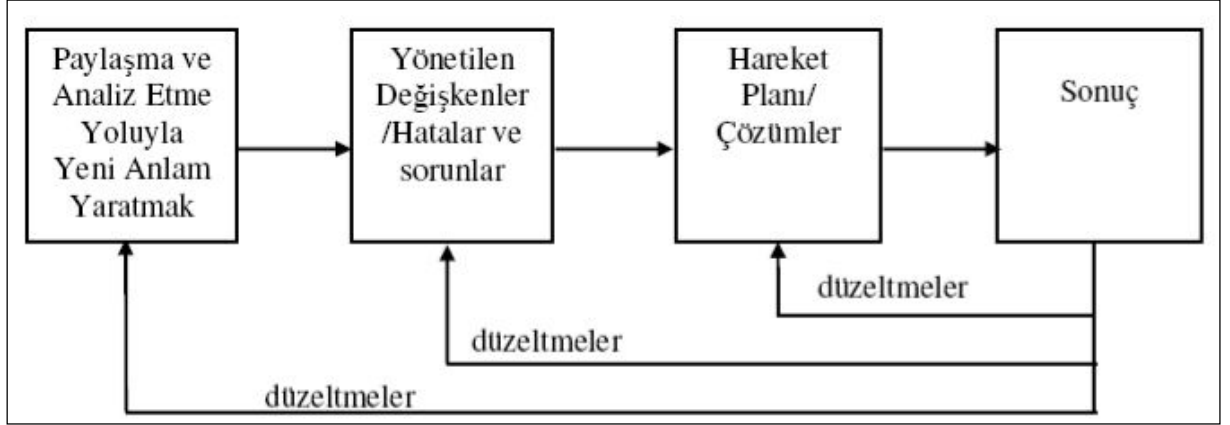
Tek döngülü öğrenmede; amaçlar, değerler, politikalar ve stratejilerin varlıkları benimsenmişlerdir, üzerlerinde düşünülmez. Dikkat, “teknik ve teknikleri daha verimli yapmak” üzerindedir. Stratejileri daha verimli yapmak konusunda hiçbir hareket yoktur. Çift döngülü öğrenme bunun tam tersi biçimde, “gerçek amaç ve stratejilerin altında yatan politikaların ve öğrenme sistemlerinin rolünü sorgulama”yı içerir (Smith, 2001). Sürecin bir sonraki aşaması ise üç döngülü öğrenme; yani “Öğrenmeyi Öğrenme”dir.

### **4.3.3 Üç Döngülü Öğrenme**

Üç-döngülü öğrenme, kişilerin öğrenme biçimlerini inceler, bireyle sistemin kesiştiği düzeyde “insanlar öğrenmeyi nasıl öğrenirler?” sorusuna cevap arar. Senge'nin uyumcu öğrenimi, tek-döngülü öğrenmeyi karşılar. Burada tepkisel (reaktif) bir davranış vardır. Yaratıcı öğrenim ise çift-döngülü öğrenmeyi karşılar ve öngören (proaktif) bir davranıştır (KOÇ, 2004: 10)

Örgüt üyeleri öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi

neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejileri üretirler (Şekil 9) (Yazıcı, 2001: 115).



Şekil 9: Üç Döngülü Öğrenme

Kaynak: (Smith, 2001)

Şekil 9’da görüldüğü gibi öğrenmeyi öğrenmede bilgi toplamaya , onu sorgulamaya, anlamaya ve fikir birliğine varmayı sağlamaya yönelik bir yaklaşım mevcuttur. Eğer örgüt üyeleri nasıl öğrenilmesi gerektiğini öğrenip, bunu başkalarına anlatabiliyorlarsa anlaşmazlıklar ortadan kalkarak iyileştirmeler için gerekli fırsatlar yakalanabilir. Bir sistemde örgüt, öğrenmeyi öğrendiği zaman, örgüt içi ilişkileri daha açık bir şekilde görmeye ve değerlendirmeye başlar, bu da örgütün değişimini kolaylaştırır.

#### 4.4. Örgütsel Öğrenmeyi Sınırlayan Unsurlar

Örgütlerin, örgütsel öğrenme sürecini başlatabilmeleri, düşünüş biçimlerini gelişme ve öğrenme merkezli biçime getirebilmeleriyle ilgilidir. Ancak bunu sağlamak kolay değildir. Örgüt içerisinde bu oluşuma engel bazı unsurlar vardır.

**Katı Örgüt Yapısı:** Organizasyonlardaki katı örgüt yapısında çalışanlar sınırlandırılmışlardır, rutin günlük işleri yaparlar ve bu yaptıkları işleri fazla sorgulamazlar. Amaçlar ve yöntemler sorgulanmaz, yönetim tarafından alt kademe çalışanların fikirlerine çok fazla değer verilmez. Bu bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi engelleyen bir unsurdur.

**Bilginin Paylaşılması:** Örgütsel hafıza bilginin paylaşılmasıyla oluşur ve yeni öğrenmeler bu temelin üzerine şekillenir. Örgüt içinde bilgi paylaşımı, çalışanlar arası rekabet, kişisel çatışma veya yetersiz haberleşme sebebiyle kesintiye uğrayabilir. Bu unsurlar yönetim tarafından ortadan kaldırılmalı ve bilginin paylaşıldığı bir ortam tesis edilmelidir.

**Değişime Olan Direnç:** Öğrenme bireyde ve örgütte bir “değişim”e sebep olur. “Deneyim sonucunda davranışlarda meydana gelen değişiklik” çoğu zaman bireylere itici gelebilir ve değişime direnç gösterirler. Bu tutum öğrenmeyi engeller.

**Çalışanların Yönetime Katılmaması:** Çalışanlar yönetime katılmadıklarında; örgütün vizyonunu belirlenmesinde ve uygulanmasında etki gösteremezler. Ayrıca yönetime katılmamak çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltacağı için çalışanlar tarafından örgütsel öğrenme ve örgütü geliştirme konusunda çaba sarf edilemez.

#### 4.5. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar

Örgütsel öğrenmeyi sınırlayan unsurlar kadar örgütsel öğrenmenin gelişimine katkıda bulunan unsurlar da vardır.

**Esnek Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısının düzenlenmesinde, örgüt kültürü, strateji ve çevre gibi faktörler önemli rol oynasa da örgüt yapısını asıl belirleyen, bu faktörlerden öğrenilenlerdir. Merkezi mekanik yapılar, öğrenmeye daha kapalıdır ve geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunurlar. Organik daha merkezkaç yapılarda ise esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilir (Yazıcı, 2001: 136).

**Katılımlı Yönetim:** Katılımlı yönetim uygulamaları ile çalışanlara kendilerini etkileyecek kararlar hakkında fikirlerini belirtme olanağının sağlanmasıyla; çalışanların kendi kendilerini kontrol, öğrenme ve sorumluluk alma istekleri arttırılacaktır. Böylece çalışanların sahip olduğu potansiyel de böyle bir ortamda gelişecek ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilir (Yazıcı, 2001: 23)

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü çalışanların örgüt amacı ve vizyonu etrafında toplanmasını, ortak amaç için çabalarını birleştirerek çalışmalarını sağlar. Öğrenmeye verilen önem örgüt kültürü sayesinde çalışanlara aktarılır, bu bir değer haline getirilir ve çeşitli motivasyon araçlarıyla bu değere bağlılık sağlanır (İştar, 2006).

**Bilginin Paylaşımı ve Örgütsel Hafıza:** Örgütsel hafıza, organizasyonun tecrübelerinin birikimidir. Aynen bireysel hafızada olduğu gibi, yasayarak yada aktarılarak kazanılan her bilginin, örgütün kalıcı hafızasına kaydedilmesi ve sonraki

kullanımlar için gerektiğinde hatırlanması, yani kolayca erişilebilmesi gerekmektedir. Bireysel bazda öğrenmede olduğu gibi örgütsel öğrenmenin temelinde de, yine hafıza yatmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, bir organizasyon üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini ve hafızalarını paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi transferi konularında aracı olarak hizmet eden bireylere ve gruplara dayanır. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ve bu bilgi transferinin örgütsel bir davranış haline gelmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bir amacı da, örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir (KILIÇ, 2007).

## **5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN GELİŞTİRİLMESİ**

Öğrenmenin stratejik açıdan sinerji yaratmasının altında şu üç temel faktör yatmaktadır;

1. **Bilgi:** Öğrenme sürecinin temel girdisi, doğru, anlamlı ve işe yarar bilgidir. Bilgi aynı zamanda öğrenme için bir araç olarak da kullanılmaktadır.

2. **Yetenek:** İnsana zorla bir şeyler öğretilemez. Kişi, kendisine öğrenebileceği bir ortam yaratılıp, gerekli olanaklar sunulduğu takdirde öğrenebilir. Bunun yanı sıra, kişide öğrenme gücü ve yeteneği de bulunmalıdır.

3. **İstek:** Öğrenme, yukarıda ifade edilen yetenek ve gücün yanı sıra, istek olmadan gerçekleşemez. Dolayısıyla insanların öğrenmeye hevesli olmaları gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 129).

## **5.1. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Faktörler**

Örgütsel öğrenmenin gelişmesi sağlayan diğer örgütsel faktörlerse;

1. Paylaşılan vizyon yaratılması,
2. Öğrenmeyi olanak sağlayacak bir örgüt kültürünün yaratılması,
3. Esneklik sağlayacak stratejilerin belirlenmesi,
4. Çevresel faktörlere önem verilmesi,
5. Yaratıcılığa ve farklı bakış açılarına önem veren bir organizasyon yapısının kurulması,
6. Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması,
7. Örgüt hafızasının ve örgütün unutma yeteneğinin göz önünde bulundurulması  
(Yazıcı, 2001: 131).

### **5.1.1. Paylaşılan Vizyon**

En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon "ne yapmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. Peter Senge'ye göre paylaşılan vizyon sadece bir fikir değildir, bunun ötesinde insanları motive eden etkili bir güçtür.

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, geleceğe dair paylaşılan bir görüşün ortaya çıkarılması demektir. Paylaşılan vizyon, ortak duygu ve düşünceler çerçevesinde, tüm çalışanların katkısıyla şekillendirildiğinden, benimsenmesi daha kolay olur. Bu sayede çalışanlar, başkaları istedikleri için değil, kendi istedikleri için, paylaşılan amaçları doğrultusunda öğrenirler. Böylece bireysel amaçlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda hizalanmış ve dengelenmiş olur (Yazıcı, 2001: 131).

### **5.1.2. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü; belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sonuçlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütün olarak tanımlanabilir (Şahan, 2006).

### **5.1.3. Esneklik Sağlayan Strateji**

Örgütün stratejik durumu, onun öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar (Yazıcı, 2001: 135).

#### **5.1.4. Çevresel Faktörler**

İşletmeler çevresel faktörleri değerlendirirken, mutlaka bir şekilde onlardan öğrenme eğilimi içinde olmalıdırlar. Gerek paydaşlar, gerekse diğer çevresel faktörler potansiyel birer öğrenme kaynağıdır (Yazıcı, 2001: 137).

#### **5.1.5. Organizasyon Yapısı**

Bir organizasyonda örgüt yapısı; katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanlara özgürlük tanıyan, onları korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaklardır.



## II. BÖLÜM

### ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

#### 1. Öğrenen Organizasyonların Ortaya Çıkışı ve Temel Unsurları

##### 1.1. Öğrenen Organizasyonların Ortaya Çıkışı

Küreselleşme sürecinin getirdiği çok yönlü ve hızı sürekli artan değişim, her kesimi etkilediği gibi örgütleri de etkilemektedir. İşletmeler için değişime ayak uydurabilmek, giderek zorlaşan rekabet koşullarında “insan” unsurunu doğru kullanabilmekle eşdeğer hale gelmiştir.

“Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” bilgi toplumu insanının en temel özelliğidir. Bireysel bazda öğrenme ve kendini geliştirme, bir örgütte çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. İnsanın öğrenme ve kendini geliştirme olgusunun, ortak bir vizyonla, örgütün tamamına yayılarak, örgütsel bazda öğrenme ve bunun sonucu olarak da "öğrenen organizasyon" olma amacından bahsedilebilir. Dolayısıyla öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni örgütlenme anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Çünkü öğrenen organizasyonların temeli bireyleri gibi örgütlerin de öğrenme ve kendini geliştirmeyi yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçladıkları bir süreç olarak görmesidir (Yazıcı, 2001: 147).

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi, uzaklık farklılıklarını en aza indirmiş ve bilgi paylaşımının etkin bir şekilde yapılmasını sağlamıştır. Örgüt üyeleri, yeni beceriler

edinme ihtiyaçlarının sürekli olarak artması nedeniyle eğitilmek için beklemek yerine sürekli olarak öğrenen bireyler olmuşlardır.

McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyonların evrimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, bazı saptamalarda bulunmuşlar ve öğrenen organizasyonların evrimini dört aşamada incelemişlerdir (McGILL ve Slocum, 1993: 70).

1. Bilen Organizasyonlar,
2. Anlayan Organizasyonlar,
3. Düşünen Organizasyonlar,
4. Öğrenen Organizasyonlar.

#### **1.1.1. Bilen Organizasyonlar**

Bilen organizasyonların temel özelliği çevrelerindeki değişime tepki olarak ortaya çıkması aynı zamanda var olan ürün ve hizmetlere ekleme yapmalarıdır. Bu tür yapılarda yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, rekabet gücünü de sınırlamaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007). Bilen organizasyonların en büyük özelliği, rasyonelliğe ve etkinliğe her şeyden çok önem vermiş olmalarıdır. Standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve kısıtlamalar bulunmaktadır (Yazıcı, 2001: 149).

### **1.1.2. Anlayan Organizasyonlar**

Bilen organizasyonların ardından anlayan organizasyon yerini almıştır. Anlayan organizasyon “en iyi” açıdan bakan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi” lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur (Kingir ve Mesci, 2007). Anlayan organizasyonların temel felsefesi, şirket değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktır (Yazıcı, 2001: 150).

### **1.1.3. Düşünen Organizasyonlar**

Düşünen organizasyonlar, problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan organizasyonlardır. Düşünen organizasyonların temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır (Yazıcı, 2001: 150).

### **1.1.4. Öğrenen Organizasyonlar**

Öğrenen organizasyonlar, işletme stratejilerinin başarısını arttırmak için, çalışanların katılımı ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların atılımı ile bilgiye ulaşmayı, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan, geçmişte yaptıkları ile değil, gelecekte yapacakları ile farklılaşmayı sağlama özelliklerini taşıyan ve bu özelliklerini pratiğe geçirebilmiş organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Çam, 2002: 66). Öğrenen organizasyonlar; bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişme yaklaşımlarından

kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler (Yazıcı, 2001:150).

Öğrenen organizasyonlar kavramını popüler kılan Senge, öğrenmeye olan gereksinimi şu şekilde belirtmektedir: “Dünya, kendi içinde birbiriyle daha bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece, çalışma daha “öğrenmeci” olmak durumundadır. Adı Ford, Sloan veya Watson olsun, organizasyon için tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden “düşünüp bulması” ve organizasyonda geri kalan herkesin “büyük stratejist” in emirlerini izliyor olması da mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek olan organizasyonlar, bireylerinin, bir örgütün tüm düzeylerinde yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceklerini keşfedenler olacaktır” (Kıngır ve Mesci, 2007).

## **1.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri**

Öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için öncelikle bazı temel yeteneklerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Öğrenen organizasyonların bu yetenekleri, örgütsel öğrenme tarafından gerçekleştirilir. Yani örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonun öğrenen organizasyona dönüşürebilmesi için bazı temel yapı taşlarını kullanması gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 154).

### **1.2.1.Sistematik Problem Çözme**

Sistematik problem çözme; problemlerin teşhisi ve çözümleri için tahmine dayalı metotlar yerine, bilimsel metotları kullanmak, gerçek verilerden faydalanmak ve bilgileri derlemek-değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak gibi temel fikirler üzerine kurulmuştur (Yazıcı, 2001: 155). Problemlerin sistematik biçimde bulunup, çözülebilmesi için, çalışanların daha disiplinli bir hale gelmesi ve detaylara daha çok önem göstermesi gereklidir.

### **1.2.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme**

Çalışanların sadece yetenekli olmaları, öğrenmeleri için yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlarda bir merak duygusunun da bulunması gerekir. Sürekli sorulan sorular ve bunlara aranan cevaplar, gerçeğin arayışı şeklinde, sürekli olmalıdır (Yazıcı, 2001: 156).

### **1.2.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme**

Şirketler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak biçimde kaydetmelidirler. Çünkü geçmişini hatırlamayanlar onu sürekli tekrar ederler. Yapılan araştırmalar, hatalardan öğrenilenlerin, daha sonraki başarılardaki temel faktör olduğunu ortaya koymuştur (GARVIN, 1993: 85).

Yapılan hatalardan çıkarılacak sonuçlar öğrenme sürecine pozitif katkıda bulunacaktır. Bu sebeple örgütün korku ortamından mümkün olduğunca uzak bir ortam

olması gereklidir. Korku, hataların ve doğrunun gizlenmesi ve etkinliğin azalması sonucunu doğurur (DEMING, 1993: 59).

#### **1.2.4. Başkalarından Öğrenme**

Kıyaslama (benchmarking) gibi; en iyi uygulamaların bulunması, analiz edilmesi, adaptasyonu ve uygulanmasını sağlayan sürekli araştırma ve öğrenme tecrübesi, işletmelerin bakış açılarında değişimlere yol açabilmektedir (Yazıcı, 2001: 158).

Kıyaslama kadar etkili bir diğer kaynak da “müşteriler” dir. Müşteriler, güncel ürün bilgisi, rekabetçi yaklaşımlar, değişen tercihler konusunda fikir, hizmet ve kullanım şekilleri konusunda geri besleme (feedback) sağlayabilirler (GARVIN, 1993: 86; aktaran Yazıcı, 2001: 158).

#### **1.2.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı**

İşletmelerini rekabette kendilerini farklı hale getirebilmelerinin en etkin yolu bilgiye sahip olmak ve onu kullanmaktır. Bilgi ekonomisi işletmelerin bilgiyi üretmelerini, örgüt içinde paylaşmalarını, yaratıcı bir biçimde kullanmalarını ve geliştirmelerini; kısaca bilgi odaklı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. Bilgi yönetim stratejilerini belirleyerek rekabet avantajı sağlamanın yolu bilgiyi stratejik olarak yönetebilmekten geçmektedir (İnce ve Oktay, 2006: 27). Bilgi ancak etkin bir şekilde paylaşıldığında sinerjik bir etki yaratarak artar. Bilginin transferinde en yaygın yöntemler olarak yazılı ve sözlü raporlar, geziler, ziyaretler, eğitim ve yetiştirme

programları ve rotasyon programları gibi uygulamalar kullanılmaktadır (GARVIN,1993: 87).

### **1.2.6. Sinerji Yaratma**

Öğrenen organizasyonların en önemli özelliklerinden biri de, çalışanları vasıtasıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları, ortak amaçlar çevresinde, yaratıcılıklarını ön plana çıkartarak, dayanışma içinde çalışmalarına neden olur. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar (Yazıcı, 2001: 160).

### **1.2.7. Sürekli İyileştirme**

Sürekli iyileştirme (Kaizen), iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli iyileştirmenin temelinde; proseste özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar. Sürekli iyileştirme prosese öncelik verir, kişilerin prosese yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Hiç bir işlem, hiç bir akış küçük bir iyileştirme yapılamayacak kadar mükemmel değildir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle de o işte çalışanların görevidir. (İnternet 1)

### **1.3. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri**

Senge, “beşinci disiplin” kitabında öğrenen organizasyon vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürebilen beş temel disiplin (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon) ortaya koymaktadır.

Senge’ nin, “disiplin” kavramı ile ortaya koymak istediği şey, zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı olmayıp, uygulamaya konması için incelenmesi ve hâkim olunması gereken bir teori ve teknikler bütünüdür. Yani bu disiplinler, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenmesi gereken bir gelişme yoludur. Bu disiplinlerden her biri insanların nasıl düşündüğü, gerçekten ne istedikleri, birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri ve nasıl birlikte öğrendikleriyle yakından ilgilidir (Senge, 2002: 9).

#### **1.3.1. Kişisel Yetkinlik**

Bir insanın sürekli pratik yaparak usta bir sanatçı olması gibi, bazı prensip ve pratikler de kişisel ustalığı sürekli olarak genişletmenin temelini oluşturur( Kişisel vizyon, yaratıcı gerilimi koruma, yapısal çatışma, gerçeğe bağlılık gibi) (Senge, 2002: 163) Senge’ye göre yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe sahip olan kişiler, kendileri için derin anlamda önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir ve bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirir.



### **1.3.2. Zihinsel Modeller**

Zihinsel modeller, zihnimizde yer etmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce tarzımızı, anlayışımızı ve eylemlerimizi temelden etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl harekete geçtiğimizi de belirlerler. Zihinsel modeller, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir ( Senge, 2002: 16).

### **1.3.3. Paylaşılan Vizyon**

Senge'nin deyişiyle en basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, "Ne yaratmak istiyoruz" sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafasında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Senge, 2002: 227).

### **1.3.4. Takım Halinde Öğrenme**

Bir aşamadan sonra bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirler, ama yine de bir örgütsel öğrenme çıkmaz ortaya. Ama takımlar öğrenirse, tüm organizasyon içinde öğrenme için bir mikrokozmos (küçük evren) haline gelirler. Takımın başarıları organizasyonun tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir (Senge, 2002: 257).

### 1.3.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlardan oluşmuş topluluktur. Birbirinden bağımsızmış gibi görünen olayları, irdeleyen, neden-sonuç ilişkilerin göstererek, daha net görmeye olanak tanıyan ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğini anlatan bir disiplindir (Senge, 2002: 15).

Sistem düşüncesi Senge'ye göre "beşinci disiplin"dir. O tüm disiplinleri tutarlı bir teori-pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, parçaların birbirini etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içerecek bir bütün olarak değerlendirir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir (Senge, 2002: 20; aktaran Yazıcı, 2001: 166).

Öğrenen organizasyonların beş disiplini arasındaki bağlantı kurulurken; Bir öğrenen organizasyonda sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplininin varlığını gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kişisel ustalığa bağlılık göstermeleri gereklidir. Bireysel, grup ve örgüt çapında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların zihinsel modellerini belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp, uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır. Beş disiplinin hepsi birbiriyle etkileşim içindedir ve birbirlerinden ayrı düşünülemezler (Yazıcı, 2001: 167).

## 2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

Bir işletmenin öğrenen organizasyon niteliğini kazanabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Özalp vd., 1998).

- Organizasyon, dış çevreye karşı açık olmalıdır. Gelişmeler doğrultusunda mevcut performans ile ulaşılabilir performans arasındaki fark stratejilerle azaltılmaya, hatta kapatılmaya çalışılır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Öte yanda, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etme anlayışına sahip olunur.

- Her organizasyon, departman, bölüm yönetimi kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri içerisinde bulundurur. Bu alt kültürler birbirlerinden farklı özellikleri bünyesinde toplayabilirler. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği diyalog yolu ile bir işbirliği sistemine dönüştürürler.

- Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek, organizasyon üyelerinin takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve strateji etkisi yaratmaları söz konusudur.

- Sermaye analizi yöntemi kullanılarak, geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar üreterek, yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilir.

Geleneksel organizasyonlar, işi daha hızlı yapma yöntemine ağırlık vererek, fonksiyonel olarak yapılırlar. Öğrenen organizasyonlar işi hem hızlı hem doğru yapma yönünde, sürece göre yapılırlar.

Öğrenen organizasyonların en belirgin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Öğrenen organizasyonlar takım ruhu ile açık ve sınırlan aşan bir düşünce yapısıyla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenirler.

- Ne öğrenildiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirirler.

- Kendi alanlarında bilgi, teknik ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilirler.

- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı rekabet üstünlüğü sağlarlar.

- Verileri doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde değerlendirerek yararlı bilgiler haline dönüştürürler.

- Yararlı şeyleri öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırma anlayışına sahiptirler.

- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin neler olduğunu ve başarılı ya da hatalı uygulama ve bilgilerin neler olduğunu öğretirler.

- Organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- Yeni projelerle öğrenmeye istekli takımlar ve çalışanları desteklerler.
- Kuralların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı, bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler.

Braham' a göre ise bir öğrenen organizasyon diğer organizasyonlardan aşağıdaki özellikleri ile farklılaşır:

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
- Öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler.
- Öğrenen organizasyon yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler. Öğrenen bir organizasyonun parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir ( Braham, 1998).

Bu özelliklerin yanı sıra Sandilands ve Pedler'e göre, öğrenen organizasyonların özelliklerini 11 boyutta toplamak mümkündür. Bunlar:

### **2.1. Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı**

Öğrenen organizasyonlar, işletmenin politika ve stratejilerinin belirlenmesi, stratejinin uygulanması, gelişim ve değerlendirilmesi ile birlikte bir öğrenme süreci olarak yapılandırılmaktadır.

### **2.2. İşletme politikalarının oluşturulmasına katılımcı yaklaşım**

İşletmedeki tüm çalışanlar, politika ve stratejilerin oluşumunda yer alma, bu politika ve stratejileri değerlendirme ve tartışma, önemli kararlara katılma hakkına sahiptirler. İşletme içinde bu yaklaşım sonucunda karşıt görüşlere sahip farklı grupların varlığı ortaya çıkabilir. Ancak, önemli olan bu grupların aralarındaki tartışmaların işletmeyi olumsuzluğa değil yaratıcılığa ve daha yapıcı çözümlere götürmesidir.

### **2.3. Bilgi sistemleri**

Bu özellik, öğrenen organizasyonların bilgi edinebilmek için bilgi teknolojisinin sağladığı olanakları kullanmalarını içermektedir. Bilgi sistemlerinin geliştirilmesini sağlamak için, bilgi öncelikle kime ulaşıyorsa bu bilgiyi tüm işletme bazında kullanılabilir hale getirmelidir.

## **2.4. Yapıcı muhasebe ve kontrol**

Birçok işletmede muhasebe ve bütçeleme sistemleri önemlidir. Yapıcı muhasebe, bütçeleme ve raporlama sistemlerinin öğrenmeyi destekleyici ve içsel müşterileri hoşnut edici bir nitelikte olmasını öngörmektedir. Bu yaklaşım, çalışanlara belli sorumluluklar yükleyerek, onları yaptıkları iş konusunda cesaretlendirmektedir.

## **2.5. İçsel değişim**

İçsel değişim bütün işletme içi birimlerin ve bölümlerin birbirlerini birer müşteri ve tedarikçi olarak görebilmeleridir. Bölümün temel amacı, iç müşterisini memnun etmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için, bireyler ve bölümler sürekli bir bilgi alışverişi içinde olmalı ve geribildirim sağlamalıdır.

## **2.6. Ödüllendirmede esneklik**

: İşletmede katılımın artırılmasına paralel olarak çalışanlar için bir değer ifade eden yeni ödüllendirme sistemlerinin de geliştirilmesi gereklidir. Öncelikle paranın tek ödüllendirme aracı olmadığı benimsenmelidir. Organizasyonda ödüllendirilecek değerlerin, davranışların neler olduğu açıkça ortaya konmalıdır.

## **2.7. Geliştirici yapılar**

Geliştirici yapılar, birey ve işin gelişimi açısından fırsatlar yaratmaktadır. İşletme içindeki bölüm sınırları geçici yapılar olarak algılanmakta ve esnek bir yapı ile değişime uyum sağlanmaktadır.

## **2.8. İşletme dışı analiz yapan işgörenler**

İşletme dışından bilgilerin toplanmasında çalışanların bu sürece katılmasıdır. Yalnızca işletme içinde, dış çevreden bilgi toplanmakta uzmanlaşmış kişi veya bölümler olabileceği gibi, öğrenen organizasyonlarda dışarıyla bağlantısı olan tüm çalışanlar bundan sorumludurlar.

## **2.9. İşletmeler arası öğrenme**

Bir öğrenen organizasyon, müşterisini hoşnut etmek istediği sürece, karşılıklı bazı öğrenme avantajlarından yararlanmak ister. Ortak eğilim, araştırma ve geliştirmeye ortak yatırım vs. bu karşılıklı anlaşmalara örnektirler.

## **2.10. Öğrenme iklimi**

Bir öğrenen organizasyonda üst düzey yöneticiler kendi fikirlerini, davranışlarını ve hareketlerini sorgulayarak, bu yaklaşımın öncülüğünü üstlenirler. Bu yaklaşımların sürekli gelişiminin sağlanması önemlidir.

## **2.11. Herkes için kendini geliştirme olanakları**

İşletmenin kaynakları ve olanakları, her düzeydeki çalışana kendilerini geliştirebilme olanağı sağlaması açısından ulaşılabilir olmalıdır. Bu kaynaklar; kurslar, seminerler, kendi kendine öğrenme araçları, kitaplar, mesleki yayınlar vb. olabilir.



### 3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÇALIŞANLARIN ÖZELLİKLERİ

Öğrenen organizasyonlar, çalışanların, örgütün performansını geliştirmek için gönüllü olarak, beraber ve bilinçli bir şekilde, sürekli olarak öğrendikleri sistemlerdir (Yazıcı, 2001: 184). Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, bilgiyi toplamak, sınıflandırmak, kullanmak ve yeni bilgi yaratmakla görevli kişilerdir. Bununla birlikte, kendi sınırlarını aşarak diğer bölümlerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin deneyimlerinden oluşturdukları bilgi birikiminden de yararlanmalıdırlar (Yazıcı, 2001: 184).

Öğrenen organizasyonlar, tüm çalışanların, yeteneklerini ve yetkinliklerini, herhangi bir zorlama olmadan, son noktasına kadar kullanarak, hem kendilerini hem de örgütü geliştirmek için çalışacakları varsayımı üzerine kurulmaktadır. Öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için her şeyden önce gerekli altyapının hazırlanması gerekmektedir (Handy, 1995: 45). Handy' e göre bu altyapıyı hazırlayacak temel unsurlar; merak duygusu, bağışlayıcı olmak, güven ve birlikteliktir.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanların sergiledikleri temel davranış özellikleri;

1. Açıklık ve katılım,
2. Sistem düşüncesini benimseme,
3. Yaratıcılık
4. Kişisel Etki

## 5. Empati

### 3.1. Açıklık ve Katılım

“Katılımcı açıklık”, yönetime katılma felsefesini benimseyen organizasyonlarda görülmektedir. Herkesin görüşünü açıklaması bir norm haline gelmiştir. Herkes ortak öğrenmeye katkıda bulunuyor gibi görünmektedir. Ancak sadece küçük öğrenmeler meydana gelir. Gerçek öğrenmenin olabilmesi için, katılımcı açıklığın, “düşünme açıklığı” ile bütünleşmesi gerekmektedir. Katılımcı açıklık, insanların konuşmalarını sağlarken; düşünme açıklığı, insanların içe bakmalarını, kendi düşüncelerine meydan okumalarını ve kendi düşünce ve varsayımlarını sürekli sorgulamalarını sağlar (Senge. 2002: 301).

### 3.2. Sistem Düşüncesini Benimseme

Sistem düşüncesi, olaylar arasındaki bağlantıları görebilme yeteneği ile ilgilidir. Sistem yapısı içinde düşünebilmek, parçalar yerine bütün üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Bütünü görmektense, parçalı düşünen bireyler, geleceklerini şekillendiremezler. Sistem düşüncesi sayesinde örgütün bütününde gerçekleşen kolektif öğrenme, gelecekteki rekabetçi avantajın temelini oluşturacaktır (Yazıcı, 2001: 187).

Sistem düşüncesi içinde öğrenebilmek, öncelikle olayları doğrusal biçimde değerlendirmeyi unutmayı gerektirir. Çünkü olaylar sürekli bir döngü içinde birbirini etkilemektedir. Dolayısıyla düşünce yapısında da değişiklikler yapılmalıdır. Öncelikle doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok karşılıklı ilişkileri kavramak gerekir. Daha sonra anlık resimlerden çok değişim süreçlerini görebilmek gerekir (Senge, 2002: 84).

### **3.3. Yaratıcılık**

Yaratıcılık, öğrenme yetenekleri arasında geliştirilmesi en zor, fakat aynı ölçüde önemli bir unsurdur. Yaratıcılığın iki yönü özellikle öğrenme için önemlidir; kişisel etkinlik ve risk alma isteği.

Kişisel esneklik, kişinin davranışlarını, değişen gerçeklere uydurabilmesidir. Davranış değişimi öğrenme sonucunda meydana gelmektedir. Çalışanları risk alma yönünde teşvik etmek ve onların başarısızlıkları konusundaki korkularını atmalarını sağlamak, yaratıcılığın ve öğrenmenin önünü açacaktır (Yazıcı, 2001: 188).

### **3.4. Kişisel Etkinlik**

Çalışanların öğrenmelerini kolaylaştırabilmeleri için kişisel etkinliklerinin farkında olmaları gerekir. Kişisel etkinliklerinin farkında olan çalışanlar, çevrelerini değiştirmek için öğreneceklerinin ve öğrenmek zorunda olduklarının farkında olurlar (Yazıcı, 2001: 190).

### **3.5. Empati**

Kişinin, kendisini karşısındakinin yerine koyması, onun bakış açısıyla değerlendirmesi empati yeteneğidir. Çalışanların da birbirlerine değer vermeleri ve ilişkilerini düzeltmeleri gerekmektedir. İşletmelerde yaratıcılığın ve güven ortamının gelişmesi için, çalışanların insan ilişkilerinin sorumluluklarını fark etmesi gerekmektedir (Gill ve Slocum, 1993).

## **4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME SÜRECİ**

Öğrenen organizasyonlarda en etkin rolü daha önce de öncelendiği gibi, liderler üstlenmektedir. Dolayısıyla liderlerin, öğrenme sürecini tam anlamıyla anlamaları, çalışanların “öğrenme merdiveni”nin hangi aşamasında olduklarını ve onları motive eden ve engelleyen etkenleri belirleyerek önlem almaları gerekmektedir.

### **4.1. Öğrenme Merdiveni**

Öğrenme merdiveni, öğrenmenin aşamalı bir süreç olduğunu ifade eden bir kavramdır. Bireyin bu basamakları aşabilmesi için belirli bir motivasyona sahip olması gerekir. Motivasyonun dışında bireylerin öğrenme basamaklarındaki ilerlemelerini etkileyen diğer faktörler de, farkında olmadan geliştirdikleri “düşünsel modeller”, inançlar ve değer yargılarıdır. Bireyin öğrenme merdivenindeki gelişme basamakları ve gelişimini etkileyen faktörler şunlardır.

### **4.2. Umursamama**

Umursamama aşaması, öğrenme merdivenin ilk basamağını ve insanları araştırmaya yönlendirecek ilk adımı oluşturmaktadır. Bu aşama bireyin “ilmiyorum ve umursamıyorum” yaklaşımından, “bilmediklerimi araştırmalıyım” şeklinde düşünmeye başladığını, yani öğrenmeye hazır duruma geldiği aşamadır (Yazıcı, 2001: 198).

### **4.3. Bilinçlenme**

Bilinçlenme aşaması, bireyde öğrenme arzusunun oluştuğu aşamadır. Bu aşamada bireyin öğrenmesini engelleyen temel faktörler, bireyin görev tanımlarını veya ücret sistemini oluşturan katı, yapısal faktörlerdir. “Bu benim işim değil” veya “bunu yapmak için para almıyorum” şeklindeki tepkiler, bu aşamada bireyin göstereceği en belirgin tepkilerdir (Yazıcı, 2001:198).

### **4.4. Anlama**

Bu aşama bireyin öğreneceği şeyi incelemesi ve kendisini sonuca götürecek eylemlere girişmesi aşamasıdır. Birey, bilginin kendi ihtiyaçlarını ve örgütsel ihtiyaçları karşıladığını anlamasıyla birlikte, olaya belirgin bir bağlılıkla sarılacaktır. Öte yandan, bireyin bilgi birikiminin artmasıyla birlikte, sahip olduğu düşünsel modellerini, davranış kalıplarını ve değerlerini sorgulama şansı da doğacaktır. Bu da, bireyin içinde, Senge'nin ifadesiyle, kişisel yetkinliğin temelini oluşturan “yaratıcı bir gerilim” doğuracaktır (Yazıcı, 2001: 199).

### **4.5. Bağlılık**

Öğrenmeye bağlılık, bireyin içsel motivasyonu ve merak duygusu olmadan gerçekleşemez. Öğrenme isteği bireyin içinden gelmelidir. Bu aşamada bireyin öğrenme yolundaki tüm engellerin kaldırılması, bireyin öğrenme yönünde desteklenmesi gerekir (Yazıcı, 2001: 199).

#### **4.6. Harekete Geçme – Eylem:**

Bireyin bu aşamaya gelmesi, gerçek anlamda iyileşmelerin ortaya çıkmasına neden olur. Bireyin yaratıcılık ve problem çözme yeteneğinin gelişmeye başladığı bir aşamadır. İkinci bölümde incelenen, öğrenmede “keşif modeli”nin kullanılması, bireyin bu aşamaya daha hızlı bir biçimde gelmesini kolaylaştırır (Yazıcı, 2001: 199).

#### **4.7. Düşünme ve Yansıtma**

Bu aşama hareketlerin, teorilerin ve sonuçların değerlendirildiği ve üzerinde bir kere daha düşünüldüğü ve içselleştirildiği aşamadır. Etkin bir yansıtma ve tekrar düşünerek, değerlendirme; anlama, bağlılık ve eylem aşamalarını geliştirerek öğrenme sürecinin tamamlanmasını sağlar (Yazıcı, 2001: 199).

### **III. BÖLÜM**

#### **UYGULAMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

##### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari işgörenlerin üniversitedeki “Öğrenen Organizasyon Algısı”nın düzeyini ortaya koymak ve üniversitenin ne ölçüde öğrenen bir kurum olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

##### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Üniversiteler, kendilerini bir şey öğrenmeye adanmış örgütlerdir. Bilgi yaratırlar ancak, öğrenen örgütler midir? ( Celep,.2004: 3).Bu sorunun yanıtı üniversitelerin bilgi üretme yaratıcılığının ne ölçüde olduğunu ortaya koyacaktır. Bu çalışma Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin bilgi üretme yaratıcılığı hakkında fikir vermesi açısından önem taşımaktadır.

#### **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma; Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik ve Şehir yerleşkelerinde gerçekleştirilmiş, ilçelerdeki üniversiteye bağlı yüksekokullar kapsam dışı tutulmuştur.

##### **2.2. Araştırmanın Sorusu**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi ne ölçüde öğrenen bir organizasyondur?

### **2.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Gaziosmanpaşa Üniversitesi Kampusu'ndaki birimlerde görev yapan akademik ve idari işgörenler oluşturmaktadır. Gaziosmanpaşa Üniversitesi bilgi işlem daire başkanlığından alınan bilgilere göre 2010 yılında ilçelerdeki yüksekokullarda görev yapan idari ve akademik işgörenler hariç 474 idari 689 akademik işgören bulunmaktadır. %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 280'dir. Çalışmada evrenin tamamına anket verilmesi amaçlanmış fakat akademik ve idari işgörenin odalarında bulunamamaları veya anketi doldurmayı kabul etmemelerinden dolayı, 261 işgörene anket uygulanabilmiştir. Toplam 261 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

### **2.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada akademik ve idari işgörenlerin Öğrenen Organizasyon algısı düzeylerini tespit etmek amacıyla; Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick tarafından geliştirilen "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire"nin Aydoğdu (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış 43 maddelik ölçek ile demografik değişkenleri ölçmeye yönelik 11 sorudan oluşan "Öğrenen Organizasyon" anketi kullanılmıştır. Bu anketin ilk 13 sorusu(1-13) bireysel düzeyde öğrenmeyi, sonraki 6 sorusu(14-19) grup düzeyinde öğrenmeyi, kalan sorular(20-43) ise örgüt düzeyinde öğrenmeyi ölçmeye yöneliktir. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.



## 2.5. Verilerin Analizi

Belirlenen örneklemden anket yolu ile elde edilen verilerin analizi SPSS 15.0 For Windows paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), testi gibi analizler kullanılmıştır.

## 3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

### 3.1 Genel Bulgular:

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen genel bulgulardan sonra, araştırma sorusunun kapsamında istatistiksel analizler yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: Ankete katılan idari ve akademik işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı

<b>AKADEMİK İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Kadın	38	14,6
Erkek	92	35,2
Toplam	130	49,8
<b>İDARİ İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Kadın	45	17,2
Erkek	86	33,0
Toplam	131	50,2
Genel Toplam	261	100

Ankete katılanların % 14,6'sını kadın akademisyenler, % 35,2 sini erkek akademisyenler, % 17,2 sini kadın idari işgörenler ve % 33'ünü de erkek idari işgörenler oluşturmaktadır.

Tablo 2: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin yaş aralıklarına göre dağılımı

<b>AKADEMİK İŞGÖREN</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
18-29	28	10,7
30-39	75	28,7
40-49	26	10,0
50-59	1	,4
Toplam	130	49,8
<b>İDARI İŞGÖREN</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
18-29	26	10,0
30-39	68	26,1
40-49	33	12,6
50-59	4	1,5
Total	131	50,2
Genel Toplam	261	100

Ankete katılanların % 20,7 si (18-29) yaş aralığında, % 54,8'i (30-39) yaş aralığında, % 32,6'sı (40-49) yaş aralığında, % 2'lik bir kısmıysa (50-59) yaş aralığında bulunmaktadır.

Tablo 3: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin görev yaptıkları birimlere göre dağılımı

<b>AKADEMİK İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>İDARİ İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Tıp Fakültesi	46	17,6	Fakülte	24	9,2
Ziraat Fakültesi	21	8,0	Yüksekokul	1	0,4
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	5,7	Meslek Yüksek Okulu	3	1,1
Eğitim Fakültesi	17	6,5	Genel Sekreterlik	9	3,4
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	13	5,0	Basın ve Halkla İlişkiler	1	0,4
Tokat Meslek Yüksekokulu	18	6,9	Bilgi İşlem	6	2,3
Toplam	130	49,8	İdari Mali İşler	5	1,9
			Kütüphane ve Dokümantasyon	7	2,7
			Öğrenci İşleri	2	0,8
			Personel İşleri	13	5,0
			Sağlık Kültür	8	3,1
			Yapı İşleri	5	1,9
			Strateji Geliştirme	2	0,8
			Diğer	45	17,2
			Toplam	131	50,2

Ankete katılanların yüzde % 17,6'lık kısmı Tıp Fakültesinde görev yapan akademik işgörenlerden , % 8'i Ziraat Fakültesinde görev yapan akademik işgörenlerden , % 5,7'si Fen-Edebiyat Fakültesinde görev yapan akademik işgörenlerden , % 6,5'i Eğitim Fakültesinde görev yapan akademik işgörenlerden , % 0,5'i İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan akademik işgörenlerden , %

6,9'u Tokat Meslek Yüksek Okulunda görev yapan akademik işgörenlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte idari işgörenlerin % 9,2 Fakültelerde, %0,4'ü yüksekokullarda , %1,1'i meslek yüksekokulunda, % 3,4'ü Genel Sekreterlikte, %0,4'ü Basın ve Halkla İlişkiler Biriminde, % 2,3'ü Bilgi İşlem biriminde, % 1,9' u İdari Mali İşler biriminde, % 2,7'si Kütüphane ve Dokümantasyon biriminde, % 0,8'i Öğrenci İşleri biriminde, % 5'i Personel İşleri biriminde, % 3,1' i Sağlık Kültür biriminde, % 1,9'u Yapı İşleri biriminde, % 0,8'i Strateji Geliştirme biriminde ve % 17,2'si de diğer birimlerde görev yapmaktadırlar.

Tablo 4: Ankete katılan akademik işgörenlerin idari görevlerine göre dağılımı

<b>İDARİ GÖREV</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Yok	112	42,9
Var	18	6,9
Toplam	130	49,8
<b>İDARİ GÖREV TÜRÜ</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bölüm Başkanı	4	1,5
Enstitü Müdürü	1	,4
Enstitü Müdür Yrd.	1	,4
Diğer	12	4,6
Toplam	18	6,9

Ankete katılanların % 42,9'unun idari görevi bulunmazken, % 6, 9'unun idari görevi bulunmaktadır. İdari görev olarak en çok diğer seçeneği işaretlenmiştir.

Tablo 5: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin görev sürelerine göre dağılımı

<b>AKADEMİK İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0-5 Yıl	48	18,4
6-10 Yıl	49	18,8
11-15 Yıl	21	8,0
16-20 Yıl	10	3,8
21+ Yıl	2	0,8
Toplam	130	49,8
<b>İDARİ İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0-5 Yıl	23	8,8
6-10 Yıl	34	13,0
11-15 Yıl	39	14,9
16-20 Yıl	22	8,4
21+ Yıl	13	5,0
Toplam	131	50,2

Tablo 6: Ankete katılan akademik ve idari işgörenlerin unvanlarına göre dağılımı

<b>AKADEMİK İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>İDARİ İŞGÖREN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Prof. Dr.	5	1,9	Şube Müdürü	2	,8
Doç. Dr.	24	9,2	Şef	4	1,5
Yrd. Doç. Dr.	38	14,6	Mühendis	2	,8
Arş. Gör.	32	12,3	Tekniker	27	10,3
Öğr. Gör.	20	7,7	V.H.K.İ.	24	9,2
Uzman	9	3,4	Bilgisayar İşletmeni	3	1,1
Okutman	2	,8	Hemşire	10	3,8
Toplam	130	49,8	Diğer	59	22,6
			Toplam	131	50,2

Ankete en çok cevap veren akademisyen grubu, % 14,6 ile Yardımcı Doçentler ve % 12,3 ile Araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. İdari işgörenlerden en çok

Tekniker ve Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni(V.H.K.İ.) kadrosundaki işgörenler cevap vermişlerdir.

### 3.2. Özel Bulgular:

#### 3.2.1 Akademik işgörenlerin öğrenen organizasyon algısı

*Hipotez 1: Üniversitede “Öğrenen Organizasyon Algılamaları” açısından akademik işgörenlerin cinsiyetleri arasında fark vardır.*

Tablo 7: Akademik işgörenlerin frekansları, bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamaları, standart sapmaları

	GENEL		BİREYSEL		GRUP		ÖRGÜT	
	N	%	Ort.	St. Sap.	Ort.	St. Sap.	Ort	St. Sap.
<b>Cinsiyet</b>								
Kadın	38	14.60	2.68	0.73	2.86	0.77	2.57	0.70
Erkek	92	35.20	2.91	0.68	2.87	0.81	2.70	0.75
<b>Yaş</b>								
18-29	28	10.70	2.86	0.78	2.93	0.84	2.85	0.78
30-39	75	28.70	2.75	0.67	2.82	0.78	2.60	0.73
40-49	26	10.00	3.08	0.65	2.96	0.78	2.67	0.68
50-59	1	0.40	2.69	.	2.00	.	2.13	.
<b>Akademik Birim</b>								
Tıp Fakültesi	46	17.60	2.81	0.76	2.76	0.86	2.50	0.75
Ziraat Fakültesi	21	8.00	2.76	0.41	2.74	0.65	2.57	0.55
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	5.70	3.06	0.81	3.04	0.90	2.94	0.73
Eğitim Fakültesi	17	6.50	2.69	0.48	2.64	0.62	2.64	0.58
İ.İ.B.F.	13	5.00	3.02	0.59	3.17	0.70	2.97	0.77
Tokat Meslek Yüksekokulu	18	6.90	2.87	0.90	3.15	0.82	2.78	0.87
<b>İdari Görev</b>								
Var	18	6.90	2.85	0.59	2.82	0.75	2.54	0.75
Yok	112	42.90	2.84	0.71	2.87	0.80	2.69	0.73
Bölüm Başkanı	4	1.50	3.25	0.99	3.42	0.83	3.24	0.63
Enstitü Müdürü	1	0.40	3.08	.	3.50	.	2.71	.
Enstitü Müdür Yardımcısı	1	0.40	1.92	.	1.50	.	1.29	.
Diğer	12	4.60	2.78	0.39	2.71	0.61	2.40	0.68
<b>Görev Süresi</b>								
0-5	48	18.40	2.83	0.67	2.84	0.82	2.77	0.75
6-10	49	18.80	2.79	0.79	2.89	0.86	2.57	0.74
11-15	21	8.00	2.86	0.52	2.83	0.61	2.62	0.65
16-20	10	3.80	3.05	0.66	2.90	0.84	2.61	0.81
21+	2	0.80	3.46	0.22	3.08	0.35	3.13	0.06
<b>Unvan</b>								
Profesör	5	1.90	3.32	0.54	3.30	0.94	3.02	0.64
Doçent	24	9.20	2.99	0.79	2.85	0.98	2.54	0.78
Yardımcı Doçent	38	14.60	2.82	0.63	2.94	0.68	2.62	0.67
Araştırma Görevlisi	32	12.30	2.83	0.64	2.76	0.86	2.69	0.80
Öğretim Görevlisi	20	7.70	2.79	0.74	2.96	0.69	2.75	0.76
Uzman	9	3.40	2.56	0.84	2.54	0.71	2.65	0.74
Okutman	2	0.80	2.38	0.54	2.83	0.00	2.88	0.29

Tablo 8: Akademisyenlerin cinsiyet grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	t değeri	Anlamlılık	t değeri	Anlamlılık	t değeri	Anlamlılık
Kadın/Erkek	0,136	0,079	0,261	0,930	0,179	0,379

Erkek ve kadın akademisyenlerin cinsiyet grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına “bağılantısız örneklem için t-testi” ile bakılmıştır. Cinsiyetlerine göre bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin ortalamaları incelendiğinde az da olsa farklılıklar görülmektedir. Örneğin erkek akademisyenlerin bireysel düzeyde öğrenen organizasyon algı ortalaması 2,9139 kadın akademisyenlerin ise 2,6757’dir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakıldığında, (bireysel düzeyde öğrenme algısı  $P=0,079 > 0,05$ , grup düzeyinde öğrenme algısı,  $P=0,930 > 0,05$ , örgütsel düzeyinde öğrenme algısı  $P=0,379 > 0,05$ ) anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuca göre; erkek akademisyenlerle kadın akademisyen arasında bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde öğrenmeyi algılama açısından bir fark yoktur. Böylelikle birinci hipotez reddedilmiştir.

*Hipotez 2: Üniversitede akademik işgörenlerin yaşları açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 9: Akademisyen yaş grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
Yaş Grupları	1,475	0,225	0,670	0,572	1,001	0,395

Yaş grupları açısından bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. Yaş grupları açısından, Tablo 7’ye bakıldığında aritmetik ortalamalar ve standart sapmalarda bazı farklılıklar görülmektedir.. Bununla birlikte yapılan anova testinde Tablo 9’da da görüleceği üzere öğrenme düzeyleri arasında yaş grupları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle ikinci hipotez reddedilmiştir.

*Hipotez 3: Üniversitede akademik işgörenlerin çalıştıkları birimler açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 10: Akademik birimler ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
Akademik Birim	1,475	0,225	0,670	0,572	1,001	0,395

Akademik işgörenlerin görev yaptıkları birimler açısından bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. Akademik birimler açısından, örgüt düzeyinde öğrenme ortalamaları, Tıp Fakültesinde çalışan akademik işgörenler için 2,7572, Ziraat Fakültesinde çalışan akademik işgörenler için 2,7381, Fen-Edebiyat Fakültesinde çalışan akademik işgörenler için 3,0444, Eğitim Fakültesinde çalışan akademik işgörenler için 2,6373, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde çalışan akademik işgörenler için 3,1667, Tokat Meslek Yüksekokulunda çalışan akademik işgörenler için 3,1481’dir. Bununla birlikte yapılan anova testinde ise Tablo 9’da da görüleceği üzere



öğrenme düzeyleri arasında yaş grupları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle üçüncü hipotez reddedilmiştir.

*Hipotez 4: Üniversitede görev yapan akademik işgörenlerin idari görevlerinin olup olmaması açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 11: Akademik işgörenlerin idari görevleri olup olmaması ile öğrenme düzeyi ortalamaları arasındaki t-testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	t değeri	Anlamlılık	t değeri	Anlamlılık	t değeri	Anlamlılık
İdari Görev	0,533	0,984	0,304	0,582	0,082	0,411

Anket uygulanan akademik işgörenlerin çok büyük bir kısmının idari görevi bulunmamaktadır (Tablo 7). Akademisyenlerin idari görevlerinin olup olmaması açısından bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına “bağılantısız örneklem için t-testi” ile bakılmıştır. Akademik işgörenlerin idari görevinin bulunup bulunmamasına göre bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin ortalamaları incelendiğinde çok az da olsa farklılıklar görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakıldığında, (bireysel düzeyde öğrenme algısı  $P=0,984 > 0,05$ , grup düzeyinde öğrenme algısı,  $P=0,582 > 0,05$ , örgütsel düzeyinde öğrenme algısı  $0,411 > 0,05$ ) anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buradan elde edilen sonuç idari görevi bulunan akademisyenlerle idari görevi olmayan akademisyenler arasında bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde öğrenmeyi algılama açısından bir fark yoktur. Böylelikle dördüncü hipotez reddedilmiştir.

*Hipotez 5: Üniversitede görev yapan akademik işgörenlerin görev süreleri açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 12: Akademik işgörenlerin görev süreleri ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
Görev Süresi	0,584	0,712	0,102	0,991	0,537	0,748

Akademisyenlerin görev süreleri ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. Görev süreleri açısından, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 7’de görülmektedir. Yapılan anova testinde ise öğrenme düzeyleri arasında görev süreleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle beşinci hipotez reddedilmiştir.

*Hipotez 6: Üniversitede görev yapan akademik işgörenlerin unvanları açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 13: Akademik unvanlar ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
Akademik Unvan	1,002	0,427	0,690	0,658	0,407	0,873

Akademisyenlerin unvanları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. Yapılan anova testinde ise öğrenme düzeyleri arasında akademisyenlerin unvanları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle altıncı hipotez de reddedilmiştir.

### 3.2.2 İdari işgörenlerin öğrenen organizasyon algısı

*Hipotez 7: Üniversitede görev yapan idari işgörenlerin cinsiyet açısından*

*öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır*

Tablo 14: İdari işgörenlerin frekansları, bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamaları, standart sapmaları

	GENEL		BİREYSEL		GRUP		ÖRGÜT	
	N	%	Ort.	St. Sap.	Ort.	St. Sap.	Ort	St. Sap.
<b>Cinsiyet</b>								
Kadın	45	17.20	2.46	0.68	2.54	0.72	2.37	0.74
Erkek	86	33.00	2.53	0.65	2.49	0.79	2.39	0.80
<b>Yaş</b>								
18-29	26	10.00	2.48	0.57	2.53	0.64	2.43	0.70
30-39	68	26.10	2.54	0.78	2.58	0.85	2.44	0.84
40-49	33	12.60	2.49	0.47	2.40	0.67	2.30	0.71
50-59	4	1.50	2.31	0.46	1.96	0.60	1.90	0.72
<b>Çalıştığı Birim</b>								
Fakülte	24	9.20	2.56	0.49	2.65	0.63	2.43	0.65
Yüksekokul	1	0.40	2.46	.	2.33	.	2.71	.
Meslek Yüksekokulu	3	1.10	2.13	1.02	1.44	0.63	1.67	0.58
Genel Sekreterlik	9	3.40	2.78	0.58	2.76	0.82	2.77	0.69
Basın ve Halkla İlişkiler	1	0.40	3.23	.	3.17	.	3.08	.
Bilgi İşlem	6	2.30	2.23	0.66	2.08	0.60	2.31	0.89
İdari Mali İşler	5	1.90	2.54	0.29	2.67	0.70	2.24	0.67
Kütüphane ve Dokümantasyon	7	2.70	2.40	0.24	2.48	0.91	2.35	0.61
Öğrenci İşleri	2	0.80	1.92	0.87	1.83	1.18	2.13	1.53
Personel İşleri	13	5.00	2.94	0.49	2.82	0.70	2.65	0.79
Sağlık Kültür	8	3.10	2.58	0.79	2.52	0.65	2.40	0.79
Yapı İşleri	5	1.90	2.22	0.81	1.80	0.62	1.72	0.98
Strateji Geliştirme	2	0.80	2.58	0.49	2.25	0.59	2.42	1.41
Diğer	45	17.20	2.40	0.77	2.51	0.80	2.35	0.82
<b>Görev Süresi</b>								
0-5	23	8.80	2.63	0.71	2.59	0.74	2.53	0.77
6-10	34	13.00	2.35	0.69	2.51	0.77	2.41	0.83
11-15	39	14.90	2.65	0.67	2.56	0.85	2.42	0.79
16-20	22	8.40	2.36	0.62	2.36	0.72	2.22	0.78
21+	13	5.00	2.51	0.44	2.41	0.68	2.26	0.64
<b>Unvan</b>								
Şube Müdürü	2	0.80	2.65	0.60	2.42	1.77	2.08	0.94
Şef	4	1.50	2.81	0.20	2.29	0.63	2.60	0.61
Mühendis	2	0.80	1.85	1.20	2.17	1.41	1.58	0.71
Tekniker	27	10.30	2.46	0.68	2.14	0.62	2.27	0.82
V.H.K.İ.	24	9.20	2.50	0.65	2.49	0.79	2.35	0.75
Bilgisayar İşletmeni	3	1.10	2.82	0.31	2.78	0.75	2.61	0.68
Hemşire	10	3.80	2.25	0.77	2.40	0.75	2.45	0.95
Diğer	59	22.60	2.56	0.65	2.71	0.74	2.45	0.77

Tablo 15: İdari personellerin cinsiyet grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	t değeri	Anlamlılık	t değeri	Anlamlılık	t değeri	Anlamlılık
Kadın/Erkek	0,055	0,423	1,212	0,861	1,186	0,764

Kadın ve erkek idari işgörenlerin cinsiyet grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “bağılantısız örneklem için t-testi” ile bakılmıştır. İdari işgörenlerin cinsiyetlerine göre bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin ortalamaları incelendiğinde, örneğin grup düzeyinde öğrenme algıları kadın idari işgörenler için 2,5407, erkek idari işgörenler için 2,4884’tür. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakıldığında (Tablo 15), (bireysel düzeyde öğrenme algısı  $P=0,423 > 0,05$ , grup düzeyinde öğrenme algısı,  $P=0,861 > 0,05$ , örgütsel düzeyinde öğrenme algısı  $0,764 > 0,05$ ) anlamlı bir fark bulunamamıştır.. Buradan elde edilen sonuç kadın ve erkek idari işgörenler arasında bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde öğrenmeyi algılama açısından bir fark yoktur. Böylelikle yedinci hipotez reddedilmiştir.

*Hipotez 8: Üniversitede görev yapan idari işgörenlerin yaşları açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 16: İdari işgörenlerin yaş grupları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
İdari Yaş	0,253	0,907	0,954	0,435	0,807	0,523

İdari işgörenlerin yaş grupları açısından bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. İdari işgörenlerin yaş grupları açısından, aritmetik ortalamalar ve standart sapmaları Tablo 14’de görülmektedir. Bununla birlikte yapılan anova testinde öğrenme düzeyleri arasında yaş grupları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle sekizinci hipotezde reddedilmiştir.

*Hipotez 9: Üniversitede görev yapan idari işgörenlerin çalıştığı birimler açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 17: İdari işgörenlerin çalıştığı birim ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
İdari Birim	0,971	0,484	1,257	0,249	0,873	0,583

İdari işgörenlerin görev yaptıkları birim ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. İdari işgörenlerin görev yaptıkları birimler açısından, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 14’de görülmektedir. Uygulanan anova testinde ise öğrenme düzeyleri arasında idari işgörenlerin görev yaptıkları birimler açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle dokuzuncu hipotez reddedilmiştir.

*Hipotez 10: Üniversitede görev yapan idari işgörenlerin görev süreleri açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 18: İdari işgörenlerin görev süreleri ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
İdari İşgören Görev Süresi	0,946	0,440	0,428	0,788	0,590	0,670

İdari işgörenlerin görev süreleri ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. Görev süreleri açısından, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 14’de görülmektedir. Yapılan anova testinde ise öğrenme düzeyleri arasında idari işgörenlerin görev süreleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle onuncu hipotez de reddedilmiştir.

*Hipotez 11: Üniversitede görev yapan idari işgörenlerin unvanları açısından öğrenen organizasyon algıları arasında fark vardır.*

Tablo 19: İdari işgörenlerin unvanları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarına ilişkin anova testi sonuçları.

	Bireysel		Grup		Örgüt	
	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık	F değeri	Anlamlılık
İdari İşgören Unvanları	0,827	0,567	1,940	0,069	0,610	0,747

İdari işgörenlerin unvanları ile bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. Yapılan anova testinde ise öğrenme düzeyleri arasında idari işgörenlerin unvanları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylelikle on birinci hipotez de reddedilmiştir.

## ANKET SORULARINA VERİLEN YANITLARIN ORTALAMALARI

Sorular	Ortalama
1. Bu üniversitede, çalışanlar hatalardan ders alırlar.	2,72
2. Bu üniversitede, çalışanlar gelecekte gerekli olacak yetenek ve teknikleri belirlerler.	2,85
3. Bu üniversitede, çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenirler.	3,21
4. Bu üniversitede, çalışanların öğrenmeleri para ve diğer kaynaklarla desteklenir.	2,48
5. Bu üniversitede, çalışanlara eğitimleri için gerekli zaman tanınır.	2,87
6. Bu üniversitede, çalışanların problemleri bir öğrenme fırsatı olarak görmeleri sağlanır.	2,66
7. Bu üniversitede, çalışanlar kendilerini geliştirdiklerinde ödüllendirilirler.	2,12
8. Bu üniversitede, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst olarak düşüncelerini söylerler ve birbirlerinin fikirlerini alırlar.	2,48
9. Bu üniversitede, çalışanlar başkalarının fikirlerine saygı duyarlar.	2,70
10. Bu üniversitede, herhangi bir çalışan çekinmeden sistemi yargılayabilir.	2,33
11. Bu üniversitede, çalışanlardan biri görüş bildirdiğinde, diğerlerinin düşüncelerini sorar.	2,56
12. Bu üniversitede, çalışanlar birbirlerine saygı duyarlar.	3,05
13. Bu üniversitede, çalışanlar aralarında güven oluşturmaya zaman ayırırlar.	2,68
14. Bu üniversitede, grup üyeleri gerektiğinde grup hedefleri belirleyebilirler.	2,73
15. Bu üniversitede, grup çalışanlarına kültür, dil, din ayrımı yapılmaksızın eşit davranılır.	2,87
16. Bu üniversitede, tüm çalışanlar grubun hedefine odaklanırlar ve grubun en etkin şekilde çalışmasını sağlarlar.	2,74
17. Bu üniversitede, grup üyeleri düşüncelerini karşılıklı fikir alışverişinden sonra değiştirebilirler.	2,83
18. Bu üniversitede, grubun elde ettiği başarılarından dolayı grup çalışanları ödüllendirilirler.	2,32
19. Bu üniversitede, çalışanlar grup arkadaşlarının kendilerini koruyup, takdir edeceğine güvenirlere.	2,63
20. Bu üniversitede, karşılıklı iletişim önemlidir.	3,02
21. Bu üniversitede, çalışanlara zamanında ve kolay bilgi akışı sağlanır.	2,61
22. Bu üniversitede, çalışanların sürekli ve düzenli eğitimi sağlanır.	2,47
23. Bu üniversitede, hedeflenen ve gerçekleşen performans sürekli karşılaştırılarak, performans artırma çalışmaları yapılır.	2,44
24. Bu üniversitede, deneyimlerden tüm çalışanların ders alması sağlanır.	2,62
25. Bu üniversitede, eğitime harcanan zaman ve kaynak miktarı ölçülerek, eğitimin etkinlik ve verimliliği değerlendirilir.	2,55

26. Bu üniversitede, çalışanlar inisiyatif kullanmaları ve kendilerini örgütün diğer çalışanlarına başarıları ile tanıtmaları konusunda cesaretlendirilirler.	2,57
27. Bu üniversitede, çalışanlar işleri ile ilgili kararları kendileri alırlar.	2,48
28. Bu üniversitede, çalışanlar örgüt vizyonunu tepe yönetimle ortaklaşa belirlerler.	2,44
29. Bu üniversitede, işlerin yapılması için ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolü çalışanların elindedir.	2,28
30. Bu üniversitede, riske maruz kalan çalışanlar desteklenir.	2,30
31. Bu üniversitede, farklı seviye ve gruplar için örgüt çalışanları ve yöneticileri birlikte vizyon belirlerler.	2,38
32. Bu üniversitede, iş ve aile yaşantısı arasındaki fark gözetilir, çalışanların özel hayatına önem verilir.	2,50
33. Bu üniversitede, çalışanların global bir bakış açısına sahip olmaları sağlanır.	2,49
34. Bu üniversitede, hizmet alanların düşüncelerini karar aşamasında göz önünde bulundurmak konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.	2,44
35. Örgüt kararlarının çalışanların moral düzeyleri üzerinde etkisi olduğu bilinir.	2,76
36. Bu üniversitede, hizmet alan kişilerin ihtiyaçlarını belirlemek için hizmet alan kişilerle birlikte çalışılır.	2,56
37. Sorunların çözümü için çalışanlar örgüt içerisinde araştırmalar yaparlar.	2,61
38. Bu üniversitede, yöneticiler çalışanların öğrenme konusundaki isteklerini desteklerler.	2,60
39. Bu üniversitede, yöneticiler rakipler, trendler ve örgüt yönetimi ile ilgili güncel bilgileri çalışanlar ile paylaşırlar.	2,47
40. Bu üniversitede, yöneticiler çalışanları örgüt vizyonunun gerçekleştirmek için motive ederler.	2,40
41. Bu üniversitede, yöneticiler koçluk ve danışmanlık yaparlar.	2,40
42. Bu üniversitede, yöneticiler sürekli öğrenmeyi desteklerler.	2,49
43. Üniversitenin yönettiği faaliyetler, üniversitenin değer ve inançlarıyla uyumludur.	2,71
<b>Öğrenme Düzeyi Ortalamaları</b>	
Bireysel Düzeyde Öğrenme	2.67
Grup Düzeyinde Öğrenme	2.68
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	2.52



## 4 SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, anket uygulamasından elde edilen bulguların kısa özetine, bu bulgulara ilişkin genel değerlendirmelere ve yorumlara, ayrıca bu değerlendirme ve bulgulara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

### 4.1 Sonuçlar

Bu başlık altında, araştırma sonucunda elde edilen bulgular kısaca özetlenecek ve değerlendirilecektir.

Araştırmada, idari ve akademik işgörenlerin algılarına dayalı olarak Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin ne ölçüde bir öğrenen organizasyon olduğu incelenmiş, işgörenlerin; bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenme algıları ile cinsiyet, yaş, görev yapılan birim, idari görevi bulunup bulunmaması (akademik işgörenler için) görev süresi ve unvanları arasında ilişki olup olmadığı saptanmıştır.

Öncelikle literatür taraması yapılmış, anket alan uzmanlarına sunularak bazı değişikliklere gidilmiş, kapsam geçerliliği ve güvenirlik testi ( $\alpha = .96$ ) yapılmıştır. Anket Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan 130 akademik işgören ve 131 idari işgörene araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Anket uygulanan akademik işgörenlerin, % 29,2 si, idari işgörenlerin % 34,4'ü kadındır. Akademik ve idari işgörenlerin yaşlarına göre dağılımında ise yüzdeler dilimi en fazla olan grup 30-39 yaş aralığındaki işgörenlerdir. Yaş arttıkça işgören sayısı azalmaktadır.

İşgörenlerin görev yaptıkları birimlere göre dağılımında ise; akademik işgörenlerden en çok Tıp Fakültesi (35,4), idari işgörenlerden ise en çok Diğer (34,4) birimlerde görev yapan işgörenlerden anket toplanmıştır. Burada anket uygulanan

birimler arasında Araştırma ve Uygulama Hastanesi seçenek olarak bulunmadığından diğer seçeneği ankete katılan kullanıcılar tarafından işaretlenmiştir. Diğer seçeneğinin yüksek çıkmasının nedeni budur. Görev sürelerinin dağılımına bakıldığında ise akademik işgörenlerden ankete en çok cevap verenlerin 6-10 yıl görev yapan işgörenler (37,7), idari işgörenlerden en çok cevap verenlerinse 11-15 yıl görev yapan işgörenlerden (29,8) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin unvanlarına göre dağılımına bakıldığında ise akademik işgörenlerden en çok Yardımcı Doçent (29,2), idari işgörenlerden ise Diğer (45,0) seçeneğini işaretleyen işgörenlerin ankete cevap verdiği görülmektedir.

Anket uygulanan kadın akademisyenlerin bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme algıları erkek akademisyenlere göre (Katılmıyorum) düzeyine daha yakındır. Ancak yapılan ti-testi sonuçlarında bu farkın anlamlı düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Aynı şekilde anket uygulanan akademik işgörenlerin yaş aralıklarına göre bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme algıları arasındaki farklar Anova analizine göre anlamlı bulunmamıştır. Akademik birimler açısından bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme algıları Fen-Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde diğer fakültelere nazaran (Kararsız) düzeyine yakın ise de yapılan Anova testinde aradaki fark anlamlı bulunmamıştır. Akademik işgörenlerin idari görevlerinin bulunup bulunmasına göre bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme algıları arasında ise yine anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde görev süresi ve unvanlar açısından da bireysel, grup ve örgüt düzeyindeki öğrenen organizasyon algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anket uygulanan kadın idari işgörenlerin bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme algılarıyla erkek idari işgörenlerinki arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yine aynı biçimde yaş aralıklarına göre öğrenen organizasyon algısı açısından ortalamalara bakıldığında birtakım farklılıklar görünse de yapılan Anova testi neticesinde yaş aralıkları ile öğrenen organizasyon algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İdari işgörenlerin çalıştıkları birim, görev süreleri ve unvanları ile öğrenen organizasyon algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin akademik ve idari işgörenlerinin bireysel, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme algıları arasında demografik değişkenler açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte bireysel düzeyde öğrenme algısı (2,67), grup düzeyinde öğrenme algısı (2,68), örgüt düzeyinde öğrenme algısı (2,52) KATILMIYORUM ile KARARSIZIM seçenekleri arasındadır. Bu üniversitede çalışanların öğrenen organizasyon istenilen düzeye getirilebilmesi için çalışmalar yapılması gerektiğini göstermektedir.

#### **4.2 Öneriler**

Bu çalışmanın bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Öğrenen organizasyon felsefesi, içinde sürekli öğrenme ve sürekli gelişimi barındıran, örgütlere uyum sağlama ve rekabet edici üstünlük yaratma imkanı tanıyan bir felsefedir. Bu bağlamda bilginin yaratıldığı ve ona değer katılan en önemli kurumlar olan üniversitelerde “Öğrenme” ve “Öğrenen Organizasyon” konularının diğer örgütlerden daha önemle ele alınması gerekmektedir.

2. Öğrenen organizasyon açısından güçlü üniversiteler oluşturulması büyük ölçüde yönetici ve işgörenlerin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğun yerine getirilebilmesi, sorumluluk paylaşımı ve ortak çabaların sonucunda eğitim kurumlarının bir “Öğrenen Organizasyon” olmaları açısından olumlu bir katkı sağlayacaktır.

3. Üniversitelerde örgütsel öğrenmenin örgütün tüm işgörenlerine ulaşabilmesi için üniversitenin belli bir takım değerlere sahip olması ve işgörenlerin bu değerlere inanması gerekmektedir. Bunun için üniversitelerin vizyon ve misyonlarında açık ve net bir şekilde örgütsel öğrenmeye yer vermeleri gerekmektedir.

Araştırmacılar için öneriler:

1. Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi ile sınırlıdır. Böyle bir çalışmanın farklı üniversitelerde yapılması farklı sonuçlar doğuracaktır.

2. Araştırma nitel bir çalışma olarak yapılmıştır. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalar için nitel ve nicel bir çalışma beraber yürütülürse üniversitelerin öğrenen organizasyon algıları için daha kesin yargılara ulaşılabilmektedir.

## KAYNAKÇA

ARGYRIS, Chris, **Knowledge For Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, Jossey-Bass Inc., California, U.S.A., 1993

ARGYRIS, Chris, D.A. Schon, “**Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**”, Addison-Wesley, Mass, U.S.A., 1978

ARGYRIS, C. ve D. A. Schon, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Massachusetts: Addison-Wesley., 1978

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt, **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt içi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma**. (Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003

Braham, Barbara J., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Çeviri: Ali Tekcan. Birinci basım. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

BRODRICK, Otto, “**Organizational learning and Innovation: Toos for Revitalizing Public Services**”, International Review of Administrative Sciences, Vol.64 No:1., 1998

ÇALIK, Temel, **Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları**, Sosyal Bilimler Dergisi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi. Sayı 8.

ÇIBIKÇI, Gönen, **Öğrenme**, 2004. ,<http://www.turkischweb.com/Egitim/seite90.htm>, 2005

DECHANT, Kathleen ve Victoria MARSICK, “**Team Learning Survey**”, Organizational Design and Development Inc., King of Prussia., 1993

DODGSON, Mark, “**Organizational Learning: A Review of Some Literature**”,  
Organization Studies, 14/3., 1993

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Basım. İstanbul: Beta,  
2004.

FIOL, C., M. LYLES, “ **Organizational Learning**”, Academy of Management  
Review, Vol.10., 1985

GARVIN, David A., "**Building A Learning Organization**", Harvard Business  
Review, July-August 1, s.78-91., 1993

GORDON, Thomas., **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997

GÜNEY, S., **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 2. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım,  
Ankara, 2000

HANDY, Charles, “**Managing the Dream**”, in: Learning Organizations Developing  
Cultures for Tomorrow’s Workplace, Sarita CHAWLA (Ed.), John RENESCH (Ed.),  
Portland: Productivity Press, , s. 45-55., 1995

İŞTAR, Neşe, “**Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama**”,  
2006

KILIÇ, Taner, “**Örgüt kültürü, örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma  
performansı üzerine etkileri**”, 2007

KIM, Daniel H., “**The Link Between Individual and Organizational Learning**”,  
Sloan Management Review, Fall., 1993

KINGİR, Said ve MESCİ, Muammer, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, Elektronik  
Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 19, ss. 63–81., 2007

KOÇ, Umut, **“Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi”**, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları: 419 – 432., 2004

LEVITT, Barbara ve James G. MARCH, **“Organizational Learning”**, Annual Review of Sociology, Vol.14., 1988

LIPSHITZ, Raanan, Micha, POPPER, Sasson OZ, , **“Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms”**, Journal of Applied Behavioral Science, Vol.32 Issue.3, September 1996

Michael E. MCGILL, Jhon W. SLOCUM, Jr., **“Unlearning the Organization”**, Organizational Dynamics, Vol. 22, No. 2, , s.68-73., (Autumn 1993)

OKTAY, Ercan, İNCE, Mehmet, **Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Haziran 2006

ÖĞÜTVEREN Özlem, **“Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000

ÖZGEN, Hüseyin, KILIÇ, Kemal Can, KARADEMİR, Bahattin, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 13(2):175-188, 2004

PEDLER, M., J. BURGOYNE, T. BOYDEL, **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development**, McGraw Hill, Maidenhead., 1991

SUGARMAN, Barry, “Notes Toward a Closer Collaboration Between Organization Theory, Learning Organizations and Organizational Learning in the Search for a New Paradigm”, Working Paper, <http://www.mit.edu/research/wpaper.>, 1998

SCHULZ, M., “Organizational Learning”, (Ed.) Baum, J. A. C., The Blackwell Companion to Organizations, Oxford: Blackwell Publishers, s. 415-441., 2002

SENGE, Peter, **Besinci Disiplin**, 9. Basım. çev. Aysegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2002

Smith, M.K., “Chris Argyris: Theories of Action, Double Loop Learning and Organizational Learning”, The Encyclopedia of Informal Education, 2006

TAŞTAN, Seçil., **Öğrenen Organizasyonlar**.  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, 2005

ŞAHAN, Aysun, , <http://www.ikademi.com/odevler/508-orgut-kulturu.html>, 2006

WILLARD, Bob, “ Ideas On “Learning Organizations” : The “What”, “Why”, “How”, and “Who” .”, IBM Annual Leadership Development., 1994

YAZICI, Selim., **Öğrenen Organizasyonlar**. 1. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001

## DİĞER KAYNAKLAR

[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5720&baslik=surekli\\_ iyilestirme](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5720&baslik=surekli_ iyilestirme)

(İnternet 1)



## EKLER

### EK-1. ANKET FORMU

Bu anket çalışması, yüksek lisans tez çalışması kapsamında Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin ne ölçüde bir öğrenen kurumu olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğrenen organizasyon düzeyini belirlemeye dönük sorular, ikinci bölümde ise, demografik değişkenleri ölçmeye dönük sorular yer almaktadır.

Çalışmamıza göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Özgür Gazi ŞAHİNKESEN  
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Kadir ARDIÇ  
Danışman

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Hiçbilen Katılmıyorum
1. Bu üniversitede, çalışanlar hatalardan ders alırlar.					
2. Bu üniversitede, çalışanlar gelecekte gerekli olacak yetenek ve teknikleri belirlerler.					
3. Bu üniversitede, çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenirler.					
4. Bu üniversitede, çalışanların öğrenmeleri para ve diğer kaynaklarla desteklenir.					
5. Bu üniversitede, çalışanlara eğitimleri için gerekli zaman tanınır.					
6. Bu üniversitede, çalışanların problemleri bir öğrenme fırsatı olarak görmeleri sağlanır.					
7. Bu üniversitede, çalışanlar kendilerini geliştirdiklerinde ödüllendirilirler.					
8. Bu üniversitede, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst olarak düşüncelerini söylerler ve birbirlerinin fikirlerini alırlar.					
9. Bu üniversitede, çalışanlar başkalarının fikirlerine saygı duyarlar.					
10. Bu üniversitede, herhangi bir çalışan çekinmeden sistemi yargılayabilir.					
11. Bu üniversitede, çalışanlardan biri görüş bildirdiğinde, diğerlerinin düşüncelerini sorar.					
12. Bu üniversitede, çalışanlar birbirlerine saygı duyarlar.					
13. Bu üniversitede, çalışanlar aralarında güven oluşturmaya zaman ayırırlar.					
14. Bu üniversitede, grup üyeleri gerektiğinde grup hedefleri belirleyebilirler.					
15. Bu üniversitede, grup çalışanlarına kültür, dil, din ayrımı yapılmaksızın eşit davranılır.					
16. Bu üniversitede, tüm çalışanlar grubun hedefine odaklanırlar ve grubun en etkin şekilde çalışmasını sağlarlar.					
17. Bu üniversitede, grup üyeleri düşüncelerini karşılıklı fikir alışverişinden sonra değiştirebilirler.					
18. Bu üniversitede, grubun elde ettiği başarılarından dolayı grup çalışanları ödüllendirilirler.					
19. Bu üniversitede, çalışanlar grup arkadaşlarının kendilerini koruyup, takdir edeceğine güvenirlere.					
20. Bu üniversitede, karşılıklı iletişim önemlidir.					
21. Bu üniversitede, çalışanlara zamanında ve kolay bilgi akışı sağlanır.					
22. Bu üniversitede, çalışanların sürekli ve düzenli eğitimi sağlanır.					

23. Bu üniversitede, hedeflenen ve gerçekleşen performans sürekli karşılaştırılarak, performans artırma çalışmaları yapılır.					
24. Bu üniversitede, deneyimlerden tüm çalışanların ders alması sağlanır.					
25. Bu üniversitede, eğitime harcanan zaman ve kaynak miktarı ölçülerek, eğitimin etkinlik ve verimliliği değerlendirilir.					
26. Bu üniversitede, çalışanlar inisiyatif kullanmaları ve kendilerini örgütün diğer çalışanlarına başarıları ile tanıtmaları konusunda cesaretlendirilirler.					
27. Bu üniversitede, çalışanlar işleri ile ilgili kararları kendileri alırlar.					
28. Bu üniversitede, çalışanlar örgüt vizyonunu tepe yönetimle ortaklaşa belirlerler.					
29. Bu üniversitede, işlerin yapılması için ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolü çalışanların elindedir.					
30. Bu üniversitede, riske maruz kalan çalışanlar desteklenir.					
31. Bu üniversitede, farklı seviye ve gruplar için örgüt çalışanları ve yöneticileri birlikte vizyon belirlerler.					
32. Bu üniversitede, iş ve aile yaşantısı arasındaki fark gözetilir, çalışanların özel hayatına önem verilir.					
33. Bu üniversitede, çalışanların global bir bakış açısına sahip olmaları sağlanır.					
34. Bu üniversitede, hizmet alanların düşüncelerini karar aşamasında göz önünde bulundurmak konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.					
35. Örgüt kararlarının çalışanların moral düzeyleri üzerinde etkisi olduğu bilinir.					
36. Bu üniversitede, hizmet alan kişilerin ihtiyaçlarını belirlemek için hizmet alan kişilerle birlikte çalışılır.					
37. Sorunların çözümünü için çalışanlar örgüt içerisinde araştırmalar yaparlar.					
38. Bu üniversitede, yöneticiler çalışanların öğrenme konusundaki isteklerini desteklerler.					
39. Bu üniversitede, yöneticiler rakipler, trendler ve örgüt yönetimi ile ilgili güncel bilgileri çalışanlar ile paylaşırlar.					
40. Bu üniversitede, yöneticiler çalışanları örgüt vizyonunun gerçekleştirmek için motive ederler.					
41. Bu üniversitede, yöneticiler koçluk ve danışmanlık yaparlar.					
42. Bu üniversitede, yöneticiler sürekli öğrenmeyi desteklerler.					
43. Üniversitenin yönettiği faaliyetler, üniversitenin değer ve inançlarıyla uyumludur.					

### AKADEMİK İŞGÖREN

- A. Cinsiyet                     Kadın     Erkek
- B. Yaş                             18-29     30,39     40-49     50-59     60 +
- C. Akademik Birim             Tıp     Ziraat     Fen-Ed.     Eğitim     İİBF  
 Beden Eğ. YO     Tokat Sağlık YO( ) Yabancı Diller YO     Zile Turizm  
 AlmusMYO     Artova MYO     Erbaa MYO( ) Erbaa Sağlık Hiz.  
 Koyulhisar     Pazar MYO     Zile MYO  
 Reşadiye MYO     Tokat MYO     Turhal MYO     Turhal Sağlık Hiz. MYO
- D. İdari Görev                     Yok     Var

- Eğer idari göreviniz varsa,  Bölüm Başkanı  Dekan Yard.   
Dekan  Enstitü Müd.  Ens. Md. Yrd.  Diğer.....  
E. Görev Süreniz  0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21+ yıl  
F. Unvan  Prof.Dr.  Doç.Dr.  Yrd.Doç.Dr.  Arş. Gör.  Öğr.Gör.  
 Uzman  Okutman

### İDARİ İŞGÖREN

- G. Cinsiyet  Kadın  Erkek  
II. Yaş  18-29  30-39  40-49  50-59  60+  
İ. Çalıştığı Birim Akademik birimde görevli idari işgören iseniz;  
 Fakülte  Yüksek okul  Meslek Yüksek Okul  
Rektörlüğe bağlı idari işgören iseniz;  
 Genel Sekreterlik  Hukuk Müşavirliği  Basın ve halkla İliş.  
 Bilgi İşlem  İdari Mali İşler  Kütüphane ve Dokümantasyon  
 Öğrenci İşleri  Personel Daire Başk.  Sağlık Kültür ve Spor  
 Yapı İşleri  Strateji Geliştirme  
J. Görev Süreniz  0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21+ yıl  
K. Unvan  Şube Müd.  Şef  Mühendis  Tekniker  VHKİ  
 Bilgi İşlt.  Hemşire  Güv.Gör.  Şoför  Diğer