

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ANABİLİM DALI :İŞLETME
PROGRAMI :MBA

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KRİZ YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kader DOĞAN

İstanbul, 2010

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ANABİLİM DALI :İŞLETME
PROGRAMI :MBA

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KRİZ YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kader DOĞAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halit KESKİN

İstanbul, 2010

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Kader Doğan
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Mba
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Halit Keskin
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Aralık 2010
Anahtar Kelimeler	:Örgütsel öğrenme,öğrenen örgüt, kriz, kriz yönetimi.

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KRİZ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Örgütsel öğrenmede, grup halinde öğrenme esastır.Örgütsel öğrenmenin ekonomik, sosyal, genel anlamda pek çok faydaları bulunmaktadır. . Öğrenen kurum olmanın ön koşulu birlikte yaşamayı öğrenebilmektir.

Küreselleşen dünya ekonomisi krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanan bu ekonomik krizlerle ülke ekonomilerini ve şirketleri de derinden etkilemektedir. Kriz ortamında krizin iyi yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Krizle ilgili sinyalleri ve gereken tedbirleri alıp krizi iyi yöneten firmalar krizi fırsatlara çevirebilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme kavramı, kriz yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Örgütsel öğrenme ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi ölçmeye dönük olarak uygulanan anketin değerlendirmesine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Öğrenen, örgüt, kriz, kriz yönetimi.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Kader Doğan
Field	: Management
Programme	: Mba
Supervisor	: Prof.Dr. Halit Keskin
Degree Awarded and Date	:Master – December 2010
Keywords	:Organizational learning, learning organizations, crisis, crisis management.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND CRISIS MANAGEMENT

Organizational learning each other's experiences, the common wisdom and values learned and learning in institutions where there are individuals that can learn together. Being a prerequisite for learning to live together öğrenebilmektir institution. Organizational learning, learning organizations can be defined as the process of developing the capabilities and experience. Organizational learning, group learning, learning esastr.Örgütsel economic, social, in general, there are many benefits.

Globalizing world economy are facing crises. Economic crises in the country that deeply affects economies and companies. M good management of the crisis is out of the crisis environment. Signals and take the necessary measures on the crisis crisis crisis well managed companies that can convert to opportunities.

In this study, the concept of organizational learning, focuses on the concepts of crisis management. Organizational learning is applied retrospectively to measure the relationship between crisis management and evaluation of the survey are presented.

Key words: learning, organization, crisis, crisis management.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1. Öğrenme Kavramı	3
1.1.1. Öğrenmenin Tanımı.....	3
1.1.2. Öğrenmenin Düzeyleri.....	5
1.1.3. Öğrenme Seviyeleri	6
1.1.3.1. Bireysel Öğrenme	6
1.1.3.2. Takım Halinde Öğrenme	7
1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme.....	8
1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı	9
1.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı.....	9
1.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları	12
1.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Yararları.....	12
1.3. Örgütsel Öğrenmenin Şekilleri.....	14
1.3.1. Tek Aşamalı Öğrenme.....	14
1.3.2. Çift Aşamalı Öğrenme.....	15
1.3.3. Öğrenmeyi Öğrenme	16
1.4. Örgütsel Öğrenmenin Süreci	18
1.4.1. Bilgi Edinimi	19
1.4.2. Bilginin Yayılması	19
1.4.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması.....	21

1.4.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi	21
1.5. Öğrenen Örgüt Aşamaları.....	22
1.5.1. Bilen Örgüt Aşaması	23
1.5.2. Anlayan Örgüt Aşaması.....	24
1.5.3. Düşünen Örgüt Aşaması.....	25
1.5.4. Öğrenen Örgüt Aşaması	26
1.6. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	27
1.6.1. Argris'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı	28
1.6.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı.....	29
1.6.3. Senge'nin Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı.....	29
1.6.4. Marsick ve Watkins'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı	31
1.7. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler	32
1.7.1. Örgütsel Hafıza.....	34
1.8. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	35

BÖLÜM II

KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kriz Kavramı.....	38
2.1.1. Krizin Nedenleri	41
2.1.1.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri.....	43
2.1.1.2. İşletme İçi Faktörler.....	45
2.1.1.2.1. Yöneticilerle İlgili Faktörler	46
2.1.1.2.2. Üretim Sisteminden Kaynaklanan Faktörler	48
2.1.1.2.3. Diğer Faktörler.....	49
2.1.2. Kriz Türleri.....	51
2.1.2.1. Finansal Krizler	52
2.1.2.2. Ödemeler Bilançosundan Kaynaklanan Krizler	53
2.1.2.3. Siyasal Sistemden Kaynaklanan Krizler.....	54
2.1.2.4. Sosyo-Ekonomik Yapıdan Kaynaklanan Krizler.....	55

2.1.2.5. Reel Sektör Krizleri	56
2.1.3. İşletmeler ve Kriz	57
2.1.4. İşletmelerde Kriz yönetimi	57
2.1.4.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri	58
2.1.4.2. Kriz Yönetim Süreci	59
2.1.4.3. Kriz Yönetiminde Uygulanan Teknikler	61

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KRİZ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	64
3.2. Araştırmanın Örneklemi	65
3.3. Verilerin Toplanması	65
3.4. Verilerin Analizi	72
3.5. Bulgular	73
3.5.1. Yöneticiler ve Çalıştıkları Şirketlere İlişkin Bulgular	73
3.5.2. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular	76
3.5.2.1. Öğrenmeye Bağlılığa İlişkin Bulgular	77
3.5.2.2. Paylaşılmış Vizyona İlişkin Bulgular	78
3.5.2.3. Açık Fikirliliğe İlişkin Bulgular	79
3.5.2.4. Sistem İçi Bilgi Paylaşımına İlişkin Bulgular	80
3.5.3. Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular	81
3.5.3.1. Hatalardan Öğrenmeye İlişkin Bulgular	82
3.5.3.2. Krizlere Hazırlıklı Olmaya İlişkin Bulgular	83
3.5.3.3. Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olmaya İlişkin Bulgular	84
3.5.4. Örgütsel Öğrenme İle Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	85
3.6. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler	91
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	96

EKLER	102
EK:1 - Anket Formu	102

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli	32
Tablo 2.1. Krizin Tanımları	40
Tablo 3.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	67
Tablo 3.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 3.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğindeki Maddelerin Faktörlere Dağılımı	69
Tablo 3.4. Kriz Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	70
Tablo 3.5. Kriz Yönetimi Ölçeğindeki Maddelerin Faktörlere Dağılımı	71
Tablo 3.6. Yöneticilerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımlar	73
Tablo 3.7. Yöneticilerin Sahip Oldukları Ünvanlara Göre Dağılımlar	74
Tablo 3.8. Yöneticilerin Sahip Oldukları Ünvanlara (Diğer Grubu) Göre Dağılımlar ..	74
Tablo 3.9. Şirketlerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımlar	75
Tablo 3.10. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sürelere Göre Dağılımlar	75
Tablo 3.11. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımlar	76
Tablo 3.12. Öğrenmeye Bağlılığa İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo 3.13. Paylaşılmış Vizyona İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	78
Tablo 3.14. Açık Fikirliliğe İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 3.15. Sistem İçi Bilgi Paylaşımına İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 3.16. Hatalardan Öğrenmeye İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ..	82
Tablo 3.17. Krizlere Hazırlıklı Olmaya İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	83
Tablo 3.18. Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olmaya İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 3.19. Kriz Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler	86
Tablo 3.20. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kriz Yönetiminin Hatalardan Öğrenme Alt Boyutuna Etkileri	88
Tablo 3.21. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kriz Yönetiminin Krizlere Hazırlıklı Olma Alt Boyutuna Etkileri	89
Tablo 3.22. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kriz Yönetiminin Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma Alt Boyutuna Etkileri	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Tek Aşamalı Öğrenme	15
Şekil 1.2. Çift Aşamalı Öğrenme	16
Şekil 1.3. Öğrenmeyi Öğrenme Aşaması	17
Şekil 1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci	18
Şekil 1.5. Öğrenen Örgüt Aşamaları	23
Şekil 1.6. Senge'nin Öğrenen Organizasyon Disiplinleri	30
Şekil 2.1. Krizin Oluşumu	41
Şekil 2.2. Kriz Yönetim Süreci	60

GİRİŞ

Hızla gelişen gezegenimizde, değişime ayak uydurmak ve değişen koşullara kendini entegre etmek, şirketlerin hayatlarını idame ettirmeleri için bir zorunluluk şeklini almıştır. Kar maksatlı olsun ya da olmasın bütün şirketlerin öncelikli amacı hayatlarını sürdürmektir. Bilgi çağını yaşayan dünyamızda, bilgiye ulaşmak ve bunu kullanmak şirketlerin dikkat etmesi gereken en önemli konulardan birisi olmuştur. Değişim hızına ulaşmak, şirketleri bu değişime entegre etmek ve bu süreci şirketin her alanına yaymak zorunluluğu öğrenen örgütler kavramını yönetim alanının önemli bir konusu haline getirmiştir.

Organizasyon teorisinde, işletmelerin bilgi işleyen bir sistem olarak ele alınması 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Bu dönemden sonra yapılan çalışmalarda ise, şirketlerin bir bütün olarak öğrenbilme yetenekleri üzerinde durulmaya ve öğrenme, stratejik bir faktör olarak değerlendirilmesi ele alınmıştır. Örgüt psikologları, gerçekleştirdikleri çalışmalarda, öğrenmenin bireyselden başlayarak grup seviyesine ve oradan da örgütsel seviyeye kadar yayılabileceğini belirtmişlerdir. Sadece bireysel seviyede yapılan öğrenme, örgütün rekabetçi avantajını sağlamada yeterli olmamaktadır. Bunun yerine, örgütün bütününde meydana getirilen sinerji ve paylaşılan bir vizyon, örgütün uzun vadeli başarısının devamına etki edecektir.

Öğrenen organizasyonların bir başka niteliği ise öğrenilenlerin organizasyon hafızasında kalmasıdır. Elde edilen her yeni bilgi örgütün diğer parçalarıyla paylaşılmakta ve günlük iş akışı esnasında da hayata geçirilmesine de özen gösterilmektedir. Dolayısıyla elde edilen bilgilerin en kısa zamanda organizasyon yapısındaki yerini alması sağlanmaktadır. Bu durum öğrenmenin başlaması ile birlikte organizasyon yapısının da gelişim göstermesini sağlamaktadır.

Öğrenerek kendini güncelleyen, değişen ve kendini yenilemeyi başaran öğrenen organizasyonlar, amaçlarını daha kolay elde edebilmekte, uygulamak istediklerini daha çabuk gerçekleştirebilmektedir. Eğer organizasyon, öğrenen organizasyon felsefesini hayata geçirebiliyorsa, sonuçta karı yükseltme, ihracata yönelme, maliyetleri azaltma ya da verimi yükseltme gibi farklı özellikteki hedeflerini elde ederek sürekliliğini sağlayabilmektedir.

Kişiler ve kurumlar hayatlarının her safhasında sürekli belirsizliklerle ve çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Hemen hemen herkes günlük yaşamında bu belirsizlikleri ve riskleri göz önüne almayarak yaşamaya devam etmektedir. Oysa şirketlerin, kurum ve kuruluşların böyle bir lüksü yoktur. Göz önüne alınmayan en ufak bir belirsizlik ve risk; firma, çalışanlar, toplum ve hatta ülke için ciddi zararlar ortaya çıkarabilir. Bu sebeple büyük ve küçük tüm firmalar, kuruluşlarından itibaren her türlü riski analiz etmek ve bunlar için önlem almak zorundadır. Önceden bir hazırlık yapılmadığı takdirde, karşı karşıya kalınan kriz ortamında firmanın büyüklüğü ne boyutta olursa olsun bir karmaşa ortamı oluşmakta, bunun da hem firmaya hem de çevresine büyük zararlı etkileri olmaktadır.

Krizler genellikle para, borçlanma ve bankacılık krizleri biçiminde gruplandırılmaktadır. Söz konusu krizlerin maliyetleri çok ağır olmaktadır. Bu maliyetler kendini makro anlamda ülke ekonomilerinin iyiye gitmemesi, mikro anlamda da ekonominin en küçük yapı taşları konumundaki işletmeler üzerinde göstermektedir. Krizler ülkenin yoksullaşması, borçlarının çoğalması, devalüasyon, yatırımlarda ve menkul kıymet borsalarında düşüş biçiminde kendini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler üzerinde ise, düşük talep sebebi ile satışların düşmesi, nakit sıkışıklığı, maliyetlerin yükselmesi, yabancı kaynak kullanımında artış olması ve iflasların çoğalması biçiminde kendini göstermektedir.

Yönetim literatüründe sık sık karşımıza çıkan "kriz yönetimi" ve "risk yönetimi" birbiriyle eşdeğer kavramlar değildir. Bu iki kavram özellikle uygulamada birbirine karıştırılmaktadır. Kriz yönetimi ve risk yönetimi birbirinden farklıdır ve kriz riskten sonra gelmektedir. Risk meydana geldiğinde kriz ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple krize neden olmamak için öncelikle riskleri belirlemek gereklidir.

Ayrıca, kriz yönetimi anlayışının, firmalar tarafından kullanılmaya başlaması ile firmalar belirsizliklere karşı hazırlanabilmekte, kriz durumunun olumlu olmayan etkileri önlenmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, zaman kaybı en aza inmekte ve en önemlisi de firmanın hayatı tehlikeye girmemektedir.

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1. Öğrenme Kavramı

1.1.1. Öğrenmenin Tanımı

Öğrenme kavramı birçok düşünürre göre bilgi ve tecrübe sonucu sürekli değişim olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme; kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Öğrenme örgüt açısından değerlendirildiğinde; örgütün süreçleri, bilgiyi ve yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme sürecidir.¹

Çoğu düşünürlere göre öğrenme, bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. Öğrenme kaynaklı değişim açık bir şekilde davranışsal olmak zorunda değildir. Öğrenme, yeni ve belirli anlayışlar ve davranışsal değişimi dikte etmeyen bilinçlenme ile sonuç vermektedir. Bu bağlamda, öğrenmenin en can alıcı unsuru organizmanın bilinçli bir şekilde farklılıkların ve alternatiflerin farkında olması ve bu alternatiflerden birini seçmesidir. Yapılan seçim davranışı yenilemeyebilir fakat birinin kavramsal bakış açısını veya anlayışını değiştirebilir. Sonuç olarak, öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir.²

Öğrenme sonucunda, uyarıcılara verilen tepkiler arasında çağrışımlar ve bağlantılar oluşur. Uyarıcılar, organizmanın kendi içinden gelebileceği gibi (ağrılar, duygular, fikirler, düşünceler gibi) dış çevreden de (sözcükler, ışık, ses, eşyalar gibi) gelebilir. Beyin ve sinir sistemi üzerinde iz bırakan herhangi bir uyarıcı, ne kadar hafif olursa olsun, tepkisiz kalması söz konusu değildir.³

¹ Erçetin, Şule, **Örgütsel Zeka**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 50

² Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Bası, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s. 12

³ Tınaz, Pınar, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, İstanbul, 2000, s. 17

Gerçek öğrenme, kişinin çeşitli konulardaki bilgileri ezberleyerek oluşturduğu ansiklopedik bir arşiv olarak algılanmamalıdır. Gerçek öğrenme, kişinin edindiği bilgiler aracılığı ile yeni bakış açıları ve anlayışlar kazanabilmesi, davranışlarını geliştirmesi ve bir bütün olarak çevresini daha iyi kavrayabilmesi sürecidir. Öğrenme, kişinin yaşamının bir bölümünde gerçekleştirip daha sonra vazgeçebileceği bir davranış da değil; kişiyi çevresine sürekli bir merak, ilgi ve anlama duyarlılığıyla yaklaştıran bir yaşama biçimidir.⁴

Öğrenme bilgi edinme olmadığı gibi aynı zamanda talim etme de değildir. Talim etme insanların önüne bilgiyi koymak ve onları kullanmaya teşvik etmektir. Öğrenme insanları örgütlerinin etkililiğini artırmak için düşüncelerini ve kendilerini kritize etmelerini ve çaba içerisinde olmalarını gerektirir.⁵

Tüm bu açıklamalar ışığında tam bir öğrenme tanımı yapmanın hiç de kolay olmadığı açıkça görülmektedir. Bu kadar farklı tanım arasında öğrenme, organizasyon teorisi literatüründe şu şekilde geçmektedir: “Öğrenme algılama ile başlar. Ne herhangi bir insan, ne de herhangi bir organizasyon, çevresinde ilgisini çeken her hangi bir şey görmediği sürece öğrenmeye başlamaz”. Bundan dolayı, sürekli değişen dünyada örgütlerin varlığını sürdürmeleri ve gelişmeleri, yaşadığı çevreye karşı duyarlı bir yöntem geliştirmelerine bağlıdır. Öyleyse, tüm canlılar, değişen dünyada varlığını sürdürebilmek için, değişebilme uyum sağlayabilme, yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneğini kısaca, öğrenme yeteneğini geliştirebilmelidirler.

Öğrenmenin asıl amacı, bireylerin veya grupların kendilerini değiştirerek değişimle baş etme yeteneğini kazanmasıdır; bu, büyümekte olan insanlar kadar, zor dönemlerden geçen örgütler için de geçerlidir. Başarılı şirket, etkili öğrenen şirkettir. Firmaların faaliyetlerine göre kendi kültürleri çerçevesinde bilgiyi oluşturma, elde etme ve bunların çalışanların becerilerini geliştirecek şekilde örgütsel verimliliği artırma ve bu gelişmeye adapte olma faaliyetleridir. Öğrenmenin temeli yararlı çıktılar elde etmeye dayanmaktadır.

⁴ Göçmen, Aylin, **Yeniden Öğrenme -Yetişkinler İçin El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 9

⁵ Töremen, Fatih, **Öğrenen Okul**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 2

1.1.2. Öğrenmenin Düzeyleri

Öğrenme, kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olabilmektedir. Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyimler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Bu nedenle, örgüt değil, örgüt adına kişiler sezgilemekte ve yorumlamaktadır.⁶

Öğrenmenin beş aşaması şu şekilde ele alınmaktadır⁷:

- **Bilinçsiz yetersizlik:** Bu aşamada birey bilmediğini bilmeme durumuyla karşı karşıyadır. Bilmediğinizi bilmediğiniz için bilmemekten dolayı huzursuzluk söz konusu değildir.
- **Bilinçli yetersizlik:** Bu aşamada bilmediğinin farkındadır. Bu durum bazen hayal kırıklığı, bazen de “bilmiyorum” kelimesini oldukça sık kullanılması zamanıdır. Birey, huzurlu bir cahillik aşamasından bir rahatsızlık huzursuzluk aşamasına gelmiştir.
- **Bilinçli yeterlilik:** Huzursuzluğun, yerini huzura bırakmaya başladığı bu durumda birey az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı artan bir gurur sahibidir.
- **Bilinçsiz yeterlilik:** Sürekli deneme, öğrenen bireyi bu aşamaya getirir. Bu aşamada ne zaman hangi yöntemlerin kullanılacağı netlik kazanmış, beceri oldukça tanıdık hale gelmiştir.
- **Uсталık:** Bu aşamada bireyin öğrenme sürecinde ara sıra ani iniş çıkışlar olabilir. Yeni projelere başlar ve öğrenme başarısının getirdiği heyecanı duyar.

⁶ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, s. 9

⁷ Töremen, a.g.e., s. 3

1.1.3. Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme seviyeleri bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgüt çapında öğrenme olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

1.1.3.1. Bireysel Öğrenme

Yeni bilgi daima bireyle başlar, dolayısıyla bireysel öğrenme öğrenen organizasyonların kalbidir. Ancak bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için yeterli değildir. Onların asıl görevleri, bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktır. Fakat bilgiyi sadece örgüt içine getirmek veya örgüt içinde yeni bilgi yaratmak yeterli değildir. Bu bilgi, ancak tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılıp, anlaşıldığında bir anlam taşır ve yeni bilginin doğmasına neden olur.⁸

Öğrenme dinamik bir kavramdır, yani örgütün sürekli değişen doğasını ifade eder. Öğrenme, örgüt içinde örgütün yapıtaşını oluşturan "birey"de başlar. Öğrenme bireylerin gelişim süreci için nasıl önemli bir yere sahip ise, örgütler için de aynı derecede önemlidir. Çünkü değişim, örgüt içinde bireyde başlar ve ancak bireysel değişim sayesinde örgütsel bir değişim oluşturulabilir.⁹

Bireysel öğrenme, bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin; kişisel çalışma, gözlem ve deneyler sonucu değişimidir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir. Çünkü örgütler, ancak öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenebilirler. Bireysel öğrenme, örgütün sürekli gelişmesi için bir ortam yaratır, örgütü geleceğin belirsizliklerine karşı hazırlar. Bu nedenle, her bireyin öğrenmek için göstereceği katkı, öğrenen organizasyon olabilmek için gereklidir.¹⁰

⁸ Yazıcı, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayın Dağıtım, 2001, s. 76

⁹ Dinçer, Ömer, **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi**, Eramat, İstanbul, 1994.S. 90

¹⁰Yazıcı, a.g.e., s. 79

Bireyin öğrenme sürecinde şu aşamalar yer almaktadır¹¹:

1. Bir konunun öğrenilebilmesi için, bireyin o konuyu öğrenmesine yetecek kişilik özelliklerine sahip olması gereklidir. Bu durum bireyin öğrenmeye hazır bulunuşluğudur.
2. Bireyin öğrenmeye ulaşacağı amacı benimseyerek, öğrenmeye istekli, hevesli, ilgili olması bireyin güdülendiğini gösterir.
3. Bireyin benimsediği amaca ulaşması için gereken bilgi beceri ve tutumu kazanması gerekir. Amaca ulaştıracak eylemlere girişir.
4. Eylemlerin sonucunda elde edilen başarının kendi ölçü ve değer duygularına göre sonunu değerlendirir.
5. Bireyin eylemleri sonucu kazandığı bilgi beceri ve tutumların gerektiğinde kullanması ve belleğinde saklaması beklenir, öğrenilenleri unutmanın önlenmesi gerekir.
6. Bir konuda öğrenilenlerin, başka bir konunun öğrenilmesine yardım etmesi umulur. Başka alanlara nasıl geçiş yapacağını ortaya çıkarılması gerekir.

1.1.3.2. Takım Halinde Öğrenme

Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duygulan paylaşan topluluk, bir grubu veya takımı meydana getirir. Grupların en önemli özelliklerinden biri oluşturdukları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizmdir. Gruplar, bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptir. Gruplar veya takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça, yeni bilgiler ortaya çıkar. Grupların kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir.¹²

¹¹ Ünal, Semra ve Ada, Sefer, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, MÜ.Yayınları, İstanbul, 1999, s. 123.

¹² Yazıcı, a.g.e., s. 3

Organizasyon, çeşitli gruplardan oluşan ve belirli bir amaç doğrultusunda faaliyet gösterme özelliğinde olan insanlar topluluğudur. Bu grupların faaliyetleri, bireylere değil, onu gerçekleştiren grubun başarısına bağlıdır. Grubu oluşturan bireyler, sadece o grubun başarısı için üzerlerine düşen görevleri yerine getirirler. Grupların kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları bu dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir. Bir orkestrada, bir kemancının çaldığı müzik tek başına pek anlam taşımaz. Ancak orkestra bir parçayı topluca çalınca ortaya müzik çıkar. (Drucker, Peter F., Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası)¹³

1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme

Açık sistem düşüncesiyle birlikte canlı birer varlık olarak kabul edilen organizasyonların da öğrenebilecekleri, öğrenerek gelişebilecekleri kabul görmekte olan bir yaklaşımdır. Örgüt çapında öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir. Bu sinerji sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenme, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratır.¹⁴

Örgütsel öğrenme, örgütün ve çevresinin sürekli değişimini sağlar. Ancak değişim, kötü durumundan iyi duruma gelmek gibi, tek aşamalı değildir. Örgütsel öğrenmenin sonu yoktur. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütü sürekli olarak daha iyi durumlara taşıyan ve sonu olmayan bir süreçtir. Nasıl her sonuç yeni bir problemi doğuruyorsa, örgütsel sorunlara getirilen çözümler de bir süre sonra yeni sorunların meydana gelmesine neden olacaktır. Örgütsel öğrenmenin temel özelliği, sadece kendisini ve çevresini yenilemesi veya değiştirebilmesi değil, bu değişimin sürekliliğini sağlayabilmesidir. Örgütsel öğrenmeyi daha ayrıntılı incelemede fayda vardır.

¹³ Çeviren: Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, 1993, s. 356.

¹⁴ Yazıcı, a.g.e., s. 4

1.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

1.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye uzanan bir süreçtir. Bu süreç, bilgilerin üretilmesini, bilgilerin yorumlanmasını ve yorumlara dayalı eylemlerin geliştirilmesini ve bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında çeşitli aşamalardan geçer.¹⁵

Örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenmede, grup halinde öğrenme esastır. Sanayi toplumu eğitim modelinde bireysel çalışmayla öğrenme, bilişim toplumu eğitim modelinde ise yerini takım çalışmasıyla öğrenmeye bırakmıştır.¹⁶

Peter Senge, öğrenen organizasyonları " kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğrenen organizasyonlar" olarak tanımlar. (Senge, Peter, Beşinci Disiplin)¹⁷

Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme birbirlerinin deneyimlerinden, ortak akıl ve değerlerinden öğrenmeyi öğrenmiş ve birlikte öğrenebilen bireylerin bulunduğu kurumlarda söz konusudur. Öğrenen kurum olmanın ön koşulu birlikte yaşamayı öğrenebilmektir.¹⁸

Örgütsel öğrenme genel olarak değerlendirildiğinde öğrenmenin hem psikolojik, hem de örgütsel yönü önem kazanmaktadır. Yani, öğrenmenin sadece sonuçları değil aynı zamanda bir süreç olarak da öğrenme önem kazanır.

¹⁵ Baytekin, Evrim Pelin, **Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s. 113-139.

¹⁶ Aytaç, Tufan, **Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 75

¹⁷ Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996, s. 11.

¹⁸ Akgemici, Tahir, Şimşek Ş., Çelik A., "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler: Birey ve Toplum Bütünleşmesine İlişkin. Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Yayımlanmamış Çalışma**, Selçuk Üniversitesi , Konya. 1998, s. 54.

İşletmelerde örgütsel öğrenmeye önem verilmesi, bilginin ortaya çıkmasında ve bilgiden yararlanılma düzeyinde yükseliş yaşanana bilgiye dayalı ekonomik sistemde işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve bu güçlerine güç katabilmeleri için ön koşullardan biridir.¹⁹

Edwin Nevis ve arkadaşları örgütsel öğrenmeyi "Örgütün, tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri" şeklinde tanımlamaktadırlar. Onlara göre öğrenme, örgüt sistemi bazında düşünülmesi gereken bir olgudur. Çünkü örgütteki bireyler değişse de öğrenme örgütte kalmaktadır.

Örgütler ürettikçe öğrenirler. Yani üretim sistemlerini birer öğrenme sistemi olarak görmektedirler. O halde örgütsel öğrenme, örgütsel performansın artırılması açısından iç içe geçmiş üç ana evre çerçevesinde incelenebilir²⁰:

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

Bir örgütün öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkân verebileceği ortamlar yaratması, en son teknolojik gelişimleri takip ederek üretilen bilgiyi ve ürünleri yeni mal ve hizmet üretiminde kullanması, doğru ya da yanlış tüm bunların sonucunda elde edilen bilgiyi bir tecrübe olarak görerek işletmenin verimliliği için kullanmayı sağlayan süreçtir. Şimdiye kadar yapılan pek çok araştırma tüm örgüt yapılarının belli bir öğrenme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir.

¹⁹ Akgün, Ali Ekber; Keskin, Halit ve Günsel, Ayşe, **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Efil Yayınevi, Ankara, 2009, s.73.

²⁰ Yazıcı, a.g.e., s. 92

Örgütsel öğrenme uygulamaların ve farklılıkların yaratılması, kazanılması ve iletilmesini sağlayabilmek için, ilişkilerde dahil olmak üzere davranış değişikliklerini gerektirmektedir. Bir örgütü öğrenen örgüt olarak nitelendirebilmek için, o örgütte çalışan bireylerin sahip olmaları gereken önemli özelliklerden bahsedilmektedir. Örgüt çalışanları yaptıkları hataların fark edilmesi ve düzeltilmesine ve örgütte yeni olanaklar yaratılmasına karşı savunma mekanizmaları ve uygulamaları geliştirmektedirler.

Bir örgütte yeniliklere karşı olan bu savunma mekanizmalarının geliştirilmesi ne ölçüde azaltılabilir veya yok edilebilirse, örgüt o ölçüde öğrenen bir örgüt halini alır. Örgütün gelişimi, bireylerin yaratıcılıklarını yok etmeyecek ve onların becerilerini azımsamayacak yönde olduğu zaman örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir.²¹

Örgütsel öğrenme, organizasyon teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir yelpazede başvurulan bir kavram olmakla beraber pek çok farklı disiplinin odak noktası da olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin en belirgin ayırt edici özelliği, karmaşık problemlerin çözümünde yeni düşünce yöntemleri önermektir.²²

Örgütsel öğrenme çeşitli yönlerden bir gelişim çizgisi göstermektedir. Senge'nin savunduğu örgütsel öğrenme tipinde odak nokta uyum sağlama ve yaşamı sürdürme süreci oluşturmaktadır. Bu örgütlerin uygulamadaki başarısı, öğrenme kapasitesini geliştirmesiyle ilgilidir.²³

²¹ Karadağ, Namık, "Öğrenen Organizasyonlar ve Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerine İlişkin Bir inceleme", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2002., s. 2

²² Arat, Melih, **Öğrenen Organizasyon**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 23

²³ Çelik, Vehbi, **Okulların Kalitesini Artırmada yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme**, 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları. s. 214-224. Ankara, 1997, s. 216

1.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları

Örgütlerde genel, özel, ekonomik ve sosyal olmak üzere dört tür amaç kategorisinden söz etmek mümkündür. Bu amaçlar şöyledir²⁴:

Genel Amaçlar: Uzun vadede kar elde etmek, toplumsal hizmet üreterek sosyal sorumluluğun gereğini yerine getirmek, işletmenin varlığını koruyarak geliştirmek.

Özel Amaçlar: Çalışanların maddi ve manevi açıdan daha iyi seviyelere gelebilmesi için çalışmalar yapmak, onlara verebilecek en iyi ücreti verebilmek, müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek kalitede mal ve hizmet sunabilmek, müşterilerin istek ve şikayetlerine kayıtsız kalmamak ve onların bakış açısında meydana getirilebilecek en iyi imaja sahip olabilmek.

Ekonomik Amaçlar: Kar elde etmek, kapasiteyi tam kullanabilmek, fiziki ve beşeri unsurlardan tam verimlilik elde etmek, pazarda en büyük paya ulaşmak, yeni pazarlara açılabilme, değişimi takip ederek işletmeyi yeniliklere ayak uydurabilecek bir çizgide tutabilmek, işletmeyi faaliyet gösterdiği çevrede etkin hale getirerek çevresel kapsam alanını genişletmek.

Sosyal Amaçlar: Mal ve hizmet sunulan çevrede kültürel ve sosyal gelişmeyi destekleyecek faaliyetler gerçekleştirmek tüketiciyi koruyan politikaları benimsemek, tabii-kültürel ve tarihi çevrenin korunmasına katkıda bulunmak.

1.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Yararları

Örgütsel öğrenme genel anlamıyla örgüte; kolektif zekâyı aktif hale getirmek, işgücünü birleştirerek yenilik kabiliyetini artırmak ve hür bir çevre oluşturmak yoluyla önemli katkılar sağlamaktadır.

²⁴ Genç, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004, s. 69-70

R. Karash (1995), öğrenen örgütlerin çalışanlara sunduğu yararları şu şekilde sıralamıştır. (R. Karash, Why a Learning Organization, 1995)²⁵:

- Öğrenen bir örgütte çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundurlar.
- Öğrenen örgütler, çalışanlara her hususun iyiye gideceği ümidini verir.
- Öğrenen örgütler, üretici düşünceler için uygun bir alan sunar.
- Öğrenen örgütler, yeni fikirlerle riske atılmada güvenli bir zemin sağlar.
- Öğrenen örgütte her bireyin görüşü, değerlendirmeye alınır.
- Sistem düşüncesini ortaya koyar.

Keskin'e göre bir organizasyonun öğrenen organizasyon olmasının organizasyona yararları şöyledir²⁶:

- Rekabet gücüne sahip olabilmek ve alanında lider olabilmek,
- Yapılan işlerde verimi artırıp başarılı olmak ve kazancı arttırmak,
- Motive edici bir iş ortamı yaratmak, işyerinin ruhunu canlandırmak,
- Kurumun ortak zekâsını arttırmak,
- Örnek ve beğenilen organizasyonlar arasına girebilmek,
- Hataları önlemek ve tekrarlanmasını engellemek,
- Çalışanlarda saklı olan atıl potansiyeli ortaya çıkarmak ve sunabilecekleri her şeyden faydalanmak,
- Müşteri isteklerini daha iyi karşılayabilmek,
- Çalışanları geliştirmek ve ilerlemelerini desteklemek,
- Toplam Kalite Yönetimi programının yaşama geçirilmesi ve uygulanıyorsa bunun sürdürülmesini sağlamak.

Günümüzde örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları, çeşitli disiplinlerden araştırmacının ve iş hayatındaki yöneticilerin ilgi odağındadır.²⁷ Araştırmacılar, çalışmalarında örgütsel öğrenmeyi çeşitli boyutlarıyla ele alıp, çalışmalarına konu edinerek araştırmalar yapmakta, yöneticiler de öğrenen örgüt konseptini benimseyerek bunu işletme yararına kullanmaya çalışmaktadırlar.

²⁵ Çeviren: Töremen, a.g.e., s. 46.

²⁶ Keskin, Merih Banu, "Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri", **Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 73.

²⁷ Akgün vd., a.g.e. s.74.

1.3. Örgütsel Öğrenmenin Şekilleri

1.3.1. Tek Aşamalı Öğrenme

Bu öğrenme çeşidinde zihni modellerde değişim olmadığı için, bu sistem insanların yaptıkları işlerin sebebini anlamaya çalışmasını öğretmez.²⁸

Örgüt çalışanları, örgütün dengesini korumak için iç ve dış çevrelerindeki değişimlerde, hataları bulup düzeltmektedirler. Yani çalışanlar karşılaşılan problemde beklenen sonuç ile gerçekleşen sonucu kıyaslar farklılıkla karşılaştıklarında beklenen sonucu elde edebilmek için gerekli düzeltmeleri yaparlar. Tek aşamalı öğrenme, örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışlıkların, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, bulunması ve düzeltilmesidir.²⁹

Bir başka anlatımla, bu modelde kişi, somut deneyimler elde etme, bu deneyimler üzerinde gözlemler yapma ve sonuçlar çıkarma, bu çıkarımlar üzerinden soyut kavramlar ve genelleştirmeler oluşturma, oluşturduğu bu fikirleri kendisini tekrar yeni bir deneyime götürecek yeni durumlarda test etme ve bunun sonucunda yeni deneyimlerle karşılaşma döngüsü içerisinde sürekli olarak hareket etmektedir.

Kısaca, bu tip öğrenme geçmişte kazanılan deneyimlerin göz önüne alınarak, problemlerin belirlenmesini ve daha önceden oluşturulmuş standartlardan doğabilecek sapmaları ortadan kaldırmayı içermektedir.³⁰

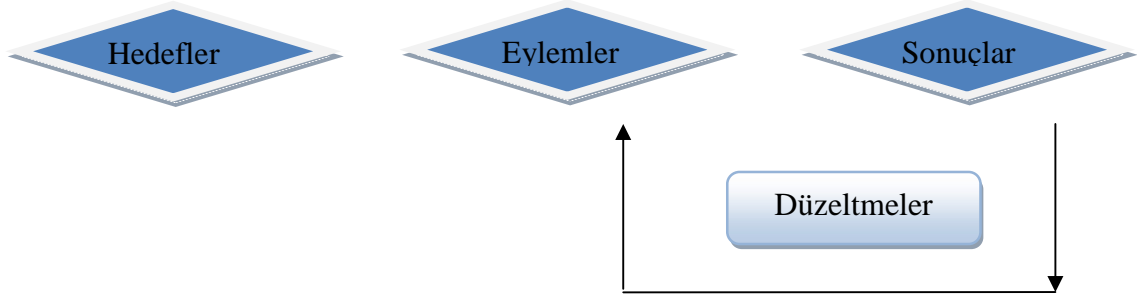
Tek etaplı öğrenmede; örgüt üyeleri çalıştıkları konu üzerinde ortaya çıkan aksaklıkları tespit eder, gerekli önlemleri alır ve aksaklığı düzeltirler.

Aşağıdaki şekilde tek etaplı öğrenmenin nasıl gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre, hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen eylemlerin sonuçları eşleştirilerek sapmalar varsa düzeltmeler yapılarak var olan hedeflere ulaşılmaya çalışılır.

²⁸ Yıldız, Emine, “Kamu Örgütlerinde Hizmet İçi Eğitimin Öğrenen Örgüte Katkısı (Öğrenen Örgüt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı’nda Bir Alan Araştırması)”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, 2009, s. 14

²⁹ Erdil, Oya, “Öğrenen Örgütte Davranış ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri”, **Öneri Dergisi**, Cilt:5.s. 61-70. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1996, s. 62

³⁰ Evcimen, Tunç, **Öğrenen Organizasyonlar**, <http://www.evcimen.com/wht011.htm>, (30.10.2010).



Şekil 1.1. Tek Aşamalı Öğrenme

Kaynak: Harun Şeşen (2006), Öğrenme, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt> (25.10.2010)

1.3.2. Çift Aşamalı Öğrenme

Çift aşamalı öğrenme mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, örgüt kültürünün, politika, amaç ve stratejilerini ve yapının düzeltilmesini içerir. Çift etaplı öğrenme, büyük stratejik değişimler içeren radikal bir değişim ile bağlantılıdır.³¹

Çift aşamalı öğrenme örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların belirlenmesidir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesi ve değiştirilmesini gerektirir.³²

İlk kez 1977 yılında Argyris tarafından ortaya konulan çift döngülü öğrenme , sadece mevcut süreçleri takip etmeyi değil, aynı zamanda örgütün kültürünün, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının buna uygun olarak düzeltilmesini de içerir.

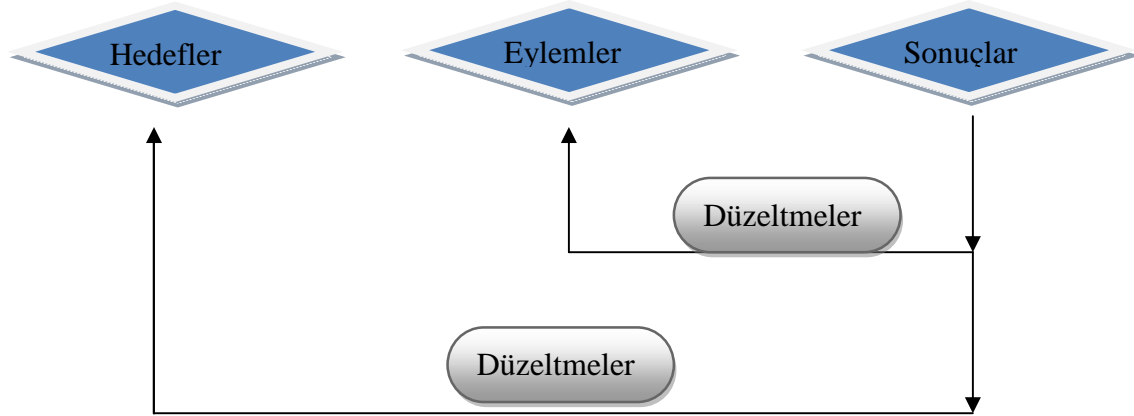
Bu öğrenme tipi, örgütün bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinleşmiş normlarını değiştirmekle ilgilidir. Böylece problemi çözenler, sadece ortaya çıkan problemi çözmekle kalmaz, aynı zamanda bunu doğuran faktörleri de detaylı olarak incelerler.³³

³¹ Yıldız, a.g.e., s. 15.

³² Yazıcı, a.g.e., s. 113

³³ Çam, Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yay., İstanbul, 2002, s. 53.

Aşağıdaki şekilde çift etaplı öğrenmenin nasıl gerçekleştiği gösterilmektedir. Buna göre hedef-sonuç eşleşmesi sonucunda eylemlerden öte hedeflerde de düzeltmeler göze çarpmaktadır.



Şekil 1.2. Çift Aşamalı Öğrenme

Kaynak: Harun Şeşen (2006), Öğrenme, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt> (22.10.2010)

1.3.3. Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenmede işletme üyeleri, öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı veya engellediğini keşfederler. Yeni öğrenme stratejileri keşfederler. Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmektir.

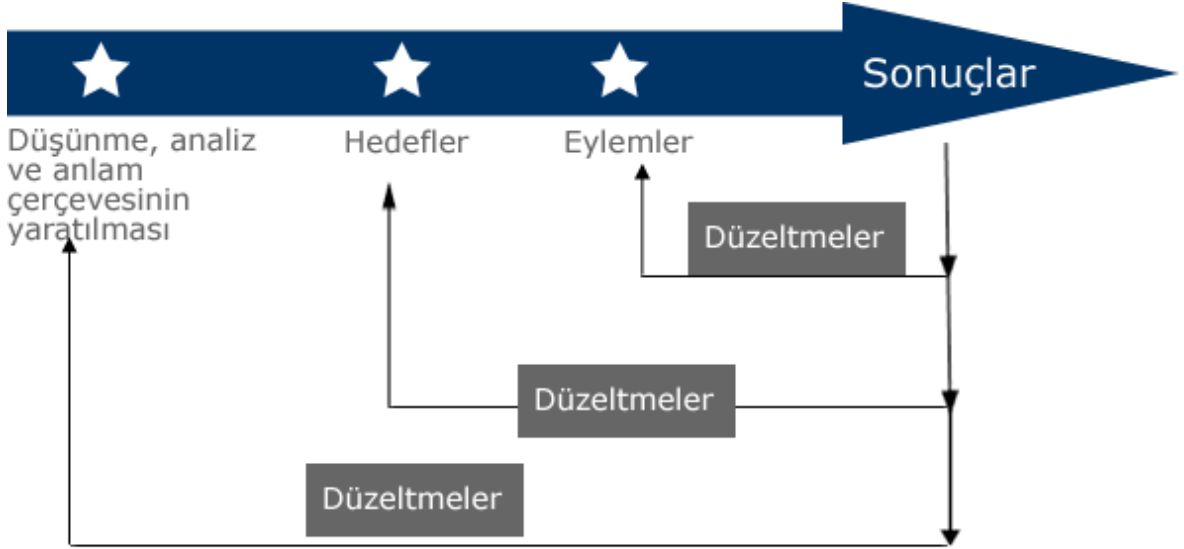
Dolayısı ile bireyler tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi tam anlamı ile anlayıp, zorluklarını kavradıktan yani öğrenme sürecini bir bütün olarak anladıktan sonra, daha üst düzey bir öğrenmeden söz edilebilir.³⁴

Öğrenmeyi öğrenme kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri ile becerileri arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşir. Bu öğrenme düzeyine erişen örgüt üyeleri, öğrenme için gerekli koşullar ve ortamın özelliklerini de öğrenirler.³⁵

³⁴ Yazıcı, a.g.e., 115-116

³⁵ Öğütveren, Özlem, "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", 8. **Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Kayseri, 2000, s. 648

Aşağıdaki şekilde üç etaplı öğrenmenin nasıl oluştuğu gösterilmektedir. Buna göre ilk iki aşamada yapılan düzeltmelerin yanında öğrenme süreci düşünme, analiz ve anlam çerçevesinin yaratılmasını da içermektedir.



Şekil 1.3. Öğrenmeyi Öğrenme Aşamaları

Kaynak: Harun Şeşen (2006), Öğrenme, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt> (25.06.2010)

Örgütsel öğrenme felsefesi, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için, sürekli öğrenerek kendini yenilemesi ve değiştirmesini gerektirir. İşletme kendini yenilemeyi sürekli kılacak alt yapıyı oluştururken, çok yönlü bir değişimi öngörmelidir. Bu değişimin ana hatları şunlardır³⁶:

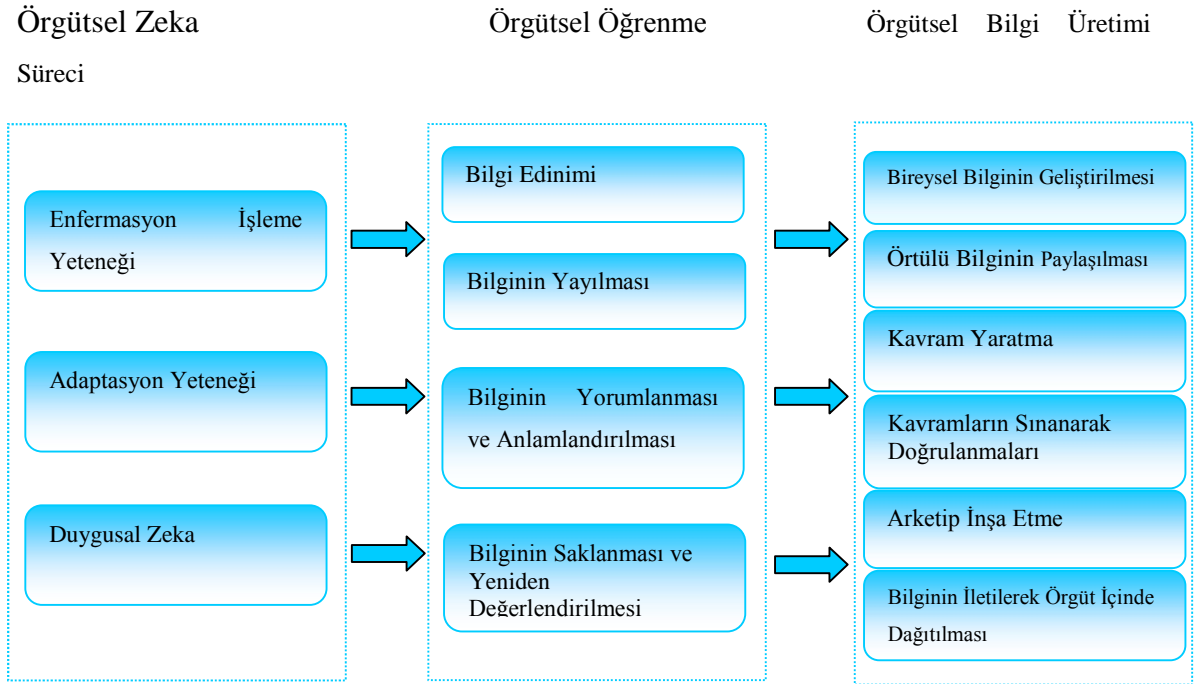
- İşletme 'akıllı bir organizasyon' haline gelmeyi hedeflemelidir. Bunun için de, geleceğini öngörmek amacı ile rakiplerinden daha çabuk öğrenmeyi ve bu içinde gönüllülük esası üzerine kurulu kültürel değişimi gerçekleştirmeyi öğrenmelidir.
- Kıyaslama, müşteri sesine kulak verilmesi, teknolojik ve stratejik gelişmeler karşısında uyanık olmak gibi yöntemlerle meraklı bir işletme haline gelmelidir.
- Yöneticilerin, işletmenin işleyişi ile ilgili olarak sistem yaklaşımının temeli olan bütüncül bakış açısını kazanmaları ve bunu geliştirme stratejilerine entegre etmeleri gerekmektedir.

³⁶ Baytekin, a.g.e., s. 129

- İşletme kendi know-how ve deneyimlerini biriktirmeli ve işletme içinde herkes bu birikimden yararlanabilmelidir.
- İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisi, her türlü iş politikasının merkezine yerleştirilmelidir.
- Ekipler halinde öğrenmeyi destekleyecek çalışma şekilleri geliştirilmelidir.
- Çalışanların inisiyatif alarak, zekâlarını geliştirerek ve işlerinde kendilerini rahat hissetmeleri sağlanarak, onların kendi potansiyellerini öğrenmeleri ve geliştirmelerine olanak tanınmalıdır.

1.4. Örgütsel Öğrenmenin Süreci

Örgütsel öğrenme süreci, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Bu süreç; bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümlene ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşur. Yapı, çevre ve teknoloji bunu destekler.³⁷



Şekil 1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Veli Denizhan Kalkan, (2010), Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf> (15.06.2010), s.405.

³⁷ Yavuz, Kamil Haluk, “Kuramsal Açından Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s. 48

1.4.1. Bilgi Edinimi

Kişiyi öğrenmeye iten güç bilgidir. Öğrenmede başarılı olunması, ulaşılabilecek hedef davranışa göre gerekli bilgi girdisinin elde edilmesine bağlıdır. Bu aşamada örgüt, sahip olduğu bilgilerin içinde bulunduğu koşullar için yetersiz ve eksik kaldığının farkına varmaktadır. Bundan dolayı da bilgi eksikliğini kapatılması için bilgi edinme yoluna gidilmektedir. Bilginin edinilmesi temel olarak iki kısımda incelenebilir. Bunlar; bilgilerin hangi kaynaklardan ele geçirildiği yani bilgi kazanımı yolları ve yeni bilginin yaratılması yani yeni bilgi elde etmek için gerekli süreçtir.³⁸

Bilgi, her öğrenen organizasyonda kritik bir varlıktır. Çünkü öğrenme, hem bilginin hem de bilginin kaynağının bir ürünüdür.

Öğrenen bir organizasyon, bilgi ve bilgi kaynağının ayrılamaz bir şekilde birbirine bağlı olduğunun bilincindedir. Öğrenen bir organizasyon, bilgi ve bilginin kaynağını bu bilinçle yönetir.³⁹

Bilgi edinmek için bilgi sistemlerinin stratejik uygulamaları iki şekilde ele alınır: Dışarıdan bilgi alınarak özümlemek için yatkınlık (diğer kurumlar hakkında bilgi edinen rekabet halindeki haber sistemleri) ve kazanılan bilgilerin ve mevcut bilgilerin yeniden ele alınarak yorumlanmasından hareketle yeni bilgiler ortaya çıkarılabilmektedir. (karar sistemleri yada işlevsel bilgi) Öğrenme yalnızca örgüt dışından bilgi edinilmekle olmaz, aynı zamanda, mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi önceki bilgi yapılarının ve teorilerinin gözden geçirilmesi yoluyla da ortaya çıkabilir.⁴⁰

1.4.2. Bilginin Yayılması

Bilginin sağlanmasını bilginin yayılması aşaması takip eder. Gerek örgütün dış çevresinden sağlanan bilgi, gerekse örgüt içinde yaratılan bilgi, ancak örgüt içinde hızlı ve doğru biçimde dağıtılır ve yayılması sağlanırsa, önem kazanır.

³⁸ Başaran, İbrahim Etem, **Örgütsel Davranış**, 3.kez Yeniden Basım, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s. 147

³⁹ Serrat, Olivier, Building a Learning Organization, **Knowledge Solutions**, May 2009, 46 <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Building-a-Learning-Organization.pdf> (Erişim tarihi: 22.12.2010).

⁴⁰ Töremen, a.g.e., s. 157

Bundan dolayı bilginin dağıtılması ve yaygınlaştırılması aşaması, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bilgi hem resmi hem de gayri resmi kanallar vasıtasıyla dağıtılabilmektedir. Bilginin etkili bir biçimde yayılması, yaygınlaştırılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını ve etkinliğini artırmakta, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Bunun aksi durumunda ise, bazı bireyler ya da birimler bilgiye ulaşamadığından öğrenme fırsatı ortadan kalmış olacak ve örgütsel öğrenme gerçekleşemeyecektir.⁴¹

Bilgi transferi bireylerden bireylere, bireyden gruba, gruplar arasında, gruptan örgüte transfer gibi değişik düzeylerde gerçekleşebilir. Örgütlerdeki bilginin transferi iletişim süreçleri ve enformasyon akışıyla sürdürülür. Bilginin birkaç elde bulunmasından ziyade tüm örgütçe paylaşılması, fikirlerin etkinliğinin artmasına yol açacaktır. Öğrenmenin yerel bir olaydan daha fazlasını ifade etmesi için bilginin mümkün olan en büyük hızda ve şekilde örgüt çapında yayılması gereklidir.

Bunun için çok çeşitli mekanizmalar kullanılabilir. Sözle, yazılı olarak, raporlarla, personel rotasyon programlarıyla, eğitim öğretim programlarıyla, ziyaret ve turlarla, standartlaşma programlarıyla bilgi yayılabilir.⁴²

Burada kaynak “yeni bilgilerin üretilmesi ve teşvik edici öğrenme” dir. Bilgi; mektuplar, informal görüşmeler ve raporlar yoluyla toplanır ve dağıtılır. Bilginin yayılmasının ya da dağıtılmasının büyüklüğü oranın da örgütün öğrenmesi de büyük olmaktadır.⁴³

Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ile yakından ilişkili bir kavramdır. Bilgi yönetimi sistemleri, içsel bilgiyi edinmekte ve bu bilgiyi çalışanların kullanmasını sağlamaktadır. Bu şekilde işletmede örgütsel öğrenmeye katkı sağlanmış olmaktadır.⁴⁴

⁴¹ Gödek, S., Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü, AKÜ SBE, Afyon, 2001, s. 64

⁴² Yazıcı, a.g.e., s. 133

⁴³ Töremen, a.g.e., s. 58

⁴⁴ Akgün vd., a.g.e., s.94.

1.4.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması

Yayılan bilgi oranında bilginin de çözümlenmesi gerekmektedir. Bu çözümlenmeden kastedilen bilginin daha geniş alanlara yayılmasıdır. Çözümlenen bilgi, kurallı (prosedüre uygun) bilgi diye adlandırılır. Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Edinilen bilginin yararlı olabilmesi için bilgiyi alanın bilgiyi anlaması, yorumlaması ve çözümlenmesi gerekmektedir.⁴⁵ Bilginin çözümlenmesi, bilginin ortaya çıkarılmasından önceki kanaat yapılarının belirlenmesidir. Bu kanaat yapıları ya temel hükümler yada profiller halinde birikir. Çözümlenen ve biriktirilen mantıki modeller arasındaki bu etkileşim, örgütün nasıl öğreneceği konusunda kritik bir önem taşımaktadır.⁴⁶

Yorumlamalar çeşitlendikçe daha fazla öğrenme ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, bazı gelişimler organizasyonun potansiyel davranış derecesini değiştirmektedir. Ayrıca diğer birimlerden sağlanan farklı yorumlamaların niteliğinin birimler tarafından daha iyi anlaşılması daha fazla öğrenme sağlamaktadır.

Örneğin, anlayışın tüm organizasyona yayılması birlikteliği geliştirmekte, dolayısıyla potansiyel davranış derecesi artmakta veya beraberliği engellemekte ve dolayısıyla potansiyel davranış derecesi azalmaktadır.

1.4.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Bilginin işletme açısından değer taşıması için saklanması ve yeniden değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bilginin yeniden değerlendirilmesinden kastedilen herkesin bilgiye erişimini sağlayacak şekilde bilgiyi bir biçime sokmaktır. Bilginin yeniden değerlendirilmesi işletmenin bilgi kaynaklarının envanterinin çıkarılması ve işe yaramayan türden bilgi ve enformasyonların tespit edilmesi açısından da gereklilik taşıyan bir aşama olma özelliğine sahiptir. Bilginin yeniden değerlendirilmesi noktasında bilginin haritasının çıkarılması işletme açısından önemli bir çalışmadır. Bilgi haritalarının yanında, bilginin sıralanmasını ve saklanmasını destekleyen başka teknolojilerde bulunmaktadır.

⁴⁵ Yazıcı, a.g.e., s. 124.

⁴⁶ Töremen, a.g.e., s. 59.

Bu teknolojiler arasında on-line veri tabanları, içerik yöntemi sistemi, belge yönetimi sistemleri ve veri ambarları yer almaktadır.⁴⁷

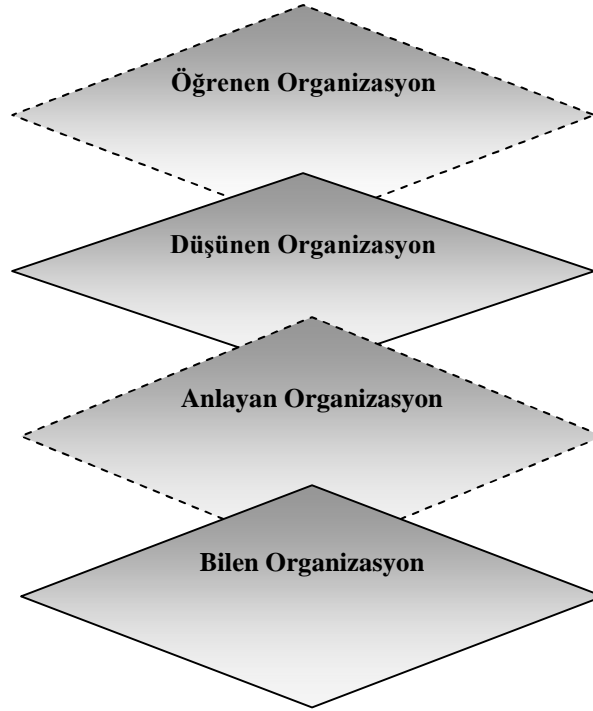
1.5. Öğrenen Örgüt Aşamaları

Örgütlerin birer öğrenen örgüt durumuna gelmesi bir gelişim sürecini izlemektedir. McGill ve Slocum (1993) tarafından yapılan bir çalışmada tarihsel gelişim süreci içerisinde dört tür örgütün varlığından söz edilmektedir. Öğrenen örgütün oluşum süresine gelinceye dek genel olarak bu süreçleri ‘bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler’ şeklinde açıklayabiliriz. (Michael E. McGill ve John W. Slocum Jr. “Unlearning The Organization” Organizational Dynamics, Volume 22, Issue 2, Autumn 1993, s. 67-79)⁴⁸

Organizasyonlar, sürekli değişim halinde bulunan sosyal sistemlerdir. Bu nedenle, birçok yönetim bilimci, organizasyonları değişim süreçleri açısından incelemişlerdir. Bu araştırmacıların sorguladığı, iç ve dış etkenlerin örgütleri nasıl ve ne gibi değişimlere sevk ettiği. Bunun tersi bir yaklaşımda bulunan bazı araştırmacılar ise, yenilikleri bağımsız değişkenlerle daha az ilişkilendirerek, yöneticilerin iradelerine bağlı olarak incelemişlerdir. Bizim benimsediğimiz ilk yaklaşımdır. Bu doğrultuda öğrenmeye göre işletme gelişimi bizi aşağıdaki şekille karşılaştırır.

⁴⁷ Baytekin, a.g.e., s. 125

⁴⁸ Çeviren: Özalp, İnan, Uzun Özlem ve Yelkikalan, Nazan. “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1998, s. 12



Şekil 1.5. Öğrenen Örgüt Aşamaları

Kaynak: Koçel Tamer. "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi, C. 1, No: 3, 1990, s. 36.

1.5.1. Bilen Örgüt Aşaması

Örgüt modelinin en eski olanı bilen örgütlerdir. Klasik örgüt oluşumunda önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol ve "Yönetsel Teori", Max Weber ve "Bürokrasi Modeli" gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların temelinde "her yer ve her şartta en iyi tek bir yol" bulunduğu düşüncesi yatmaktaydı. O dönemin yönetim bilimcilerine göre bu en iyi yol ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür örgütler "bilen örgütler" olarak adlandırılmıştır. Bu aşamanın temel kavramları rasyonellik ve "en iyi" anlayışlarıdır.⁴⁹

Bu tarz organizasyonlarda öğrenme sonucu ortaya çıkan ürünlere rastlanmaz ancak bilen örgütler daha çok çevredeki değişime tepki olarak değişirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir. Sadece ilerleme kararlarıyla reaksiyon değişmesi gösterirler; sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik sağlamaya çalışırlar.

⁴⁹ Baransel, Atilla. "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:257, İstanbul, 1993, s. 196.

Bilen organizasyonların öğrenmelerinde yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimleri engel oluşturur.⁵⁰

1.5.2. Anlayan Örgüt Aşaması

Bilen örgütleri takiben anlayan örgütler gelmektedir. Zaman geçtikçe bilen örgütler işlevlerini daha farklı şekilde yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Anlayan örgütler bilen örgütlerden farklı olarak insan unsuruna önem vermektedir. Artık işin kendisi değil işi yapan insan ön plandadır. Çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, insan olarak algılanırlar. Sonuç olarak, bu dönemde insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik arasında ilişkiler yoğun araştırmalara konu olmuştur. Kararlara katılma, insan ihtiyaçları, liderlik tarzları, iletişim gibi konular bu anlayışın bilinen örnekleridir.⁵¹

Bu aşamada, örgütler, sadece en iyi anlayışı yerine, gelişen olaylara çalışanların kişisel anlayış ve değer yargılarını da katarak en iyiyi bulmayı hedefler ve örgütün, sadece en iyi açısından bakmayan, koşullara, kişisel anlayışa ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. İnsan unsuru önemli olmakla birlikte kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları da diğer etkili unsurlardır. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır.⁵²

Anlayan örgüt aşamasında örgüt çalışanları birey olarak ön plana çıkılmış, insan mutluluğu ile güdülenme ve verimlilik arasındaki ilişkiler önem kazanmıştır. Ayrıca bireyleri bir araya getirecek, örgüte bağlayacak ve ait olma duygusu verecek bir değerler bütünü (kurum kültürü) oluşturulması gereği üzerinde durulmaktadır.

⁵⁰ Koçel, a.g.e., s. 31

⁵¹ Koçel, a.g.e., s. 316

⁵² Akdeniz, Celal, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, AKÜ SBE, Afyon, 2003, s. 45

1.5.3. Düşünen Örgüt Aşaması

Anlayan organizasyon aşamasını izleyen organizasyon "Düşünen Organizasyon" olmuştur. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmektedir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. (Mocan, Cevdet., "Öğrenen Organizasyonlar", Executive Excellence, Yıl:2, Ağustos 1998, s. 11)⁵³

Düşünen organizasyonlar, iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşır ve yöneticilerini bu yönde eğitirler. Düşünen organizasyonların eksikliği, hızlı çözümlerin üzerinde durarak temeldeki soruna yönelmemeleridir. Henüz var olmayan olasılıkları yaratarak, çıkabilecek sorunlar üzerinde durmaya karşı duyulan isteği desteklemez. Oysaki iş sorunlarının çözümünde, programları esas almak, yönetimin bakış açısını kısıtlar ve öğrenmeyi engeller.⁵⁴

Düşünen örgütler, problemlerin çabuk tespit edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Bununla birlikte, genelde tepkici bir çözüm yöntemi olduğundan daha önceden çıkabilecek sorunları tahmin ederek çözüm yollarını geliştirebilmeye uzak kaldığı için öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur.⁵⁵

Düşünen örgütün temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, örgütlerin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görmesidir. Bu tip örgütlerin hızlı çözümler üzerinde durarak temeldeki soruna inmemeleri bir eksiklik olarak görülmektedir.

⁵³ Çeviren: Yücel, İlhami, "Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü" Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, s.26.

⁵⁴ Koçel, a.g.e., s. 317

⁵⁵ Akkoç, Hasan, "Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., 2008, s. 28

1.5.4. Öğrenen Örgüt Aşaması

Son yıllarda ortaya çıkan "Öğrenen Organizasyon" ile öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon şekli olarak benimsenmiştir.⁵⁶

Öğrenen organizasyonlar yukarıda sözünü ettiğimiz gelişme sürecinin son safhasında yer alırlar. Öğrenen organizasyonlar, süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını arar. Kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgular. Öğrenen organizasyonlar operasyon sırasında da kendini eleştirip sorgulayabilen ve bu sorgulamanın neticesine göre yeni strateji ve taktikler geliştirip uygulamaya koyabilen dinamik kurumlardır. Öğrenen organizasyonun oluşturulabilmesi için beş disiplinin özel olarak kavram ve uygulama boyutlarında dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar⁵⁷;

- Kişisel Uсталık
- Zihinsel Modeller,
- Vizyon Paylaşımı
- Takım Halinde Öğrenme
- Sistem Düşüncesi

Öğrenen örgüt olabilmek için beş basamaktan oluşan bir süreçten geçilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu basamaklar; kuruluş, oluşum, süreklilik, dönüşüm ve yeniden şekillendirme olarak adlandırılmaktadır.⁵⁸

1. Kuruluş aşamasında, öğrenen örgüt olabilmek için birtakım yapısal hazırlık etkinlikleri yaşama geçirilir ve bireysel öğrenme çabaları desteklenerek çalışanların mantık ve düşünce yapılarını mevcut durumdan daha ileriye taşıyacak yeni bir öğrenme anlayışı geliştirilir.

⁵⁶ Koçel, a.g.e., s. 317

⁵⁷ Senge, a.g.e., s. 20

⁵⁸ Bayraktaroğlu, Serkan ve Kutanis Rana Özen, "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru", **Kocaeli Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 3, 1: 51-65, 2002.

2. Oluşum aşamasında, örgüt çalışanlarının öğrenme ve kendilerini geliştirme yeteneklerini destekleyerek onların daha çok öğrenmelerini sağlamaya çalışırken çalışanlar da öğrenme için gerekli kaynak, destek ve bilgileri örgütten talep ederler.

3. Süreklilik aşamasında, örgütün kendisi ve çalışanları, kendilerine güvenir, araştırır, bağımsız olabilir ve kendi kendini güdüleyebilirler. Örgüt gerekli değerleri, yapıları, teknolojiyi, iletişim kanallarını, ortamı ve vizyonu sağlar hale gelmiştir. Buradan hareketle, öğrenmenin kurumsallaşmasının doğal bir sonucu olarak dönüşüm gerçekleşebilir. Sürecin son basamağı olan yeniden şekillendirme aşamasında, herhangi bir değişimle baş edebilen örgüt, öğrenen örgüt sürecini tamamlamıştır.

Öğrenen örgütler bir yandan sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, diğer yandan çalışanların gelişimine önem verirler, sürekli açık haberleşmeyi ve her durumda yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu örgütlerdeki en önemli özellik, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de örgüt karşılıklı sorumluluklar yüklenirler.⁵⁹

Özellikle uzun dönemli planlama çalışmalarında işletmelerin geçmiş başarı ve başarısızlıklarından öğrenebilmeleri ve bunları değerlendirerek ortamdaki belirsizliği azaltabilmeleri öğrenen örgütler döneminin temel odak noktasını oluşturmuştur.⁶⁰

1.6. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme son yıllar itibariyle birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmacılar bu araştırmalarda örgütsel öğrenme hakkında yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımları şöyle açıklayabiliriz:

⁵⁹ Koçel, a.g.e., s. 357

⁶⁰ Yazıcı, a.g.e., s. 97

1.6.1. Argrıs'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Örgütsel öğrenme literatüründe örgütsel öğrenmeyi, örgütsel öğrenme olarak ilk araştırma konusu yapan Argrıs ve Schon (1978) olmuştur. Bu araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi, hataların belirlenip ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi süreci olarak ele almışlardır.

Aynı zamanda örgütlerin, bireylerin öğrenmeleri sırasında öğrendiklerini belirtmişlerdir. (Argyris, C., & Schon, D. (1978) Organisational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley) ⁶¹

Öğrenme türleri, tek döngülu ve çift döngülu olarak tanımlanmıştır. Tek döngülu öğrenmede, elde edilen bilgi var olan sistemlerin düzeltilmesi ve korunması için kullanılmaktadır. Reaktif bir yaklaşımın söz konusu olduğu tek döngülu öğrenmede bakış açısı yüzeyseldir. Öğrenme, hata gerçekleştikten sonra ortaya çıkmaktadır. Tek döngülu öğrenme, varsayımlara dayanan sorgulama gerektirmeyen konuların çözümünde etkilidir. Hataların ortaya çıkarılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınması daha önceden örgütte mevcut olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkündür. Beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda mevcut olan çözümlerin yeterli olmayacağı açıktır. Örgütsel öğrenmenin üretken ya da yaratıcı tarafını oluşturan çift döngülu öğrenme ise, sorunları derinlemesine inceler, sistemi ve hataların neden kaynaklandığını sorgular. Çift döngülu öğrenme örgütsel yapıya ve normlara derinlemesine bakar. Çift döngülu öğrenme örgütü, faaliyetleri ve sonuçları sorgulayarak var olan normların, yapıların ve tekniklerin geçerliliğini test eder ve hataları ortaya çıkarır. ⁶²

⁶¹ Çeviren: Akdeniz, a.g.e., s. 28.

⁶² Arslantaş, Cüneyt, "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 8/3, 2006, s.53-70.

1.6.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Huber (1991)'e göre, örgütsel öğrenme ile ilgili tüm aşamalar aslında örgütsel bellekle ilişkilidir. İlk aşama olan bilgi edinme aşaması aslında bu belleğin etkisi altındadır. Daha önceden edinilmiş olan bellekte yüklü bilgiler, edinilecek olan yeni bilgiyi etkilemektedirler. Yayılma aşamasında etkili olan kararlar da bellekteki bilgilere dayandıklarından, bu aşama da belleğin etkisindedir. Yorumlama aşaması büyük ölçüde zihinsel haritaların etkisinde olan bir aşama olup, bu haritalar da örgütsel belleğin bir parçasıdır.

Huber (1991), bilginin çözümlenmesini; bilginin ortaya çıkarılmasından önceki kanaat yapılarının belirlenmesi olarak yorumlamıştır.

Bu kanaat yapıları ya temel hükümler yada profiller halinde birikir. Çözümlenen ve biriktirilen mantıki modeller arasındaki bu etkileşim, örgütün nasıl öğreneceği konusunda kritik bir önem taşımaktadır. (Huber, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literature. Organization Science, 2, 1991, s.88-115) ⁶³

1.6.3. Senge'nin Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Senge öğrenmeye davranışsal açıdan yaklaşarak öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini iddia etmektedir. O'na göre öğrenme kavramı çoğu zaman “bilgi edinme” olarak anlaşılmaktadır. Örneğin kişiler bir seminere katıldıklarında, anlatılmış olan konuyu “öğrendiklerini” söyleyebilirler. Ancak “öğrenmek” bu değildir, kimse bisiklete binmeyi, yürümeyi veya konuşmayı bu şekilde öğrenmez. Öğrenmek için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesi gerekmektedir. Öğrenme ile kişiler, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitelerini genişletirler. Öğrenme ve eylem birbirinden ayrılamaz. ⁶⁴

Senge'ye (2007) göre öğrenen örgütler, öteki örgütlerden farklı bir zihinsel modele sahip olduklarından bu tür örgütlerde yer alan etkinlikler bütünü de farklı bileşenler çerçevesinde şekillendirilmelidir.

⁶³ Çeviren: Töremen, a.g.e., s. 52.

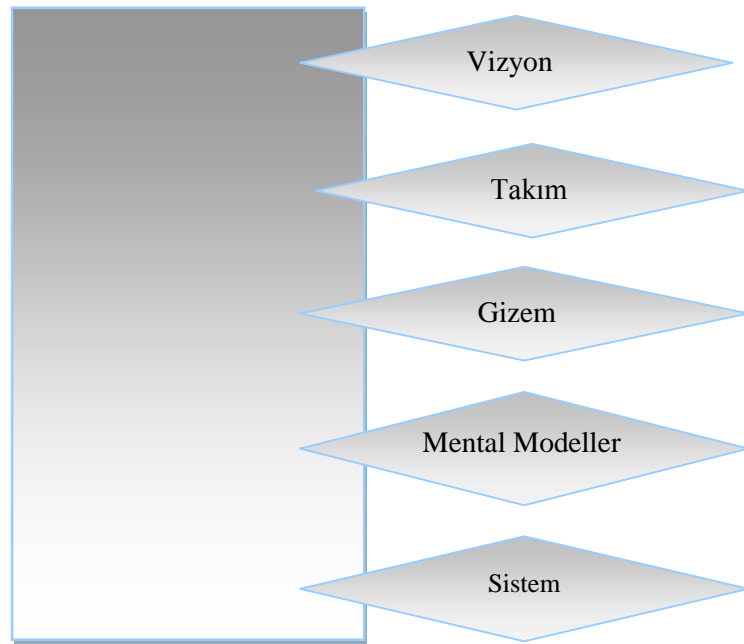
⁶⁴ Senge, a.g.e., s. 7

Öğrenen örgütleri geleneksel (yetkeci) ve kontrol eden örgütlerden ayıran temel fark belli ilkelere (bileşenlere) hâkim olunabilmesidir. Öğrenen örgütün ilkelerini yaşamsal kılanda bu olmaktadır.⁶⁵

Senge ise etkili örgütün özelliklerini şöyle tanımlar⁶⁶:

- Destekleyici ve paylaşılan liderlik
- İşbirlikli öğrenme ve öğrenilenin uygulanması
- Paylaşılan değer ve vizyon
- Destekleyici ortam
- Paylaşılan kişisel uygulamalar

Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabında belirttiği öğrenen organizasyon disiplinleri şekilde de görüleceği üzere şunlardır:



Şekil 1.6. Senge'nin Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Kaynak: Senge, Peter, **Beşinci Disiplin**, Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.

⁶⁵ Senge, a.g.e., s. 12

⁶⁶ Senge, a.g.e., s. 14

Senge'ye göre beş disiplin yasaları şöyledir:

- a. Bugünün problemleri dünün "çözüm"lerinden kaynaklanır.
- b. Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistemi o sıklıkla geriye iter.
- c. Davranış, kötü sonuçlardan önce iyi sonuçları doğurur.
- ç. Bir sorundan kolay çıkış, normal olarak o sorunu tekrar geri getirir.
- d. Tedavi, hastalıktan kötü olabilir.
- e. Daha hızlı, daha yavaştır.
- f. Neden ve sonuç, zaman ve mekanda birbiriyle yakından bağlantılı değildir.
- g. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir.
- h. Hem pastamız olur, hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil.
- ı. Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edilmez.
- i. Kabahat yükleme diye bir şey yoktur.

1.6.4. Marsick ve Watkins'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Watkins ve Marsick, öğrenen örgüt olabilmenin birbirini tamamlayan yedi olaylar dizisi veya hareket biçimini yerine getirmekle oluşabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması, sorgulama ve söyleşmeye olanak yaratma, işbirliği ve ekip öğrenmesinin cesaretlendirilmesi, öğrenme fırsatları ve paylaşımı için sistem kurma, ortak vizyon için çalışanları yetkilendirme, örgütün çevresiyle ilişkide olması ve kişisel, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen ve örnek olan liderlerin bulunması.⁶⁷ Aşağıda öğrenen örgüt olgusu ile ilgili olarak yazında bulunan bazı tanımlamalar sıralanmaktadır.

Öğrenen bir örgüt olma özellikleri yedi başlık altında toplanmaktadır. (Tablo 1.1). Eğitim örgütleri için de kullanılabilecek bu özellikler yaratıcılığı sağlayıp yeni bilgi ve fikirleri transfer ederek öğrenme davranışını bir refleks olarak harekete geçirmektedir.

⁶⁷ Tepeci Mustafa, Koçak, Göknil Nur, **Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı**, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.220.pdf> (Erişim Tarihi: 07.09.2010)

Tablo 1.1. Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli

Yapılması Gerekenler	Tanımları
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak	Öğrenme yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar ise sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır.
Diyaloğu ve Soru Sormayı Destekleme	Örgüt kültürü soru sormayı, geribildirim ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler.
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir, işbirliğine değer verilir ve ödüllendirilir.
Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur.
Ortak bir Vizyon için Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşit olarak dağıtılır.
Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir; kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerindeki uygulamaları değiştirebilirler; örgütün toplumla bağı vardır.
Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar.

Kaynak: Başkent Üniversitesi, Öğrenme, www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogr_organizasyonu.doc (Erişim tarihi: 21.05.2010)

1.7. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenme süreci, çok farklı öğelerden ve düzeylerden oluşması ve yine çok farklı öğelerle ilişkide olması nedeniyle birçok değişkenin etkisinde olan bir süreçtir. Bu nedenle örgütsel öğrenme sürecinin etkinliğini azaltan pek çok faktör olduğu gibi sürecin tamamlanmamasından kaynaklanan ve sonuçta öğrenme etkinliğine zarar veren “öğrenme bozuklukları” vardır.⁶⁸

Öğrenen organizasyon olma yolundaki en önemli engellerden bir diğeri de, üst yönetimin öğrenmeye gerekli desteği vermemesidir. Değişimin gerekliliğine en önce üst yönetim inanmalı ve buna tam destek vermelidir. Tam tersi bir yaklaşım, öğrenen bir organizasyona dönüşmeyi engelleyecektir.⁶⁹

⁶⁸ Özer, Pınar Süral, “Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2001, s. 175.

⁶⁹ Özden, a.g.e., s. 153

Peter Senge, örgütlerde öğrenme engellerini şu şekilde açıklamaktadır⁷⁰:

- Pozisyonum neyse ben oyum: Örgütlerde insanlar kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, diğer pozisyonlardakiler ile iş görmeye de ortaya çıkan sonuç için sorumluluk alma duygusuna sahip olamamakla birlikte yapılacak en olumlu iş, birilerinin işi bozduğunu varsaymaktır.
- Düşman dışarıda: İşler ters gittiğinde bundan başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Her zaman suçu üstüne atacak bir dış unsur aranır. Bu öğrenme yetersizliği, bizimle dışarıda olan arasındaki hududa oturan problemlere içeride tatbik edebileceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi olanaksız kılar.
- Sorumluluk üstlenme kuruntusu: Bununla anlatılmak istenen zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve olumsuz olan sonuçlardan başkalarını suçlamadan problemleri çözmemizdir.
- Olaylara takılıp kalma: Hem örgütlerin, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditlerden biri de ani olaylardan değil, kademeli süreçlerden gelmektedir.
- İnsanların düşünmelerinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici öğrenme devam ettirilemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi iş, bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir.
- Kademeli süreçleri fark etmemek: Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek telaşlı hızımızı yavaşlatıp dramatik olan kadar, görülmesi zor olana da dikkat etmeyi gerektirmektedir.

Öğrenen organizasyonu etkileyen faktörleri dört alt başlık altında toplayabiliriz⁷¹:

Değişim Ve Rekabetin Artması: Başka bir yeniliği yakalayabilmek için zamanın azalması gerektiğinden, globalizasyon ve diğer büyük rakip firmalar organizasyonun yapısını değiştirmeye zorlarlar. Bu değişimde öğrenen organizasyon ile olabilir.

Müşterilerin Beklentilerinin Değişimi: Müşterilerin beklentileri global rekabetten şöyle etkilenir. En yüksek kalitede en düşük fiyatta ve en kısa zamanda ürünleri/ hizmetleri isterler.

⁷⁰ Senge, a.g.e., s. 72-73

⁷¹ Taşkın, Erdoğan, “İşletmelerde Etkin Öğrenme”, **Ankara Verimlilik Dergisi**, 1993, sayı:4, s. 22-23

Müşterilerin bu beklentilerini karşılayabilecek bir organizasyonda kendisini devamlı yenileyen bir organizasyondur ki bunu da ancak öğrenen organizasyon yapar.

İşin Yapısının Değişmesi: Yeni poliçeler işin yapısını değiştirebilirler. Mesela TKY ve bilgilendirici teknolojide şunu belirtmiştir. Öğrenmek verimli işin kalbidir. Öğrenmek ve verimli iş yapabilmek sıra ile olan bir şeydir.

Çalışanın Beklentisinin Değişimi: Geleneksel organizasyonlar kişisel isteklere karşı yetersizdirler. Mesela kendine saygı, güven veya kariyer planlaması gibi. Geleneksel organizasyonlar bu konularda yetersiz kalmışlardır.

1.7.1. Örgütsel Hafıza

Örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan faktörlerden biri de örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza, sayısal olarak veri ve resimler, bilgi olarak da deneyimler, anekdotlar, kritik olaylar, hikayeler ve stratejik kavramlar konusundaki detaylardan oluşan, gelecekte bunların kullanılması için depolandığı yer olarak tanımlanmaktadır.⁷²

Örgütsel hafıza, uygun sembollerin kullanımı yoluyla enformasyonun kodlanmasını; kodlanan enformasyonun örgütsel hafıza mekanizması için tasarlanmış olan depolama birimlerinde saklanmasını; böylece enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşürmekte, etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta, örgütsel hayata dair bir anlayış sağlamaktadır.⁷³

Örgütsel hafıza örgütsel öğrenmede büyük rol oynamaktadır. Öğrenmenin paylaşılması etkinliklerle ilgilidir. Örgütler için en büyük değişim, bilginin çözümlenmesi ve rahatlıkla kullanılacak örgütsel hafızanın oluşturulmasıyla ilgilidir.

⁷² Töremen, a.g.e., s. 59.

⁷³ <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1159-orgutsel-hafiza-ve-ogrenme.html> (22.09.2010)

1.8. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel öğrenme ile ilgili yurt içinde ve dışında yapılan çalışmalar şöyledir:

Fatih Töremen tarafından 1999 yılında “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri” başlıklı bir doktora tezi yapılmıştır. Bu çalışmada devlet liseleri ve özel liselerde örgütsel öğrenme konusunda yöneticilerden ve öğretmenlerden beklenen rolleri, örgütsel öğrenmenin engellerini ve okul kültürü konusundaki görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Türkiye'nin yedi bölgesinden seçilen 31 özel lise ve 52 devlet lisesinde 545 öğretmen ve 148 yöneticiden oluşan gruba 70 ifadeden oluşan iki adet anket uygulandığı belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel roller ve öğrenme kültürü oluşturma ile ilgili görüşler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Devlet liseleri ve özel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında da anlamlı farklılıklar bulunduğu ifade edilmiştir.⁷⁴

Emre Özus tarafından 2005 yılında okullarda yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında zaman yöneticiler ve öğretmenlerin öğrenen organizasyonu algılamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Okulların öğrenen organizasyon konumuna getirilmesi bilincinin gelişmediği ve okuldan okula farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Mesleki gelişimi sağlamak için öğretmenlere kurs ve seminerler düzenlenmesi ve öğretmen yetiştiren kurumların daha kaliteli bir eğitim vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler arasında takım ruhunun gelişmediği ortak amaç birliğinin olmadığı ve uygun bir ortalama ve inceleme ortamının mevcut olmadığı tespit edilmiştir.⁷⁵

Bülent Ergani tarafından 2006 yılında “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği” başlıklı yüksek lisans tezi yapılmıştır.

⁷⁴ Töremen, Fatih, “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri.”, **Yayınlanmış Doktora Tezi**. Fırat Üniversitesi SBE, 1999.

⁷⁵ Özus, Elhan, “M.E.B. Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005,

Bu çalışmada, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nun ve mevcut programların öğrenen örgüt olma özelliği taşıyıp taşımadığının tespiti; mevcut programlar arasında öğrenen örgüt olma özelliği taşıma derecelerinde farklılıkların olup olmadığının ve eğer farklılıklar varsa, bu farklılıkların ne oranda olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 70 öğretim elemanına 30 ifadeden oluşan anket uygulandığı ifade edilmiştir. Araştırma sonunda, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu'nda bulunan üç programın da öğrenen örgütlerin genel özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca Dumlupınar Üniversitesi Kütahya M.Y.O. için etkin bir "Öğrenen Üniversite Modeli" tasarlandığı belirtilmiştir.⁷⁶

Ali Ünal tarafından 2006 yılında yapılan ve ilköğretim denetçilerinin denetim uygulamaları sırasındaki liderlik davranışlarının, bireysel özelliklerinin ve içinde buldukları kurum kültürünün öğrenen organizasyonların özellikleri ile uyumlu olup olmadığını belirlemeyi amaçladığı çalışmanın bulguları ise şu şekildedir: İlköğretim denetçileri, örgüt kültürünün öğrenmelerine "orta düzeyde" fırsat sağladığı görüşündedirler. İlköğretim denetçileri, öğrenme ve gelişmeye yönelik bireysel özelliklerinin "üst düzeyde" olduğu görüşündedirler. İlköğretim denetçileri, denetim uygulamaları sırasında liderlik davranışlarını "üst düzeyde" yerine getirdikleri görüşündedirler. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, ilköğretim denetçilerinin denetim uygulamaları sırasında liderlik davranışlarını "orta düzeyde" yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

İlköğretim denetçileri, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin, ilköğretim denetçilerinin denetim uygulamaları sırasında liderlik davranışlarını ne derecede yerine getirdiklerine yönelik algıları arasında "ileri derecede önemli" düzeyde fark vardır.⁷⁷

Hasan Akkoç tarafından 2008 yılında "Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği" başlıklı yüksek lisans tezi yapılmıştır.

⁷⁶ Ergani, Bülent, "Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği.", **Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

⁷⁷ Ünal, Ali, "İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Bilgi sistemlerinin öğrenen örgüt oluşumuna etkisini inceleyen bu çalışmada, Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde uygulamaya konulan KOBİS (Kocatepe Bilgi Sistemi) sisteminin öğrenen örgüt oluşumuna etkileri; Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde gerçekleştirilen anket, doküman ve- belgeler üzerinde araştırma ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma bulgularından, KOBİS bilgi sisteminin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon,zihni modeller, sistem merkezli düşünme, ekip halinde öğrenme, kişisel yetkinlik kazanmadan oluşan temel yetenek/disiplinleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu; hızlı bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımını sağlamada etkisiyle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı; bulgularına ulaşıldığı ifade edilmiştir. Bilgi sistemlerinin örgütlerde kullanımı, bilgi paylaşımını önemli ölçüde açık hale getirerek yaygınlaştırdığından öğrenen örgütlerin yerine getirmeyi düşündüğü işlevleri tetikleyerek, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandırdığı katılımcıların görüşlerinden anlaşıldığı da araştırmacı tarafından belirtilmiştir.⁷⁸

⁷⁸ Akkoç a.g.e., 2008.

BÖLÜM II

KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kriz Kavramı

Kriz kelimesi Yunanca ve Latince'den gelmektedir. Yunanca'da "krinein" kökünden türeyen "krisis" kelimesi Latince'de de olduğu gibi, karar vermek demektir.⁷⁹

Kriz, kelime manası olarak; "bir işin, bir hadisenin geçtiği karışık dönem", "üstesinden gelmesi zor durum", "aniden ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli bir dönem" demektir.⁸⁰

Kriz kavramı olarak; ana yapıların, değerlerin ve normların aniden gelişmeler doğrultusunda ve öngörülemeyen bir biçimde olumsuz şekilde etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸¹

Kriz kavramı, sosyal bilimler alanında, sıkıntı ve bunalım gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu bakımdan kriz, aniden sosyal, ekonomik veya psikolojik gelişme karşısında, normal ilişkilerin önemli bir biçimde sarsılmasıyla karşı karşıya kalınan problemin çözülmesinde, mevcut çözüm yollarının yetmediği durumları anlatmak için kullanılır.⁸²

Kriz ekonomide anormal bir durumun meydana gelmesini ifade etmektedir. Kriz/piyasa mekanizması dahilinde piyasaların yüksek duyarlılık haline geldiği çok büyük boyutlu dalgalanmalara sebep olabileceği gibi piyasaların faaliyetlerinin durmasına da sebep olabilir. Bu nedenle kriz, piyasa mekanizmasının geçerli olduğu kapitalist gelişmenin belirli bir dönemine verilen addır ve harekete dair bir kavram olarak tanımlanmaktadır.⁸³

⁷⁹ Önder, İzzettin, "Ekonomik Kriz", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı I, Yıl: 7, Sayı: 41, Eylül-Ekim 2001, s. 45.

⁸⁰ Doğan, Mehmet, **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara, 1982, s.128

⁸¹ Aykaç, Burhan, "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt III, Sayı II, Ankara, 2001, s. 125.

⁸² Delice, Güven, "Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, s 57-81, 2003.

⁸³ Eroğlu, Ömer ve Albeni Mesut, **Küreselleşme Ekonomik Krizler ve Türkiye**, Bilim Kitabevi Yayınları, Isparta, 2002, s. 97.

Ekonomik kriz, ekonomideki genel düzenin bozulması ile alakalıdır. Toplam arz ve toplam talep dengesizliği genellikle talep eksikliği biçiminde olmaktadır. Ekonominin kriz döneminde, bir ekonomide toplam talebin uyardığı üretim düzeyinin, o ekonominin üretim hacminin tam olarak kullanımını sağlayamadığı durumda, milli gelir eksik istihdam düzeyinde gerçekleşecek, istihdam azalacak, faktör ve ürün fiyatlarında genel bir düşüş gözlemlenecektir.⁸⁴

Ekonomik kriz kavramı konjonktürel dalgalanmalarda gerileme ve daralma dönemleri içerisinde üretimin daralması olarak nitelendirilmektedir.⁸⁵

Kriz genel olarak düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir haldir. Bir şirketin rutin sistemini bozan ve birden bire meydana gelen herhangi bir acil olağan üstü durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Yalnız süre gelen işlemleri değil, aynı anda işletmenin sürdürülebilmesini tehdit eder, üretim hacmini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar, örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.⁸⁶

Kriz konusuna iki yaklaşım vardır.

- **Sübjektif yaklaşım:** Sezgiye yöneliktir. Krizin firma yönetiminin tahminlerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.
- **Objektif yaklaşım:** Firmayı sistem olarak görmektedir. Firma sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin meydana geldiğini öne sürer.⁸⁷

⁸⁴ Bulut, Hüsametdin, “Kriz Ekonomisi ve İstikrar Programları: Teorik Yaklaşımlar ve Dünyadaki Uygulamaları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002, s. 3.

⁸⁵ Eroğlu ve Albeni, a.g.e., s. 94.

⁸⁶ Tüz Vergiliel, Melek. Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.3.

⁸⁷ Tüz Vergiliel, a.g.e, s. 3.

Tablo 2.1.' de kriz, beş ana başlık altında özetlenerek genel bir tanımlama yapılmıştır.⁸⁸

Tablo 2.1. Krizin Tanımları

- | |
|--|
| (1) Önceden anlaşılmayan ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
(2) Firmanın öncelikli amaçlarını ve hayatta kalmasını önemli bir biçimde tehdit eden,
(3) Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
(4) Firmanın saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
(5) Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yarattığı bir durumdur. |
|--|

Kriz kavramı bir yönetim sorunu olarak ele alınacağından; "İşletmenin varlığını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma veya sıkıntının" kriz olarak algılanması doğru değildir. Bu bakımdan krizi; diğer tanımlardan ayrı tutarak, basitçe şirket yönetiminin tehdit edici ortamlara müdahale etme yetersizliği biçiminde tanımlayabiliriz.⁸⁹

Kriz, işletmeyi ve yöneticileri zorda bırakan, doğru, tam ve güncel verinin toplanamaması, sağlıklı iletişim sağlanamaması, haberleşme engellerinin ortadan kaldırılamaması, yönetsel ve işletme faaliyetlerinin gereğince yerine getirilememesi durumudur. Ancak işletme faaliyetlerinde bulunanların, değişen durumlar karşısında, değişim yönetimi konusunda gerekli etkinliği oluşturamamaktan meydana gelen farklı beklentilere cevap verememe halinde ortaya çıkan sorunlar zincirini kriz olarak tanımlamak doğru olmayacaktır.⁹⁰

Kısaca kriz; bir işletmenin üst düzey amaçlarını tehdit eden, bazen de örgütün hayatını tehlikede bırakan ve acil müdahale edilmesi gerektiren; işletmenin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilimli bir durumdur.⁹¹

⁸⁸ Haşit, Gürkan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye 'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, Yayın No: 616, 2000, s. 8,9.

⁸⁹ Dinçer, a.g.e., s.383.

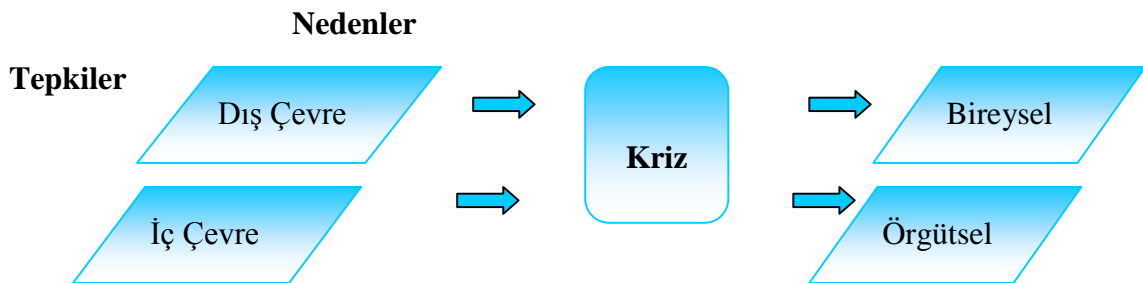
⁹⁰ Tutar Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 16,17.

⁹¹ Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s. 297

2.1.1. Krizin Nedenleri

Finansal piyasalar kadar eski olan finansal krizler daha sistemli ve daha küresel bir duruma gelmiştir. Son zamanlarda finansal piyasaların ulusal ve uluslar arası arenada aşırı serbest olması piyasa katılımcılarına büyük olanaklar sağladığı gibi, kimi riskleri de beraberinde getirmiştir. Bu riskler serbestleşme sonucu mali piyasalardaki fiyatların çok değişken bir duruma gelmesinden kaynaklanmaktadır.⁹²

Ülkemiz "24 Ocak 1980 Ekonomik Kararları" ile, dışa kapalı ve ithal ikameci bir kalkınma stratejisinden piyasa ekonomisi koşullarında dışa açık ve ihracata yönelik bir kalkınma stratejisini izleyerek yapısal bir değişimin ilk adımlarını atmıştır. Günümüzde de varlığını devam ettiren bu yeni kalkınma stratejisiyle zaman içerisinde Türkiye’de özellikle piyasaların liberalleşmesi yönünde olumlu atılımlar gerçekleştirilmiştir. Bu atılımlardan kimileri faiz oranları ve döviz kurlarının serbest piyasa tarafından düzenlenmesi, sermaye piyasasının güçlendirilmesi, yabancı sermaye hareketine yönelik engellerin ortadan kaldırılması ve ihracat-ithalat rejimlerinin liberalleşmesi olarak sıralanabilir.⁹³



Şekil 2.1. Krizin Oluşumu

Kaynak : Melek Vergiliel Tüz, Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları, s.4

2000 yılının sonlarında ve 2001 yılının başlarında faiz oranları yükselmeye başlamıştır. Böyle bir dönemde, 19 Şubat'ta Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer ve dönemin Başbakanı Bülent Ecevit arasında yaşanan bir tartışma ardından iktidardaki hükümetin ve programın bozulacağı düşüncesini beraberinde getirmiştir. Duraklama aşamasına geçen kriz yeniden hareketlenmiştir.

⁹² Ulusoy, Ahmet ve Karakurt, Birol, "Finansal İstikrarın Korunması ve Önemi", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı:188, Ankara, Kasım 2001, s.89

⁹³ Şahin, Hüseyin, **Türkiye Ekonomisi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, ss. 203,204.

21 Şubatta %5000'e ulaşan gecelik faiz oranları kaydedilmiştir. Birinci krizde büyük ölçüde gücünü yitirmiş olan bankacılık sistemi, bankalar arası ödemeler sisteminin durmasından kaynaklanan bir çöküşle karşılaşmıştır. Ekonomik risklerin yükselmesi sonucunda 2001 yılı Şubat ayında yürürlükte olan sabit döviz kuru uygulamasından vazgeçilerek dalgalı döviz kuru sistemi uygulamasına başlanmıştır.⁹⁴

Günümüzde krizlerin çok sık ve çok süratli bir biçimde oluşmasının sebebi, krizlerin bankacılık ve finansal kaynaklı olmasından meydana gelmektedir. Çünkü ekonomilerde para ve mali piyasalar gelişmelere hemen tepki gösterebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde piyasaların spekülâtif hareketlere açık olması sebebiyle daha da yıpratıcı nitelik taşımaktadır. Uluslararası Ödemeler Dengesi Bankasının yapmış olduğu değerlendirmeye göre dünyada sürekli olarak hareket eden denetim dışı 1,5 trilyon/\$ olduğu tahmin edilmektedir.⁹⁵

İşletme çevresi arasındaki uyumsuzluğa başka bir ifadeyle krize neden olan çok sayıda etken bulunmaktadır. Bu etkenleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde iki başlıkta incelemek mümkündür.⁹⁶

Krize yol açan dış çevre faktörleri;

- Sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- Politik ve hukuki çevre değişiklikleri,
- Teknolojik çevre değişiklikleri,
- Rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler şeklinde sıralanabilir.

Buna karşılık,

- Firmanın büyüklüğü,
- Firmanın içinde bulunduğu hayat safhası,
- Faaliyetin özellikleri,
- Yeterli seviyede olmayan iletişim, koordinasyon ve kontrol,

⁹⁴ Yüksel, Öznur., “Şubat Krizinin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri, 21 .Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm önerileri" Sempozyumu”, K.K.T.C: **Doğu Akdeniz Üniversitesi**, 03-04 Ocak 2002, s. 74

⁹⁵ Keskin, Hidayet Ünlü, “Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler : 2001 Türkiye Ekonomik Krizi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2004, s.13.

⁹⁶ Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.243

- Katı işletme yapısı,
- İşletmenin merkezileşme derecesi,
- Yönetimin yetersiz olması krize neden olan iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır.

Faktörler krizin meydana gelmesinde ve şiddetinde değişik ölçülere sahip olmakla birlikte, krize neden olan etkenlerin temelinde değişim, statüko ve istikrar kavramları önemli bir yere sahiptir. Değişim örgütsel verimliliği etkileyen yapı, süreç ve anlayışlardaki değişkenliği vurgularken, statüko belirli bir zaman döneminde mevcut ve devam eden fiili ve yapısal durumu ortaya koymaktadır. İstikrar ise, firmanın etrafındaki değişen koşullara ve konjonktüre uyum sağlama özelliğini ifade etmektedir. Değişimin süratli ve sürekli yaşandığı bir ortamda değişen koşullara uyum sağlandığında istikrara ulaşılabilir.⁹⁷

2.1.1.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri

Krize sebep olan işletme dışı çevre faktörleri firmanın kontrolü dışındaki makro etkilerdir. Bu faktörler aynı anda bütün ülkeyi hatta tüm dünyayı etkisi altına alarak, pek çok sayıda firmanın varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin süratli bir biçimde değişmesi, firmaların da bu değişime süratli bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. Bu koşulların sağlanamaması durumunda kriz meydana gelmektedir. Geç kalınan her an krizin etkisini de artırmaktadır. Firmalara krize sebep olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimi sonucunda meydana gelmektedir. Bu faktörlerin dışında, işletme yönetimine, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan suikast, kaçırma, tehdit vb. terörist eylemler de krize sebep olabilmektedir.⁹⁸

Firma ile çevre arasındaki etkileşim o derece fazladır ki, çevre ile firma arasındaki çift yönlü bağımlılık hangi oranda olursa olsun, firma, dış çevrenin belli oranda da olsa etkisi altında kalır. İşletme dışı faktörlerin en önemli niteliği, firmanın kontrolü altında olmamasıdır.⁹⁹

⁹⁷ Tutar, a.g.e., s.22.

⁹⁸ Tuz, a.g.e., s.5

⁹⁹ Can, a.g.e., s. 300

Bir kuruluş toplumsal bir organdır ve dış çevreye yaptığı katkı ile kendini gerçekleştirir. Fakat, bir kuruluş daha büyük ve görünürde daha başarılı bir hale geldikçe, içteki olaylar, yöneticiyi dıştaki asıl görevlerinin ve etkilediklerinin dışında tutarak, onun ilgisini, enerjisini ve yeteneklerini meşgul etmeye başlar, örgütlerde stratejik açığı ortaya çıkaran neden de, yöneticinin, içerdeki gelişmeler üzerinde yoğunlaşırken, dışarının getirdiği yeni koşulları takip etmemesidir.¹⁰⁰

Krize neden olan dış çevre faktörleri, firmanın dışında kalan ve tamamıyla kontrol altına alamadığı etmenlerdir. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında zamanla daha çok belirsizleşmesi ve karmaşık bir hal alması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin olanaksız hale gelmesi, firmada krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşık yapı çoğaldıkça, kriz ihtimali de yükselmektedir. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, firmanın çevreye bağımlılığının ve çevrenin firma üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir. Firma da krize yol açacak çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁰¹:

Ekonomik sistem ve durum: İşletmelerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem firmanın karşı karşıya kalabileceği belirsizlik ve karmaşıklık oranını etkilemektedir. Ayrıca ekonomik şartların özelliği de işletmeyi etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz-talep dengesini bozarak, işletmenin kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir.

Teknolojik yenilikler: Günümüzde teknolojik değişimlere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan firmalar için bir ihtiyaçtır. Firmanın kullandığı teknik ve yöntemlerde süratli bir değişim söz konusuysa, bu durum firmanın asıl amaçlarını etkisi altına alacaktır. Krizin meydana gelmesinde teknolojik değişikliklerin sürati, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın derecesi önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, firmanın arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları meydana getirmişse, işletme için kriz kaçınılmaz olabilir.

¹⁰⁰ Tutar, a.g.e., s. 23

¹⁰¹ Baran, Hitay, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü A&G Bülteni, Kasım 2006, <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf> (Erişim tarihi: 22.09.2010).

Sosyo-kültürel etmenler: Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin düşmesi, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, firmaları krize götürebilir. Fakat, özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun zamanda gerçekleşeceği düşünülmürse, bu anlamda kriz, az karşılaşılabacak bir durum olarak görülebilir.

Hukuki ve siyasi etmenler: Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak ortaya koyabileceği yasa ve kurallara örgütler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri süratli bir biçimde oluşturmayan firmaların krizle yüz yüze gelmeleri ise kaçınılmazdır.

Uluslararası çevre etmenleri: Özellikle büyük örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem arz etmektedir. Uluslararası pazarlarda meydana gelen fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişiklikleri gibi benzeri olayları takip etmekte başarılı olamayan işletmeler için her an kriz ortamı oluşur. Hızla küreselleşen dünyada bu gibi değişimlere çok dikkat edilmeli ve takip edilmelidir.

Güçlü rekabet: Büyük ve güçlü rakiplerin, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin getirmiş olduğu avantajları kullanarak pazar payını artırma çabasına girmeleri, firmayı krizle karşı karşıya bırakabilir. Bu nedenle firmalar rakiplerini yakından takip etmeli ve rekabet stratejilerini bilmelidirler.

Doğal etmenler: Yönetimin kontrolünün mümkün olmadığı yangın, sel, deprem gibi doğal afetler, krizin en belirgin nedenlerindedir. Umulmadık felaketler ve doğal çevreyle ilgili birçok etken, firmaları krize sürükleyebilir.

2.1.1.2. İşletme İçi Faktörler

Firmaların krize düşmelerinde makro faktörlerden çok işletme içi etmenlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Başka bir ifade ile, işletme içi faktörlerde güçlü olan firmalar, dış çevredeki değişime hızlı uyum sağladıkları takdirde krizden kurtulabilirler. Krize sebep olan firma içi faktörler altı grupta değerlendirilebilir.¹⁰²

¹⁰² Dinçer, a.g.e., s. 387

2.1.1.2.1. Yöneticilerle İlgili Faktörler

Çağdaş yönetimde yönetici, aynı zamanda sorunları çözebilen kişi olarak tanımlanır ve yönetimde yöneticinin varlığının sebebi de problem çözmektir. Firmayı krizin etkisi altına alacak problemlerde (doğal afetler ve tamamen firma dışında gelişen olayların dışında) anlık karşılaşılan ve önlenemeyecek durumlar değildir. Özellikle firma üst yönetiminin bilgi, birikim, yetenek ve davranışı krizin meydana gelip gelmemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Etkili ve başarılı bir yönetim anlayışı ve yönetim kadrosu, meydana gelebilecek, olası bir krizin önüne geçebilirken; yeterli olmayan ve hatalı bir yönetim anlayışı ve yönetim kadrosu kendi varlığı ile krize sebep olabilmektedir.¹⁰³ İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli sebebi, üst düzey yöneticilerin krizi tahmin edememeleri ya da işletmeyi krizden kurtarma çabalarının yetersiz olmasıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz sebepleri şunlardır¹⁰⁴:

- **Büyük ve Gereksiz Risklere Girilmesi:** Firmanın her yatırımı belli seviyede risk içermektedir. Büyük başarılar yakalamak isteyen firma bu başarılar uğruna bazı büyük riskleri de göz önüne almak zorunda kalabilir. Büyük başarıların belli risklere karşılaşması sonucunda elde edilebilmesi gerçeğine rağmen; büyük riskleri göze almak her zaman başarı getirmemekte, hatta önemli kayıplara neden olarak firmanın başarısız olmasına sebep olabilmektedir. Pazara yeni giren bir firma için var olan rakiplerine karşı üstünlük sağlamak; var olan firmanın karını yükseltmek ya da yeni bir yatırıma adım atmak gibi zamanlarda firma büyük ve gereksiz risklerin (test edilmemiş teknolojiler, hiç şansı olmayan pazarları hedefleme gibi) altına girmekte; bunların sonucunda da önemli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir.
- **Rakiplerin Rekabet Gücünün Yeterince Dikkate Alınmaması:** Firma üst yönetiminin aşırı iyimser bir tutum sergilemesi, rakiplerinin rekabet gücünü yok sayması ya da bu gücü olduğundan daha az olarak değerlendirmesi firmayı kriz ortamına sürükleyebilmektedir. Bu sebeple firmanın içinde bulunduğu pazarda firma yönetiminin rekabet konusunda kararlarını etkileyecek olan ve krize sebep olabilecek hatalar vardır.

¹⁰³ Aytürk, Nihat, **Yönetim Sanatı - Başarılı Yönetim Ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, s.141

¹⁰⁴ Dinçer, a.g.e., s.387

Bu hatalardan bazılarını; firmanın var olan kaynaklarının ve yeteneklerinin üzerinde hedefler konulması; firmanın tüketici tercihlerini izlemede yeterli olamaması; kısa vadeli faaliyetler üzerinde gereğinden fazla durulmasından dolayı firmanın uzun vadeli faaliyetlerinin göz önünde bulundurulmaması; firmanın sahip olduğu monopol ve oligopol üstünlüklerin, rakipleri durdurmada yeterli olacağı düşünülmesi; krizlerin rutin problemler gibi kolay çözülebileceğine inanılması ve uyumsuzluk yarabilecek bütünleşmeler ve satın alma girişimleri biçiminde sıralamak mümkündür.

• **Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği ve Kişiliklerinden Kaynaklanan Sorunlar:** İşletme üst yöneticilerinin çevresel değişiklikleri takip etme hususunda yeterli olmamaları, aldıkları doğru olmayan kararlar da krizlerin meydana gelmesine neden olabilmektedir. Tahmin etme ve sezgi gücü iyi olmayan üst yöneticilerin, çevrenin aktif ve dinamik yapısından kaynaklanan ve firmayı etkisi altında bırakan problemlerin eski, rutin görüş ve yöntemlerle (yatırımları ertelemek, bakım ve onarım faaliyetlerini azaltmak, eğitimi durdurmak, merkezi karar almaya ağırlık vermek, fiyatları artırmak, vb.) çözüm üretme çalışmaları sonucunda, firmanın krizle karşı karşıya kalmasına sebep olabilir. Üst yöneticilerin firma içinde yanlış rolleri üstlenmesi de krize yol açabilecek bir hatadır. Hızlı çevre değişimlerine ayak uyduramayan bir üst yönetim, firmanın performansını düşüreceği gibi çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliğinden dolayı firmayı piyasa koşullarından uzak kalma gibi bir kriz nedeni ile karşı karşıya bırakabilir. Yine kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk almada başarılı olan üst yöneticiler, uzun vadeli planlamada ve firmanın gelişme zamanlarında başarılı olamayabilmektedirler. Belirli bir dönemde krizin doğru teşhis edilmesi ve buna uygun çözümler üretebilen bir üst yönetim başka bir dönemde ise farklı bir krize uygun çözüm sağlayamamaktadır. Bu durumda da yöneticinin önündeki problemi kriz olarak algılayacak kişiliğe sahip olmaması ve diğer davranış özellikleri etkili olmaktadır.¹⁰⁵

Üst yöneticinin kişilik özelliği de başlı başına krizin algılanmasında etkili olan bir etmendir. Örneğin kendine güveni fazla olan bir kişilikteki üst yöneticilerin belirsizlikleri kriz anında kendine güvenmeyenlere göre daha azdır. Bazı yöneticiler de kriz anında karşılaşılan olaylara gereğinden fazla tepki göstererek durumu daha fazla tehdit veya fırsat olarak algılayabilirler.

¹⁰⁵ Haşit, a.g.e., s.32

Üst yöneticilerin kişilik özelliklerinin yanı sıra, karar verme biçimleri, tarafsızlık özellikleri ve hisleri de krizin algılanmasında ve önlenip önlenmemesinde etkili olabilmektedir. Üst düzey yöneticilerinin ölmesi veya plansız bir şekilde ayrılması da krize sebep olabilecek faktörlerdir.

Firmanın örgüt yapısında görülen karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören arasındaki iletişim eksikliği, aşırı merkezci yönetim, politika, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, koordinasyon sorunları ve çatışmalar, denetim alanında aşırı genişlemeler ya da daralmalar, belirgin olmayan amaçlar, yüksek işgören devir hızı ve devamsızlıkları, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk vb. sorunlar gerilime sebep olabilir¹⁰⁶.

2.1.1.2.2.Üretim Sisteminden Kaynaklanan Faktörler

Firmanın ürünleri ve üretimi ile ilgili çevresi, sağlık ve güvenlik konuları firmalar için stratejik önem taşımaktadır. Bu önemin asıl nedenleri şöyle sıralanabilir¹⁰⁷:

- Üretim sisteminde ve ürünlerde hata olması,
- Bu türden bir krizin örgüt yapısına, topluma ve doğaya vereceği zararın derecesinin de yüksek olması,
- Üretim teknolojileri de karmaşık yapıda olmaları nedeniyle çevresel zararlara yol açabilmesidir.

Üretimle ilgili olarak bir krizin meydana gelmesinin altında insani, örgütsel ve teknolojik etmenlerin çevreyle etkileşimi yatmaktadır¹⁰⁸: İnsani faktör olarak; operatör ve yönetici hataları, sabotaj, savaş vb. durumlar sıralanabilir. Güvenlik için gerekli kaynağın ayrılmaması, iletişimin başarılı olamaması, tehlikelerin ve boyutlarının algılanamaması, acil durum planlarının yetersizliği vb. durumlar örgütsel etmenler oluştururken; hatalı ürün dizaynı, bozuk donanım, uygunsuz malzeme kullanımı ve hatalı teknik işlemler teknolojik etmenler arasında sayılabilir.

¹⁰⁶ Tüz, a.g.e., s. 9

¹⁰⁷ Haşit, a.g.e., s.40

¹⁰⁸ Haşit, a.g.e., s.40

Üretimle ilgili krizlerin meydana gelmesinde örgütsel ve çevresel koşullar gayet etkilidir. Bu koşullar ürünleri, üretim tesislerinin çalışma ve teknolojik özelliklerini, endüstriyel çalışmalarını destekleyen altyapı ve krize hazırlık sistemini kapsamaktadır.¹⁰⁹

2.1.1.2.3. Diğer Faktörler

Firmanın krize girmesinde etkili olan etkenlerin arasında; büyük bilgisayar arızaları, eksik ya da yanlış operatör eğitimleri ve örgüt içindeki yanlış bilgi akışı, iletişim bozuklukları, cinsel taciz, hatalı personel seçimi, sabotajlar, yasa dışı faaliyetler, aldatıcı reklam gibi sebepler de sıralanabilir.¹¹⁰

Ayrıca, firmanın iletişim sisteminin işleyişi ve boyutu da, firmaları açısından krizle karşılaşma durumlarını belirleyici bir diğer önemli etkidir.

2.1.2. Krizin Özellikleri

Örgütsel krizin asıl bazı nitelikleri mevcuttur. Kriz durumu önceden tahmin edilemez. Örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yeterli olmamaktadır. Firmanın amaç ve varlığını tehdit eder. Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kesinleştirilmesi için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz. Acil müdahale gerektirir ve karar alıcılarda gerilim yaratır.¹¹¹

Kriz, her firmanın yaşamında karşı karşıya kalabileceği bir durumdur. Yöneticilerin bunu bilmesi ve krize karşı tedbirli olması gerekir. Yönetim muhtemel krizlerin yanında risk taşıyan bir çaba ve girişimdir. Yönetim becerisi, risk ve kriz dönemlerinde ayrı bir önem kazanır. Her şeyin normal ve yolunda gittiği durumlarda yönetim, çok belirgin değildir. Krizle etkili biçimde başa çıkmanın yolu, krize karşı hazır olmak ve kriz oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan işletmelerin ayakta durmalarını beklemek pek mümkün değildir.¹¹²

¹⁰⁹ Haşit, a.g.e., s.41

¹¹⁰ Haşit, a.g.e., s.45

¹¹¹ Can, a.g.e., s. 333

¹¹² Demirtaş, Hasan, "Kriz Yönetimi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl: 6, Sayı: 23, 2000, 355

Herhangi bir durumu kriz olarak değerlendirebilmek için krizin ana unsurları ya da niteliklerinin bilinmesinde yarar vardır.¹¹³

- Kriz, önceden belirlenemeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin; makro seviyede devlet; mikro seviye de ise işletmelerin ciddi olarak etkileyecek sonuçlar meydana getirmesidir. Birden bire ve beklenilmeyen bir zamanda meydana gelen olumlu olmayan gelişmeleri kriz olarak değerlendirmek doğrudur. Aksi takdirde, normal süreç içerisinde meydana gelen her problem kriz olarak değerlendirilmemelidir. Kriz, bu bakımdan beklenmedik şekilde meydana gelen ciddi bir problem olarak düşünülmelidir. Rutin gelişmeler ve problemler kriz olarak kabul edilemez.
- Krizin en önemli niteliği önceden tahmine açık olmayan ya da bilinmeyen bir zamanda meydana gelmesidir.
- Krizin bir diğer önemli özelliği, kişiler ve organizasyonlar için hem bir tehlike ve tehdit oluşturması, hem de yeni fırsatlar getirmesidir. Bu bakımdan kriz, genel olarak düşünüldüğü gibi tamamen 'negatif' nitelikte bir kavram değildir.
- Krizler, kısa ya da uzun zamanlı olabilirler. Krizlerin organizasyonlar üzerindeki etkisinin kısa ya da uzun süre devam etmesi, organizasyonun krizle başa çıkabilecek tedbirleri zamanında alıp almamasıyla ve bunları uygulamasıyla orantılıdır.
- Krizlerin bir diğer özelliği bir bulaşıcı hastalık gibi sirayet etkisi göstermesidir. Herhangi bir organizasyonda meydana gelen bir kriz diğer sektörleri de etkisinde bırakmakta ya da bir organizasyonda oluşan kriz, bu organizasyonla ilişki içerisinde olan diğer organizasyonları da etkileyebilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi kriz, işletme tarafından olağan dışı ve önceden tahmin edilmesi zor bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran ve bir duruma kriz niteliği kazandıran temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹¹⁴:

- **Tahmin edilemez bir durum olması:** Krizler farklı ortamlarda, konularda ve zamanlarda oluşabilen, bazen de birbiriyle ilişkili birçok olaydan meydana gelmektedir. Bu nedenle belli bir olayın krize neden olmasından çok, her olayın bir diğerine neden olduğu zincirleme etkilerden söz etmek mümkündür. Bu nedenle firma yönetiminin olaylardan yola çıkarak, alınabilecek kriz sinyallerini yakalaması da söz konusu olabilmektedir.

¹¹³ Aktan, Coşkun Can, Şen Hüseyin, "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı II, Yıl:7, Sayı:42, Kasım-Aralık 2001, s. 1225.

¹¹⁴ Akat, İlder, Gönül B. ve Gülay B., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 339

- **Acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğunun bulunması:** Kriz durumlarında firmaların sorunu teşhis etme ve sorunu çözme yolunda alacağı bir takım kararları uygulama zamanları sınırlıdır. Krize verilen cevabın etkili ve süratli olması gerekmektedir.
- **Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalması:** Krizle gelen baskı ve sıkıntılı ortamda, oluşan stres sebebiyle örgütlerin algılama yetenekleri de bozulmaktadır. Bu nedenle kriz döneminde örgütler meydana gelen sorunlar karşısında hiçbir şey yapamamakta, ya da hatalı kararlar verebilmektedir.
- **Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi:** Kriz ile beraber gelen belirsizlikler, olayların birbirini zincirleme etkilemesi ve oluşabilecek çatışma ortamı örgütün hayatını tehlikeye sokacak bir tehdit unsurudur.
- **Başa çıkmanın ve takip edilmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaması:** Krizler olağandışı durumlardır. İşletmenin yönetimi de dahil olmak üzere, işletmeye yeni bakış açıları kazandıracak önemli değişikliklerin yapılması zorunludur ama yeterli zaman olmaması ve krizle karşılaşılan problemlerin çözümlenmesinde bilgi eksikliği ortaya çıkmaktadır.
- **Karar veren kişilerde gerilim yaratması:** Krizle oluşan değişiklik baskısı ve gelişmelerde uyum sağlama mecburiyeti firma yöneticileri üzerinde stres oluşturmaktadır.
- **Üçüncü kişileri de etkilemesi:** Kriz zamanlarında örgütü etkileyen problemlerin ortadan kaldırılmasında alınacak kararlar, bu kararlardan etkilenecek örgüt üzerinde baskı yaratacak olan üçüncü kişiler (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) de göz önünde bulundurulurken alınmaktadır.
- **Kesin çözüm formülünün olmaması:** Bir krizin aşılmış olması, o krizin tekrar ortaya çıkmayacağı anlamına gelmemektedir. Bir kriz her zaman ve yeniden ortaya çıkabilmektedir.

2.1.2. Kriz Türleri

Ekonomideki her türlü olumsuz değişikliğin kriz olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle çok yönlü olması, ekonomik aktivitelerin hepsini etkisi altına alabilecek kapasitesinin olması gerekir. Her şeyden önce kriz döneminde geleceğin nasıl olacağı konusunda göstergeler net değildir.

Böyle bir belirsizlik dönemini ortaya çıkaran çok sayıda sebep bulunabilir. Bunların başında ise finansal alandaki krizler, ödemeler bilançosundan kaynaklanan krizler, siyasal sistemden kaynaklanan krizler ve sosyo-ekonomik yapıdan kaynaklanan krizler olarak değerlendirilebilir.

Krizlerin oluşum mekanizmalarını ve sonuçlarını inceleyebilmek için öncelikle ekonomik kriz türlerini sınıflandırıp, incelemek gerekmektedir.

Ekonomik krizler, reel sektör krizleri ve finansal krizler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Reel sektör krizleri kendi içinde mal ve hizmet piyasalarındaki krizler ve işgücü piyasasında işsizlik krizleri olarak ayrılırlar. Finansal krizler ise bankacılık krizi, borsa krizi ve döviz krizi olarak üç alt başlık halinde incelenebilir. Ayrıca döviz krizleri kendi içinde ödemeler bilançosu krizi ve döviz kuru krizi olarak ikiye ayrılırlarken, mal ve hizmet piyasalarındaki krizler ise enflasyon krizi ve durgunluk krizi olarak yine ikiye ayrılabilir. Reel krizler, mal-hizmet ve işgücü piyasalarındaki "miktarlarda yani üretimde ve/veya istihdamda ciddi daralmalar (durgunluk ve/veya işsizlik) şeklinde meydana gelir. Finansal krizler ise döviz ve hisse senedi piyasaları gibi finans piyasalarındaki şiddetli fiyat dalgalanmaları veya bankacılık sisteminde bankalara geri dönmeyen kredilerin aşırı oranda artması sonucunda yaşanan ciddi ekonomik problemler olarak kabul edilir.¹¹⁵

2.1.2.1.Finansal Krizler

Finansal sistem bir ekonomide örgütlerin ve firmaların fonlarını üretken yatırım olanaklarına dönüştüren bir kanal görevi görmektedir. Aynı biçimde bankacılık sistemi de ekonomide fon sağlayanlarla, fon isteyenler arasında aracılık işlevi görür. Her iki sistem de ekonomide likidite sorunu çekilmemesine yardımcı olmaktadır. Bu işlemleri ile ekonominin reel yönünün sağlıklı bir biçimde faaliyetini sürdürmesine yardımcı olurlar.¹¹⁶

¹¹⁵ Kibritçioğlu, Aykut. "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler 1969-2001". **Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı**, sayı: 41, 2001, 175.

¹¹⁶ Eroğlu ve Albeni, a.g.e., s. 98.

Finansal sistemin sağlıklı işleyebilmesi için finansal piyasalardaki katılımcıların yatırım olanakları hakkında doğru verileri ellerinde bulundurmaları gerekir. Finansal kriz; finansal piyasalardaki fonların üretken yatırım kanallarına etkin olarak dönüşmemesidir.¹¹⁷

Finansal krizler, döviz ve hisse senedi piyasalarında şiddetli dalgalanmalar veya bankacılık sisteminde bankalara geri ödenmeyen kredilerin aşırı derecede artması ile ortaya çıkarlar. Bu doğrultuda ekonomide finans piyasaları kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getiremediği zaman, finansal krizler meydana gelir. Finansal krizlerin iki önemli faktörü 'bankacılık' ve 'döviz' krizleridir. Döviz ve hisse senedi piyasalarındaki şiddetli fiyat dalgalanmaları veya bankacılık sisteminde bankalara geri ödenmeyen kredilerin yüksek derecede yükselmesi nedeniyle ortaya çıkan ciddi ekonomik problemler finansal krizler olarak değerlendirilmektedir.¹¹⁸

Finansal krizler piyasaların etkin işleyiş gücünü olumsuz yönde etkileyen finansal piyasalardaki gerilemelerdir. Bu yönü ile finansal krizler reel ekonomi üzerinde yıkıcı etkiler yaratabilirler. Finans krizlerin içeriğini bankaların veya banka dışı işletmelerin borç sorunları oluşturur. Finansal krizler bazen bankacılık kesimine ait bir ödeyememe durumundan doğabilecekleri gibi bazen de bankacılık krizini tetikleyebilirler.¹¹⁹

2.1.2.2. Ödemeler Bilançosundan Kaynaklanan Krizler

Ana ülkede yerleşik gerçek kişi, firma veya kurumların yabancı ülkelerle yaptıkları ekonomik faaliyetlerin düzenli olarak tutulan kaydına ödemeler bilançosu denir.¹²⁰ Ülkenin yabancı ülkelerle yaptığı faaliyet, ister parasal bir ödeme olsun ister olmasın ya alacaklı ya da borçlu olarak tanımlanmaktadır. Alacaklı işlemler ülkeye genellikle döviz girişi sağlarken, borçlu işlemler ise genellikle ülkeden döviz çıkışına neden olur. Ödemeler bilançosu çift kayıtlı muhasebe sistemine göre tutulur. Böylece alacak toplamı borç toplamına eşit çıkar.

¹¹⁷ Coşkun M. Necat, "Gelişmekte Olan Ekonomilerde Bankacılık Krizleri", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 3, Sayı: 2, Ankara, 2001, s. 40.

¹¹⁸ Kibritçioğlu, a.g.e., s. 175.

¹¹⁹ Yay, Gülsün Gürkan, "1990'lı Yıllardaki Finansal Krizler ve Türkiye Krizi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı II, Yıl 7, Sayı 42, Ankara, Kasım-Aralık 2002, s. 1237.

¹²⁰ Seyidoğlu Halil, **Uluslararası Finans**, Güzem Can Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2003, s. 384.

Muhasebe kayıtları dengede olmasına rağmen bir ülkenin dış ekonomik ilişkilerinde dengesizlik olabilir. Ödemeler bilançosundaki dengesizlik sonucunda dış açık veya dış fazla verilir.¹²¹

Ülke ekonomisinin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütüp yürütemediği ödemeler bilançosu yardımıyla tespit edilir. Ödemeler dengesi açıklarının kapatılması için genellikle sabit kur sisteminde devalüasyon uygulanır. Böylelikle ulusal paranın değeri düşürülerek ihracat artışı ve ithalat daralması oluşur. Ülke parası aşırı değerlenmişse ve ihracat üzerinde baskı oluşturuyorsa ulusal paranın devalüe edilmesi iyi bir yöntemdir. Fakat bu durum piyasalarda güvensizliğe ve belirsizliğe neden olmamalıdır. Aksi halde, spekülasyon olarak yerli paradan kaçış ve yabancı paraya talep durumu oluşmaktadır. Döviz talebin önüne geçmek için merkez bankası döviz rezervlerine başvurur veya faizler aşırı derecede yükseltilir. Piyasalardaki devalüasyon beklentisi reel piyasalarda durgunluğa neden olur ve krizle sonuçlanabilir. Ayrıca ulusal paranın değer kaybetmesi dış borçların yerli para cinsinden maliyetini sürekli yükseltir. Dış borç yükündeki yükselişler ana para ve faiz ödemelerinin yükselmesine neden olur.¹²²

2.1.2.3. Siyasal Sistemden Kaynaklanan Krizler

Bir ülkede ekonomik istikrarın en önemli belirleyicilerinden biri o ülkenin güçlü ve istikrarlı bir politik yapının elinde olmasıdır. Günümüzde böyle bir yapı ancak demokratik rejime sahip ülkelerde söz konusudur. Bundan dolayı gelişmekte olan ülkelerde demokrasi ya da istikrar tercihi yerine, süratli kalkınma için demokratik ortamda istikrarın ne şekilde sağlanabileceği daha çok önem kazanmıştır. Bu tercihi yapan ve ekonomik kalkınmayı ön plana alan politik ve bürokratik kadroları iktidara getirerek onları uzun süre işbaşında bulunduran ülkeler, ekonomik gelişme yolunda hızla ilerlemişlerdir. Yabancı sermaye, ekonomik etmenlerin öncülüğünde hareket ederek bir başka ülkeye giderken, o ülkenin sosyal, kültürel ve politik konjonktürünü da her zaman göz önünde bulundurmalıdır.

¹²¹ Seyidoğlu, a.g.e., s. 56,58.

¹²² Eroğlu ve Albeni, a.g.e., s.99,100.

Bu konuda politik risk kavramı, yabancı yatırımcıların yatırım kararlarında en etkili unsurlardan biri olarak kabul edilirken politik riskin tek kaynağı da politik istikrarsızlık olarak görülmüştür.¹²³

Politik istikrarsızlık, mülkiyet hakları, yatırım ve büyüme üzerinde ters etkiye sahip olduğu için, tıpkı ekonomik büyüme üzerinde olduğu gibi özel yatırımı da önemli biçimde düşürebilmektedir. Politik istikrarsızlık, kesin yatırım projelerine girişmeden önce yatırımcılarda bir takım şüphelerin oluşmasına, bu da zaman kaybına ve bazen de sermaye kaçışına sebep olmaktadır. Bundan dolayı çok uluslu firmaların darbeler, devrimler, terörizm ya da kamulaştırma riski olan ülkelerde şubelerini açma ihtimali daha düşük olmaktadır.¹²⁴

2.1.2.4. Sosyo-Ekonomik Yapıdan Kaynaklanan Krizler

Sosyo-kültürel yapılar ekonomik yapıların etkisi altında kalıp bunlara göre gelişir ve değişirler. Örneğin; kentsel ve kırsal kesimdeki insanların sosyo-kültürel yaşamları ve bu nedenle oluşan fikir yapıları arasında belirgin değişiklikler mevcuttur. Kırsal kesimde yaşayan insanlar tarımla ilgilenirken buna bağlı bir üretim sistemi uygularken, kentlerde yaşayan insanlar sanayi ve hizmet üretimiyle ilgilenirler. Bu üretim ve düşünce yapılarına uyum sağlayamayanların, sahip oldukları kültürel yapıdan dışlandığı görülmektedir. Bu nedenle; sosyo-ekonomik yapılar, dolayısıyla üretim şekilleri de kriz yaratan bir mekanizma şekline alabilir. Siyaset kurumunun etkisizliği ve bunun topluma yansımaları sonucunda sosyo-kültürel yapıdaki farklılıklar iç çatışmalar haline gelebilir. Bu durum kaynakları verimli olmayan alanlara kaydırabilir. Ayrıca ekonomik yapısı güçlü olmayan gelişmekte olan ülkelerin ekonomik sistemleri spekülasyon hareketlere karşı çok hassastır. Bu nedenle sosyo-kültürel yapıdan kaynaklanan krizler ekonomiyi olumlu yönde etkilememektedir.¹²⁵

Bir ülkede meydana gelen siyasi sistem krizlerinin sebepleri askeri darbeler, anarşi ve terör olayları ve siyasetin tıkanması gibi belirtilebilir.

¹²³ Çeştepe, Hamza ve Vergil Halil, "Yabancı Doğrudan Yatırımlar ve İstikrarı Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir Panel Veri Analizi", *İşletme-İktisat ve Finans Dergisi*, yıl:19, sayı:216, Mart 2004, s.78,79.

¹²⁴ Çeştepe ve Vergil, a.g.e., s.78,79.

¹²⁵ Eroğlu ve Albeni, a.g.e., s. 102.

Az gelişmiş ülkelerde uygulanan içe dönük korumacı ve müdahaleci politikaların hem iktisadi etkinliğe hem de siyasi istikrar ve ahlaka ilişkin önemli sorunları içerdiği görülmektedir. Az gelişmiş ülkelerin 1970'lerde içine girdiği ödemeler dengesi krizi, kaynak dağılımında ortaya çıkan etkinlik kayıpları, siyasi yozlaşma, antidemokratik devlet yapıları bu sorunların önde gelenidir.¹²⁶

Bir ülkede güven ortamının sağlanması siyaset kurumunun piyasaların beklentilerine vaktinde cevap verebilmesine bağlıdır. Bu nedenle siyaset kurumu içindeki anlaşmazlıklar ekonomik krizin tetiklenmesine neden olur. Bundan dolayı, demokratik yapısı sağlam olmayan ülkeler önemli ekonomik krizlerle yüz yüze kalmışlardır.¹²⁷

2.1.2.5. Reel Sektör Krizleri

Reel sektör krizleri, işgücü ve mal piyasalarında istihdamda veya üretimde ciddi daralmalar biçiminde ortaya çıkarlar. Bu durum ekonomide durgunluk veya işsizlik krizine neden olmaktadır. Eğer mal ve hizmet piyasalarındaki genel fiyat düzeyi belirli bir zaman aralığında normal çizgilerinin üzerinde sürekli artış gösteriyorsa, kısaca enflasyon varsa ve belirli bir çizgi üzerinde ise bu enflasyon krizi olarak adlandırılmaktadır. Enflasyon, toplam arz tarafından kaynaklanan negatif reel şoklar ile toplam talep tarafından meydana gelen pozitif parasal şokların bazı fiyat uyum etkenleri ve kurumsal/politik süreçlerin bir arada işlemesi sonucunda meydana gelir. Bu bakımdan incelendiğinde enflasyon, ekonominin genel fiyat düzeyinde sürekli baskı oluşturan etmenlerin değerlendirilmesiyle anlaşılabilir.¹²⁸

Bu sürekli enflasyonist baskının faktörleri çok çeşitli olabilir. Örneğin; para arzı genişlemesi ile sonuçlanan sürekli ve yüksek düzeylerde kamu kesimi açıkları, ithal girdi fiyatlarında artışa neden olan ve bu biçimde üretimi olumsuz etkileyen sürekli döviz kuru yükselmesi, ekonomik birimlerin yüksek enflasyon bekleyişleri sıralanabilir.

¹²⁶ Ögüt Mehmet, "Sürdürülebilir Kalkınma", **İktisat-İşletme ve Finans Dergisi**, yıl:17, sayı:198, Eylül 2002, s. 18.

¹²⁷ Eroğlu ve Albeni, a.g.e., s. 101.

¹²⁸ Kibritçioğlu, a.g.e., s. 175.

Buna ek olarak ülkedeki uzun süreli politik istikrarsızlık ve kamuoyunun, hükümetin enflasyonu düşürme konusundaki kararlılık ve becerisine güven duymaması faktörleri sayılabilir.¹²⁹

2.1.3. İşletmeler ve Kriz

İşletmeler faaliyetlerini idame ettirirken, farklı krizlerle karşılaşabilirler. Kriz, işletme içi faktörlerden oluşabileceği gibi, işletme dışı faktörler de krize yol açabilmektedir. Kriz, bir kişi, bir işletme ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir dönemi anlatır. Kriz, belirli olmayışı ve zarar görme olasılığını, riski içeren bir kavramdır. Bir kriz durumu yavaş yavaş ya da aniden meydana gelebilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir.¹³⁰

Yönetim yaşamında her kriz, bir sorundur ve her sorunun da bir kriz olduğu söylenebilir. Çünkü, her sorun aynı zamanda bir krizin habercisidir ve krizin sinyallerini yansıtır. Ayrıca, çözüme ulaştırılmayan sorunlar da önemli bir kriz sebebi olarak görülebilir. Büyük sorunların genellikle, önemsiz ve küçük gibi görünen sorunlardan oluştuğu hatırd tutulmalıdır. Yönetimsel yaşamda çözülmeyen basit sorunlar, problem doğururlar. Bununla beraber, her sorunun birden çok çözümü ve çaresi de bulunabilir. Çaresiz, çözümsüz sorun yoktur. Önemli olan, sorunu görebilmektir.¹³¹

2.1.4. İşletmelerde Kriz yönetimi

Kriz kavramında anlatıldığı gibi, kriz yönetimine ilişkin olarak literatürde farklı tanımlar mevcuttur. Haşit (2000)'e göre kriz yönetimi; karşı karşıya kalınan bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak incelenmesi ve firmanın kriz durumunu en az yitikle üstesinden gelinebilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması işlemlerinden oluşan bir süreçtir.¹³²

¹²⁹ Kibritçioğlu, a.g.e., s. 175.

¹³⁰ Demirtaş, a.g.e., s. 359

¹³¹ Peker, Ömer ve Aytürk Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 387

¹³² Haşit, a.g.e., s.65.

Tutar (2000)'e göre ise kriz yönetimi bir yöneticinin olası tehlike zamanlarında, işletme amaçlarını kabul edilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir.

Ayrıca, kriz yönetimi, insan sağlığı ve güvenliğine yönelik tehditleri, kamu ve özel şirket malvarlığı kayıplarını ve firma veya faaliyetleri üzerinde olumlu olmayan etkilerini düşürmek amacıyla bir örgütün beklenmedik durumlarla hızlı, etkili ve etkin bir biçimde mücadele etme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır.¹³³

2.1.4.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır¹³⁴:

- Kriz yönetimi öncelikle krizleri önceden hissedebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.
- Krizleri önleme yöneticilerin krizleri algılama biçimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algıladıklarında krizi önlemede başarı durumu artmaktadır.
- Kriz yönetimi başı ve sonu belirsiz olan, devamlılık gerektiren bir uygulamadır.
- Kriz yönetimi krizlerin çeşitlerine göre meydana gelmektedir. Her kriz türü kendine has belirtiler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz çeşitlerine göre şekillenmektedir.
- Kriz yönetiminde başarılı olmak, yöneticilerin kendilerine güvenlerinin yükselmesine ve morallerinin artmasına neden olacaktır.
- Kriz yönetimi gerekli, önemli, karmaşık zor, ve uzun bir dönemi çevreleyen bir süreç olduğundan, esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen olağan üstü zamanlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir.
- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşık olması ve birbirine bağımlılığı gibi faktörler kriz yönetiminde önem kazanmaktadır.

¹³³ Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.83.

¹³⁴ Haşit, a.g.e., s.65.

- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Krizler stratejik amaçları da tehdit olarak gördüğünde kriz yönetimi stratejik yönetim çerçevesinde yer almaktadır.
- Kriz yönetim örgütü hem fiziksel hem de ruhsal bakımdan eğitime tabi tutulmalıdır.

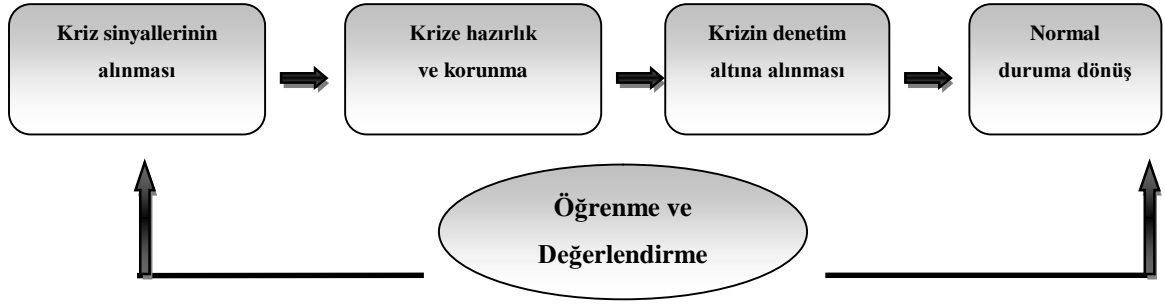
2.1.4.2. Kriz Yönetim Süreci

Hemen hemen her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin temelini oluşturur. Kötü kriz yönetiminin temeli ise, durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır. Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası problem ve tehlike faktörlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve mücadele çeşitlerinin kararlaştırılması, örgütün krizle baş edebilecek önlemleri almasını ve tepkileri incelemesini çevreleyen bir süreç olarak tanımlanabilir.¹³⁵

Can'a göre, kriz yönetimi, olabilecek bir kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin incelenerek, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az zaiyatla geçiştirilebilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin asıl amacı, işletmeyi kriz durumlarına hazırlamaktır.

1. Kriz sinyallerinin alınması
2. Krize hazırlık ve korunma
3. Krizin denetim altına alınması
4. Normal duruma geçiş
5. Öğrenme ve değerlendirme.

¹³⁵ Demirtaş, a.g.e., s. 363



Şekil 2.2. Kriz Yönetim Süreci

Kaynak : Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s.339.

Kriz yönetim süreci beş aşamada değerlendirilebilir¹³⁶:

Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması: Kriz dönemleri tüm şiddetiyle meydana gelmeden önce firmalara bazı sinyaller vermektedir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili verileri yansıtmaları nedeniyle çok önemlidirler. Kriz sinyallerinin alınabilmesi için, firmada farklı sinyalleri yakalayabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin bulundurulması ve faaliyetlendirilmesi gerekmektedir. Kriz yönetim sürecinin bu aşaması bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları çevrelemektedir.

Kriz'e Hazırlık ve Önleme: Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü krize hazırlık ve önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemi ile yakalanan veriler doğrultusunda karşı karşıya gelinebilecek bir krizde kullanılacak önleme ve koruma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılmaktadır.

Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması: Firmanın erken uyarı sistemleri aracılığıyla elde ettiği kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir biçimde faaliyet gösterse de bazı kriz durumlarından kurtulmak mümkün değildir. Zararın sınırlandırılmasında amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir. Bu aşamada önemle dikkat edilmesi gereken konuların başında, bir ekip oluşturulması, kamuoyuna açıklama yapmak üzere bir firma yetkilisinin belirlenmesi, firmanın dayanaklarının müşteri, sahipleri, çalışanları ve sosyal çevresi sadece medyadan alacakları veri ile yetinmesine izin verilmemesi ve şirketle ilgili özel bilgi ihtiyacı olanların bilgilendirilmesidir.

İyileşme (Normal Duruma Dönüş) : Krizin meydana getirdiği zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra firmanın mümkün olan en kısa zamanda normal işlemlerine dönmesi gerekmektedir.

¹³⁶ Can, a.g.e., s.337-340

Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların giderilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır.

Öğrenme ve Değerlendirme: Kriz yönetim sürecinin son aşaması olarak öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde verilen karar ve önlemlerin incelenerek ileride karşı karşıya kalınabilecek krizlerle daha etkili mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada yapılan çalışmalar "hatasız öğrenme" olarak adlandırılmaktadır.

2.1.4.3. Kriz Yönetiminde Uygulanan Teknikler

Finans, üretim, tedarik, pazarlama ve insan kaynakları gibi bir firmanın önemli içsel faaliyetleri dış çevresindeki sosyo-ekonomik, politik-hukuki, rekabetçi, teknolojik, demografik, küresel ve ahlaki etmenlere duyarlıdır. Daha duyarlı ve daha uygulanabilir bir hareket, gelecekteki krizleri ele almak ve değerlendirmek için gerekli süreçleri tanımlamaktır. Bu sürecin esasında uygun bilgi sistemleri, planlama prosedürleri ve karar verme teknikleri yer almaktadır. Sağlam temelli bir bilgi sistemi çevreyi tarayacak, uygun bilgileri toplayacak, bu bilgileri fırsatlara ve meydan okumalara göre değerlendirecek ve krizleri önleme işlevi görebilecek stratejiler için somut bir kapsam meydana getirecektir. Kriz yönetiminde kullanılan teknikleri genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi biçiminde sıralamak mümkündür. (Kash, Toby J. ve Darling John R., "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", Leadership & Organisation Development Journal, Vol.19, No.4, 1998, pp. 182-185)¹³⁷:

Stratejik Tahmin: Stratejik tahmin her şeyden önce geleceğe yönelik tahminler yapmayı gerektirmektedir. Bu tahminler örgütün yeni durumlara uygun olacağı varsayımına dayanmaktadır. Bugün yöneticiler için net bir biçimde tahmin yapmaya olanak tanıyan fakat sürpriz olayları gözden kaçıran pek çok tahmin yöntemleri bulunmaktadır. Bu teknikler niteliksel tahmin yöntemleri, ekstrapolasyon, simülasyon ve neden-sonuç tekniklerinden oluşmaktadır.

¹³⁷ Çeviren: Murat, Güven ve Mısırlı, Kamuran. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1 (1), 2009, s.8-9.

Bu tahmin yöntemlerinin temelini büyük veya geniş değişikliklerin etkisini doğru bir şekilde tahmin etme ve değerlendirme oluşturmaktadır.

Olasılık Planlaması: Olasılık planları olayların beklenen biçimde oluşmaması halinde yerine getirilebilecek alternatif planlardır. Tahmin etmeden önce hakkında birtakım şeyler söylenen durumlara ve makul belirli olaylara dayandırılmakla beraber, bir örgütün hazırladığı olasılık planları daha belirli durumlar içindir. Havayolları şirketleri genellikle bir işçi grevi olayında idari ve büro personelinin kullanılmaktadır. İthalat kesildiğinde veya azaldığında, şirketler yurt içi tedarikçilerden satın alma yapma yönünde alternatif planlara sahiptir.

Şirketin stratejik kararlarının büyük bölümü olasılık planları tarafından oluşturulan kapsama dayandırılmaktadır. Faiz oranları beklenmedik bir biçimde artış gösterdiğinden, firma genişlemeden kaçınabilir. İşletme piyasaya hakim konumda ise stok geri alım programını hayata geçirebilir. Görüldüğü gibi, olasılık planları bir orana kadar tahmin edilebilir çevresel değişikliklere dayandırılmaktadır. Açıkçası, hazır olasılık planlarına sahip olma bir işletmenin yalnızca krize karşı korunmasına değil, aynı zamanda ortaya çıktıkça kriz durumlarını çözmesine yardımcı olmaktadır.

Sorun Analizi: Bu yaklaşım olasılık planlaması ile daha çok benzerlik içermektedir. Burada amaçlanan, firmanın dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek işletmeye karar verenleri tetikte tutmaktır. Diğer bakımdan, firmanın yapmış olduğu çabalar, sorunu avantaja döndürmeye yönelik biçimde olmaktadır. Örneğin, çevreyi koruma eğilimi bazı firmaların eninde sonunda üretim şekillerini, kullandığı enerji kaynaklarını ve üretmiş olduğu mamulleri değiştirmek zorunda kalacağını kanıtlamıştır.

Senaryo Analizi: Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma neden olabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak değerlendirme veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını inceleme girişimleridir. Ayrıca, senaryo neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal serisidir.

Senaryo analizi meydana gelecek olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına sebep olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede firmanın uygulamaya koyabileceği alternatifler çözümler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir.

Kriz Yönetimi Takımı Oluşturmak: Kriz döneminde açık bir emir komuta zincirini elinde bulunduran kriz yönetimi ekibi oluşturmak önemlidir. Takım her altı ayda ve daha fazla sürede potansiyel krizleri ve onlara ne şekilde yanıt verileceğini tartışmak için bir araya gelmelidir. Bu ekipler firmanın tüm bölümlerinden girdi elde etmek, firmanın karşı karşıya kalabileceği her olası felaketi tespit etmek, potansiyel krizleri belirlemek ve bunlardan firmanın nasıl korunacağını belirlemek için çapraz fonksiyonlu olmalıdır. Firma için en yüksek gerçekleşme riskine sahip krizler için tam kriz planı hazırlanmalıdır.

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KRİZ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, örnekleme, verilerin toplanması, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular üzerinde durulmuştur. Alan araştırmasında kullanılan anketteki sorular araştırmamızdaki değişkenlerle ilgili durumu ortaya koymaktadır. Araştırmamızın amacı, örnekleme gibi bilgilerin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiş olmuştur. Son olarak toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı, orta ve üst düzey şirket yöneticilerinin algılarına göre şirketlerde örgütsel öğrenme ile kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve ortaya koyulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırmamıza katılım gösteren orta ve üst düzey yöneticilerin şirketlerindeki örgütsel öğrenme ve kriz yönetimine ilişkin görüşlerini elde etmek amacıyla veri toplama süreci olarak anket uygulaması yapılmıştır.

Bu araştırmanın problemi “Örgütsel öğrenme ve kriz yönetimi arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya verilerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yapılan istatistiksel analizler yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilmiş olan ana hipotezi “Şirketlerde örgütsel öğrenmeye verilen önem düzeyleri ile kriz yönetimine verilen önem düzeyleri arasında ilişki vardır” hipotezidir. Araştırmanın alt hipotezleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin hatalardan öğrenme boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.

2. Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.
3. Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin gelecekteki krize hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmamızın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden şirketlerin orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada 100 farklı şirketten yaklaşık 1500 orta ve üst düzey yöneticiye ulaşılmıştır. Bu şirketler arasından 40 farklı şirketten 200 orta ve üst düzey yönetici araştırmaya katkı vermiştir. Yöneticilerin algılarına göre şirketlerin örgütsel öğrenmeye verdikleri önem ve kriz yönetimine bakış açıları incelenmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular kurumların orta ve üst düzey yöneticilerine yöneltilmiştir. Bu sorular çalışmamızdaki çeşitli değişkenlerle ilgili bilgileri sağlamaktadır. Değişkenlerle ilgili bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

Kişisel Özelliklere ve Şirketlere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, yöneticilerin ünvan, şirket içerisinde çalıştıkları bölüm, şirketteki çalışan sayısı, şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve faaliyet süresi şeklinde sıralanan özelliklere ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Anketin bu bölümünde yöneticilerin örgütsel öğrenmeye ilişkin ifadelerle katılım düzeylerini “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 17 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, örgütsel öğrenmenin “öğrenmeye bağlılık” (4 önerme), “paylaşılmış vizyon” (4 önerme), “açık fikirlilik” (4 önerme) ve “sistem içi bilgi paylaşımı” (5 önerme) şeklinde sıralanan alt boyutlarına karşılık gelmektedir. Bu ölçek daha önce benzer konuda yapılmış olan iki çalışma dikkate alınarak derlenmiştir.^{138,139}

Kriz Yönetimi Ölçeği

Anketin bu bölümünde yöneticilerin çalışmakta oldukları örgütün varlığını tehdit etmiş bir kriz durumuyla karşılaşmış olup olmama sorusunun ardından yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerini “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 15 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, kriz yönetiminin “hatalardan öğrenme” (5 önerme), “krizlere hazırlıklı olma” (6 önerme) ve “gelecekteki krize hazırlıklı olma” (4 önerme) şeklinde sıralanan alt boyutlarına karşılık gelmektedir. Bu ölçek daha önce benzer konuda yapılmış olan bir çalışma dikkate alınarak derlenmiştir.¹⁴⁰

Ankette kullanılan ölçeklerin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeklerin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

¹³⁸ Panayides Photis M. “The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance”, **Industrial Marketing Management**, (36), 2007, s.68-80.

¹³⁹ Jerez-Gomez, Pilar; Cespedes-Lorente, Jose ve Valle-Cabrera, Ramon, “Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement”, **Journal of Business Research**, (58), 2005, s.715–725.

¹⁴⁰ Carmeli Abraham ve Schaubroeck John, “Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures”, **Long Range Planning**, (41), 2008, s.177-196.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir.¹⁴¹

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 3.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek		Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Öğrenme		0,860	17
Kriz Yönetimi		0,836	15
Örgütsel Öğrenme Alt Ölçekleri	Öğrenmeye Bağlılık	0,784	4
	Paylaşılmış Vizyon	0,674	4
	Açık Fikirlilik	0,715	4
	Sistem İçi Bilgi Paylaşımı	0,704	5
Kriz Yönetimi Alt Ölçekleri	Hatalardan Öğrenme	0,701	5
	Krizlere Hazırlıklı Olma	0,841	6
	Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	0,761	4

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere Cronbach's alpha değerlerinin 0,674 ile 0,860 arasında değişiyor olması alt boyutları ile birlikte ankette kullanılan her iki ölçeğin de yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçeklerdeki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin araştırmada kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

¹⁴¹ Kalaycı Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 4. Baskı, 2009, s.405.

Ankette kullanılan örgütsel öğrenme ölçeğinin örneklemeden elde edilen veriler ile geçerliğinin analiz edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli şartlar olan KMO katsayısının (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) 0,50'den büyük olması (KMO=0,765) ve Barlett katsayısının anlamlı olması ($\chi^2=1369,348$: $p=0,000<0,05$) şartlarının sağlandığı doğrulandıktan sonra faktör analizi uygulanmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kümülatif Açıklanan Varyans Yüzdesi
1	4,0	23,6	23,6
2	2,0	11,6	35,1
3	1,9	11,1	46,3
4	1,9	11,0	57,3
5	1,7	10,2	67,5

Örgütsel öğrenme ölçeğindeki 17 madde, 5 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin toplam açıkladığı varyans yüzdesi %67,5 şeklinde yeterli bir yüzdedir. Ankette kullanılan örgütsel öğrenme ölçeğinin örneklemeden elde edilen veriler ile geçerli ve kullanılabilir olduğu faktör analizi sonucunda belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğindeki 17 maddenin bu 5 faktöre dağılımları Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğindeki Maddelerin Faktörlere Dağılımı

Her bir maddenin faktörler ile aralarındaki korelasyon (ilişki) katsayıları	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Öğrenmeye Bağlılık					
Yöneticiler temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirdirler.	0,721				
Organizasyonun temel değerleri, öğrenmeye gelişme açısından önem verir.	0,773				
Kurumumuzdaki genel hissiyat, işçilerin öğrenmesinin bir gider değil yatırım olduğu yönündedir.	0,585				
Organizasyonumuzda öğrenme, sistemdeki varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.	0,734				
Paylaşılmış Vizyon					
Sistemimizin bütün aşama, fonksiyon ve bölümü ile ilgili görüşümüzde tam bir fikir birliği vardır.		-0,076 ¹			
Kurumumuzda bütün işçiler, sistemin amaçları konusunda sorumludur.		0,291 ¹			
Sistemin yönünü belirlemede, işçiler kendilerini ortak olarak görürler.		0,403 ¹			
Organizasyonumuzda amaç açısından müştereklik söz konusudur.		0,559			
Açık Fikirlilik					
Müşterilerimiz hakkında eleştirel olarak yaptığımız varsayımları yansıtmaktan çekincemiz yoktur.			0,790		
Personel, pazardaki yerimizi algılama yolları hakkında sürekli sorgulanmaktadır.			0,826		
Müşteri bilgilerini yorumlama yollarımız hakkındaki önyargılarımızı nadiren kolektif olarak sorgularız.			0,330 ⁵		
Alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerini belli zaman aralıklarında sürekli yargılarız.			0,157 ⁵		
Sistem İçi Bilgi Paylaşımı					
Başarısız olmuş organizasyon çabalarını daima analiz ederiz ve çıkarılan dersleri geniş biçimde tartışırız.				0,880	
Şirketimizdeki üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular.				0,642	
Departmandan departmana (birimden birime, takımdan takıma) yapılan sistemsel faaliyetlerde öğrenilen dersleri paylaşma konusunda belirli mekanizmalarımız vardır.				0,358 ²	
Çıkarılan dersleri ve tecrübeleri paylaşma konusunda yeterli çaba sarf ediyoruz.				0,070 ²	
Tarihten çıkarılan dersleri hafızada canlı tutmak için organizasyondaki yöneticiler tarafından sistemsel konuşmalar yapılır.				0,314 ¹	

Not: İşaretili olanlar hariç her bir maddenin en yüksek korelasyon gösterdiği faktörle arasındaki korelasyon katsayısı verilmiştir.

¹ : 1 no'lu faktörle en yüksek korelasyonu göstermiştir.

² : 2 no'lu faktörle en yüksek korelasyonu göstermiştir.

⁵ : 5 no'lu faktörle en yüksek korelasyonu göstermiştir.

Örgütsel öğrenme ölçeğini dört alt boyuta ayırmıştık, faktör analizi sonucunda ise açık fikirlilik alt boyutunun kendi içerisinde ikiye bölüdüğü ve dolayısıyla beş faktör belirlendiği görülmüştür. Maddelerin en yüksek korelasyon gösterdiği faktörlere göre faktörler ile belirlemiş olduğumuz alt boyutlar çoğunlukla (%52,9 oranında) tutarlıdır.

Ankette kullanılan kriz yönetimi ölçeğinin örneklemden elde edilen veriler ile geçerliğinin analiz edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli şartlar olan KMO katsayısının 0,50'den büyük olması(KMO=0,786) ve Barlett katsayısının anlamlı olması ($\chi^2=1194,867$: $p=0,000<0,05$) şartlarının sağlandığı doğrulandıktan sonra faktör analizi uygulanmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Kriz Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kümülatif Açıklanan Varyans Yüzdesi
1	3,5	23,5	23,5
2	3,0	19,7	43,2
3	1,8	11,9	55,2
4	1,8	11,8	67,0

Kriz yönetimi ölçeğindeki 15 madde, 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin toplam açıkladığı varyans yüzdesi %67,0 şeklinde yeterli bir yüzdendir. Ankette kullanılan kriz yönetimi ölçeğinin örneklemden elde edilen veriler ile geçerli ve kullanılabilir olduğu faktör analizi sonucunda belirlenmiştir. Kriz yönetimi ölçeğindeki 15 maddenin bu 4 faktöre dağılımları Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5. Kriz Yönetimi Ölçeğindeki Maddelerin Faktörlere Dağılımı

Her bir maddenin faktörler ile aralarındaki korelasyon (ilişki) katsayıları	Faktörler			
	1	2	3	4
Krizlere Hazırlıklı Olma				
Farklı tip krizlere hazırlıklıyız	0,677			
Bir krizle başa çıkmakla ilgili hazırlık kapsamımız iyidir	0,764			
Hangi tip krizlerle ciddi zarar görmeksizin başa çıkabileceğimizi biliyoruz	0,799			
Farklı aşamalarda örgütsel krizlere dair iyi bilgiye sahibiz	0,810			
Bir örgütsel krizin olası her aşamasında ne yapmamız gerektiğini biliyoruz	0,769			
Bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunu biliyoruz	0,226 ²			
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma				
Bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edeceğimizi biliriz		0,440		
Bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis etmek gerektiğini biliriz		0,784		
Anahtar bileşenlerle (paydaşlarla) ilgili ihtiyaç ve beklentileri nasıl tespit edip yöneteceğimizi biliriz		0,759		
Krizde bileşenlerin (paydaşların) ihtiyaçlarındaki değişiklikleri nasıl teşhis edeceğimizi biliriz		0,791		
Hatalardan Öğrenme				
Örgütümüzde ‘neden işleri şu şekilde yapıyoruz’ şeklindeki bir soru takdir edilir.			0,668	
Örgütümüzde, çalışanlar ‘ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı’ şeklinde sorular sormaları konusunda teşvik edilirler.			0,855	
Bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanlarımız acil bir çözüm sunarken aynı zamanda yönetimi ve ilgili departmanı problem ile ilgili bilgilendirirler.			-0,015 ⁴	
Bir çalışan bir hata yaptığında, işyerinde birlikte çalıştığı arkadaşları onu suçlamak yerine öğrenmenin değerinden dolayı onunla konuşurlar.			0,269 ⁴	
Çalışanlar bir hata yaptıklarında, diğerlerinin bundan öğrenmesini sağlamak için ilgili müdürü bilgilendirirler.			0,284 ⁴	

Not: İşaretili olanlar hariç her bir maddenin en yüksek korelasyon gösterdiği faktörle arasındaki korelasyon katsayısı verilmiştir.

² : 2 no’lu faktörle en yüksek korelasyonu göstermiştir.

⁴ : 4 no’lu faktörle en yüksek korelasyonu göstermiştir.

Kriz yönetimi ölçeğini üç alt boyuta ayırmıştık, faktör analizi sonucunda ise hatalardan öğrenme alt boyutunun kendi içerisinde ikiye bölündüğü ve dolayısıyla dört faktör belirlendiği görülmüştür. Maddelerin en yüksek korelasyon gösterdiği faktörlere göre faktörler ile belirlemiş olduğumuz alt boyutların çoğunlukla (%73,3) tutarlı olduğu belirlenmiştir. Gerek Cronbach’s alpha güvenilirlik analizleri gerek ise faktör analizleri sonucunda ankette yer verilen ölçeklerin toplanan veriler ile kullanılmasında bir sakınca olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analiz edilmesinde SPSS istatistik programından yararlanılmıştır. Kişisel özelliklerle, şirketlere ilişkin özelliklerle ilgili sorulara ve ölçeklerdeki önermelere verilen cevaplarda ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları şeklinde sıralanan tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Ölçeklerdeki alt boyutların ve genel olarak ölçekler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu analizlerde Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir ve sınır değerlere yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Katsayının işareti eksi ise iki değişken arasında ters yönlü, katsayının işareti artı ise iki değişken arasındaki ilişkinin doğru yönlü ilişkidir. P değerlerini inceleyerek ise iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenebilmektedir. $p < 0,05$ ise iki değişkenin arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir şeklinde yorum yapılabilmektedir.

Araştırmanın alt hipotezleri olan ve “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin hatalardan öğrenme boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.”, “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” ve “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin gelecekteki krize hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” şeklinde sıralanan hipotezlerin analizinde regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizinde hesaplanan β (regresyon katsayısı) katsayıları ilgili bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin gücünü ve yönünü (pozitif ya da negatif etki) göstermektedir. Bu katsayılar için yapılan anlamlılık testleri (t istatistiği) ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı belirlenmektedir. ($p < 0,05$ ise etki istatistiksel olarak anlamlı)

3.5. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve ilişki analizleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.5.1. Yöneticiler ve Çalıştıkları Şirketlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamızın örneklem grubunda yer alan yöneticilerin ünvan, şirket içerisinde çalıştıkları bölüm, şirketteki çalışan sayısı, şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve faaliyet süresi şeklinde sıralanan özelliklere ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 3.6'dan Tablo 3.11'e kadar olan bölümde bu özelliklere göre dağılımlar verilmiştir.

Tablo 3.6. Yöneticilerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımlar

Bölümler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Pazarlama	82	41
Finans	38	19
Mühendislik/Tasarım	34	17
İmalat	22	11
İnsan Kaynakları	15	7,5
Pazarlama ve İmalat	5	2,5
Yönetim	3	1,5
Hukuki İşler	1	0,5
Toplam	200	100,0

Araştırmamızın örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey yöneticiler sırasıyla pazarlama, finans, mühendislik/tasarım, imalat , insan kaynakları , pazarlama ve imalat birlikte , yönetim ve hukuki işler şeklinde sıralanan bölümlerde çalışmaktadırlar.

Tablo 3.7. Yöneticilerin Sahip Oldukları Ünvanlara Göre Dağılımlar

Unvanlar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Diğer	55	27,5
Ürün/Proje Müdürü	37	18,5
Bölüm Müdürü	32	16,0
Mühendis veya Teknisyen	24	12,0
Başkan/Sahip	22	11,0
Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan	16	8,0
Genel Müdür	10	5,0
Ürün/Proje Müdürü ve Şirket Ortağı	4	2,0
Toplam	200	100,0

Araştırmamızın örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey yöneticiler, ürün müdürü/proje müdürü , bölüm müdürü , mühendis/teknisyen , başkan/sahip , kıdemli mühendis/teknik başkan , genel müdür , hem ürün/proje müdürü hem de şirket ortağı şeklinde sıralanan ünvanlara sahiptirler. Örneklem grubunda en fazla yüzdeye sahip olan grup ise ünvan değişkeni için ankette sunulan seçenekler haricinde diğer seçeneğini belirtenler grubudur.

Tablo 3.8. Yöneticilerin Sahip Oldukları Ünvanlara (Diğer Grubu) Göre Dağılımlar

Unvanlar (Diğer Grubu)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Uzman	8	21,1
Merchandise Planner	5	13,2
Muhasebe Sorumlusu	5	13,2
Marka Müdürü	4	10,5
Operasyon Sorumlusu	4	10,5
Şef	4	10,5
Hukuk Müşaviri	1	2,6
İş Makinesi Lastiği Pazar Yöneticisi	1	2,6
İşletme Sahibi	1	2,6
Kamu Kuruluşunda İdareci	1	2,6
Mağaza Müdürü	1	2,6
Satış Müdürü	1	2,6
Teknik Operasyon	1	2,6
Yönetim Kurulu Başkan Vekili	1	2,6
Toplam	38	100,0

Ünvan değişkeni için diğer seçeneğini belirtmiş grup içerisinde yer alan 38 kişi arasında uzman (8 kişi), merchandise planner (5 kişi), muhasebe sorumlusu (5 kişi), marka müdürü (4 kişi), operasyon sorumlusu (4 kişi), şef (4 kişi), hukuk müşaviri, pazar yöneticisi, işletme sahibi, kamu kuruluşunda idareci, mağaza müdürü, satış müdürü, teknik operasyon ve yönetim kurulu başkan vekili şeklinde sıralanan ünvanlara sahip kişiler bulunmaktadır.

Tablo 3.9. Şirketlerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımlar

Çalışan Sayıları	Frekans (f)	Yüzde (%)
2-10 Çalışan	20	10,2
11-25 Çalışan	93	47,2
26-50 Çalışan	32	16,2
51-250 Çalışan	18	9,1
251-1000 Çalışan	24	12,2
1001 ve Üzeri Çalışan	10	5,1
Toplam	197	100,0

Şirketler çalışan sayılarına göre incelendiğinde; çalışan sayılarının 2 ile 5000 arasında değiştiği, 201,989 ortalamaya sahip olduğu, şirketlerin %47,2'sinde 11-25 arası sayıda, %16,2'sinde 26-50 arası sayıda, %12,2'sinde 251-1000 arası sayıda, %10,2'sinde 2-10 arası sayıda, %9,1'inde 51-250 arası sayıda, %5,1'inde ise 1001 ve üzeri sayıda çalışan bulunduğu görülmüştür. Bazı yöneticiler çalışmakta oldukları şirketlerdeki çalışan sayısı konusunda tam emin olamayarak şu şekilde ifadeler kullanmışlardır; 1000-2000 arası (1500), 1200-1500 arası (1350), 15-20 arası (20), 1500-2000 arası (1750), 20-25 arası (25 olarak), 40-50 arası (45 olarak), 500-750 arası (625), 600-1000 arası (1350), 700-1000 arası (850), yaklaşık 1400-1600 (1500). Parantez içerisinde gösterilen sayılar araştırmada o şirket için kabul edilen çalışan sayılarıdır.

Tablo 3.10. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sürelere Göre Dağılımlar

Faaliyet Süreleri	Frekans (f)	Yüzde (%)
6 ay - 5 yıl	33	16,5
6-10 Yıl	87	43,5
11-20 Yıl	57	28,5
21-40 Yıl	19	9,5
41-65 Yıl	4	2,0
Toplam	200	100,0

Şirketler faaliyet gösterdikleri süreler göre incelendiğinde; bu sürelerin 6 ay ile 65 yıl arasında değiştiği, 12-22 yıl ortalamaya sahip olduğu, şirketlerin %43,5'inin 6-10 yıl arası, %28,5'inin 11-20 yıl arası, %16,5'inin 6 ay-5 yıl arası, %9,5'inin 21-40 yıl arası ve %2'sinin de 41-65 yıl arası şeklinde sıralanan sürelerdir faaliyet gösterdikleri görülmüştür.

Tablo 3.11. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımlar

Sektörler	Frekans (f)	Yüzde (%)
İnşaat	28	14,0
Tekstil	26	13,0
Diğer	24	12,0
Gıda/Hızlı Tüketim	19	9,5
İlaç/Sağlık	17	8,5
Finans	16	8,0
Reklamcılık	16	8,0
Sanayi	11	5,5
Perakende	9	4,5
Bankacılık	7	3,5
Bilişim	7	3,5
Hizmet	6	3,0
Sosyal Hizmet/Sivil Toplum	6	3,0
İletişim	4	2,0
Otomotiv	3	1,5
İç-Dış Ticaret	1	0,5
Toplam	200	100,0

Çalışmada incelenen şirketlerin faaliyet gösterilen sektöre göre dağılımları; inşaat , tekstil , gıda/hızlı tüketim , ilaç/sağlık, finans , reklamcılık , sanayi , perakende, bankacılık, bilişim, hizmet, sosyal hizmet/sivil toplum , iletişim , otomotiv ve iç-dış ticaret şeklindedir.

3.5.2. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamızın örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey yöneticilerin ankette örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı şeklinde sıralanan alt boyutlardaki önermelere verdikleri cevaplar frekans ve yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapma şeklindeki tanımlayıcı istatistikler ile değerlendirilmiştir.

3.5.2.1. Öğrenmeye Bağlılığa İlişkin Bulgular

Öğrenmeye bağlılık alt boyutundaki dört tane önermeye verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12. Öğrenmeye Bağlılığa İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	\bar{x}	σ	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Yöneticiler temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirdirler.	4,02	0,84	6	3	5	2,5	17	8,5	123	61,5	49	24,5
2. Organizasyonun temel değerleri, öğrenmeye gelişme açısından önem verir.	4,14	0,76	5	2,5	1	0,5	13	6,5	123	61,5	58	29
3. Kurumumuzdaki genel hissiyat, işçilerin öğrenmesinin bir gider değil yatırım olduğu yönündedir.	3,95	1,10	13	6,5	4	2	35	17,5	76	38	72	36
4. Organizasyonumuzda öğrenme, sistemdeki varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.	3,94	0,94	5	2,5	11	5,5	32	16	95	47,5	57	28,5

Not: 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

\bar{x} : Önermeye verilen cevaplara ait ortalama değerini; σ : Cevaplardan oluşan veri setinin standart sapmasını göstermektedir.

Öğrenmeye bağlılık ve bu bağlılığa şirketlerde verilen önem gibi konuları içeren olumlu yargı bildiren önermelere ait ortalama değerlerinin katılıyorum seçeneğine (4) ve buna yakın olması (3,94 ile 4,14 arasında değişmekte), şirketlerde öğrenmeye bağlılık boyutunda örgütsel öğrenmeye oldukça önem verildiğini göstermektedir. Organizasyonun temel değerlerinin, öğrenmeye gelişme açısından önem vermesi, en olumlu değerlendirilirken öğrenmenin şirketlerin sistemdeki varlıklarını garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülmesi ise görece olarak daha az olumlu değerlendirilmiştir.

3.5.2.2. Paylaşılmış Vizyona İlişkin Bulgular

Paylaşılmış vizyon alt boyutundaki dört tane önermeye verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Paylaşılmış Vizyona İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	\bar{x}	σ	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Organizasyonumuzda amaç açısından müştereklik söz konusudur.	3,93	0,75	0	0,0	8	4,0	39	19,7	110	55,6	41	20,7
2. Sistemimizin bütün aşama, fonksiyon ve bölümü ile ilgili görüşümüzde tam bir fikir birliği vardır.	3,78	0,89	5	2,6	6	3,1	55	28,4	89	45,9	39	20,1
3. Kurumumuzda bütün işçiler, sistemin amaçları konusunda sorumludur.	3,91	0,84	4	2,0	6	3,0	38	19,0	109	54,5	43	21,5
4. Sistemin yönünü belirlemede, işçiler kendilerini ortak olarak görürler.	3,65	1,07	8	4,1	18	9,1	57	28,9	66	33,5	48	24,4

Not: 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

\bar{x} : Önermeye verilen cevaplara ait ortalama değerini; σ : Cevaplardan oluşan veri setinin standart sapmasını göstermektedir.

Paylaşılmış vizyon ve bu vizyona şirketlerde verilen önem gibi konuları içeren olumlu yargı bildiren önermelere ait ortalama değerlerinin katılıyorum seçeneğine (4) ve buna yakın olması (3,65 ile 3,93 arasında değişmekte), şirketlerde paylaşılmış vizyon boyutunda örgütsel öğrenmeye önem verildiğini göstermektedir. Organizasyonda amaç açısından müştereklik söz konusu olması, en olumlu değerlendirilirken sistemin yönünü belirlemede, işçilerin kendilerini ortak olarak görmeleri ise görece olarak daha az olumlu değerlendirilmiştir.

3.5.2.3. Açık Fikirliliğe İlişkin Bulgular

Açık fikirlilik alt boyutundaki dört tane önermeye verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3.14. Açık Fikirliliğe İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	\bar{x}	σ	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Müşterilerimiz hakkında eleştirel olarak yaptığımız varsayımları yansıtmaktan çekincemiz yoktur.	3,45	1,14	11	5,5	34	17,0	46	23,0	72	36,0	37	18,5
2. Personel, pazardaki yerimizi algılama yolları hakkında sürekli sorgulanmaktadır.	3,58	1,07	14	7,1	11	5,6	53	27,0	84	42,9	34	17,3
3. Müşteri bilgilerini yorumlama yollarımız hakkındaki önyargılarımızı nadiren kolektif olarak sorgularız.	3,50	0,95	6	3,0	21	10,6	65	32,7	82	41,2	25	12,6
4. Alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerini belli zaman aralıklarında sürekli yargularız.	3,74	0,99	6	3,0	18	9,0	41	20,5	93	46,5	42	21,0

Not: 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

\bar{x} : Önermeye verilen cevaplara ait ortalama değerini; σ : Cevaplardan oluşan veri setinin standart sapmasını göstermektedir.

Açık fikirliliğe ilişkin konuları içeren olumlu yargı bildiren önermelere ait ortalama değerlerinin 3,45 ile 3,74 arasında değişmekte olması, şirketlerde açık fikirlilik boyutunda örgütsel öğrenmeye yeterince önem verilmediğini göstermektedir. Organizasyonda alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerinin belli zaman aralıklarında yargılanması, en olumlu değerlendirilirken müşteriler hakkında eleştirel olarak yapılan varsayımların yansıtılması ise görece olarak daha az olumlu değerlendirilmiştir.

3.5.2.4. Sistem İçi Bilgi Paylaşımına İlişkin Bulgular

Sistem içi bilgi paylaşımı alt boyutundaki beş tane önermeye verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.15'te verilmiştir.

Tablo 3.15. Sistem İçi Bilgi Paylaşımına İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	\bar{x}	σ	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Tarihten çıkarılan dersleri hafızada canlı tutmak için organizasyondaki yöneticiler tarafından sistemsel konuşmalar yapılır.	4,03	0,94	6	3,0	9	4,5	22	11,0	99	49,5	64	32,0
2. Başarısız olmuş organizasyon çabalarını daima analiz ederiz ve çıkarılan dersleri geniş biçimde tartışırız.	4,05	0,84	2	1,0	14	7,0	11	5,5	118	59,3	54	27,1
3. Departmandan departmana (birimden birime, takımdan takıma) yapılan sistemsel faaliyetlerde öğrenilen dersleri paylaşma konusunda belirli mekanizmalarımız vardır.	3,77	0,96	6	3,0	18	9,0	30	15,0	108	54,0	38	19,0
4. Şirketimizdeki üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular.	3,83	0,83	5	2,5	13	6,5	19	9,5	136	68,3	26	13,1
5. Çıkarılan dersleri ve tecrübeleri paylaşma konusunda yeterli çaba sarf ediyoruz.	3,93	0,89	4	2,0	8	4,0	38	19,1	97	48,7	52	26,1

Not: 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

\bar{x} : Önermeye verilen cevaplara ait ortalama değerini; σ : Cevaplardan oluşan veri setinin standart sapmasını göstermektedir.

Sistem içi bilgi paylaşımı ve bu bilgi paylaşımına şirketlerde verilen önem gibi konuları içeren olumlu yargı bildiren önermelere ait ortalama değerlerinin katılıyorum seçeneğine (4) ve buna yakın olması (3,77 ile 4,05 arasında değişmekte), şirketlerde sistem içi bilgi paylaşımı boyutunda örgütsel öğrenmeye önem verildiğini göstermektedir.

Başarısızlıkla sonuçlanmış organizasyon çabalarının sürekli analiz edilmesi ve çıkarılan derslerin etraflıca tartışılması, en olumlu değerlendirilirken sistemsal faaliyetlerde öğrenilen dersleri, departmanlar arası ya da aynı departman içerisindeki takımlar arası paylaşma konusunda belirli mekanizmalar geliştirilmiş olma durumu ise görece olarak daha az olumlu değerlendirilmiştir.

Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa; şirketlerde genel olarak örgütsel öğrenmeye önem verildiği ancak bazı boyutlarda (örneğin açık fikirlilik) gereken önemin verilmediği ve buna uygun faaliyetlerin organizasyonlarda yeterince gerçekleştirilmediği belirlenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey yöneticilerin algılarına göre en olumlu değerlendirilenden en olumsuz değerlendirilene doğru boyutlar; öğrenmeye bağlılık, sistem içi bilgi paylaşımı, paylaşılmış vizyon ve açık fikirlilik şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel öğrenme adına organizasyonun temel değerlerinin, öğrenmeye gelişme açısından önem veriyor oluşu, olumlu yönde ön plana çıkarken, organizasyonlarda müşteriler hakkında eleştirel olarak yapılan varsayımların dürüstçe yansıtılması ise olumsuz yönde ön plana çıkmıştır.

3.5.3. Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamızın örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey yöneticilerin ankette yer alan kriz yönetimine ilişkin olarak hatalardan öğrenme, krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krize hazırlıklı olma şeklinde sıralanan alt boyutlardaki önermelere verdikleri cevaplar frekans ve yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapma şeklindeki tanımlayıcı istatistikler ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelere geçmeden önce yöneticilerin görüşlerine göre araştırmamızda incelenen şirketlerin %42,5'inin daha önce şirket varlığını tehdit eden bir kriz durumuyla karşılaşmış olduklarını belirtmekte yarar bulunmaktadır.

3.5.3.1. Hatalardan Öğrenmeye İlişkin Bulgular

Hatalardan öğrenme alt boyutundaki beş tane önermeye verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16. Hatalardan Öğrenmeye İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	\bar{x}	σ	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanlarımız acil bir çözüm sunarken aynı zamanda yönetimi ve ilgili departmanı problem ile ilgili bilgilendirirler.	4,02	0,92	6	3,0	7	3,5	25	12,5	102	51,0	60	30,0
2. Bir çalışan bir hata yaptığında, işyerinde birlikte çalıştığı arkadaşları onu suçlamak yerine öğrenmenin değerinden dolayı onunla konuşurlar.	3,86	1,01	12	6,0	6	3,0	28	14,0	107	53,5	47	23,5
3. Çalışanlar bir hata yaptıklarında, diğerlerinin bundan öğrenmesini sağlamak için ilgili müdürü bilgilendirirler.	3,68	0,99	8	4,0	19	9,5	35	17,5	105	52,5	33	16,5
4. Örgütümüzde ‘neden işleri şu şekilde yapıyoruz’ şeklindeki bir soru takdir edilir.	3,77	0,95	5	2,5	15	7,5	43	21,6	94	47,2	42	21,1
5. Örgütümüzde, çalışanlar ‘ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı’ şeklinde sorular sormaları konusunda teşvik edilirler.	3,91	0,88	4	2,0	7	3,6	40	20,3	97	49,2	49	24,9

Not: 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

\bar{x} : Önermeye verilen cevaplara ait ortalama değerini; σ : Cevaplardan oluşan veri setinin standart sapmasını göstermektedir.

Hatalardan öğrenme ve hataları minimuma indirme adına sorgulama yapma gibi konuları içeren olumlu yargı bildiren önermelere ait ortalama değerlerinin katılıyorum seçeneğine (4) ve buna yakın olması (3,68 ile 4,02 arasında değişmekte), şirketlerde hatalardan öğrenme boyutunda kriz yönetimine önem verildiğini göstermektedir. Bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanların acil bir çözüm sunmaları ve ilgili departmanı ve yönetimi problem ile ilgili bilgilendirmeleri, en olumlu değerlendirilirken çalışanların bir hata yaptıklarında, diğer çalışanların bu hatadan ders çıkarması ve bir şeyler öğrenmesi amacıyla hatalarına ilişkin olarak ilgili müdürü bilgilendirmeleri ise görece olarak daha az olumlu değerlendirilmiştir.

3.5.3.2. Krizlere Hazırlıklı Olmaya İlişkin Bulgular

Krizlere hazırlıklı olma alt boyutundaki altı tane önermeye verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 3.17. Krizlere Hazırlıklı Olmaya İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	\bar{x}	σ	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Farklı tip krizlere hazırlıklıyız	3,51	0,99	6	3,0	23	11,6	65	32,8	73	36,9	31	15,7
2. Bir krizle başa çıkmakla ilgili hazırlık kapsamımız iyidir	3,68	0,95	5	2,5	17	8,5	52	26,0	90	45,0	36	18,0
3. Hangi tip krizlerle ciddi zarar görmeksizin başa çıkabileceğimizi biliyoruz	3,68	0,90	6	3,0	8	4,0	62	31,2	90	45,2	33	16,6
4. Farklı aşamalardaki örgütsel krizlere dair iyi bilgiye sahibiz	3,65	0,94	6	3,0	10	5,1	68	34,3	77	38,9	37	18,7
5. Bir örgütsel krizin olası her aşamasında ne yapmamız gerektiğini biliyoruz	3,69	0,83	0	0,0	15	7,8	60	31,1	87	45,1	31	16,1
6. Bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunu biliyoruz	3,72	0,73	1	0,5	5	2,5	66	33,3	102	51,5	24	12,1

Not: 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

\bar{x} : Önermeye verilen cevaplara ait ortalama değerini; σ : Cevaplardan oluşan veri setinin standart sapmasını göstermektedir.

Krizlere hazırlıklı olma ve kriz durumunda yapılması gerekenler hakkında bilinçli olma gibi konuları içeren olumlu yargı bildiren önermelere ait ortalama değerlerinin kararsızım ile katılıyorum arasında olması (3,51 ile 3,72 arasında değişmekte), şirketlerde krizlere hazırlıklı olma boyutunda kriz yönetimine yeterli önemin verilmediği ve yönetimlerin algılarına göre organizasyonların kriz durumunda yapılması gerekenler ile ilgili olarak yeterli bilince sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunun bilinmesi, görece olarak en olumlu değerlendirilirken organizasyonların farklı tip krizlere hazırlıklı olma durumları ise en olumsuz değerlendirilmiştir.

3.5.3.3. Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olmaya İlişkin Bulgular

Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt boyutundaki dört tane önermeye verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18. Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olmaya İlişkin Önermelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Önermeler	\bar{x}	σ	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edeceğimizi biliriz	3,64	0,84	1	0,5	19	9,5	56	28	99	49,5	25	12,5
2. Bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis etmek gerektiğini biliriz	3,87	0,73	2	1	6	3	38	19	125	62,5	29	14,5
3. Anahtar bileşenlerle (paydaşlarla) ilgili ihtiyaç ve beklentileri nasıl tespit edip yöneteceğimizi biliriz	3,86	0,72	1	0,5	9	4,5	35	17,5	128	64	27	13,5
4. Krizde bileşenlerin (paydaşların) ihtiyaçlarındaki değişiklikleri nasıl teşhis edeceğimizi biliriz	3,76	0,81	2	1	8	4	59	29,5	99	49,5	32	16

Not: 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

\bar{x} : Önermeye verilen cevaplara ait ortalama değerini; σ : Cevaplardan oluşan veri setinin standart sapmasını göstermektedir.

Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma, kriz teşhisi ve krizle başa çıkma yolları gibi konuları içeren olumlu yargı bildiren önermelere ait ortalama değerlerinin kararsızım ile katılıyorum arasında olması (3,64 ile 3,87 arasında değişmekte), şirketlerde gelecekteki krizlere hazırlıklı olma boyutunda kriz yönetimine yeterli önemin verilmediği ve krizin teşhis edilmesine ilişkin yeterli bilince sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis edilmesi gerektiği bilinci, görece olarak en olumlu değerlendirilirken bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edileceği bilinci ise en olumsuz değerlendirilmiştir.

Kriz yönetimine ilişkin olarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa; şirketlerde genel olarak kriz yönetimi konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olunmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey yöneticilerin algılarına göre en olumlu değerlendirilenden en olumsuz değerlendirilene doğru boyutlar; hatalardan öğrenme, gelecekteki krize hazırlıklı olma ve krizlere hazırlıklı olma şeklinde sıralanmaktadır. Kriz yönetimi adına bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanların acil bir çözüm sunmaları ve aynı zamanda yönetimi ve ilgili departmanı problem ile ilgili bilgilendirmeleri, olumlu yönde ön plana çıkarken, farklı tip krizlere hazırlıklı olma durumu ise olumsuz yönde ön plana çıkmıştır.

Kriz yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ayrı ayrı incelenmesinin ardından çalışmanın takip eden bölümünde örgütsel öğrenme ile kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesine geçilmiştir.

3.5.4. Örgütsel Öğrenme İle Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Örgütsel öğrenme ile kriz yönetimi ölçeklerindeki ifadelerle verilen cevapların ortalamaları alınarak alt boyut puanları ve ölçek puanları hesaplanmıştır. Puanların yüksek olması o alt boyuttaki ya da genel olarak ölçekteki ifadelerle verilen cevapların olumluya yaklaştığını göstermektedir. Bu puanlar arasında ikili olarak ilişki analizleri (korelasyon) uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.19'da verilmiştir.

Tablo 3.19. Kriz Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler

		Öğrenmeye Bağlılık	Paylaşılmış Vizyon	Açık Fikirlilik	Sistem İçi Bilgi Paylaşımı	Hatalardan Öğrenme	Krizlere Hazırlıklı Olma	Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma
Öğrenmeye Bağlılık	r	1,000						
	p	.						
Paylaşılmış Vizyon	r	0,683*	1,000					
	p	0,000	.					
Açık Fikirlilik	r	0,298*	0,148*	1,000				
	p	0,000	0,037	.				
Sistem İçi Bilgi Paylaşımı	r	0,605*	0,621*	0,293*	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	.			
Hatalardan Öğrenme	r	0,523*	0,463*	0,315*	0,602*	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	.		
Krizlere Hazırlıklı Olma	r	0,229*	0,277*	0,260*	0,369*	0,332*	1,000	
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	.	
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	r	0,272*	0,223*	0,113	0,252*	0,122	0,522*	1,000
	p	0,000	0,002	0,110	0,000	0,084	0,000	.

* (p<0,05) İki puan türü arasındaki ilişki 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir.

Tabloda (r) ile belirtilen değerler korelasyon katsayılarını göstermektedir. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir ve sınır değerlere yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Katsayının işareti eksi ise iki değişken arasında ters orantılı, katsayının işareti artı ise iki değişken arasındaki ilişki doğru orantılı ilişkidir. P değerlerini inceleyerek ise iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenebilmektedir. p<0,05 ise “iki değişkenin arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir” şeklinde yorum yapılabilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alınarak tablo incelendiğinde örgütsel öğrenmenin açık fikirlilik alt boyutuna verilen cevaplar ile kriz yönetiminin gelecekteki krize hazırlıklı olma alt boyutuna verilen cevaplar arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı (r=0,113; p=0,110>0,05) olmadığı ve kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen cevaplar ile kriz yönetiminin gelecekteki krize hazırlıklı olma alt boyutuna verilen cevaplar arasındaki ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı (r=0,122; p=0,184>0,05) olmadığı görülmüştür.

Yukarıda iki değişken çifti arasındaki istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkilerin haricinde, hem örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevapların kendi arasındaki, hem kriz yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevapların kendi arasındaki, hem de örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevaplar ile kriz yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevaplar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve doğru orantılı (pozitif yönde) ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu durum, “örgütsel öğrenme ile kriz yönetimi arasında ilişki (pozitif yönde) vardır” hipotezini destekler niteliktedir.

Örneğın, örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık alt boyutundaki önermelere verilen cevaplar ile kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutundaki önermelere verilen cevaplar arasında 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ($r=0,523$; $p=0,000<0,05$) ve doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre genel olarak organizasyonda öğrenmeye bağlılık ve bu bağlılığa verilen önem düzeyi arttıkça hatalardan öğrenme ve ders çıkarmaya verilen önem de artmaktadır. Diğer alt boyutlardaki ikili ilişkiler de benzer şekildedir.

Organizasyonlarda örgütsel öğrenmeye ve bu konuda yapılacak faaliyetlere verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetimi hakkında bilinçli olma düzeyi ve kriz yönetimine verilen önem düzeyi de artmaktadır şeklinde bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu durum da “örgütsel öğrenme ile kriz yönetimi arasında ilişki (pozitif yönde) vardır” hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 3.20’de örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı alt boyutlarına verilen önem düzeylerinin kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önem düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.20. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kriz Yönetiminin Hatalardan Öğrenme Alt Boyutuna Etkileri

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	Katsayının Anlamlılığı Test İstatistiği (t)	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	0,827	0,270		3,064	0,002
Öğrenmeye Bağlılık	0,181	0,072	0,202	2,508	0,013*
Paylaşılmış Vizyon	0,051	0,082	0,051	0,625	0,533
Açık Fikirlilik	0,108	0,050	0,127	2,164	0,032*
Sistemiçi Bilgi Paylaşımı	0,437	0,080	0,411	5,492	0,000*

Not: Bağımlı değişken: Hatalardan Öğrenme Alt Boyutu

* İlgili bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Regresyon analizi sonucunda oluşturulan modele göre;

$$\text{Hatalardan Öğrenme} = 0,827_{(t=3,064; p=0,002<0,05)} + 0,181.X_{1(t=2,508; p=0,013<0,05)} + 0,051.X_{2(t=0,625; p=0,533>0,05)} + 0,108.X_{3(t=2,164; p=0,032<0,05)} + 0,437.X_{4(t=5,492; p=0,000<0,05)}$$

X₁: Öğrenmeye Bağlılık

X₂: Paylaşılmış Vizyon

X₃: Açık Fikirlilik

X₄: Sistem İçi Bilgi Paylaşımı

Örgütsel öğrenmenin tüm alt boyutlarına verilen önem düzeylerinin, kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önem düzeyinde pozitif bir etkisi olduğu (regresyon katsayılarının hepsinin pozitif olmasından) belirlenmiştir. Paylaşılmış vizyon alt boyutuna verilen önem düzeyinin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerindeki etkisi (p=0,533>0,05) hariç diğer tüm örgütsel öğrenme alt boyutlarına verilen önem düzeylerinin, kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin hatalardan öğrenme boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” hipotezini büyük ölçüde destekleyecek bulgular elde edildiği söylenebilir.

Tablo 3.21’de örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı alt boyutlarına verilen önem düzeylerinin kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma alt boyutuna verilen önem düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.21. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kriz Yönetiminin Krizlere Hazırlıklı Olma Alt Boyutuna Etkileri

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	Katsayının Anlamlılığı Test İstatistiği (t)	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,667	0,330		5,057	0,000
Öğrenmeye Bağlılık	-0,083	0,088	-0,091	-0,945	0,346
Paylaşılmış Vizyon	0,139	0,100	0,134	1,387	0,167
Açık Fikirlilik	0,160	0,061	0,183	2,616	0,010*
Sistemiçi Bilgi Paylaşımı	0,312	0,097	0,287	3,214	0,002*

Not: Bağımlı değişken: Krizlere Hazırlıklı Olma Alt Boyutu

* İlgili bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

Regresyon analizi sonucunda oluşturulan modele göre;

$$\text{Krizlere Hazırlıklı Olma} = 1,667_{(t=5,057; p=0,000<0,05)} + -0,083.X_{1(t=-0,945; p=0,346>0,05)} + 0,139.X_{2(t=1,387; p=0,167>0,05)} + 0,160.X_{3(t=2,616; p=0,010<0,05)} + 0,312.X_{4(t=3,214; p=0,002<0,05)}$$

X₁: Öğrenmeye Bağlılık

X₂: Paylaşılmış Vizyon

X₃: Açık Fikirlilik

X₄: Sistem İçi Bilgi Paylaşımı

Örgütsel öğrenmenin açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı alt boyutlarına verilen önem düzeylerinin, kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu (B>0; p<0,05) belirlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin paylaşılmış vizyon alt boyutuna verilen önem düzeyinin, kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerinde pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan (B=0,139>0; p=0,167>0,05) bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık alt boyutuna verilen önem düzeyinin ise kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerinde negatif ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan ($B = -0,083 < 0$; $p = 0,346 > 0,05$) bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” hipotezini kısmen destekleyecek bulgular elde edildiği söylenebilir.

Tablo 3.22’de örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı alt boyutlarına verilen önem düzeylerinin kriz yönetiminin gelecekteki krize hazırlıklı olma alt boyutuna verilen önem düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.22. Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Kriz Yönetiminin Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma Alt Boyutuna Etkileri

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	Katsayının Anlamlılığı Test İstatistiği (t)	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,576	0,312		8,249	0,000
Öğrenmeye Bağlılık	0,143	0,083	0,173	1,714	0,088
Paylaşılmış Vizyon	0,020	0,095	0,022	0,215	0,830
Açık Fikirlilik	0,016	0,058	0,021	0,285	0,776
Sistem içi Bilgi Paylaşımı	0,126	0,092	0,128	1,364	0,174

Not: Bağımlı değişken: Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma Alt Boyutu

Regresyon analizi sonucunda oluşturulan modele göre;

$$\begin{aligned} \text{Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma} = & 2,576_{(t=8,249; p=0,000<0,05)} + 0,143.X_{1(t=1,714; p=0,088>0,05)} \\ & + 0,020.X_{2(t=0,215; p=0,830>0,05)} + 0,016.X_{3(t=0,285; p=0,776>0,05)} \\ & + 0,126.X_{4(t=1,364; p=0,174>0,05)} \end{aligned}$$

X_1 : Öğrenmeye Bağlılık

X_2 : Paylaşılmış Vizyon

X_3 : Açık Fikirlilik

X_4 : Sistem İçi Bilgi Paylaşımı

Örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı şeklinde sıralanan tüm alt boyutlarına verilen önem düzeylerinin, kriz yönetiminin gelecekteki krize hazırlıklı olma alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerinde pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisi olduğu ($B>0$; $p>0,05$) belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin gelecekteki krizlere hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” hipotezini kısmen destekleyecek bulgular elde edildiği söylenebilir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 200 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun anakütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden anakütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır. İleride benzer konularda yapılacak araştırmalarda ölçeklerdeki alt boyutların arttırılmasına yönelik yeni ölçekler geliştirilerek araştırmaların gerçekleştirilmesi, incelenecek şirket sayısının arttırılması, örneklem grubuna alınan şirket çalışanlarının sayısının arttırılarak daha geniş bir örneklem hacmi ile çalışılması şeklinde öneriler getirilebilir.

SONUÇ

Organizasyonlarda örgütsel öğrenmeye verilen önem düzeyleri ile kriz yönetimi bilinci ve kriz yönetimine verilen önem düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ana amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar araştırmanın bu bölümünde verilmiştir. Bu ana amaca bağlı olarak “Organizasyonlarda örgütsel öğrenmeye verilen önem düzeyi ile kriz yönetimi bilinci ve kriz yönetimine verilen önem arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.” hipotezini destekleyecek bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubuna İstanbul’da faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden şirketlerde görev yapmakta olan orta ve üst düzey yöneticiler dahil edilmiştir. Bu yöneticilere anket uygulanarak bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu alan araştırmasına katılım gösteren yöneticileri kişisel özellikleri, çalışmakta oldukları şirketlerin özellikleri, örgütsel öğrenme ölçeğindeki önermelere katılım düzeyleri ve kriz yönetimi ölçeğindeki önermelere katılım düzeyleri şeklinde sıralanan konulara ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmış olmuştur. Bu verilerin SPSS istatistik programı ile çözümlenmesi yapılmıştır.

Örneklem grubundaki yöneticilerin çalıştıkları bölümler incelendiğinde; pazarlama, finans, mühendislik/tasarım, imalat, insan kaynakları, pazarlama ve imalat birlikte, yönetim ve hukuki işler şeklinde bir dağılım olduğu görülmüştür. Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin ünvanları ürün ya da proje müdüründen genel müdüre, bölüm müdüründen kıdemli mühendis ya da teknik başkana şeklinde değişkenlik göstermekle birlikte en fazla yüzdeye sahip olan ünvan grubu ürün/proje müdürleridir. Bu çalışmada incelenen İstanbul’da faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden şirketlerdeki çalışan sayılarının 5000’e kadar çıktığı ancak en fazla yüzdeye sahip olan grubun 11-25 arası sayıda çalışanı bulunan şirketler grubu olduğu görülmüştür. Çalışmada incelenen şirketlerin faaliyet gösterdikleri süreler ise 6 aydan 65 yıla kadar değişen bir aralıkta bulunmakla birlikte şirketlerin ortalama olarak 12-22 yıl sürede faaliyette oldukları ve en fazla yüzdeye sahip olan grubun 6-10 yıl arası süredir faaliyette olan şirketler grubu olduğu belirlenmiştir.

İncelenen şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ise yüzdesi büyükten küçüğe doğru inşaat, tekstil, gıda/hızlı tüketim, ilaç/sağlık, finans, reklamcılık, sanayi, perakende, bankacılık, bilişim, hizmet, sosyal hizmet/sivil toplum, iletişim, otomotiv ve iç-dış ticaret şeklinde sıralanmaktadır.

Şirketlerde öğrenmeye bağlılığa oldukça önem verildiği, yöneticilerin algılarına göre organizasyonun temel değerlerinin, öğrenmeye gelişme açısından önem verdiği ancak öğrenmenin şirketlerin sistemdeki varlıklarını garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülme düzeyinin ise görece olarak daha az olumlu değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerde paylaşılmış vizyona önem verildiği, yöneticilerin algılarına göre organizasyonda amaç açısından müştereklik olduğu ancak sistemin yönünü belirlemede, işçilerin kendilerini yeterli düzeyde ortak olarak görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerde açık fikirlilik boyutunda örgütsel öğrenmeye yeterince önem verilmediği, organizasyonda alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerinin belli zaman aralıklarında yargılandığı ancak müşteriler hakkında eleştirel olarak yapılan varsayımların yeterli düzeyde yansıtılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerde sistem içi bilgi paylaşımına önem verildiği, başarısızlıkla sonuçlanmış organizasyon çabalarının sürekli analiz edilerek çıkarılan derslerin etraflıca tartışıldığı ancak sistemsel faaliyetlerde öğrenilen derslerin, departmanlar arası ya da aynı departman içerisindeki takımlar arasında paylaşılması için geliştirilen mekanizmaların henüz beklenen paylaşımı sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerde örgütsel öğrenme adına en çok öğrenmeye bağlılık boyutunda gelişmişlik gözlenirken bunu sırasıyla sistem içi bilgi paylaşımı, paylaşılmış vizyon ve açık fikirlilik boyutlarındaki gelişmişlik düzeylerinin takip ettiği görülmüştür.

Şirketlerde hatalardan öğrenmeye önem verildiği, bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanların acil bir çözüm sundukları ve ilgili departmanı ve yönetimi problem ile ilgili olarak bilgilendirdikleri ancak çalışanların bir hata yaptıklarında, diğer çalışanların bu hatadan ders çıkarması amacıyla hatalarına ilişkin olarak ilgili müdürü yeterince bilgilendirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerde krizlere hazırlıklı olmaya yeterli önemin verilmediği ve yönetimlerin algılarına göre organizasyonların kriz durumunda yapılması gerekenler ile ilgili olarak yeterli bilince sahip olmadıkları belirlenmiştir. Yine de bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunun bilinmesi organizasyonlarda en yaygın iken organizasyonların farklı tip krizlere hazırlıklı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerde gelecekteki krizlere hazırlıklı olma konusuna yeterli önemin verilmediği ve krizin teşhis edilmesine ilişkin yeterli bilince sahip olunmadığı belirlenmiştir. Yine de bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis edilmesi gerektiği bilinci, organizasyonlarda en yaygın iken bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edileceği bilincinin ise yeterince yerleşmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerde kriz yönetimi adına en çok hatalardan öğrenme boyutunda gelişmişlik gözlenirken bunu sırasıyla gelecekteki krize hazırlıklı olma ve krizlere hazırlıklı olma boyutlarındaki gelişmişlik düzeylerinin takip ettiği görülmüştür.

Örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık boyutuna verilen önem düzeyinin, kriz yönetiminin yalnızca hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu, paylaşılmış vizyon boyutuna verilen önem düzeyinin, kriz yönetiminin hiçbir alt boyutuna verilen önem düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, açık fikirlilik ve sistemiçi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyinin, kriz yönetiminin hem hatalardan öğrenme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma boyutlarına verilen önem düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buna göre araştırmanın “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin hatalardan öğrenme boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” hipotezini büyük ölçüde destekleyecek bulgulara; “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin krizlere hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” ve “Şirketlerde örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetiminin gelecekteki krize hazırlıklı olma boyutuna verilen önem düzeyi de artmaktadır.” alt hipotezlerini ise kısmen destekleyecek bulgulara ulaşıldığı söylenebilir.

Alt boyutları ile birlikte örgütsel öğrenme ölçeğindeki önermelere verilen cevaplar ile alt boyutları ile birlikte kriz yönetimi ölçeğindeki önermelere verilen cevaplar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve doğru orantılı (pozitif yönde) ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu durum, “Örgütsel öğrenme ile kriz yönetimi arasında ilişki (pozitif yönde) vardır.” hipotezini destekler niteliktedir. Kriz yönetimi ile örgütsel öğrenme arasında doğru orantılı (pozitif yönde) bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Organizasyonlarda örgütsel öğrenmeye ve bu konuda yapılacak faaliyetlere verilen önem düzeyi arttıkça kriz yönetimi hakkında bilinçli olma düzeyi ve kriz yönetimine verilen önem düzeyi de artmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

Akat, İlder, Gönül B. ve Gülay B., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994

Akdeniz, Celal, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, AKÜ SBE, Afyon, 2003, s. 45

Akgemici, Tahir, Şimşek Ş., Çelik A., "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler: Birey ve Toplum Bütünleşmesine İlişkin. Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışına", **Yayınlanmamış Çalışma**, Selçuk Üniversitesi, Konya. 1998, s. 54

Akgün, Ali Ekber, Keskin, H., Günsel, A., **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Efil Yayınevi, Ankara, 2009.s.73

Akkoç, Hasan, "Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., 2008, s. 28

Aktan, Coşkun Can, Şen Hüseyin, "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı II, Yıl:7, Sayı:42, Kasım-Aralık 2001, s. 1225.

Arat, Melih, **Öğrenen Organizasyon**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

Arslantaş, Cüneyt, "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 8/3, 2006, i53 - i 70

Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

Aykaç, Burhan, "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt III, Sayı II, Ankara, 2001, s. 125.

Aytaç, Tufan, **Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

Aytürk, Nihat, **Yönetim Sanatı - Başarılı Yönetim Ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999

Baran, Hitay, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü A&G Bülteni, Kasım 2006, <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf> (Erişim tarihi: 22.09.2010).

Baransel, Atilla, Çağdaş "Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri", **İşletme Fakültesi**, İstanbul, 1993, s. 196

Başaran, İbrahim Etem, **Örgütsel Davranış**, 3.kez Yeniden Basım, Feryal Matbaası, Ankara, 2000

Bayraktaroğlu, Serkan ve Kutanis Rana Özen, “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, **Kocaeli Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2002, 3, 1: 51–65,

Baytekin, Evrim Pelin, **Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008

Boyacı, M., "Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım", **Yüksek Lisans Projesi**, Sütcü İmam Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş: 2007.

Bulut, Hüsamettin, “Kriz Ekonomisi ve İstikrar Programları: Teorik Yaklaşımlar ve Dünyadaki Uygulamaları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002, s. 3.

Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992

Carmeli Abraham, Schaubroeck J., “Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures”, *Long Range Planning*, 41, 2008, s.177-196.

Coşkun M. Necat, "Gelişmekte Olan Ekonomilerde Bankacılık Krizleri", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 3, Sayı: 2, Ankara, 2001, s. 40.

Çam, Salim, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yay., İstanbul, 2002

Çelik, Vehbi, **Okulların Kalitesini Artırmada yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme**, 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları. s. 214-224. Ankara, 1997

Çeştepe, Hamza ve Vergil Halil, "Yabancı Doğrudan Yatırımlar ve İstikrarı Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir Panel Veri Analizi", **İşletme-İktisat ve Finans Dergisi**, yıl:19, sayı:216, Mart 2004, s.78,79.

Delice, Güven, “Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, s 57-81, 2003

Demirtaş, Hasan, “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl: 6, Sayı: 23, 2000, 355

Diñer, Ömer, **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi**, Eramat, İstanbul, 1994

Doğan, Mehmet, **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara, 1982

Drucker, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası**, Çeviren: Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, 1993

Erçetin, Şule, **Örgütsel Zeka**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

Erdil, Oya, “Öğrenen Örgütte Davranış ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri”, **Öneri Dergisi**, Cilt:5.s. 61-70. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1996, s. 62

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Sekizinci Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004

Ergani, Bülent, “Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği.”, **Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006.

Eroğlu, Ömer ve Albeni Mesut, **Küreselleşme Ekonomik Krizler ve Türkiye**, Bilim Kitabevi Yayınları, Isparta, 2002

Evcimen, Tunç, **Öğrenen Organizasyonlar**, <http://www.evcimen.com/wht011.htm>, (Erişim tarihi: 30.10.2010).

Genç, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004

Göçmen, Aylin, **Yeniden Öğrenme -Yetişkinler İçin El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003

Gödek, S., Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü, AKÜ SBE, Afyon, 2001, s. 64

Göknül Nur, **Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı**, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.220.pdf> (Erişim Tarihi: 07.09.2010)

Haşit, Gürkan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye 'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Yayın No: 1177, 2000

Jerez-Gomez, Pilar, Cespedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R., “Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement”, *Journal of Business Research*, (58), 2005, s.715–725.

Kalaycı Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 4. Baskı, 2009

Kalkan, Veli Denizhan, (2010), **Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf> (15.06.2010).

Karadağ, Namık, “Öğrenen Organizasyonlar ve Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerine İlişkin Bir inceleme”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2002., s. 2

Keskin, Hidayet Ünlü, “Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler: 2001 Türkiye Ekonomik Krizi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2004, s.13.

Keskin, Merih Banu, “Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 73

Kibritçioğlu, Aykut. 2001. Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler 1969-2001. **Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı 41**, 174-182.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007

Murat, Güven ve Mısırlı, Kamuran. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 1 (1): s.1-19.

Öğüt Mehmet, "Sürdürülebilir Kalkınma", **İktisat-İşletme ve Finans Dergisi**, yıl:17, sayı:198, Eylül 2002, s. 18.

Öğütveren, Özlem, “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, **8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Kayseri, 2000, s. 648

Önder, İzzettin, “Ekonomik Kriz”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı I, Yıl: 7, Sayı: 41, Eylül-Ekim 2001, s. 45.

Özalp, İnan, Uzun Özlem ve Yelkikalan, Nazan. “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1998, s. 12

Özer, Pınar Süral, “Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillерinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Dokuze Eylül Üniversitesi, 2001, s. 175.

Özer, Pınar Süral, Ömür Timurcanday Özmen, “Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, **İşbe Dergi**, Cilt 6, Sayı 1, 01 Ocak- 31 Mart 2004, s. 154

Özus, Elhan, “M.E.B. Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005,

Panayides Photis M. “The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance”, **Industrial Marketing Management**, (36), 2007, s.68-80.

Peker, Ömer ve Aytürk Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

Senge, Peter, Beşinci Disiplin, Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996

Serrat, Olivier, Building a Learning Organization, Knowledge Solutions, May 2009, 46
<http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Building-a-Learning-Organization.pdf> (22.12.2010).

Seyidoğlu Halil, **Uluslararası Finans**, Güzem Can Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2003

Şahin, Hüseyin, **Türkiye Ekonomisi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

Şeşen, Harun, (2006), **Öğrenme**, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt> (25.06.2010)

Taşkın, Erdoğan, “İşletmelerde Etkin Öğrenme”, **Ankara Verimlilik Dergisi**, 1993, sayı:4, s. 22-23

Tınaz, Pınar, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, İstanbul, 2000

Töremen, Fatih, “Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri.”, **Yayınlanmış Doktora Tezi**. Fırat Üniversitesi SBE, 1999.

Töremen, Fatih, **Öğrenen Okul**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

Tutar Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000

Tüz, Melek Vergiliel., **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

Ulusoy, Ahmet ve Karakurt, Birol, “Finansal İstikrarın Korunması ve Önemi”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı:188, Ankara, Kasım 2001, s.89

Ünal, Ali, “İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Ünal, Semra ve Ada, Sefer, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, MÜ Yayınları, İstanbul, 1999.

Vergiliel Tüz, Melek. **Kriz ve İşletme Yönetimi**. Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.3.

Yavuz, Kamil Haluk, “Kuramsal Açından Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s. 48

Yay, Gülsün Gürkan, "1990'lı Yıllardaki Finansal Krizler ve Türkiye Krizi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz zel Sayısı II, Yıl 7, Sayı 42, Ankara, Kasım-Aralık 2002, s. 1237.

Yazıcı, Selim, **ğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayın Dağıtım, 2001

Yıldız, Emine, "Kamu rgtlerinde Hizmet İçi Eğitimin ğrenen rgte Katkısı (ğrenen rgt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bir Alan Araştırması)", **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, 2009, s. 14

Yücel, İlhami, "ğrenen örgütler ve rgt Kültürü" Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, s.26.

Yüksel znr, "şubat Krizinin KOBİ'ler zerindeki Etkileri ve çözüm nerileri, 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve zm nerileri" Sempozyumu", K.K.T.C: **Doğu Akdeniz Üniversitesi**, 03-04 Ocak 2002, s. 74.

EKLER

EK:1 - Anket Formu



KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Prof. Dr. Halit Keskin' in danışmanlığında yürütülmekte olan, Kadir Has Üniversitesi öğrencilerinden Kader Doğan' nın “**Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**” başlıklı tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket, çalışan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde-bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2010 Prof. Dr. Halit Keskin
Kader Doğan

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:
___ Mühendislik/tasarım ___ Pazarlama ___ İmalat ___ Finans/Muhasebe
___ İnsan Kaynakları
- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)
___ 1 Başkan/Sahip ___ 2 Genel Müdür ___ 3 Ürün/Proje Müdürü
___ 4 Bölüm Müdürü ___ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ___ 6 Mühendis veya
Teknisyen ___ 7 Diğer:

Şirketinizdeki çalışan sayısı:

Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

BÖLÜM II

Aşağıda verilen örgütsel öğrenme, öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış kurum vizyonu, açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı hakkındaki her bir ifadeye katılım düzeyinizi belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Öğrenmeye Bağlılık					
1. Yöneticiler temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirdirler.	1	2	3	4	5
2. Organizasyonun temel değerleri, öğrenmeye gelişme açısından önem verir.	1	2	3	4	5
3. Kurumumuzdaki genel hissiyat, işçilerin öğrenmesinin bir gider değil yatırım olduğu yönündedir.	1	2	3	4	5
4. Organizasyonumuzda öğrenme, sistemdeki varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.	1	2	3	4	5
Paylaşılmış Vizyon					
1. Organizasyonumuzda amaç açısından müştereklik söz konusudur.	1	2	3	4	5
2. Sistemimizin bütün aşama, fonksiyon ve bölümü ile ilgili görüşümüzde tam bir fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
3. Kurumumuzda bütün işçiler, sistemin amaçları konusunda sorumludur.	1	2	3	4	5
4. Sistemin yönünü belirlemede, işçiler kendilerini ortak olarak görürler.	1	2	3	4	5
Açık Fikirlilik					
1. Müşterilerimiz hakkında eleştirel olarak yaptığımız varsayımları yansıtmaktan çekincemiz yoktur.	1	2	3	4	5
2. Personel, pazardaki yerimizi algılama yolları hakkında sürekli sorgulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Müşteri bilgilerini yorumlama yollarımız hakkındaki önyargılarımızı nadiren kolektif olarak sorgularız.	1	2	3	4	5
4. Alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerini belli zaman aralıklarında sürekli yargılarız.	1	2	3	4	5
Sistem İçi Bilgi Paylaşımı					
1. Tarihten çıkarılan dersleri hafızada canlı tutmak için organizasyondaki yöneticiler tarafından sistemsiz konuşmalar yapılır.	1	2	3	4	5
2. Başarısız olmuş organizasyon çabalarını daima analiz ederiz ve çıkarılan dersleri geniş biçimde tartışırız.	1	2	3	4	5
3. Departmandan departmana (birimden birime, takımdan takıma) yapılan sistemsiz faaliyetlerde öğrenilen dersleri paylaşma konusunda belirli mekanizmalarımız vardır.	1	2	3	4	5
4. Şirketimizdeki üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular.	1	2	3	4	5
5. Çıkarılan dersleri ve tecrübeleri paylaşma konusunda yeterli çaba sarf ediyoruz.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III

Çalışmakta olduğunuz örgüt, varlığını tehdit eden bir kriz durumuyla hiç karşılaştı mı?

Evet () Hayır ()

Aşağıda verilen kriz yönetimi, hatalardan öğrenme, krizlere hazırlıklı olmak ve gelecekteki krize hazırlıklı olma ile ilgili her bir ifadeye katılım düzeyinizi belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Hatalardan Öğrenme					
1. Bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanlarımız acil bir çözüm sunarken aynı zamanda yönetimi ve ilgili departmanı problem ile ilgili bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
2. Bir çalışan bir hata yaptığında, işyerinde birlikte çalıştığı arkadaşları onu suçlamak yerine öğrenmenin değerinden dolayı onunla konuşurlar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar bir hata yaptıklarında, diğerlerinin bundan öğrenmesini sağlamak için ilgili müdürü bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
4. Örgütümüzde ‘neden işleri şu şekilde yapıyoruz’ şeklindeki bir soru takdir edilir.	1	2	3	4	5
5. Örgütümüzde, çalışanlar ‘ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı’ şeklinde sorular sormaları konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
Krizlere Hazırlıklı Olma					
1. Farklı tip krizlere hazırlıklıyız	1	2	3	4	5
2. Bir krizle başa çıkmakla ilgili hazırlık kapsamımız iyidir	1	2	3	4	5
3. Hangi tip krizlerle ciddi zarar görmeksizin başa çıkabileceğimizi biliyoruz	1	2	3	4	5
4. Farklı aşamalardaki örgütsel krizlere dair iyi bilgiye sahibiz	1	2	3	4	5
5. Bir örgütsel krizin olası her aşamasında ne yapmamız gerektiğini biliyoruz	1	2	3	4	5
6. Bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunu biliyoruz	1	2	3	4	5
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma					
1. Bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edeceğimizi biliriz	1	2	3	4	5
2. Bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis etmek gerektiğini biliriz	1	2	3	4	5
3. Anahtar bileşenlerle (paydaşlarla) ilgili ihtiyaç ve beklentileri nasıl tespit edip yöneteceğimizi biliriz	1	2	3	4	5
4. Krizde bileşenlerin (paydaşların) ihtiyaçlarındaki değişiklikleri nasıl teşhis edeceğimizi biliriz	1	2	3	4	5