

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÖĞRENEN ORGANİZASYONA GEÇİŞ
SÜRECİNDE KURUM KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL
ENGELLER VE GEÇİŞ AŞAMALARI
(İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İhsan DİKER

**DANIŞMAN
Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ**

Balıkesir 2007

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday İhsan DİKER, 25/10/2007 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin yeterli olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÖZET

ÖĞRENEN ORGANİZASYON GEÇİŞ SÜRECİNDE KURUM KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ENGELLER VE GEÇİŞ AŞAMALARI (İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ)

İhsan DİKER
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman : Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ
Ekim 2007, 95 Sayfa

Gelişme, yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yaşamın içinde gelişme her zaman vardır ve var olmak zorundadır. Gelişmenin doğal sonucu ise, değişimdir. Tüm canlılar gibi organizasyonlar da ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde olmak zorundadırlar. Değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan yöneticiler ve organizasyon kuramcılar, öğrenen organizasyonlar yaklaşımını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmadaki amaç, İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde, öğrenen organizasyona geçiş sürecini incelemektir.

Araştırmanın verileri Ti-testi ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda; öğrenen organizasyona geçiş sürecinde, öğrenmenin yaşam tarzı olarak kabul edilmesinin önemli bir başlangıç olduğu saptanmıştır.

Eksiksiz, zamanında ve tüm ekip tarafından paylaşılan bilginin, öğrenen organizasyonlarda önemli bir etken olduğu ve takım çalışmaları ile kurum kültürü etkinliğine yön verdiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Öğrenen Organizasyon, Kurum Kültürü

ABSTRACT

Examining Through The Introduction Of Learning Organization About Institute
Culture, Organizational Constraint And Process
(Examination Of İstanbul Medical Faculty)

İhsan DİKER
MS Thesis, Business Department
Supervisor : Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ
September 2007, 105 Pages

Development is the crucial of life. Improvement always exists in life. Due to the result of the improvement is changing. All living beings must accommodate around to keep up and to continue their lives. The managers and organization theorists who to wait for an opportunity to convert creative opinion, presented approach of learning organization.

This study is to inspect an hospital in İstanbul which has been certificated by ISO 9001. Together the study was effort to find out how can through the introduction of learning organization stage be more effective and faster. In addition to relation with start up and thorough introduction stage, difficulties, institute culture were examined.

The study results were evaluated by regression analysis and Ti test.

In the results of the study, in through the introduction of learning organization stage, significant startup was accepted as the life sort.

It was found that the crucial factor in learning organization was realized shared information at the just time and thoroughly.

It has been assigned that institute culture of activity was guided with team working, bureaucratic constraint were decreased to provide to learning effect.

Key words : Learning , learning organizations, institute culture.

ÖNSÖZ

Teknolojik yenilikler ve gelişmeler, şimdiye kadar geçerliliğini koruyan geleneksel örgüt yapılarını değişime zorlamaktadır. Artık örgütler, bilgi işleyen birimler olarak görülmekte ve çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürebilmek için; değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Bu özellikleri sağlayabilen modern yaklaşımlardan biri de öğrenen organizasyon yaklaşımıdır.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi'nde öğrenen organizasyona geçiş sürecinin incelenmesidir.

Öncelikle çalışmam ile ilgili literatür taramasında ve kaynak toplanmasında büyük yardımını gördüğüm, çalışmam boyunca da çok değerli destek, teşvik, tavsiye ve telkinlerini esirgemeyen, danışmanım Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Verdiği destek ve gösterdiği anlayış için değerli eşim Tuğba DİKER'e teşekkür ederim.

GÖKÇEADA, 2007

İhsan DİKER

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN KAVRAMSAL BOYUTU, TANIMI, ÖZELLİKLERİ ve ÖNEMİ	3
1.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN GEREKLİLİĞİ	8
1.2.1. Yüksek Performans Sağlamak	8
1.2.2. Kaliteyi Artırmak	8
1.2.3. Müşteri Memnuniyetini Sağlamak	8
1.2.4. Rekabet Avantajı Sağlamak	9
1.2.5. Takım Ruhunun Oluşturulması	9
1.2.5. Değişimi Sağlamak	9
1.2.6. Doğru Karar Verme	10
1.2.7. Zamana Adapte Olma	11
1.2.8. Bağımlılıkların Artması	12
1.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN AŞAMALARI	12
1.3.1. Bilen Organizasyonlar	12
1.3.2. Anlayan Organizasyonlar	13
1.3.3. Düşünen Organizasyonlar	14
1.3.4. Öğrenen Organizasyonlar	14

1.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL TAŞLARI	17
1.4.1. Sistematik Problem Çözme	17
1.4.2. Yeni Yaklaşımların Denenmesi	18
1.4.3. Tecrübelerden ve Geçmişten Öğrenme	19
1.4.4. Başkalarının Tecrübelerinden ve Uygulamalardan Öğrenme	20
1.4.5. Kurum İçerik Bilgi Transferinin Hızlı ve Etkin Bir Biçimde Yapılması	21
1.5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUNDAKİ BEŞ DİSİPLİN	22
1.5.1. Paylaşılan Vizyon	22
1.5.2. Kişisel Ustalık	24
1.5.3. Zihni Modeller	24
1.5.4. Sistem Düşüncesi	25
1.5.5. Takım Halinde Öğrenme	27
1.5.5.1. Formlaşma	28
1.5.5.2. Heyecanlanma	28
1.5.5.3. Normlaşma	28
1.5.5.4. Görevini Yerine Getirmeye Başlama	28
1.6. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİ	29
1.7. ÖĞRENMEDE KURUMA ve BİREYE DÜŞEN SORUMLULUK	31
1.7.1 Öğrenmeye Karşı Kurumun Tavrı	31
1.7.1.1. Zaman Ayırın	32
1.7.1.2 Öğrenmeye, Kurum Kültürü ve Değerleri İçinde Yer Verin	33
1.7.1.3 Öğrenme İçin Mekan Ayırın	33
1.7.1.4. Öğrenme Hatalarını Dikkate Alın	35
1.7.1.5. Geriye Dönük Öğrenmeyi Değil İleriye Dönük Öğrenmeyi Benimseyin	35
1.7.1.6. İş Antreman Gibi Görün	36
1.7.1.7. Çalışanları Öğrenme Konusunda Ödüllendirin	38

1.8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ KISITLAYAN UNSURLAR	39
1.8.1. Yetki Devrinden Kaçınma	39
1.8.2. Sorunu Kabul Etmeme	39
1.8.3. Bilgiyi Paylaşmama	40
1.8.4. İlişkilendirememe	41
1.8.5. Ders Almama	42
1.8.6. Bilgi Üretilmesini Engelleme	43
1.8.7. Sorunlarla Kişileri Karıştırma	44
1.8.8. Mimariyi ve Sistemi Anlamamak	44
1.8.9. Geçmişin Başarılarına Sığınma	45
1.8.10. Eğitimle Öğrenmemeyi Garantileme	45

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON ve KURUM KÜLTÜRÜ	46
2.1.1. Örgütsel Kültür Kavramı	47
2.1.2. Örgütsel Kültür Modelleri	49
2.1.3. Örgütsel Kültürün İşletmeye Sağlayacağı Yararlar	53
2.1.4. Örgüt Kültürünün İş Görene Benimsetilmesi	55
2.1.5. Örgütsel Kültürün Özellikleri	61
2.1.6. Yöneticilerin Örgütsel Kültür Üzerindeki Etkileri	62
2.1.7. Örgüt Kültürü Ve Öğrenen Organizasyon	64
2.1.8 Birlikte Yaşama Kültürü	67
2.1.9.Öğrenen Organizasyonu Gerçeklemede İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri	68
2.10.İnsan Kaynakları Yönetiminin Destek Olabileceği Önemli Noktalar	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL TIP FAKÜLTESİ

ÖĞRENEN ORGANİZASYON GEÇİŞ SÜRECİNDE KURUM KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ENGELLER VE GEÇİŞ SÜRECİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI	73
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	74
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	74
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	75
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE SORU FORMU	75
3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TABLOLAŞTIRILMASI	76
3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	86
KAYNAKÇA	99
EK-1 ANKET FORMU SORU DAĞILIMI	Ek-1

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Cinsiyet Dağılımı	76
Tablo 2: Eğitim Düzeyi	76
Tablo 3: Görev Bilgileri	76
Tablo 4: Frekans Dağılımı	77
Tablo 5: Frekans Dağılımı	80
Tablo 6: Frekans Dağılımı	82
Tablo 7: Frekans Dağılımı	84
Tablo 8: Model Özeti	86
Tablo 9: ANOVA Testi Tablosu	86
Tablo 10: Değişkenler	87
Tablo 11: Model Özeti	88
Tablo 12: ANOVA Testi Tablosu	88
Tablo 13: Değişkenler	89
Tablo 14: Grup İstatistikleri	90
Tablo 15: Bağımsız Gruplar Testi	91
Tablo 16: Model Özeti	91
Tablo 17: ANOVA Testi Tablosu	92
Tablo 18: Değişkenler	92

GİRİŞ

İşletmeler sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu şartlar altında varlığını devam ettirmek isteyen işletmelerin gerekli bilgi ve donanıma sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında rekabet ortamına ayak uydurmayı sağlayacak bilgiye sahip olma, işletmelerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu yönde etkilemektedir. Amacı, uzun süreli ve istikrarlı başarı elde etmek olan işletmelerde, faaliyet süresini sürekli kılmak esas hedeftir. Öğrenmeye gerekli önemi vermeyen, geleceğini oluşturacak hedefler belirlemeyen işletmeler, gelişime açık olmayan, durağan organizasyonlardır. Değişim sürecinde dış etkilere bağlı olarak yeniden yapılanma zorunluluğu vardır. Buna bağlı olarak rekabet ortamında bulunan işletme içinde de değişim yaşanması kaçınılmazdır. Çünkü, gelişim devam etmekte, bilim sürekli yeni ufuklar keşfetmekte, buna bağlı olarak insanlar yaşam kalitesini daha da yükseltecek unsurların peşinde koşmaktadırlar.

Gelişmeyi, yenilenme olarak algılamak gerekmektedir. Yenilenme, yönü pozitif olan plânlı, programlı, sürekli değişmedir. Değişme, engellenemeyen bir süreçtir. Japon kalkınmasını sürekli yapan da budur. Bu felsefeye Japonlar “**kaizen**” demektedirler. Bu model ile, merdiven basamakları gibi küçük kademeler hâlinde sürekli yukarı doğru, ağır adımlarla ilerleme hedeflenmektedir (Çırpan,2001:8).

Yönelmekte olduğumuz **bilgi toplumu**, birey merkezlidir. Bilgi her zaman bir kişide mevcut bulunur, bir kişi tarafından taşınır, çoğaltılır, geliştirir, uygulanır ve aktarılır. Bu sebeple, bilgi toplumuna geçiş, insanı merkezde kabul eden bir

sistemle olmaktadır. Çalışan insanların potansiyelini artıracak ve değişen dünyaya göre kendini ayarlayabilecek en önemli organizasyon ise öğrenen organizasyondur (Kontoghiorghes , 2006:187).

Öğrenen organizasyon kendini **yaşayan bir sistem** olarak algılar. Her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Yaşayan bir organizmada olduğu gibi dengeyi sürdürebilmek için çok büyük bir baskı vardır. Öğrenen organizasyonlar ürünleri, iş süreçlerini, ekip çalışmasını, müşterileri, sistem düşüncesini, zihinsel modelleri öğrenirler (İnternet 11).

Öğrenen organizasyon olabilmek için; yenilikleri hızlı bir şekilde fark edip uygulamalı, yaratıcı olmalı, eğitime önem vermeli, sürekli bir **öğrenme dinamiği** içinde olmalı, fikir geliştirici özgür bir ortam oluşturulmalı, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır (Arslantaş,2005:4).

Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir çerçevede organizasyonların başarısını sürekli kılmak ve sürekli olarak gelişme sağlamak için eski bilgiyi yenilemeleri, farklı durumlara karşı hazırlıklı olmaları, öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir (İnternet 6).

Bilgi çağında bütün organizasyonlar öğrenmek zorundadırlar. Ancak kimileri hızlı kimileri yavaş öğrenirler. Bunlardan çağı yakalayabilenler ayakta kalabilecektir. Başarıya giden yol hızlı öğrenmektir (Çam, 2002:13).

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre geçmişle kıyaslanamayacak derecede hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Globalleşme, küresel rekabet, uluslararası ekonomik bütünleşmeler, hızla gelişen bilgi teknolojisi, bilgiye dayalı ekonominin gün geçtikçe önem kazanması, müşteri odaklı kalite güvence sistemleri ve topyekün kalite anlayışındaki devrim, değişen müşteri tercihleri karşısında ürün ve hizmet farklılaşması gibi pek çok unsur işletmelerin yönetimlerini, hem üretim

süreçlerine hem de insan kaynaklarına ilişkin yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeye ve çoğu kez değiştirmeye zorlamaktadır.

Teknolojik yenilikler ve gelişmeler de, şimdiye kadar geçerliliğini koruyan geleneksel örgüt yapılarını değişime zorlamaktadır. Artık örgütler, bilgi işleyen birimler olarak görülmekte ve çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürebilmek için; değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Bu özellikleri sağlayabilen modern yaklaşımlardan biri de öğrenen organizasyon yaklaşımıdır.

Geleneksel örgüt yapısından, öğrenen organizasyona geçişin gerekli olduğu günümüzde; bu çalışmada amaç, İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde, öğrenen organizasyona geçiş sürecini incelemektir.

Araştırmanın birinci bölümünde öğrenen organizasyon kavramının kuramsal çerçevesi çizilmekte; tanımı, özellikleri, öğrenen organizasyonun önemi, öğrenen organizasyonun gerekliliği, temel taşları, unsurları, aşamaları ve öğrenememe hastalıkları ile öğrenen organizasyondaki beş disiplin kavramları ele alınacaktır. İkinci bölümde kurum kültürü ile olan ilişkisi incelenmekte, sağlayacağı faydalar ortaya konmaktadır. Son bölümde ise öğrenen organizasyonun geçiş sürecine yönelik bir araştırmaya yer verilmektedir.

Uygulanacak anket ile ;

Birinci bölümde öğrenen örgütün başlangıç aşamasındaki yeterlilik düzeyi, ikinci bölümde geçiş aşamasındaki yeterlilik düzeyi değerlendirilerek tespit edilecektir.

Üçüncü bölümde örgütsel engellerin etkileri belirlenecektir.

Dördüncü bölümde ise mevcut kurum kültürünün öğrenen organizasyon ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikleri belirleyen sorular, ikinci bölümde ise öğrenen organizasyona ilişkin 32 adet soru yer almaktadır. Cevap çizelgesi 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Verilerin analizi, bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN KAVRAMSAL BOYUTU, TANIMI, ÖZELLİKLERİ

Öğrenen organizasyonlar, stratejilerini test ederek, kurumsal karnesinde elde ettiği sonuçlar doğrultusunda yapısında, süreçlerinde, teknolojik ve insan kaynağı altyapısında gerekli değişiklikleri yapan organizasyonlardır.

İlk olarak Chris Argris ve D.A. Schon tarafından kullanılan bu terim, "hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır (Arslantaş,2005:4).

Bu konu üzerinde önemli çalışmaları bulunan Bernard Badoux'a göre öğrenen organizasyon , "edinilen tecrübelerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve bunun sonucunda edinilen bilginin tüm organizasyona yayılması, iletilmesi ve bunların ilgili hedeflerle **ilişkilendirilmesi**dir." (Kontoghiorghes , 2006:187).

Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeye teşvik edici ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini öğreten organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon bir felsefe ve düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Mike Pedler, John Burgoney ve Tom Bodley'e göre öğrenen organizasyon, "tüm çalışanların öğrenmesini sağlayan ve sürekli bir değişim içinde olan organizasyondur."(Collie ve Taylor,2004:1).

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan ders alması, bu tecrübeleri değişen çevre koşullarına uyarlaması, personeli **geliştirici bir sistem** oluşturması ve böylece değişen, gelişen,

kendini yenileyen dinamik bir organizasyon haline gelmesi şeklinde ifade edilmektedir (Lick, 2006:88).

Öğrenen organizasyonlar, bilgi yaratma, edinme ve bilgiyi aktarma aşamalarından oluşan, yeni bilgileri ve kavrayışları anlayacak şekilde davranışlarını iyileştiren organizasyon olarak tanımlamıştır (Collie ve Taylor, 2004:1).

Senge'ye göre; öğrenen organizasyonlar, bireylerinin gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri, içinde yeni ve coşkun düşünme tarzlarının durmadan beslendiği, kolektif özlemlere gem vurulmadığı ve insanların nasıl birlikte öğrenebileceğini sürekli olarak öğrendiği organizasyonlardır (Senge, 2000:34).

Duncan ve Wies'e göre; öğrenen organizasyon, üyeleri için kolektif öğrenme ortamı yaratırken, elde edilen öğrenme sayesinde kendisini ve çevresini bilinçli olarak değiştiren organizasyondur (Collie ve Taylor,2004:1).

Öğrenen organizasyonlar, bir organizasyon modelinden ziyade, insan ilişkileri, yetenekleri ve düşünceleri ile ilgili, kendine özgü yapılardır.

Öğrenen organizasyon, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden **bilgi yaratmayı** teşvik eden organizasyondur (Lick, 2006:88).

Daha geniş bir ifade ile; öğrenen organizasyon, yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil uygun örgüt ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmeyi sağlamayı bu bilgileri uygulamaları ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır (İnternet 9).

Öğrenen organizasyon entelektüel ve en soyut manada bir yönetim felsefesi olarak incelenmiştir. Bu felsefenin somutlaşarak hayata geçişi aşamasına örnek gösterilen öğrenen organizasyonlar ise işletme stratejisinin başarısının artırılması için, çalışanların katılımı ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların bilgilerini ilgililere ulaştırarak, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan geçmişte yaptıkları ile değil, gelecekte yapacakları ile farklılaşmayı sağlama özelliklerini taşıyan ve bu özelliklerini pratiğe geçirebilmiş organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Çam, 2002:34).

Bazı düşüncelere göre organizasyonel öğrenme uzun vadede bilgiyle performansı birleştiren bir süreç, bazılarına göre ise çalışanların davranışlarında değişiklik yapmaktır. Bir başka düşünce ise organizasyonel öğrenmeyi, bir felsefe ve düşünce sistemi olarak yorumlamaktadır (İnternet 4).

Öğrenme süreci kapsamında bilgi işleme faaliyeti, sadece objektif ve kantitatif bilginin işlenmesini kapsamamakta, çalışanların fikirleri, sübjektif yargıları, sezgileri, açık veya kapalı şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmesini de kapsamaktadır. Bu durum esasında şu üç aşamada gerçekleşmektedir.

- o Bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması, geliştirilmesi
- o Geliştirilen bu bilginin organizasyon üyelerince paylaşılması
- o Paylaşılan bu bilginin kullanılması.

Sonuç olarak öğrenen bir organizasyon, geleceğini yaratmak için durmaksızın kendini geliştiren bir organizasyondur (Arslantaş,2005:6).

Öğrenen organizasyonların en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- o Öğrenen organizasyonlar, kolektif anlayış ve takım ruhu vasıtasıyla, kaynakları etkin bir şekilde değerlendirmeyi ve kapasitesini arttırmayı öğrenmektedir (Çırpan,2001:10).
- o “Ne” ve “nasıl” öğrenildiği ve öğrenileceği değerlendirilir.
- o Teknik ve teknolojik gelişmeler konusunda üst düzeyde bilgi sahibidir.
- o Rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek amacıyla daha hızlı ve etkin öğrenmektedir.
- o Hızlı bir şekilde yararlı bilgiler haline dönüştürülmek üzere veriler doğru yerde ve zamanda kullanılır.
- o Her deneyim gelecekteki öğrenmeye ışık tutar, faydalı bilgiler öğrenme fırsatı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır.
- o Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin neler olduğunu göz önünde bulundurur.
- o Organizasyonların ana unsurlarını dikkate alarak kabul edilebilir seviyede risk alır.
- o Tecrübeyi esas kabul edip öğrenmeye yön verir. Yeni projeler gerçekleştirmeye istekli ekipleri ve çalışanları destekler.
- o Öğrenen organizasyon diğer organizasyonlardan aşağıdaki özellikleri ile farklılaşır :
- o Öğrenme, insanlar için bir yaşam tarzı olarak kabul edilmiştir. Öğrenme anlık bir faaliyet değil, sürekli dir.
- o Tüm ilişkilerin temelinde takım çalışması ve eksiksiz iletişim vardır. Bireylerin gelişimi ile işletmenin gelişimi doğru orantılıdır (Loewen ve Loo,2004:262).
- o Öğrenen organizasyon yaratıcıdır; bireyler işletmeleri yeniden oluştururlar.
- o İşletme kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, işletmenin etkinliği, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitilirler.
- o Öğrenen organizasyonun bir parçası olmak, keyifli ve heyecan vericidir (Örücü, 2005:107).

1.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN GEREKLİLİĞİ

Öğrenerek kendini yenileyen değişen ve güncel olabilmeyi başaran öğrenen organizasyonlar, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedirler.

Şirket ve sistem çapındaki öğrenme ve örgütlenme, sadece hayatta kalma fırsatını vermez, başarı fırsatlarını da sunar. İngiltere’de ki Rover Otomotiv grubunun liderlerinin görüşü, örgütsel öğrenmenin, ihtiyaç duyulan önemli atılımları yapmaya fırsat tanıyan yönetim değişikliklerinden biri olduğudur (Kökel, 1999:43).

Artık, işletmeler, çevredeki rekabetçi avantajları elde etmek ve sürdürmek için rakiplerinin başarılarından ve başarısızlıklarından daha iyi ve daha hızlı tecrübe elde etmek zorunda olacaklardır. Bir şirketi farklı yapan ve o şirkete özgü olan kaynak, bilimsel ve teknik bilgiden, sosyal, ekonomik ve yönetim bilgisine kadar her türlü bilgiyi kullanabilme yeteneğidir (Schianetza ve diğerleri,2007:1).

Dolayısıyla, bir şirketi farklı yapan, pazar yerinde değerli bir ürünü sunabilmesini sağlayan bilgidir. Bilgi ışın oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam olamaz. Bilgi yoksa, işletme yok olmuştur ya da yok olmak üzeredir.

Bilgi, paylaşıldığı sürece değer kazanır. Çalışanları yetkilendirme konusunda atılacak ilk adım, bilgiyi paylaşmaktır. Bilgi seviyesi yetersiz insanlar hareket edemezler, yeteri kadar bilgi sahibi olanlar ise harekete geçmeden duramazlar. Bugün giderek yaygınlık kazanan bir görüş; eğer rekabet gücünü idame etmek isteniyorsa, tüm çalışanların ortak olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedir (İnternet 3).

Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak ve uyum sağlamak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar,

kendilerini bir süre sonunda küçülmüş ya da dağılmış olarak görebilirler. Değişimi dünya pazarı ile uyum içinde sürdüremeyen bir kurumun geleceği olduğu söylenemez.

Bugün öğrenme, rekabeti artırma konusunda, tek olmasa da varolan en önemli üstünlüklerden birisidir. Dahası, hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan çözümler arasında yer almaktadır.

Yaşanılan çağ, hızlı teknolojik gelişmeleri ve bilgi üretimini bir zorunluluk haline getirmektedir. Organizasyonların ayakta kalması bu gelişmelere uyum sağlamaları ile doğru orantılı bir süreç içine girmiştir. Son gelişmelere göre bunu sağlamanın yolu ise günümüzün popüler organizasyon yapısı olarak görülen öğrenen organizasyon olabilmekten geçmektedir. Bu yapının kurulma ihtiyacının bağlı olduğu nedenler şöyle sıralanmaktadır:

1.2.1. Yüksek Performans Sağlamak

Yüksek performans, kişisel gelişimin artırılması ile sağlanabilir. Çalışanların, kişisel gelişimini sürdürmesi organizasyon içinde de devam ettirilirse beraberinde yüksek performans oluşur. Böyle bir süreç ise öğrenen organizasyonun temel işlevlerinden biridir (Kerlavaj ve diğerleri,2006:350).

1.2.2. Kaliteyi Artırmak

Kalitenin gelişimi öğrenen organizasyonla iç içedir. Çünkü öğrenmede sağlanan disiplin kalitenin kendiliğinden oluşmasını sağlayacaktır. Bu tezi öne sürme nedeni ise öğrenmenin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Zira öğrenme davranış değişikliği yaratacak ve organizasyonun gelişmesini sağlayacaktır. Bu sayede kalitede mutlak bir iyileşme görülecektir.

1.2.3. Müşteri Memnuniyetini Sağlamak

Müşteriler ürün veya hizmetin sunulması sürecinde üretici ile direkt ilişki içindedir. Bu sebeple, eksiklik ya da iyi yönler müşteriler tarafından daha iyi görülebilir. Daha iyi ürün ya da hizmet sunabilmek müşterilerin önerilerini dinlemek ve dikkate almaktan geçer. Bu durumun en iyi gerçekleşebileceği organizasyonlar ise öğrenen organizasyonlardır.

1.2.4. Rekabet Avantajı Sağlamak

Bilginin çok önemli bir güç olduğu günümüzde ona tek başına sahip olmanın bir anlamı yoktur. Sahip olma ile birlikte öğrenme de var ise rekabet avantajı sağlanabilir. Bugünün şartlarında bilgi üretiminin hızı oldukça yüksek olduğu gibi teknolojik gelişmeler nedeniyle ulaşılması da kolaylaşmaktadır. Bedeli ödenerek ulaşılamayacak bilgi yok denecek hale gelmektedir. Bilgi transferlerinin sağlanması yeni stratejik yönetim tekniklerinin gelişmesine de neden olmuştur. Bilgiye sahip olmak, bilgi satan şirketler için doğrudan avantaj sağlayabilir ancak elinde bulunan bilgiyi üretim faktörü olarak kullanan organizasyonlarda öğrenmenin kesinlikle en yüksek düzeyde sağlanması amaçlanmalıdır. Bunun yolu yine öğrenen organizasyon yapısında olmaktan geçmektedir (İnternet 11).

1.2.5. Takım Ruhunun Oluşturulması

Organizasyonun amacı tek bir kişinin yapamadığı işleri gerçekleştirmektir. Tüm üyelerin birlikte uyumlu bir şekilde çalışmasının sağlanabilmesi tüm çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ile olur. Böyle bir birlikteliğin sağlanması da öğrenmenin bir kültür haline geldiği yapılarda olur. Takım çalışmasının gerçekleştirilmesi günümüz iş dünyasının başarı kriterlerinden biri haline gelmiştir ve bu öğrenen organizasyonun beş temel öğesinden birisi olan takım halinde öğrenme ile örtüşmektedir (Çırpan,2001:10).

1.2.5. Değişimi Sağlamak

Değişim her zaman sancılı ve zordur. O ya da bu şekilde mutlaka bir tepki görür. Öğrenen organizasyonlardaki en önemli şeyde budur. Bu tür yapının gerçekleştirebilmesi sonucunda çalışanlar değişimi kucaklar. Çünkü onlar değişimin neden gerekli olduğunu öğrenmişlerdir ve bunu istedikleri gibi gerçekleştirmeyi bilirler. Öğrenen organizasyonun değişimi kucaklayabilmesinin nedeni bu yapıya ulaşmaya çalışan kuruluşun kendi temelindeki varsayımları ve inançları sorgulama yeteneğini geliştirmesidir (İnternet 11).

1.2.6. Doğru Karar Verme

Öğrenen organizasyonlarda tüm çalışanlar fikirlerini özgürce söyleyebilme fırsatına sahiptir. Bu sayede doğruların bulunması daha kolaylaşır. Daha önce değinilen öğrenme engellerinden biri olan bilginin üretilmemesi konusundaki yetersizlik bu ilke sayesinde ortadan kaldırılır. Çalışanların kaygı duymadan ya da kendi düşüncelerine değer verildiğine inandıkları bir ortamda fikirlerini ortaya koymaları ile çeşitlilikten yararlanılarak daha kolay çözüm üretilebilir.

1.2.7. Zamana Adapte Olma

Günümüzdeki her gün yeni icatlar ortaya çıkmakta ya da var olanlar sürekli geliştirilmektedir. Kişilerin tek başlarına bunları takip etmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Çünkü öğrenmede yaratılan sinerji bu yapının en önemli özelliklerinden biridir.

1.2.8. Bağımlılıkların Artması

Kişisel gelişim gerekli ve gerçekleştirilmesi nispeten daha kolay bir unsurdur. Ancak artan bağımlılıklardan ve bu alanların genişlemesinden dolayı tek başına yeterli değildir. Sonuç olarak kolektif düşünme ve anlama

gerçekleşmelidir. Bu sadece organizasyonlarda değil toplumun tüm kademelerinde sağlanmalıdır.

1.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN AŞAMALARI

Organizasyonlar dört aşamada incelenmektedir. Bilen organizasyonlar, anlayan organizasyonlar, düşünen organizasyonlar ve öğrenen organizasyonlar.

1.3.1. Bilen Organizasyonlar

Bir işletmenin öğrenebilmesi demek çevresi ve çalışanları ile sürekli ilişki halinde olması demektir. Bu kavramın ilk aşaması olan ilişkileri kurma sürecini, yönetim bilimi bilen organizasyon olarak adlandırılır. Klasik yönetim düşüncesinde, yönetim teorisyenlerinin yaptıkları çalışmaların özünde 'her yer ve her şartta en iyi, tek bir yol' bulunduğu fikri yatıyordu (Çam, 2002:56). Bu en iyi yol da ancak yönetici tarafından bilinirdi. Bu nedenle bu tür organizasyonlar bilen organizasyon olarak nitelendirilmiştir. Örgüt modelinin en eski olanıdır. Rasyonellik ve "en iyi" anlayışları bu aşamanın temel kavramlarıdır. Bu tarz organizasyonlarda öğrenme sonucu ortaya çıkan ürünlere rastlanmaz ancak bilen organizasyonlar daha çok çevredeki değişime tepki olarak değişirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir ancak sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik sağlanmaya çalışılır. Burada standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve kısıtlamalar bulunur. Bilen organizasyonların öğrenmelerinde yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimleri engel oluşturur. Yöneticinin en önemli sorumluluğu, çalışanları sıkı ve yakından denetlemek ve kurallara uymalarını sağlamaktır. Örgüt yapıları kapalı olduğundan çevredeki değişimlere duyarsız kalmışlar ve sadece kendi doğruları ve tecrübeleri üzerinde durmuşlardır. Bu da işletmelere hiçbir öğrenme şansı bırakmaz. Bu tür organizasyonlar ancak pazar koşullarının değişmediği ortamlarda başarılı olur. Yani öğrenmeye ihtiyaç duymadıkları oranda başarı söz konusudur. İnsanların

kendi yaptıklarıyla ilgilenmek ve yaptıkları işi sorgulamak yerine emirlere uyup, yerlerini korumaları ağırlık kazanmıştır. Bilen organizasyonlardaki mekanik anlayış, çalışanların 'bu iş benim değil', 'bu onun sorumluluğu', 'ben bana söyleneni yaparım' gibi sorgulayıcı olmayan tutumlar takınmasına yol açmıştır.

1.3.2. Anlayan Organizasyonlar

Bilen organizasyonlar zaman geçtikçe işlerini daha farklı biçimde yapmaları gerektiğini anlamıştır. Özellikle 1970'lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojide yaşanan sürekli gelişme işletmeleri en iyi tek bir yol arayışından farklı yönere doğru yönlendirmeye başlamıştır. Böylece bilen organizasyonları **anlayan organizasyonlar** izler (İnternet 4).

Bu aşamada organizasyon, sadece en iyi açısından bakmayan, koşullara, kişisel anlayışa ve değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Anlayan organizasyonların temel felsefesi şirket değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak olmuştur. Çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası değil, aynı zamanda insan olarak da ön plana çıkmıştır. İnsanları bir araya getirecek, işletmeye bağlayacak bir değerler bütünü yani kurum kültürü oluşturulması gereği doğmuştur. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır.

1.3.3. Düşünen Organizasyonlar

Temel yaklaşım, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmektir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek bir daha ortaya çıkmasını önleyecek tedbirleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Anlayışı; teşhis ve tedavidir. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılması

olmalıdır. Tepkiye dayanan bir çözüm yöntemi olduğundan daha önceden çıkabilecek sorunları tahmin ederek çözüm yollarını geliştirmeye uzak kalması öğrenmeyi engelleyici bir nitelikte (İnternet 4).

1.3.4. Öğrenen Organizasyonlar

Tüm bu süreçlerin uygulanması sonucunda öğrenen organizasyonlar oluşur. Öğrenen organizasyonların temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden). öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektir. Bu tarz yapılarda en önemli nokta öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir (Yazıcı, 2001:45).

Öğrenen bir TKY Organizasyonu kurmak suretiyle rekabet gücünün artmasına güzel bir örnek Apple Japan'da görülebilir (internet 7).

Apple Japan 1989'a kadar pazarın % 1'ine sahipti. Firma yeni çağı ve değişimi yeni bir başkanla başlattı ve yönetim danışmanlığı firması Arthur D. Little'in bilgi teknolojisi ve yeniden yapılanma konusundaki derin bilgisinden faydalandı. Pazara girme ve verimi artırma konusunda bir çalışma istendi. Bunun için markayı yeniden konumlandırmak, bayi ağını genişletmek, müşteri ilişkilerini iyileştirmek ve işyerinde öğrenen organizasyon konseptini kurmak planlandı.

Apple Japan'da Öğrenen Organizasyon konsepti kurulması, satışlara en iyi tahminleri bile aşan artışlar getirmiştir. 1989'da %1 olan pazar payı 1995'de %15 olmuştur ve 1994 yılında 520.000 bilgisayar satarak 1.3 milyar dolar ciroya ulaşmıştır. Görülebileceği üzere Apple Japan'ın bu başarısının ana unsuru, öğrenen bir organizasyon olabilmekte yatmaktadır (internet 7)

Öğrenen organizasyonlar, bilen, düşünen ve anlayan organizasyonlar ile karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük fark, değişime yaklaşımlarından

kaynaklanır. Öğrenen organizasyonlar deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, **değişime daha kolay uyum** sağlayabilir. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir.

Öğrenen organizasyonlar kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır (Bowen, 2006:4).

Bir organizasyonun öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkan verebileceği ortamlar yaratması, en son teknolojik gelişmeleri 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 bir süreçtir.

Bu organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye, gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan örgütlerdir. Süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararlar. Kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgularlar. Öğrenen organizasyonlar kendini eleştirip sorgulayabilen ve bu sorgulamanın neticesine göre yeni strateji ve taktikler geliştirip uygulamaya koyabilen dinamik kurumlardır.

Öğrenen organizasyonların amacı dünyaya makineden önce insanların geldiğini hatırlatmaktır. İnsanlara önem verildiği sürece üretim de sağlıklı ve verimli olacaktır. Makine odaklı ve katı kurallı üretimin daha etkin ve verimli olabileceği düşüncesi başarılı olmamıştır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi gündemdedir. Beyin tasarımı öğrenen organizasyonlar insanı bir değer olarak görür ve bu çerçevede insan potansiyelini ortaya koymasına fırsat verir. İnsanın kendi potansiyelini kullandığı organizasyonlar, esnek, yaratıcı ve

yeni durumlara göre kendi kendini yenileyebilir niteliktedir. Organizasyonların kriz koşullarında ayakta kalabilmeleri ancak bu şekilde gerçekleşir. İçinde bulunan çağda organizasyonların yoğun rekabet ortamında etkinliklerini korumaları ve sürekli olmaları, rakiplerinden **daha çok ve hızlı öğrenmelerine** bağlıdır.

Bu gelişim sürecinin son aşaması, tüm bu süreçlerin uygulanması ile öğrenen organizasyonların oluşmasıdır. Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda hem çalışanlar hem de organizasyon karşılıklı sorumluluklar yüklenirler.

Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamına en uygun düşecek işletme yapısının öğrenen organizasyonlar olduğu düşünülmektedir. Bu yapının kurulma ihtiyacının nedenlerini sıralayacak olursak; yüksek performansı sağlamak, kaliteyi artırmak, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını sağlamak, takım ruhunu oluşturmak, zamana adapte olabilmek ve değişimi sağlamaktır (Kerlavaj ve diğerleri,2006:350).

1.4. ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLARIN TEMEL TAŞLARI

Öğrenen organizasyon olma yolunda başarı sağlamış kurumlara bakıldığında bu kurumların beş temel konuda başarılı oldukları görülmektedir:

- o Sistematik problem çözme,
- o Yeni yaklaşımların denenmesi,
- o Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme,
- o Başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme,
- o Kurum içi bilgi transferinin hızlı ve etkin bir biçimde yapılması (İnternet 7).

1.4.1. Sistematik Problem Çözme

Toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme felsefesinden hareketle sistematik problem çözmenin temel unsurları şöyle sıralanmaktadır :

- o Problemlerin teşhisinde tahmin yapmak yerine bilimsel yöntemleri temel almak,
- o Varsayımda bulunmak yerine verilerle karar almak,
- o Veri analizleri ve çıkarımlarda istatistiksel yöntemleri kullanmaktır (İnternet 11)

Problem çözme konusundaki eğitim programları bu konudaki öğrenmenin belli bir bölümünü sağlayacaktır ama asıl önemli olan organizasyondaki tüm personelin düşünce yapısının değiştirilmesidir.

1983'te Xerox'un kendine has problem çözme sürecinin tasarlanması için uyguladığı program, öğrenen organizasyonlarda en iyi örneklerden biri olarak gösterilmektedir. Xerox, bu program kapsamında tüm çalışanlarını problem çözme teknikleri konusunda bir eğitimden geçirerek fikir üretmek ve bilgi toplamak, ortak karara varmak, veri analizi ve gösterimi ve aksiyonların planlanması için kullanılabilecek çeşitli yöntem ve araçlarla tanışmalarını sağlamıştır (İnternet 10).

Eğitim sonrasında, aynı birimde çalışan kişilerden çalışma grupları oluşturulmuş, beyin fırtınaları yapmaları sağlanmış ve gerçek hayatta karşılaştıkları problemleri çözmek için bu teknikleri uygulamaları istenmiştir. Tüm çalışmalar sırasında alınan geri beslemeler doğrultusunda Xerox'a özel bir problem çözme süreci tasarlanmıştır (İnternet 10).

Bu çalışma sonucunda elde edilen süreç ve terminoloji tüm çalışanlar tarafından kabul görmüş ve ortaya konan düşünme biçimi tüm kurumda yerleşmiştir.

1.4.2. Yeni Yaklaşımların Denenmesi

Yeni bilgilerin oluşturulması için araştırma ve test faaliyetleri sistematik olarak yürütülmelidir. Bu faaliyetler sürekli programlar ya da deneme/pilot projeler şeklinde gerçekleştirilebilir. Sürekli programlar kapsamında akademik kurumların ya da sektörde lider kurumların ziyaret edilmesi ve edinilen bilgiler doğrultusunda kurumun iç süreçlerinde iyileştirmeler yapılması yer almaktadır (Orterblad, 2004:4).

Bu tür programların başarısı, çalışanlara yaptıkları denemelerin sonuçları olumsuz olduğunda cezalandırılmayacakları, olumlu olduğunda ise ödüllendirilecekleri yönünde bir güvence verilmesine bağlıdır. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların istatistiksel yöntemler, süreç analizi ya da yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında kullanılacak teknikler hakkında çeşitli eğitimleri almaları gerekmektedir.

Pilot projeler ise, sürekli programlar çerçevesinde gerçekleştirilebilecek değişimlerden çok daha keskin değişimler için testlerin gerçekleştirildiği ara aşamalardır. Bu tür projelerde elde edilen deneyimler bahsi geçen değişimlerin yaygınlaştırılması sırasında kullanılabilecek pek çok bilgiyi içerir. Değişim sürecinin hızı, çalışanların tepkileri ve kullanılacak eğitim ve iletişim planları, uygulamaya yönelik uygun yaklaşım ve politikaların belirlenmesi gibi.

1.4.3. Tecrübelerden ve Geçmişten Öğrenme

Ünlü filozof George Santayana'nın "Geçmişinden ders çıkarmayanlar onu tekrarlamaya mahkumdur" sözü kurumların öğrenen organizasyon olma

yolundaki üçüncü prensibi neden benimsemeleri gerektiğini açıkça ifade etmektedir (İnternet11).

Kurumlar, düzenli olarak başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistematik bir biçimde değerlendirmeli ve çıkardığı dersleri tüm çalışanların erişebileceği bir şekilde saklamalıdır. Bu bölümde bahsedilen yaklaşımın temelinde verimli başarısızlıklar ile verimsiz başarılar arasındaki değer farkını görebilmek yatmaktadır (Senge, 2000:43).

Özetle "Tecrübe en iyi öğretmendir" şeklinde ifade edilebilecek tecrübelerden ve geçmişten öğrenme yaklaşımını başarı ile uygulayan kurumlara Boeing ve IBM örnek verilebilir.

Boeing, 737 ve 747 uçakları ile yaşadığı problemlerden sonra 737-747 tasarım ve üretim süreçleri ile 707-727 (şirketin en karlı uçakları) tasarım ve üretim süreçlerini karşılaştırmak için üst düzey çalışanlardan oluşan bir proje ekibi kurarak "çıkarılan dersler"i raporlamaları görevini vermiştir (İnternet 10).

Proje ekibi, üç yıl çalıştıktan sonra önerilerini sıralamış ve bu önerilerin 757-767 modellerinin tasarımında ve üretiminde dikkate alınmasını sağlamıştır. Bu modeller, Boeing firmasının tarihindeki en başarılı ve hatasız modeller olarak anılmaktadır (İnternet 10).

IBM'in ünlü kurucusu Thomas Watson'ın verimli başarısızlıkların verimsiz başarılarından çok daha iyi olduğu gerçeğini kavrayabilen ender kişilerden biri olduğu aşağıdaki kısa hikaye ile anlatılmaktadır. Genç bir IBM yöneticisi riskli bir yatırımla şirketin 10 milyon dolar kaybetmesine neden olduktan sonra Watson'ı arar ve konuşmasına "Sanırım bu durumda istifamı bekliyorsunuz" diye başlar. Watson cevap verir "Ciddi olmadığını umarım, senin eğitimine tam 10 milyon Dolar harcadık." (İnternet 10).

1.4.4. Başkalarının Tecrübelerinden ve En İyi Uygulamalardan Öğrenme

Öğrenmenin en iyi yollarından biri diğer çalışanlar tarafından neler yapıldığının incelenmesi ve başarılarının örnek alınmasıdır. Kıyaslama bu anlamda kurumlara yeni bakış açıları kazanmaları ve yaratıcı düşünceleri harekete geçirmeleri için iyi bir araç olmaktadır (Çam, 2002:67).

Kıyaslama, en iyi uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, uyarlanmasını ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir ve endüstriyel turizm olarak algılanmaması gerekmektedir.

Kıyaslamanın yanı sıra diğer bir verimli kaynak ise; ürünler, rakiplere göre durum, değişen beklentiler ve hizmetler hakkında beklenenden çok daha verimli bilgiler sağlayabilecek müşterilerdir.

1.4.5. Kurum İçi Bilgi Transferi

Kurum içinde bilgilerin hızlı ve yaygın bir biçimde paylaşılması için yazılı, sözlü ve görsel raporlardan, saha ziyaretlerinden, rotasyon programlarından, eğitim programlarından ve standardizasyon programlarından etkin bir biçimde yararlanılmalıdır (Bourne ve Walker,2004:234).

Yetişkinlerin ancak tecrübe ettikleri yani bizzat yaşadıkları şeyleri tam olarak öğrendikleri düşünüldüğünde en etkin kurum içi bilgi transferi aracının rotasyon programları olduğu görülmektedir. **Eğitim programları** da bilgi transferi için oldukça güçlü araçlardır fakat başarılı olmaları için uygulamalarla bağlantılarının mutlaka kuruluyor olması gerekmektedir.

1930'lu yıllarda, İngiltere'deki baştan kara adlı kuşların bütün popülasyonu, süt şişelerinin alüminyum kapaklarını delerek süt içmesini öğrenmişlerdi. Halbuki daha önce kapatılmayan şişelerden süt içen kızıl gerdanlar bu kapakları delerek süt içmesini asla öğrenemediler.

Kızıl gerdanlar bütün bir yıl boyunca belli bir sahada yaşayan ve diğer kızıl gerdanları bölgesine yaklaştırmayan ötücü kuşlardır. Baştan karalar ise, yıl boyu İngiltere'yi sürüler halinde dolaşırlar. Böylelikle, birlikte daha çabuk öğrenirler.

Buradan şöyle bir ders çıkarmak mümkündür: Belli bir grupta öğrenme yeteneğini öldürmek istiyorsanız, insanların sadece kendi "bölgelerini" temsil etmeleri ve savunmaları konusunda ısrar edin ve farklı bölümler arasındaki hareketliliği kısıtlayın.

Şartlar elverdiği ölçüde, insanların birbirleriyle görüşmesini, sosyal bir şebeke oluşturmasını teşvik etmek gerekir.

1.5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUNDAKİ BEŞ DİSİPLİN:

Öğrenen organizasyon kavramının gelişmesine büyük katkıları olan Peter Senge, bu yapının özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- o Paylaşılan vizyon
- o Kişisel ustalık
- o Zihni modeller
- o Sistem düşüncesi
- o Takım halinde öğrenme (İnternet 7)

1.5.1. Paylaşılan Vizyon

Aynı neden ve açıklamaları yapabilmek için gelecekle ilgili aynı bakış açısına sahip olmak gerekir. Görüş, geleceğin ideal ve tek biçimidir.

Gerçek bir ortak bakış olabilmesi için organizasyondaki çalışan kişilerin kişisel görüşleri ile birleşmesi gerekir. Paylaşılan vizyon, kişisel bakışların birleşmesinden oluşan ürün olacaktır. Öğrenen organizasyondaki lider

organizasyonel bakışı yaratacaktır ama bu bakış organizasyondaki bütün bireylerin bakışlarının **kesişimlerinden** meydana getirilecektir (Yazıcı, 2001:46).

Bireysel görüşlerin arasında uzlaşarak ve bu görüşlerin tek bir yolda yenilenmesi ile paylaşılan vizyon oluşur. Burada liderin rolü kendi bireysel görüşünü çalışanlarla paylaşması ile olur. Bu kendi görüşünü kabul ettirmek için değil başkalarını çalışma isteğinin artırılması yönünde yapılmalıdır. Böylelikle organizasyonun bakış açısı gelişir (Dedehayır, 2006:26).

İşletmenin azminin, kararlılığının, hedefe bağlılığının ve amacını net bir biçimde ortaya koymasının yerini hiçbir şey tutamaz. Öğrenme gereksinimi ve toplu öğrenme isteğini yaratan bunlardır. **Ortak bir vizyon** olmadan etkin bir öğrenme ancak kriz durumlarında söz konusu olur ve kriz bitince öğrenme süreci de biter (İnternet 7).

Organizasyon canlı bir organizmadır. Bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı bulunmaktadır. Bu, benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; işletmenin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder (Collie ve Taylor,2004:141).

Vizyon, firma geleceğinin resmidir ve iyi bir vizyon değişim süreci için üç önemli amaca hizmet eder; değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur, bireysel düzeyde değişime dirençler olsa da insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve son olarak firma çalışanları arasında hızlı ve etkili bir biçimde eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olur (Schianetza ve diğerleri,2007:4).

Vizyon bir organizasyonun geleceğinin şekillenmesi ve gideceği yönün bulunması açısından son derece önemlidir ve öğrenen organizasyonlar için paylaşılan vizyon kendini gerçekleştirme şartlarından biridir. Peter Senge'ye göre paylaşılan vizyon sadece bir fikir değildir, bunun ötesinde insanları motive eden etkili bir güçtür (İnternet 11).

Senge, paylaşılan vizyonu bir **hologram** olarak tanımlar. Çünkü hologram bölündüğünde her bir parça değişik bir açı ile resmin tümünü yansıtır ve birleştiklerinde bir bütün haline gelir (Senge,2000:27).

1.5.2. Kişisel Ustalık

Ortak vizyon kişisel vizyonlardan kaynaklanır. Benzer şekilde öğrenmeye karşı duyulan toplu bağlılık da, bireysel bağlılıklardan kaynaklanır. Sürekli olarak geleceğini nasıl yaratacağını öğrenen bir organizasyonun, yaşamlarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini sürekli olarak öğrenen bireylerden oluşması gereklidir (Yazıcı, 2001:56).

Kişisel ustalığa ulaşmak kişisel gelişimin sağlanmasına bağlıdır. Bu özellik ise doğrudan doğruya uyum sağlama ve değişme yeteneği ile ölçülebilir. Kişisel gelişimin desteklenmesi ile organizasyonun gücü her alanda artar.

Kişisel öğrenim bir kişinin kişisel kapasitesini ve görüşünü arttırabilmesidir. Kişisel hüküm bireysel öğrenimi gerektirir. Organizasyonlar çalışanları öğrenmeye başlamadan öğrenemez. Yüksek derecede kişisel hükmü olan *kişi devamlı öğrenme modundadır*. Amaçlarına ulaşmaya çalışırken bile deneyim ve bilgi edinmeye çalışır. Bunu hem kendisi için hem de şirketi için öğrenir ve sistem düşünürü olur. Sonuç olarak kendilerini bütüne daha bağlı hissederler. Bu gibi kişiler her aşamada organizasyona gerekli olan bireylerdir (Schianetza ve diğerleri,2007:4).

1.5.3. Zihni Modeller

Yönetim becerilerini araştırma ve savunmayı dengeleyecek şekilde geliştirmek gereklidir. Zihni modeller, dünyayı algılayışını, eylemleri etkileyen yerleşmiş varsayımları ve genellemeleri ortaya çıkarıp iyileştirmeyi ve değiştirmeyi kapsar (Collie, 2004:5).

Zihni modeller , bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler. Bir yönetim bilimci olan Chris Argysis'e göre, zihni modeller hayatta yer alan kararları aktif şekilde etkiler. Organizasyonların varoluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir ve zihni modellerin, organizasyon yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanıldığı müddetçe olumlu etkileri olacaktır.

Zihni modeller kişinin dış dünyaya bakış açısını ifade eder. Buna kesin ve apaçık anlamalarda dahildir. Öğrenme işleminde zihni modellerin önemi çoktur. İnsanlar zihni modellerin varlığını keşfedemiyorlar. Diyalog altı çizilmiş tahminlere odaklanıyor ki bu da zihni modellerdir. Zihni modelde otomatik olarak nasıl hareket edileceği tayin edilir (Dedehayır, 2006 : 26) .

1.5.4. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, geri besleme olarak adlandırılan ve eylemlerin nasıl birbirini güçlendirebileceğini veya etkisini yok edebileceğini (dengeleyeceğini) gösteren basit bir kavramı anlamakla başlar. Sistem düşüncesi, parçaları değil **bütünü anlamayı** ve hareketleri ve gerçeği nasıl algılandığını öğrenmeyi gerektirir. Sistem düşüncesi tüm organizasyonel olayları daha açık görülmesine olanak veren ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğini anlamaya yardımcı olan disiplindir. Organizasyonel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan farklı kılan şey sistem düşüncesidir (Collie, 2004:15).

Sistem düşüncesinde esas olan dış çevrenin analizi ile oluşturulan politikalar ile üretim ve faaliyetler düzeyindeki bilgi akışının çift yönlü sağlanmasıdır. Bunun sonucunda bu bilgilerin bütünleştirilmesi ile öğrenmenin temeli oluşturulur. Takım halinde öğrenme, ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kuruludur. Sonuç olarak bu tür organizasyonlar yaratıcılığa, gelişime, yeni bilgileri öğrenmeye, uygulamaya ve yansıtmaya önem veren sürekli gelişime açık işletmelerdir (İnternet 11).

Bu disiplin değişen sistemleri daha etkili bir şekilde görölmesine yardımcı olur. Doğal ve ekonomik dünyada daha büyük işlemlerde nasıl hareket edileceği konusunda yol gösterir. Bu metot şu şekilde uygulanmaktadır:

Bir problem birçok elemana dağıtılır ve sonuçlar tüm olarak hesaplanır. Sistemin karakteristik özellikleri izole edilmiş elemanların fonksiyonları olarak anlaşılmalıdır. Sistemin hareket noktası “her bölüm nasıl gidiyor” değil, “her bölümün diğerleriyle iletişimi nasıl” olmalıdır.

İkinci olarak bir sistemi anlayabilmek için şunu anlamak gerekmektedir: Parçası olunan daha büyük bir sisteme nasıl uyum sağlanabilir? Sistem düşüncesi insanların bu komplekste yaşayabilmeleri için esas araçtır. İnsanların olayları kovalayabilmesi için yapılanmayı anlayabilmeleri gerekmektedir. Sistem düşüncesi bu yeteneği ortaya koyar.

Öğrenen organizasyonda sistem düşüncesi şunu istemektedir: Takım öğrenmesinde, ilk gerekli olan unsur disiplindir. Takım öğrenmesi kişilerin kendi hükümlerine göre karar vermelerini istemektedir. Öğrenme bireysel takımsal ve organizasyonel derecelerinde olmaya devam ederken, zihni modeller kaplanır, tanınır, değiştirilir, ve paylaşılır. Öğrenme organizasyonel , kişisel, ve takımsal bakış paylaşıldığı zaman hızlanmaktadır. Bütün bu disiplinler birbirleri ile bağlantılı oldukları zaman işe yaramaktadır (Bourne ve Walker,2004:234).

1.5.5. Takım Halinde Öğrenme

Genel olarak “takım halinde” öğrenme disiplinini Mocan’ın şu kelimeleriyle özetlenebilir :

Takım halinde öğrenme bireysel öğrenmeyi takım enerjisi haline getirerek birlikte öğrenme disiplini içinde diyalog tekniğinin kullanılmasını gerektiriyor. Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulmasına gerçek anlamda

empati kurulmasına ve birlikte düşünme alışkanlığının gelişmesini sağlayarak hiç kimsenin *tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya çıkarmaktadır* (Çam, 2002:43).

Bilgi yaratan organizasyonlarda takımlar son derece önemli bir rol oynarlar, çünkü insanların birbirleriyle etkileşebileceği, etkin düşünceye kaynaklık eden, sürekli diyaloga girebilecekleri ortak bir bağlam oluşur. Takım halinde öğrenme diyalogla başlayan, takım üyelerinin -varsayımları askıya alıp-gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplindir (İnternet 7).

Bireysel öğrenimin önemi tartışılmayacak kadar önemli olsa da takım halinde öğrenme de pek geçerli değildir. Çünkü bütün önemli kararlar grupla birlikte alınır. Organizasyonların öğrenme üniteleri takımlardır. Bu kişiler de hareket edebilmeleri için birbirlerine ihtiyaç duyan bir grup insandır (Loewen ve Loo,2004:262).

Peter M. Senge takım öğrenmesini şöyle açıklamıştır: Bir takımın kapasitesinin yaratılması için bunu getireceği sonuçları o takımın üyelerinin gerçekten istemesi gerekir. Bu da ortak görüş açısı disiplini geliştirmek demektir. Ayrıca kişisel hüküm de gereklidir. Yetenekli takımlar yetenekli bireylerden ortaya çıkar. Takımın öğrenme işleminde diyalog önemli bir rol oynar. Diyalog şöyle açıklanır. Takımın tahmini işler yapmasını durdurur ve daha akıllı işler yapmasını sağlar. Takım öğrenmeye çalışmadan önce takım haline gelmelidir. Bir takımın başarıya ulaşabilmesi için dört aşamaya ihtiyacı vardır:

a. Formlaşması : Bir grup birbirleri ile anlaşmaya başladıkları zaman işi minimum zamanda tamamlarlar.

b. Heyecanlanması : Stresli bir tartışmadan sonra bile beraber çalışabilirler.

c. Normlaşma : Roller kabul edildiği zaman takım oluşmaya başlar ve bilgiler paylaşılır.

d. Görevini Yerine Getirmeye Başlama : Verimde, kalitede, karar vermede, takım öğrenmesi hayatidir çünkü takım insan değil, modern organizasyonların esas öğrenme üniteleridir (İnternet 11).

1.6. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİ

Organizasyonel öğrenme süreci, bireysel öğrenme süreci gibi işler. Çünkü organizasyonel öğrenmede de sonuçta öğrenen, örgüt üyesi iş görenlerdir. Bireysel öğrenme süreci dolayısıyla örgütsel öğrenme süreci alt aşamalardan oluşur (İnternet 5).

İlk aşamada, bireyin öğrenmeye hazır olması beklenir. Örgüt açısından bu, sormaya, sorgulamaya, öğrenmeye ve açık iletişime uygun bir örgüt iklimini gerektirir.

İkinci aşama öğrenmenin motive edilme aşamasıdır. Bireyde öğrenme isteğini artıran etkenlerden en önemlisi ise öğrenme arzudur. Bireyde öğrenme arzusu yoksa arzu edilen düzeyde öğrenme mümkün olamayacaktır. Bunu başarmanın yolu, öncelikle bireye sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlarının yetersizliğinin, sonra da öğreneceklerinin öneminin ve gerekliliğinin hissettirilmesinden geçmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma araçları da bu aşamada kullanılır. Öğrenmenin motive edilmesi amacıyla ödüllendirme ve cezalandırma kullanılmaktadır. Ödüllendirme, örgütsel sürecin güdüleme aşamasında kullanılması gereken araç olmalıdır (İnternet 9).

Üçüncü aşama bireyin öğreneceği bilgiyi incelemesi ve kendisini sonuca götürecek faaliyetlere girişmesidir. Örgütte bunun için gerekli öğrenme atmosferinin olmasını gerektirir. Örgütsel öğrenme değişik biçimleriyle bu aşamada gerçekleşir (İnternet 9).

Öğrenmenin sonuçları, dördüncü aşamada değerlendirilir. Bu aşamadaki değerlendirme hem iş gören hem de örgüt amaçları açısından çift taraflı yapılmalıdır. Yalnız, hem bireysel hem örgütsel hedefler bakımından tatmin edici sonuçları olan öğrenme son iki aşamaya geçebilir. Ancak, dördüncü aşamadaki değerlendirme sonucunda, bireysel örgütsel tatmin açısından amaçlarına ulaşamayan öğrenmede de bir şeyler öğretilmiştir. Bu hata yaparak

öğrenme olarak ifade edilir. Çalışan hatasından ders alır ve işveren bu hatanın tekrarlanmamasını bekler (İnternet 13).

Beşinci aşamada kazanılan bilgi, beceri, davranış, deneyimler; sözlü aktarımlar ve arşiv vs. gibi araçlarla organizasyonun hafızasına kaydedilir.

Altıncı ve son aşamada öğrenilenler halka alanlara aktarılır. Örgütsel öğrenmede öğrenilenler yalnızca başka alanlara değil diğer iş görenlere de aktarılır. Böylece iş gücündeki işten çıkarma, ölüm, istifa vs. gibi nedenlerle ortaya çıkan örgütsel hafızadaki kayıplar önlenmeye çalışılır. Bir bütün olarak örgütsel kültür de sosyalleşme ve denetim araçlarla örgütsel hafızayı korur.

Örgütsel öğrenme çeşitli yollarla gerçekleşir. Yeni personelin işe alınması bunlardan birisidir. Ancak deneyimli birinin işe alınması öğrenmenin hızını artırır. Örgütsel çatışma, örgütsel öğrenmenin bir başka ve belki de en sık karşılaşılan yollarından biridir. Örgüt yalnızca kendi iş görenlerinde değil, müşterilerden, rakiplerden, bayilerden ve satıcılardan da bir şeyler öğrenir. Örgütsel öğrenmenin yollarını artırmak ve kaynaklarını zenginleştirmek için hem iç hem de dış çevreye duyarlı olmak gerekir.

Bireysel öğrenme ise zihinle ilişkilidir. Örgütsel öğrenmeyi tanımlamak örgütlerin zihnini kavramsallaştırmak zor olduğu için daha karmaşıktır. Aslında bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir çekirdek oluşturmaktadır. Konu üzerinde çalışan araştırmacılar her iki öğrenme arasında ikilem yaşadığı konusunda hem fikirdirler. Örgütler sadece bireyler topluluğu değildirler, ancak böyle bir toplum yoksa örgüt de yoktur. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme sadece bireysel öğrenim de değildir, ancak örgütler bireylerin deneyim ve davranışları yolu ile öğrenirler (İnternet 15).

1.7. ÖĞRENMEDE KURUMA VE BİREYE DÜŞEN SORUMLULUK

1.7.1 Öğrenmeye Karşı Kurumun Tavrı

Eski yönetim sisteminde başarı, neredeyse tamamen iş görenin gayretini elde etmeye bağlanmıştır ve bu gayretin gerçekten elde edilmesi kolaylıkla sağlanamamaktadır. Bilimsel yönetim altında, çalışanın gayreti yani sıkı çalışması, hüneri, iyi niyeti eski sistemde mümkün olandan daha fazla ve tam düzenlilik içindedir. İş gören tarafındaki bu gelişmeye ek olarak yöneticiler de eski sistemde hayal bile edemedikleri yeni sorumluluk, görev ve yüklerle karşılaşacaklardır. Mesela, yöneticiler yeni sistemde iş görenlerin eskiden beri geleneksel olarak sahip oldukları tüm bilginin toparlanıp sınıflandırılması, düzenlenmesi ve bu bilgilerin iş görenlerin günlük çalışmalarını yapmalarında oldukça faydalı olan kural, kanun ve formüllere dönüştürülmesi sorumluluğu yüklenmektedir. Bu şekilde bir “bilim” geliştirmeye ek olarak, yönetim kendileri için yeni ve ağır üç değişik görev daha üstlenir (Collie ve Taylor,2004:142).

Bu yeni görevler dört başlık altında gruplaşabilir:

- o Bir kişinin yaptığı işin tüm bölümleri için, eski, gelişi güzel metotların yerine bir bilimsel yöntem geliştirilir.
- o Eskiden olduğu gibi iş görenin işi kendisinin seçip mümkün olan en iyi şekilde kendini yetiştirmesi yerine, her iş gören bilimsel olarak seçilip, eğitilip, geliştirilir.
- o İş görenlerle yapılan bütün işlerde geliştirilmiş bilimsel ilkelerle uyumlu olmasını sağlayacak biçimde samimi bir işbirliğine gidilir.
- o Yönetim ve iş görenler arasında hemen hemen eşit bir görev ve sorumluluk dağılımı vardır. Yönetim işçilerden daha iyi yerine getirebileceği konularda işin tümünü devralır.

John Humble, eğitime yapılan yatırımların artırılmasının işverenler için bütçede önemli bir yük haline geleceğini ve bu konuda şimdiden önlem almaları gerektiğini söyleyerek önemli bir noktaya parmak basmaktadır: ”En iyi

elemanlar çekmek isteyen şirketler, onların kendilerini geliştirmeleri için sürekli eğitim fırsatı sunmak zorunda kalacaklar. Yeni becerilere ve bilgiye yapılan yatırım maliyetlerde önemli bir artış yaratabilecektir.”

Öğrenme bireysel bir sorumluluktur, ancak kurumlar bireysel öğrenmeyi destekleyip cesaretlendirecek bir ortam oluşturmak için çok şey yapabilirler. Uyarılar açısından zengin bir ortama (renkler, biçimler, dokular, tatlar) sahip olan çocuklar bu tür çevresel desteği olmayan çocuklara göre daha fazla öğrenirler. Kurumlar ve bu kurumlardaki yetişkin öğrenciler için de aynı şey geçerlidir (Yazıcı, 2001).

Öğrenmenin rekabette avantaj yaratacağını bildiği halde, öğrenmeyi en üst düzeyde desteklemek istemeyecek bir kurum olabileceğini düşünmek zordur. İşletmelerin öğrenenlerin dostu olabilmesi için yapabilecekleri faaliyetler aşağıda olduğu gibidir :

1.7.1.1. Zaman Ayırın

Çalışanlara, öğrenmeleri için ne kadar zaman verilmektedir ? Çalışanların zamanının % 10'unu öğrenmeye ayırabilmesi ideal bir durumdur. Bunun yılda birkaç gün değil, her gün sürekli biçimde gerçekleşmesi . Süreklilik neden bu kadar önemli? Çünkü çalışanları **öğrenme alışkanlığı** içine sokar. Her durumda öğrenmeye yönelimli olduklarından öğrenme sürecini etkileyebilirsiniz. Bu bir kar topu etkisi yapar ve öğrenmeyi tek bir olay olmaktan çıkarıp düzenli bir süreç haline getirir (Yazıcı, 2001:34).

Bir sürecin zaman ve çaba harcamanızı gerektireceği başta kabul edilmelidir. Konu sorun çözmek, karar almak, stratejik plan hazırlamak ya da misyon bildiri yazmak olsun zaman ve çaba harcamanız gerekecektir (Schianetza ve diğerleri,2007:7).

Gizli kalmış varsayımları ve standartları ortaya çıkarma cesareti gösterilmeli, bunları herkesin bilmesi ve üzerinde açıkça tartışılması sağlanmalıdır.

1.7.1.2. Öğrenmeye, Kurum Kültürü ve Değerleri İçinde Yer Verin

İnsanların değerlerini ve ahlak standartlarını açıklığa kavuşturma yolunda attıkları adımlar birbirinden farklıdır. Bu işin büyük bölümünü kişinin kendisini keşfi oluşturduğundan, herkese uyacak hazır çözümlerden yararlanmaya kalkmak gelişmeye engel olabilecektir. Yapıyı, odak noktasını ve gidilecek yönü belirlemek ile insanların belirsizlik karmaşa ve keşif ortamında kendi yollarını bulmalarına izin vermek arasında sürekli bir denge kurmak, bu süreci kolaylaştırmakla görevli insanların yapması gereken çok önemli bir iştir.

Bu sürecin kalbi olan karşılıklı konuşmalar ve düşünceler ile gerçek deneyimler ve sonuçlar arasında bağlantı kurulması gerekir. Bu süreç içinde yer alanların “gerçek dünyada” pek uygulanmayacak soyut bir çalışma yapmakta oldukları duygusunu azaltacaktır. Konuşmaların içeriğinin sürekli olarak gerçek deneyimlere, sorunlara, kararlara ve hedeflere dayandırılarak çalışanların sürece daha fazla ilgi duymaları sağlandığında; öğrenilen ve benimsenen konular daha çok paylaşılr, insanlar öğrendiklerini daha kolay uygulayabilirler.

1.7.1.3. Öğrenme İçin Mekan Ayırın

Büroların düzeni, insanların çalıştıkları odaların büyüklüğü, konuşma ve toplantı odaları, öğrenme açısından önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Diğer çalışanları ya da yaptıkları çalışmaları düzenli olarak görülmediği takdirde, diğerlerinin işleri hakkında bilgi sahibi olunamaz. Büro mobilyaları üreticisi olan Herman Miller tarafından, müşterilerine işleri nasıl yaptıkları araştırılmıştır. Sonucunda, mobilyalar üç değişik ekip çalışmalarına ayrıştırılır ve bunlara yönelik olarak üretilir (Yazıcı, 2001:25).

1.7.1.3.1. Çizgisel Ekipler

Çizgisel ekipler süreç tamamlanana kadar bir insandan diğerine, daha sonra da diğer bir ekibe geçen rutin ve tekrar işleri yaparlar. Bu ekiplere örnek olarak stok kontrolü ve borç izleme işlemleri verilebilir. İşleri tartışmak için toplantılar olsa da insanlar çoğunlukla masalarında kendi başlarına çalışırlar. Teknik becerileri dışında öğrenme sınırlıdır (Yazıcı, 2001:26).

1.7.1.3.2. Paralel Ekipler

Paralel ekipler projelerin tamamlanması için gerekli olan özel becerilere sahip kişilerden oluşan ekiplerdir. Çalışanların çoğu birkaç ekip ile birlikte çalışır. Paralel ekiplerin hem toplantı yerine hem de özel mekanlara ihtiyaçları vardır. Çoğunlukla, proje ile ilgili materyaller tüm ekip üyelerine açıktır. Çizgisel bir ekibe göre daha fazla bilgi paylaşımına ve bölümler arası eğitime gereksinim olur. Bunu kolaylaştırmak için mekan birçok resmi ve serbest toplantı mekanlarına ve açık ofislere göre düzenlenmiştir.

1.7.1.3.3 Dairesel Ekipler

Dairesel ekiplerde üyeler arasında kolay iletişim ve dolayısıyla açık ofis gereği vardır. Bu tür demokratik ekiplerde **öğrenme en üst düzeye çıkar**. Yaratıcılık ve **beyin fırtınası** işin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle büro mekanları üzerine fikirlerin ifade edildiği mesaj panoları ve duvarları kullanılır.

Wall Street Journal'a göre "Aluminum Company Of America" şirketi yöneticileri bir süre önce bürolarından çıkıp uçak kabinine benzer bürolara taşındılar. Küçük, beklenmedik toplantılara uygun L biçimli masaların karar alma sürecini hızlandırıp öğrenme ve iletişimi arttırdığı gözlemlendi.

1.7.1.4. Öğrenme Hatalarını Dikkate Alın

Geleneksel tipik kurumlarda yapılan bir hata kişinin özgüvenine zarar verebilir. Az bir maaş zammına ya da terfi almamasına yol açabilir. Hataları öğrenme olanakları olarak değerlendiren kurumlar tipik kurumlardır. Bugün, ortamda iş dünyası risk almaya ve girişimci olmaya istekli kişilere gereksinim duymaktadır. Bu da elbette hatalar yapılacak demektir. İşletmenin bu hatalara nasıl karşılık verdiği önemlidir, çünkü hatalar bilgiye yol açar. Hatayı düzeltmek, suçluyu bulmak ya da zarar kontrolü yapmak uğruna hataları feda etmemek gerekir. Aksine her hatanın bir öğrenme fırsatı olmasına izin verilmelidir (Kontoghiorghes , 2006:187). .

Bu bağlamda, hatadan sonra o hatayı düzeltmek için bir şey yapılmaması anlamına gelmez. Ancak hatadan faydalanabilmek için kurum tarafından göz önünde bulundurulup ne olduğunu ve bunun neden olduğu konusunda düşünülmesi gerekmektedir.

- Bu hatanın tekrar olmasını önlemek için farklı ne yapılabilir?
- Bu hatalar işletmedeki diğer departmanlar ve projeler konusunda da aydınlatıcı olabilir mi?
- Bunlar paylaşılsa işletmede başka kim bundan faydalanabilir?
- Bu hatanın sonucunda işin içinde yer alan bireyler nasıl geliştiler?

Yapılan hata, verilen kararın yanında düşünmek için daha çok zaman ayrılması gerektiğini ifade eder. Böyle bir yaklaşımla işletme genel öğrenme kapasitesini artırır. Bu durumda suçlayacak birini aramak yerine bu süreci iyileştirmeye yoğunlaşılmalıdır.

1.7.1.5. Geriye Dönük Öğrenmeyi Değil İleriye Dönük Öğrenmeyi Benimseyin

Hatalardan öğrenmek geriye dönük öğrenmenin bir örneğidir. Diğer bir deyişle, çalışan kişiler olay olduktan sonra öğrenirler. Çoğunlukla öğrenmeyi başlatan olay olumsuzdur. Bu bir yanlışlık umulmayan ya da moral bozucu bir

sonuç olabilir.daha az gerçekleşiyor olmasına rağmen geçmiş başarılarından öğrenmede geriye dönük öğrenmenin bir örneğidir ve çoğunlukla da daha motive edicidir (İnternet 13).

Çoğu geriye dönük öğrenmede, öğrenmenin özü alınan sonucun beklentileri karşılamadığı ya da olumsuz olduğudur. Bu gibi durumlarda insanlar, başka bir zaman benzer bir durum içinde kaldıklarında davranışlarını değiştirmek zorunda hissetmeyebilirler. Dahası geriye dönük öğrenme kazara olur. Eğer elde edilen bir sonuç beklentileri karşılamazsa öğrenmenin garantisi yoktur (KALDER, 1997:17).

Öğrenme deneyimi planlandığında bu ileriye dönük öğrenmenin temelinde yatan olgudur. Bu tür öğrenmede kişi belirli bir kişisel amaç ortaya koyar ve nasıl bir öğrenmenin istendiğini baştan belirler. Bu umulmadık ya da beklenmedik faaliyetlerin olmayacağı anlamına gelmez ancak bir plan ve öğrenme niyeti olduğunda deneyim, her zaman mükemmel bir öğretmendir. Kişiler, hiçbir öğrenme planları olmadan giriştikleri deneyimlerde birçok önemli öğrenme olanağının farkına varamayacaklar ve bu neler öğrenmiş oldukları konusunda düşünmeden bu deneyimler tamamlayacaklardır. Öğrenme her deneyimde odak noktası olmadıkça kurum öğrenmeyi kendi kültürü ile birleştirmeyecek ve içselleştirme fırsatını değerlendirmeyecektir (Collie ve Taylor,2004:143).

1.7.1.6. İş Antreman Gibi Görün

İş öğrenmekte olunan bilgilerin tekrarlanması için bir fırsat olabilir. Aslında birçok kişi işleri bu tür antrenman olarak değerlendirmektedir. Doktorlar tıp bilgilerini uygularlar, avukatlar hukuk bilgilerini uygularlar. Bunların ardındaki varsayımlar bu meslektekilerin hala öğrendiklerini ve hala doğruyu arıyor olmalarıdır. Tüm bu meslekler arasındaki ortak bağ yaptıkları işin temelinde öğrenmenin olmasıdır. Daha çok deneme yaptıkça daha çok öğrenirler ve yaptıkları işte daha iyi olurlar insanlar her gün işe gitmek yerine kendilerini antrenmana gidiyor gibi düşünse ne olurdu? Eğlence ve merak duygusunu bir

parça geri getirebilir miydi? Her şeyi bilmek ve öyle görünmek baskısını ortadan kaldırır mıydı? (Yazıcı, 2001:34).

1.7.1.7. Çalışanları Öğrenme Konusunda Ödüllendirin

Michael Lebouef'in çok satan kitabı 'Dünyanın En Büyük Yönetim İlkesi' (The Greatest Management Principle In The World) ödüllendirilen davranışın tekrarlandığı fikridir. Bu fikir neden öğrenmeye uygulanması gerektiği ifade edilmektedir ? Eğer çalışanların yaşam boyu öğrenmeye bağlı olması isteniyorsa onları öğrendikleri için ödüllendirmelidir (Kontoghiorghes , 2006:188).

Çalışanları öğrenme konusunda ödüllendirmenin çok değişik yaratıcı yolları vardır:

- o Gidilen kurslar için başarı belgesi
- o Şirket gazetesinde / bülteninde öğrenme konusunda makaleler
- o Edinilen beceriler için nakit ödül
- o Şirket toplantılarında bu kişilerden söz edilmesi
- o Öğrenme sırasında sözlü tebrik etmeler ve övmeler

1.8. ÖĞRÜTSEL ÖĞRENMEYİ KISITLAYAN UNSURLAR

1.8.1. Yetki Devrinden Kaçınma

Örgütsel öğrenmeyi kısıtlayan unsurların başında yöneticinin yetki devrinden kaçınması gelir. Yetki devri çalışanlara yalnızca güç sağlamak anlamına gelmeyecek şekilde onların bu gücü kullanmalarına imkan vermek şeklinde izin verilmelidir. Bu kısıtın çözümü için ilk adım, açık iletişim ve bilginin eksiksiz paylaşılması ile atılmalıdır. Bilgi sahibi olmayan insanlar ve iletişime sahip olmayan çalışanlar doğru bir şekilde karar alamazlar ve hareket edemezler (Arslantaş,2005:14).

1.8.2. Sorunu Kabul Etmeme

Sorun olduğunu kabul etmemek organizasyon içindeki en ciddi hastalıklardan biridir. Herkes en derinden sorunu fark etmesine rağmen sorunu ortaya çıkaracak, gözler önüne serecek cesareti gösterememektedir. Bu konuda çözüm arayışında bulunanlara tepki gösterilir. Organizasyonun içinde bulunduğu sorunlu durumdan çıkarı olan çalışanlar bulunmaktadır (KALDER, 1997:15).

Bunun yanı sıra, yetkileri üzerinde toplamış olan işletme yöneticisi, işletmeyi olduğu gibi değil, görmek istediği gibi algılamaktadır. Böyle bir işletmenin yöneticisine işletmede sorunlar olduğunu söylemek nafîle bir çabadır. İşletmenin sorunlarına rağmen para kaybetmemesi gibi bir durum söz konusu olabilir.

1.8.3. Bilgiyi Paylaşmama

İşletme içinde enformasyon ve bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonların amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olamayacaktır. Pazara ilişkin bilgiler, teknik bilgiler, müşteriler hakkında notlar herkesin erişebileceği bir ortamda tutulmaz ve bilgi paylaşılmazsa organizasyon ileride zor durumda kalabilecektir. Çalışanlar her ne kadar iyi niyetli olsa da, ayrıldıkları zaman bu iyi niyetin organizasyona hiçbir faydası olmayacaktır (KALDER,1997:17).

Gün içerisinde gazetelerden, müşteri ve tedarikçilerle yapılan görüşmelerden işletme içinde inanılmaz miktarda bilgi üretilir. Ancak bu bilgi sadece bireylerin akıllarında kalır ve paylaşılmaz ise rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yeteneklere ve faaliyetlere dönüşmez. İşletmelerde her gün binlerce fırsat fark edilemediği için değerlendirilemeden kaybolup gitmektedir.

Bir işletme hangi büyüklükte ve yaşta olursa olsun, bilgi paylaşımı için ortak hedefi yakalama aşamasında, kendini bu hedefe ulaşmayı zorlaştıran iş süreçleri, organizasyonel yapılar ve yönetim sistemleri içerisinde bulabilir. Ancak işletme bu engellerden kendini arındırabildiğinde, yenilik yaratma, müşterisi ile yakın ilişkiler kurma gibi avantajları geliştirebilmesi mümkün olmaktadır (Collie ve Taylor,2004:142).

Japonya-Tokyo'da Dai-Ichi Pharmaceuticals adlı firma tarafından, çalışanların her gün en az 20 dakikalarını "diyalog odası"nda geçirmeleri beklenilmektedir. Bu odalar, kişiler gelişigüzel karşılaştığında, anlık konuşmalar yapmalarını sağlayabilmek için özel olarak tasarlanmıştır. Çay içerken gelişen bu konuşmalar sayesinde ilginç bir yenilik yakalanabilir beklentisiyle, çalışanlar rastgele olarak arkadaşlarıyla bu odalarda işleri hakkında konuşmaktadırlar (İnternet 3).

Çalışanlar, firma içi bilgi paylaşımının kişisel hedeflere ulaşması amacıyla nasıl yardımcı olduğu gösterildiğinde, öğrenmenin ve yaratıcılığın gelişmesi için risk almaları desteklendiğinde gerçekte başarılı bir sonuç garanti olmamasına rağmen, bu yaklaşıma sahip çıkacaklardır. Tüm bu engeller aslında yatay organizasyon yapısına geçişi yavaşlatan ve firma içi işbirliği ve iletişimi engelleyen statü sembolleridir ve bu yaklaşımlar hızlı bir şekilde ortadan kaldırılmalıdır (İnternet 3).

1.8.4. İlişkilendirememe

İşletmenin farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar tarafından gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirilir. Yüzlerce insanla görüşme yapılır. Kendi içlerinde yüzlerce diyalog kurarlar. Yapılan bu faaliyetler ve görüşmeleri birbirleri ile ilişkilendirecek, çalışanlara farklı senaryolar içinde, olayların arasındaki bağları gösterecek mekanizmalar kurmadıkça, işlerle ilgili resmin bütünü görülemez.

Resmin bütününe görememek, işletmenin içinde bulunduğu sistemleri anlayamamaya yol açar. Böyle bir durumda işletme içinde gerçekleştirilen herhangi bir eylemin, iş sistemi içinde 5 aşama sonra neye yol açtığı öğrenilemez (Çam, 2002:34).

Bir örnek verilirse, bir ürünün fiyatını % 10 düşürerek müşterilere daha cazip geldiği düşünülür. Halbuki bu eylemin hiç beklenmeyen sonuçları olabilir.

Müşteri, ürünü alırken yaptığı tasarruf sayesinde rakip üründe almaya yönelebilir. Her alışta iki ürünü birden almaya başlar. Örneğin, önceleri sadece A gazetesini okuyan bir okur, yapılan indirimlerden sonra A ve B gazetesini birlikte almaya başlar. Ancak fiyatlar yükseldiğinde, okuma alışkanlığı olan A gazetesini bırakıp diğer B gazetesini almaya devam edebilir.

Yapılan eylemlerin ikinci ve üçüncü aşamadaki sonuçlarını görebilmek için kısa vadeli sonuçlara dönük eylemlere girişmek hatalı sonuçlar ortaya çıkarır.

Eylemleri, görüşmeleri ve bilgileri ilişkilendirip büyük resim görülmediği sürece, inanılmaz başarılar elde etme imkanı varken tesadüfi eylemler ve ilişkilendirilememiş olaylar içinde kalınılır.

1.8.5. Ders Almama

Sorunu kabul etmeme, sorunu görüp de görmeme, bilgiyi paylaşmama, ilişkilendirememe gibi öğrenme hastalıklarının tedavi edilmemesinden kaynaklanan bir de ders almama hastalığı söz konusudur. Bu hastalık kısaca daha önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlanabilir (KALDER, 1997:19).

Geçici sorunlar ortadayken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenmez ve önceden sorunun yaklaştığını gösteren belirtiler tespit edilemez. Daha sonra bu sorunun kendini yinelemesine yakın belirtiler ortaya çıktığında da sorunun geldiği anlaşılmaz ve tekrar krize girilir.

İşletmeler içinde rutin bir şekilde her sene toplantılarda tartışılan konular vardır. Toplantıya katılanlar “Biz daha önce bunları konuşmamış mıydık?” diye birbirlerine sorarlar.

Dünyaca ünlü yönetim otoritesi ve Harvard üniversitesi öğretim üyesi Chris Argyris tarafından, 1993 yılında danışmanlık verdiği bir şirkette 300 civarında kalite problemi çözülmüştür. İş dünyasının basını, bu durumu söz konusu şirket için müthiş bir başarı olarak nitelerken Argyris bunun berbat bir durum olduğunu vurgulamıştır (KALDER, 1997:19).

Önemli olan 300 sorunu çözmek değil, 300 sorunun ortaya çıkmasını önlemektir. Bunu başarabilmenin iki yolu vardır. Bir sorun ortaya çıkmadan önce müdahale etmek ya da sorun üreten ortamın yapısını değiştirerek sorunların ürememesini sağlamaktır.

1.8.6. Bilgi Üretilmesini Engelleme

İşletme yönetimi içinde genel müdür, departman müdürü gibi yöneticiler bu sendroma girdiğinde bütün öğrenme kabiliyetlerini yitirir. Bu sendrom kendini çeşitli şekillerde göstermektedir. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. İkinci olarak yönetici olaya demokratik yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. "Ben bilirim" sendromu, eğer yönetici bilmiyorsa işletme için olumsuz sonuçlara yol açar ki genellikle yöneticinin her şeyi en iyi şekilde bilmesi mümkün değildir (İnternet 6).

Ünlü yönetim otoritesi Baryy Stein, yöneticinin işinin her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşılması için insanların, kaynakların ve bilginin organize edilmesine fırsat yaratmak olduğunu ifade etmektedir. "Ben bilirim" sendromu yaşanan işletmelerde, çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediği için sadece verilen işi yapmakta, işe katkıda bulunma konusundaki motivasyonları azaltıldığından hiçbir zaman kendilerini aşarak bir şeyler başarmaya girişmezler. Fikir üretmekten ve edinilen bilgileri paylaşmaktan vazgeçerler. Sorunları ve fırsatları önceden görseler de yıpranmamak için seslerini çıkarmazlar (KALDER, 1997:20).

1.8.7. Sorunlarla Kişileri Karıştırma

Pek çok işletmede ortada bir sorun görüldüğünde ilk sorulan soru "Kim yaptı?" sorusudur. Bir ceset bulunduğunda "Katil kim?" diye sorulması gibi sebep sonuç ilişkisini incelemekten uzak bir yaklaşımdır. Suçlu bulunduğu takdirde sorun da kapanır. Önemli olan cinayetin niçin işlendiğidir. Bir cinayetin niçin işlendiğini bulunduğu takdirde , daha sonra başka yer ve zamanlarda

işlenebilecek cinayetler önlenabilir. İşletme içinde probleme yol açanlar bulunur, cezalandırılır ve sonrasında konu kapatılır. Esas olan problem ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğudur ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceğidir. Bu durumun herhangi ciddi bir başarı sonrasında karşılaşılan durumdan farkı yoktur. "Kim başardı?" başaran ödüllendirilir ve konu kapanır. Başarıyı ortaya çıkaran sebep ve mekanizmalardan ziyade gözler başarının berraklaştığı kişide odaklanmaktadır. Başarıyı yaygınlaştırmak ve başarının tekrarlanmasını sağlayabilmek için başarının arkasındaki sebepleri ve koşulları anlamak gereklidir (KALDER,1997:21).

1.8.8. Mimariyi ve Sistemi Anlamamak

Bazen öyle durumlarla karşılaşılır ki, herkes bir çözüm önerir. Bazıları kısmen geçici iyileşme sağlar, bazıları ise sorunu daha olumsuz hale gelmesini sağlar. Ünlü kalite otoritesi Edward Deming kitaplarında sorunların %85'inin sistemden kaynaklandığını vurgulamıştır.

Sorunların içinde bulunan işletmelerin yapısında mı, mimarisinden mi yoksa çalışma sisteminden mi ya da bunların dışında bir sebepten mi kaynaklandığını anlamadan çözüm önermek, boş ve bazen de kötü sonuçları olabilecek bir çabadır (KALDER,1997:21).

1.8.9. Geçmişin Başarılarına Sığınma

Geçmişte başarılı olan her kurumda, başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de onlara başarı getireceğine dair bir inanç vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözükse de bu bir yanılmadır, öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir. Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları, dünün başarılarının kazanıldığı şartlarla aynı değildir (KALDER,1997:22).

Dolayısıyla çoğu durumda güncellemeler ve yenilmeler yapmadan eski kural ve sistemlerle başarıya ulaşılamaz. Ancak geçmişte başarı getiren bütün kural ve sistemler kendilerini kanıtlamış oldukları için her zaman en fazla güvenilen sistemler olmuşlardır. Dolayısıyla önceden edinilen başarılarla sığınma, öğrenmenin önünde birer engel olarak ortaya çıkmaktadır.

1.8.10. Eğitimle Öğrenmemeyi Garantileme

Bazı işletmeler, eğitime çok önem verdiklerini değerlendirip işletmelerinde çalışan herkesin yılın belirli bir zaman diliminde eğitim görmesi sağlanır. Hatta işletmeler bunu bazen bir övünç kaynağı olarak da açıklarlar. "Biz bu yıl çalışanlarımıza kaç gün eğitim verdik." Çalışanlar da eğitim esnasında "Ne yapıyorsunuz?" diye sorulduğunda "Biz eğitimdeyiz." diye cevap verirler.

Çoğu zaman verilen eğitimlerin işletmelerin amaçlarıyla bir ilgisi bulunmamakta ve eğitim sonrasında işletmede bu eğitimin uygulanacağı bir ortam hazırlanmamaktadır. Böyle bir ortam olmadığı için verilen eğitimin bir değeri kalmaz. İşletme yönetimi ise yeni kavramları ve teknikleri öğrendiklerini düşünürler, bir yanılısama içindedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzün artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler daha dikkatli davranmak zorunda kalmaktadır. Birçok alanda rekabetin kıyasıya yaşanması, işletmelerin mevcut pazar koşullarını daha iyi anlamalarına ve değerlemelerine neden olmaktadır. İşletmelerin pazar koşullarını anlama ve değerlendirmeleri için gerekli olan esas unsur ise bilgidir. Çünkü bilgi, işletmelerin temel rekabet gücünün vazgeçilmez unsurudur. Bilginin bu denli önemli olması, işletmeleri öğrenme konusuna yönlendirmekte ve her gün öğrenen organizasyon olma yolunda ilerleyen işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Fakat işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyleri bir birinden farklıdır. Bu durum işletmelerin bilgi ihtiyacı farklılığının nihai sonucu olarak değerlendirilebilir.

Rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve devamlılığının sağlanması ise işletmenin sahip olduğu değerlere bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün mistik, manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen ortak davranışlardır. Bu davranışlar bir örgütün var oluşunun yegâne unsuru olduğu gibi örgütsel öğrenme düzeyinin de belirleyicisi olarak değerlendirilebilir. Çünkü örgütsel öğrenme, temelde örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bu bağ işletmeler açısından değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur (Schianetza ve diğerleri,2007:6).

Bilginin değişim ve var olmaya dair değerler üzerindeki etkisi her alanda olduğu gibi, işletme ve yöneticileri için de aynı şekilde geçerlidir. Diğer bir ifadeyle bilgi, işletme ve yöneticileri için önemli bir nitelik veya rekabet unsuru olarak görülmekte ve işletmeler için taşıdığı önem giderek artmaktadır. Artan bu önemin ortaya koyduğu en önemli gerçek ise, günümüzdeki her örgütün değişime ve bilgiye bağlı olarak örgütsel yapısını yeniden inşa etmesidir.

Bilginin bu denli önemli olması bilgiyi geliştiren ve kullanan iş göreni de önemli kılmaktadır. Bu gelişmeler ışığında, işletmelerde bilgi ve iş gören arasındaki ilişkiyi kuran temel unsurun örgütsel öğrenme olduğu söylenebilir. İş gören ve bilgi arasındaki bu ilişki her geçen gün öğrenen organizasyon olma yolunda çaba sarf eden işletmelerin sayısını da artırmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda örgüt üyeleri, belirlenen amaçlara veya sonuçlara ulaşmak için bilgi kapasitelerini sürekli olarak geliştirmektedirler. Bu tarz örgütlerde örgüt üyeleriyle birlikte örgüt kültürü değerleri de yeni ve coşkulu düşünme tarzı ile beslenerek kollektif bilinç oluştururlar. Bu bilinç ise; örgüt kültürünün yerleşmesine, kendini sürekli yenileyen dinamik, esnek, örgüt kültürü değerlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum, bilgiyi geliştiren, yenilikçi, yaratıcı, kendine güvenen ve çalışanların birlikte öğrenerek geliştirdikleri öğrenen örgütler doğurmaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli faktörlerinden biri olan örgüt kültürü, örgütün tutum ve değerlerinden oluşan çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli unsurdur. Örgüt kültürü bu yönü ile örgütsel öğrenmenin düzeyini etkilemektedir. Çünkü örgütsel öğrenme; gelişmelere, değişmelere, örgüt üyelerinin davranışlarına, kurallara, öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına kısacası örgüt kültürüne bağlıdır. İşletmeler bilinçli ve bilinçsiz bir tarzda öğrenmek zorundadırlar. Bu öğrenmeyi sağlayacak temel unsur ise örgüt kültürüne ait değerlerle ilgilidir. Bütün bunlar örgüt kültürünün örgütsel öğrenme için özenle ve dikkatle üzerinde durulması sonucunu doğurmaktadır (Kerlavaj ve diğerleri,2006:349).

2.1.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

Örgütsel kültür kavramına ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenen araştırmacının çalışma alanına göre farklı bakış açıları kazanmakta ve kavrama farklı işlevler yüklemektedir. Ancak özellikle 1980'lerin başından itibaren

örgütsel kültür, organizasyonel davranışın ve yönetim kavramının önemli bir boyutu haline gelmiştir. Literatürde örgütsel kültüre ilişkin olarak verilen tanımlamalar genel olarak şöyle özetlenebilir:

Örgütsel kültür; “Bir grup insanın harici adaptasyon ve dahili bütünleşme problemlerini gidermek için keşfettikleri veya buldukları temel faraziyelerden ibaret olan bu problemlerle ilgili olarak algılandıkları, düşündükleri ve hissettikleri şeyler” olarak tanımlanabilmektedir (Schein, 2001: 3).

Robbins, örgütsel kültürün, ”çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi “olduğunu ve bunu bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir (Robbins, 1998:317).

Daft ise örgütsel kültürü; ”bir organizasyona yeni katılanları doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şekli” olarak tanımlanmıştır (Robbins, 1998:317).

Bazı Örgüt Kültürü Tanımları

(Griffin-Moorhead, 1998:494).

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler
İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar
Kolektif olarak programlanmış düşünceler
Kolektif anlamlandırmalar
İş yaşamında yaratılan , sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü
Öyküler, mitler, kahramanlar,sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü

Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalar da görülmektedir:

1. Tüm tanımlarda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün üyelere, doğru ve kabul edilebilir olan davranışla,

yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirmektedir. Örneğin bir işletmede sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışından hareketle hoş görülmeyebilir.

2. İkinci ortak nokta, değerler bütünü'nün tüm üyelerce, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.

3. Tanımlarda, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır.

4. Tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşılmasında kullanılan yollara ilgilidir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün oluşturulması ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,37-38).

Örgütsel kültürün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel ilişkilerini yönlendirmesi açısından incelenebilir. Bireylerin ne zaman ve nasıl karar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu onun kültürel niteliklerine yani değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır (Bourne ve Walker,2004:235).

Her şeyden önce organizasyona gelen bireylerin farklı çevrede yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu nedenle, farklı kültürlerden bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir. Örgüt kültürünün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünü'nün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır.

2.1.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR MODELLERİ

Literatürde birçok örgütsel kültür modeli olmasına rağmen, bu çalışmada, bunlardan en çok öne çıkanlardan bazıları ele alınacaktır (Eren,2001,142-159).

2.1.2.1. DENİSON MODELİ

Profesör Don Denison “örgütsel kültür ve etkinlik” isimli çalışmasında strateji,kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiş;çevresel rekabet ve stratejik odaklanma kriterlerine göre örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmıştır. Bu dört kategori ; uyum, görev, katılım ve denge kültürleridir (Daft, 2003,323)

A. Uyum Kültürü : Uyum kültürü müşterilerin isteklerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yönetilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu kültürde, organizasyonlarda çevresel değişimlere anında ayak uydurmak için tüm kapasiteyi kullanmak ve yeni kurallar, inançlar geliştirmek esastır (Daft, 2003, 324).

B. Katılım Kültürü : Katılım öncelikle üyelerin katılımı ve dışarıdan gelen, ümit edilen ani değişikliklerle ilgilidir. Bu kültürde çalışanların yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol üzerinde durulur.

C. Denge Kültürü : Denge kültürü iç dengeler ve kararlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu örgütsel kültür yapılacak işler üzerinde metodik bir yaklaşımla çalışılmasını destekler.

D. Görev Kültürü : Dış çevreye hizmet veren örgütlerde hızlı değişmeye ayak uydurmak gereklidir. Görev kültürü örgütsel amacın paylaşılan bir imaj olduğu hallerde de önem taşır.

Roger Harrison’a göre örgütsel kültür; güç, rol, görev ve kişi kültürleri şeklinde ayrılabilir. Her birinin etkili birer örgütsel kültür olduğu söylenebilir fakat örgütler yukarıdaki ayrımlara göre farklı bir konumda olabilirler. Yani yukarıda sayılan kültür tiplerinin karışımı veya herhangi birisinin farklı bir yorumlanması gözlemlenebilir (Handy, 1998, 125-127).

2.1.2.2. PARSONS MODELİ

Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum, hedefe ulaşma, bütünleşme ve yasallık isimlerini taşımaktadır. Her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olması beklenilmelidir. Sistemin mevcudiyeti ise ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Sözü edilen bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerler ise en önemli araçlar olarak yer almaktadırlar. Bu değerler şöyle sıralanabilir; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler.

2.1.2.3. SCHEIN MODELİ

Schein'e göre örgütsel kültürün üç esas fonksiyonu vardır.

A. Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunları

Belirleyicileri: Görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme

B. Çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler

Belirleyicileri: Grup sınırları gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalar, ideoloji ve din

C. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir. Yol haritasına benzetilen örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehber olacağından, belirsizlik karşısında üyeler kolayca durum analizi yapabileceklerdir (Kerlavaj ve diğerleri,2006:351).

2.1.2.4. KILMANN MODELİ

Örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçek durum arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi de yorumlamaktadır. Böylece örgüt kültürü, karar mekanizmalarını, çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inanışların ve iklimin davranışlara yansımalarıdır (Collie ve Taylor,2004:147).

Buradan hareketle örgütsel kültürün iki ayrı işlevsel yönünden söz edilmektedir.

A. Bürokratik kültürler: Bu tip kültürler; hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanır. Bu tipte kültüre sahip olan örgütler olgunluk düzeyine ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarını kullanırlar. Bu tip kültürün değiştirilmesi çok zordur.

B. Yenilikçi kültürler: Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen Dünya'da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda, oturmuş ve statik bürokratik kültürün yerine dinamik olan ve koşullara uyum gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edildiği anlaşılmalıdır.

2.1.2.5. DEAL ve KENNEDY MODELİ

Deal ve Kennedy; örgütsel kültürü, çevreyle ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hızıdır.

2.1.2.6. MILES ve SNOW MODELİ

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadırlar.

A. Koruyucu kültür : Örgütte, muhafazakar inanç ve değerler vardır. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen gösterilmektedirler.

B. Geliştirici kültür : Örgütler, yenilikçidirler ve risk alırlar. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler.

C. Analizci kültür : Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir.

D. Tepki verici kültür : Değişime karşı direnç çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedirler. Stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar niteliğindedir.

2.1.2.7. OUCHI MODELİ (Z KÜLTÜRÜ MODELİ)

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma şekli uygulanabilmektedir. Belirli kademelere gelmek için belli bir kıdeme ulaşmak gereklidir. Açık ofis sistemi kullanılmaktadır. Ancak, Amerikalılar bu sistemin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri de devam ettirip başarı elde etmektedirler. Z tipi örgüt kültürü yatay ve dikey rotasyon sistemini benimser. Z kültürüne ait son uygulama ise çalışanların; tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmalarınıdır.

2.1.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞLETMEYE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

a. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı söylenemez. Bu durumlarda insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. İşte örgüt kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür (Özdevecioğlu, 2000,125-127).

b. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları, değerleri anlamalarına ve bu şekilde, kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için daha azimli ve tutarlı olmalarına ve üstleri ile uyum derecelerinin yükselmesine sebep olur (Kerlavaj ve diğerleri,2006:350).

c. Organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar; Birliktelik sağlar ve “biz” duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Örgüt iklimini olumlu yönde geliştirerek, örgüt kültürünün geniş bir konsensüs sağlanması durumunda ise örgüt içi gruplaşmaları ve ikilikleri önleyebilir (Loewen ve Loo,2004:262).

d. Organizasyonlarda çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Amaçlarda ortaya çıkan çatışmalar algılama farklılıklarının ortaya çıktığı çatışmalar ; örgüt içi bağımlılıktan ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün getirdiği bazı standart uygulamaya ve prosedürler yolu ile rasyonalize edilebilir veya yumuşatılabilirler.

e. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Süreklilik; kültürün, sembollerle, törenlerle, kahramanlarla vb. nesilden nesile aktarılmasıyla sağlanır. Hatta bazı durumlarda yönetici değişse ya da işletmeyi terk etse bile kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.

f. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki, o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa; bir örgüt hakkındaki değerlendirmelerde o örgütün kültürü ile

gerçekleştirilir. Kùltür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kùltürünün izine rastlanır.

g. Örgüt kùltürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine katkıda bulunur (Eren, 2001, 168-169).

2.1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ GÖRENE BENİMSETİLMESİ

(ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI)

Örgüt kùltürünün iş görene benimsetilebileceği soyut olgular : Ortak değerler ve inançlar, liderler, davranış biçimleri, maddi nesnelere, mimari özellikler ve örgüt kimliği, örgüte özgü dil, amaçlar, çevre, teknoloji, insanlar, büyüklük ve yönetim anlayışı.

2.1.4.1. TEMEL DEĞERLER VE İNANÇLAR

İşletme sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün payandasını oluşturur. Değerler, örgütün ahlaki kodlarıyla ilgilidir. İnançlar ise örgüt içinde neye inanılıp inanılmamasının örgüt kültürünce desteklendiği ile ilgilidir (Güney, 2001,181). Bu bağlamda herkes müşterek çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarır ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir (Kozlu ,1996,64).

Paylaşanlar için, temel değerler, firmaların onu diğer işletmelerden ayırt eden kişiliğini tanımlar. Bu şekilde, çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar, müşterek hedeflere doğru daha bir şevkle çalışanları yönetmesi, paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur (Kozlu ,1996,65). Hızlı karar veren yüksek seviyede yönetici kadrosunun varlığı personel arasında sosyal, ilişkilerin yakınlığı çalışanların birbirine sonsuz güveni, ağabey- kardeş muamelesinin oluşturulması temel değerlerden bazılarıdır.

2.1.4.2. LİDERLER VE KAHRAMANLAR

Temel değer ve inançlar nasıl firma kültürünün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak o kültürün gücünü temsil ederler. Liderlerin firma kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler oldukları görülmektedir (Schianetza ve diğerleri,2007:6).

Kahramanlar ise yönetimin herhangi bir kademesinde çıkabilmektedir. Kahraman olabilmek için süratli, programlı ve verimli çalışmak gerekmektedir; fakat yalnız bu yeterli değildir. Ayrıca kişiliğinden, zamanından şirkete normalin üstünde bir şeyler verebilmek özveride bulunmak da şarttır. Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını yaratırlar. Örneğin; Ford için Henry Ford,

Microsoft için Bill Gates örgütsel kahramanlardır. Kahramanların motivasyon gücü çok yüksektir. Diğer çalışanlar için örnek oluştururlar ve örgüte bağımlılığın gelişmesini sağlarlar (Güney, 2001,181).

2.1.4.3. TÖRENLER (MERASİMLER) ve RİTÜELLER

Merasimler, organizasyonun ana değerlerine hangi amaçların önemli olduğunu ve neyin kayda değer olduğunu destekleyen ve açıklayan faaliyetlerin düzeli olarak tekrarlanmasından oluşur (Pettigrew, 1997,576).

Nasıl ki ilkokullarda her sabah “Türküm, doğruyum” diye içilen ant veya bayrak törenleri milli değerlerimize kültürümüze bağlayan etkenler ise, güçlü firma kültürlerinin de bu tür törenlerle pekiştirildiği görülmektedir. Törenler, örgütün kutlama araçlarıdır ve kültürel pekiştirmeyi amaçlarlar. Ödül törenleri, emeklilik törenleri, atanma törenleri gibi törenler örgüt kültürünü açığa çıkarırlar. Ritüeller ise tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve katılımcılar üzerinde örgüt kültürünü hakim kılmayı amaçlarlar.

2.1.4.4. ÖYKÜ VE EFSANELER

Her firmanın yeni gelenlere veya örgüt dışındakilere anlatacağı, firmanın bir başarısı, koruyucusu veya bir devre imzasını atan etkili bir lidere yaptığı bir iş veya başarıyı dramatik olarak anlattığı hikayesi vardır. Bu tür hikayeler daha ilk başvuru sırasında veya girişten birkaç gün sonra yeni gelenlere anlatılır. Bu hikayeler gündemdeki uygulamaları yasallaştırır ve uygulanmasını sağlar. Geçmiş ile gelecek arasında bir köprü vazifesini görür (Pettigrew,1997,576).

Hikayeler anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Ağızdan ağıza dolaşırken gerçekçilikten uzaklaşacak şekilde değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir.

2.1.4.5. MADDİ SEMBOLLER

Örgüt kültürünü oluşturan maddi sembollerin en önemlisi “görev cümlesi” ve “şirket logolarıdır”. Örneğin Mercedes logosu büyük bir çoğunluğun bildiği bir şirket logosudur. Görev cümlesi ise örgütün uzun dönemdeki vizyonunu ifade eder (Collie ve Taylor,2004:143).

Bank Of Amerika, muhafazakar bir şirkettir. Atak bir şekilde risk almak şirketin kültürünün bir parçası değildir. Yöneticileri dört kapılı Amerikan yapımı limuzinler kullanmaktadırlar. Bank Of America 1983'te Charles Schwab Co, şirketine ait borsa firmasını satın almıştır. Bank Of America'nın tam tersine Schwab aldığı ve atılganlığı ile itibar kazanmıştı. Schwab'taki üst yöneticiler Bank Of America'dakiler gibi şirket arabalarını kullanmaktaydılar. Ancak, onların ki Ferrari ve BMW idi. Arabaların imajı hem onları kullananların imajlarına ve hem de Schwab'ın korumaya çalıştığı kültürel değerlere uymaktadır (Öztürk,1994,318).

2.1.4.6. DİL ve METAFORLAR

Kullanılan ortak dil ve kavramsal kategoriler, örgüt kültürünün bir diğer unsurudur. Eğer kullanılan kavramlarda karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman bir örgüt kültürü unsuru olarak kullanılması durumu ortaya çıkar. Örneğin, toplam kalite ve sıfır hata gibi örgüte özel anlam taşımaya başlar. Aynı şekilde metaforlar kavramı da benzetme yoluyla algılamamızı kolaylaştırırlar. Örneğin; saldırmak ve savunmak gibi askeri terimler iş dünyasında farklı anlamda kullanılabilirler. Benzer şekilde evlenme ve boşanma tabirleri de şirket birleşmelerini ve ayrılmalarını ifade etmek için kullanılabilir.

2.1.4.7. DAVRANIŞ KURALLARI

Doğru-yanlış ayrımıyla ilgili beklentilerdir ve örgüt içindeki çalışma kurallarını ifade ederler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı hangilerinin onaylanmadığı o işletmenin davranış kurallarına ilişkin bilgi verirler (Tevrüz, 1996,91). Kurallar değer sistemine bağlı olarak, toplumlarda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlışı, olumluyu ve olumsuz

belirleyen standartlar ve fikirler bütünüdür. Kural ve değer arasındaki farklılık ise değerlerin soyut ve genel kavramlar olması, kuralların da belirgin ve yol gösterici olmalarıdır (Berberoğlu, 1991,41).

2.1.4.8. MİMARİ ÖZELLİKLER VE ÖRGÜT KİMLİĞİ

Bir şirket binasının mimarisi sanıldığından çok daha önemlidir. Mimari tarzı ve iç dizayn çalışanların ve müşterilerin davranışlarını etkilemektedir. Binaların insan psikolojisi üzerindeki etkisine verilecek en somut örneklerden biri eski demokrasi ile yönetilmeyen ülkelerdeki resmi binaların mimari tarzıdır. Bu binalar; insanların devlet karşısında aciziyetlerini vurgulamak için geniş bulvarlar üzerinde, keskin hatlı, koyu renkli ve devasa olarak yapılmışlardır. Böylelikle, bu binalara giren insanların devletin büyüklüğü karşısında ezilmeleri amaçlanmıştır. Anlaşılmaktadır ki, mimari özellikler örgütün stratejik profilini göstermek için kullanılabilirler ve mimarideki değişiklikler çoğunlukla örgüt kültüründeki değişmeyi de gösterir (Güney, 2001,180).

2.1.4.9. VARSAYIMLAR

Örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Varsayımlar, değerler ve inançlar kadar açık değildirler, dolayısıyla tartışılmaları daha zordur. Varsayımlar, insan-doğa ilişkileri, hakikatin niteliği, insanın ve insan eylemlerinin niteliği hakkında olabilir.

2.1.4.10. ÖRGÜT TARİHİ

Bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi incelenmeden tam olarak anlaşılabilir. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü statik bir yapı değil, dinamiktir. Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak için örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

2.1.4.11. AMAÇLAR

Amaçların organizasyonu şu şekilde etkilemesi mümkündür:

- Üretim kalitesi, rol biçiminde organize olmuş kültürlerle kolay kontrol edilebilir.

- Büyüme amaçları kültürel ortam için daha uygundur.

Bir organizasyonunun kültürü bir zaman periyodu boyunca amaçları değişikçe değişebilir (Tikici,1998:56).

2.1.4.12. ÇEVRE

Bir örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin doğası genellikle içinde bulunan insanlara miras kalmışlardır. Çevre, kültürü belirlemede hayati derecede bir etken olarak değerlendirilebilir. Değişimin hızlı ve belirsiz olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütler için organik yapılar uygun olacaktır. Organik yapılara hakim olacak kültürün de, elastikiyet derecesi yüksek tutulmalıdır (Bourne ve Walker,2004:235).

2.1.4.13. TEKNOLOJİ

Kullanılan teknoloji, bir firmanın etkinlik durumunun belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Teknoloji türünün kültür ve yapı üzerinde bit etkiye sahip olduğu açıktır. Örneğin; teknoloji yoğun çalışan bir örgütün kültürü, üyelerin teknoloji ile uyum derecelerine göre şekillenecektir.

2.1.4.15. İNSANLAR

Schein'e göre kültür, insanların ve insan gruplarının algı, düşünce ve hisleriyle etkileşim halindedir ve bu etkileşimler sonucunda gelişir (Schein, 2001,14).

Bu halde; kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için sosyoloji bilimi ile beraber psikoloji biliminin de verilerinden faydalanılmasının gereği ortaya çıkmaktadır.

2.1.4.16. BÜYÜKLÜK

Bir örgütün boyutunun, kültürün oluşumu veya yapı seçimini etkilemede önemli bir değişken olduğu genel olarak kabul edilmiştir. Örneğin; hiyerarşik katmanların fazla olduğu , sorumlulukların kesin olduğu ve işlerin rutinleştiği bürokratik örgütlerde kültürün benimsetilmesi ve yerleştirilmesi kolay olacaktır.

2.1.4.17. YÖNETİM ANLAYIŞI

Her örgüt teorisi ve yaklaşımı, örgütlere değişik açılardan bakış demektir. Yöneticinin bu yaklaşımlardan hangisini benimsediği örgüt kültürüne temel oluşturması açısından önemlidir.

2.1.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

- Örgütsel kültür, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir.
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır.
- Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2001:139).
- Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur.
- Kültür, bir örgütü başka örgütlerden ayıran sınırı çizer.
- Örgüt kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır (Özkalp-Kıral,1996:162).

2.1.6. YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi de işletme amaçlarıyla iş görenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesini sağlamak, bu anlamda özdeşleştirebilmektir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insan amaçları çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Her şeyden önce, örgüte gelen iş görenlerin farklı çevrelerde yetişmiş olmaları, karakterleri eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu sebeple farklı kültürlerden bu işletmeye çalışmak üzere gelen iş görenler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım kümesi oluşturmak gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2000,123).

Her şeyden önce kültür oluşumunda yöneticinin rolü oldukça büyüktür. Bu bakımdan yönetim ile yönetici özdeşleştirilebilir (Özdevecioğlu, 2000,123). Çünkü; esas itibariyle işletmelerde yönetim fonksiyonunun icrası yöneticiler aracılığı ile gerçekleşir. Yürütme fonksiyonunun da başı olan yöneticiler bir organizasyonda kendine özgü kültürün oluşumunda en etkili faktördür. Yürütme fonksiyonuna kültürün etkisi çok yönlüdür. Yukarıda da bahsedildiği üzere örgüt içerisinde yer alan personel benzer veya farklı kültürlerin üyesidirler. Kişiler, örgüt içinde kendi kültürlerinin etkisinde olabilecekleri gibi başka kültürlerinin üyelerini etkiler ya da etkilenirler. Toplum kültürünün bir birimi olan örgütün bu etkileşimden önemli derecede pay alacağı da , sosyal hayatın gerçeğidir. Kültürel etkileşim, örgütsel kararlara alt yapı olabileceği gibi kararlara ve yeniliklere engel olabilir. Üyelerin davranışlarının temeli olan ve davranışları sınırlayan kültür; yöneticilerin alacağı kararların ve verecekleri emirlerin yönünü de tayin edecektir. Bu bağlamda, kişilerin yönetim tarzlarının ait oldukları toplumun kültürüne bağlı olduğu söylenebilir. Davranış kalıpları, değer ve tutumları ile kısacası tüm öğeleriyle kültür, toplumun tüm üyelerinin düşünce ve davranışlarına çerçeve olacaktır. Kültürün sınırlayıcı yapısı içinde olan kişinin yönetim felsefesinin kültürel normlara uymaması olanaksızdır (Flippo,1996:70).

Örgüt üyelerinin hareket tarzları, işletmenin kültürel ortamıyla (amaçlar, değerler, çıkarlar...) çatışabilir. Örgüt üyelerinin davranışlarıyla, kültürel ortamı uyuşturma görevini üzerinde bulunduran yönetici gerektiğinde personelinin davranışını etkilemek zorundadır. Başka bir ifade ile, yönetici personelinin kişiliğine, ihtiyaçlarına, inançlarına, değerlerine vs. (kültürün temeli sayılan faktörlere) etki etmek zorunda kalacaktır. Her kültürde değerlerin düzen ve önemi değişik olacağından; kişilerin davranışlarına etki eden değerlerin sırası da kültürden kültüre değişiklik arz edecektir. Bu nokta, yöneticilerin kültürel analiz konusuna hakim olmalarının gereğini ve önemini ispat etmektedir (Flippo,1996,69).

2.1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli unsuru tutum ve değerlerden oluşan ve bireylerin aksiyon ve davranışlarını yönlendiren genel olarak örgütü meydana getiren kültürdür (Pemberton,2000,185).

Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden örgüt kültürü değerlerine sahiptir. Bu tür öğrenme kültüründe deneyime açıklık, risk, alımı, başarısızlıkları kabul etme ve bunların tamamından faydalanarak öğrenme söz konusudur. Öğrenen örgütlerdeki, örgüt kültüründe; yönetim, iş gören, müşteriler, tedarikçiler, kısaca tüm taraflar öğrenme ve gelişme için fırsatların var olduğunu hissederler. Ayrıca öğrenme ve gelişme fırsatları taraflar nezdinde farklı algılanabilir. Bu durum örgütsel öğrenme düzeyinin ve örgüt kültürü değerlerinin de farklı olmasını sağlar. Örgütsel öğrenme düzeyleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki bu farklılığa bağlı olarak değişebilir. Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişki farklılığı, örgüt yapısı ve büyüklüğü, farklı bilgi düzeyine sahip çalışanların olması, örgüt kültürü değerlerinin benimsenme düzeyi, örgüt kültürünün geçmişi, örgütün geçmiş deneyimi, gibi unsurlar sebep olmaktadır. Bu unsurlar, örgütsel öğrenmenin bir sonucu ve öğrenme kapasitesinin sürekliliği için temel teşkil ettiği şeklinde ifade edilebilir (Schein,2001:4).

Kısacası örgüt kültürünü örgütsel öğrenme açısından farklı ve önemli kılan temel unsurlar, kolektif olarak oluşturulmuş mistik değerler ve örgütün oluşmasını sağlayan referans kalıplarıdır.

Örgüt kültürü; örgütün tutum ve değerlerinden oluşan çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli unsurdur. Örgüt kültürü bu yönü ile örgütsel öğrenmenin düzeyini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü değerleri işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyinde farklılıklara neden olmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme; gelişmelere, değişmelere, örgüt üyelerinin davranışlara, kurallara, öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına, kısacası örgüt kültürüne bağlıdır. Yapılan uygulama çalışmasında örgütsel öğrenme ile örgüt kültürü değerlerinden yalnızca herhangi birisine sahip olan bir işletmenin varlığının mümkün olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğer bir işletme öğrenen örgüt ise ve bu özellikleri gösteriyorsa mutlaka örgüt kültüründe de bu yönü destekleyecek değişimlerin ve gelişmelerin olması gerekmektedir.

Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kurumsal kültür, o işletmeyi diğerlerinden farklı kılmaktadır. Küreselleşen dünyada farklı kültürlerle ait işletmeler her geçen gün daha sıkı rekabet içine girdiği için kurumların kendi kültürlerinin oluşturduğu farklılık da hedeflerine ulaşmaları ve başarılı olmaları açısından son derece önemlidir. Dünyadaki bu gelişmeye paralel olarak işletmelerin çalışanlarından beklentileri de aynı ölçüde artmıştır. Bu nedenle yapılan oryantasyonlar da işletme kültürü çerçevesinde belirlenmeye başlamıştır.

Modern yönetim kavramları arasında önemli yer tutan kuruma bağlılık ve çalışan sadakati, çalışanın o kuruma üyeliğinin uzun süre devam etmesiyle ilgili kavramlardır. Kurum sadakati kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişkilidir. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteğidir. Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Bireyin, şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün

görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir. Kuruma yeni katılan üyelerle yapılan oryantasyon çalışmaları ile kurumsal kültür hep yeniden aktarılarak kurum kimliğinin tutarlılığı ve devamlılığı sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların devir oranının olabildiğince az olması da kurum istikrarını destekleyen önemli bir unsurdur

Bugünün organizasyon yapısı, senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastane modeli ile benzerlik göstermektedir. Bir orkestranın tek bir şefi vardır; enstrüman çalan bütün uzmanlar doğrudan ona karşı çalar. Yani uzmanlarla en üst düzeydeki yönetici arasında hiçbir aracı yoktur. Organizasyon tamamen yataydır. Öğrenen organizasyonlara en uygun örgüt yapısı, **yatay organizasyon yapısıdır**. Yatay organizasyonlarda sıfır hiyerarşi söz konusudur. Dolayısıyla bu tür hiyerarşiler, organizasyondaki hiyerarşi merdivenlerinin azaltılması ve organizasyonların daha basık hale gelmesini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonda çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde çalışmakta, açık bir iletişim sistemine sahip olmakta ve sorumlulukları yüklenme eğiliminde bulunmaktadır. Bu sistemde yöneticiler, çalışanlara daha fazla güven duymaktadır (Senge, 2000:54).

İşletme kavramı ilk çıktığından günümüze yakın bir zamana kadar yönetimde dikey organizasyon teknikleri uygulanmıştı. Dikey organizasyonda astlar ve üstler arasında dik hiyerarşik bir organizasyon yapısı vardır. Yani astları denetleyen ve yöneten kişi sayısı azdır. Dört veya altı kişiyi bir yönetici yönlendirmektedir. Astlar yakından denetlenir ve gördükleri her iş, bağlı oldukları yöneticinin bilgisi altında gerçekleşir. Dolayısıyla işletme içindeki işler ve çalışanlar bir üst tarafından her an denetlenmek zorunluluğu yüzünden daha yavaş ilerlemekte, çalışanların yaratıcılıkları ve görevleri üzerindeki inisiyatiflerini kullanmalarına olanak tanınmamaktadır. Ayrıca dikey organizasyonda sözlü iletişim yanılgısı oluşur. Bir bilginin, alt kademeye iletilene kadar, dikey basamaklardan geçene kadar anlamını yitirmesi söz konusudur.

Yapılacak bir işi genel müdürün, genel müdür yardımcısına, genel müdür yardımcısının, fonksiyonel müdüre, fonksiyonel müdürün, müdür yardımcısına, müdür yardımcısının, şefine, şefin şef yardımcısına, şef yardımcısının ise çalışana söyleyene kadar geçen süreye iletilmesi gereken mesaj zayıflamakta ya da yanlış iletilmektedir (Senge, 2000:45).

İşlerin zaman içerisinde yukarıda anlatıldığı gibi, daha karışık hale gelmesi ve artık işlerin bilgi, teknoloji ve yaratıcılığa dayanması gibi faktörler yüzünden, günümüzde dikey organizasyon biçimleri terk edilmekte, yerini yatay organizasyon biçimleri almaktadır. Dikey organizasyonlarda çalışanlar yaptıkları işe yaratıcılık ve inisiyatiflerini tam olarak yansıtmazlar. Düşüncelerini kendilerine saklamak zorundadırlar. Çalışanların bu hoşnutsuzluklarından dolayı, diğer çalışma arkadaşlarıyla güven ortamından uzak bir çalışma hayatı sürdürmeleri söz konusu olmaktadır. Bunun sonucunda, üstler kendi çalışanlarından zihinsel potansiyelleri, yetenekleri ve performansları gibi konularda çok doğal olarak, istedikleri verimi almamaktadırlar. Yatay organizasyonlar, modern yönetim teorilerinde gelişmiş olup, daha açık bir yönetim, organizasyon ve ilişkiler bütünü tanımlar. Yöneticiler ve çalışanlar arasında kademe sayısı az olup, ilişkiler karşılıklı açıklık içerisinde. Yaşanılan sorunlar çalışanlar tarafından rahatlıkla üstlere aktarılmakta ve birlikte çözüm yolları aranmaktadır. Organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmektedir.

Öğrenen bir işletmede çalışanların öğrenmelerine ve deneyim sahibi olmalarına izin verilir. Dolayısıyla hata yapmaya izin verilir. Çünkü yeni fikir ve yöntemler ancak deneyerek öğrenilir ve her deneme başarıyla sonuçlanmaz. Öğrenmeyi sağlayan hiçbir deneme, başarısız olarak kabul edilmemelidir (Schianetza ve diğerleri,2007:6)

2.1.8. BİRLİKTE YAŞAMA KÜLTÜRÜ

Öğrenme iklimi kavramına göre, bir işletmede "Birlikte Yaşama Kültürü"nü oluşturmadan, birlikte öğrenmeyi gerçekleştirmek güçtür. Öğrenen organizasyondan söz edebilmek için, birlikte yaşama kültürünün oluşturulması gerekir.

Birlikte yaşama kültürü şöyle açıklanabilir:

Karşısındakini ön koşulsuz ve ön yargısız dinleyebilme, saygı duyma, sorulana ya da söyleyene ciddi bir cevap verme gibi, eylemleri, içermesinin yanı sıra, birlikte yaşamanın rutinleri olan, selam verme ve hatır sorma gibi eylemleri de içermektedir (Yazıcı, 2001:67).

Birlikte yaşama kültürü, kişinin etkileşim içinde olduğu insanları ve onların düşüncelerini süratli bir şekilde kafasında daha önce silinmiş dosyaları sınıflamadan önce anlamak ve öğrenmek için, dinlemeyi ve soru sormayı içermektedir. Gerektiğinde, bu yeni bir şey diyerek insanın kafasında yeni dosyalar açabilme yetkisini de kapsamaktadır.

Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, insanların, farklı düşünebileceklerini ve farklı düşünenlerin fikirlerinin mutlaka yanlış olmak zorunda olmadığını kabul etmektedir.

Birlikte yaşama kültürünün paylaşmak, aynı geminin (kurumun) içinde giderken, birbirimizle kavga etmenin ve birbirimizin kuyusunu kazmanın gemiyi batıracağını bilmektir.

Birlikte yaşama kültürünün paylaşılması ile, ortamı daha yaşanabilir bir ortam kılma çabasının, işbirliğinin hedeflerini daha etkin, daha verimli ve daha hızlı ulaşılmasını sağlayacak ve araçların geliştirilmesine yardımcı olacağı fark edilecektir.

Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, **başkalarının başarılarına birlikte sevinme ve başkalarının başarısızlıklarına birlikte üzülme**dir. Bu ortaklık başarının yanı sıra başarısızlıklar içinde geçerlidir.

Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, bütün bu söylenenlerden başka, ortaya çıkan ilk problemde suçlamak yerine, bir araya gelip, problemin sebeplerini araştırmak ve “problemin çözümüne benim katkım nedir? diye sormaktadır”.

Birlikte yaşama kültürünü paylaşmayı, *eleştirilere açık olmayı*, bu eleştirileri, gelişme ve değişim fırsatı olarak kullanmayı öğretir. Kültürün öğrenilir özelliğine göre, kültürün bilinçli olarak etkilenmesi ve değiştirilmesi mümkündür. Bu çerçevede yukarıda sayılan birlikte yaşama kültürü yeniden öğrenilebilir. Ayrıca “bir kültür toplumda yaşayan insanlar tarafından oluşturulur ve paylaşılır”. Bir toplumun üyesi olarak insanların kazandığı bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren kültürün, toplumsal boyutu, örgütsel kültürün belirlenmesinde önemli rol oynar. Dolayısıyla öğrenen organizasyonlarda, örgüt kültürü ele alınırken, bağımsız olarak değil, toplum kültürü de dikkate alınır.

2.1.9. ÖĞRENEN ORGANİZASYONU GERÇEKLEMEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ

Bugün insan kaynağı bölümleri farklı aktivitelerin sorumluluğunu taşımaktadır ve içeriğini iş gören seçimi ve yerleştirilmesi eğitim ve gelişiminin sağlanması, ücretlendirme, sosyal hakların kullanılması, iş gören hizmetleri ve ilişkilerinin yürütülmesi, personelin evraklarının takip edilmesi işlemlerinin yürütülmesi, sağlık ve koruma gibi işlevleri yerine getirirler, kısacası işletmenin temelinden sorumludur. Bu sayılanlar çok temel bir listedir ve insan kaynakları yönetimi bu fonksiyonların yerine getirilmesinde planlı bir şekilde stratejik

fonksiyonuna uygun olarak gerçekleştirirken bir çok bilimsel yöntemden yararlanmak durumundadır (Koçel, 1999:34).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bugünkü bakış açısı her yöneticinin bir insan kaynağı yöneticisi olduğu yönündedir. İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluk sahası giderek gelişmektedir. Ancak yaptığı araştırmalar ya da çalışmalarla tek başına başarılı olması beklenmemelidir. Ancak diğer yöneticilerin katkısı ile daha etkin olabilir. Sözü edilen yaklaşımı işletmenin benimsemesi ve stratejik insan kaynaklarının kullanılması ile verimlilik ve etkinlik her konuda sağlanabilir.

Tüm organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için asgari de olsa bir öğrenme niteliğinin olduğu kabul edilmelidir. Ancak başından beri üzerinde durulan nokta öğrenen organizasyon olma yolunda gereken yapı taşlarının oluşturulması ve zayıf yönlerin giderilerek güçlü olan yönlerinde ön plana çıkarılarak işlerlik kazandırılması gerekmektedir. Organizasyonun karar alıp sonra da bunu uygulayarak somut bir şekilde birden bire öğrenen yapıya geçmesi mümkün görünmemektedir. Öncelikle her şeyde olduğu gibi fizibilitenin yapılması gereken altyapı hazırlıklarının gerçekleştirilmesi gerekir ve bu devrede insan kaynağı yönetimine çok destek sağlayacak birim konumundadır. Çünkü “insan kaynağı yönetiminin modern organizasyonlardaki gelişimine kısaca bir göz atıldığında etkin ve verimli bir yapının oluşturulabilmesi için ön plana liderlik, **motivasyon** ve iletişim konularında kişilerin geliştirilmesini öngören bir anlayış” çıkıyor. Aynı zamanda yeni yönetim anlayışının kapsadığı diğer bir alan olan eğitim ve gelişimi sağlama fonksiyonunun önemi düşünüldüğünde aradaki ilişkinin kuvveti daha da açık şekilde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1999:36).

2.1.10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DESTEK OLABİLECEĞİ ÖNEMLİ NOKTALAR

Öğrenen organizasyon yapısının oluşturulmasında üst yönetimin anlayışı ve kararları çok önemlidir. Üst yönetimden gelen desteğin tüm organizasyonda hissedilmesi insan kaynakları yönetimi politikaları ile sağlanabilir. Bunun kolayca sağlanabilmesinin nedenlerinin başında da insan kaynakları yönetiminin tüm birimler arasında ve üst yönetimle diğerleri arasında bir köprü oluşturmasıdır (Kökel, 1999:45).

Organizasyonun ihtiyaç duyduğu personelin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi aşamalarından sonra gerekli özellikte kişilerin temininden itibaren öğrenen organizasyon yapısının özelliklerinin göz önünde bulundurulması yoluyla bu yapının gelişmesine destek verebilecek düşünce yapısına sahip olan kişilerin seçimi ile işe başlayabilir. Böyle bir seçim ile yeni katılımların öğrenen organizasyonu oluşturma yolundaki ilerlemeleri engellemesi önlenmiş olacaktır.

Uygun insan kaynağı alt yapısının sağlam şekilde oluşturulmasında bu işbirliğinin önemi büyüktür. Mevcut insan kaynağının bu yapıya hazırlanması ve ihtiyacın belirginleştirilip hissettirilmesi insan kaynakları yönetiminin yürürlüğe koyacağı uygulamalarla sağlanabilir. Planlı bir hareket ve gelişim sağlamak kolaylaşmış olur. Kişilerin **değişimi** anlaması ve destek olması için elverişli bir ortam yaratılmış olur (Arslantaş,2005:4).

Shell firması, 100 ile 700 yıl ayakta kalabilmiş işletmelere ilişkin araştırma yaptırmıştır. Araştırma sonucu, bütün bu işletmelerin büyük değişiklikler geçirdikleri tespit edilmiştir. İdari işlemler, rekabet sahaları, temel yatırımlar ve benzeri konularda esaslı değişiklikler yaşandığı görülmüştür. Küreselleşme, tüketicilerin artan beklentileri, artan rekabet ortamı, değişim dönemlerinin kısılması, artık farklı bir şekilde çalışmak gerektiğine işaret etmektedir. 30 yılda kurulan ve büyütülen şirketler, değişime adapte olmazsa, iki yıl içerisinde kaybolmaktadır. Değişim ve dönüşümlere ayak uyduramayan organizasyonların sayısı oldukça çoktur. 1970'te,

Fortune Dergisi'nin tespit ettiği 500 başarılı şirketin üçte biri, 1983'de listeye girememiştir. 1982'de, Peters ve Waterman adlı araştırmacılar, altı önemli kritere göre, 20 yıl boyunca üstünlük arz eden 43 'mükemmel' şirket tespit etmişlerdir. 5 yıl sonra, aynı kriterlere göre, sadece 14 tanesi, 'mükemmel' kalabilmiştir. Arta kalan ve değişime ayak uydurmayan 24 şirketten bir kısmı kapanmış, bir kısmı ise büyük ekonomik sıkıntılar geçirmiştir (İnternet 6).

Değişime ayak uydurmayı ve benimsenmesinin sağlanmasının yanı sıra motivasyon sağlayıcı politika ve uygulamaların geliştirilmesinde çoğunlukla yönlendirmeyi yapan ve tespitleri sağlayan bu birim doğru adımların atılmasına öncülük edebilir. Organizasyon üyeleri öğrenme konusunda motivasyona sahip değillerse öğrenen organizasyona ulaşma da pek mümkün görünmemektedir. İlk şart olan motivasyonun sağlanması için gereken eğitimleri yöneticiler başta olmak üzere gerek görülen çalışanlara verilebilir (Schianetza ve diğerleri,2007:6).

Eğitim ve gelişim konularının ayrı bir önemi olduğu insan kaynakları yönetiminde gelişmelerin izlenmesi ve değerlendirmelerin yapılmasında değişik uygulamalar görülmektedir. Öğrenmenin gerçekleşmesinin tespitinde tüm organizasyon birimleri insan kaynakları birimi ile koordineli ya da onların yönlendirmesi ile çalışmak durumundadırlar. Dolayısıyla işletmelerde etkin bir insan kaynağı yönetimi var ise bunu sağlayan birim yapıyı oluşturan üyeleri işe girişten itibaren takip ettiği için organizasyonu da iyi tanımak durumundadır. Buna bağlı olarak da eksik ve yeterli ya da avantajlı olunan durumları tespit etmekte bir kolaylık sağlanacaktır (Arslantaş,2005:14).

İnsan kaynağı yönetiminde yapılan çalışmaların ışığında elde edilen veriler kullanılarak öğrenen organizasyonun özelliklerinin uygulanabilmesinde ya da hayata geçirilmesinde büyük aşamalar kaydedilir. Elbette bu veriler işletmenin böyle bir yapıyı kurması için uygun zemine sahip olmadığını da ortaya koyabilir. Böylece uygun zeminin oluşturulması için gerekenler öncelikli olarak yapılır ve daha sonra öğrenen organizasyonun inşasına başlanabilir.

Organizasyon direkt olarak insanla ilişkili olduğu için insan kaynakları yönetimi adına yapılan ve yapilabilecek tüm çalışmalar öğrenen organizasyon yapılanmasında faydalı veriler, yöntemler ve kolaylıklar sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI

Teknolojik yenilikler ve gelişmeler de, şimdiye kadar geçerliliğini koruyan geleneksel örgüt yapılarını değişime zorlamaktadır. Artık örgütler, bilgi işleyen birimler olarak görülmekte ve çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürebilmek için; değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Bu özellikleri sağlayabilen modern yaklaşımlardan biri de öğrenen organizasyon yaklaşımıdır.

Geçmiş yıllarda yapılan öğrenen organizasyona yönelik araştırmalarda; ağırlıklı olarak genel yönetim problemleri, personel politikasından kaynaklanan problemler, iletişim düzeylerindeki problemler, ekip çalışmasının yeteri kadar yönetim kademesinden destek alamamasına ilişkin problemlerin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu problemlere çözüm önerisi olarak; iletişim konusunda yapılacak iyileştirmeler ve motivasyon unsurlarının kullanılması ile düzeltilebileceği, iletişim kalitesinin yükseltilmesi ile planlamaya ait problemlerin giderileceği önerilmiştir.

Bu çalışmadaki amaç, İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde, öğrenen organizasyona geçiş sürecini incelemektir. Bu çerçevede uygulanacak anket ile ;

Birinci bölümde işletmenin mevcut durumu değerlendirilerek öğrenen örgütün başlangıç aşamasındaki yeterlilik düzeyi tespit edilecektir.

İkinci bölümde öğrenme eksiklikleri vurgulanıp, mevcut durumun öğrenen organizasyonlara olan benzer ve eksik yönleri belirlenerek geçiş aşamasındaki yeterlilik düzeyi saptanacaktır.

Üçüncü bölümde tespit edilen sorunlar araştırılarak örgütsel engellerin etkileri belirlenecektir.

Dördüncü bölümde ise mevcut kurum kültürünün öğrenen organizasyon ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırma ile elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların;

a. İstanbul Tıp Fakültesinin öğrenen organizasyon olma özelliğini ortaya koyacağı,

b. Örgütsel engeller ve kurum kültürünün, öğrenen organizasyona başlangıç ve geçişteki etkilerini ortaya koyacağı,

c. Bu çerçevede tıp fakültesi yöneticilerine bütüncül, sistematik ve tarafsız bilgiler sağlayacağı,

ç. Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara bir temel teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez 1: "Öğrenme"nin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olmasında, sistemin performansını belirleyen dinamik, karmaşık ve çelişkili konularda çalışanlara yol gösterecek ve öğrenme düzeyini artıracak sürekli eğitimlerin gündeme gelmesi etkilidir.

Hipotez 2: Örgüt sınırlarının dış çevre ile kolaylıkla bilgi alışverişinin yapılabileceği örgütsel yapıya sahip olmasında; yönetimde çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunması, bilginin tam olarak zamanında ve herkes tarafından paylaşılması etkilidir.

Hipotez 3 : Yöneticiler herkesin görüşünü alsa da, yine de bildiğini okuması düşüncesinde bayan ve erkek çalışanlar arasında fark vardır.

Hipotez 4 : Öğrenmenin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olmasında; çalışanların hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde

çalışması, organizasyonda açık bir iletişim sistemi bulunması ve organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanların da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmesi etkilidir.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde aşağıda verilen varsayımlardan hareket edilmiştir.

a. Bu çalışmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen olguyu yansıttığı varsayılmıştır.

b. Bu çalışmada kullanılan anketin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

c. Bu çalışmaya katılan doktor ve hemşireler, anket sorularına içtenlikle cevap vermişlerdir.

3.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE SORU FORMU

Anket, İstanbul Tıp Fakültesinde görev yapan doktor ve hemşirelere, elden gönderilerek uygulanmıştır.

Anket dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde öğrenen örgütün başlangıç aşamasındaki yeterlilik düzeyi, ikinci bölümde geçiş aşamasındaki yeterlilik düzeyi ölçülecektir. Üçüncü bölümde örgütsel engellerin, dördüncü bölümde ise mevcut kurum kültürünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Anketin tüm bölümlerinde 5'li Likert tipi sayısal ölçek kullanılmıştır. Cevaplayıcılardan her bir maddenin gerçekleşme düzeyini (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum aralığında değerlendirmeleri istenmiştir.

Örneklem uygulanan hastanede, 50 adet formun 47 adedi geri dönmüş olup tam olarak doldurulduğu tespit edilen 44 adet form değerlendirilmeye alınmıştır.

Ankete güvenilirlik testi uygulanmış olup Cronbach Alpha değeri 0,8729 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ile anketin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TABLOLAŞTIRILMASI

Katılımcıların demografik özelliklerini belirten tablolar aşağıda olduğu gibidir.

Tablo-1 Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Birikimli Yüzde
Bayan	29	65,9	65,9	65,9
Erkek	15	34,1	34,1	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların % 65,9'unun bayan ve %34,1'inin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo-2 Lisans Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Yüzde Değeri	Birikimli Yüzde
Lisans	18	40,9	40,9	40,9
Yüksek Lisans	5	11,4	11,4	52,3
Doktora	10	22,7	22,7	75,0
Diğer	11	25,0	25,0	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

Lisans Düzeyi tablosuna bakıldığında katılımcıların %40,9'unun lisans, %11,4'ünün yüksek lisans, %22,7'sinin doktora, %25'inin diğer lisans düzeylerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-3 Görev Bilgileri

	Frekan s	Yüzde	Yüzde Değeri	Birikimli Yüzde
HEMŞİRE	22	50,0	50,0	50,0
DOKTOR	9	20,5	20,5	70,5
BAŞ HEMŞİRE	7	15,9	15,9	86,4
LAB TEKNİKER	2	4,5	4,5	90,9
FİZYOTERAPİST	2	4,5	4,5	95,5
DIYETİSYEN	1	2,3	2,3	97,7
YÖNETİCİ	1	2,3	2,3	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

Görev bilgilerini yansıtan tabloya bakıldığında katılımcıların %50'sinin hemşire, %20,5'inin doktor, %15,9'unun baş hemşire, %4,5'inin laboratuvar teknikeri ve fizyoterapist, %2,3'ünün diyetisyen ve yönetici olduğu görülmektedir.

Başlangıç aşamasına ilişkin frekans dağılımı tablo-4'te olduğu gibidir.

Tablo-4 Frekans Dağılımı

		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1	İşletmede, düşünme ve birlikte iş yapmayı kolaylaştırmanın yolları aranmaktadır.	15,9	27,3	31,8	15,9	9,1
2	Yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı üzerinde yoğunlaşmaktadır.	9,1	22,7	36,4	25	6,8
3	Hız, ekonomi, doğruluk bakımından nasıl ve ne öğrenildiği işletmede esas konular arasında yer almaktadır.	11,4	20,5	29,5	29,5	9,1
4	İşletmede geri besleme süreci kapsamında faaliyetlerin sonucu incelenmektedir.	6,8	20,5	36,4	25	11,4
5	Yönetim pratiğe yönelik, işleyişle ilgili açık ve yönlendirici ilkelere sahiptir.	15,9	20,5	34,1	18,2	11,4
6	Öğrenme, hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir yaşam tarzı olarak işletmemizde kurumsallaşmaktadır.	6,8	18,2	31,8	29,5	13,6
7	Sistemin performansını belirleyen dinamik, karmaşık ve çelişkili konularda çalışanlara yol gösterecek ve öğrenme düzeyini artıracak sürekli eğitimler gündeme gelmektedir.	11,4	25	25	27,3	11,4
8	İşletmede, organizasyonun öğrenme hızını ve düzeyini belirlemeye yönelik ölçüm araçları kullanılmaktadır.	27,3	34,1	25	9,1	4,5
9	İşletmeye ait vizyon, misyon ve değerler oluşturulmuştur.	4,5	31,8	27,3	18,2	18,2

Başlangıç aşamasına ilişkin anket sorularından önemli olanlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Soru : İşletmede, düşünme ve birlikte iş yapmayı kolaylaştırmanın yolları aranmaktadır.

Söz konusu işletme için tablo-13'te gösterilen değerlere bakıldığında ; anketi cevaplayanların %15.9'unun "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %27.3'ünün "2-Katılmıyorum" , %31.8'inin "3-Kararsızım", %15.9'unun "4-Katılıyorum" , %9.1'inin "5-Kesinlikle Katılıyorum" seçtiği görülmektedir. "İşletmede, düşünme ve birlikte iş yapmayı kolaylaştırmanın yolları aranmaktadır." yargısı için katılım düzeyinin yüksek olduğu ön plana çıkmaktadır.

3. Soru : Hız, ekonomi, doğruluk bakımından nasıl ve ne öğrenildiği işletmede esas konular arasında yer almaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye , %11.4'ünün "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %20.5'inin "2-Katılmıyorum" , %29.5'inin "3-Kararsızım", %29.5'inin "4-Katılıyorum" ,

%9.1'inin "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir. Hız, ekonomi, doğruluk bakımından nasıl ve ne öğrenildiği işletmede esas konular arasında yer aldığı değerlendirilmektedir. Günümüzde rekabet ortamı içerisinde bulunan işletmelerde ve söz konusu işletmede de, "Hız, ekonomi, doğruluk" sürekli göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle doğruluk unsurunun, işletmenin hizmet kalitesi seviyesinin yükseltilmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

4. Soru : İşletmede geri besleme süreci kapsamında faaliyetlerin sonucu incelenmektedir.

Ankette sorulan bu önermeye, %6.8'inin "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %20.5'inin "2-Katılmıyorum" , %36.4'ünün "3-Kararsızım", %25'inin "4-Katılıyorum" , %11.4'ünün "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir. Katılımın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşletmede geri besleme süreci kapsamında faaliyetlerin sonucu incelenmesi işletme için son derece önemlidir. Söz konusu işletmede rutin olarak bölüm toplantılarında faaliyetlerin sonuçları incelenmekte, yapılan hataların tekrar yapılmaması, pratik uygulamaların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi şeklinde uygulanmaktadır.

İşletmenin kalite seviyesini iyi bir seviyede muhafaza edebilmesi için etkin bir denetim sistemi ile hızlı bir geri besleme sürecinin kurulması gerekliliği bilincinin işletmede mevcut olduğu gözlemlenmiştir.

5. Soru: Yönetim pratiğe yönelik, işleyişle ilgili açık ve yönlendirici ilkelere sahiptir.

Ankette sorulan bu önermeye, %15.9'unun "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %20.5'inin "2-Katılmıyorum" , %34.1'inin "3-Kararsızım", %18.2'sinin "4-Katılıyorum" , %11.4'ünün "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların büyük bir kısmı katılmıştır. Özellikle işletmede üst yönetim, pratiğe yönelik, işleyişle ilgili açık ve yönlendirici ilkelerin uygulanmasını; çalışanların zaman kaybını önlemek, daha etkili olmalarını sağlamak amacıyla teşvik etmektedirler.

Yapılacak beyin fırtınaları, personelin pratiğe yönelik görüş ve önerilerinin alınması ve hayata geçirilmesi ile katılım daha yaygın olacaktır.

6. Soru : Öğrenme, hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir yaşam tarzı olarak işletmemizde kurumsallaşmaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %6.8'inin "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %18.2'sinin "2-Katılmıyorum" , %31.8'inin "3-Kararsızım", %29.5'inin "4-Katılıyorum" , %13.6'sının "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir. Öğrenme, hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir yaşam tarzı olarak işletmede kurumsallaşması öğrenen organizasyona geçiş sürecinin başlangıç aşamasında en çok katılım alan ve destek gören soruların arasında yer almaktadır. Bu soru ile "öğrenme"nin yaşam tarzı olarak yer alması ile geçiş sürecinin daha hızlı ve etkin olacağı değerlendirilmektedir.

8. Soru İşletmede,organizasyonun öğrenme hızını ve düzeyini belirlemeye yönelik ölçüm araçları kullanılmaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %27.3'ünün "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %34.1'inin "2-Katılmıyorum" , %25'inin "3-Kararsızım", %9.1'inin "4-Katılıyorum" , %4.5'inin "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Ankette sorulan bu önermeye, katılımın az olduğu ilgili tabloda yer almaktadır. İşletmede öğrenme düzeyini ölçmek için yalnızca anketler uygulanmaktadır. İşletmede, organizasyonun öğrenme hızını ve düzeyini değerlendirmeye yönelik ölçümü sağlayacak araçların kullanılması ile katılım düzeyi artabilecektir. (Öğrenme eğrileri, deneyim eğrileri, yarı-ömür eğrisi.)

Geçiş aşamasına ilişkin frekans dağılımı tablo-5'te olduğu gibidir.

Tablo-5 Frekans Dağılımı

		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
10	Organizasyon' un yapısı ; esneklik , açıklık , serbestlik , fırsatların değerlendirilmesi , öğrenmenin desteklenmesi ve öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur	6,8	27,3	29,5	25	11,4
11	Çalışanların yeni teknolojiler , yönetim uygulamaları , problem çözme , ekip oluşturma gibi konularda sürekli eğitimleri onların düşünsel ve yaratıcı kapasitelerinin artmasını sağlamaktadır.	9,1	27,3	27,3	27,3	9,1
12	Yönetimde çalışanlar , müşteriler , ortaklar ve rakipler arasında yakın,sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmaktadır.	9,1	13,6	36,4	25	15,9
13	Bilgi tam olarak, zamanında ve herkes tarafından aynı seviyede paylaşılmaktadır.	9,1	6,8	27,3	43,2	13,6
14	Bireyler, gruplar ve bölümler arasında sürekli diyalog ortamı sağlanmaktadır.	6,8	11,4	38,6	29,5	13,6
15	Ödüllendirme ; öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde yapılmaktadır.	25	34,1	22,7	11,4	6,8
16	Farklı fikirlerin farklı yaklaşımları beraberinde getireceği ve bunun da bir öğrenme fırsatı olabileceği düşünülmektedir.	6,8	20,5	31,8	27,3	13,6
17	Örgüt sınırları; örgütün dış çevre ile kolaylıkla alışveriş yapabilmesini sağlayacak şekilde geçirgen bir yapıya sahiptir.	11,4	27,3	27,3	27,3	11,4

Geçiş aşamasına ilişkin anket sorularından önemli olanlar aşağıda açıklanmıştır.

13. Soru : Bilgi tam olarak, zamanında ve herkes tarafından aynı seviyede paylaşılmaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %9.1'inin "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %6.8'inin "2-Katılmıyorum" , %27.3'ünün "3-Kararsızım", %43.2'sinin "4-Katılıyorum" , %13.6'sinin "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalarda, sağlık işletmelerinin hizmetleriyle ilgili tıbbi olmayan açılardan yapacakları değişiklikler (örneğin kişiler arası bilgi dolaşımı kolaylaştıracak faaliyetler ; kişiler arası sıcaklık, rahatlık) ile hasta tatmin seviyesinin arttığı gözlenmiştir. Bu bağlamda; öğrenen organizasyona geçiş süreci daha etkin ve hızlı olabilecektir.

15. Soru : Ödüllendirme , öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde yapılmaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %25'inin "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %34.1'inin "2-Katılmıyorum" , %22.7'sinin "3-Kararsızım", %11.4'ünün "4-Katılıyorum" , %6.8'inin "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Öğrenmeyi teşvik eden, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların bilgilerini ilgililere ulaştırarak, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan ve ödüllendiren bir sistemi öğrenen organizasyon esas almaktadır.

Yeni fikirlerin oluşturulmasını ve bilgi paylaşımını temel alan bir işletme tarafından, uygun ödüllendirme ve takdir etme sistemleri kullanılmaktadır. Söz konusu işletme, bilgi paylaşımı faaliyetlerine en fazla katkıda bulunan istekli çalışanlarını takdir etmek amacıyla yayınlar, özel programlar vs. düzenlenmektedir. Ayrıca, en aktif bilgi paylaşımcıları özel olarak ödüllendirilmektedir. Bu şekilde takdir edilen bir çalışan olmak, çalışanlar için güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır.

Michael Lebouef'in çok satan kitabı dünyanın en büyük yönetim ilkesi olarak ödüllendirilen davranışın tekrarlandığı fikrini tanımlamaktadır. Bu fikre istinaden "Eğer çalışanların yaşam boyu öğrenmeye bağlı olması isteniyorsa , onları öğrendikleri için ödüllendirmelidir " bilinci başhekimler ve müdürler tarafından yapılan görüşmelerde saptandı.

Anketin "Engeller" bölümüne ilişkin frekans dağılımı tablo-6'da olduğu gibidir.

Tablo-6 Frekans Dağılımı

		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
18	Bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir.	4,5	25	36,4	18,2	15,9
19	Bilgi sadece bireylerin akıllarında kalmakta ve paylaşılmamaktadır.	6,8	15,9	31,8	34,1	11,4
20	Çalışanlara olayların arasındaki bağları gösterecek mekanizmalar kurulmaz, işlerle ilgili resmin bütünü genelde görülemez.	25	27,3	25	15,9	6,8
21	Önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemler yeniden yaşanmaktadır.	4,5	27,3	34,1	22,7	11,4
22	Yöneticiler herkesin görüşünü alsa da, yine bildiğini okumaktadır.	6,8	13,6	29,5	34,1	15,9
23	Esas olan problemin sonucudur, ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğu ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceği arka plandadır.	4,5	22,7	34,1	29,5	9,1
24	Başarılı ortaya çıkaran sebep ve mekanizmalardan ziyade gözler başarının berraklaştığı kişide odaklanır.	6,8	11,4	36,4	29,5	15,9
25	Daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de başarı getireceğine dair bir inanç vardır.	9,1	22,7	34,1	22,7	11,4
26	Verilen eğitimlerin işletmenin amaçlarıyla bir ilgisi yoktur .	9,1	15,9	34,1	29,5	11,4

Anketin “Engeller” bölümüne ilişkin anket sorularından önemli olanlar aşağıda açıklanmıştır.

21. Soru : Önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış problemler yeniden yaşanmaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %4.5’inin “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, %27.3’ünün “2-Katılmıyorum” , %34.1’inin “3-Kararsızım”, %22.7’nin “4-Katılıyorum” , %11.4’ünün “5-Kesinlikle Katılıyorum” katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Problemler ortadayken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenmez ve önceden sorunun yaklaştığını gösteren belirtilerde tespit edilemez. Daha sonra bu sorunun kendini yinelemesine yakın belirtiler ortaya çıktığında da sorunun geldiği anlaşılabilir. Önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılması olmalıdır.

Katılımın az olması nedeni ile problem çözme konusundaki eğitim programları gereksinimi olduğu değerlendirilen işletmeye, böyle bir program ile öğrenmenin belli bir bölümü sağlanacaktır ve organizasyondaki tüm personelin düşünce yapısının değiştirilmesi ile tekrarlanması önlenecektir.

Bu program kapsamında tüm çalışanların problem çözme teknikleri konusunda bir eğitimden geçirilerek fikir üretilmesi ve bilgi toplanması, ortak karara varılması,

veri analizi ve gösterimi ve aksiyonların planlanması için kullanılacak çeşitli yöntem ve araçlarla tanışmaları sağlanabilecektir.(Altunışık,2004:202)

Bölüm bazında yapılan toplantılarda çalışanlara "çıkarılan dersler"i raporlamaları görevi verilmesi ile "Biz daha önce bunları konuşmamış mıydık?" soruları azabilecektir.

Önemli olan sorunu çözmek değil, sorunun ortaya çıkmasını önleyebilmektir. Bunu başarabilmenin iki yolu vardır. Bir sorun ortaya çıkmadan önce müdahale etmek ya da sorun üreten ortamın yapısını değiştirerek sorunların ürememesini sağlamaktır.

22.Soru : Yöneticiler herkesin görüşünü alsa da, yine bildiğini okumaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %6.8'inin "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %13.6'sının "2-Katılmıyorum" , %29.5'inin "3-Kararsızım", %34.1'inin "4-Katılıyorum" , %15.9'unun "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmesi öğrenen organizasyonun önemli özellikleri arasında yer aldığı yöneticiler tarafından bilinmelidir.

Öğrenen organizasyonlarda tüm çalışanlar fikirlerini özgürce söyleyebilme fırsatına sahiptir. Bu sayede doğruların bulunması daha kolaylaşır. Daha önce değinilen öğrenme engellerinden biri olan bilginin üretilmemesi konusundaki yetersizlik bu ilke sayesinde ortadan kaldırılır. Çalışanların kaygı duymadan ya da kendi düşüncelerine değer verildiğine inandıkları bir ortamda fikirlerini ortaya koymaları ile çeşitlilikten yararlanılarak daha kolay çözüm üretilebilir.

Anketin "Kurum Kültürü" bölümüne ilişkin frekans dağılımı tablo-7'de olduğu gibidir.

Tablo-7 Frekans Dağılımı

		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
27	Organizasyondaki hiyerarşi merdivenlerinin azaltılmakta ve organizasyonun daha basık hale gelmesini sağlanmaktadır.	4,5	25	36,4	25	9,1
28	Organizasyonda çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde çalışmaktadır.	6,8	20,5	34,1	34,1	4,5
29	Organizasyonda açık bir iletişim sistemi bulunmaktadır.	4,5	22,7	27,3	34,1	11,4
30	Yaşanılan sorunlar çalışanlar tarafından rahatlıkla üstlere aktarılmakta ve birlikte çözüm yolları aranmaktadır.	11,4	34,1	34,1	13,6	6,8
31	Organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmektedir.	6,8	15,9	31,8	34,1	11,4
32	Yeni fikir de yöntemler denenilerek öğrenilmekte ve her deneme başarıyla sonuçlanması beklenmemektedir.	9,1	25	27,3	25	13,6

Anketin “Kurum Kültürü” bölümüne ilişkin anket sorularından önemli olanlar aşağıda açıklanmıştır.

27. Soru: Ankette sorulan bu önermeye, %4.5’inin “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, %25’inin “2-Katılmıyorum” , %36.4’ünün “3-Kararsızım”, %25’inin “4-Katılıyorum” , %9.1’inin “5-Kesinlikle Katılıyorum” katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

“Organizasyondaki hiyerarşi merdivenleri azaltılmakta ve organizasyonun daha basık hale gelmesi sağlanmaktadır.” sorusuna, cevaplayanların büyük bir kısmı katılmıştır. Açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların bilgilerinin ilgililere ulaştırarak, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunan işletme yapısına sahip olduğu değerlendirilmektedir. Sorunların, organizasyonun her kademesindeki personelin farklı görüşlerinin entegrasyonu, işbirliği ve ekip halinde öğrenmeden yararlanılarak çözüldüğü saptanmıştır.

28. Soru : Organizasyonda çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde çalışmaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %6.8’inin “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, %20.5’inin “2-Katılmıyorum” , %34.1’inin “3-Kararsızım”, %34.1’inin “4-Katılıyorum” , %4.5’inin “5-Kesinlikle Katılıyorum” katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Ankette sorulan bu önermeye, cevaplayanların büyük bir kısmı katılmıştır. Çalışanlar , isteği doğrultusunda bölüm bazında çalışma ekipleri oluşturulmuştur. Bu

ekipler tarafından standartlar ve uyumun incelenmesi için klinik ve klinik olmayan alanlarda düzenli aralıklarla çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca takım çalışması için e-posta adresleri oluşturulmuştur. Gruplar tarafından hangi alanlarda hangi araçlarla (görüşmeler, doküman tarama, anket, yayınlar gibi) veri toplanacağı belirlenmiştir. Her alt kriter için formlar hazırlanmaktadır. Her kriter için çalışanlar tarafından fikirler beyan edilmekte ve grup tarafından ankete tabi tutulmaktadır. Bu ortak çalışmanın sonucu başhekimlere ve müdürlere gönderilmektedir. Anket sonucu tüm gruplar tarafından paylaşılmaktadır.

30. Soru : Yaşanılan sorunlar çalışanlar tarafından rahatlıkla üstlere aktarılmakta ve birlikte çözüm yolları aranmaktadır.

Ankette sorulan bu önermeye, %11.4'ünün "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %34.1'inin "2-Katılmıyorum" , %34.1'inin "3-Kararsızım", %13.6'sını "4-Katılıyorum" , %6.8'inin "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Ankette sorulan bu önermeye, cevaplayanların büyük bir kısmı katılmıştır. Bölüm bazında ve e-posta adreslerine oluşturulmuş gruplar ile sorunlar değerlendirilerek bir aksiyon planı hazırlanması ve uygulamaya geçirilmesi ile çözüm yolları aranmaktadır.

32. Soru: Yeni fikir de yöntemler denenilerek öğrenilmekte ve her deneme başarıyla sonuçlanması beklenmemektedir.

Ankette sorulan bu önermeye, %9.1'inin "1-Kesinlikle Katılmıyorum", %25'inin "2-Katılmıyorum" , %27.3'ünün "3-Kararsızım", %25'inin "4-Katılıyorum" , %13.6'sının "5-Kesinlikle Katılıyorum" katılım düzeyi olduğu görülmektedir.

Ankette sorulan bu önermeye, cevaplayanların büyük bir kısmı katılmıştır. İşletmede yeni fikir ve yöntemlerin ortaya çıkması için düzenli toplantılar yapıldığından, beyin fırtınalarının gerçekleştirildiğinden, personel memnuniyet anketi

ile servis anketleri düzenlendiğinden, e-posta grupları oluşturulduğundan katılımın yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir.

3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

İstanbul Tıp Fakültesinin öğrenen organizasyona geçiş süreci incelenecektir. Örgütsel engeller ve kurum kültürünün, öğrenen organizasyona başlangıç ve geçişteki etkilerinin belirlenmesinde regresyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel engellerin gruplar üzerine etkisi T-testi ile sınanmıştır.

Hipotez 1 : "Öğrenme"nin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olmasında; sistemin performansını belirleyen dinamik, karmaşık ve çelişkili konularda çalışanlara yol gösterecek ve öğrenme düzeyini artıracak sürekli eğitimlerin gündeme gelmesi etkilidir.

Regresyon analizi ile aşağıdaki tabloda yer alan değerlere ulaşılmıştır:

Tablo-8 Model Özeti

Model Özeti

Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmin Edilen Std. Hata
1	,720 ^a	,518	,507	,789

a. Bağımsız Değişken : s7_ eğitim

Tablo-9 ANOVA Testi Tablosu

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
1	Regression	28,115	1	28,115	45,181	,000 ^a
	Residual	26,135	42	,622		
	Total	54,250	43			

a. Bağımsız Değişken : s7_ eğitim

b. Bağımlı Değişken : s6_ yaşam tarzı

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığının incelemek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucu ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının karar verilmesinde yardımcı olmaktadır (Altunışık,2004:200). F testinin (45,181) sonucunun anlamlı olması yani %5 seviyesinde 0,05'ten küçük olması nedeniyle söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Tablo-10 Değişkenler

		Değişkenler ^a				
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	1,052	,348		3,024	,004
	s7_education	,716	,107	,720	6,722	,000

a. Bağımlı Değişken : s6_yaşam tarzı

Modelde yer alan değişken (Eğitimlerin Sürekli Gündeme Gelmesi, Sig değeri 0,000 olup 0,05 küçüktür) katkı sağlamaktadır.

"Öğrenme"nin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olması ile sistemin performansını belirleyen dinamik, karmaşık ve çelişkili konularda çalışanlara yol gösterecek ve öğrenme düzeyini artıracak sürekli eğitimlerin gündeme gelmesi arasında neden sonuç ilişkisi vardır.

İnsanlara ve onların kişisel ve kurumsal hedefleri başarmak için başkalarıyla nasıl çalıştıklarına ilişkin bir gelişim süreci, öğrenmenin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olmasının önemli adımları arasında yer almaktadır. Çoğu zaman hedefleri başarmak, yaratıcı düşünmeyi ve problem çözmeyi gerektiren değişiklikler yapmak olarak ifade edilmektedir (Dedehayır, 2006:2). Öğrenmeyi yaşam tarzı olarak benimsemeyi amaç edinen çalışanların bulunduğu ve anılan çalışanların, "değişim yaratmak, insanları olumlu etkilemek, kurumun etkinliğini ve karlılığını artırmak, öğrenmek ve büyümek, güç ve etki yaratmak" istekleri olması gerekmektedir.

Söz konusu yaşam tarzında sürekli bir öğrenme dinamiği içinde olunabilmesi için; eğitime önem verilmeli, problem çözme konusundaki eğitim programları bu konudaki öğrenmenin belli bir bölümünü sağlamalı, organizasyondaki tüm personelin düşünce yapısının değiştirilmesine katkıda bulunulmalıdır.

Eğitim programları da bilgi transferi için oldukça güçlü araçlardır fakat başarılı olmaları için uygulamalarla bağlantılarının mutlaka kuruluyor olması ve uygulama sonrası geri beslemesinin kontrolü gerekmektedir.

Öğrenen organizasyonun beş disiplini arasında yer alan kişisel ustalığın ve hâkimiyetin geliştirilmesi, işbaşında eğitim ile sağlanabilir.

Hipotez 2: Örgüt sınırlarının dış çevre ile kolaylıkla bilgi alışverişinin yapılabileceği örgütsel yapıya sahip olmasında; yönetimde çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunması, bilginin tam olarak zamanında ve herkes tarafından paylaşılması etkilidir.

Regresyon analizi ile aşağıdaki tabloda yer alan değerlere ulaşılmıştır:

Tablo-11 Model Özeti

Model Özeti

Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmin Edilen Std. Hata
1	,394 ^a	,155	,114	1,129

a. Bağımsız Değişkenler : (Sabit), s13_Bilginin paylaşılması, s12_çalışanlar arasında ilişkiler

Tablo-12 ANOVA Testi Tablosu

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Karelerin ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	9,609	2	4,805	3,767	,031 ^a
Kalan	52,300	41	1,276		
Toplam	61,909	43			

a. Bağımsız Değişkenler : (Sabit), s13_Bilginin paylaşılması, s12_çalışanlar arasında ilişkiler

b. Bağımlı Değişken : s17_Örgüt sınırları

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığının incelemek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucu ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi , oluşturulan modelin uygun olup olmadığının karar verilmesine yardımcı olmaktadır (Altunışık,2004:200). F testinin (3,767) sonucunun anlamlı olması yani %5 seviyesinde 0,05'ten küçük olması nedeniyle söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Tablo-13 Değişkenler

Değişkenler ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,179	,774		1,524	,135
	s12_çalışanlar arasında ilişkiler	,096	,149	,094	,649	,520
	s13_Bilginin paylaşılması	,423	,156	,391	2,714	,010

a. Bağımlı Değişken : s17_Örgüt sınırları

“Örgüt sınırlarının dış çevre ile kolaylıkla bilgi alışverişinin yapılabileceği örgütsel yapıya sahip olması” ile “ bilginin tam olarak zamanında ve herkes tarafından paylaşılması” arasında neden sonuç ilişkisi vardır. Ancak “yönetimde çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunması” ile neden sonuç ilişkisi bulunmamaktadır.

Öğrenen organizasyon, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden ve mevcut bilgileri etkin bir şekilde kullanmaya özen gösteren bir yapıya sahiptir. Öğrenen organizasyon canlı bir organizma yapısına benzetildiğinde; hayatını idame etmesini sağlayan kan dolaşımını, bilginin paylaşılması olarak ifade edilebilir. Böylesine önemli bir unsur olan bilginin paylaşılması ise çalışanlar, müşteriler, ortaklar arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunması ile mümkün olabilecektir.

Bahse konu örgüt yapısında; bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil uygun ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmeyi

sağlamayı bu bilgileri uygulamaları ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas almaktadır.

Söz konusu işletme bilginin paylaşılması için panoları, e-posta adresleri, web sitesini, bilgi broşürlerini, bültenleri kullanmaktadır.

“Yönetimde çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunması” neden sonuç ilişkisi bulunmayan değişkeni için diyalogun artmasına önem verilmesi gerekmektedir. Bu maksatla düzenlenecek çay saatleri, tüm personelin katılımıyla yapılacak akşam yemekleri, web sitesinde personelin evlilik ve doğum günlerinin kutlanması ile sağlanabilecektir.

Hipotez 3: Yöneticiler herkesin görüşünü alsa da, yine de bildiğini okuyor yargısına katılım derecesinde bayan ve erkek çalışanlar arasında farklılık vardır.

T-testi analiz sonuçları iki tablodan oluşmaktadır. Birinci tabloda karşılaştırma yapılan gruplara ait frekans dağılımı, ortalama, standart sapma ve standart hata bilgileri yer almaktadır.

İkinci tabloda ise T-testi sonuçlarına ilişkin değerler bulunmaktadır. T-testi sonuçlarının değerlendirilmesi iki aşamada yapılmaktadır. Birinci aşamada Levene Testi sonuçlarına bağlı olarak T değerinin anlamlı olup olmadığını karar verilir.

Tablo-14 Grup İstatistikleri

		Grup İstatistikleri			
	cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hata
s22_Yöneticiler	E	15	3,40	1,183	,306
	B	29	3,38	1,115	,207

Levene Testinin amacı, test yapılan iki grubun varyanslarının aynı olup olmadığının incelenmesidir. Varyansların eşit olması veya olmaması durumlarında standart sapmanın (hatanın) farklı şekillerde hesaplanıyor olması , t değerlerinin de farklı hesaplanmasına neden olmaktadır. Bunun için bahse konu tabloda Levene testine ait Sign değeri (0,832 > 0,05) olması nedeniyle varyansların eşit olma durumu söz konusudur. T-testinde yer alan Sig (2-kuyruklu) değerinin 0,955 > 0,05

olması nedeniyle yargısına katılım derecesinde bayan ve erkek çalışanlar arasında farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez red edilmiştir.

Erkek ve bayan çalışanlar açısından özellikle önem arz eden bir durum (bayanlar için : duygusallık, fiziki görünüşe önem verme, vb.) söz konusu olmadığı için ret edildiği değerlendirilmektedir.

Tablo-15 Bağımsız Gruplar Testi

		Bağımsız Gruplar Testi								
		Levene Testi		t-test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-kuyruklu)	Farkların ortalaması	Std. Fark Hatası	%95 güven aralığında	
									en alt	en üst
s22	Varyansların eşit olması durumu	,045	,832	,057	42	,955	,02	,362	-,710	,751
	Varyansların farklı olması durumu			,056	27,0	,956	,02	,369	-,737	,778

Hipotez 4 : Öğrenmenin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olmasında; çalışanların hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde çalışması, organizasyonda açık bir iletişim sistemi bulunması ve organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmesi etkilidir.

Tablo-16 Model Özeti

Model Özeti

Model	R	R Kare	Uyarlanmış R Kare	Tahmin Edilen Std. Hata
1	,755 ^a	,571	,539	,763

a. Bağımsız Değişkenler : s31_karar alma süreci, s28_takım çalışması, s29_iletişim sistemi

Tablo-17 ANOVA Testi Tablosu

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	30,960	3	10,320	17,725	,000 ^a
	Kalan	23,290	40	,582		
	Toplam	54,250	43			

a. Bağımsız Değişkenler : s31_karar alma süreci, s28_takım çalışması, s29_iletişim sistemi

b. Bağımlı Değişken :

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığının incelemek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucu ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi , oluşturulan modelin uygun olup olmadığının karar verilmesine yardımcı olmaktadır (Altunışık,2004:201). F testinin (17,725) sonucunun anlamlı olması yani %5 seviyesinde 0,05'ten küçük olması söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Tablo-18 Değişkenler

Değişkenler^a

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	,071	,471		,150	,881
	s28_takım çalışması	,667	,122	,598	5,445	,000
	s29_iletişim sistemi	,227	,145	,219	1,566	,125
	s31_karar alma süreci	,116	,142	,112	,818	,418

a. Bağımlı Değişken: ~~Okuyuşma~~ ~~Okuyuşma~~

“Öğrenmenin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olması” ile ; “çalışanların hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde çalışması” arasında neden sonuç ilişkisi var olup, “organizasyonda açık bir iletişim sistemi bulunması” ve “organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmesi” arasında neden sonuç ilişkisi bulunmamaktadır.

Öğrenen organizasyonların hedefi, sürekli öğrenmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek, özellikle de organizasyonun bir bütün olarak gelişime açık tutmaktır. Bu hedefin basamağında takım halinde çalışma yer almaktadır. Bu kritik unsur olmaksızın hedefe varmanın mümkün olmayacağı aşikardır. İşletmeler sürekli gelişme ve rekabet üstünlüğü kazanma arayışı içine girdikçe, *takım ruhu* ve kolektif anlayış vasıtasıyla, kaynakları etkin bir şekilde değerlendirebilecektir. Anılan işletmede bireysel çalışmadan daha çok takım halinde çalışma söz konusu olmaktadır.

Neden sonuç ilişkisi bulunmayan “yönetimde çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunması” değişkeni için diyalogun artmasına önem verilmesi gerekmektedir. Bu maksatla düzenlenecek çay saatleri, tüm personelin katılımıyla yapılacak akşam yemekleri, web sitesinde personelin evlilik ve doğum günlerinin kutlanması ile sağlanacaktır.

“Organizasyonda açık bir iletişim sistemi bulunması” ile “organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmesi” arasındaki neden sonuç ilişkisinin artırılması maksadıyla çalışanlara yönelik açık haberleşme ve yapıcı iletişim kanalları mevcut olması gerekmektedir. Bu gereksinimin tamamlanabilmesi için bilgisayar iletişim yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, intranet ve internet gibi konular, kurumsal bilgi yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik unsurlar ve telefon, faks, fiber optik, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler (diğer hastaneler ile video konferans) olarak adlandırılan iletişim teknolojileri ile etkin olarak kullanımının artırılması ile sağlanacaktır.

Bugün, iletişim konuşmanın ötesinde, bir birliktelik oluşturmaya çalışmaktadır. Müşterilerle kurulacak sağlıklı iletişim, işletmelerin sunduğu hizmet hakkında bilgi almasının en etkin yollarından biridir. Müşterinin sesine kulak vermek ile onun tecrübe ve beklentilerinden öğrenmek, işletmelerin değerlendirmeleri gereken en önemli öğrenme fırsatıdır.

Öğrenen organizasyonlarda tüm çalışanlar fikirlerini serbest bir şekilde söyleyebilme fırsatına sahiptir. Bu sayede doğruların bulunması daha kolaylaşır.

Daha önce değinilen öğrenme engellerinden biri olan bilginin üretilmemesi konusundaki yetersizlik bu ilke sayesinde ortadan kaldırılır. Söz konusu işletmede karar alma sürecinde çalışanların kaygı duymadan ya da kendi düşüncelerine değeri verildiğine inandıkları bir ortamda fikirlerini ortaya koymaları ile çeşitlilikten yararlanılarak daha kolay çözüm üretilebilecektir.

Bu kapsamda tüm çalışanların katılımıyla üretilen fikirler ve toplanılan bilgi , veri analizi ve gösterimi ve aksiyonların planlanması için kullanılacak çeşitli yöntem ve araçlarla ile karar alma süreci hızlandırılacak ve etkin bir şekilde yapılabilecektir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünyada rekabet avantajı kazanmaya veya mevcut avantajlı durumunu korumaya çalışan kurumlar incelendiğinde; öğrenen organizasyon olma yönündeki çabaların son yıllarda yoğun bir biçimde sürdüğü görülmektedir. Kurumlar bilgiyi yaratmak, edinmek, yorumlamak, elde etmek ve elde tutmak konularındaki becerilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Öğrenmenin işletmede yaşam tarzı olarak benimsenmiş olması, öğrenen organizasyonun önemli adımları arasında yer almaktadır. Söz konusu yaşam tarzında sürekli bir öğrenme dinamiği içinde olunabilmesi için; eğitime önem verilmeli, problem çözme konusundaki eğitim programları bu konudaki öğrenmenin belli bir bölümünü sağlamalı, organizasyondaki tüm personelin düşünce yapısının değiştirilmesine katkıda bulunulmalıdır.

Eğitim programları bilgi transferi için oldukça güçlü araçlardır fakat başarılı olmaları için uygulamalarla bağlantılarının mutlaka kuruluyor olması ve uygulama sonrası geri beslemesinin kontrolü gerekmektedir.

Öğrenen organizasyonun beş disiplini arasında yer alan kişisel ustalığın ve hâkimiyetin geliştirilmesi, işbaşında eğitim ile sağlanabilir.

Takım çalışması , öğrenmenin bir yaşam tarzı olarak benimsenmesi kadar önemli ve destekleyici faktördür. Takım anlayışı ve vizyon açısından kişisel düzeyde işletmenin geliştirilebilecek bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Öğrenen organizasyonlar açısından bakıldığında başlangıç aşaması için uygun bir zeminin var olduğu değerlendirilmektedir.

İşletmeler sürekli gelişme ve rekabet üstünlüğü kazanma arayışı içine girdikçe, takım ruhu ve kolektif anlayış vasıtasıyla, kaynakları etkin bir şekilde değerlendirebilecektir. İşletmede bireysel çalışmadan daha çok takım halinde çalışmaya yönelmeli ve gereken önem verilmelidir.

Organizasyonda açık bir iletişim sistemi bulunması ve organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanların da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmesi maksadıyla çalışanlara yönelik açık haberleşme ve yapıcı iletişimi kanalları mevcut

olması gerekmektedir. Bu gereksinim tamamlanabilmesi için bilgisayar iletişim yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, intranet ve internet gibi konular, kurumsal bilgi yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik unsurlar ve telefon, faks, fiber optik, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler (diğer hastaneler ile video konferans) olarak adlandırılan iletişim teknolojileri ile etkin olarak kullanımının artırılması ile sağlanacaktır.

Bugün, iletişim konuşmanın ötesinde, bir birliktelik oluşturmaya çalışmaktadır. Müşterilerle kurulacak sağlıklı iletişim, işletmelerin sunduğu hizmet hakkında bilgi almasının en etkin yollarından biridir. Müşterinin sesine kulak vermek ile onun tecrübe ve beklentilerinden öğrenmek, işletmelerin değerlendirmeleri gereken en önemli öğrenme fırsatıdır.

Öğrenen organizasyonlarda tüm çalışanlar fikirlerini serbest bir şekilde söyleyebilme fırsatına sahiptir. Bu sayede doğruların bulunması daha kolaylaşır. Daha önce değinilen öğrenme engellerinden biri olan bilginin üretilmemesi konusundaki yetersizlik bu ilke sayesinde ortadan kaldırılır.

Öğrenen organizasyon, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden ve mevcut bilgileri etkin bir şekilde kullanmaya özen gösteren bir yapıya sahiptir.

Organizasyon yapısında; bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil uygun ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmeyi sağlamayı bu bilgileri uygulamaları ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas almaktadır.

İşletmede bilginin paylaşılması için panoları, e-posta adresleri, web sitesi, bilgi broşürleri, bültenler kullanılmalıdır.

Çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunması için diyalogun artmasına önem verilmesi gerekmektedir. Bu maksatla

düzenlenecek çay saatleri, tüm personelin katılımıyla yapılacak akşam yemekleri, web sitesinde personelin evlilik ve doğum günlerinin kutlanması ile sağlanabilir.

Anketin kurum kültürü bölümünde yer alan sorulara verilen cevaplardan, öğrenen organizasyonun yapı taşlarından biri olan takım ruhunun gelişmeye uygun olduğu değerlendirmelerde de açıkça görülebilmektedir.

Anketin kurum kültürü bölümünde, “karar alma süreci”ne katılımın az olmasının başlıca nedeni personele ait görüş ve önerilerin alınmasında gecikmeler ve geri beslemenin zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Alınan kararlarda personelin görüş ve önerilerinin göz önünde bulundurulduğunun bilinmemesi diğer bir nedendir. İletişim kalitesinin yükseltilmesi ile problemlerin kısmen giderileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların kurum kültürünün gelişime, takım çalışmasına, vizyon sahibi olmaya gösterdikleri destek açık bir şekilde arzulanan kültürün ortaya konduğu değerlendirmelerde kendini göstermektedir.

Tüm organizasyonlarda öğrenmeye yönelik kabiliyet mutlaka vardır. Öğrenen organizasyon uygulamasının hedefi ise ortaya koymaya çalıştığı kurallar ve ilkeler doğrultusunda öğrenmenin, bilgi üretmeyi sağlayıcı ve süreklilik arz eden bir hale getirilerek işletmenin sabit bir özelliği haline getirilmesidir.

KAYNAKÇA

Altunışık, Remzi. Araştırma Yöntemleri. Sakarya Üniversitesi, 2004.

Argis, Schön, D. A. Organizational Learning I: Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

Argun, Tanju. Öğrenen Organizasyonlar. İstanbul: 2001, (<http://www.sitetky.com/ogrnorg.htm>). (İnternet 13)

Arslan, Şengül. "Öğrenen Organizasyonlar", İstanbul: 2005, (http://www.insankaynaklari.com/ogrenen_org.html). (İnternet 15)

Arslantaş, Cüneyt. "Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye", Active Dergisi, Ağustos 2005, s.17.

Berberoğlu, Güneş. "Karşılaştırmalı Yönetim", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları,1991.

Bourne, Lynda, Derek W. H. "Advancing project management in learning organizations" ABI/INFORM Global, 2004.

Chermack, Thomas J. , Susan A. Lynham, Louis van der Merwe. "Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics", The Pennsylvania State University, 2006.

Collie, Sarah L., Alton T. L. "Improving Teaching Quality and the Learning Organisation", ABI/INFORM Global, 2004.

Çam, Salim. Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü. Papatya Yayıncılık, 2002.

Çetin, Canan. İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

Çınar, Zehra. "Öğrenen Organizasyonlar", İstanbul, 2007, (www.isguc.org/ogrenenorg) . (İnternet 5)

Çırpan, Hüseyin. "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Yolu", Active Dergisi, Şubat, 2001.

Daft, Richard L. "Organization Theory And Design", USA: West Pub. Co., 2003.

Dedehayır, Handan. "Nihai Amaç: Öğrenen Organizasyon", Kaynak Dergisi, Haziran 2006, s.26.

Easley, C. A., Head, R. L. Collaborating the New Millennium: The Assessment of a Midwest University as a Learning Organization and Proposed Intervention Strategies. Proceedings of the Midwest Academy of Management, 2000.

Elden, Müge. "Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi", Ege Üniversitesi, 2003.

Eren, Erol. "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001.

Evcimen, Tunç. Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2007, (<http://www.evcimen.com/organizasyon>) . (İnternet 6)

Fioretti, Guido. The organizational learning curve. Italy: Department of Business Economics, University of Bologna, 2005.

Flippo, Edwin B. "Management: A Behavioral Approach", Aliyn & Bacon, Boston: 1996.

Garvin, D.A. "Building a Learning Organization" Harvard Business Review, July-August. 1998.

Gary, L. Bowen , Roderick A. Rose, William B. Ware. "The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure", 2006.

Goffee, [Rob](#). Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri, İstanbul: 4 Ocak 2006, (http://www.insankaynaklari.com/kurum_kulturu) . (İnternet 13)

Griffin, Ricky, Gregory M. "Organizational Behaviour", 2nd Ed., USA: Houghton Mifflin Co., 1998.

Güney, Salih, vd. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Gürsözlü, Süheyla. Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul: 2001, (http://www.sitetky.com/ogrenen_org) . (İnternet 8)

Handy, Charles B., "Understanding Organizations", 3rd ed., USA: Penguin Books, 1998.

Kalder, "Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu", İstanbul: Kalder Yayınları No:16, 1997.

Kaynak, Tuğray. Personel Planlaması. İstanbul: Alfa Yayınları, 1990.

Kervelaj, Miha, Mojca I., Rok K. "Organizational learning culture-the missing link between business process change and organizational performance", Slovenia: Vlado Dimovski Faculty of Economics, University of Ljubljana, 20 September, 2006.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı, İstanbul: Beta yayıncılık, 1999.

Kontoghiorghes, Constantine, Susan M., Pamela L. "Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation",

Innovation, And Organizational Performance, Human Resource Development, 2006.

Kozlu, Cem M. Kurumsal Kültür. İstanbul: Defne Yayıncılık, 1996.

Kökel, F. D. "Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi ", Human Resources. Nisan-Mayıs-Haziran, 1999.

Lick, Dale W. "A new perspective on organizational learning: Creating learning teams ", Florida: Department of Educational Leadership and Policy Studies, Learning Systems Institute, Florida State University, 2006.

Loewen, Pamela, Loo R., "Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches: Building The Learning Organization", 2004.

Marks, R. B. "Determinants of Student Evaluations of Global measures of Instructor and Course Value", Journal of Marketing Education, 2000.

Marsh, H. W. "A Multidimensional Perspective on Students' Evaluations of Teaching Effectiveness Reply to Abrami and d'Apollonia", Journal of Educational Psychology, 1991.

Mazen, A. M., Jones, M. C., Sergenian G. K. "Transforming the class into a learning organization", Management Learning, 2000.

Ortenblad, Anders. "Are the Right Persons Involved in the Creation of the Learning Organization?" , Human Resource Development, Quarterly, 2005.

Ortenblad, Anders. "The learning organization: towards an integrated model", ABI/INFORM Global, 2004.

Örücü, Edip. Modern İşletmecilik. Ankara: Gazi Kitabevi, 2005.

Özdevecioğlu, Mahmut. Organizasyon Kültürü. İstanbul, 2000.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kiral. Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.

Patterson, G. "The Learning University", The Learning Organization, 1999.

Pemberton, Jonathan. "Organizational Learning and Knowledge Assets and Essential Patnrnership", The Learning Organization, Vol.7, p.4, 2000.

Pettigrew, Andrew M. "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarter, 1997.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

Schein, Edgar H. "Coming to A New Awareness Of Organizational Culture", Sloan Management Review, Winter, 2001.

Schianetza, Karin; Lydia K., David L. "The Learning Tourism Destination: The potential ofa learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations", Australia :University of Queensland, 2007.

Senge, Peter M. The Leader's New Work; Building Learning Organizations. Sloan Management Review, 1990.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. NY: Currency Doubleday, 2000.

Senge, Peter M. Beşinci Disiplin; Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması. Çev. İldeniz, A., Doğukan, A. 7. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık TAŞ, 2000.

Senge, Peter M. "Önde Gelen Öğrenen Organizasyonlar", İstanbul, 2001, (<http://www.sitetky.com/organizasyonlar>) . (İnternet 12)

Stephan, Robbins, P. Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications. USA : Prentice Hall Inc., 1998.

Steward, J., Hodgkinson, F., Franklin, P. "Towards Universities as Learning Organizations", The Learning Organization, 1998.

Şişik, Alparslan. "Öğrenen Organizasyonlar", Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2001.

Tevruz, Suna. "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1996.

Tikici, Mehmet, vd. "Örgütsel Davranış", Malatya: İnönü Üniversitesi, 1998.

Us, Ahmet Talat. "Öğrenen bir TKY organizasyonu yaratmak", İstanbul, 2005, (www.kalder.com/tky) . (İnternet 7)

Üner, Aslı. "Öğrenen Organizasyonlar", İstanbul, 2001, (<http://www.sitetky.com/ogrenen>) . (İnternet 11)

Watkins, K., Marsick, V. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results, 1997.

Yazıcı, Selim. Öğrenen Organizasyonlar. 1.Basım, İstanbul: Alfa Kitabevi, Ocak 2001.

Diğer Kaynaklar

insankaynaklari.com içerik ekibi. "Çalışan Gelişiminde Şirketin Rolü", İstanbul, 30.08.2002, (www.insankaynaklari.com/gelisim.html) . (İnternet 1)

insankaynaklari.com içerik ekibi. "Örgütsel Kariyer Gelişim Programları", İstanbul, 30.08.2002, (www.insankaynaklari.com) . (İnternet 2)

[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) içerik ekibi. "Organizasyonel bilgiye sahip çıkmak", İstanbul, 12.04.2001, (www.[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)) (İnternet 3)

[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) içerik ekibi. "Öğrenen Organizasyonlar", İstanbul, 09.08.2001, (www.[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)) . (İnternet 4)

[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) içerik ekibi. "Davranış Değişirme ve Örgütsel Öğrenme", İstanbul, Ağustos, 2001, (www.[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)) . (İnternet 9)

[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) içerik ekibi. "Kurumsal Kimliği Benimsemek", İstanbul, 04.01.2006, (www.[insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)) . (İnternet 14)

"Learning Organisations-Implementation Strategies", The University of Edinburgh, <http://www.ee.ac.uk/~gerard>, 23 Haziran 2000.

"Built to learn: the inside story of how Rockwell Collins became a true Learning Organization", Human Resource Management International.

ANKET FORMU SORU DAĞILIMI

Anketteki soruların dağılımı aşağıdaki gibidir:

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	İşletmede, düşünme ve birlikte iş yapmayı kolaylaştırmanın yolları aranmaktadır.					
2	Yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı üzerinde yoğunlaşmaktadır.					
3	Hız, ekonomi, doğruluk bakımından nasıl ve ne öğrenildiği işletmede esas konular arasında yer almaktadır.					
4	İşletmede geri besleme süreci kapsamında faaliyetlerin sonucu incelenmektedir.					
5	Yönetim pratiğe yönelik, işleyişle ilgili açık ve yönlendirici ilkelere sahiptir.					
6	Öğrenme, hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir yaşam tarzı olarak işletmemizde kurumsallaşmaktadır.					
7	Sistemin performansını belirleyen dinamik, karmaşık ve çelişkili konularda çalışanlara yol gösterecek ve öğrenme düzeyini artıracak sürekli eğitimler gündeme gelmektedir.					
8	İşletmede, organizasyonun öğrenme hızını ve düzeyini belirlemeye yönelik ölçüm araçları kullanılmaktadır.					
9	İşletmeye ait vizyon, misyon ve değerler oluşturulmuştur.					

**BAŞLANGIÇ
AŞAMASI**

10	Organizasyon' un yapısı ; esneklik , açıklık , serbestlik , fırsatların değerlendirilmesi , öğrenmenin desteklenmesi ve öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur					
11	Çalışanların yeni teknolojiler , yönetim uygulamaları , problem çözme , ekip oluşturma gibi konularda sürekli eğitimleri onların düşünsel ve yaratıcı kapasitelerinin artmasını sağlamaktadır.					
12	Yönetimde çalışanlar , müşteriler , ortaklar ve rakipler arasında yakın,sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmaktadır.					
13	Bilgi tam olarak, zamanında ve herkes tarafından aynı seviyede paylaşılmaktadır.					
14	Bireyler, gruplar ve bölümler arasında sürekli diyalog ortamı sağlanmaktadır.					
15	Ödüllendirme ; öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde yapılmaktadır.					
16	Farklı fikirlerin farklı yaklaşımları beraberinde getireceği ve bunun da bir öğrenme fırsatı olabileceği düşünülmektedir.					
17	Örgüt sınırları; örgütün dış çevre ile kolaylıkla alışveriş yapabilmesini sağlayacak şekilde geçirgen bir yapıya sahiptir.					

**GEÇİŞ
AŞAMASI**

18	Bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir.					
19	Bilgi sadece bireylerin akıllarında kalmakta ve paylaşılmamaktadır.					
20	Çalışanlara olayların arasındaki bağları gösterecek mekanizmalar kurulmaz, işlerle ilgili resmin bütünü genelde görülemez.					
21	Önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemler yeniden yaşanmaktadır.	ENGELLER				
22	Yöneticiler herkesin görüşünü alsa da, yine bildiğini okumaktadır.					
23	Esas olan problemin sonucudur, ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğu ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceği arka plandadır.					
24	Başarıyı ortaya çıkaran sebep ve mekanizmalardan ziyade gözler başarının berraklaştığı kişide odaklanır.					
25	Daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de başarı getireceğine dair bir inanç vardır.					
26	Verilen eğitimlerin işletmenin amaçlarıyla bir ilgisi yoktur .					

27	Organizasyondaki hiyerarşi merdivenlerinin azaltılmakta ve organizasyonun daha basık hale gelmesini sağlanmaktadır.					
28	Organizasyonda çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde çalışmaktadır.	KURUM KÜLTÜRÜ				
29	Organizasyonda açık bir iletişim sistemi bulunmaktadır.					
30	Yaşanılan sorunlar çalışanlar tarafından rahatlıkla üstlere aktarılmakta ve birlikte çözüm yolları aranmaktadır.					
31	Organizasyonla ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmektedir.					
32	Yeni fikir de yöntemler denenilerek öğrenilmekte ve her deneme başarıyla sonuçlanması beklenmemektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

01 Ekim 1979'da Ankara'da doğdu. 1997'de Deniz Lisesi, 2001 yılında Deniz Harp Okulundan mezun oldu. Donanma'nın muhtelif gemilerinde ve karargahlarında görev yaptı. Hali hazırda Gökçeada'da Sahil Gözetleme Radar İstasyonunda Harekat Subaylığı görevini deruhte etmektedir.

Evli olup, İngilizce bilmektedir.