



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

117137

**ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
YETERSİZLİKLERİNE İLİŞKİN BİR
UYGULAMA**

117137

Namık KARADAĞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

TEZ DANIŞMANI

Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

GEBZE

2002

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
KURULUŞ BİLGİLERİ**

Namık KARADAĞ'ın Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...10/10.1.../2002 Tarih ve 2002/0.1.. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN
(Tez Danışmanı)

(GYTE)

ÜYE : Prof.Dr.Salih AYNURAL

(GYTE)

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL

(GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28./05./2002 . Tarih ve 2002/1.2.. Sayılı kararı.



ÖZET

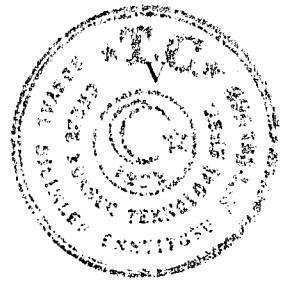


Organizasyonlar teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için ayakta kalabilmenin formülünü aramaktadırlar. İşte bu organizasyonlardan kendilerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilenler yarının organizasyonları olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Öğrenen organizasyonlar bu hızlı değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendi kendini yenileyebilen, Örgütsel öğrenme yetersizliklerinin olmadığı organizasyonlardır.

Bu tezin amacı Öğrenen Organizasyonlar kavramının organizasyonlarca kullanımı amacı ile yapılacak çalışmalara yardımcı olmak, organizasyonların öğrenme yetersizliklerini anlaşılmasına katkıda bulunmaktır.

Bu tezin Birinci bölümünde Örgütsel Öğrenmenin en önemli unsuru olan bireysel öğrenme ve genel öğrenme süreci ve Organizasyonel öğrenmenin tanımı, özellikleri ile organizasyonel öğrenmeye kuramsal yaklaşımlar incelenerek yeni bir Örgütsel Öğrenme Modeli geliştirilmiştir. İkinci bölümde örgütsel öğrenmenin felsefesi olan Öğrenen Organizasyonlar profili incelenmiştir. Ve öğrenen organizasyonlara dönüşüm aşamaları ile öğrenen organizasyonlar disiplinleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde tezin en önemli kısmı olan Örgütsel öğrenme yetersizlikleri ve bariyerlerinin neler olduğu incelenerek Örgütsel Öğrenme Bariyer ve Yetersizliklerinin Organizasyonları Etkileme Modeli geliştirilmiştir. Dördüncü ve son bölümde Bir Kamu Kuruluşu Olan PTT Teşkilatında, Organizasyonel Öğrenme Yetersizliklerinin neler olduğu geliştirilen anket vasıtası ile araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler:, Organizasyonel Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar, , Organizasyonel Öğrenme Bariyer ve Yetersizlikleri.



SUMMARY

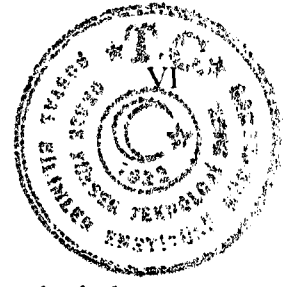
The organizations have been looking for surviving in order to accompany changing in technological, economical and social fields. Of the organization which can change those faster would be able to survive as the organizations of the future. The learning organizations are the organization which are able to keep up with the change and renew them by accomplishing necessary transformation when needed, and in which there are no organizational learning insufficiencies.

The aim of this thesis is to contribute understanding the learning insufficiencies of the organizations and is to help with the work that will be done in the aim of use of learning organization's concept.

The first part of this thesis covers personal and general learning process which is the most important component of learning organization. and covers the properties with definition for organizational learning. A new organizational learning model has been developed by investigating theory approaches to organizational learning. The second part covers the profile of learning organizations which are the philosophy of organizational learning. And transformation steps and disciplines of learning organization have been explained. The third part, that is the most important part., of this thesis, a model of affecting organizations of insufficiencies and the barrier to organizational learning has been developed by investigating what the insufficiencies and barriers to organizational learning are. In the forth and the last part, it was investigated what the insufficiencies of organizational learning are by means of questioning, PTT which is a government organization.

Key words:, Organizational learning, Learning organizations, Learning's barriers and insufficiencies for an organization.

TEŞEKKÜR



Bu çalışmanın ortaya çıkmasında fikirleriyle ve eleştirileri ile bana katkıda ve yardımda bulunan danışmanım sayın Yar.Doç. Dr. Adnan CEYLAN' a Çalışmam sırasında bana yardımlarını esirgemeyen sayın Yar. Doç. Dr. Cemal ZEHİR' e ve Yar. Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN' e, Dr. Hakan KİTAPCI ve Diğer G.Y.T.E İşletme Anabilim Dalı öğretim görevlilerine katkıları ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim

Bu tezimi hazırlanmasında fikir ve kaynak göstermede yardımlarını esirgemeyen Sayın Melih ARAT' a, Dr. Hüseyin ÇIRPAN' a ve Sayın Salim ÇAM' a İş yerimde bana her türlü hoş görüyü ve imkanı sağlayan PTT Eğitim Daire Başkanı Recep KABAS' a Av. Yak. PTT Başmüd. Yar Sayın Veli ALSANACAK' a Katkılarından dolayı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Bu tezin hazırlanmasında çalışmalarımı gerçekleştirirken bana her türlü maddi ve manevi desteği desteğini esirgemeyen Babam Abdurrahman KARADAĞ' a Annem Nuran KARADAĞ' a Kardeşim Kemal KARADAĞ' a bana anlayış ve zevkli bir çalışma ortamı sağlayan eşim sayın Emine KARADAĞ' a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Namık KARADAĞ



İÇİNDEKİLER

SAYFA

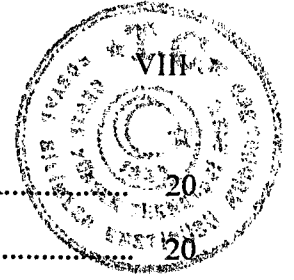
ÖZET	IV.
SUMMARY	V.
TEŞEKKÜR	VI.
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII.
SİMGELER VE KISALTMALAR	XIII.
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV.
TABLolar DİZİNİ	XVI.

GİRİŞ	1
-------	---

1. BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	3
----------------------------	---

1.1.ÖĞRENMENİN TANIMI VE ÖĞRENMEYE YAKLAŞIMLAR.....	3
1.1.1 Öğrenmenin Yapısı Ve Özellikleri.....	5
1.2..ORGANİZASYON DÜŞÜNCESİNDE BİREYSEL ÖĞRENMEYE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE DENEYİMSEL ÖĞRENME MODELİ.....	6
1.2.1. John Dewey’ Nin Deneyimsel Öğrenme Modeli.....	7
1.2.2. Lewin’nin Deneyimsel Öğrenme Modeli.....	8
1.2.3. Kolb’un Deneyimsel Öğrenme Modeli	9
1.2.4. Öğrenmenin Aşamaları	10
1.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	13
1.3.1. Organizasyonel Öğrenmenin Tarihsel Gelişimi.....	13
1.3.2.Örgütsel Öğrenmenin(Organizasyonel Öğrenmenin) Tanımı Ve Örgütsel Öğrenmeye Yaklaşımlar.....	14
1.3.3 Örgüt Kademelerinde Öğrenme.....	17

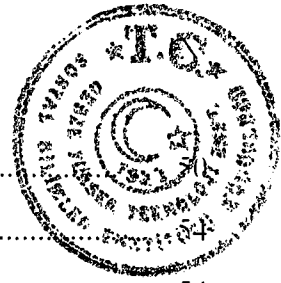


1.4. ORGANİZASYONEL ÖĞRENMEYE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	20
1.4.1. Organizasyonel Öğrenme Sürecinde Zihni Modeller.....	20
1.4.2. March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli.....	21
1.4.3. Daft Ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli.....	23
1.4.4. Örgütsel Etkileşimle Öğrenme Modeli.....	24
1.5. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SEVİYELERİ.....	26
1.5.1. 'Düşük Düzeyli Ve 'Yüksek Düzeyli Öğrenme'.....	26
1.5.2. Tek Etaplı Organizasyonel Öğrenme.....	27
1.5.3. Çift Etaplı Organizasyonel Öğrenme.....	30
1.6. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ.....	33
1.6.1. Uyumcu (Adaptif) Öğrenme	33
1.6.2. Sezgisel Öğrenme.....	34
1.6.3.Öğrenmeyi Öğrenme (Deutero Öğrenme).....	34
1.6.4. Eylemci (Action) Öğrenme.....	35

2. BÖLÜM

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR PROFİLİ 36

2.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI	36
2.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONA DÖNÜŞÜM AŞAMALARI.....	37
2.2.1. Bilen Organizasyon-Başlangıç Evresi.....	37
2.2.2. Anlayan Organizasyon-Emekleme Evresi.....	39
2.2.3. Düşünen Organizasyon-Değişim Evresi.....	39
2.2.4.Öğrenen Organizasyon-Gerçekleşme Süreci	40
2.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİSİPLİNLERİ.....	41
2.3.1. Kişisel Ustalık.....	42
2.3.2. Zihinsel Modeller.....	44
2.3.3. Paylaşılan Vizyon.....	45
2.3.4. Takım Halinde Öğrenme.....	47



2.3.5. Sistem Düşüncesi.....	
2.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL YAPITAŞLARI.....	
2.4.1. Sistematik Problem Çözme.....	54
2.4.2. Yeni Yaklaşımlar Deneme.....	55
2.4.3. Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme.....	55
2.4.4. Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme.....	56
2.4.5. Bilginin Yaygın Kullanılması(Transferi)	57
2.5.ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME İKLİMİ VE KÜLTÜRÜ	58
2.5.1. Öğrenme İklimi.....	58
2.5.2. Öğrenme Kültürü.....	60
2.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖZELİKLERİ VE TEMEL DAVRANIŞLARI.....	62
2.6.1. Öğrenme Özellikleri Açısından Öğrenen Örgütler İle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması.....	62
2.6.2. Öğrenen Organizasyonların Yapısal Özellikleri.....	64
2.6.3. Öğrenen Organizasyonlarda Yönetim Özellikleri.....	70

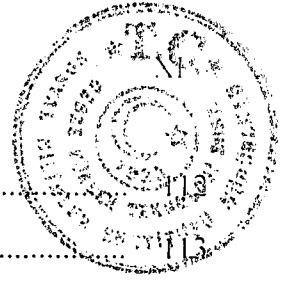
3. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BARIYER VE YETERSİZLİKLERİ 74

3.1. ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTÜN ÖĞRENME YETENEĞİ.....	74
3.2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BARIYER VE YETERSİZLİKLERİNİN ORGANİZASYONLARI ETKİLEME MODELİ.....	76
A. ÖĞRENME BARIYERLERİ.....	81
3.3.YAŞANILAN SİSTEMİN ETKİLEDİĞİ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BARIYERLERİ.....	81
3.3.1. Karmaşıklık Öğrenmeyi Engeller	81
3.3.2. Geri Bildirimin Yanlış Algılanması.....	84
3.3.3. Zihni Modeller.....	84
3.3.4. Strateji, Yapı, Karar Kuralları.....	85



3.3.5. Eylemler	86
3.3.6. Sosyal Kaygılar.....	
3.3.7. Savunmacı Rutinler	86
3.3.8. Öğrenmeme Kavramı Ve Cezalandırma Mekanizmasının Öğrenmeye Etkisi.	88
3.4. SENGEYE GÖRE ÖĞRENME BARIYERLERİ.....	89
3.4.1. Pozisyon Ve Kişisel Kimlik Arayışı.....	89
3.4.2. Düşmanı Dışarıda Arama Sendromu	90
3.4.3. Sorumluluk Üstlenme Endişesi	90
3.4.4. Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı.....	91
3.4.5. Yavaş Değişimlerin Önemszenmemesi.....	91
3.4.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayalı.....	92
3.4.7. Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar.....	92
B. ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ.....	92
3.5.YÖNETİCİ TUTUMLARI VE ORGÜT KÜLTÜRÜNDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ.....	92
3.5.1. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Öğrenme Yetersizlikleri.....	92
3.5.2. Yönetici Tutumları ve Yetkiyi Devir Etmemeden Kaynaklanan Öğrenme Yetersizlikleri.....	98
3.6. BİREYLERDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ.....	102
3.6.1. Öğrenmeye Karşı Duyarsızlık.....	103
3.6.2. Zeka.....	103
3.6.3. Yaş.....	105
3.6.4. Genel Uyarılmışlık Hali Ve Kaygı.....	105
3.6.5. Eski Öğrenilenin Aktarılması.....	106
3.7.ORGANİZASYONEL ÖĞRENME İKLİMİNDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ.....	107
3.7.1. Olumsuz Yönetim Uygulamaları Ve Biçimi.....	108
3.7.2. Sistem Yaklaşımından Kaynaklanan Öğrenme Eksikliği.....	109
3.7.3. Hataları Hoşgörmeme.....	110
3.7.4. Öğrenme İçin Zaman Ayrılmaması.....	111

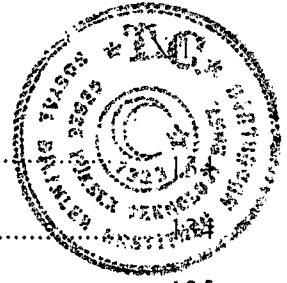


3.7.5. Özerklik Ve Sorumluluk Anlayışının Olmaması.....	114
3.7.6. Takım Çalışmasının Yapılamaması.....	115
3.7.7..Uygun Olmayan Ödül Sistemleri.....	116
3.7.8.. Rehberlik Ve Desteğin Sağlanmaması.....	117
3.7.9. Güven Duygusu Ve İletişim Ortamının Geliştirilememesi:.....	118
3.7.10. Güdüleme Eksikliği.....	119
3.8.ÖRGÜT VE ORGANİZASYON YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ.....	120
3.8.1. Öğrenmeyi Engelleyen Örgüt Ve Organizasyon Yapısının Olması.....	121
3.8.2. İletişim Eksikliği.....	122
3.8.3. Öğrenme Vizyonunun Eksikliği.....	123
3.8.4. Misyon Ve İdeoloji Eksikliği.....	124
3.8.5. Kaynak Yetersizliği.....	125
3.8.6. Öğrenme Programları Ve Donanımının Eksikliği	126
3.8.7. Kolektif Aklın Kullanılmaması.....	127
3.8.8. Mesleki Zekanın Geliştirilmemesi.....	128

4. BÖLÜM

4. BİR KAMU KURULUŞU OLAN PTT TEŞKİLATINDA, ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİNİ İNCELEME. 129

4.1. PTT TEŞKİLATI HAKINDA BİLGİ.....	129
4.1.1. Tarihçesi.....	129
4.1.2. Organizasyon Yapısı.....	130
4.1.3. PTT Teşkilatının Vermiş Olduğu Hizmetler.....	131
4.2. PTT TEŞKİLATINDA ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ.....	131
4.2.1. PTT Teşkilatında Organizasyonel Öğrenme Ve Organizasyonel Öğrenme Yetersizliklerinin Araştırılma Amacı Ve Problemi.....	131
4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	132



4.2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	135
4.2.4. Araştırmanın Zorlukları.....	137
4.3. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ.....	148
4.4. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	151
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	153
4.5.1. Demografik Özellikler.....	153
4.5.2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	157
4.5.1. PTT Teşkilatı Öğrenme Yetersizlikleri ve Örgütsel Öğrenme ile İlgili Toplu Bulgular.....	161
4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	161
KAYNAKÇA.....	161

EKLER

ANKET ÖRNEĞİ

ÖZGEÇMİŞ

SİMGELER VE KISALTMALAR



SİMGELER :

AÇIKLAMALAR :

Ö.Ö.

Öğrenen Örgütler

O.Ö.

Organizasyonel Öğrenme

Ö.O.

Öğrenen Organizasyonlar

Ö.O.G.G.

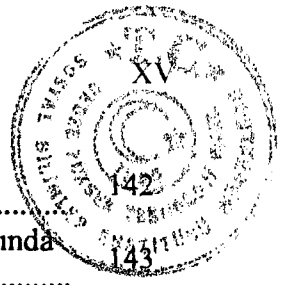
Öğrenen Organizasyon Geliştirme Gurubu





ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
1. Şekil-1.1.1: Öğrenim Oluşum Süreci.....	5
2. Şekil-1.2.1: : Devvey'nin Deneyimsel Öğrenme Modeli.....	7
3. Şekil-1.2.2 Lewin Modeli	8
4. Şekil-1.2.3; Kolb'un Deneyimsel Öğrenme Modelinde Yer Alan Boyutlar.....	10
5. Şekil-1.2.4; Öğrenme Aşamaları.....	11
6. Şekil-1.3.1: Öğrenme Halkası.....	18
7. Şekil-1.4.1: Kanizsa Üçgeni	20
8. Şekil-1.4.2: MarchOlsen Organizasyonel Öğrenme Modeli.....	22
9. Şekil-1.4.3: Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli	23
10. Şekil-1.4.4: Örgütsel Etkileşimle Öğrenme Modeli.....	25
11. Şekil-1.5.1: Tek döngülü Öğrenme	28
12. Şekil-1.5.2: Tek Etaplı Organizasyonel Öğrenme Modeli	29
13. Şekil-1.5.3: Çift Döngülü Öğrenme	31
14. Şekil-1.5.4: Çift Etaplı Organizasyonel Öğrenme Modeli.....	32
15. Şekil 1.6.1: Adaptif Öğrenme	33
16. Şekil-2.2.1: Organizasyonel Öğrenme Aşamaları.....	37
17. Şekil-2.3.1:Öğrenen Organizasyon Disiplinleri ve Aralarındaki İlişkiler.....	42
18. Şekil-2.3.2: Ortak Bir Amaç için Hizalanmış Takım Enerjisi.....	48
19. Şekil-2.3.3: Amaç ve Hedef Birliğine Varamamış Takım Enerjisi.....	48
20. Şekil-2.5.1: Bireysel Öğrenme Döngüsü.....	60
21. Şekil-2.6.1: Öğrenen Örgüt Evrimi.....	67
22. Şekil-2.6.2: İletişim Kanalları.....	68
23. Şekil-3.2.1:Örgütsel Öğrenme Bariyer ve Yetersizliklerinin Organizasyonları Etkileme Modeli.	77
24. Şekil-3.3.1: Öğrenme Bariyerleri	82
25. Şekil-3.3.2: Gecikmeler ve Sistemin Dalgalanması.....	83
26. Şekil 4.1.1 PTT Organizasyon Yapısı.....	130
27. Şekil 4.4.1; Yönetici Tutumları ve Örgüt Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği	138
28. Şekil 4.4.2; Birey Tutum ve Davranışları ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği.....	140



29. Şekil 4.4.3; Örgütsel Öğrenme İklimi ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği	142
30. Şekil 4.4.4; Organizasyon Yapısı ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği	143
31. Şekil 4.4.5; Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği	145
32. Şekil 4.4.6; Yöneticilerin Yönetici Unvanları ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği	147
33. Şekil 4.5.1; Yönetici Tutumları ve Örgüt Kültürü ile ilgili Bulgular Grafiği...	153
34. Şekil 4.5.2; Örgütsel Öğrenme Kriterleri ile ilgili Bulgular Grafiği.....	154
35. Şekil 4.5.3; Birey Tutum ve Davranış ile ilgili Bulgular Grafiği	155
36. Şekil 4.5.4; Öğrenme İklimi ile ilgili Bulgular Grafiği.....	156
37. Şekil 4.5.5; Organizasyon yapısı ile ilgili Bulgular Grafiği.....	157

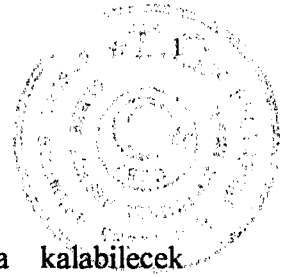




TABLolar DİZİNİ

1. Tablo: 1.4.1. Organizasyonel Yorumlama Sistem Tipleri	24
2. Tablo: 1.5.1: Organizasyonel Öğrenme Düzeyleri.....	27
3. Tablo: 2.6.1 Öğrenme Özellikleri Açısından Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması.....	63
4. Tablo 4.3.1 Toplam Varyans Analizi Tablosu.....	136
5. Tablo 4.3.2 Varyans Analizi Tablosu.....	137
6. Tablo 4.4.1: Yönetici Tutumları ve Örgüt Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu.....	139
7. Tablo 4.4.2: Birey Tutum ve Davranışları ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu	141
8. Tablo 4.4.3: Örgütsel Öğrenme İklimi ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu	142
9. Tablo 4.4.4: Örgütsel Öğrenme İklimi ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu	144
10. Tablo 4.4.5: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu	146
11. Tablo 4.4.6: Yöneticilerin Yönetici Unvanları ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu	147
12. Tablo 4.5.1: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Yaş Sıklık Tablosu	148
13. Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Cinsiyet Sıklık Tablosu	149
14. Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri Sıklık Tablosu	149
15. Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Eğitim Alanları Sıklık Tablosu	149
16. Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Müdürlük Sınıfı Sıklık Tablosu	150
17. Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Unvanları Sıklık Tablosu	150
18. Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Bu Pozisyonda Bulunma Süreleri Sıklık Tablosu	150
19. Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Müdürlüklerinde Çalışan Personel Sıklık Tablosu	151
20. Tablo 4.5.2: Anket Sorularının Sıklık ve Yüzdelik Tablosu	153

GİRİŞ

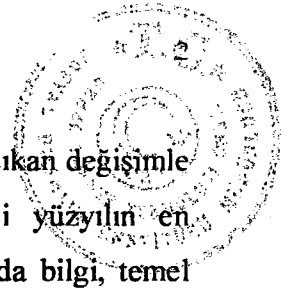


Yönetim otoritelerine göre üçüncü bin yıla girerken ayakta kalabilecek organizasyonlar, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkin öğrenen organizasyonlar olacak. Sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri kazanabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, küresel rekabet gücünü artırmak, uygarlığa katkıda bulunabilen bir organizasyona dönüşmek gibi amaçları başarabilmek için klasik yönetim reçeteleri yetersiz kalmakta, daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu tezin amacı Öğrenen Organizasyonlar kavramının, organizasyonlar tarafından kullanımı amacı ile yapılacak çalışmalara yardımcı olmak, organizasyonların öğrenme yetersizliklerini anlaşılmasına katkıda bulunmaktır.

Öğrenen organizasyon felsefesi sadece işletme yönetimi alanıyla sınırlı kalmamakta, kalite kavramıyla iç içe bir şekilde, kamu kuruluşlarına ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara da hatta gündelik hayata da uygulanabilmektedir. İşte öğrenen organizasyonların bu felsefesi tezin ikinci bölümünde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Öğrenmek" daha fazla bilgi edinmek anlamına gelmez. Söz konusu olan, hayatta gerçekten istediğimiz sonuçları üretme yeteneğini geliştirmektir. Bu, hayat boyu üretici öğrenmedir. Her seviyede bunu uygulayan insanlara sahip olmadıkça, öğrenen organizasyonlar da mümkün olmaz." (Senge, Beşinci Disiplin) Öğrenen örgütler, her kademesindeki çalışanların, bireysel veya toplu halde ve sürekli bir şekilde sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini arttırdıkları örgütlerdir. Öğrenen örgütlerden, çalışanları ve üyeleri için öğrenme kavramının üreticiliğine inanan örgütler olarak bahsedilmektedir.

Kurumlar, öğrenen fertler aracılığıyla öğrenirler. Bu fertlerin mevcudiyeti gerekli, ancak yeterli değildir. Öğrenme sosyal bir süreçtir. Belli bir fiil üzerinde yapılan kolektif tefekkür, birlikte öğrenmeyi temin eder. İnsanlar umumi cehaletlerini ve acizliklerini hissettikleri an, birbirlerinden yeni şeyler öğrenmeye başlarlar Öğrenen fertlerin öğrenme yetenek ve motivasyonlarını sağlamak organizasyon kültürünü ve iklimini kişilerin öğrenmesini kolaylaştırıcı kılmakla sağlanabilir.. İşte bu tezde Örgütlerde fertlerin nasıl öğrendikleri ve Örgütsel öğrenme süreçleri tezin birinci bölümünde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.



Organizasyonların öğrenmesini gerektiren bir diğer faktör de ortaya çıkan değişimle birlikte “bilgi”nin tartışılmaz egemenliğidir. Bilgi ekonomisi, yirminci yüzyılın en hareketli piyasasını oluşturmuştur. Bilişim sektörünün başı çektiği piyasada bilgi, temel üretim faktörlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. O halde, bilgiyi zamanında edinebilmek bir rekabet unsuru olmaktadır. Bu durumda geleceğin organizasyonları bilgiyi edinebilmeli, yani öğrenebilmelidir. Öğrenen organizasyona dönüşme çabaları, işletme yönetimini her alanda, içinde bulunduğu bütün ilişki ve etkileşimlerde yeniliklerle, yeni bilgi-bulgu ve uygulamalara götürecektir..Sürekli öğrenme ve tecrübe edinme, belli yapılara yeniden şekil verme imkanı sağlar. Hızlı öğrenip yeni gelişmelere adapte olan kurumlar, yeni tecrübelerle açık kurumlardır.

Bu nedenle içinde bulunduğumuz dönemde kurumlar için "öğrenme", hayatta kalmakla eşanlamlıdır. Öğrenme sayesinde kurumlar, değişime adapte olur, geçmişteki hataları tekrarlamaz, hayati bilgilerin kaybolmasına göz yummaz, bu bilgileri muhafaza ederek geliştirirler. Birçok kurum hatalardan ders almasını bilmez. Yeni şeyler öğrenseler de bu çoğu zaman kazaen olur, kasten değil. Çoğu kurumun öğrenmede verimsiz olmasının sebebi, öğrenmeyi kolaylaştıran, sistemli süreçler geliştirmemeleridir. Bir kurumda, kararların alınması için belli bir altyapı olması gerektiği gibi, öğrenmenin sistemli ve kalıcı bir şekilde gerçekleşmesi için de belli bir altyapıya ihtiyaç vardır. . (Alan Yusuf Internet) işte bu tezde organizasyonların öğrenme yetersizlikleri ve öğrenme kabiliyetlerini nasıl geliştirebilecekleri tezin üçüncü bölümünde ayrıntılı anlatılmıştır.

Bu tezimde Bireysel öğrenmeden Organizasyonel öğrenmeye ve Ö.O felsefesine bir birini takip eden bir süreç halinde ayrıntılı olarak incelenmiş Dördüncü bölümde O.Ö yetersizliklerine ilişkin bir araştırma yapılmıştır.



1. BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Organizasyonel öğrenme öğrenen bireyler aracılığı ile oluşur, bu nedenle örgütsel öğrenmenin anlaşılması için genel öğrenme süreci ve bireysel öğrenmenin anlaşılması gerekir.

1.1.ÖĞRENMENİN TANIMI VE ÖĞRENMEYE YAKLAŞIMLAR

Öğrenme, çok geniş bir yelpazedeki değişik mekanizmalarla oluşmakta, sonuç itibariyle de davranışta bir değişiklik meydana getirmektedir. Öğrenmeye farklı yaklaşımlar söz konusudur. Descartes, Kant gibi bilim adamları bireylerin algılama yetenekleri ile doğduklarını belirtirlerken, Berkelay ve Loçke gibi düşünürler ise kişilerin çevredeki nesnelerle yaptıkları deneyimler sonucu, algılama yeteneklerini öğrendiklerini ileri sürmektedir. Bu bağlamda dil öğrenme, kimya ve tarih bilgisi öğrenme, şiir ezberleme, bisiklet kullanmayı, daktilo kullanmayı, yüzmeyi, uyumu öğrenme, idealler edinmeyi öğrenme, sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlığını öğrenme, bazı tikler edinme gibi daha da çoğaltacağımız birbiriyle benzeşen fakat farklı nitelikteki öğrenmelerin varlığı da kesin bir tanım oluşturmayı engellemektedir, (Ceylan, 1998,s.52). Yinede Öğrenme tanımlarını, genel olarak, iki kümede toplamak olanaklıdır: 1) öğrenmenin sonunda oluşan davranış değişmelerine dayanan somut tanımlar, 2) öğrenmenin kuramsal sürecine dayanan soyut tanımlar. Somut tanımlar öğrenmeyi, a) öğrenilenlerin yapılması; b) öğrenilenlerin bellekte saklanması; c) öğrenenin alışkanlık kazanması; ç) öğrenenin öğrendiklerini anlaması olarak tanımlarlar. Soyut tanımlar ise öğrenmenin, a) etkilere karşı yapılan tepkilerin sinirlere yerleşmesi; b) bir iç görü; c) güdülerin doyurulması için yapılan eylemler olduğunu savunurlar.(Başaran.1994 s.246)

Organizasyonların öğrenmesinin sürecini tanımlamak amacıyla, organizasyon teorisinin kapsamı içinde de genel öğrenme sürecine dayanılarak bireysel öğrenmenin birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımların büyük bir kısmı bireysel öğrenme sürecine belli



bir bakış açısıyla yaklaşmış, onun bir yönünü ele almıştır. Bu tanımlardan bireysel öğrenme sürecinin açıklanmasına önemli katkılar getiren birkaçı aşağıda sunulmuştur. Corsini, bireysel öğrenmeyi beş öğrenme becerisinin bir araya gelmesi olarak ele alır. Deklaratif bilgi, tekil gerçekliklerden organize edilmiş enformasyona kadar tüm bilgileri içerir. Entelektüel beceriler, bireyin kavram ve kuralları açıklamasına imkân tanır. Bilişsel stratejiler algılama, kodlama, yenileme ve düşünme gibi bir dizi prosesi içerir. Tavrılar bireyin diğer insanlarla, objelerle ve olaylarla olan ilişkisindeki davranış seçimini etkileyen öğrenilmiş durumlardır. Motor beceriler, prosedürlerin doğru bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan düzgün zamanlı kas hareketleridir. (Dodgson, 1993: 380-381)

Kim, makalesinde “öğrenme” kelimesinin iki anlamlı olduğunu belirtir: bir eylemi gerçekleştirebilmek için gerekli fiziksel yeteneğin edinimi, yani *nasılı-bilme (know-how)*, ve bir deneyimin kavramsal açıklamasını oluşturabilme yeterliliğinin edinimi olan *niçini-bilme (know-why)*. Başka bir deyişle, insanların öğrendikleri ve bu öğrenmeyi nasıl anlayıp uyguladıkları öğrenmenin iki aşamasını oluşturur.

Örneğin, masa ve sandalye gibi çok parçalı yapıları bilmeyen, fakat ağaç işlerinde çok yetenekli bir marangoz, bu yeteneğini etkili bir şekilde kullanamayacaktır. Aynı şekilde, mimari ve dizayn hakkında çok bilgiye sahip olan, fakat bu dizaynları üretebilme becerisine sahip olmayan bir marangoz da bu *niçini-bilmeyi* etkili bir biçimde kullanamayacaktır. Buradan hareketle Kim, öğrenmeyi “bireyin daha etkili faaliyet gösterebilme kapasitesini arttırması” olarak tanımlamıştır (Kim, 1993: 38)

Schein, öğrenmenin tek bir kavram olmadığını, birbirinden farklı üç çeşit öğrenmenin gerçekleştiğini belirtir. (Schein, 1993: 87)

1. Bunlardan ilki, bilginin edinimi ve kavrayıştır. Bu tip öğrenme, okuma ve ezberleme gibi yavaş gerçekleşen bir süreç olacağı gibi, cevabın aniden kafada canlandığı bir an (kavrayış anı) da olabilir.

2. Öğrenmenin ikinci tipi, davranış alışkanlıklarının ve becerilerinin edinimidir. Bu tip öğrenme sopa yerine havucun kullanılması ile sembolize edilir doğru şeylerin yapılması için teşviklerin yaratılması ve doğru davranışın ödüllendirilmesi. Bu tür öğrenme her zaman yavaştır, çünkü ustalaşmak için sürekli pratik ve başarısızlık

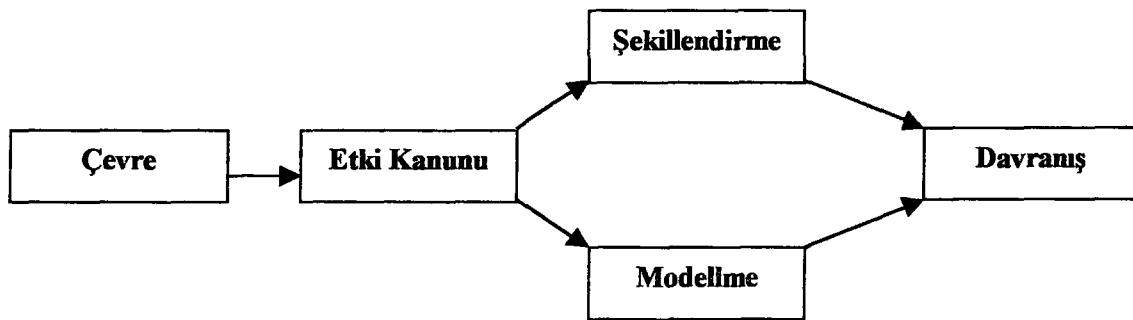
durumunda sürekli olarak motive olmayı gerektirir (Örneğin, iyi bir tenisçi olmak isteyen bir kişinin başarısızlık anlarında çalışmayı bırakmaması gerektiğinin bilincinde olması gerekir). Bu tür öğrenmenin için uygun ve de güvenli bir ortamın varlığına ihtiyaç vardır, yani hatalara karşı toleransı yüksek olan ve kişinin moralini yüksek tutabilecek bir çevrenin bulunması gereklidir.

3. Son öğrenme çeşidi ise, Schein'e göre en güçlü öğrenme şeklidir. Schein bağsal öğrenme konusunda anlatılan klasik şartlanmayı üçüncü tür öğrenme olarak ele alır

Bunların yanı sıra yönetim perspektifinden yapılan daha birçok çalışma öğrenmeyi çeşit ve seviye bakımından ayırma yoluna gider. Fiol ve Lyles, *yüksek ve düşük* seviyeli öğrenmeyi ayırır. Senge, *üretici* (yaratıcı) öğrenme ile *adaptif* öğrenmeyi ayırır. Dodgson *stratejik* ile *taktik* öğrenmenin farkını ortaya koyarken organizasyon teorisi perspektifi açısından Argyris ve Schon *tek döngülü*, *çift döngülü* ve *deutero* öğrenmeyi tanımlamışlardır (Dodgson, 1993: 381) *.tek döngülü, çift döngülü* öğrenme, Organizasyonel Öğrenme Sürecinde Temel Kavramlar Bölümünde daha geniş anlatılacaktır.

1.1.1 ÖĞRENMENİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Öğrenme bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Nasıl öğrendiğimiz '(şekil-1.1.1'de)



Şekil-1.1.1: Öğrenim Oluşum Süreci (Ceylan a.g.e. s.52)

özetlenmiştir. Öğrenme çevreye uyumumuza ve kontrol etmemize yardımcı olur Değişen çevre şartlarında, davranışımızı değiştirerek, üretken ve sorumluluk taşıyan kimse olmaktayız. Öğrenme etki kanununun belirleyiciliği ile oluşmaktadır. Yani olumlu olarak pekiştirilen davranışlar tekrar edilmekte, söndürülen veya cezalandırılan davranışlar ise

azalmaktadır. Öğrenme sürecinde açıklanması gereken kavramlardan biri şekillendirme, diğeri ise modellemedir. Öğrenmemizin çoğu şekillendirilmiştir. Yöneticiler personelin davranışını ödülleriyle, şekillendirmekte; bir çok davranışımızda, deneme yanılma yoluyla ortaya çıkarak şekillenmiştir. Mesela, bisiklete binmeyi öğrenme , çocuğun konuşmayı öğrenmesi, dil öğrenme, test çözmeyi öğrenme v.b, gibi şekillendirmeye ilave olarak, bir çok davranışımız diğelerinin davranışının sonuçlarını gözlemleyerek ve model alarak oluşmaktadır. Deneme yanılma yoluyla öğrenme, uzun bir süre alırken; model alma yoluyla öğrenme daha çabuk olmaktadır. Örneğin işe yeni giren bir işgören, bu konuda tecrübeli kimseleri veya üstlerini kendilerine model alarak, iş başarımında, çok kısa bir sürede tatmin edici bir seviyeye gelebilmektedir. Öğrenmenin bazı özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz'(Ceylan, 1998,s.53).

a) Öğrenme bir davranış, yahut tutum değişikliği ile ilgilidir. Bu değişiklik bir düzeltme anlamında zorunluluk ifade etmez. Bununla birlikte kötü alışkanlıkların öğrenilmesi yahut önyargıların edinilmesini de içerir.

b) Öğrenmenin oluşması için, gerekli değişikliğin sürekli olması gerekir. İstisnai durum olarak davranıştaki geçici şeyler örneğin, bir konuya yoğun konsantrasyondan dolayı davranıştaki değişiklik, öğrenme olarak dikkate alınmaz.

c) Öğrenme deneyim sonucu veya yaparak elde edilmektedir. Fiziksel süreç içindeki doğal gelişmeler mesela bebeğin yürümesi öğrenme olarak değerlendirilemez.

d) Öğrenmenin oluşması için elde edilen deneyimin zaman içinde pekiştirilmiş olması gerekir. Aksi takdirde, davranış nihai sonuç itibari ile farklılaşır ve ortadan kalkar.

e) Öğrenme bir anlam çıkarma sürecidir.

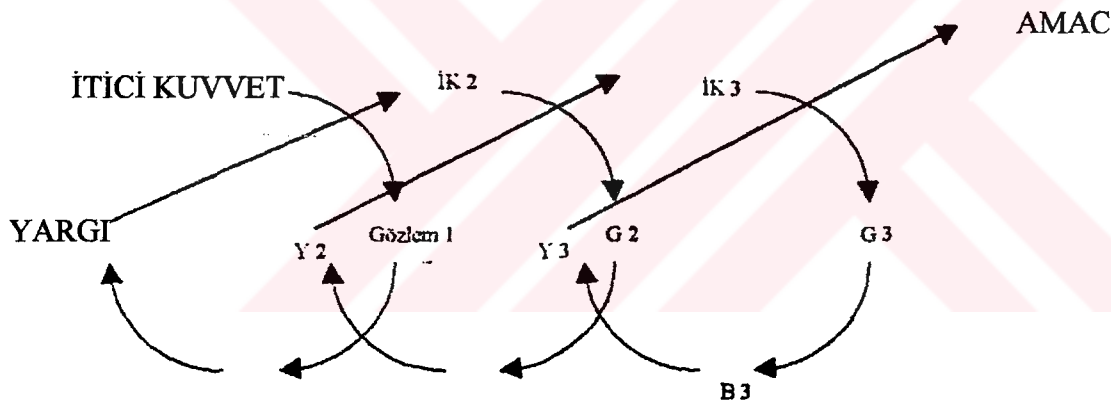
1.2. ORGANİZASYON DÜŞÜNCESİNDE BİREYSEL ÖĞRENMEYE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE DENEYİMSEL ÖĞRENME MODELİ

Çeşitli yazarlar öğrenme kavramı üzerine geliştirdikleri kuramlarda öğrenme ve insan gelişimi arasındaki ilişkiyi değişik açılardan incelemişlerdir. John Dewey,, Kurt Lewin, Chris Argyris, ve Kolb gibi ünlü araştırmacıların ve yazarların kuramlarından alınan temel kavramlar ve varsayımlar bu ilişkileri açıklamakta faydalı olmaktadır.

1.2.1. JOHN DEWEY' NİN DENEYİMSEL ÖĞRENME MODELİ

John Dewey son yüzyılın en önemli eğitim kuramcılarının başında gelmektedir. Dewey'e göre, insanların çoğu alışkanlık ve gelenekler doğrultusunda yaşamakta olup, karşılaştıkları durumların çoğunda geçmişteki deneyimlerini esas alarak hareket etmektedirler. Buna rağmen, karşılaşılan bazı sosyal ve fiziksel durumlar yeni tepkiler göstermeyi gerektiren problemleri içermektedir. Dewey, bu gibi durumlarla karşılaşıldığında, insanların problemleri alışkanlık ve geleneksel davranış döngüleri içinde çözemeyeceklerini savunmuştur. Benzer durumlarda karşılaşılan engellerin üstesinden ancak akıllılık sayesinde gelinebilmektedir. Dewey'nin pragmatizm yorumu instrumentalism olarak adlandırılmaktadır (Dewey, 1966.)

Dewey'nin deneyimsel öğrenme kuramında, çevresel faktörlerin kontrolü için kullanılan en önemli aracın bilgi olduğu görülmektedir. Kuramın temelinde düşünce ve eylem arasındaki boşluğun nasıl dolması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Yazarın



Şekil 1.2.1: Dewey'nin Deneyimsel Öğrenme Modeli '

bilimsellik görüşü, düşünce ile eylemi bütünleştirmek yolundadır, John Dewey'nin deneyimsel öğrenme modeli, Lewin'in modeli ile bazı ortak noktalar içermektedir. Modelde, öğrenmenin, itici kuvvet olarak tanımlanan yaşanılmış somut deneyimlerin, amaçlı eylemlere nasıl dönüştürüldüğü gösterilmektedir (bkz. Şekil 1.2.1). Modelde ağırlık deneyim ile kavramların, gözlem ile eylemin bütünleştirilmesine verilmiştir. Deneyimin itici gücü fikirlere harekete geçme hızını verir ve fikirler deneyime yön verir. Araya giren gözlemlenme ve yargılama süreçleri doğrudan doğruya eyleme geçmeyi engeller, eylem ise amaçlara ulaşmak için gereklidir. Birbirine zıt fakat ilişkili bu süreçlerin bütünleşmesi ve birbirini izlemesiyle ham deneyimlerden olgunlaşmış, istenileni tam olarak yansıtan

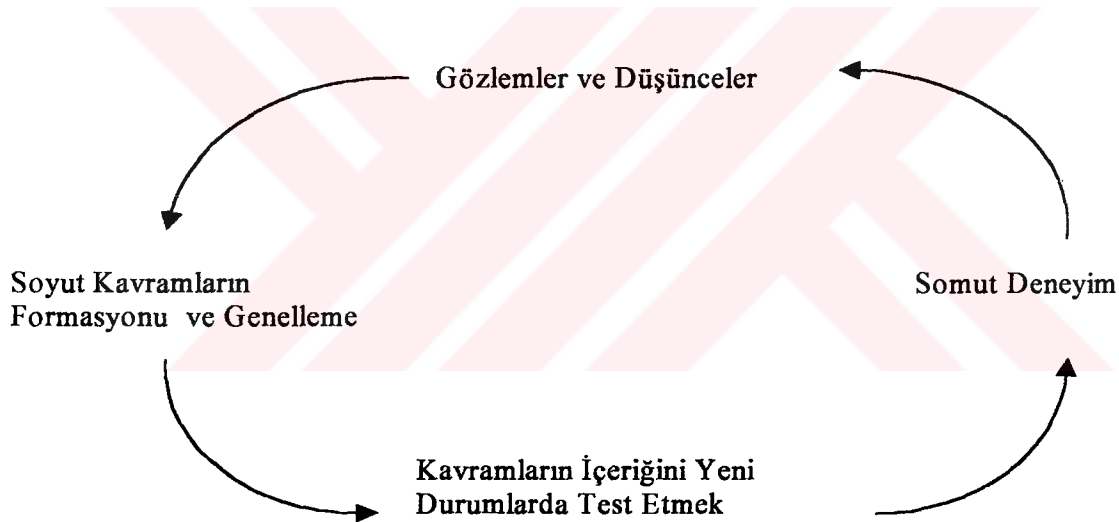
amaçlar gelişmektedir(Kolb, 1984: 22)



Deneysel öğrenme modelleri, öğrenmenin bir deneme kontrol etme çevrimi üzerinde işlediğini ortaya koymak amacıyla geliştirilen araçlardır.

1.2.2. LEWIN’NİN DENEYİMSEL ÖĞRENME MODELİ

Deneysel öğrenme modellerinin en önemli temsilcilerinden biri Lewin’dir (Şekil 1.2.2: Lewin Modeli). Lewin’in de tanımladığı gibi bir insan, somut deneyimler elde etme, bu deneyimler üzerinde gözlem ve çıkarımlar yapma, bu çıkarımlar üzerinden soyut kavramlar ve genelleştirmeler oluşturma, oluşturduğu bu fikirleri kendisini tekrar yeni bir deneyime götürecek yeni durumlarda test etme ve bunun sonucunda yeni deneyimlerle karşılaşma süreci üzerinde sürekli olarak hareket eder. bu temel çevrim birçok oluşumda kendisini göstermiştir



Şekil 1.2.2: Lewin Modeli (Kim, 1993)

. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’nde bu çevrim, Deming’in *planla-uygula-kontrol et-önlem al* çevrimidir. Deming de bu çevrimi tanımlarken Shewhart’ın *planla-uygula-analiz et-önlem al* çevrimine gönderme yapmıştır. Organizasyonel öğrenmede Schein kendi *gözlem yapma-duygusal reaksiyon gösterme-yargılama-müdahale etme* çevrimini kullanır. Argyris ve Schon, *keşfetme-icat etme-üretme-genelleştirme* çevrimine gönderme yaparlar. Ayrıca Koffman *gözlem yap-değerlendir-dizayn et-uygula* çevrimini kullanır (Kim, 1993: 38)



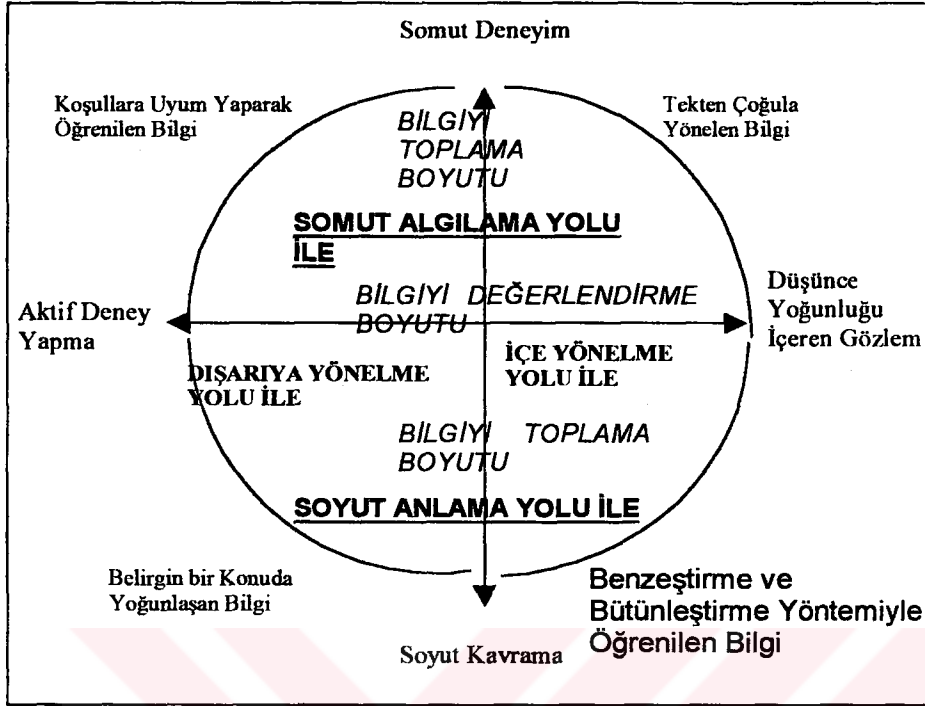
Tüm bu çevrimlerde ortak olan nokta, çevrimlerin *nasıl-bilme ile* arasındaki etkileşim, yani teori ile pratik arasındaki ilişki üzerine kurulu olmasıdır. Ancak bundan da öte, çevrim kelimesinin kullanımından da anlaşılacağı gibi, bu süreçlerin, iletişim mekanizması başlığı altında belirtilen geri bildirim ilişkisini kullandıklarıdır. Tanımlanan çevrimlerdeki bu geri bildirim, öğrenme sürecinin çok önemli bir özelliğini ortaya koymaktadır: öğrenme teori ile pratik arasındaki bir geri bildirim sürecidir

Lewin'in öğrenme modelinde üzerinde durulması gereken iki önemli noktadan bahsedilmektedir. Birincisi, *burada ve şimdi* somut deneyimine soyut kavramları denemek üzere verilen önemdir. Kişisel deneyim, öğrenme için doğrudan doğruya esas oluşturmaktadır. Yaratılan kuramlar sayesinde farklı kişiler öğrenme süreci içinde yaratılan düşünceleri paylaşabilmekte ve karşılaştırabilmektedirler. İkinci nokta, faaliyet araştırması ve laboratuvar eğitimi çalışmalarının temellerinin geribildirim esasına dayanmasıdır. Geribildirim ile sağlanan bilgi aktarımı, öğrenme sürecinde meydana gelen faaliyetlerin hedefler doğrultusunda işlemlerini sağlar, hedeflerden sapmaları teşhis eder ve sonuçlarını değerlendirir. Lewin ve arkadaşları, kişisel ve örgütsel verimsizliğin asıl nedeninin yetersiz ve yanlış geribildirim mekanizmaları olduğunu savunmuşlardır. Bu verimsizlik, gözlemlene ile harekete geçme arasındaki uyumsuzluk ya da bilgi toplama veya bilgiyi değerlendirme aşamalarında yapılan hatalardan kaynaklanır ve örgütsel öğrenmeyi olumsuz şekilde etkiler (Lewin, 1951; Kolb, 1984 P.21)

1.2.3. KOLB'UN DENEYİMSEL ÖĞRENME MODELİ

Deneyimsel öğrenme süreci dört aşamalı bir döngü olarak tanımlanmıştır (Kolb, 1976, 1984). Aşamaların her biri birer adet uyumsal öğrenme tarzı içermektedir. Uyumsal öğrenme şekilleri Somut Deneyim, Düşünce Yoğunluğu İçeren Gözlem, Soyut Kavrama ve Aktif Deney Yapma olarak sıralanmaktadır. Bu modelde (bkz. Şekil 1.2.3) Somut Deneyim / Soyut Kavrama ile Aktif Deney Yapma / Düşünce Yoğunluğu İçeren Gözlem iki farklı boyutu göstermektedirler. Boyutlar iki karşıt uyumsal yönelimi içermektedir. Öğrenme sürecinin yapısal temelini dört uyumsal öğrenme tarzının etkileşimleri ve karşıt iki yönelimin çözülmesi oluşturmaktadır. Soyut Somut; dialekti yaşanan deneyimleri kavramayı temsil eden iki farklı ve karşıt süreci içerir. Bu boyut bilgiyi toplama boyutu olarak adlandırılmaktadır. Bilgiyi toplama boyutunda yer alan süreçlerden birincisi kuramsal yorumlama ve sembolik anlatımlara dayanır ve soyut

kavrama olarak adlandırılır. İkinci süreç deneyimlerin dokunulabilir, hissedilebilir şekilde kavranmasını öngörür ve somut algılama olarak adlandırılır.

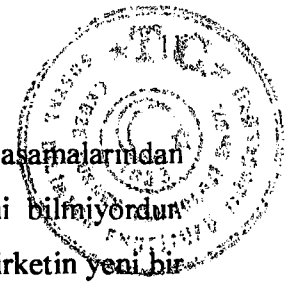


Şekil 1.2.3: Kolb'un Deneyimsel Öğrenme Modelinde Yer Alan Boyutlar ve Süreçler

Aktif Katılma; Gözlem dialektik *bilgiyi değerlendirme boyutu* olarak adlandırılır. Bilgiyi değerlendirme boyutu iki karşıt süreci içerir. Bunlardan birincisi olan *içe yönelme*, kişinin bilgiyi kendi içsel dünyasına yönelerek değerlendirmesini, ikincisi, *dışarıya yönelme* ise, kişinin bilgiyi dış dünyanın aktif manipülasyonu ile değerlendirmesidir. (Kolb, 1984: 42)

1.2.4. ÖĞRENMENİN AŞAMALARI

Gereksinimler hiyerarşisini ortaya çıkarmış olan A.M. Maslow öğrenmenin dört aşama kavramını da geliştirmiştir. Birinci aşaması bilinçsiz yetersizlik, ikinci aşaması bilinçli yetersizlik, üçüncü aşaması bilinçli yeterlilik, dördüncü aşaması bilinçsiz yeterlilik olan öğrenme aşamalarına Danny Cox bir beşincisini daha ekleyerek, ona da bilinçsiz yeterlilik bilinci demiştir. Şimdi bu öğrenme aşamalarını açıklayalım..



Birinci Aşama Bilinçsiz Yetersizlik: Öğrendikçe değişik ustalık aşamalarından geçilir, ilk aşama bilinçsiz yetersizliktir. Bu aşamada kişi ne bilmediğini bilmiyordur. Örneğin, yeni bir şirkette işe başlayan bir müdür yaptığı iş görüşmesinden şirketin yeni bir kalite programı uygulamaya geçirmekle meşgul olduğunu biliyor, ancak bunun kendisinin günlük işleri açısından ne anlama geldiğini bilmiyor. Şimdiye kadar hep kaliteli işler yapmıştır ve bunun da pek farklı olacağını düşünmemektedir. Bu müdür kendisinden



yeni işinde neler istenileceğini bilmediği için, içinde bulunduğu durum bilinçsiz yetersizliktir. (Barbara J., 1998 ,s.73)

Şekil-1.2.4; Öğrenme Aşamaları

İkinci Aşama Bilinçli Yetersizlik: Kişi yapmakta olduğu işi bilmediğinin farkına vardığı anda. ikinci öğrenme düzeyine yükselmiş olur. Ancak, ikinci öğrenme düzeyine devam etmek, kişinin kendine olan güvenim artırmaya yetmez (Hoover John et al. 1998 s.190) Yukarıda bahsedilen örnekte, müdür bu noktada, artık bilmediğinin farkındadır. Bu stres, bazen hayal kırıklığı ve bilmiyorum kelimesini kullandığı zamandır. Kişi, huzurlu bir cahillik aşamasından, bir rahatsızlık huzursuzluk aşamasına gelmiştir. Şimdi müdür, öğrenme eğrisinin üzerinde yer almıştır. Katıldığı toplantılarda insanlar, fırsat analizlerinden, neden-sonuç matrislerinden ve FERT tablolarından bahsederler. Kişi bu kelimelerin ne anlama geldiğini ya da bunların nasıl kullanılacağını bilmediğinin çok kesin bir biçimde farkındadır (Braham, J. Barbara: 1998 ,s.73)

Üçüncü Aşama Bilinçli Yeterlilik: Bilinçli yeterlilik, yapılan işe dikkat edildiğinde, onu doğru olarak yapabilme anlamına gelir. (Hoover John et al. 1998 s.191) Örnekteki müdür artık sorular sorar, bu kalite araçlarını kullanır ve yavaş yavaş bilinçli yeterlilik



aşamasına ulaşır. Hangi durumlarda hangi araçların kullanılacağını anlamaya ve öğrenmeye başlar. Daha az stres, daha fazla keyif ve yeni öğrenilen bilgi ve becerilerden dolayı artan bir gurur vardır. Huzursuzluk yerini huzura bırakmaya başlar.

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

Yeni bir beceri geliştirerek ya da geçmişte kişinin yetersiz olup bocaladığı bir alanda gelişimde bulunup, kişi tekrar o büyük duygusal gerilim ve basan sarhoşluğuna ulaştıracak bilinçli yeterlilik düzeyine geri döndürülebilir. (Cox Danny et al. 1998 p.192) Danny Cox bu yüzden beşinci öğrenme aşamasını eklemiştir.

Beşinci Aşama Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci: Bilinçsiz yeterliliğin bilincine varmak, kişileri yeniden kendi kişisel gerçeklik anma geri getirir. Eğer artık kişi heyecanlandırıcı olmaktan çıkmış bir mesleki düzeydeyse, yapılan iş konusunda kendisini en çok zorlayan her neyse onun üzerine gidebilir. Başarı sarhoşluğuna neden olan bu bilinçli yeterlik aşaması kişi her nerede olursa olsun, yaşam tat ve anlam verecektir. Kişinin üzerine gidebileceği konular, organizasyon becerileri veya iletişim becerilerini geliştirmek, başkalarıyla daha çok ilgilenmek, yeni ve dinamik bir görev üstlenmek olabilir. Bu aşamada insanlar kendi kişisel üretkenlik düzeyim de artırabilirler. İnsanlar kendi kişisel gelişimine yatırım yapmadıkları takdirde, kısır bir alışkanlık içine düşerler. (Hoover John et al. 1998 s.193-195) Önemli olan, bir insanın yaşamdaki yıl sayısı değil, yıllardaki yaşam miktarıdır, insan bu yaşam miktarında kendisini ne kadar yenilerse, o kadar yetenekleri

artar. Bu yetenekler, yalnızca becerilerle sınırlı olmayıp, kişinin duyma, merak etme, öğrenme, sevme ve ümit etme kapasitelerinin kapsar.(Gardner: 1990, p.26)



1.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.3.1. ORGANİZASYONEL ÖĞRENMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1960'lı yıllarda yapılan çalışmalar, bilginin (enformasyon) davranışları nasıl etkilediği ve yönlendirdiği üzerinde, yani sibernetik üzerinde yoğunlaşmıştır. Norbert Wiener'in önderliğinde başlatılan ve Sibernetik konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin birer "bilgi işleme sistemi" olarak görülmesi fikrini ortaya atmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise örgütler, "bilgi yaratan sistemler" olarak incelenmeye başlanmıştır.(Yazıcı 2001 s.95-96)

. Peters ve Waterman'ın "mükemmel şirketler" hakkında yaptıkları ve 1982 yılında yayınladıkları araştırma, örgütlerin başarılı olmalarında, bilişsel kapasitelerinin yansıra, kültürün ve sembolik değerlerin de önemini ortaya koymuştur. Bu dönemde yapılan çalışmalar, öğrenen organizasyonların bir diğer temel özelliğini oluşturan "paylaşılan vizyon"u yaratmaya yöneliktir

MIT'de bir grup akademisyen, Jay Forrester etrafında birleşip, sistemlerin işleyişi ve "sistem dinamiği" üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmış ve öğrenen organizasyonların temel düşünce yapısını oluşturan "sistem düşüncesi"ni ortaya koymuşlardır. Böylece yönetim düşüncesinde "öğrenen organizasyon" kavramının da temellerini atmışlardır.(a.g.e 97)

Argyris ve Schön ise, bu fikir-den yola çıkarak, "çift etaplı öğrenme" (double-loop learning) fikrini geliştirmişlerdir. Çift etaplı öğrenmede, gruplar, davranışlarını yönlendiren varsayımlarını test ederek, sistemin davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadırlar. Böylece sistem kendi kendini değerlendirerek, nasıl öğrendiğini (öğrenmeyi öğrenmek) ortaya koymuşlardır.(a.g.e.98)

Öğrenen organizasyon kavramı, kuramsal bazda ilk defa, Peter Senge'nin 1990 yılında yayımlanmış olan "The Fifth Discipline" adlı eserinde kullanılmıştır. Ayrıca, bu bağlamda Garrat, Schein ve Burgoyne' nin "kurumsal öğrenme, gelişme ve kariyer planlaması çalışmaları" da önemlidir. Uzak görüşlü bir çok yöneticinin; "öğrenme ile sürekli gelişme arasındaki bağlantıyı anlayıp, şirketleri bu noktaya odaklanmaya yönlendirmeleri" de literatüre oldukça yararlı katkılar sağlamıştır. Ayrıca, Honda, Coming, General Electric, Motorola gibi işletmelerin, "yeni bilgilerin organizasyonel işlere aktarılmasında öğrenme sürecini ön plana çıkarmaları" da yadsınamaz gelişmeler olmuştur (Çelik 1998. s.112)

Örgütsel öğrenme literatüründeki gelişmeler de, örgütsel öğrenmenin geçirdiği evrimi yansıtması bakımından önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme konusundaki literatür çalışmaları genel olarak iki grupta toplanabilir: Birincisi, daha çok uygulamaya yönelik bakış açısını temel alan, ve danışmanlar veya uygulamacılar tarafından gerçekleştirilen "Öğrenen Organizasyon" konusundaki çalışmalar; ikincisi ise daha çok akademisyenler tarafından yürütülen "Örgütsel Öğrenme" konusundaki çalışmalardır

Organizasyonların "öğrenen organizasyon" durumuna gelmesi, bazı yazarlara göre esasında bir gelişmenin sonucudur. Bunlara göre "Öğrenen organizasyon" son safhayı ifade etmektedir(Koçel 1995 s.277)

1.3.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN(ORGANİZASYONEL ÖĞRENMENİN) TANIMI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE YAKLAŞIMLAR

Organizasyonel öğrenme ile bireysel ve takımsal öğrenme birbiriyle yakından ilişkili olup; bireysel ve takımsal öğrenmelerin toplamına eşittir. Ancak Organizasyonel Öğrenme sosyal, politik ve yapısal değişkenleri de dikkate almaktadır. Organizasyonel öğrenme ile bireysel ve takımsal öğrenme arasındaki fark şöyle açıklanabilir. Organizasyonel öğrenmeyi bir basketbol takımına veya orkestraya benzetebiliriz. Orkestranın performansı veya takımın galibiyeti bireysel başarı veya birkaç başarılı bireyin gayreti ile kazanılamaz. Sonuç uyum içindeki bütün grubun "nasıl" bilgisiyle elde edilir.olmasına bağlıdır.

Organizasyonel öğrenme, bireysel öğrenmenin genişletilmiş bir tanımından daha karmaşık ve dinamikdir (Kim, 1993: 40). Karmaşıklık derecesi, tek bir bireyden farklı bireylerden oluşan geniş bir topluluğa gidildikçe üstel olarak artar. Örnekte, önceki bölümlerde bireyin öğrenmesinde önemli rol oynadığı belirtilen motivasyon (güdülenme) ve ödüllendirme konuları, organizasyonlarda çok daha karmaşık bir hal almaktadır. Bireysel durumdaki öğrenmenin anlamı organizasyonlar için aynı kalsa da organizasyonel öğrenme süreci tamamen farklıdır. Bir organizasyonel öğrenme modeli, insani olmayan bir varlığın zekâ ve öğrenme becerilerini, kendisini insanlaştırmadan, açıklamalıdır

Organizasyonların ilk ortaya çıktığı dönemlerde organizasyonel öğrenme ile bireysel öğrenme eşdeğer tutulmaktadır. İlk organizasyonların küçük bir insan grubundan meydana gelmesi ve basit bir yapıya sahip olması, bireylerin öğrenmelerinin organizasyon için de aynı değeri taşımasını sağlamaktaydı. Ancak organizasyonlar büyüyüp geliştikçe bireysel öğrenme ve organizasyonel öğrenme arasındaki fark da belirginleşmeye başladı. Organizasyonlar gittikçe bireylerinin öğrenmeleri ile beslenerek gelişen bir sistem halini aldı (Kim, 1993: 40)

Organizasyonel öğrenmenin ön koşulu, Öğrenen bireydir, öğrenen bireyler öğrenen takımları oluşturacak, takımların bir arada çalışmaları ile bilgi organizasyona mal olacaktır ve sonuçta organizasyonel öğrenme gerçekleşecektir. Öğrenen organizasyon olmak için önce bireysel öğrenme daha sonra organizasyonel öğrenme gereklidir. Organizasyonel öğrenme "kişisel öğrenmenin çalışma ortamına transferi olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme transferi, daha önce yapılan bir Öğrenmenin, farklı bir durumdaki öğrenmeyi hızlandırması veya yavaşlatmasıdır (Dinçer 1994, S.94)

. Örgüt teorisyenleri öğrenmeyi uzun bir süre incelemişlerdir. Öğrenmenin Çoğu bilgin, öğrenen örgütü zamanla açıklık kazanan bir süreç olarak görür ve öğrenen örgüt ile bilgi edinimi ve performansın artması arasında bağlantı kurar. Ama diğer önemli sorunlar konusunda farklılık gösterir. Sözelimi bazıları, davranış değişiminin öğrenme için gerekli olduğuna inanır; bazıları yeni düşünme ve yaklaşım biçimlerinin yeterli olduğunda ısrar eder. Bazıları, enformasyon işleme sürecini, öğrenmenin gerçekleşmesini! sağlayan mekanizma olarak görür; kimileri ortak kavrayışları, örgütsel rutinleri, hatta belleği öne çıkarır. Bazıları, örgütsel öğrenmenin yaygın olduğunu düşünür, bazıları ise öznel hatalı yorumların esas olduğuna inanır. (Garvin, David A 1993, P.79)

Organizasyonel öğrenmeyi tanımlamaya çalışan kişiler, organizasyonel öğrenmenin ne olduğundan çok, nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmışlardır Bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasındaki farkın belirginleşmesi, akademisyenleri organizasyonel öğrenme için daha iyi bir tanım aramaya mecbur kılmıştır. Ancak ortaya çıkan tanımlamaların çeşitliliği, organizasyonel öğrenmenin tek bir tanımının yapılamadığını ortaya koymaktadır. Literatürdeki bazı önemli tanımlamalar şu şekildedir .(Kalder 2000. S.87-89)

- "Organizasyonel öğrenme, hata tespit ve düzeltme sürecidir." (Argyris, 1977)
- "Bir öğrenen organizasyon, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşsettikleri yerdir." (Senge, 1992, p. 12)
- "(Organizasyonel Öğrenme) Bir organizasyon içinde, deneyimlere dayalı bir şekilde, performansı sürdürme ve iyileştirme süreci ve kapasitesi." (Nevis et al. 1995. p. 73)
- "Bir öğrenen organizasyon, bilgi transfer etme, edinme, yaratma ve sezgisel kavrayışlarını, yeni bilgisini yansıtmak için davranışlarını değiştirebilme yeteneği olan organizasyondur." (Garvin, 1993, p. 80)
- "Bir öğrenen organizasyon, bireysel üyelerinin öğrenmesine ortam yaratarak ve onların öğrenmesinden yararlanarak, bilgisini, kendi anlayışını ve çevresini zaman içinde geliştirebilen bir organizasyondur." (Thurbin, 1994)
- "Öğrenen bir şirket, üyeleri için öğrenme olanaktan sağlayan ve sürekli olarak kendini dönüştüren bir organizasyondur." (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991, p. 1)
- "Biz öğrenen organizasyonu; karlılığı sürdürme nihai amacını ve iş stratejisini daha etkin olarak yürütme, müşteri ve tedarikçilerle ilişkileri iyileştirme, kaliteyi iyileştirme hedefleriyle birlikte, öğrenmeyi ya da devamlı iç yenilikleri sürdürebilen bir organizasyon olarak anlıyoruz." (Milis and Friesen, 1992, p. 146)
- " Bir öğrenen organizasyon, çift-etaplı Öğrenme kapasitesi iyice gelişmiş bir organizasyondur. Nasıl öğrenileceğini öğrenmeye, öğrenmeyi destekleyen Organizasyonel işlevlerin temel unsurlarına dikkat edilen bir yerdir." (Field and Ford, 1995, p. 24)
- "Organizasyonel öğrenme, Organizasyonel bilginin, büyümesi ve değişmesidir. Organizasyon üyelerinin, eylem sonuç ilişkileri hakkında ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisi hakkında bilgilerini geliştirdikleri bir süreçtir." (Duncan and Weiss, 1979, p. 75)
- "Organizasyonel öğrenme, potansiyel davranışlar dizisinde değişime sebep olan bir enformasyon işlemesidir." (Huber, 1991, p.89)



• "Organizasyonel öğrenme, bir şirketin iş teorisini oluşturan, çevreyle etkileşimi ve temel yetenekleriyle ilgili varsayımları test etmesi ve değiştirmesi (modifiye etmesi)dir. (Drucker, 1994,p.96,99-100)

• "Öğrenen organizasyonlar, yeni bilgi , ürün ve hizmetler yaratan, organizasyonun içinde ve dışında yenilikçi bir toplulukta ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan yetkilendirilmiş bireyler grubu olarak görülebilir." (Marquardt, and Reynolds, 1994)

• " Organizasyonel seviyede öğrenme, uzun vadede; bilgiyi tutma, bilgi yaratımını destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerim sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir." (Watkins and Golembiewski, 1995, p. 88)

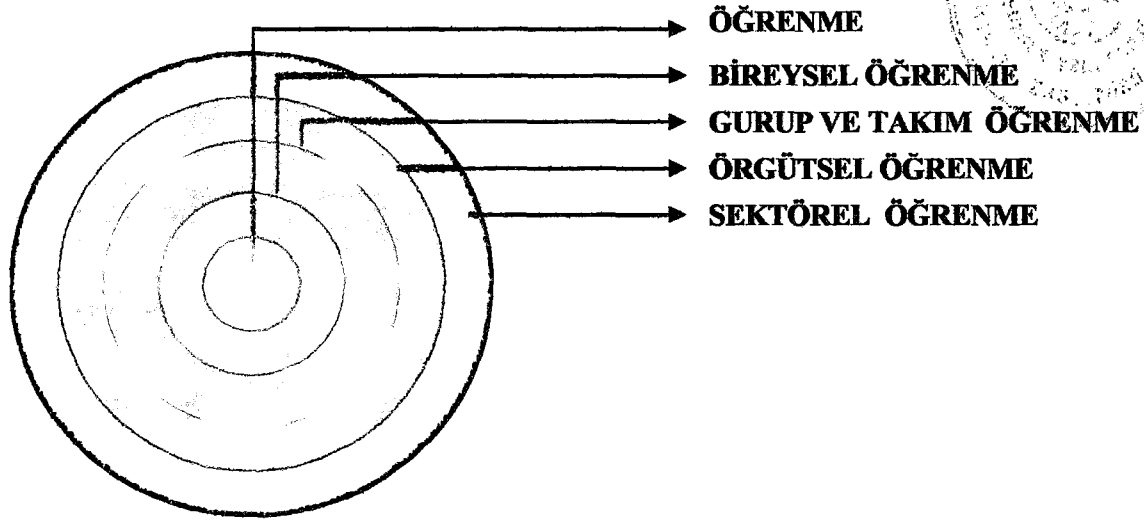
• "Öğrenme, kararlarımızın gerçek dünyayı değiştirdiği bir geri besleme sürecidir. Dünyadan bir geri besleme enformasyonu alır, bu yeni enformasyonu kullanır, kararlarımızı ve bizi bu kararları almaya iten zihni modellerimizi değiştiririz." (Sterman, 1994)

Öğrenen örgütler kendi geleceklerini yaratan, çalışanları ve üyeleri için öğrenme kavramının yaratıcılığına ve sürekliliğine inanan ve en önemlisi kendi bünyesindeki ve çevredeki insanların ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettikleri fikirler sayesinde, sürekli olarak kendini yenileyen ve geliştiren organizmalar olarak tanımlanabilirler (Senge, 1993).

Genel bir yaklaşım ile, *öğrenen örgütler; her kademedeki çalışanların, bireysel veya toplu halde ve sürekli bir şekilde sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini arttırmalarıdır* şeklinde tanımlanabilir.

1.3.3. ÖRGÜT KADEMELERİNDE ÖĞRENME

Örgüt bazında öğrenmenin temel ve ayırıcı özelliği bilgi paylaşımıdır. Farklı örgüt yapılarında bilgi paylaşım ve öğrenme düzeyleri de farklı olmaktadır. Öğrenen örgütlerde üç farklı kademede öğrenme gerçekleşir organizasyonel yönetim bir disiplin oluşturarak emir ve kurallara göre hareket eder. Oluşturulan disiplinin amacı, değişimi yakalamak ya da değişime ayak uydurabilmek için öğrenmeyi sağlamaktır. Değişimin oluşması kişisel öğrenme, organizasyonel öğrenme ve sektörel öğrenme ekseninde gerçekleşir. Öğrenen bireyler öğrenen organizasyonları/işletmeleri, öğrenen



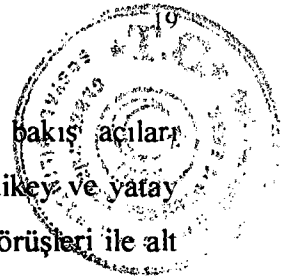
Şekil.1.3.1: Öğrenme Halkası

organizasyonlar/işletmeler öğrenen sektörü meydana getirir. Tıpkı suya atılan bir taşın meydana getirdiği halkalar gibi biri diğerini etkiler. (Hatipoğlu.1993: S.209) Bu fikirden yola çıkılarak yukarıdaki şekil 1.3.1 de öğrenme halkaları oluşturularak bu durum şekilleştirilmiştir.

1. KİŞİSEL DÜZEYDE: Örgütler, insanların çalıştığı birimler olduğuna göre örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeyle başlamaktadır. Örgütlerde öğrenme çalışanların tümünün ortaya koyduğu toplam öğrenmeye bağlıdır. Kişisel öğrenmenin sonuçtan başkalarına iletilindiğinde, şeffaf hale getirilip entegre edildiğinde değer kazanır ve örgütsel öğrenme haline dönüşür.

Kişisel düzeyde öğrenmenin diğer bir özelliği, kişinin kuvvetli ya da zayıf bağlarla bağlandığı, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin oluşturduğu bir ilişki şebekesidir. Bu ilişkiler bilginin çeşitli örgüt kademelerinde iletilmesinde önemlidir ve gelişen öğrenme sürecinin sonuçları olan yeni bilgi, beceri ve değişen tutum ve davranışların iletişim yoluyla örgüt içinde yayılmasında etkilidir. Öğrenmenin sonuçları şeffaf ve anlaşılır olmalıdır. Örgüt yapılan, stratejiler, semboller örgüt içinde şeffaflığı mümkün kılmakta ve kişisel bilgilerin yayılmasını sağlamaktadır.

2. GRUP VE TAKIM DÜZEYİNDE: Takımlar, öğrenen örgütlerde önemli bir yere sahiptir. Çünkü bilgi ve davranış paylaşımı bu yapılarda yüksek oranlara ulaşmaktadır.



Üyeler karşılıklı olarak etkileşim halindedir ve tartışma yoluyla yeni bakış açıları kazanmaktadır. Takım lideri olarak orta kademe yöneticileri, örgüt içinde dikey ve yatay bilgi akışlarının kesişim yerinde bulunmakta, böylece üst yönetimin ideal görüşleri ile alt seviyenin pazar gerçekleri arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Takımlarda öğrenme ile örgütün bütününde öğrenme sıkı sıkıya ilişkilidir, öyle ki örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için otonom takımların iyi bir şekilde entegre edilmesi gerekir. Daha çok projeler için kullanılan fakat birçok örgütte yaygınlaşan organik şebekeler öğrenen örgütlerin yapılanmasına iyi bir örnektir.

3. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE: Örgütlerde öğrenmede bilginin alınması, alınan bilginin dağıtılması ve çeşitli örgüt kademelerinde yayılması sonucunda sadece yeni bilgilerin paylaşılması değil davranışların, değerlerin ve normların da paylaşılarak gelişmesi sağlanacak ve örgütün öğrenme kapasitesi ortaya çıkacaktır. Daha sonra dağıtılan ve paylaşılan veriler çeşitli örgüt birimlerinde yorumlanarak ortak bir anlam verilmektedir. Son aşamada ise örgüte mal olan bilgiler kaydedilerek depolanır. Uzmanlaşma, departmanlaşma gibi nedenlerle örgütler neler bildiklerini bilmemektedirler, özellikle karar vermede ve sistematik araştırmalarda ihtiyaç duyulan düzenli bilgiye ulaşmak için işletme bilgi sistemleri kurulmalıdır. Bu aşamalar sağlıklı yürütüldüğünde öğrenme kapasitesi artmaktadır.

Bir örgütün öğrenme kapasitesi onu oluşturan parçaların öğrenme kapasitelerinin bir fonksiyonudur. Bütünü oluşturan parçaların bir araya geliş şeklini organizasyon yapısını belirlemektedir. Örgütsel öğrenmeyi sağlayan ve iyileştiren tek bir örgüt yapısı yoktur. Fonksiyonel, matriks ve proje tipi bir arada kullanılabilir. Bütün örgüt yapıları belirli örgütsel ve çevresel şartlarda ideal olabilir ve optimum öğrenme kapasitesi ortaya çıkarabilir. Ancak proje tipi ve şebeke organizasyonlarında öğrenme etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütsel yapı tek başına yeterli değildir. Strateji, kültür, sistemler de belirleyicidir. Kişiler de öğrenmeye açık olmalı ve değişime ihtiyaç hissetmelidir.

Örgütlerde öğrenme kişisel öğrenmeyle başlar. İkinci halkada kişilerin öğrendikleri bilgi ve verilerin tartışılıp paylaşıldığı gruplarda ve takımlarda öğrenme yer almaktadır. Bu aşamada öğrenmenin sürekli ve sinerjik olduğu görülmektedir. Son halkada yer alan örgüt düzeyinde öğrenmede, diğer iki kademededen gelen bilgilerin ve inputların değerlendirilerek örgüte mal edilmesi süreci yaşanmaktadır.(Cemal Zehir 19-21)

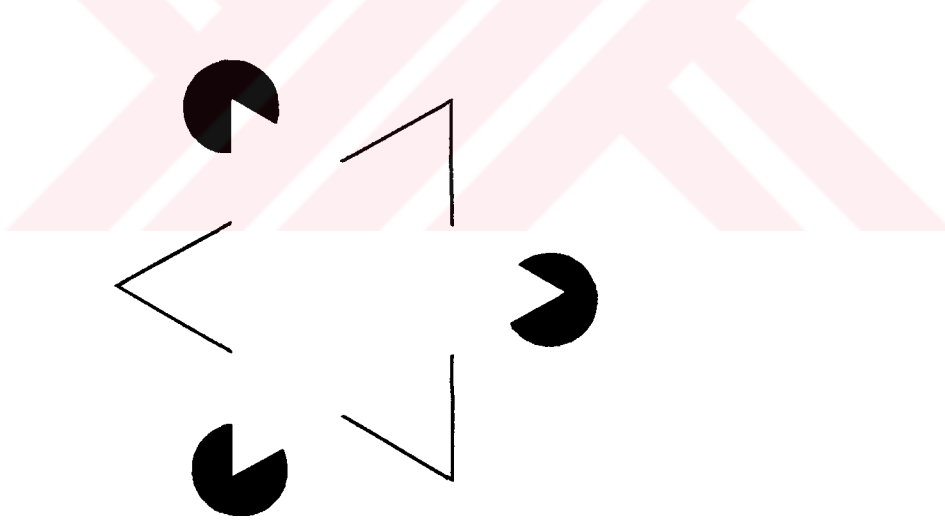


1.4. ORGANİZASYONEL ÖĞRENMEYE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.4.1 ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİNDE ZİHNİ MODELLER

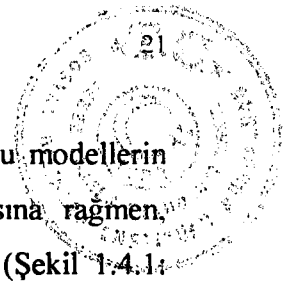
Zihnî modeller, psikolojide ve felsefede çok geniş olarak tartışılmıştır. Değişik teoriler, zihnî modelleri yapım süreçleri (rutinler) toplamı, insanların bazı hareketlerini yönlendiren yazı veya şemalar, deneyimleri sınıflandırmakta kullanılan kriterler (typologies) olarak tanımlamıştır (Kim, 1993: 38-39)

Zihnî model kavramından önce de öğrenme sürecinde hafızanın (bellek) etkin rolü dikkate alınmaktaydı. Çünkü hafıza ile öğrenme arasında önemli bir ayırım yapılmamasına karşın (öğrenme bilginin elde edilmesiyle ilgili iken hafıza elde edilenin elde tutulmasıyla ilgilidir) iki süreci birbirinden ayırmak mümkün. İki süreç birbirleriyle sıkı sıkıya ilişkilidir hafızada olanlar öğrenilenleri, öğrenilenler de hafıza da olanları etkiler (Kim, 1993: 38).



Şekil: 1.4.1: Kanizsa Üçgeni (Serman, 1994)

Ancak hafıza daha çok bilginin depolanmasını temsil eden pasif bir kavram olarak kullanılırken elde edilenlerin daha sonra öğrenme sürecini etkilemesi, öğrenme sürecinde etkin olan yapıları ifade edebilmek için yeni bir kavram ihtiyacını doğurmuştur. İşte zihnî modeller kavramı, öğrenme sürecinde aktif davranan yapıları belirtmek için kullanılır.



Zihni model kavramında en önemli nokta, neredeyse, hiç kimsenin bu modellerin varlığından haberdar olmamasıdır. Birçok insan, gerçekte orada olmamasına rağmen, köşeleri siyah daireler üzerine yerleşmiş bulunan beyaz bir üçgen algılar (Şekil 1.4.1: Kanizsa Üçgeni). İşte bu illüzyon diğer tüm illüzyonlarda olduğu gibi insan zihninde bulunan modelleri yansıtmaktadır. Kişilerin sahip olduğu üçgen modeli, üçgenin kendisi orada bulunmamasına rağmen, devreye girerek kişilere orada bir üçgen varmış izlenimini vermektedir (Serman, 1994: 295)

1.4.2. MARCH-OLSEN ORGANİZASYONEL ÖĞRENME MODELİ

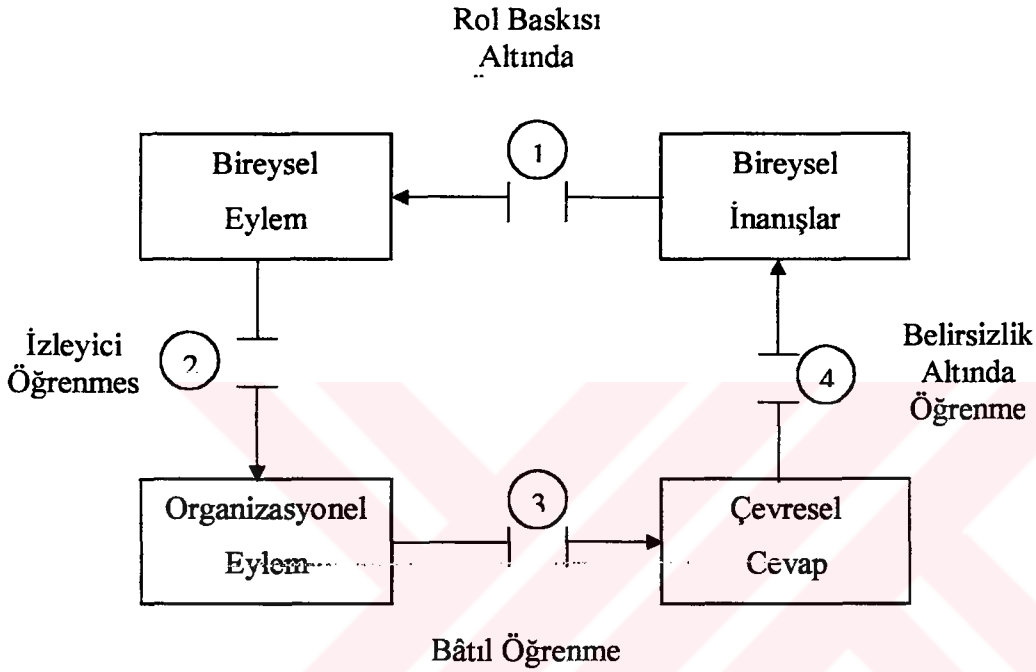
İnsanlar sürekli olarak çevre ile olan etkileşim halindedirler çevreden verileri toplar, onları analiz eder ve onları yorumlarlar ve davranışlarını da bu yorumlamalar üzerinden yürütürler. Çevredeki değişimler, kişilerin de davranışlarında değişimler olmasına neden olur. Bu durumu Simon, şöyle ifade etmektedir (Kim, 1993:p. 41): “Bir davranış sistemi olarak ele alınan tek bir insan basittir. İnsan davranışında zamanla görülen karmaşıklık ise, onun içinde bulunduğu çevrede görülen karmaşıklığın bir yansımasıdır.”

Organizasyonlar da bu davranış perspektifi ile incelenebilir. Buradan hareketle Cyert ve March, bir organizasyonu basit olarak deneyimlerinden öğrenen uyumcu rasyonel bir sistem olarak ele almışlardır (Kim, 1993: p.41). Bu bağlamda, bir şirketin çevre ile etkileşiminde onun davranışlarını belirleyen (rasyonel davranmasını sağlayan) birtakım kurallar olduğunu öne sürmüşlerdir organizasyon, çevreden gelen kısa ve uzun dönemli geri bildirimlere iyi tanımlanmış belirli kuralları baz alan farklı cevaplar vererek çevredeki değişikliklere uyum sağlamaya çalışır. Yani, bir organizasyon için “öğrenme kuralları” varlığı söz konusudur. March ve Olsen, bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasındaki ayrımı ortaya koyan modellerinde yukarıda sözü edilen davranış sistemi düşüncesini dikkate almışlardır (Şekil 1.4.2: March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli).

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

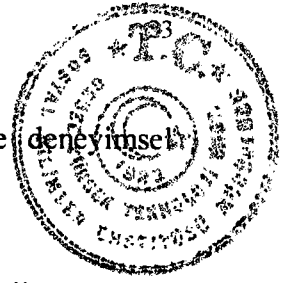


inançlar, dolayısıyla olarak organizasyonel eylemler değişmez. Ancak çevrenin değişimi, çevrenin yapısıyla ilgili olan bireysel inançları ve dolayısıyla organizasyonel eylemleri de değiştirecektir. Bu durum, yeni bir öğrenme çevrimini başlatacaktır March ve Olsen, modellerinde eksik öğrenme çevrimlerine de dikkat eder – bir ya da daha fazla bağlantının zayıf veya kopuk olmasından dolayı, değişen çevre koşulları karşısında öğrenme yetersiz kalır. March ve Olsen, bağlantıyı koparan ve yetersiz öğrenmeye yol açan dört durum saptamışlardır (Kim, 1993: p.41-42).



Şekil 1.4.2: March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli

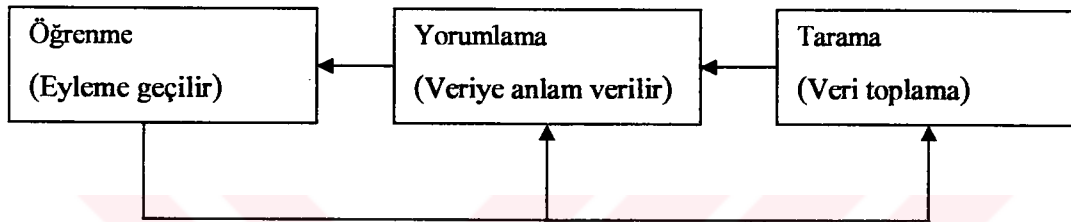
Rol baskısı altında öğrenme, bireysel öğrenmenin bireysel eylemler üzerine hiç etkisi olmaması durumunda ortaya çıkar, çünkü çevrim, birey üzerindeki baskılar nedeniyle kesintiye uğramıştır **İzleyici öğrenmesi**, bireyler, organizasyonu ikileme soktuğu zaman ortaya çıkar. **Bâtıl öğrenme**, organizasyonel eylemle çevre arasındaki bağ koptuğu zaman ortaya çıkar. Böyle bir durumda eylemler gerçekleştirilmiş, cevaplar gözlenmiş, çıkarımlar yapılmış ve öğrenme gerçekleşmiştir; ancak bu öğrenmenin organizasyonel eylemle çevrenin cevabı arasındaki etkileşime dayanan gerçek bir temeli yoktur. **Belirsizlik altında öğrenme**de birey, çevreyi etkileyen organizasyonel eylemi etkiler, ancak olaylar arasındaki nedensel bağlantılar açık değildir. Bu durum, Kim'in tanımıyla, *nasılı-bilmenin* olduğu, ancak *niçini-bilmenin* gerçekleşmediği anlamına gelir. Öğrenmenin etkili olabilmesi için her iki öğrenmenin beraber gerçekleşmesi gerektiği daha önce belirtilmişti (bkz.



organizasyon düşüncesinde bireysel öğrenmeye kuramsal yaklaşımlar ve deneyimsel öğrenme modeli).

1.4.3. DAFT VE WEICK'İN ORGANİZASYONEL ÖĞRENME MODELİ

Aşağıda bahsedilen davranışsal bakış açısı, organizasyonları bir yorumlama sistemi olarak gören bakış açısı ile de uyumludur (Kim,1993: p.42). Daft ve Weick, bu bakış açısıyla bir organizasyonun genel öğrenme sürecini gösteren bir model geliştirmişlerdir (Şekil 14.3: Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli).



Şekil 1.4.3: Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli (Kim,1993)

Tarama, çevre verilerinin gözlenmesini ve elde edilmesini içerir. *Yorumlama*, gelen ilk izlenimler ve edinilen ilk kavrayışlarla, tutarlı olacak şekilde olayları tercüme etme ve kavramlar geliştirme sürecidir. *Öğrenme*, organizasyonun eylemleri ve çevre arasındaki ilişkinin bilgisidir. Daft ve Weick'in dört ayrı yorumlama tipi dolaylı izleme, şartlı izleme, keşif ve eylem Tablo 1.4.1'de gösterilmiştir. Yatay eksen, organizasyonun rahatsızlığı, organizasyonun sınırları dışına bakma isteğini gösterir. Örneğe, teknoloji odaklı bir şirketin faaliyetleri içe dönükken (temel beceriler üzerine hassas araştırmalar) pazarlama odaklı bir şirketin faaliyeti dışa odaklanmıştır (müşteri odak grupları ve pazar araştırmaları). Her iki eksen de organizasyonun çevresinin ve kendisinin o çevredeki rolüne ilişkin varsayımlarını gösterir; bunların kombinasyonları o organizasyonun *dünya görüşünü* veya *weltanschauung*'unu oluşturur (Kim, 1993: 42). Bir organizasyonun dünya görüşü, o organizasyonun çevresel cevapları nasıl yorumlayacağını, bu kararlara göre eyleme geçip geçmeyeceğini ve eğer eylem kararı alırsa, hangi spesifik araçları kullanacağını belirler.

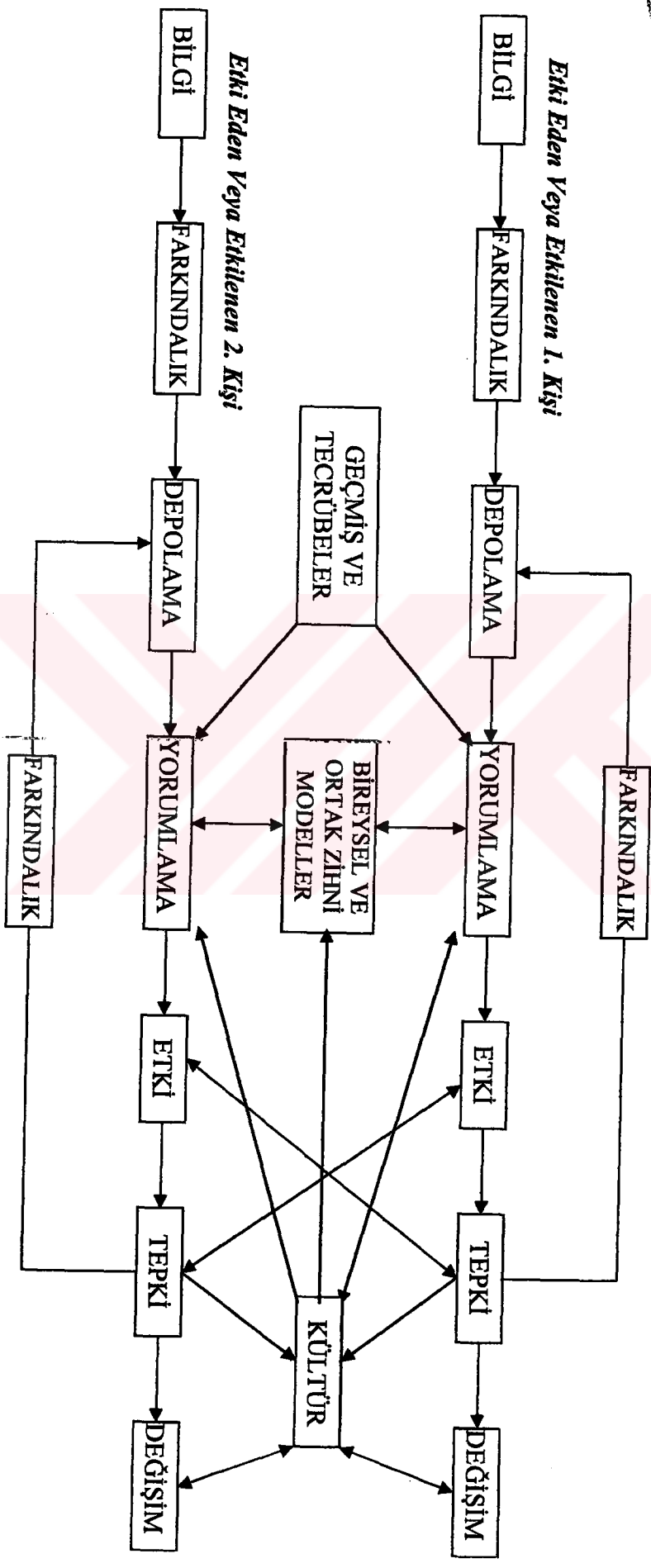
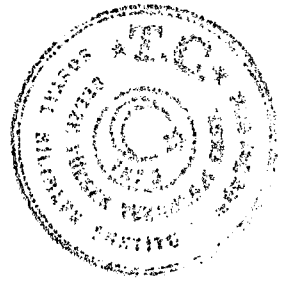
Tablo:1.4.1. Organizasyonel Yorumlama Sistem Tipleri (Kim,1993)

Analiz Edilemez	Dolaysız İzleme Bastırılan yorumlar Rutin ve formel olmayan veri Önseziye,söylentiye, şansa dayanan fırsatlar	Eylem Deney yapma, test etme, zorlama, çevreyi icat etme Yaparak öğrenme	
Çevre Hakkındaki Varsayımlar	Şartlı İzleme Geleneksel sınırlar içinde yorumlama. Pasif arama. Rutinler, formel veriler	Keşif Formel araştırma Sorgulama, anketler, veri toplama. Aktif arama	
Analiz Edilebilir			
	Pasif	Organizasyonel Rahatsızlık	Aktif

1.4.4. ÖRGÜTSEL ETKİLEŞİMLE ÖĞRENME MODELİ

Yukarıda anlatılan organizasyonel öğrenme modellerinin doğruluk payının yüksek olmasına rağmen, organizasyon içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu oluşan bilgiler ve bunun sonucu oluşan kültürün örgütsel öğrenmeye etkisi, dışarıdan ve içeriden gelen her türlü bilginin kişileri nasıl etkilediği ve bu etkinin örgütü nasıl etkilediğini açıklayamamıştır, bu nedenle aşağıda adı geçen “yeni bir organizasyonel öğrenme modeli geliştirilmeye çalışılmıştır”

Bu modelde bireyleri etkileyen soyut ve somut, her türlü uyarıcı, Duyu organlarımız vasıtası ile nörofizyolojik sinyallere dönüşmekte ve bu aşamadan sonra algı sürece başlamaktadır. Bu uyarıların beyin tarafından algılanması anında ; bireyin içinde bulunduğu durum, ihtiyaçları, tecrübeleri, diğer duyu organlarından gelen başka duyular, gibi etkenlerle bir sentez yapılarak, gelen duyular farklı ağırlıklar ile yüklenir bazıları algılanmayarak seçilir, bazıları ihmal edilir arada olan algısal boşluklar doldurularak uyarı anlamlı olarak düzenlenir. anlamlı hale gelen uyarı depolanmak üzere hafızaya gönderilir



Şekil 1.4.4: Örgütsel Etkileşimle Öğrenme Modeli

Etki Eden Veya Etkilenen 3. Kişi



Bu aşamada bilgi önce “Kısa Süreli Hafızaya” gönderilir, kısa süreli hafıza, insanın sürekli etkinlik gösterdiği hafızasıdır yani dikkat alanı gibidir, çabuk kayıp edilir. Kısa süreli hafıza kalıcı değişikliğe neden olmadığı için öğrenme olarak adlandırılmaz ancak Hatırlamak istenen bilgi “Uzun Süreli Hafızaya” gönderilir (Batlaş 1998 s.223-224) ve insanların davranışlarının değişmesine neden olan hafıza işte bu uzun süreli hafızadır uzun

süreli hafızadan bilgi ihtiyaç olduğunda alınır kullanılır mevcut durum ile ilgi kurularak yorumlanır bu yorumlamayı bölüm 1.4.1 de anlatılan zihni modeller ile bireysel ve örgütsel kültür etki ederek kişinin mevcut duruma uyum sağlamasını veya uyumsuz olmasına neden olur. Söz konusu bu bilginin yorumlanması sonucunda psikolojik bireysel etki oluşur bu etki ya eyleme dönüşür ve sonucunda başka bireylerin tepkisine, tepkilerin sonucu nda da örgütsel kültürün gelişmesine neden olur, veya eyleme dönüşmez, ancak zihni modelin değişmesine katkıda bulunur. Yorumlanan bu bilgi eyleme dönüşmüş ve sonuçta tepki ile karşılaşmış ise bireylerin değişmesine sonuç itibari ile bireylerin oluşturduğu örgütün değişmesine neden olacaktır. Karşılaşılan bu tepki yukarıda anlatılan algılama sürecinden geçerek tekrar depolanır gerekli ise tekrar yorumlanır..... ve çevrim devam eder.

Öğrenme hatırlanacağı üzere, “....davranışta görülen oldukça kalıcı değişim”.(Ceylan a.g.e s.53) olarak tanımlanmıştı işte örgütlerde bu kalıcı değişim tepkiler sonucu oluşan örgüt kültürü ve örgüt kültürünün etkilediği bireysel ve ortak zihni modeller vasıtası ile oluşmaktadır. Bu modelde iki kişinin etkileşimi sonucunda oluşan örgütsel öğrenme anlatılmıştır ancak ilişkiye girilen her bir kişi sayısı ve her türlü uyarıcının etkilediği diğer bireylerde oluşan etikler yukarıda anlatılan çevrim biçiminde biri birlerini etkilemekte ve etkileşim oranında da bireysel ve örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir.

1.5. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SEVİYELERİ

1.5.1. 'DÜŞÜK DÜZEYLİ VE 'YÜKSEK DÜZEYLİ ÖĞRENME'

Fiol ve Lyles (1985), bu öğrenme düzeylerini 'düşük düzeyli öğrenme' ve 'yüksek düzeyli öğrenme' olarak tanımlar. Düşük düzeyli öğrenme, eski davranış örneklerinin

tekrarlanmasına dayanır, genellikle kısa dönemlidir, yüzeyseldir ve yapı olarak geçicidir. Bu çeşit Öğrenme çok rutindir ve temel organizasyonel düzenlemeleri içermez. Yüksek

Tablo 1.5.1:Organizasyonel Öğrenme Düzeyleri (Fiol ,end Lyles .,1985 p.803-813)

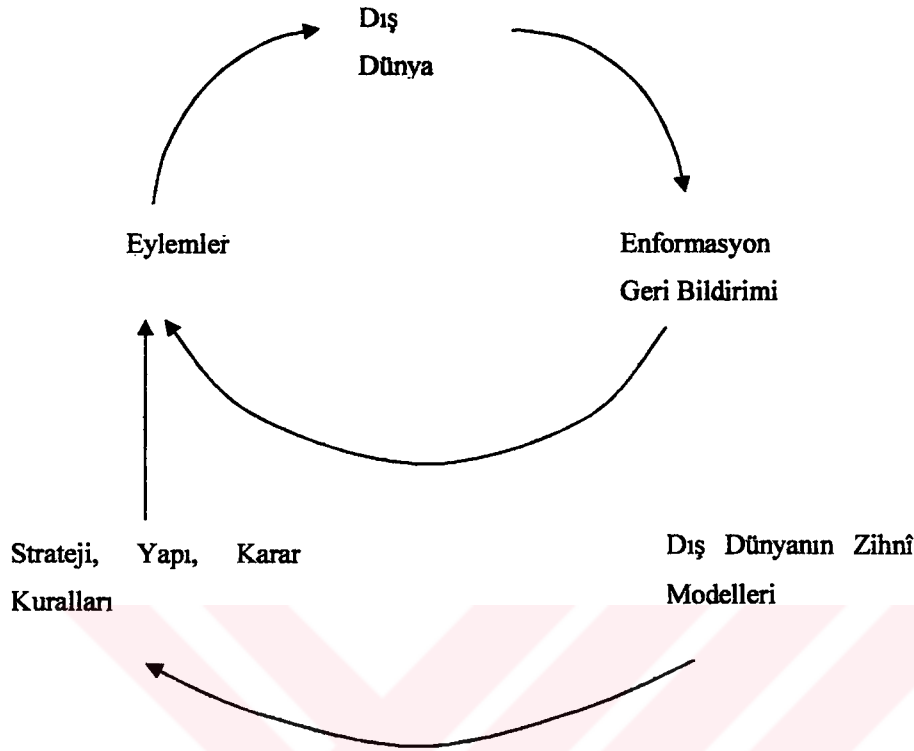
DÜŞÜK-DÜZEY ÖĞRENME	YÜKSEK-DÜZEY ÖĞRENME
Tekrarlar sayesinde ortaya çıkar	Keşif araçlarının ve sezgisel kavrayışların sonucunda ortaya çıkar
Rutin	Rutin dışı
Mevcut işin kontrolü, kurallar ve Kontroller	Kontrol eksikliğini giderecek farklılaşmış yapıların kuralların geliştirilmesi
İyi anlaşılmış bir bağlam	Belirsiz bağlam
Organizasyonun her düzeyinde ortaya çıkar	Çoğunlukla üst düzeyde ortaya çıkar..
Davranışsal sonuçlar	Sezgisel kavrayışlar, Keşif araçlarının ve kolektif bilincin oluşması
Formal kuralları kurumsallaştırır	Yeni misyonlar ve yeni yön tanımlamaları
Yönetim sistemlerinde düzeltmeler	Gündem belirleme
Problem çözme becerileri	Problem tanımlama becerileri Yeni mitlerin, hikayelerin ve kültürün geliştirilmesi

düzeyleli öğrenmeyle yeni eylemlere ilişkin ileri seviyede kurallar ve düzenlemeler geliştirilmesiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, temel normlarda, referans çerçevelerinde ve varsayımlarda değişimi içeren tüm organizasyonu etkileyen öğrenmeyle ilgilidir.

1.5.2. TEK ETAPLI ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

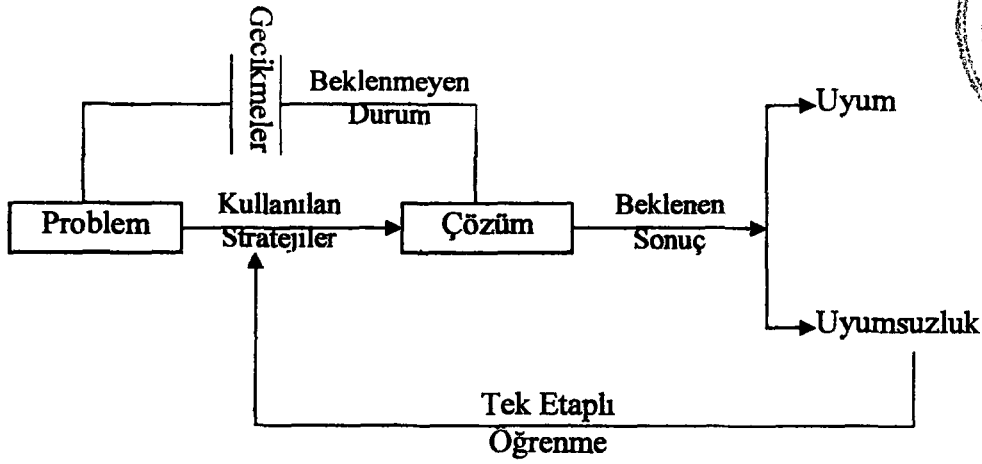
Dış dünya hakkındaki enformasyon, insanların eylemlerindeki tek etken değildir. Eylemler, kişilerin algıladıkları dünyanın enformasyonuna karşı geliştirilmiş karar kurallarının veya politikalarının bir sonucudur. Bu politikalar kurumsal yapılar, organizasyonel stratejiler ve kültürel normlar tarafından belirlenir. Bunlar da kişilerin *zihnî modelleri* (dünyaya bakış açıları) tarafından yönetilirler Kişilerin zihnî modelleri değişmedikçe, Argyris'in *tek-döngülü öğrenme* diye adlandırdığı Şekil 1.5.1'deki geri bildirim döngüsü, kişilerin sahip olduğu zihnî modeller ışığında hedeflerine ulaşmaya çalıştığı bir öğrenme sürecini temsil eder (Şekil 1.5.1: Tek-döngülü Öğrenme). Tek-döngülü öğrenme kişilerin zihnî modellerinde çok önemli değişikliklere yol açmazlar; başka bir deyişle kişilerin sistemin nedensel yapısını kavrayışında değişikliklere neden olmazlar(olaylarla ilgili olarak düşünülen) zaman ufkunu veya kişilerin hedef ve değerleri

değiştirmezler. -Tek-etaplı öğrenme için en uygun benzetme, kuruluş ayarlarını hiç sorgulamadan, değişikliklere kendini ayarlayan bir termostattır.(Kal Der 1998 s.25-26)



Şekil 1.5.1: Tek-döngülü Öğrenme (Stermann, 1994)

Bireysel öğrenmede olduğu gibi, organizasyonel öğrenme için de organizasyonun davranışlarını etkileyen aktif bir hafıza söz konusudur. İşte bu aktif hafıza, organizasyonu oluşturan bireylerin bireysel ve ortak zihni modelleridir (Kim, 1993:p. 44). Bu bağlamda, Bireylerin teker teker zihni modellerinin ortak rasyonel etkileşimi organizasyonun ortak zihni modelini oluşturmaktadır. İşte, ortak zihni modeller, çeşitli bireylerin zihni modelleri arasındaki bağlantı kurar. Bu ise, bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasındaki bağlantıyı oluşturur ve bireysel öğrenmeyi organizasyona aktarır (Kim,1993:p.43-44).Dolayısıyla, bu etkileşim süreci, organizasyonel öğrenmenin herhangi bir bireyden bağımsız olmasını sağlar Kalite kontrol uzmanları ürünlerde bir hata belirlediklerinde, bu bilgiyi, üretim mühendislerine geribildirimde (feedback) bulunurlar. Üretim mühendisleri de ürün özelliklerini değiştirerek bu hatayı giderirler. Pazarlama müdürleri, satışlarda bir azalma meydana geldiğinde, hedefledikleri satış miktarına ulaşabilmek için

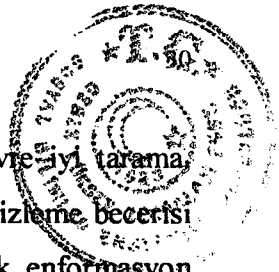


Şekil 1.5.2: Tek Etaplı Organizasyonel Öğrenme Modeli (Chris ARGYRİS 1996, p.

8)

yeni pazarlama stratejileri uygulamaya başlarlar. Bu ve benzeri örneklerde, örgüt üyeleri, örgütün dengesini korumak amacıyla, iç ve dış çevrelerindeki değişimlere, hataları bulup düzelterek cevap vermektedirler. Bu şekilde, yönetimde sıklıkla kullanılan model "problem çözme modeli" olmaktadır. Yani çalışanlar, problemlerle (istenilen ve gerçekleşen durum arasında farklılıklar) karşılaştıklarında, istenilen duruma ulaşabilmek için, gerekli düzeltici hareketleri yaparlar. Ancak olay "sistem düşüncesi" açısından değerlendirilecek olursa, yukarıdaki şekildeki gibi, çözümlerin de kimi zaman problemler doğuracağı veya aynı problemin tekrarlanacağı görülmektedir. (Senge 1993 s.79) Bu olay, Argyris ve Schön tarafından "tek yönlü" veya "tek etaplı öğrenme" olarak adlandırılmıştır (Chris ARGYRİS 1996,p. 8)

Tek etaplı öğrenme, örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışlıkların, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, bulunması ve düzeltilmesidir (Oya ERDİL 1996 s. 62) Tek etaplı organizasyonel öğrenmede organizasyonları oluşturan bireylerin bireysel zihni modelleri organizasyonun işleyiş şekillerin sorgulayacak biçimde gelişmemiştir. Organizasyonda oluşun örgüt kültürü ve ortak zihni model buna engel olmakta bu nedenle de organizasyon zihni modelin etkisinde kalarak strateji ve kararlarını değiştirecek yeni düşünce ve yöntemleri geliştirememektedir, ancak organizasyonun çalışma normlarına aykırı durumları tespit ederek düzeltme anlayışı gelişmiştir.

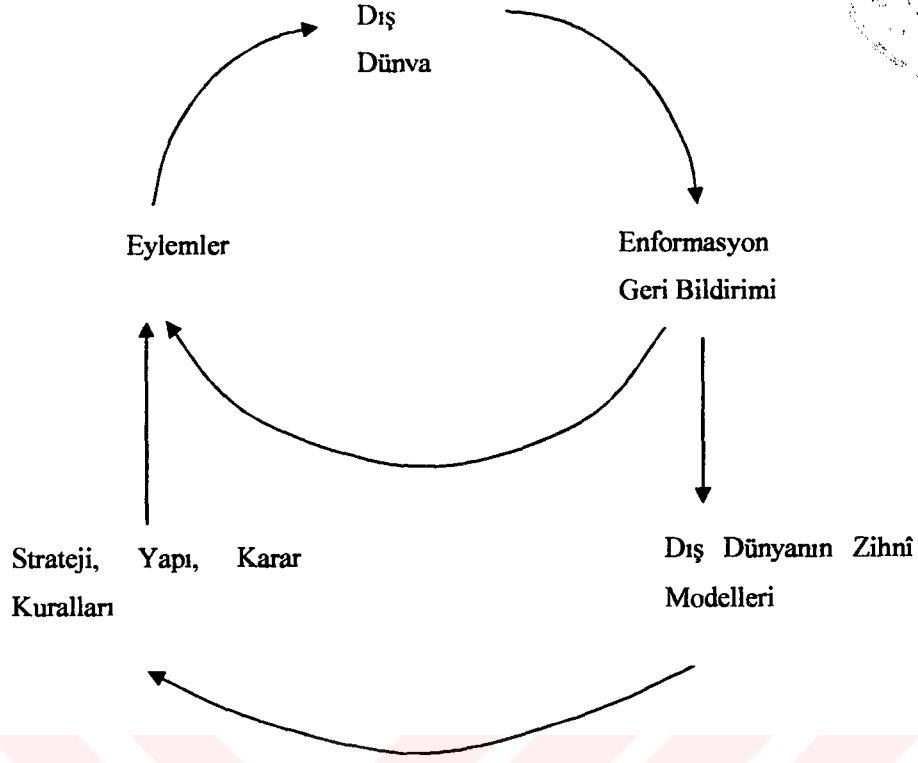


Örneğin Birçok örgüt tek devreli öğrenmede beceri kazanmış, çevreyi tarama, hedefler koyma ve bu hedeflerle ilgili olarak sistemin genel performansını izleme becerisi geliştirmiştir. Bu temel beceri genellikle örgütü "rotada" tutmaya yönelik enformasyon sistemleri biçiminde kurumsallaşmaktadır. Sözgelimi, bütçeler ve diğer yönetim kontrol mekanizmaları, genellikle, örgütsel faaliyetlerin saptanmış sınırlar içinde kalmasını sağlamak için harcamaların, satışın, kârın ve diğer performans göstergelerinin izlenmesiyle tek devreli öğrenmeyi sürdürmektedir. Bilgisayar alanındaki ilerlemeler, bu tür tek devreli denetimin uygulanmasında gelişme sağlanmasına bir hayli yardımcı olmuştur.(Morgan 2000 s.102-104)

Örgüt üyeleri, iç ve dış çevreleriyle etkileşimde bulunurken yeni bilgiler kazanırlar. Alınan bilgi miktarı düşük olabilir, bunu sonucu olarak gerçekleşen değişim miktarı da az olacaktır. Ancak örgütler, kullandıkları teorilerin yanlış olduğunu ve bunların hatalara yol açtığını anladıklarında, değişimin gerekliliği ortaya çıkar. Bu durumda örgüt, davranışlarında bir değişim meydana getirerek hatalarını düzeltmeye çalışır, yani davranış değişiklikleri ile bir adaptasyon (uyum) sağlayarak hatalarını düzeltmeye çalışır. Bu nedenle bu tür öğrenmeye uyum sağlayıcı öğrenme (adaptive learning), yani örgütün çevresine uyum sağlayarak gerçekleştirdiği öğrenme de denilmektedir. (Gilbert J et al. p. 32.)

1.5.3. ÇİFT ETAPLI ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

Bu öğrenme modelinde dış dünyadan alınan enformasyon (işlenen bilgi), kişilerin zihni modellerine de geri bildirim sağlar. Zihni modeller değiştikçe kişiler, yeni düşünce biçimleri geliştirir; yeni karar kuralları oluşturur ve organizasyonların stratejilerini ve yapılarını değiştirirler. Değişik karar kuralları ile değerlendirilen aynı enformasyon geri bildirimi, şimdi çok daha farklı kararların oluşmasını sağlayacaktır (Stermann, 1994:p. 296-297).. Argyris, yine termostat örneğini kullanarak çift-döngülü öğrenme sürecini şu şekilde açıklamaktadır: 68 C' ye ayarlanan bir termostat eğer 'Ben niçin 68 C' ye ayarlandım ?' diye sorup odayı daha ekonomik ısıtma yollarının var olup olmadığını arıyorsa, odanın sıcaklığının korunması süreci bir çift-döngülü öğrenme süreci halini alır (Argyris, 1991:p. 100).

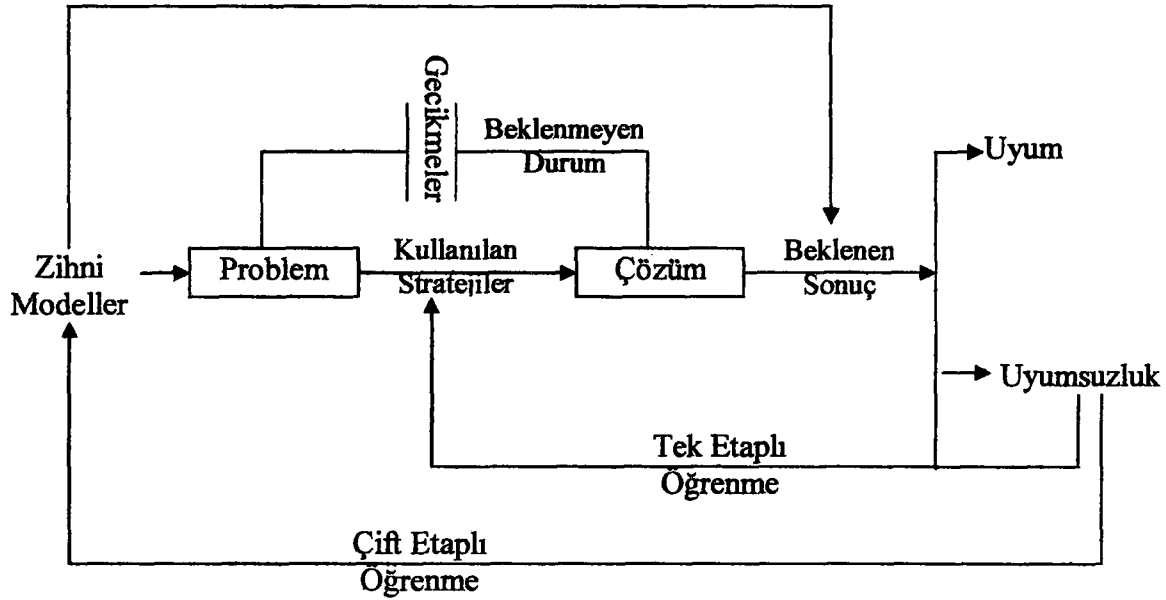


Şekil 1.5.3: Çift-Döngülü Öğrenme (Sterman,1994)

Bir organizasyon, İkincil Öğrenme yaptığı. Hangi organizasyon eski statüsünü yeniden daha zaman üyeleri organizasyonel öğrenmenin veya öğrenme başarısızlığının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejileri kurarlar, bu stratejileri üretirler, ürettiklerini değerlendirir ve geliştirirler. Sonuçlar bireyin düşüncelerinde ve haritalarında kodlanır ve organizasyonel öğrenme pratiklerine yansıtılır" (Argyris & Schon, 1980, p. 136).

Burada çift döngülü öğrenme, bireysel zihni modellerin eylemlerin sonucundan etkilenmesi ile gerçekleşmektedir. Organizasyonel çift döngülü öğrenme, ortak zihni modellerin bireysel zihni modellerle etkileşim içine girdiğinde meydana gelir. Bunun çok belirgin sebebi, organizasyonel varsayımların değişmesidir. Çift devreli öğrenmede beceri kazanma yetisi genellikle daha zor gerçekleşir. Bazı örgütler temel paradigmaları ve işleyiş normlarını gözden geçiren ve sorgulayan sistemleri kurumlaştırmada başarı kazanmış olmalarına rağmen, birçoğu bunu başaramaz. Bu başarısızlık, özellikle temel örgütlenme

ilkeleri öğrenme sürecini engelleyecek biçimde işleyen bürokratik örgütlerde söz konusudur. (Morgan 2000 s.102-104) örneğin Çoğu zaman, çözülmüş gibi görünen



Şekil 1.5.4: Çift Etaplı Organizasyonel Öğrenme Modeli(: Chris ARGYRİS 1996, p.8)

problemler, bir süre sonra tekrar su yüzüne çıkmaya başlarlar.Çünkü bu problemleri kökünden çözmek için gereken derin ve detaylı çabalara yer verilmemiştir. Yani problemi doğuran temel nedenler araştırılmamıştır. Bu da "beklenmeyen bir durum" olarak ortaya çıkmaktadır. Problemler ve çözümleri üzerinde düşünmeden önce, problemin ne olduğu hakkında düşünmek veya gerçekten bir problemin olup olmadığını belirlemek gereklidir. Çünkü problemler, insanların olaylara bakış açıları doğrultusunda şekillenmektedir. Yani problemleri oluşturan, aslında insanların "zihinsel" yani "düşünce modelleri" dir.(Senge 1993 s.193)

Çift etaplı öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, değişmez gibi görünen örgüt normları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri, mevcut bilgi yapısı ve davranış şekilleri yeniden düzenlenmelidir. Böylece, yeni düşünce

ve davranış biçimleri ortaya çıkacak ve mevcut değerler ve normlar, daha eleştirel bir gözle tartışılacaktır.(Gilbert J et al. p. 34.)



1.6. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Marquardt, kitabında organizasyonların öğrenmesi için başlıca dört tür öğrenme tanımlanmıştır uyumcu, sezgisel (anticipatory) öğrenme, deuterio öğrenme ve aktif öğrenmedir. Bu öğrenme tipleri birbirinden bağımsız olmadığı için bir birey veya bir organizasyon, aynı anda birden fazla tip öğrenmeyi gerçekleştirmektedir (Marquardt,1996:p. 37-43).

1.6.1. UYUMCU (ADAPTİF) ÖĞRENME

Eylem → Çıktı(sonuç) → Sonuç verileri → Değerlendirme

Şekil 1.6.1: Adaptif Öğrenme (Marquardt,1996)

Adaptif öğrenme, bir birey ya da organizasyonun deneyim ve çıkarımlarından öğrenmesidir. Adaptif öğrenme süreci şu şekilde gerçekleşir:

1. Tanımlanan bir hedefe ulaşmak için eyleme geçilir.
2. Eylem sonucunda içsel veya dışsal bir takım sonuçlar elde edilir.
3. Sonucun etkileri hedefle uyumu bakımından kontrol edilir.
4. Elde edilen çıktı temel alınarak yeni bir eylem gerçekleştirilir.

Marquardt, uyumcu öğrenmeyi, tek döngülü veya çift döngülü öğrenme olmak üzere ikiye ayırmıştır. (Marquardt,1996: p.38). Marquardt'a göre, tek döngülü öğrenme mevcut sistemi stabilize etmek ve sürdürmek için enformasyon elde etmeye odaklanmıştır. Tek döngülü öğrenmenin üzerinde durduğu nokta, hatanın tesbiti ve düzeltilmesidir. Yine, Marquardt, tek döngülü öğrenmenin, birey veya organizasyon tarafından karşılaşılan *acil* problemlere direkt çözüm bulmayı amaçladığını söylemektedir. Marquardt'a göre, tek döngülü öğrenme, organizasyonlarda kullanılan tek döngü içeren öğrenmedir (Marquardt,1996:p. 38).



Marquardt, çift döngülü öğrenmenin daha derin bakış açısına sahip olduğunu belirtir. Marquardt'a göre, çift döngülü öğrenme, sistemin kendisini ve hatalarını nereden kaynaklandığını sorgular; çift döngülü öğrenme, organizasyonel normlara ve yapıya daha derin bakar; bunların organizasyonun kendisi, eylemleri ve sonuçları bakımından geçerliliği hakkında sorular yöneltir (Marquardt, 1996:p. 38).

Dikkat edileceği üzere uyumcu öğrenme, daha önce tanımlanan deneysel öğrenme modelleri ile aynı yaklaşımı kullanmaktadır; yani teori ile pratiğin örtüştürülmeye çalışıldığı, oluşan farka göre tedbir alınarak tekrar eyleme geçildiği çevrim burada da geçerlidir (ayrıca bkz. tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme)

1.6.2. SEZGİSEL ÖĞRENME

Sezgisel öğrenme, bir organizasyonun gelecekle ilgili beklentilerinden öğrenmesi ile gerçekleşir. Bu öğrenme sürecinde bir şirket, olumsuz sonuçlardan kaçınmak için gelecekteki en iyi fırsatları ve bu fırsatları gerçekleştirme yollarını aramaktadır. Bir “planlarken öğrenme” yaklaşımı olan bu öğrenme modeli Royal Dutch Shell tarafından kullanılmıştır (Marquardt, 1996:p. 38).

1.6.3. ÖĞRENMEYİ ÖĞRENME(DEUTERO ÖĞRENME)

Deutero öğrenme, bir organizasyon doğru-kabul-edilmiş varsayımlarını anladığı zaman gerçekleşir (Marquardt, 1996:p. 39). Argyris ve Schon, bu durumu “öğrenmeyi öğrenme” olarak tanımlar. Marquardt, bir organizasyonun bireylerinin öğrenme hakkındaki geçmiş varsayımlarının bilincine vardıklarında, organizasyonun deutero öğrenmeye geçmiş olacağını belirtmektedir. Böyle bir öğrenmede kişiler, öğrenmeyi engellemek için ne yaptıklarının farkına varırlar; öğrenme için yeni stratejiler geliştirir ve ortaya koydukları düşünceleri değerlendirir ve genelleştirirler. Sonuçlar yazılı hale getirilir ve organizasyonel öğrenme pratiği olarak yansıtılır (Marquardt, 1996:p. 39).

Marquardt, bu ilk üç öğrenme tipini karşılaştırırken uyumcu öğrenmenin, öğrenmenin tipik bir biçimi olduğunu belirtir ve diğer iki öğrenmeyi organizasyonel öğrenmenin daha üretici ve yaratıcı türleri olarak tanımlar. Marquardt, bu iki öğrenme tipinin uygulandığı organizasyonların, personel çok proaktif, düşünceli (reflective) ve yaratıcı olduğu için, çok

fazla yetkilendirilmiş olduğunu belirtir. Organizasyonel öğrenme olaylara reaksiyon olarak başlayabilir, fakat proaktif organizasyon daha sonra öğrenmesinin dizginini ele alır (Marquardt,1996:p.39.)



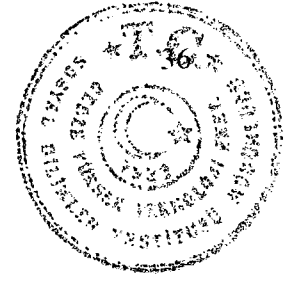
1.6.4. EYLEMCİ (ACTION) ÖĞRENME

Organizasyonel öğrenme için en değerli araçlardan biri de eylemci öğrenmedir (Marquardt,1996: 39). Marquardt'a eylemci öğrenmeyi şu şekilde tanımlamıştır:

“Eylemci öğrenme, gerçek sorunlar üzerinde çalışır, gerekli olan öğrenme üzerine odaklaşır ve çözümleri hayata geçirir. Kişilerin daha iyi öğrenmelerini sağlayacak ve onların zor durumlarda daha etkin davranmalarını sağlayacak olan hızlandırılmış öğrenme için bir metottur.” (Marquardt, 1996:p. 39).

Revans'a, eylemci öğrenmenin isim babasına göre, eylem olmadan öğrenme, öğrenme olmadan eylem olmaz (Marquardt,1996: p.39). O halde, öğrenme denklemi şu şekildedir: Öğrenme = Programlanmış Kurallar (örnekse, mevcut kullanılan bilgi) + Sorgulama (henüz bilinmeyenler hakkında taze kavrayışlar), ya da $L = P + Q$. Eylemci öğrenme bir birey ya da grubun mevcut deneyim ve bilgisini ele alır ve becerili bir sorgulama ile yaratıcı ve yeni bilgiye ulaşır (Marquardt,1996: p.39).

Marquardt'a göre kişiler eylemci öğrenmeyi bir organizasyondaki çok zor bir problemi analiz etmek, onu değiştirmek ve gözden geçirmek ve öğrenmek için sonuçları organizasyona geri getirmek için kullandıklarını belirtmektedir. Marquardt'a göre, eylemci öğrenmede kişiler, zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını öğrenmeyi öğrenmek ve daha eleştirici düşünmek için harcarlar. Marquardt'a göre eylemci öğrenme, birçok probleme uygulanabilir: tüm organizasyonun değişik kısımlarına ait problemler, uzman çözümlere uygun olmayan problemler, üzerinde henüz bir karara varılmamış problemler ve teknik olmaktan çok organizasyonel olan problemler (Marquardt, 1996 :p.41)



2. BÖLÜM

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR PROFİLİ

2.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI

Öğrenen organizasyon ile organizasyonel öğrenme arasındaki farkı belirlemek gerekir. Öğrenen organizasyonlar üzerinde tartışırken biz ne üzerinde odaklaşıyoruz ve toplu bir kurum olarak öğrenen ve üreten organizasyonların sistemlerini, prensiplerini ve özelliklerini tanımlıyoruz. Diğer taraftan, organizasyonel öğrenmenin nasıl olduğu (yapıldığı) konularda konsantre oluyoruz; bilginin oluşturulması ve kullanılması prosesi ve kabiliyeti gibi. Dolayısıyla organizasyonel öğrenme, Öğrenen organizasyon kapsamında bir alt küme durumundadır. Organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyonun sadece bir boyutu veya unsuru gibidir(Marquard, J.Michel 1996 P.19)

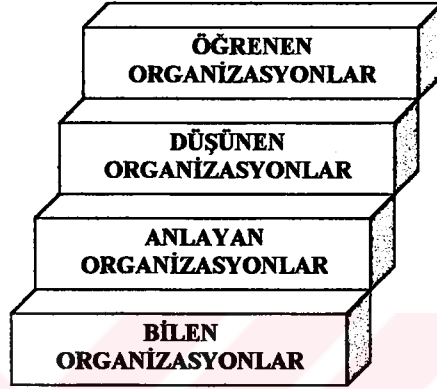
Öğrenen organizasyon, bir organizasyon modeli olmaktan ziyade organizasyonun bütünü içinde yer alan yöneticilerdeki ve diğer çalışanlardaki bir zihni model değişikliğidir. Öğrenen organizasyonlardaki öğrenme faaliyeti organizasyonun bütün kanallarına yayılmıştır. Zira değişim ve yenilikler karşısında başarılı olmak isteyen bir organizasyonun sadece tepe yöneticilerinin öğreniyor olması ve altında çalışan kişilere “hadi benim dediklerimi uygulayın” demesi artık yeterli değildir. Bütün organizasyonlar içinde iş gören herkesin sürekli olarak öğreniyor olması ve kendi konularıyla ilgili teknolojik, ekonomik yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir.”

Peter Senge "Beşinci Disiplin" adlı kitabında öğrenen organizasyonun bir Zihniyet Değişikliği.(Senge 1996 s.22) olduğunu söylemektedir. Söz konusu değişimliliğin oluşabilmesi için birtakım öğrenme yeteneklerine ihtiyaç vardır. "Beş Disiplin" bu yeni öğrenme yeteneklerinin ifadelerinden biridir. Beş disiplin, insanların (a) bir amaç duygusuna sahip olma ve (b) gerçekten paylaşılan vizyonlar oluşturma kapasitesini, (c) sistem düşünme adını verdiğimiz çalışmayı geliştirerek daha geniş modelleri görme ve (d) karşılıklı bağımlılığı (takım çalışması) anlama yeteneklerini, (e) kendi bilgilerinin farkına varabilmelerini ve paylaşma kapasitelerini içermektedir (Gibson. Rowan: 1997 p.116). Bu



çerçevede, Peter Senge'ye göre öğrenen organizasyon; "kişilerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini genişlettiği, yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının beslendiği, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların nasıl birlikte öğreneceğini sürekli öğrenen organizasyonlardır. (Senge 1996 s.11) olarak tanımlanır

2.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONA DÖNÜŞÜM AŞAMALARI



Şekil 2.2.1. Organizasyonel Öğrenme Aşamaları

öğrenme Organizasyonlara Dönüşüm Aşamaları esas itibariyle dört başlık altında incelenebilir. Bunlar; "**Bilen Organizasyon**", "**Anlayan Organizasyon**", "**Düşünen Organizasyon**", "**Öğrenen Organizasyon**"dur(MCGILL Michael et al. 1993, p.68.) Çalışmamızın bu kısmında bu kavramlara esas teşkil eden politikalar, uygulamalar ve eylem planlarını irdelleyeceğiz.

2.2.1. BİLEN ORGANİZASYON-BAŞLANGIÇ EVRESİ

Birinci evre, "Bilen organizasyon" başlangıç evresidir. Bu evre pek çok organizasyonda çok uzun sürebilir. Başlangıç evresinin temel özelliği, kurucu ve yöneticilerin gücü merkezde tutmasıdır. Yetki ve güç merkezde toplandığı için, organizasyonun diğer çalışanları, makine kuramına uygun bir organizasyonda düşünmeyen ya da düşünemeyecek parçalar olarak kabul edilir. Makine kuramı basit bir şekilde, emir komuta zinciri olarak açıklanabilir Organizasyon hiyerarşisinin her üst basamağındaki kişi,

bir alttakine talimat/emir verir ve bir altındaki de kendisi yapılacak iş hakkında bir düşünce ya da bilgi üretemiyormuşçasına sorgulama ve muhakeme yapmadan emri uygular.

Merkezi gücün hakim olduğu organizasyonlarda, gizli ya da açık bir güvensizlik ortamı hakimdir. Gücün bir merkezde toplanmasından kaynaklanan ötürü, "evet efendimci" tip teki çalışanlar yöneticileri çembere alırlar. Bu durumun istisnası, üst yöneticilerin kişiliğinin bu tür çalışanlara ve davranışlara iltifat etmediği durumlardır. Her iki halde de şirketteki çalışmalar müşteri odaklı olmaktan öte, genel müdür ya da üst yönetici odaklı olur.

"Bilen organizasyon" modeli en eski organizasyon modelidir. Bu modelin esası 20. Yüzyılın başlarına kadar uzanır. İngiliz Adam SMITH ve işçi kesimi, sosyolog Max WEBER'in "bürokrasi", Amerikan mühendis Frederick W. TAYLOR'un "bilimsel yönetim", General Motor'un yöneticileri MOONEY ve RILEY'in "yönetim prensipleri" ve Fransız teoriyken Henry FAYOL'un "yönetim teorisi" bilen organizasyonlar ile ilgili temelleri oluşturmaktadır. Bu yönetim teorisyenlerine göre yapılacak her şeyin, sadece en iyi tek yolu vardır. Bu en iyi insan yönetimi, en iyi görev organizasyonu olabilir. Daha ötesi, bilen organizasyonlarda bu en iyi yolların bilinir veya öğrenilebilir inancı vardır.(Kalder 2000. S.68)

Bilen organizasyonların felsefesi rasyonelliktir; verimliliği her şeyin üzerinde tutar. Bilen organizasyonlar standardize politikalara, prosedürlere, kurallar ve düzenlemelere hatta "kitabına göre yap" kurallarına odaklanır. Bir yöneticinin en Önemli sorumluluğu, kurallar doğrultusunda çalışanları kontrol etmektir ve bilen organizasyon müşterileri, hizmeti kuralları ile kabul etmek veya başkalarıyla iş yapmak zorundadır. (MCGILL Michael et al. 1993, p.68.-69)

Bilen organizasyonlar; çevrelerindeki değişime tepki alarak değişirler. Varolan ürün veya hizmete eklemeler yaparlar. Yaptıkları yenilikler firmanın kanıtlanmış çizgisi ile sınırlıdır ve öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bilen organizasyonlardaki yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engeller. Bu kurumlar ancak pazarın yapısı değişmediği sürece başarılı olabilirler(MOCAN Cevdet1998, s. 10.)

2.2.2. ANLAYAN ORGANİZASYON-EMEKLEME EVRESİ



Bu evrede kuruluşun tepe yönetimi, dışarıdan ya da içeriden bir uyarı nedeniyle kuruluşu geliştirme yönünde harekete geçmeye karar verir, Dış uyarıcılar, rekabet, müşteriler, hukuki düzenlemeler, lisans verenler, teknolojik gelişmeler ya da tedarikçiler olabilir; iç uyarıcılar da kurum içinden çalışanlar ya da göreve yeni gelen profesyonel yöneticiler ya da hissedarlardan biri olabilir. Her iki halde de Kuruluşta, gelişme konusunda çalışanlar daha duyarlı ve farkında yapma çabaları başlar Kalite ya d yönetim konularında seminerler yapılmaya, bültenler yayımlanmaya başlar. Değişik konularda gelişime yönelik ekipler, proje ekipleri ve sosyal ekipler oluşturulur. Kuruluşun vizyonu, misyonu ve amaçları yazılı hale getirilir. Ancak oluşturulan vizyon metinleri, sıklıkla üst yönetim tarafından belirlenmiş metinlerdir Ayrıca bu metinlerin çok önemli bir kısmı basma kalıp, kalite ve liderlik gibi ölçülemeyen ya da kurumun ne şekilde farklılaştığını tarif etmeyen, kurumun ne tür bir gelecekte ne tür bir rol almak istediğini ölçülebilir şekilde belirtmeyen metinlerdir Emekleme evresinde kuruluşta eksik olan sistemler kurulmaya çalışılır. Diğer bir deyişle organizasyon kurumlaştırılmaya çalışılır. Emekleme aşamasında kurum hala varoluş mücadelesini sürdürür. (Kalder 2000. S.69)

Anlayan organizasyonlar, bilen organizasyonlardan farklı olarak insan unsuruna önem vermektedir. Bu anlayışta insanları bir araya getirecek, işletmeye bağlayacak ve ait olma duygusunu verecek kurum kültürü oluşturulması gereği üzerinde durulmaktadır. Sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne bırakmıştır. Çünkü kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları kadar etkili olabilmektedir(MOCAN Cevdet1998, s. 11.)

2.2.3. DÜŞÜNEN ORGANİZASYON-DEĞİŞİM EVRESİ

Değişim evresi, kuruluş içinde taşların yerinden oynadığı bir evredir. Değişim evresi, organizasyon şemasının sıklıkla değiştiği, liyakatlılarla liyakatsizler arasında açık ya da gizli bir savaş yaşandığı bir evredir. Bu evrede kurum çıkarlarıyla bireysel çıkarlar çatışır. Geleceğe dönük büyük, gerçekçi bir vizyon çizilirse ve söz konusu vizyon, çalışanlara kendi bireysel amaçlarını bir kenara bırakıp büyük vizyon için çalışmaya itecek kadar çekiciyse kuruluşun rasyonelleşmesi ve bir öğrenen organizasyona dönüşmesi olasıdır belirir. İnsanların bireysel amaçlarının öne çıktığı kurumlarda öğrenme bireysel boyutta



kalırken, kurumsal amaçların bireysel amaçlar geride bıraktığı kurumlarda kolektif öğrenme için ortam hazırlanmış olur. Bu aşamada çalışanların işleve kuruluşun vizyonu ile ilgili bireysel bir sorgulama sürecine girerlerse paylaşılan bir vizyon da gelişmeye başlayabilir.(Kalder 2000. S.70)

Düşünen organizasyonlar iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşırlar ve yöneticilerini bu yönde eğitirler. Düşünen organizasyonların eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak temeldeki soruna yönelmemeleridir. Henüz var olmayan olasılıkları yaratarak çıkabilecek sorunlar üzerinde durmaya karşı duyulan isteği desteklemez. Oysaki iş sorunlarının çözümünde tepkici programları esas almak, yönetimin bakış açısını kısıtlar ve öğrenmeyi engeller(a.g.e.s11.)

Değişim evresinde, Emekleme evresinde kurulmaya başlanmış olan altyapı ve sistemler geliştirilmeye devam ederken belirli ölçüde de verim alınmaya başlanır. Öğrenen Organizasyona dönüşüm açısından bakıldığında kuruluş içinde enformasyon ve bilginin paylaşımı konusunda ağlar kurulur. (Kalder 2000. S.70). Artık 800'lü ücretsiz müşteri servis hatları tüm firmalar için zorunluluk halini almaya başlamıştır. Yine de her türlü müşteri servislerinin organizasyonunun müşteri hizmetleri konusunda bir şeyler öğrendiğini göstermez. Yalnızca yara bantlamaya benzer. (MCGILL Michael et al.. 1993, p.71) Ancak diğer alt sistemler olmadan, örneğin satış, üretim, dağıtım veya satın alma konularında gelişmiş sistemler olmadan belirli bir düzen ve süreklilik sağlanamaz. Bu taktirde de ortada bir ağ olsa bile paylaşmaya değer bilgi ve enformasyon oluşturulamaz. Değişim evresi, kuruluşun çevreye uyum sağlamaya başladığı süreçtir.(Kalder 2000. S.70)

2.2.4.ÖĞRENEN ORGANİZASYON-GERÇEKLEŞME SÜRECİ

Günümüzde son aşama da ortaya çıkan “Öğrenen Organizasyon ile öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon şekli olarak benimsenmiştir. (Koçel. Tamer: 1998, s.317)

Değişim evresini geçmeyi başaran kuruluşlar, Gerçekleştirme evresine girerler. Bu evrede, Değişim evresinin sorunlarını aşan kuruluş, işlerin süreçler tarafından yapıldığı, değişik bölümlerde-;ki insanların işbirliği yapabildiği ve kişisel çatışmaların azaldığı bir kültüre geçmeye başlar. Önceki evrelerle karşılaştırıldığında güven ve işbirliği ortamı

kurulduğu söylenebilir. Kuruluşun organizasyonu bir süreç yapılanmasına gitmese de, organizasyonel duvarların kalktığı, çalışanların fonksiyonel bakış açısından kendilerini kurtararak süreç bazlı düşünmeye başladıkları bir kültür oluşmaya başlar. .(Kalder 2000. S.71)

Bu evrede kuruluş içinde organik bir öğrenme kültürü oluşmuştur. Kuruluş çalışanları işleriyle yaşamlarını keyif alabilecek bir modelde birleşmişlerdir. Kolektif öğrenme hızı iş uygulamalarına dönüştürülebilen bir faaliyet olmuştur.(Kalder 2000. S.72)

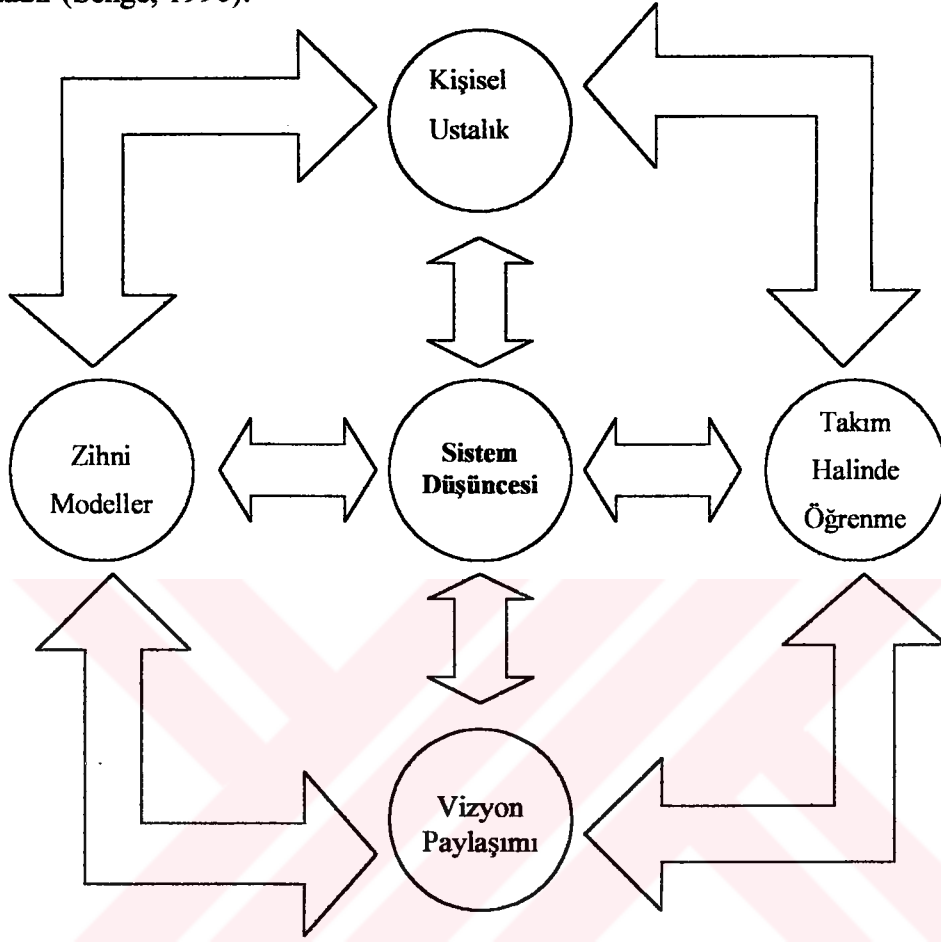
.Öğrenen organizasyonlarda yönetim uygulamalarının öncelikli hedefleri, organizasyonda öğrenmeyi teşvik edici bir ortam yaratmaktır. Yönetimin görevi yalnızca kontrol etmek ya da kriz çözmek değildir. Asıl görevleri; deneyimi, iletişimi, yapıcı diyalogu teşvik etmek ve deneyimlerin proseslere yansımaları sağlamaktır. Ancak yönetim bunu başardığı zaman, çalışanlar öğrenmeye bağlanır ve öğrenen organizasyonların da çalışanların öğrenme sürecini arttıracak; bilgi toplama, değerlendirme ve kullanımı gibi sorumlulukları vardır. Ayrıca çalışanlar, departmanlar hatta müşteriler, tedarikçiler, rakipler arasında deneyimleri araştırmalı ve kendi departmanlarına bir öğreti olarak yansıtmalıdır. Bilinçli olarak hataları araştırmalı ve şirket politikaları ve öğretileri ile uyumlayan davranış ve deneyimleri belirlemelidirler. (MCGILL Michael et al.. 1993, p.74)

Öğrenen organizasyonlar, bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlardan farklılık arz eder. Yöneticiler ve çalışanlar farklı davranmaktadır. Açıklık, sistemli düşünme, yaratıcılık, bireysel etkinlik gibi temel davranışlar vardır. Bilinçli ve uyumlu uygulamalar, yönetim uygulamalarının entegrasyonu öğrenmeyi teşvik eder. Bunlar organizasyonel kültür, strateji, bilgi teknolojisi, ödül sistemi ve liderliğin sonucudur. Fakat bunları organizasyona uyarlamak, öncelikle yöneticilerin tüm bu davranışların doğruluğuna inanmış olmalarını gerektirir(a.g.e.p.75-76)

2.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİSİPLİNLERİ

Öğrenen organizasyonları geleneksel otoriter 'kontrol eden' organizasyonlardan ayıran temel fark belli disiplinlere hâkim olunabilmesi olacaktır. 'Öğrenen organizasyonun disiplinlerini' hayati kılan da budur".

Öğrenen organizasyonlar, diğer organizasyonlardan farklı bir zihni modele sahip olduklarından öğrenen organizasyonlar içinde yer alan faaliyetler bütünü de, farklı disiplinler çerçevesinde şekillendirilmelidir. Senge de eserinde bu noktaya vurgulamaktadır (Senge, 1996):



Şekil 2.3.1.Öğrenen Organizasyon Disiplinleri ve Aralarındaki İlişkiler.

Senge, öğrenen organizasyon kurmak için beş yeni disiplinin bir araya gelmesi gerektiğini ifade etmektedir (Senge,1996) Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabında belirttiği öğrenen organizasyon disiplinleri ve aralarındaki ilişki yukarıda ki şekilde(Şekil 2.3.1) gösterildiği gibi kurulabilir.

2.3.1. KİŞİSEL USTALIK

Mükemmeliyet anlamını gelen Kişisel Yetkinlik, bireyin hayatına yaklaşım tarzı ile



ilgilidir. Kişisel yetkinliğe sahip olan insanlar, yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar. (Senge,1996 s.15)

Kişisel yetkinlik, kişinin kendini bilmesi ile başlar. Daha fazla bir şeyler olmak için kendimizi öz varlığımızı anlamak gerekir. Kim olduğumuzu ve yaşama neler sunabileceğimizi anlamak yeteneklerimizi geliştirmenin ön koşuludur. Aşağıdaki soruları cevapladığımızda kişisel yetkinlik konusunda bir adım atmış oluruz.(Cashman. Kevin: s. 8-9)

- Kendi potansiyelimiz doruğuna gerçekten ulaşabilir miyiz?
- En güçlü olduğunuz konular hangileri?
- Hangi konularda kendinizi geliştirmek için çok çaba göstermek zorundasınız?

Organizasyonlar öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenirler. Ne var ki, bireysel öğrenme organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme meydana gelmez. (Senge,1996 s.155) Bireysel ustalık, örgüt bireyinin hayatına entegre edildiği takdirde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki, örgüt bireyi için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılması; ikincisi, mevcut geçerliliğin gittikçe nasıl daha açık olarak görülebileceğinin sürekli olarak öğrenilmesidir (Senge, 1996, s. 157-158).

Kaldı ki, bireylerin kendileri için önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yetenekleri vardır. Yaşama, bir sanatçının sanat eserine yaklaştığı gibi yaklaşırlar ve ömür boyu öğrenme çabalarına bağlı kalırlar. Dahası, yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak genişletirler. Onların bu sürekli öğrenme çabalarından öğrenen organizasyon ruhu ortaya çıkar. Çünkü bilinir ki; kişisel hakimiyet sahibi kişiler için başarısızlık diye bir şey yoktur. Onlar için başarısızlık, bir öğrenme fırsatıdır.(Aktan Can 1997 s.45)

Örgüt bireyi, vizyonu yolu ile geleceğini yaratabilir. Vizyonu olmayan birey, geçmişin altında şimdiyi kullanır ve geçmişin aynısı olan bir gelecek yaratır (Cüceloğlu, 1996, s.94). Vizyon ile mevcut gerçekliğin net bir resminin yan yana getirilmesi, yaratıcı gerilimi doğurmaktadır. Bireysel ustalığın özü, örgüt bireyinin, gerek örgüt içi ve gerekse örgüt dışı yaşamında yaratıcı gerilimi nasıl doğurup sürdürebileceğini öğrenmesi olgusunda yatmaktadır (Senge, 1996, s., 167).

Günümüzde, çalışan ile yönetim arasındaki iş sözleşmesi büyük bir değişikliğe uğramakta. Bugün organizasyonlar, çalışanlar kendilerini firmaya teslim etmek isteseler bile hayat boyu bir iş vermeyi garanti edemiyorlar. Bu süreçte, kişisel başarılarla bağlılık firmaya olan bağlılıktan önde geliyor. Firmalar çalışanların bağlılık, motivasyon ve performanslarının devamı konusunda çalışanlara sorumluluk vererek onların beceri, yetenek ve sunum güçlerini arttırmaya çalışmaktadır. Bu konuda insan kaynakları için en büyük zorluk, iş veren ile çalışan arasında "ortaklık" yaklaşımını destekleyen bir ödeme sistemi oluşturmaktır. Çalışan, yapılan bütün yatırımın başarısını direkt etkileyecek yetkinliklerini nasıl güçlendireceğini bilmeli. Bunun olması için, çalışana kendisinden ne beklenildiğini ve beklentiler karşılandığı takdirde nasıl ödüllendirileceği hakkında bilgi verilmelidir. (Margaret Butteris 1999)

2.3.2. ZİHİNSEL MODELLER

Zihinsel modeller, organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir (Cüceloğlu, 1993, s. 521). Bunlar, örgüt bireylerinin dünyaya nasıl anlam verdiklerini belirlemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl davranacaklarını da belirlemelerine yardımcı olurlar.

Zihinsel yada algısal "haritamız " bir ömür boyu süren kendi kendin düzenleme sürecinin ürünüdür; burada deneyimler ve algılamalardan oluşan, çok geniş bir anı manzarası söz konusudur. Bir kez uygun zihinsel modeller ya da hatlar yarattık mı, daha sonraki duysal girdilerin, daha önce girmiş olanlar -özgeçmişimiz ve deneyimlerimiz, inançlarımız ve değerlerimiz- tarafından etkileneceği kesindir. Sözünü ettiğimiz bu zihinsel modeller ne kadar güçlü, vadiler ve koyakların manzarası ne kadar derin olursa, daha sonraki duysal girdiler de daha belirgin çizgiler yaratacaktır. (Alder Harry 1998 s.219-220)

Zihinsel modellerin gelişimi için gerekli öğrenme becerileri iki gruba ayrılır. Bunlar, düşünme becerileri ve sorgulama becerileridir. Düşünme becerileri, kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp, zihni oluşturduğumuzun ve bunların eylemlerimizi etkileme yollarının farkına varmayı kapsar (Senge, 1996, s. 168-211).



Sorgulama becerileri ise, başkaları ile yüz yüze ilişkileri kapsamakta olup karmaşık ve çatışma konusu sorunlar ile uğraşırken nasıl davranıldığını ilgilendirmektedir (Senge 1996, s.211).

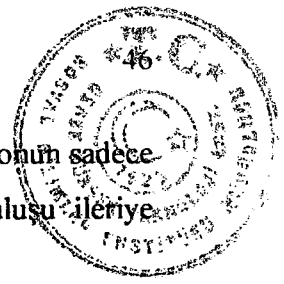
Yöneticilerin çoğu savunmacı olarak eğitilmişlerdir. Gerçekten herhangi bir örgütte yetenekli bir yönetici olmak, problem çözmek veya işlevsel hale getirebilmek anlamı taşımaktadır. Burada, yapılması gerekenin iyi analiz edilerek buna yönelik destek sağlanması önemlidir.

Kimi kişiler, kısmen güçlü bir şekilde tartışma ve başkalarını etkileme yeteneklerinden ötürü başarılı olurlar. Bu arada, sorgulama becerileri, teşhis edilmeden ve ödüllendirilmeden kalır. Ama aynı yöneticiler, daha üst konumlara yükseldikçe kişisel deneyimlerinde mevcut olanlara göre, çok daha karmaşık ve farklı türden sorunlar ile karşılaşır. Birden, başka insanların bireysel ustalıklarından yararlanma gereği duyarlar. Bu durumda öğrenmeye ihtiyaçları vardır. Ne var ki, kimi yöneticilerin savunma becerilerinin, istenilenin karşıtı sonuçlar üreterek; öğrenmeyi işlevsiz hale getirebilmesi tehlikesi gözardı edilmemelidir. Burada, taraflara, savunma ile sorgulamanın öğrenmeyi ilerletecek şekilde işbirliği içinde harmanlanması önerilebilecektir (Çelik ve Akgemci, 1998. s.265).

Örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Yaratıcılık ve düşünme teknikleri konusunda önemli çalışmalar yapan Edward De Bono'ya göre, düşünme, insanın sahip olduğu en önemli yetenek ve en önemli kaynaktır. Ancak De Bono, insanların bu yeteneklerinden hiçbir zaman tatmin olmamalarını, sürekli daha iyiyi, daha fazlasını istemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kendi düşünme kalıplarını aşan bir insan, yaratıcılıkta da önemli ölçüde yol almış demektir (BONO De Edward, 1997 s. 7)

2.3.3. PAYLAŞILAN VİZYON

Vizyon, geleceğe yönelik olarak bir bireyin yada bir organizasyonun nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açısidir.(Dinçer1998.s.6) Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu da



açıklamalıdır.(Eren 1997. s.400) Vizyon belirsiz ve kolay ulaşılır olamaz. Vizyonun sadece insanları esinlendirmesi yetmez, onları zorlaması da gerekir. Vizyon kuruluşu ile ilgili yönelten yol gösterici ışıktır.(Rosen H. Robert 1998 p.47)

Çoğunluğun "vizyon paylaşımı" anlayışına göre vizyon, liderin zihninde yaratıldıktan sonra uygun iletişim becerileri ile örgüt çalışanlarına iletilmekte ve çalışanların söz konusu vizyona uymaları beklenmektedir.(Kışlalı Altınay ve ark. s.371) oysa Kimse başkasına "kendi vizyonunu" veremez hatta onu bir vizyon geliştirmeye zorlayamaz. Ancak kişisel vizyonu yüreklendirecek bir iklim yaratmak için alınabilecek pozitif tedbirler vardır. Bunların en dolaysız olanı bir vizyon duygusuna sahip olan liderlerin bunu başkalarının kendi vizyonlarını paylaşmaya yüreklendirilmiş olacakları bir şekilde iletmeleridir. (Senge, 1996, s, 232-233). Ortak vizyon için çekirdek ideoloji oluşturulup öngörülen geleceğe yönelik herkesin fikirleri alındığında; örgüt bireylerinde, kendine güven artacak ve kendilerini örgütün vazgeçilmez birer parçası olarak görebileceklerdir (Senge, 1996, s.249-250)

İşgörenlerin vizyona adanmaları hedeflenecekse vizyonun belirlenme oluşturulma sürecine katılımları sağlanabilir veya üst düzey yönetimce belirlenen vizyon onlara iletilip paylaşmaları için gerekli öğrenim ve tutum değiştirme ortamları yaratılmalıdır.(Kışlalı Altınay ve ark. s.371)

Paylaşılan vizyon Bir fikir olarak düşünülemez daha ziyade insanların yüreklerinde tutuşan bir ateş, geliştirilen ilişki ve etkin bir güçtür. En basit düzeyde paylaşılan vizyon “ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyon nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerine taşıdıkları değerler bütünü ise paylaşılan vizyonda aynı şekilde bir organizasyonun her kademesindeki insanların taşıdıkları değerler bütünüdür.(Ekeren 1997 S.6)

Ortak vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü, öğrenme için geçerli odaklaşmayı ve .enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan olası ise de, yaratıcı öğrenme ancak örgüt bireylerinin kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşebilir(Senge, 1996, s, 227).



Bireysel görüşler, paylaşılmış bir görüşü meydana getirmek için nasıl bir araya gelirler? Bu bir araya geliş, ancak vizyon paylaşımı ile söz konusudur. Öğrenen organizasyonlarda vizyon bir resim olarak değil "hologram" olarak tanımlanmaktadır.

Bir fotoğrafı ortadan ikiye keserseniz her bir kesik parça tüm imgenin sadece bir kısmını gösterir. Ama eğer bir hologramı bölerseniz her bir parça tüm imgeyi tam olarak gösterir. Aynı şekilde hologramı bölmeye devam ederseniz, bölünenler ne kadar küçük olursa olsun her parça hala imgenin bütününe gösterir. Yine bunun gibi, eğer bir grup insan organizasyon içinde bir vizyonu paylaşma durumuna gelirlerse her biri kendi organizasyon resmim en iyi haliyle görür. Her biri bütünün sorumluluğunu taşır, sadece kendi parçasının değil. (Senge: a.g.e., 233)

2.3.4. TAKIM HALİNDE ÖĞRENME

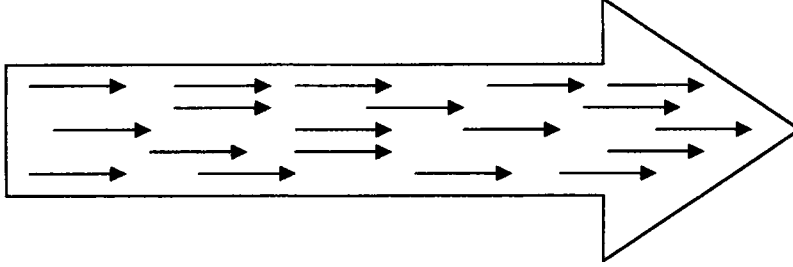
Bireysel öğrenme bir düzeyden sonra örgütün öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerken, bir öğrenen örgüt ortaya çıkmayabilmektedir. Buna karşın, ekipler öğrenirse, tüm örgüt içinde öğrenme için mikro bir dünya haline gelirler ve kazanılan içgörüler, eyleme dönüştürülebilir. Ekibin başarıları örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir.

Önemine karşın ekip, halinde. -öğrenme- yeterince: anlaşılamamaktadır. Bu kavram, yeterince tanımlanmadığı sürece gizemim koruyacaktır., örgüt bireylerinin uyum için grup baskılarına boyun eğdiği sürece grup düşüncesinden grup zekasını ayırt etme olanağı, olmayacaktır. Birlikte öğrenebilecek ekipler oluşturmak için güvenilir yöntemler bulunmadığı sürece, böyle bir şeyin meydana gelmesi tesadüflere kalabilecektir. Bu nedenle ekip halinde öğrenme ustalığını edinmek öğrenen organizasyonlar inşa etmekte, çok önemli bir kritik adım olabilecektir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.267).

Takım halinde öğrenmek önemlidir. Çünkü günümüz organizasyonlarında temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlar haline gelmektedir. Çünkü işletmelerin günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekası ile çözülebilir. Çünkü takımlarda, kolektif zeka düzeyini, çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde



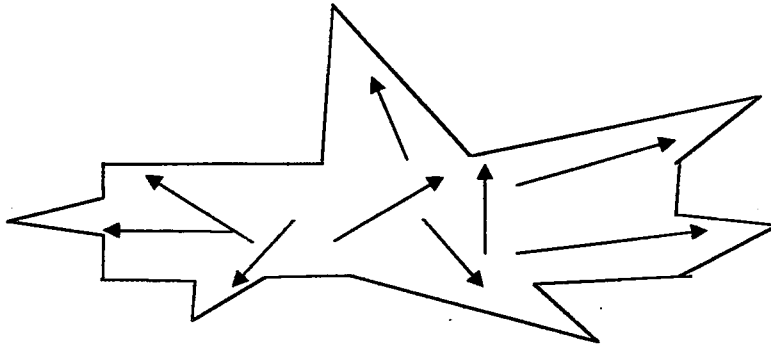
örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır. Takım halinde öğrenmede varsayımlar veya önyargılar bir kenara bırakılır. Takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne Yönlendirilmesi Sürecidir. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık, takım halinde öğrenmenin temel unsurudur. . (Senge: a.g.e; 257)



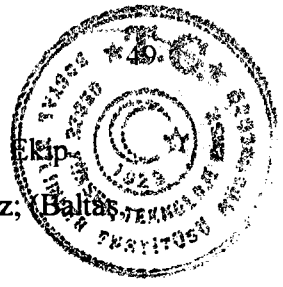
Şekil- 2.3.2: Ortak Bir Amaç için Hizalanmış Takım Enerjisi

Eğer bir takım hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkar ve bireylerin enerjileri birbirleriyle uyum içine girer. Daha az enerji ziyan olur, gerçek manasıyla bir sinerji gelişir. Ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış vardır. Bireyler kendi kişisel vizyonlarını daha büyük takım vizyonu uğruna feda etmezler, daha ziyade paylaşılan vizyon, kişisel vizyonlarının bir uzantısı haline gelir. . (Senge: a.g.e; 255)

Ortak bir amaç için hizalanmış bir takımı aşağıdaki şekilde şematize edebiliriz: Aksi durumda takımın düşük seviyede hizalanması durumunda, bireylerin enerjileri eksilmekte ve kaos ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda takımı yönetmek olanaksızdır. Şekil 2.3.3



Şekil- 2.3.3: Amaç ve Hedef Birliğine Varamamış Takım Enerjisi



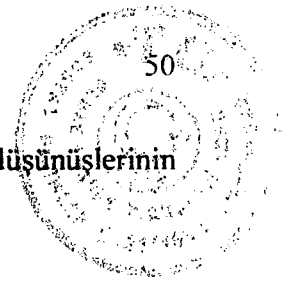
Ekip çalışmasına yatkın bireylerin en önemli özelliği iyimser olmalarıdır. Ekip çalışmasına yatkın olan insanların karakteristik özelliklerim şöyle sıralayabiliriz; (Baltas, Acar1998, s. 12)

- Nasıl yararlı olacaklarını göstermeye çalışırlar.,
- Zorlukların nasıl üstesinden gelinebileceğini anlatarak söze başlarlar.,
- Karşı fikrin işe yarar tarafını bulmaya çalışırlar,
- Söze hiçbir zaman "ama" diye başlamazlar.

Ekip halinde öğrenme disiplini, örgüt bireylerinin iletişiminde önem taşıyan diyalog ve tartışma pratiklerinin tam olarak uygulanabilmesini gerektirmektedir. Ekip halinde öğrenme için pratik yapmak yadsınamaz bir önem taşır. Buna ilişkin tiyatro toplulukları veya senfoni orkestraları tipik birer örnek olarak verilebilir. Söz konusu gruplar etkinliklerini sergilemeden önce, nasıl ki, eksikliklerini gidermek amacıyla pratik yapıyorlarsa; örgütsel etkinlik hedefleyen büyük işletmeler de bilgisayarlarda simülasyon vb. teknikler yardımıyla yönetim pratiği yapabilmelidirler. Uzmanlar tarafından hazırlanan senaryoların mikro bir dünyada denenmesi taraflara yarar sağlayacaktır (Karataş, 1997, s. 83-86)

Takım halinde öğrenmenin yolu Örgüt içi diyalogdan geçer; Diyalog disiplini, takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edilebileceğini öğrenmeyi kapsar.(Cam Salim İnternet)

Yunanca kökenli olan diyalog kelimesi, insanlar arasında anlamın serbest akışı olarak tanımlanmaktadır. Diyalogun amacı, herhangi bir bireyin şahsi anlama kapasitesinin ötesine geçmektir. Diyalogda bireyler tek başlarına elde etmeleri mümkün olmayan kavrayışlara ulaşırlar. Ortak bir anlamın gelişmesine dayalı olarak yeni tür bir zihin oluşmaya başlar. İnsanlar artık öncelikle muhalefet içinde değildir, etkileşim içinde oldukları da söylenemez. Daha çok ortak bir anlam havuzuna katılmaktadırlar ve bu havuz sürekli gelişme ve değişme yeteneğine sahiptir. Diyalog, bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin düşünce ve inanışlarının altındaki varsayımları görerek, düşünce tarzlarını oluşturan yapıların benzerliğini keşfetmelerini sağlamaktadır. Diyalog, insanların düşüncelerinin temsili ve katılımcı doğasını kavramalarına ve düşüncede ortaya çıkabilecek tutarsızlığa daha duyarlı olmalarına ve diğer düşüncelerin ve varlığını



kabullenmeye yardımcı olmanın bir yoludur. Diyalogla insanlar kendi düşüncülerinin gözlemcisi olurlar. Diyalog için üç temel koşul gerekmektedir

- Varsayımların askıya alınması
- Tüm katılanların birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görmeleri
- Diyalogun devamlılığını sağlayan bir kolaylaştırıcının bulunması

Diyaloga girmek, örgütsel hiyerarşinin azaldığı, insanların daha samimi ve açık olabileceği ve katılımcıların daha eşit olduğu ortamlarda daha kolaydır. Düzenli olarak diyaloga giren takım mensupları arasında benzersiz bir ilişki kurulur. Derin bir güven duygusu geliştirilir ve bu duygu tartışmada da sürer. Her bir kişinin görüş noktasının benzersizliği, grubun diğer üyeleri tarafından daha zengin bir şekilde kavranır. Bunun da ötesinde, fertler kendi görüşlerini yumuşakça, tatlılıkla savunmakla nasıl daha geniş anlayışların ortaya çıktığını görürler. Konumlarına tutsak olmaksızın, bir konumu tutma sanatını başarmayı öğrenirler. Bir görüşü savunmak uygun düşüyorsa, bunu daha zarıfçe ve daha az katılıkla yaparlar, yani "kazanma" duygusuna öncelik vermezler.

Düzenli olarak diyaloga ve iletişime giren takım mensupları kendi aralarında daha iyi olmayan bir ilişki kurarak, farklı düşünce ve yaklaşımları bir tehdit unsuru olarak görmeyi bırakıp, bir arada düşünerek tek başlarına ulaşabileceklerinden çok daha yaratıcı sonuçlara ulaşabilmektedirler. Takım mensupları derin bir güven duygusu da geliştirir ve bu duygu tartışmada da sürer. Her bir kişinin görüş noktasının benzerliğini, daha zengin bir şekilde kavramaya başlarlar. Öğrenen örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonların öğrenmesi, başarılı olması ve kar etmesi mümkün değildir.

2.3.5. SİSTEM DÜŞÜNCESİ

Sistem Kuramı:(MERİH Kutlu İnternet) Bir sistem, kendi başına davranma yeteneği ve fonksiyonel etkisi olan biyolojik, ekolojik, sosyal, teknolojik ve nesnel objectlerin, daha üst bir fonksiyonu gerçekleştirmek üzere belirli bir tasarım etrafında entegre olabilmesinden oluşan bir varlıktır.



Sistem Kuramı, sistemlerin varlığını, yapı ve davranışlarını inceleyen ve genel kurallar üreten bir entelektüel analiz tekniğidir. Bir sistem, Ontolojik (objectlerin varlığının belirlenmesi) ve Epistemolojik (Sistem elemanlarının kavramlaştırılması) olarak ikili bir görünüme sahiptir. Bir sistemde ontolojik olarak buluna olgular henüz epistemolik bir ifade tarzına kavuşmamış olabilir. Buna göre;

$$\text{Sistem} = \text{Sistem Ontolojisi} + \text{Sistem Epistemolojisi}$$

formülü verilebilir. Burada sistem ontolojisi, sistemin deterministik ve nesnel varlığının incelenmesi, sistem epistemolojisi ise sistemin sübjektif kavramsal varlığının belirlenmesi olarak açıklanabilir.

Sistem denildiği zaman belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Sistemde Önemli olan bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişlerinin bulunması, fakat her birinin etkinliğinin bir diğerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir

Sistem yaklaşımının işletme yönetimi yaklaşımına kazandırdıkları arasında;örgütsel yapıdaki önemli parçaların ve bu parkaları birbirine bağlayıp, örgütsel amaçları başarması doğrultusunda uyum kazandıran süreçlerin neler olduğunun incelenmesi ayrı bir yer tutmaktadır (Erdoğan 1994 s. 54-5 5).

Bütünü görme disiplini olan sistem düşüncesi, öğrenen örgüt için yadsınamaz bir önem taşır. Açık sistem yaklaşımı, parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye bugüne tepki göstermekten yarını yaratmaya doğru bir zihniyet değişmesi ile ilgilidir. Gerçekten açık sistem düşüncesinin özü, bir zihniyet değişikliğinde yatmaktadır. Bu da doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok karşılıklı ilişkileri kavramak ve anlık resimlerden çok, değişim süreçlerin kavramakla mümkün olmaktadır (Şahin, 1996, s.2).

Bu tür bir bakış açısı, olayların veya problemlerin neden sonuç ilişkileri üzerinde odaklandığından, kısa vadeli, geçici çözümler yerine; uzun vadeli, kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini yani, semptomlarla değil, semptomların altında yatan gerçek problemlere çözüm getirilmesini sağlar.



Sistem düşüncesi Senge'ye göre, aslında "beşinci disiplin"dir. O disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, bir işletmeyi, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin herbirini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün, parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir(Senge: a.g.e; 20)

5. Senge'nin Sistem Düşüncesi diye adlandırdığı Disiplin Yasaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Senge: a.g.e; 68-78)

1-Bugünün problemleri dünün çözümlerinden kaynaklanabilir: Çoğu kez sorunlarımızın sebepleri bizi şaşırtabilir. Oysa tek yapmamız gereken geçmişteki başka problemlere, kendi bulduğumuz çözümlere bakmaktır. Örneğin, çok sağlam bir firma satışlarında, içinde bulunduğu dönem için düşme görmüşse bunun nedeni geçen dönem uygulanan çok başarılı bir indirim programı neticesinde müşterilerinin çoğunun şimdiki alacaklarını önceden almalarına yönlendirilmiş olmasıdır.

2-Ne kadar sıkı yüklenirseniz sistem de o sıklıkta geri itecektir: Sisteme ve çalışanlara ne kadar çok ivme ve tempo kazandırmaya çalışırsak o ölçüde karşı koymaya çalışacağız demektir. Bu yüklenmeler stres kaynakları olarak karşımıza çıkabilir. Bundan dolayı, bu yüklenmeler performansı olumsuz etkileyen faktörler olarak düşünülmeli ve müdahaleler dengeli olmalıdır.

3-Davranış kötü sonuçlardan sonra iyi sonuçlar doğurur: Kararlaştırılmış bir çözüm ilk başlarda harika sonuçlar verebilir hatta sorun çözülmüş, kararlar da benimsenmiş olabilir. Ama, bir süre sonra aynı sorun tekrar ortaya çıkabilir. Yeni kararlar alınması gerekebilir. Bu da çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Bu durum rutin bir hal alacak olursa, çözümsüzlük ve işten ayrılmalar olarak karşımıza çıkabilir.

4-Bir sorunun çok kolay çözümlenmesi o soruna tekrar geri dönmek anlamına gelebilir: Karşılaşılan sorunun çözümü çok kolay olsaydı sorun ortaya çıkıncaya kadar çoktan birileri tarafından uygulanırdı ve böylece sorun çıkmazdı. Görülüyor ki, bildik yöntemler kimi zaman yetersiz kalabilir ve çözümü başka yerlerde aramaya itebilir.

5-Tedavi hastalıktan kötü olabilir: Sistemsiz ve sağlıksız çözüm uygulamaları uzun vadelere giderek daha kötü sonuçlar doğurabilir hatta yıpratıcı ve çözümsüz bir hal alabilir. Buna en iyi örneklerden birisi kötü planlanmış yönetim müdahaleleri olabilir. Bu tür müdahaleler bütün çalışanları ve hatta müşterileri etkileyebilir.

6-Daha hızlı daha yavaştır: Yüksek hızlı büyüme oranları organizasyonun tepkisine neden olabilir hatta süreç içinde var olmayı etkileyebilir. Her organizasyonun optimal bir büyüme oranı mevcuttur. Bu optimal büyüme oranı en hızlı büyüme oranından daha küçüktür. Büyüme aşırı hale gelince sistemin kendisi yavaşlayarak bunu telafi etmeye çalışacak ve hatta durdurma noktasına getirebilecektir.

7-Neden ve sonuç, ilgili zaman aynı yerde olmayabilir: Sorunun nedenleri geçmişte olabilir ve daha da önemlisi başka kaynaklara dayanabilir. Örneğin satıştaki sorunların nedenlerini hemen bu bölümde ararız ve çözümler üretmeye çalışırız. Oysa satışındaki sorunların nedenleri üretim ve kalite de olabilir. Buralarda da geçmişte uygulanan yöntemler sorun olarak karşımıza çıkabilir.

8-Küçük değişiklikler büyük sonuçlar doğurabilir: Bazı bildik göz önündeki pratik çözümler bizi çok iyi sonuçlara götürebilir. Ancak bu tür müdahaleler yerinde ve zamanında yapılmalıdır. Hedefi iyi seçilmiş eylemlerin bazen önemli, kalıcı iyileştirmeler üretebileceği kesindir. Buna, kaldıraç gücü yüksek yöntemler de diyebiliriz.

9-Hem pastanız olur hem de onu yiyebilirsiniz ama aynı zamanda değil: Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; kaliteli ürünün maliyeti yükselteceği ama başka alanlarda çok fazla girdiler sağlayacağıdır. Bir konudaki yapılan fedakarlık beraberinde sorunsuzluğu veya minimum sorunu getirebilir.

10-Bir fiili ikiye bölerek iki küçük fiil elde edemezsiniz: Yaşayan sistemlerin bütünlüğü vardır. Karakterlerini buradan alırlar. Bir fiilin bir parçasını ele alarak diğer tarafını görmediğimizi kabul edersek o bütün hakkında fikir sahibi olmamız zor olacaktır. Böylece alınan kararların çok boyutlu olmasını engellemiş oluruz. Ancak her zaman bütünü ilgilendiren kararlar almamız gerekmeyebilir.

11-Kabahat yükleme diye bir şey olmamalıdır: Problemlerimizden ötürü kabahati kendi dışımızdaki koşullar ve hatta başkalarına yükleme eğilimi taşırız. Başkaları ve başka koşullar karşımıza rakipler, basın, müşteriler, değişken piyasa, hava koşulları olarak çıkabilir. Ancak sistem düşünüşü bize “dışımız” diye bir şey olmadığını öğretir.

2.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL YAPITAŞLARI

Öğrenen organizasyonların temelini oluşturan beş ana öğrenme süreci vardır. bunlar, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş tecrübelerden öğrenme, başkalarının tecrübelerinden öğrenme ve bilgi transferi olarak adlandırılmaktadır. (Garvin, David A 1993, p.81)

2.4.1. SİSTEMATİK PROBLEM ÇÖZME

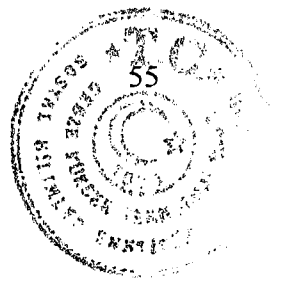
Sistematik problem çözmenin temelinde yatan fikirler şunlardır(a.g.e. s.81)

- Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı metotlar yerine bilimsel metotlar kullanmak. Örneğin Deming'in planla-uygula-kontrol et-düzeltilme döngüsü gibi
- Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak.(Gerçeklere dayalı yönetim=Fact based management)
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak (histogramlar, pareto diyagramları vb.).

Yani konular üzerinde doğruluk ve hassasiyet geliştirmek, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak bu sürecin başlıca özellikleridir. Diğer bir deyişle "öğrenen örgütlerde inisiyatif kullanma ve sistem mantığı yerleşmesi gereken bir unsurdur"(Oya Erdil 1996, s. 65)

. Buna bağlı olarak karar alma sürecinde aşağıdaki adımlar izlenebilir:(Ceylan .s.126)

- Sorunu ve Çözüm kriterlerini Tanımlama
- Alternatif Üretme



- Alternatifleri Analiz Etme
- En İyi Alternatifleri Seçme
- Kararı Uygulama.
- Karar Sonuçlarını Değerlendirme

2.4.2. YENİ YAKLAŞIMLAR DENEME

Bu süreç yeni yaklaşımların (bilgilerin) sistematik bir biçimde araştırılmasını ve test edilmesini kapsar. Bu yöntem problem çözme ile bir çok yönden paralellik gösterir ancak bu yöntemi harekete geçiren varolan problemler değil fırsatlar ve geniş bakış açısidir ve bu yöntemin başlıca iki metodu vardır. (Garvin, David A 1993, p.82)

a) Devamlı Programlar: Bilgiyi artırmak amacıyla tasarlanan seri halindeki denemelerden meydana gelir. Yapılan denemeler sonucunda küçük gelişmelerle sağlanan bilgilerin birleştirilmesi ile bir bilgi birikimi elde edilir. Bu da öğrenen organizasyonun bilgi üretmesi fonksiyonunu gerçekler.

b) Deneme Projeleri (Demonstration Project): Bunlar devamlı programlardan daha geniş çaplı ve karmaşıktır. Esasını bir kısım veya bölümde, yeni organizasyonel yetenekler geliştirmek amacıyla girilen sistem çapında değişiklikleri içerirler. Daha sonra düşünülen ve adım adım denen yedilikler tüm işletme için geliştirilir.

2.4.3. GEÇMİŞ TECRÜBELERDEN ÖĞRENME

Başarı ve başarısızlıkların gözden geçirildiği, sistematik olarak değerlendirildiği ve çalışanların kolaylıkla erişebileceği yerlerde kaydedilen öğrenme biçimidir. Başarısızlıklardan sağlanan bilgi ve tecrübe; daha sonraki başarıların anahtarıdır. Örneğin bazı şirketler yöneticilerinin periyodik bir şekilde hatalarını gözden geçirmeleri ve üzerinde incelmeler yapmaları sonucunda hatalardan ders almayı sağlayacak süreçler geliştirmişlerdir. Bu şirketlere örnek olarak Boeing ve Xerox verilmektedir Boeing firmasının 737 ve 747 tipi uçaklarında uğradığı başarısızlık, çok başarılı bir üretim olan 707 ve 727 tipi uçakların yapımına temel oluşturmuştur(Garvin, David A 1993, p.85)

2.4.4. BAŞKALARININ TECRÜBELERİNDEN ÖĞRENME



Öğrenmenin sadece kendi kendini analiz yoluyla sağlanamayacağı bir gerçektir ve geniş bir bakış açısı kazanmanın yolu çevreyi incelemekten geçer. Bu süreci sağlama son yıllarda oldukça yaygın bir kavram haline gelen "Benchmarking" yoluyla yapılabilmektedir. Bu yöntem "en iyi endüstriyel uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, adaptasyonunu ve uygulamasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme tecrübesidir.(a.g.e. p.83)

Benchmarking, bir işletmenin bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları, kendini geliştirmek için kullanması sürecidir. (Dinçer Ömer 1998, s.:290)

İşletmeler hemen her alanda kıyaslamalar yapabilirler ancak sınıflamak gerekirse kıyaslamanın literatürde 3 türü mevcuttur; (Ferik Funda İnternet)

1. Stratejik kıyaslama :başarılı işletmelerin izlediği stratejiler ve bu stratejilerin uygulanma aşamasındaki temel faktörlerin incelenmesidir
2. Operasyonel kıyaslama: maliyet unsurunu içerir
3. Yönetim kıyaslaması :yönetim fonksiyonları arasındaki kıyaslamaları ifade eder.

Bu karşılaştırma şirket içindeki başka birimlerle, holding içindeki diğer bir şirketle olabileceği gibi rakip veya rakip olmayan başka şirketlerle de olabilir.Önemli olan denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlayarak şirket körlüğünün ortadan kaldırılmasını sağlamak ve en iyiye ulaşma konusunda ortak yenilikçiliği harekete geçirebilmektir.(Ataman Göksel 1996. s.20)

Benzer şartlar taşıyan uygulamaları izlemek sonuçların yanısıra işin yapılış şekli hakkında da bilgi verir"(Erdil Oya 1996, s. 65) bu sayede yeni metotlar da geliştirilebilir ya da başarılı yöntemin şartları yaratılarak iyi sonuçlar garantilenebilir veya gerçekleşme ihtimali yükseltilebilir

2.4.5. BİLGİNİN YAYGIN KULLANILMASI(TRANSFERİ)

Bu süreçte temel nokta etkinlik ve hızdır. Bilgi sağlansa bile alıcılara ulaşmazsa fayda sağlamaz. Bu nedenle bilgiler açık ve kolay ulaşılabilir şekilde düzenlenmelidir. Çünkü bilgi paylaşıldığında değerini bulacaktır. Ne kadar çok organizasyon üyesi bilgiyi kullanırsa o kadar çok çözüm üretme şansı doğar.

Organizasyonun bütününde bilginin etkin ve hızlı yayılması için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir:(Andersen İnternet 2001)

- Çalışanlarda Ve Özellikle Yönetici Seviyelerinde Bilginin Elde Edilmesi İçin Merak Ve Heyecan Uyandırmak:
- Bilgi Paylaşımını Engelleyen Organizasyonel Engelleri Ortadan Kaldırmak.:
- Öğrenmenin Sağlanması, Bilgi Ve Birikimlerin Elde Edilmesi Konusunda Firma Olarak Israrcı Olmak
- Organizasyonel Bilgiyi Ortaya Çıkaracak Bir Süreç Geliştirmek
- Çalışanları Kişisel Etkileşim Fırsatları Ve Teknoloji Aracılığıyla Birbirine Bağlamak
- Bilgi Paylaşımını Engelleyen Organizasyonel Engelleri Ortadan Kaldırmak.
- Öğrenmenin Sağlanması, Bilgi Ve Birikimlerin Elde Edilmesi Konusunda Firma Olarak Israrcı Olmak
- Organizasyonel Bilgiyi Ortaya Çıkaracak Bir Süreç Geliştirmek
- Çalışanları Kişisel Etkileşim Fırsatları Ve Teknoloji Aracılığıyla Birbirine Bağlamak
- Değer Yaratmak İçin İşletme Çapında Bilgiye Hızlı Ve Kolayca Erişim Sağlamak

Fikirlerin birkaç kişinin elinde olması yerine paylaşılması ile maksimum etki anır.Paylaşımın boyutları yazılı, sözlü ve bilgisayar ortamındaki raporları kapsadığı gibi ziyaretleri, inceleme turlarını, personel rotasyon programlarını, eğitim ve öğretim programlarını ve standardizasyon programlarını kapsar.Her biri ayırt edici güçlü ve zayıf yönlerine sahiptir(Garvin, David A 1993, p.87)



2.5.ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME İKLİMİ VE KÜLTÜRÜ

Bazı yazarlar örgüt kültürü ile örgüt iklimim birbirleriyle eş anlamlı kullanmaktadır.(Ataman. Göksel.1995, s. 52) Bu kavramlar arasında sebep sonuç ilişkisi vardır. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini, hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir(Eren 1998, s.87) Örgüt kültürü, "örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür. (Ataman. Göksel.1995, s.40) Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik, davranışlarda uyum sağlayarak örgüt iklimini ortaya çıkarır. Yani örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu hava sonucu örgüt iklimi oluşur. Bu iki kavram arasındaki farkı ise şöyle açıklayabiliriz: Örgüt kültürünün uzun süre ve algı ve öğrenme gibi psikolojik süreçlerle ilgilenir. Örgüt iklimi ise, örgüt kültürüne göre daha kısa ve daha çok kültürel antropolojiyle ilgilidir. (Ataman. Göksel.1995, s. 52)

2.5.1. ÖĞRENME İKLİMİ

Örgütsel öğrenmede bireylerin öğrenmeye güdülenmesinde en önemli bir faktör örgüt iklimidir. Örgüt iklimi bireyler üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle öğrenmeye yardımcı olan bir iklimin oluşturulmasıyla bireylerin öğrenmesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Öğrenmeye yardımcı olan psikolojik bir iklimin özellikleri şunlardır: (K.H.O. Yayınları İnternet 2001)

- Karşılıklı saygının olduğu bir iklim
- Rekabetin değil, işbirliğinin olduğu bir iklim
- Destekleyiciliğin olduğu bir iklim
- Karşılıklı güvenin olduğu bir iklim
- Aktif araştırmanın olduğu bir iklim
- Açıklığın olduğu bir iklim.

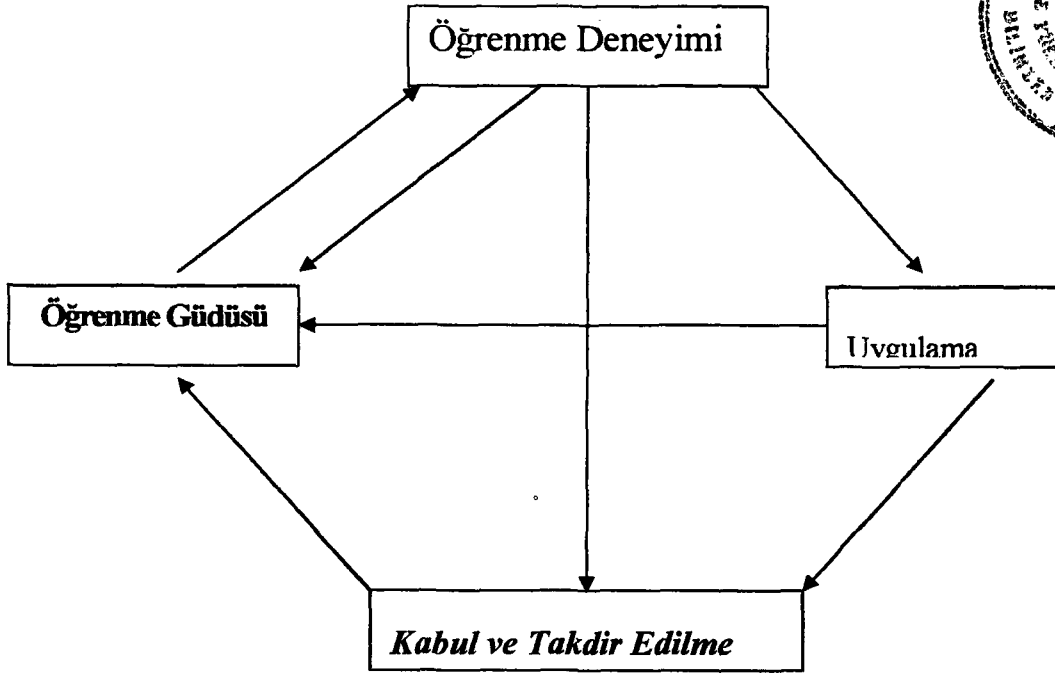
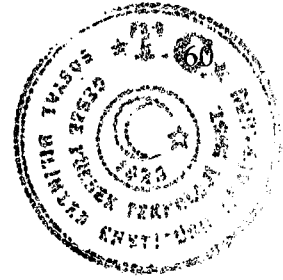


Ancak böyle bir iklime sahip bir organizasyonda bireysel öğrenme buna bağlı olarak da örgütsel öğrenme mümkün olur.

Tannenbaum (Tannenbaum,1997 438-439), öğrenme ortamını. İş ortamının bir parçası olarak görür ve İş ortamının öğrenmenin oluşması üzerinde en fazla etkisi olan yönleri olarak tarif eder. Bireysel düzeyde, sürekli öğrenme bir döngü olarak ele alınabilir. Bu döngü dört unsurdan oluşmaktadır: Öğrenme deneyimi, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye güdülenme. Birey, bir seminare katılarak, arkadaşından bir öğüt alarak veya bir projede görev alarak bir öğrenme deneyimi yaşar. Bu öğrenme deneyimi bireye. İşyerine uygulayabileceği bir beceri geliştirmesini sağlar. Olumlu ortamlarda bu becerinin İşe uygulanması takdir edilir. Öğrenme, uygulama ve takdir edilme zinciri bireyin kendine yeterlilik duygusunu geliştirir ve yeni şeyler öğrenmek İçin bireyi güdüler. Böylece yeni öğrenme deneyimlerine katılmak için istekli olur ve böyle ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelir. Bu bireysel öğrenme döngüsü aşağıdaki Şekil 2.5.1.'de görülebilir.

Sürekli öğrenme döngüsü şeklinde kesik çizgi ile gösterilen içsel geribildirim okları vardır. Öğrenme deneyiminden öğrenme güdüsüne olan ok, bazı bireyler için öğrenme eyleminin kendisinin güdeleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu olumlu bir ilişkidir ve teşvik edilmelidir. Fakat çalışanlar öğrendiklerini işe uygulama fırsatı bulamazlarsa, işletmeler bireylerin öğrenmesinden yararlanamayacaklardır.

Uygulamadan öğrenme güdüsüne olan ok ise yeni fikir ve becerilerin işe başarılı bir şekilde uygulanmasının da örgütsel ödüllerden bağımsız olarak içsel bir güdeleyici değeri olduğunu göstermektedir. Bu içsel güdülenme de olumlu bir unsurdur. Fakat, dışsal bir teşvik olmaksızın pek çok çalışan eninde sonunda engellenmiş hissedecek, şevkini kaybedecek veya fikirleri ve başarılarının takdir edildiği ortamın olduğu işletmelere gidecektir. Öğrenilenlerin işe aktarılması deneyimi ve işin başarılması kişinin işten aldığı doyumunu artıracak ve işine daha bağlı olarak çalışmasını sağlayacaktır. Son olarak, öğrenme deneyimi ile takdir edilme arasındaki ok, bazı örgütlerde öğrenilen bilginin uygulanmasına bakılmaksızın öğrenme deneyimine katılanların ödüllendirildiklerini gösterir. Bu durum bazı örgütlerde bilgi sistemi ücreti şeklinde biçimselleştirilmiştir.



Şekil- 2.5.1: Bireysel Öğrenme Döngüsü. (Tannenbaum, 438-439).,

Yukarıda görülen sürekli öğrenme döngüsü, bütün unsurların uygun bir şekilde varolduğu bir durumda sürekli öğrenmenin nasıl artacağını, herhangi bir noktadaki bir bağlantısızlığın ise öğrenmeye engel teşkil edeceğini göstermektedir. Öğrenme deneyiminin yeterli miktarda olmaması, yeni becerilerin uygulamasında karşılaşılan engeller ve yetersiz takdir ve kabul etme öğrenmeyi engeller. Bir başka deyişle, öğrenme ortamı sürekli öğrenmeyi ya kolaylaştırır ve geliştirir ya da engeller.

2.5.2. ÖĞRENME KÜLTÜRÜ

Belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlarda yer alan insanların ihtiyaçlarını karşılama amacına yönelik olarak kurulmuş olan işletmelerin, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olarak var olması, kültürle ilişkisini de kaçınılmaz kılmaktadır. Bu kapsamda işletmeleri içinde yer aldıkları toplumların birer küçük örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, işletmelerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir (Şişman Mehmet 1994; s. 5.)

Kültür, birey davranışlarını sınırlayıcı bir faktördür. Bireyin davranışlarını yönetir ve amaçlarını sınırlar. Kültürü, insanlar oluşturduğu gibi, kültür de insanı biçimlendirmekte, böylece insan içinde yaşadığı çevrenin sahip olduğu kültürel özelliklere göre kültürlenmekte; kültürün gerektirdiği davranışlarda bulunarak kültürün istediği kişi olmaktadır. Böylelikle bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm kazanmaktadır.(Çeçen Anıl, 1985,s. 114-116)

Bu olaya kurumlar açısından bakıldığında; nasıl ki insanlar, kültürlenme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip iseler, işletmelerin de aynı şekilde sahip oldukları özellikler, sahip oldukları farklı kültürlerle açıklanabilmektedir. Rekabet ortamında başarılı olmak, ancak diğerlerinden daha hızlı ve daha anlamlı şekilde öğrenmeye bağlıdır. Dolayısıyla kurumsal öğrenme sürecini etkinleştirmek gerekir. Kurumsal öğrenme ya da diğer adıyla organizasyonel öğrenme, adından da anlaşılacağı gibi birden fazla kişinin ve sistemin öğrenme süreci içinde yer almasını gerektirmektedir. Bireysel öğrenme için işbirliği şart değilken, organizasyonel öğrenme için iletişim ve işbirliği şarttır. İşte bireysel iş birliği ve öğrenme kültürünün gelişmesi için birlikte yaşama kültürüne sahip olunması gereklidir.

Birlikte yaşama kültürünün özelliklerini şöyle açıklayabiliriz.(ARAT. Melih 2000.s.29)

- Birlikte yaşama kültürü karşısındaki en koşulsuz ve önyargısız dinleyebilme, saygı duyma, sorulana yada söylenene ciddi bir cevap verme gibi, eylemleri, içermesinin yanı sıra, birlikte yaşamanın rutinleri olan, selam verme ve hatır sorma gibi eylemleri de içermektedir.

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

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



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

- Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, ortamı birbirimiz için daha yaşanabilir bir yer kılma çabasının, işbirliğinin hedeflerimize daha etkin, daha verimli, ve daha hızlı ulaşmamızı sağlayacak, araçları geliştirmemize, yardımcı olacağını fark etmektir.

- Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, başkalarının başarılarına birlikte sevinme ve başkalarının başarısızlıklarına birlikte üzülme. Bu ortaklık başarının yanı sıra başarısızlıkları için de 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 sormaktır."

- Birlikte yaşama kültürü, kurumla ilgili paylaşılan hikayelerden olaylardan, hatalardan, küçük problemlere ilişkin yargılar, gibi, unsurlardan oluşur.

- Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, eleştirilere açık olmak, bu eleştirileri, gelişme ve değişimi fırsat olarak kullanmaktır.

2.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ VE TEMEL DAVRANIŞLARI

2.6.1. ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN ÖĞRENEN ÖRGÜTLERLE GELENEKSEL ÖRGÜTLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel hiyerarşik örgütlerde yöneticiler organizasyonun stratejilerini belirleyip yönlendirmekle sorumludurlar. Ayrıca düşünme ve uygulama sorumluluğunu da üstlerine almışlardır. Çalışanlar sadece değişmeyen, rutin işleri yapmakla yükümlüdürler. Öğrenen örgütlerde ise çalışanlar stratejileri yönlendirme işine katılırlar. Organizasyonun vizyonu

tüm çalışanlarca paylaşılır ve takımların yarattığı yenilikler ve gelişmeler organizasyonun tümüne dahil edilir.



Tablo: 2.6.1 ;Öğrenme Özellikleri Açısından Öğrenen Örgütlerle Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması(Braham, 1998, s. 20)

ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ	GELENEKSEL KURUMLAR	ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR
Öğrenen kim	Bir yerlere 'gönderilenler', ödüllendirilenler ya da Benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, 'uzmanlar'
Sorumlu kim?	Eğitim Departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, Usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar,
Çalışanlar ne zaman öğrenirler	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Organizasyonel öğrenme, organizasyon teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesinde başvuru alan bir kavram ve hızla pek çok farklı disiplinin odak noktası olmaktadır. Organizasyonel öğrenmenin ayırt edici niteliği, karmaşık problemlerini çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir. Organizasyonel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan gerçekten farklı kılan şey sistem düşüncesidir (Araç, 1998, s. 23)

Örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşaması öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenme kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri ile becerileri arasındaki etkileşim sonucu

gerçekleşir. Bu aşamada örgüt üyeleri öğrenme için gereken koşulların ve ortamın özelliklerini de öğrenirler. Öğrenme öncesi koşulları ve ortamı araştırırlar, daha önce öğrendikleri kavramları ve becerileri değerlendirirler, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen unsurları göz önünde bulundururlar. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için yeni stratejiler geliştirirler ve bunları uygulanabilir hale getirirler. Bu aşamaya gelebilmek için örgüt üyelerinin öğrenme kavramı hakkında bilinçlendirilmiş olmaları şarttır. (Argyris & Schön, 1978: 27-30) İşte geleneksel örgütlerle Öğrenen örgütler arasındaki en önemli farklardan biride Öğrenen örgütlerin öğrenmeyi öğrenmiş olmalarıdır.

Genel olarak iki türlü öğrenmeden söz edilebilir. Tek yönlü (single loop) öğrenme ve çift yönlü öğrenme (double loop). Tek yönlü öğrenme, örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir. ki bu geleneksel örgütlerin özelliklerindendir. Tek yönlü öğrenme rutin ve aniden ortaya çıkan işlere ve problemlere uygulanırken, çift yönlü öğrenme rutin olmayan uzun dönemli işlerle, düzenlemelerle ilgilidir. Örgütlerde henüz, öğrenen örgütlerin özelliklerinden olan ikinci tip bir öğrenme davranışı yaygınlaşmamıştır. Özellikle problemler büyük ve işletmenin gelişmesini tehdit eder nitelikte ise bu öğrenme şeklini benimsemiş demektir, öğrenen örgüt uygulamalarının gelişmesi için kararlı, teşvik eden lider yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlara yüksek sorumluluk verilmesinin yanı sıra düşünceli liderlik, sağlam kültür, yaygın bilgi paylaşımı, biçimsel yapı ve sistemlerde sistematik değişim (Şekil 2.6.1 de gösterilmiştir) öğrenen örgütlerin diğer özellikleri arasında yer almaktadır

2.6.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Yapı örgütsel yaşamı ve çalışanları yönetir; iç kontrolün, iş organizasyonunun performans gözlemlemesinin, iletişim kanallarının, karar verme sürecinin organizasyon içersinde nasıl gerçekleşeceğini belirler. Bu sebeple de gereken yapı kurulamadığı takdirde organizasyonel öğrenme gerçekleşmeyecektir. Katı sınırlar, hacimli organizasyon.. proje ve görevlerdeki düzensizlik, bürokratik kısıtlar öğrenmeyi öldürecektir. Diğer taraftan bir öğrenen organizasyonun yapısal karakteristikleri; esnek özgür, fırsatçıdır. Sınırlar geçirgen, bilgi ve tecrübe akışı maksimumdur.

Günümüzde kendi kendine yönetilen her departmanda bulunan takımlar geleneksel hiyerarşik organizasyonun yerini almakta ve takım yönetimi ön plana çıkmaktadır. Yine kalite her yerde odak nokta olmaktadır. Çalışanlar kendi işlerinin ve ürünlerinin kalitesini kontrol edip, iyileştirmeye çalışmaktadırlar.. Birçok şirkette takım çalışmaları mükemmel sonuçlar vermektedir. Yönetim kademelerinin sayıları azaltılmakta, yapı basitleştirilmekte, personel güçlendirilmekte ve böylece yalın yönetim uygulamaları yaygınlaştırılmaktadır(Eren 1998 .s.99)

Bundan yirmi yıl sonra, büyük işletmelerde yönetim kademelerinin sayısı bugünkünün yarısına, yönetici sayı sı ise üçte birine inmiş olacak. İş, geleneksel bölümlerin sınırlarını aşan çalışma gruplarında bir araya gelen uzmanlarca yapılacaktır. Koordinasyon ve kontrol, büyük ölçüde, çalışanların kendilerini disiplin altına almaya ne kadar yatkın olduklarına bağlı olacaktır. Bu değişimin altında enformasyon teknolojisi yatıyor. Artık bilgisayarlar vasıtası ile yönetim kademelerinden daha hızlı ve daha iyi iletişim kurulabiliyor (Durucker 1988 p.1)

a-Basık hiyerarşik yapı: Katı ve uzun hiyerarşik yapılar hızlı, bağımsız bilgi akışını engelleyerek öğrenmenin önünü keserler. Bu kısıt ancak maksimum bilgi ve öğrenme akışının sağlandığı basık yapıli takımsal işbirliği ve az kontrolle başarılabılır(Marquart 1996 p.83)

Böylece organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu buradaki işler personel arasında yeniden dağıtılacaktır, büyük olasılıkla da iş verimi artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi hem işletmenin organizasyonunu daha verimli hale getirmek, hem de karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.(Hunsaker P.L et all.1993 p.432-434)

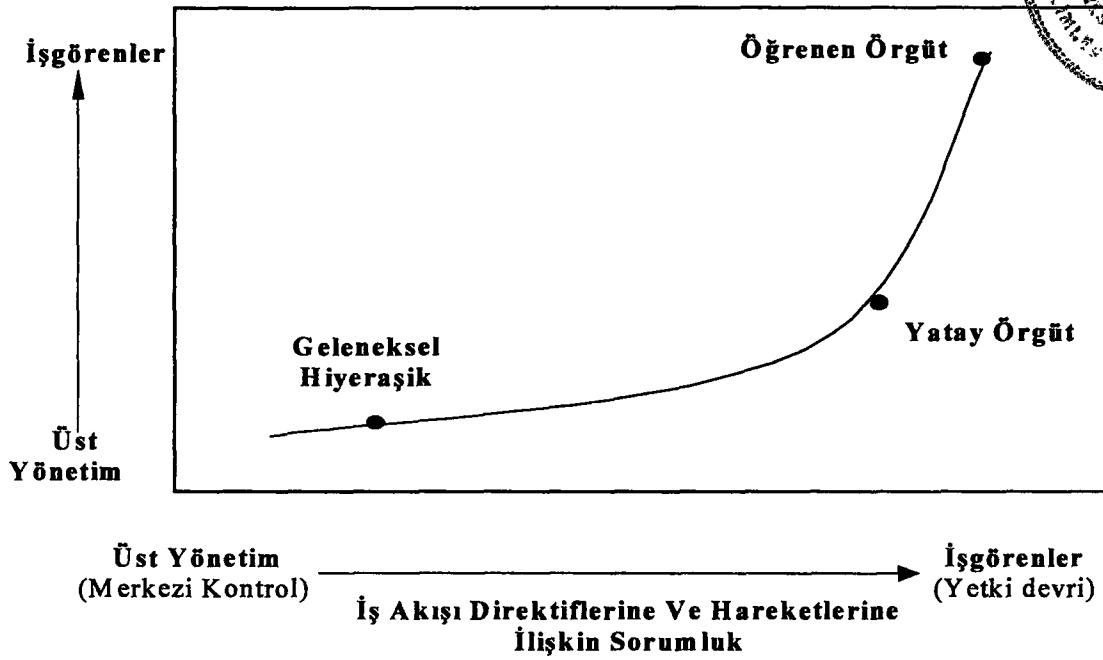
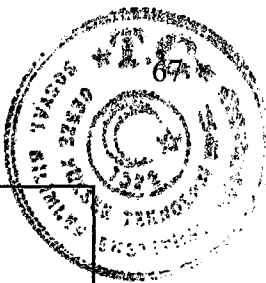
Kısaca; organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer oluşturmeyen faaliyet ve mevkiler elenmeli, işi yapan ile karar veren mümkün olduğunca birbirine yaklaştırmalıdır. Yani sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen hemen reaksiyona girebilecek bir yapıdır. Bu şekilde basitliğin sağlanması ile, işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, bürokratik yapıdan arındırılmış, esnek ve öğrenmeye istekli organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır

Öğrenen örgütlerde, yöneticilerle çalışanlar arasında mesafe yaratam dikey yapı terkedilmiştir. Yatay organizasyonlarda temel birim takımlardır. İnsanlar bir üretim sürecinde müşteri için bir çıktı yaratmak üzere birlikte çalışırlar. Çalışanlardan oluşan takım, ürünü veya hizmeti üretir ve müşterinin görüşlerini alır, bu görüşler doğrultusunda yenilikler ve değişiklikler yapar. Öğrenen şirketlerde patronlara ihtiyaç yoktur; takım üyeleri eğitim, güvenlik, izin çizelgesini hazırlama, harcamalar, iş ve ücret konularındaki sorumluluğu almışlardır. Daha önce de bahsedildiği gibi departmanlar arası sınırlar kaldırılmış veya en aza indirilmiştir. Üstelik, diğer organizasyonlarla olan sınırlar da inceltirilmiştir. Şirketler tahmin edilemeyecek şekillerde işbirliği yaparlar. Böylece hızla değişen rekabet ortamına uyum sağlamak için gerekli esneklik sağlanır. (DAFT Richard, 1998, P.565)

b-Yeni Kariyer Yolları: Yöneticilerin rollerinin değiştiği açıkça görülmektedir. Bürokrasinin dikey düzeyde ilerlemenin artık bir anlamı yoktur. Öğrenen organizasyonda yöneticiler yatay olarak ilerler. Organizasyonların değişmesi ve küçülmesi bazı yöneticiler ve çalışanlar için korkutucu olsa da trendler daha fazla olanak ve heyecan verici işler oluşturmaktadır. Artık sadece tek bir kariyer planı değil, birkaç tane kariyer planı oluşmaktadır. Bunlar girişimci yolu, küçük işletme yolu ve serbest sunum olanaklarıdır. Yarının yöneticileri kendi kariyerlerini oluşturmak zorundadır. Hiyerarşi merdivende yükselmeye çalışarak hayatlarını tüketip, altın bir saatle emekli olmayı beklememelidirler. (Eren 1998 .s.100)

c-Güçlendirilmiş Personel ve Yetki Devri: Zorluklarla savaşta ve sorunları çözmede şirketin her kademesinde çalışanların güçlendirilmesi günümüzde en belirgin yöntemlerdir. Güçlendirme insanlara yetki vermektense, sahip oldukları gücü tanımak ve şirketin daha iyi çalışmasına sağlamak için bu gücü açığa çıkarmaktır. Örneğin, tüm kararların yaratıcı ve dinamik takımlarca alınması, bilgiyi paylaşmak ve karar vermek için önemli bir yoldur. (Eren 1998 .s.99)

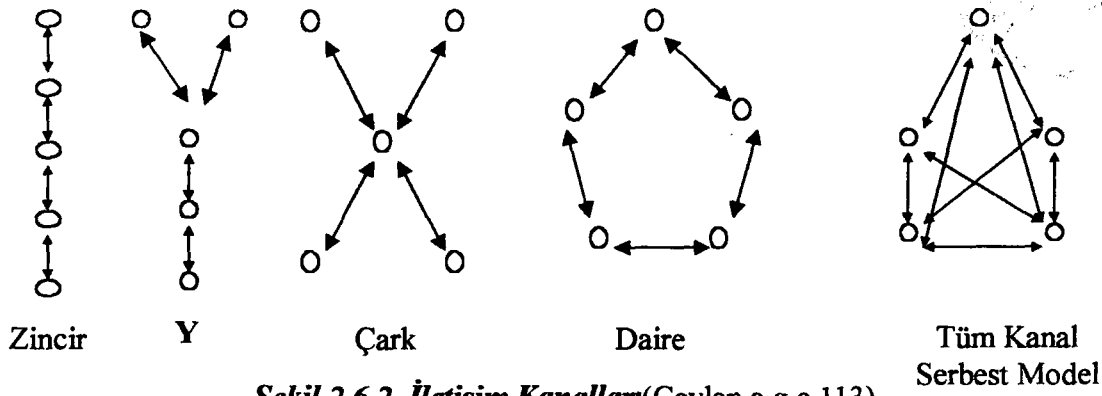
Öğrenen örgütlerde çok yüksek derecede yetki ve sorumluluk verilir. Öğrenen örgütlerde çapraz işlevli takımlar temel birimi oluşturur. İnsanlar ihtiyaçları belirlemek ve problemleri çözmek için birlikte çalışırlar. Liderler insanların öğrenme isteğiyle doğduklarını bilirler ve performansın artmasını sağlayacak şekilde çalışanları motive edip meraklarını uyandırmaya gayret ederler.



Şekil 2.6.1: Öğrenen Örgüt Evrimi (Daft 1995 p. 492)

Günümüzde yeni örgüt paradigmalarının savundukları ortak nokta geleneksel hiyerarşik yönetimin yerini her işgörenin katılımının sağlandığı karar alma yöntemlerinin almaya başladığıdır. Öğrenen örgütler eğitim ve herkes için geniş öğrenme fırsatları yaratmak için çok büyük yatırımlar yaparlar. Çalışanları işi anlamaları için eğitmek ve onlara bilgileri doğrultusunda karar verme gücü vermek, çalışanlar arasında sahiplenme duygusu yaratır ve onlara gurur verir. Öğrenme herkesin işidir. Çalışanlardan, işin kendilerinin çalıştığı parçasının sahibiymiş gibi düşünmeleri ve davranmaları beklenir. Çalışanlara karar vermeleri için gerekli bilgi verilir ve organizasyonun çıkarlarına en uygun şekilde hareket edecekleri konusunda kendilerine güvenilir. (DAFT Richard, 1998,) Şekil 2.6.1 de iş görenlerin stratejik ve işe ilişkin kararlardaki sorumluluk seviyelerinin, öğrenen örgüt, yatay örgüt ve geleneksel hiyerarşik örgütteki görünümelerini ortaya koymaktadır(DAFT Richard, 1995, P.492.)

d-Etkin Bir İletişim Ağı: İnsan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimle ilgilenmesi zorunludur. Kişiler arası ilişkilerin aracı olan iletişim; anlamak, öğrenmek, anlatmak ve başkalarına ulaşmak için kullanılır. İnsanlar sürekli kendileri ile, bir başkasıyla ya da başkalarıyla sürekli iletişim içindedir. Bunun dışında dinleyici, okuyucu ya da izleyici olarak da iletişim ağının kapsamındadır (Usluata, 1995, s.5). Ancak burada



Şekil 2.6.2. İletişim Kanalları(Ceylan a.g.e.113)

kullandığımız iletişim fırsatı tabiri (interaction opportunity) çalışanların işlerini yaparken başkaları ile olan iletişim düzeyleri ile ilgilidir. Dolayısı ile “haberleşme” terimi ile aynı anlamda olmayıp çalışanların birbirine tesir düzeyi ile ilgilidir. Ve Örgütlerdeki İletişim, Bilgilerinin aktığı kanallar vasıtası ile olmaktadır. Şekil 2.6.2

İletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir, bu nedenle her zaman her yerde vardır. Toplumsaldır ve anlamların paylaşımıdır. Temel amacı insanın çevresi üzerinde etkin olma isteğidir ve değişik katmanlarda gerçekleşen bir etkinliktir (Zılhoğlu, Merih 1993 S.11) Herhangi bir iletişimin başlangıcında bir kimsenin bir düşünce, duygu veya hissi vardır ve bunu karşısındakine aktarmaktadır. Başka bir deyişle, herhangi bir şahıs olan X, herhangi bir şahıs olan Y'ye, Y'nin önceden bilmediği bazı şeyleri söylemekte veya aktarmaktadır. Bunun neticesinde Y önceden bilmediği hususları şimdi öğrenmiş olmaktadır.(Gökçe, Orhan 1993 S.26) Öğrenme ancak iletişimin sağlanması ile mümkün olur.

İletişim modelleri bir işletmenin sahip olduğu yönetim felsefesine göre değişiklik gösterir. Öğrenen organizasyon felsefesine göre en ideal iletişim modeli, çark ve serbest model gözükmemektedir. Serbest modelde grup tatmini kişisel tatminden daha yüksek ve merkezileşme azdır.(Koçel. Tamer: 1998, s.374)

e- Etkin Bir Haberleşme Ağı Ve Bilgilerin Depolandığı Bilgisayar Sistemi: Bilgi paylaşımı güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan takımların etkili olmasının şartlarından biridir. Yeterli bilgi olmadan çalışanlar sorunları anlayıp, çözemezler. Öğrenen Organizasyonda bütçe, kârlar, departmanlara ait harcamalar herkese açıktır, Yeni düşünce

anlayışında fazla bilgi paylaşımı az bilgi paylaşımından daha iyidir şirketlerde gelen tüm posta ve mesajlar herkese açıktır ve birkaç kişi dışında diğerinin postasını dahi açabilmektedir.. Bu finanssal dokümanlar için de geçerlidir, çalışanlar fırsat buldukça birbirlerini dosyalarına girmek için cesaretlendirmektedir. Öğrenen örgütlerde her çalışan şirketi ve içinde bulunduğu çevre hakkındaki son haberleri bilir.Bu paylaşım , çalışanlarda güven oluşturma ve şirkete sahip olma hissinin yerleşmesine yardımcı olmaktadır(Eren 1998.s.99) Bu konunun en iyi örneklerinden birisi olan Microsof firmasının da uygulanan Kağıtsız iletişim ağı örnek olarak aşağıda verilmiştir.(Bill Gates 1999 s.53-56)

“Dijital teknoloji üretim sürecinizi, üretim proseslerinizi ve iş eslerinizi değiştirebilir, çalışanları yavaş ve katı kâğıt proseslerden kurtarabilir. Kâğıt proseslerin yerine dijital proseslerin geçirilmesi bilgi çalışanlarına verimli iş yapma özgürlüğü verir. Tamamen dijital olan işyerleri, "kâğıtsız büro" olarak tanımlanmaktadır. Bu büyük bir hayaldir. Aradığınızı bulamadığınız kâğıt yığınlarına son. Pazarlama bilgilerini ya da bir satış rakamını bulmak için kitap ya da rapor yığınları arasında eşelenmeye son.

Microsoft firmasına Başvuruların yüzde 70'i e-posta ya da Web sitesi aracılığıyla elektronik olarak geliyor; Kâğıda yazılı başvurular taranıyor ve veri tabanınca kabul edilebilir metinlere dönüştürülüyor. Bütün başvurular 24 ya da 48 saat içinde elektronik olarak, boş pozisyonlarla eşleştiriliyor.

İnsan kaynakları uzmanlarımız Restrac veri tabanını inceleyerek ilginç adayları belirliyor, bunu yaparken işe alma yetkilileriyle yüz yüze ya da e-posta aracılığıyla ilişki kuruyorlar. İş mülakatları için zaman yönetimi programlarından yararlanıyorlar. Her mülakat uzmanı başvuru formunun bir kopyası ve gerekli diğer bütün özgeçmiş bilgilerini e-posta aracılığıyla alıyor. Adaylardan biriyle görüştüktan sonra, her mülakat uzmanı aday hakkındaki yorumlarını e-postayla insan kaynaklarına, işe alma yetkilisine ve kendisinden sonraki mülakat uzmanlarına gönderiyor, gerekirse sorulmasında yarar gördüğü soruları belirtiyor. Mülakat bilgilerinin gerçek zamanda bu şekilde paylaşılması, mülakat uzmanlarının birbirlerinin işini tekrarlamadan bir önceki uzmanın yaptıklarından yararlanabilmelerini sağlıyor. Örneğin bir mülakat uzmanı, sonrakine adayın ekip içinde nasıl çalışacağını araştırılmasını önerebiliyor.

Ömek olarak Sharon Holloway adlı bir adayın iş önerimizi kabul ettiğini varsayalım. Daha Sharon Microsoft'a gelmeden, katılacağı grubun idari görevlisi Microsoft intrnetinde bir yeni eleman yerleştirme formu doldurur, Sharon için sesli posta numarası, e-posta numarası, büro eşyası ve program yüklenmiş bir bilgisayar talep ederek bunlar Sharon işe başlama tarihinden önce hazır olmasını ister. Tek bir elektironik form bütün bu ürün ve hizmetlerden sorumlu bölümlere dağıtılırken, elektironik kayıtlar bütün bu işlerin yapılmasını denetler.

Bir pazarlamacı olarak Sharon'un görevlerinden biri de ürün planlamasıdır: İhtiyaçlarını duyduğu yönetim ve finans bilgilerinden büyük bir çoğunluğunu, gider, müşteri, sözleşme ve bütçe gibi veri tabanlarına erişim sağlayan MS Reports'tan elde edebilir. MS Repost, satış raporlama sistemimiz MS Sales'e; nüfus sayımı sistemimiz HeadTrax'a; defteri kebir, sabit değerler, proje muhasebesi gibi verileri kapsayan malî yönetim sistemimiz; son durum bilgilerine yönetim raporlarına erişmek için de kullanılabilir. MS Reports tabloları kullanarak verileri değişik açılardan değerlendirir, böylelikle Sharon'a bilgilerin yapısı yerine analize vakit ayırma fırsatı sağlar. İlgilendiği ürünün dünyadaki satış noktalarından gelen gelir tahminlerini, güncellendiğinde inceleyebilir. Daha önceki Pazar kampanyalarının personel, yatırım ve pazarlama giderlerine ı tarihsel bilgileri izleyebilir.

Microsoft Firması bu uygulamayı gerçekleştirerek bir yılda yaklaşık 40 milyon dolar tasarruf ve bununla orantılıda iş kaybını önlemiştir."

2.6.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA YÖNETİM ÖZELİKLERİ

Öğrenen Organizasyonların yönetim felsefesi öğrenmeyi ve çalışanların öğrenme motivasyonunu artırmaya yöneliktir. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (K.H.O. Yayınları İnternet 2001)

a- *Güvenilecek Ve İnanılacak Yöneticiler(Etkili Yöneticiler):* Öğrenen organizasyonlarda bireyleri öğrenmeye zorlayan güdüleyicilerin başında etkili yöneticiler gelmektedir. Çünkü bir organizasyonda yöneticiler tarafından kabul görmeyen hiçbir

hususun uygulanması mümkün değildir. Eğer yöneticiler öğrenme konusuna uzak iseler, ne kendileri ne de diğer çalışanlar için bu konu üzerinde önemle durmuyorlarsa, örgütsel öğrenme konusu yetersiz olacaktır. Öğrenen bir organizasyonda bireyler yöneticilerine güvenmeli ve onlara inanmalıdır. Personelini bu konuda olumlu yönde etkileyen yöneticilerin varlığı ile organizasyonlarda öğrenme gerçekleşir.

Öğrenen örgüt, ilk olarak örgüt liderlerinin düşüncelerinde oluşur. Öğrenen Organizasyon düşünsel kapasitesi yüksek liderliğe yani öğrenen örgüt kavramını anlayacak ve diğer insanların başarılı olmasına yardım edecek kişilere ihtiyaç duyar. Öğrenen Organizasyonlarda liderlerin üç önemli rolü vardır. (DAFT Richard, 1998 p. 565)

1. *Sosyal yapıyı tasarlamak:* Sosyal yapı perde arkasındaki davranışlar ve tutumlarla ilgilidir. Organizasyon tasarımında yapılacak ilk iş çalışanlara yol gösterecek temel değerleri, amaçları ve misyonu geliştirmektir. lider, amaçların ve temel değerlerin dayanağını tanımlar. İkinci olarak, öğrenen örgütü destekleyen yeni stratejiler, yapılar ve politikalar tasarlanır ve yerlerine yerleştirilir. Üçüncü olarak, liderler etkin öğrenme süreçlerini tasarlarlar. Öğrenme süreçleri oluşturmak ve bunların geliştirip anlaşılmasını sağlamak liderlerin inisiyatifini gerektirir. Bu tasarım çalışmalarıyla öğrenen örgüt fikri yerleşir.

2. *Ortak vizyon yaratmak:* Ortak vizyon, organizasyonun ideal geleceğinin fotoğrafıdır. Bu, lider tarafından veya çalışanların tartışmasıyla oluşturulabilir. Önemli olan şirketin vizyonunun tüm organizasyon tarafından anlaşılması ve herkesin zihnine sokulmasıdır. Bu vizyon uzun vadede arzu edilen sonucu temsil eder. Bu yüzden çalışanlar, ortaya çıkan problemleri kendi başlarına tanımlayıp çözmekte serbesttirler çünkü bu vizyona ulaşmaya yardım edecektir. Fakat düşüncelerde birlik ve uyum yaratan ortak bir vizyon olmazsa çalışanların çabaları boşa gider. Sağlam bir vizyon olmazsa çalışanlar çeşitli gruplara ayrılıp farklı yönlerde doğru hareket edebilirler.

3. *Hizmet eden liderlik:* Öğrenen örgütler, kendilerini başkalarına ve organizasyonun vizyonuna adanmış hizmetkar liderler tarafından kurulur. Organizasyonu tek başına kuran aktör şeklindeki bir lider imajı öğrenen örgütler için uygun değildir. Liderler gücü, fikirleri, bilgiyi ortaya koyarlar. Öğrenen örgütlerin kendini organizasyona adanmış liderlere ihtiyacı vardır.



b- Yeni Düşünceleri Ödüllendirmek: Yeni düşüncelerin ortaya çıkması ve geliştirilmesi için ödüllendirme şarttır. Ödüllendirme, kişiyi işini daha iyi yapma konusunda güdüler. Ancak hem bireysel öğrenme konusunda, hem de diğer konulardaki güdülemede maddi ödüllerin gücü sınırlıdır. “Maddi teşviklerin rolü, motive edici faktörlerin bütünlüğü içinde ele alınmalıdır.(HAGEMAN Gisela.1995 s.41) Yoksa sadece maddi ödüllerle yani; para, terfi, hediye, eşya ile ödüllendirme belli bir derecede etkili olsa da, her zaman insanları güdüleme için yeterli olmayabilir. Maaş ve diğer maddi ödüllendiricileri ele aldığımızda, limitin yükseltilmesi veya miktarın artırılması durumunda sağlayacağı marjinal fayda göz önüne alınmalıdır. Eğer marjinal faydası yüksek ise bu güdüleyicileri biraz daha etkili olarak kullanabilirsiniz. Özellikle personelin ortaya koyduğu yeni fikirlerin, düşüncelerin veya projelerin uygun şekilde maddi olarak ödüllendirilmesi daha yeni şeylerin ortaya çıkması konusunda çalışanları güdüleyecektir. “Performanslarıyla orantılı olarak çalışanları taktir edin, ödüllendirin ve terfi ettirin. Performansı düşük veya sınırdaki olanlarla da ilgilenin, gelişme göstermelerini sağlayın veya işten çıkarın.(Nelson Bob.1997.s.7)

Ödüller konusunda önemli diğer bir husus da, bunların çalışanların özelliklerine uygun olmasıdır. “Çalışanların yaşam tarzlarını ve aile yapılarını dikkate almalıyız. Eğer çoğunluk evli ve çocuk sahibi ise, tüm ailenin yararlanabileceği ödül türlerinden yararlanabilirsiniz. Ayrıca ödül, elde edilen başarıyı sürekli hatırlatacak cinsten olmalıdır. Para, iyi bir güdüleme unsuru gibi gözükse de, etkisi uzun sürmez. Seyahat ve tatil harika ödüller olabilir, ama zamanlama ve aile sorunları gibi nedenlerle sıkıntıya da dönüşebilir. Diğer güdüleyici ödüller; eğlence yerlerine biletler, ev aletleri, mücevherler ve elektronik aletler olabilir(HALLORAN. Art 1997.s.3)

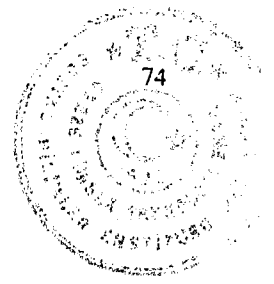
c-. Teşvik Edici Öğrenme Programları: Kurslar, mesleki geliştirme programları, seminerler, toplantılar vb. programlar öğrenmeyi artıran hususlardandır. Ancak bu programların etkili olması, sıkıcı ve gereksiz olmaması ve fazla uzun olmamasına bağlıdır. Organizasyon içi toplantı ve seminerler özellikle personel tarafından ilgi çekici olarak karşılanmaz. Bu toplantı ve seminerler cazip hale getirilirse personelin öğrenmesinde etkili olabilir. Organizasyon dışından getirilecek uzman veya meşhur kişiler bu toplantıları daha cazip hale getirecektir. Personelin belirli aralıklarla kendi uzmanlık alanlarında temel ve tekamül kurslarından geçirilmesi ile bu kişilerin bilgisinin artırılması onları daha cesaretli

hale getirecektir. Bildiklerini sürekli yenileyen kişiler işlerinde daha cesur ve yaratıcı olacaklardır.

*d-. Organizasyon İçi Ve Dışı Geziler Ve Tanışma Toplantıları :*Her bir organizasyon farklı bölümlerden oluşmuş bütünlerdir. Bu bölümler arasındaki bilgi transferi, hem bireysel, hem de organizasyonel öğrenmedeki en önemli hususlardan birisidir.. Bu tür geziler ve toplantılar organizasyon içindeki farklı bölümlerde geliştirilen uygulamalar ve bilgilerin diğerlerine de aktarılmasını sağlar. Hem de bu sayede organizasyondaki bütün personelin tanışıp kaynaşması sağlanabilecektir. Birbirini daha iyi tanıyan kişiler birbirlerine yardımcı olacak ve sadece kendisinin değil, diğerlerinin de başarılı olması için çalışacaklardır.

e- Gündülemeyi Sağlayacak Özel Programlar Ve Uygulamalar (Kalite Halkaları, Ekip Çalışmaları Vb.) Organizasyondaki bireyleri öğrenmeye motive edebilecek olan diğer bir husus ise kalite halkaları örneğinde olduğu gibi, bireylerin belirli zamanlarda bir araya gelerek düşünceye dayalı yeni fikirlerin oluşturulacağı grupların oluşturulmasıdır. Sorun çözme grupları olarak adlandırılabilir bu gruplar belirli zamanlarda bir araya gelerek, herkesin fikrini ortaya koyacağı, bunların konuşulup tartışılacağı, hem bireyler arası bilgi transferinin sağlanacağı hem de yeni fikirlerin ortaya çıkarılacağı, belirli sayıda personelin bulunacağı gruplardır. Personelin bu gruplara katılması için, toplantı ortamının çekici olması, personele çeşitli ikramlarda bulunması gibi hususlarla cazip hale getirilmesi gerekir

f- Okumak Ve Düşünmek İçin Personele Belirli Zamanlar Tahsis Etmek (Boş Zaman): Bireyler yoğun çalışma temposu içerisinde düşünmeye ve okumaya pek zaman ayıramazlar. Verilecek bu serbest zaman içerisinde bireyler hem işle ilgili bilmesi gereken konular üzerinde düşünmek, yeni şeyleri öğrenmek, hem de kendilerini geliştirerek organizasyona daha iyi hizmet etmek için boş zaman bulmuş olurlar. Japonlar eğer bir çalışan masasında oturmuş düşünürken odaya girilmiş ise o kişiyi rahatsız etmeden dışarı çıkarlar. O kişinin bir konu üzerinde düşündüğünü ve belki de yeni ve güzel şeyler ortaya çıkabileceğini düşünürler. Ancak Amerikalılar da durum farklıdır. Bu durumda kişinin herhangi bir işi olmadığı düşünülerek konuya girilir. Bizim toplumumuzda da durumun Amerikalılar'dan farklı olmadığını düşünüyorum.



3. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BARIYER VE YETERSİZLİKLERİ

3.1. ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTÜN ÖĞRENME YETENEĞİ

Bireysel öğrenme, organizasyonel hafıza ile içice girmiş durumdadır. Organizasyonel hafızanın bir kısmı, kendi tecrübelerinin bir parçası olarak bireylerin özelindedir. Organizasyonel hafızanın diğer bir kısmı, bireyleri etkileyen geçmiş tecrübeler şeklinde örgüt kültüründe barınmaktadır. Organizasyonel hafıza, bilgi deposu ve bilgi sistemlerinin oluşmasına katkıda bulunur. Organizasyonel hafıza sayesinde her türlü bilgi daha sonra geri kazanılabilir. Öğrenme ve öğrenme şekli örgüt kültürü tarafından belirlenir. (Gould, Janet et al., 1996, S-75)

Organizasyonel hafıza kavramı organizasyonu biyolojik bir ifadeyle organik, yaşayan bir sistem olarak gören bakış açısının getirdiği bir ifadedir. Burada organizasyon bir sistem ve bireyler de tıpkı hücreler gibi, o sistemin yapı taşları olarak kabul edilir. Her hücrenin hafızasında kayıtlı bilgi sisteme mal olmuştur. Bu hücreye benzeyen fertlerin taşıdığı bilgilerin toplamı da organizasyonel hafızasını oluşturur. Organizasyonel hafıza kavramı ise, birbirinden bağımsız bilgileri taşıyan hücrelerin bilgilerini bir sistem üzerine oturtarak malalandırır, bilgilendirir, biraraya getirir, farklı fertlerden gelmiş bilgileri ilişkilendirir ve değerlendirir. Ayrıca organizasyonel hafıza sistemi içerisine girmiş olan bu bilgiler daha sonra, fertler o organizasyonu terk etse bile muhafaza edilir. Çalışan elemanların o işyerini terk etmesiyle organizasyon hafıza kaybına uğramaz.

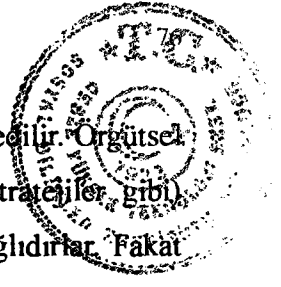
Öğrenen örgütler varolan kapasitelerini deneyim yoluyla arttırırlar. Örgüt, bilginin davranış kurallarında biriktirildiği, sürekli şekillendirildiği, saklandığı ve değiştirildiği sosyal bir kurumdur. Bilgi üzerine kurulan rekabetçi güç uygulandığı anlar da dahil olmak üzere, öğrenme ve değişim yoluyla çoğalır (Hamel, & Prahalad 1990: 79-91)

Şu gerçektir ki, bir örgütün üyeleri sadece bireysel olarak öğrenmekle kalmazlar, öğrendiklerini başkalarına da aktarır ve örgütün standart prosedürleri içinde öğrendiklerini şekillendirirler. Bu sınırlı açıdan, örgüt öğreniyor denilebilir. Belirli örgütsel düzenlemeler söz konusu olduğunda, örgüt, üyelerinin öğrenmelerinden faydalanacak ve bu öğrenmeleri standart uygulamalar haline dönüştürme sürecine geçecektir. İşte o zaman örgüt, öğrenen ve yenilik getiren bir sistem olarak işlev görüyordur. (Compton 1999 s.242)

Her ne kadar, örgütsel öğrenme bireyler sayesinde gerçekleşse de, bunu sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak görmek yanlış olur. Örgütlerin beyinleri bulunmamasına rağmen, hafızaları bulunmaktadır. Bireylerin kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde şekillendirmektedirler. Örgüte yeni katılanlar veya örgütten ayrılanlar olsa da, örgüt hafızası belirli davranış kalıplarını, normları ve değerleri diğer çalışanlara aktarmak veya paylaşmak amacıyla saklamaktadır. Yani örgütsel hafızanın temel işlevi, örgüt içinde çalışanların yaşadıkları tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların veya öğrendiklerinin; örgüt kültürünün; çalışma biçimlerinin, daha sonra kullanılmak üzere diğer çalışanlara aktarılması ve zaman içine unutulup gitmesinin önlenmesidir. (Yazıcı Selim 2001 s.139)

Kişisel öğrenme tecrübeleri örgütsel hafızaya otomatik olarak aktarılmazlar ve diğer üyelerce kullanılabilir hale gelmezler. Yeni veri ve enformasyona ulaşabilecek, değişiklik yapma yetkisine sahip ve bu gibi enformasyonun uygun kullanımını anlayabilen kişilerin başkaları tarafından sahip olunan enformasyon ile bunları kıyaslayabilmek için bilgilerini kodlayabilecekleri uygun yollar bulmaları gerekir. Bunun için örgütün bilgi tabanı sürekli olarak değiştirilip güncelleştirilmelidir. Bazı durumlarda bu bilgi bir makine ya da sürece özgüdür (Compton 1999 s.101)

Biz, öğrenmeyi kişilerin yeni bir bilgi edinme ve bununla davranış ve hareketlerini değiştirme süreci şeklinde düşünürüz. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme de yeni bir şeyler getirir ve davranışı değiştirir. Fakat bu, bireysel öğrenmeden farklılık gösterir. Öncelikle, örgütsel öğrenme, paylaşılan bilgiler, kavrayışlar ve akılla ilgili modeller yolu ile ortaya çıkar. Bu nedenle örgüt, kendisini oluşturan birimlerden en yavaş öğrenenin hızı kadar bir hız ile öğrenir. Asıl kararları verecek olan yöneticiler beraber öğrenmedikçe, inanç ve amaçları paylaşmadıkça, ve değişim için gerekli fedakarlıklarda bulunmadıkça, değişiklik ve yeniliğin önü tıkalı kalır.

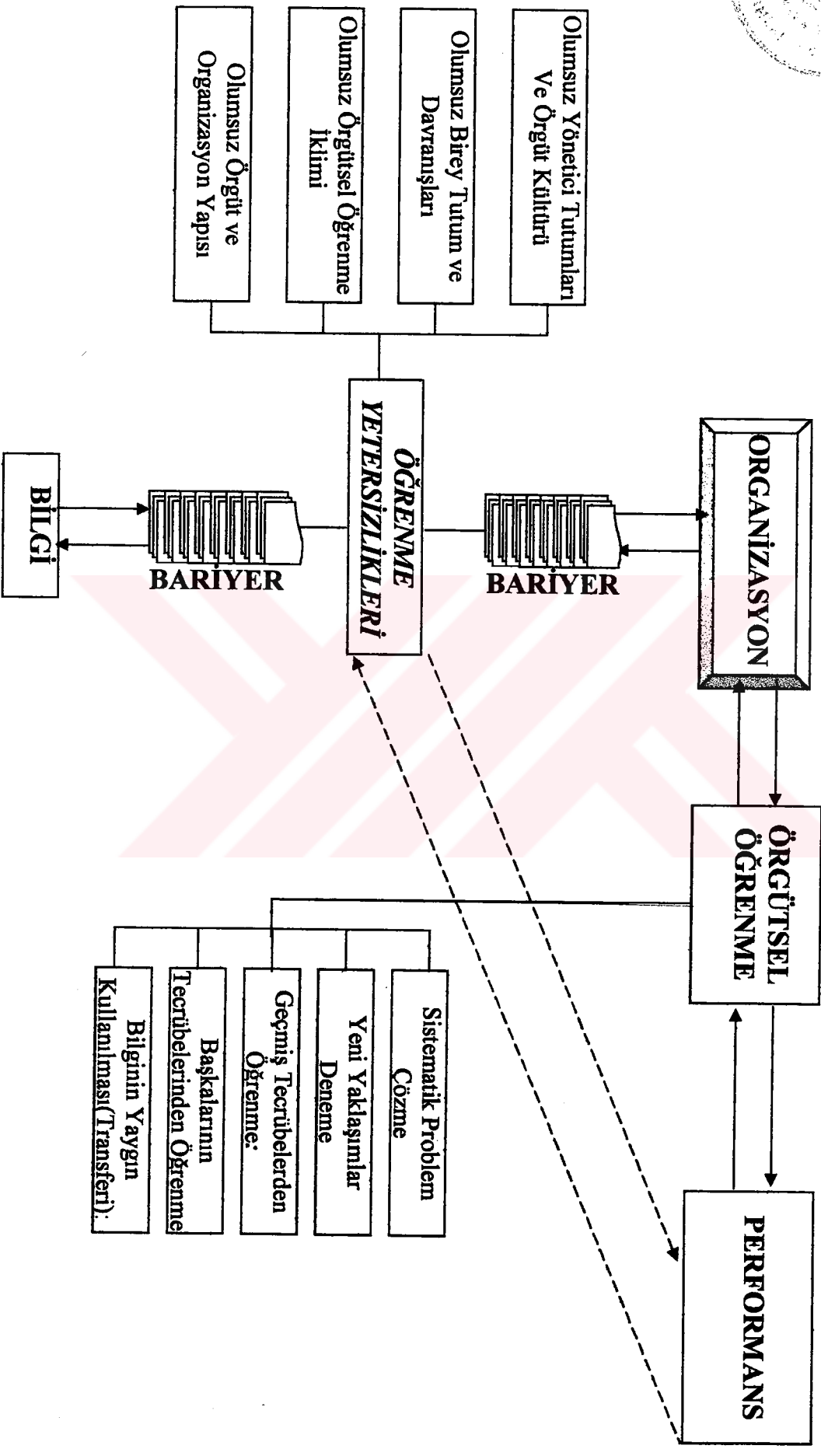


Öğrenme, hafızada bulunan geçmiş tecrübe ve bilgilerin üzerine bina edilir. Örgütsel hafıza, enstitüye ait olan ve bilgiyi tutan mekanizmalara (politika ve stratejiler gibi) bağlıdır. Tabi ki, örgütler kendisini oluşturan bireylerin hafızalarına da bağlıdır. Fakat sadece bireylere güvenmek, bu kişilerin bir işten başka bir işe gidebileceği düşünülürse, örgütün zor kazanılan tecrübe ve derslerini riske atabilecektir. O halde, yapılması gereken, örgütsel öğrenmeyi hızlandıracak yeni yönetim araç ve yöntemleri keşfetmek, değişim için uzlaşma sağlamak ve değişim sürecini yürütmektir. Değerler ve örgüt kültürü, örgütün, öğrenme süreci ve değişime ne kadar ayak uydurabileceği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle insanlar ve örgütler arasındaki zayıf iletişim, öğrenme ve kalite geliştirmede önemli bir engel olabilir. (Compton 1999 s.242)

3.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BARIYER VE YETERSİZLİKLERİNİN ORGANİZASYONLARI ETKİLEME MODELİ

.Gelecekte varlığını sürdürebilecek organizasyonlar dünyanın içinde bulunduğu değişim sürecine ayak uydurabilen ve bu değişim sürecini yönlendiren, kendini dönüştürebilen, öğrenen kurumlar olacaktır. Öğrenemeyen organizasyonlar ise, gelecekte varlıklarını koruyamayacaklardır. Öğrenen organizasyonlar, bireylerin gelişimine uygun bir iklim yaratmakla kalmayıp bireysel gelişimlerin de takım öğrenmesi içinde eritilmesini sağlayarak sinerji ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonel öğrenme olarak tanımlanabilecek bu durumun sonucunda ortaya çıkan bu sinerji, organizasyonları yok edici rekabet ortamının üstüne çıkartmakta ve içindeki bulundukları alanda lider yapmaktadır.

Öğrenemeyen bireyler, Öğrenemeyen organizasyonları ortaya çıkarırken, öğrenen bireyler ise ancak belirli bazı disiplin ve teknikleri uygulayarak öğrenen organizasyonlar oluşturabilirler. Organizasyonların öğrenen birer organizasyona dönüşebilmeleri için öncelikle Öğrenemeyen birer organizasyon olduklarını kabul etmeleri gerekmektedir (ARAT Melih, 1997, s.197.). Öğrenememe hastalıkları kuşkusuz aşağıda yazılanlar ile sınırlı değil; ancak bazı temel hastalıkların teşhis edilmesi amaç ile şirketlerin öğrenememelerinin nedenlerini ve etkilerini gösteren model aşağıda (şekil 3.2.1.) gösterilmiş ve açıklanmıştır



Şekil .3.2.1.: Örgütsel Öğrenme Bariyer ve Yetersizliklerinin Organizasyonları Etkileme Modeli



Bu modelde Bilgiden organizasyona giden çift taraflı ok organizasyonun bilgiye ulaşmasını ve/ya bilginin organizasyonu ulaşmasını ifade etmektedir. Bilgi ile organizasyonlar arasında bulunan öğrenme bariyerleri ve öğrenme yetersizlikleri bu akışı olumsuz yönde etkilemektedir. Öğrenme yetersizliklerinden performansa ve performanstan öğrenme yetersizliklerine gösterilen kesikli oklar performans ile öğrenme yetersizlikleri arasında dolaylı bir ilişkinin olması olduğunu göstermektedir. çünkü performansı yüksek olan organizasyonların öğrenme yetersizlikleri de düşük, performansları düşük olan organizasyonların öğrenme yetersizlikleri büyüktür. Bu nedenle organizasyonun performansını artırmak için mutlak olarak öğrenme yetersizliklerinin azaltılması ve organizasyonunun gerekli değişimlere ayak uydurarak öğrenmesi gerekmektedir. Organizasyondan örgütsel öğrenmeye ve geri dönüş okları organizasyonun örgütsel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeninse organizasyonu doğrudan etkilemesi ve etkileşim halinde olduklarını göstermektedir. Bunun sonucu örgütsel öğrenmeden performansa geri dönüşlü oklar organizasyonunun performansının ancak örgütsel öğrenme oranında olacağını göstermektedir çünkü öğrenme sayesinde örgüt kendisini yenileyip değiştirebilecek. organizasyon öğrendiği kadar performansı artacak veya azalacaktır. Şimdi bu modelin öğelerini açıklayalım

1. BİLGİ: Öğrenme, enformasyonu ve bilgiyi kullanmanın sonucudur (Compton 1999 s.101) Bilgi, Suje ile obje arasında kurulan ilgidir. Ve yine, bu ilginin kurulmasında, iki ucu temsil eden suje ve objenin yapıları önemlidir. Suje, algılayan düşünen, anlayan ve açıklayan bir varlık olarak objeye yaklaşır, onu bilmek ister veya bilmek zorunda kalır. (Aslantürk Zeki 1999 s.63) İşte Bilginin bulunması, geliştirilmesi ve gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol edilmesi için harcanan çaba (a.g.e. 38) sonucu organizasyonun (Suje) mevcut objelere ulaşmasını veya organizasyon tarafından üretilmesini “Öğrenme Bariyerleri” ve “Öğrenme Yetersizlikleri” engeller bu nedenle de organizasyon bilgisiz kaldığı için öğrenemez

2. ÖĞRENME BARIYERLERİ: Öğrenme, bir geri bildirim süreci olduğu için geri bildirimlerin tam ve eksiksiz olarak elde edilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde öğrenme, bir sistem üzerinde değişiklik yapabilme yetisi olarak tanımlandığında, kişilerin sistemle olan bağlantılarının da sağlıklı olması gerekmektedir. İşte, öğrenme bariyerleri. öğrenme modelinde yer alan bu bağlantılar üzerinde yer alarak öğrenme sürecini aksatırlar



(Şekil 3.3.1: Öğrenme Bariyerleri). Ve sistem değişmedikçe genellikle üzerinde fazla bir değişiklik yapılamadığından sistemden kaynaklanan bir öğrenememeye etki sürecini ifade eder. Bu süreç öğrenme yetersizliklerinden öğrenme bariyerlerini ayırır eder.

4. ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ: Organizasyonların etkin bir şekilde öğrenememeleri bir tesadüf değildir. Her ne kadar çeşitli faktörler öğrenmeyi gerçekleştirecek bir altyapı oluşturmak açısından önemliyse de; organizasyonların tasarlanma ve yönetilme biçimleri, insanların iş tanımları ve daha da önemlisi, insanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme biçimleri temel öğrenme yetersizliklerinin altında yatan gerçeklerdir. (Senge, a.g.e., s. 27-35.) ve sistem düşüncesi ile alınacak önlemler, öğrenme yetersizlikleri ortadan kaldırılabilirler, öğrenme yetersizliklerinin nedenleri aşağıdaki gibi ana başlıklar halinde toplanabilir.

- Olumsuz Yönetim Anlayışı Ve Örgüt Kültüründen Kaynaklanan
- Olumsuz Yönetici Tutumları ve Yetki Devrinden Kaynaklanan
- Olumsuz Birey Tutum Ve Davranışlarından Kaynaklanan
- Olumsuz Organizasyonel Öğrenme İkliminden Kaynaklanan
- Olumsuz Örgüt Ve Organizasyon Yapısından Kaynaklanan

3. ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME: Modelde organizasyon içinde üretilen ve/ya dışarıdaki mevcut bilgilere örgüt üyelerinin bir şekilde ulaşması engellendiğinden ve/ya üretilemediğinden, Organizasyonu oluşturan bireyler, bireylerden oluşan takımlar olması gereken öğrenme düzeyine ulaşamaz ve/ya mevcut bilgileri yanlış yorumlarlar. İşte bu olay 2. Bölüm 2.4 de anlatılan öğrenen organizasyonların temel yapı taşlarının oluşmamasına neden olur.

Olması gereken öğrenme düzeyi: sektörün performansına eşit veya sektörün liderliğini yapabilme kabiliyetini ifade eder. İşte bu olay direk olarak Organizasyonu ve Organizasyon performansını etkiler .



3.2.5. PERFORMANS

Tüm organizasyonlar bireyleri aracılığı ile öğrenirler bu öğrenme içeriden üretilen bilgiler ile ve/ya dışarı ile etkileşim sonucu edinile bilgilerden sağlanır ancak Bir örgütün performansı tecrübe ile kazandığı bilgi ve –başkalarından öğreneme- sayesinde iyileşebilir. hatlardan alınan dersler aynı hataların gelecekte oluşma ihtimalini azaltır Başarılar, insanlara aynı şeyleri yine deneme konusunda cesaret verir. Öğrenme, enformasyonu ve bilgiyi kullanmanın sonucudur öğrenme. bir sistemde tüm çalışma süreci boyunca ortaya çıksa da sürekli iyileştirme süreci ile alakalı olan uzun vadeli iyileştirmeyi başarmak için özellikle önemlidir. Sürekli iyileştirme, ancak örgütün –başkalarından öğrenmesine-ve geçmiş tecrübelerinden ders alınmasına ve bu dersi performansın iyileştirilmesi için dönüştürebilmesine bağlıdır(Compton 1999 s.101).

Performans, Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel olarak anlatımıdır. ve. performansın göstergesi Verimlilik(Baş Melih ve ark 1991 s.13-46)

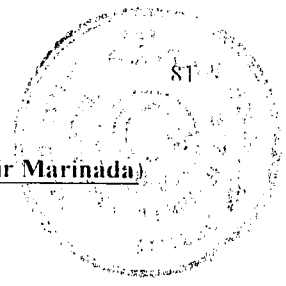
Örgütsel performansa ilişkin olarak çeşitli göstergeler mevcuttur. Bir sanayi teşebbüsünü, girdi- hammaddeyi mamule dönüştürme- çıktı sistemlerinden oluşan bir bütün olarak kabul ettiğimizde verimliliğin temel formülü

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı/Girdi,}$$

Biçiminde gösterilebilir, ancak bu genel formül Hammadde, iş gücü, ve makine verimlilikleri açısından ayrı ayrı hesaplamak gerekir. Buna göre bu göstergeleri aşağıdaki gibi yerleştirmek olanaklıdır:(Eren 1998. s.5)

a- **Hammadde verimliliği**= $\frac{\text{Üretilen Mamul veya Hizmetlerin Toplamı}}{\text{Kullanılan Hammaddelerin Miktarı}}$

b- **İşgücü (Emek Verimliliği)**= $\frac{\text{Üretilen Mamul veya Hizmetler Toplamı(Belli Bir Bölümde)}}{\text{Kullanılan İşgücü Saatlerinin Miktarı}}$



c- **Makine Verimliliği**= $\frac{\text{Üretilen Mamul veya Hizmetlerin Toplamı (Belli Bir Marınada)}}{\text{Harcanan Makine Saatlerinin Miktarı}}$

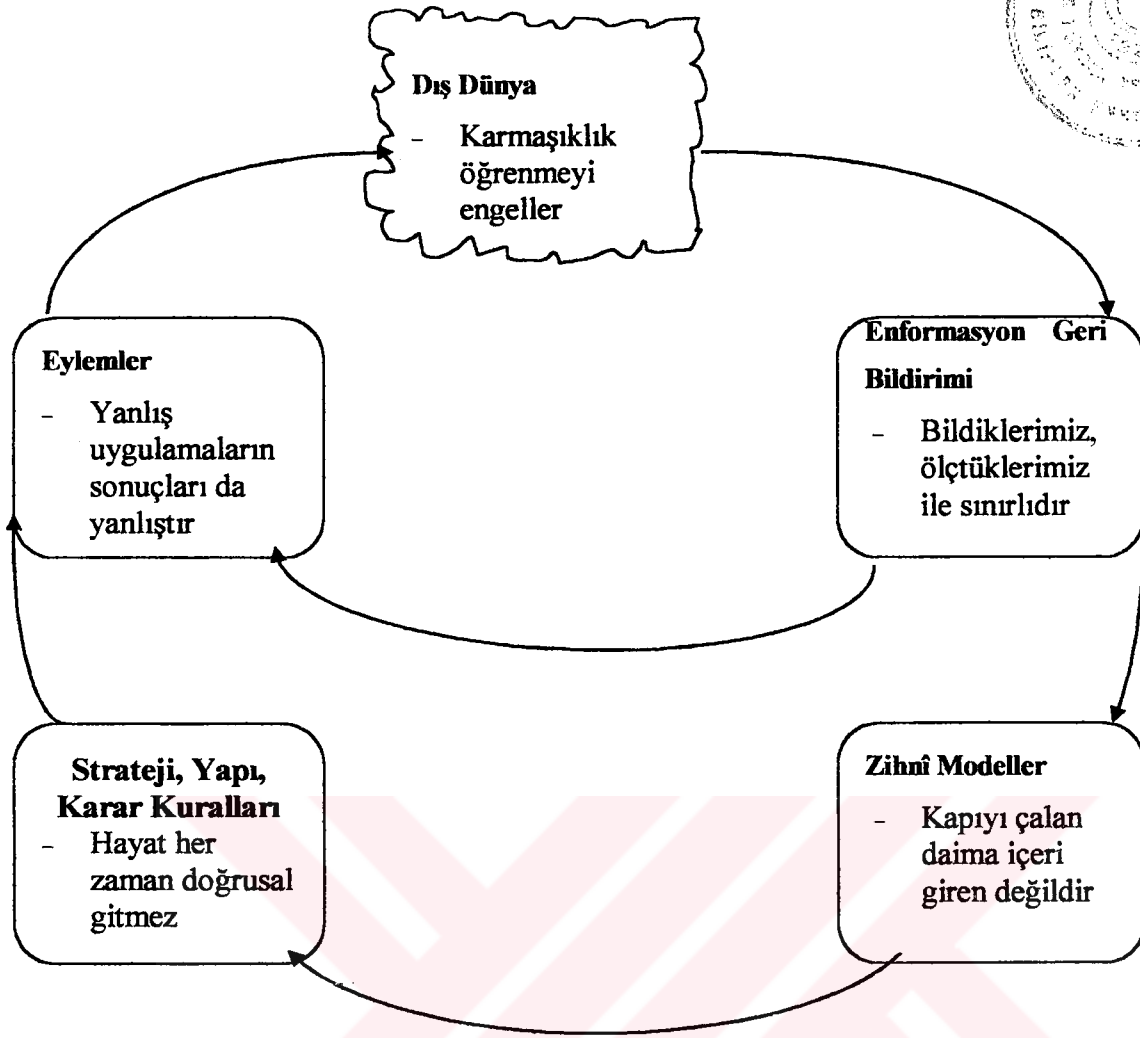
Bu verimliliklerin yanında Şirket kültürü ve örgüt geliştirmedeki verimliliğini ele alan “Organizasyon Verimliliği” İşletmenin gerçekleştirdiği satışlar ile bu satışları gerçekleştirmek için yapılan harcamaların oranının belirtildiği “Satış Verimliliği” inden de söz edilebilir. Organizasyonlar sayılan bu performans kriterlerinde bağlı bulundukları sektörün performansına eşit veya üstünde bir orana sahip iseler, söz konusu organizasyonun “Olması Gereken Öğreneme Düzeyine Eriştiği” sektörün altında kaldıkları oranda da öğrenemediklerinden söz edilebilir. İşte Öğrenme bariyerleri ve organizasyonların öğrenme eksikleri nedeni ile şirketler gerekli performansı yakalayamayıp yok olmaktadır.

A. ÖĞRENME BARIYERLERİ

3.3. “YAŞANILAN SİSTEMİN” ETKİLEDİĞİ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BARIYERLERİ

3.3.1. KARMAŞIKLIK ÖĞRENMEYİ ENGELLER

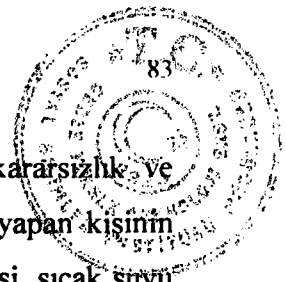
Öğrenme sürecini açıklamak için tek bir geri bildirim döngüsü yeterli olurken dünyanın yapısı bu kadar basit değildir. İnsanların içinde bulundukları geri bildirim sistemleri, çok döngülü, çok durumlu (özellikli) ve lineer olmayan bir yapı ile yüksek düzeyde *dinamik karmaşıklık* sergiler (Stermann, 1994:p. 297-298) Dinamik karmaşıklığın öğrenme süreci üzerindeki etkileri şu şekildedir:



Şekil 3.3.1.: Öğrenme Bariyerleri (Stermann, 1994'ten uyarlanmıştır)

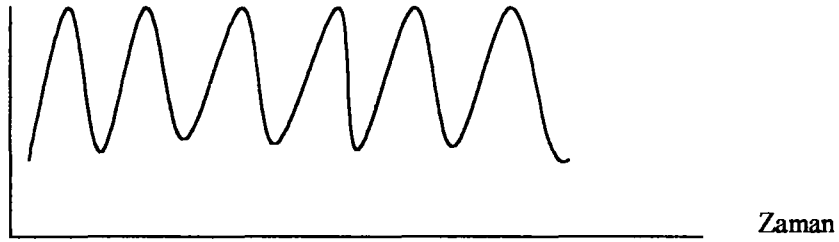
A. Gecikmeler; Gecikmeler Bir olayın neden ve sonuçlarının aynı zaman ve mekânda bulunmaması orada bir “gecikmenin bulunduğunu gösterir. Gecikmeler, öğrenme süreci önündeki en önemli Bariyer dir; çünkü öğrenme çevrimini yavaşlatır ve insanların deneyimleri aracılığı ile öğrenmelerini engeller.

Gecikme kavramına en güzel örnek banyoya giren bir kişinin suyun sıcaklığını ayarlarken aceleci davranıp yanması ya da donmasıdır. Suyu ayarlarken suyun borulardaki hareketinden kaynaklanan gecikmeleri dikkate almayarak yeterince beklemeyen bir kişi, örnekte su soğuksa, suyun ısınmadığını görerek sıcak suyu daha fazla açacak ve kısa bir süre sonra yanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır



B. Sistemin Kararsızlığı; Gecikmeler aynı zamanda bir sistemde kararsızlık ve dengesizlik meydana getirirler (Sterman, 1994:p.p. 297-299). Yine banyo yapan kişinin davranışları ele alınırsa, suyun sıcaklığını ayarlarken aceleci davranan bir kişi, sıcak suyu daha fazla açacak yanma tehlikesi geçirecektir. Daha sonra hemen soğuk suyu açacak ve bu sefer de suyun soğumadığını görerek soğuk suyu daha fazla açacak ve bu durumda da üşüyerek tekrar

Suyun Sıcaklığı
(C)

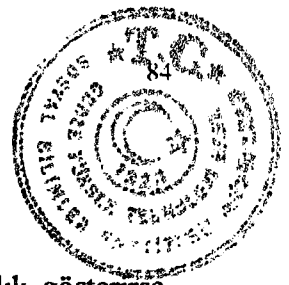


Şekil 3.3.2: Gecikmeler ve Sistemin Dalgalanması

sıcak suyu açmaya yönelecek ve bu böyle sürüp gidecektir. İşte, kişinin bu davranışları, sistemin (sıcak ve soğuk su musluklarından oluşan sistemin) kararsız bir yapı sergilemesine neden olacaktır (Şekil 3.3.2: Gecikmeler ve Sistemin Dalgalanması).

Sistemde meydana gelen dalgalanmalar, kişinin sistem üzerindeki kontrolünü kaybetmesine neden olmakta ve kişi, sistemin yapısını anlayamadığı için öğrenme azalmaktadır.

C. Kontrollü Deney Yapmanın Zorluğu; Karmaşık sistemler kararsız bir yapı sergilerler. Sistem içinde gerçekleştirilen birçok eylemin sonuçları tersinmezdir. Bu nedenle, sistem üzerinde deney yapmak beklenmeyen ve düzeltilemeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Sistem üzerinde deney yapma imkânının ortadan kalkması ise, öğrenme çevriminin (kararlar-dış dünya-sonuçlar-kararlar) tamamlanmasını engellemekte olduğu için öğrenme azalmaktadır.



3.3.2. GERİ BİLDİRİMİN YANLIŞ ALGILANMASI

İnsanların içerisinde bulundukları çevre, ne kadar dinamik karmaşıklık gösterirse, insanlar da o kadar kötü sonuçlar veren davranışlar sergiler, çünkü karmaşıklık, kişilerin aldıkları kararlardaki tutarlılığı azaltır (Sterman,1994: 505). Kişilerde gözlenen bu tutumlar, kişilerin zihnî modellerinin karmaşık durumlardaki yetersizliklerini ortaya koymaktadır. Bu durumun en iyi örneği, “Birçok insanla gerçekleştirilen oyun-simülasyonlarda gözlenen davranışlar ortaktır: Kişiler, sistemin yapısını tam olarak anlamaya çalışmadan sistemi kontrol altına almaya çalışmakta; sistemden gelen geri bildirimlerdeki gecikmeleri dikkate almayarak onları yanlış değerlendirmekte ve bunun sonucunda da sistemde kararsızlık yaratmaktadır. Elde edilen kararsız yapı ise, öğrenmenin kesintiye uğratmasına neden olmaktadır.

Bildiklerimiz ölçtüklerimiz ile sınırlıdır; İnsanların içinde bulundukları çevre ile ilgili bilgileri ölçümleri ile sınırlandırılmıştır – insanlar, ölçtükleri kadar bilebilirler. “zihnî modeller”(1.4.1 ve 3.3.3) kısmında da belirtildiği üzere bu ölçümler de kişilerin önyargıları ve beklentileri ile şekillenmektedir. Her şeyden önce ölçmek bir seçimdir (Sterman,1994: p.299). Kişiler kendileri için önemli olanları ölçerler, ölçebildikleri kadarını dikkate alırlar ölçtükleri şeylere inanırlar, inandıkları şeyleri ölçerler. O halde, kişilerin ölçütleri ve ölçümleri onların zihnî modellerini oluşturur ve kişilerin çevreden aldıkları enformasyonu sınırlar. Kısıtlı enformasyon ise, enformasyon geri bildirimini zarar gördüğü için, etkili bir öğrenmenin ortaya çıkmasını engellemektedir.

3.3.3. ZİHNİ MODELLER

Zihnî modeller, kişilerin çevre ile etkileşimleri sonucunda elde ettikleri nedensel ilişkiler etrafında şekillenir. “Ateşe dokunursan, yakar” gibi basit ilişkilerden “Bütçe açığı artarsa, faiz oranları yükselir” gibi, daha önemli ilişkilere kadar birçok nedensel ilişki, kişilerin hayatına yön verir (Sterman, 1994:p. 507). Ancak kişilerin hayatına yön veren tüm bu nedensel ilişkilerin kesin varlığını söyleyebilmek çok güçtür. İşte, aydınlanma çağı filozoflarından David Hume, insanların nedensel ilişkilerinin (hemen hemen) hepsinin kişilerin alışkanlıkları veya çıkarımları sonucu oluştuğunu iddia etmiştir.

David Hume'un teorisi, oyun-simülasyonlarda yapılan deneyler sonucu haklılığı ispatalanmıştır: Kişiler, her etkinin tek bir nedeni olduğunu varsayma eğilim göstermekte ve çoğunlukla eğer yeterli bir neden bulurlarsa, cevap arama girişimlerini durdurmaktadır (Sternan, 1994:p. 507-512). Başka bir ifadeyle, içeri birisinin girmesi, kapıyı çalanın kim olduğunu unutturmuştur. Kişilerin bu tutumu (mevcut inançların doğrulanması tavrı), lineer olmayan ilişkilerle örülmüş ve dinamik karmaşık bir yapı sergileyen bir sistemde öğrenmeyi aksatacaktır. Kişilerin anormalliklerin dikkate alması ise, onları öğrenmeye, özellikle de çift döngülü öğrenmeye götürür (Sternan, 1994:p. 507-512).

3.3.4. STRATEJİ, YAPI, KARAR KURALLARI

Kişilerin, hayatı doğrusal nedensel ilişkilerden oluşan bir akış olarak görme eğilimleri vardır: A ise B, B ise C, C ise D gibi. Kişiler, karar ve stratejilerini de bu düşünceyi temel alarak belirlerler. Ancak en basit sistemde dahi neden ve sonuçların aynı zaman ve mekânda bulunmaması; ayrıca sistemde bulunan lineer olmayan geri bildirimler, bu bakış açısı ışığında verilen kararların istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarmasına neden olmaktadır.

3.3.5. EYLEMLER

Öğrenme çevrimine en çok zarar veren durumlardan birisi de alınan kararların yanlış uygulamasıdır. Özellikle organizasyonel öğrenmede daha önemli olan bu özelliğin bariz sonucu, yanlış uygulamaların sonuçları da yanlış olması, yanlış uygulamaların farklı geri bildirimler meydana getirmesi ve bu hatalı geri bildirimlerin de farklı kararlara neden olarak öğrenme çevriminin başka bağlantılarla sürdürülmesine yol açmasıdır. Meydana gelen bu yeni çevrimin etkili bir öğrenme meydana getirmeyeceği açıktır.

3.3.6. SOSYAL KAYGILAR

Sosyal kaygılar, kişilerin çocukluktan itibaren sahip olduğu birtakım sosyal düşünce yapılarıdır. Bunlar, genelde açık iletişimi engellerler. Bunların en belirgin örnekleri, saçını yeni kestirmiş bir arkadaşının saç kesimini beğenmeyen bir kişinin onu üzmemek için gerçek fikrini söylemekten kaçınmasıdır. Benzer şekilde gerçek görüşün açıklanması

durumunda taraflardan birinin üzüleceği her durum için sosyal kaygılar geçerlidir. Örnekte, bir genel müdürün astlarına onların yeterince çalışmadıklarını söyleyememesi veya benzer şekilde bir yöneticinin de genel müdürüne onun iyi planlama yapmadığını söyleyememesi durumu, sözü edilen sosyal kaygılar sonucudur. Argyris bu kaygıların işleyişini şöyle anlatmaktadır (Argyris, 1991:p. 78-79): (özet olarak aktarılmıştır):

“Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’ne geçen bir işletmede herkes TKY’nin getirdiği başarıyı kutluyordu... TKY’nin dokuz önemli açığı bulup kapatmasını övgü ile anlatıyor ve ‘TKY, sana şükürler olsun!’ diyerek TKY mucizesinden bahsediyorlardı... Ancak kutlamalarda konuştuğum yöneticiler, bu dokuz açığın kendileri tarafından neredeyse beş yıldır bilindiğini, ancak bunun dile getirilmediğini söylediler, konuştuğum her yönetici, hiç çekinmeden yönetimin kör olduğunu ve yeterince cesur olmadığını açıkladı... İstisnasız kırk tane yönetici ve de genel müdür bu açıkların farkında olmasına rağmen bunları dile getirmemişti... Bunun iki nedeni vardır... 1-Sosyal neden, genel müdürün bu durumu daha fazla sorgulayıp kişileri daha fazla baskı altına sokmak istememesidir...2-Başka bir deyişle olumlu davranmak adı altında yöneticilerin, herkesin söylemek ve de duymak istediği şeylere sansür uygulamalarıdır. Yöneticiler ‘moralini bozmama’ kaygısı ve ‘düşünceli davranmak’ uğruna, çalışanlarını ve de kendilerini, kendi davranışlarının nedenlerini anlama ve bunların sorumluluğunu kabul etme fırsatından yoksun bırakırlar.”

Argyris, bu durumu tek döngülü öğrenme ve de çift döngülü öğrenme açısından da incelemiştir. Çift döngülü öğrenme, bir kişinin kendi davranışlarını ve varsayımlarını sorgulaması olduğundan yukarıda sözü edilen iyi davranış stratejisi, tamamen anti öğrenmecidir (Argyris, 1991:p. 79).

3.3.7. SAVUNMACI RUTİNLER

Argyris’in yukarıdaki örnekte bahsettiği diğer neden, psikolojik neden olarak tanımlandığı “savunmacı rutinler” dir. Argyris’ e göre kişilerin öğrenmek istememesinin altında bu davranış kalıpları yatar (Argyris, 1991:p. 79):

TKY’nin katı, lineer sorgulaması önemli bir grup tek döngülü öğrenme problemlerini çözer. Ancak etkili bir tek döngülü öğrenmenin gerçekleşmesi, çift döngülü öğrenmenin de gerçekleştiği anlamına gelmez. Eğer problemlerin kaynağı, utanç ve tehditten



kaynaklanıyorsa, katı sorgulama ortadan kaybolur ve yerini “savunmacı sorgulama” alır. Yöneticilerin, diğerlerini suçlayarak sorumluluğu nasıl başkalarına attıklarına, ve kendilerini önlem almama, daha doğrusu suç ortaklığına karşı nasıl koruduklarına dikkat edin. Gerçekte, savunmacı sorgulama, bunu kullanan insanlar farkında olmasalar bile, kendini koruma dışında hiç bir amaca hizmet etmez. Gruplar, departmanlar, organizasyonlar ve insanlar, olumlu olmak adına kendilerini korurlar.”

Kişilerin bu davranış kalıpları zihnî modellerin işleyişi ile ilişkilidir. Kişiler, ilk çocukluklarından itibaren, duygusal ve tehdit edici durumlarda kullanılmak üzere bazı davranış kalıpları ve bazı yapılar geliştirirler. Bu yapılar, yani zihnî modeller, kişilerin davranışlarını yönlendirdiği gibi, aynı zamanda diğerlerinin davranışlarını yorumlarken de kullanılır.

İşte Argyris, zihnî modellerdeki asıl sorunun kişiler utanç verici veya tehdit edici durumlarda kaldıklarında, kullanılan yapıların kişilerin gerçekten kullandıklarını düşündükleri yapılardan farklı olduğunu belirtmektedir (Argyris, 1991).

Kişiler, daha önceki deneyim ve de entelektüel birikimlerine dayanarak birtakım prensipler geliştirirler. İşte bunlar, Argyris’in “desteklenen faaliyet planı” olarak adlandırdığı davranış kalıplarıdır. Fakat kişiler, gerçekte, stres anlarında bundan farklı olarak kullandıkları planlarını devreye sokarlar ve çok az kimse bu durumun farkındadır (Argyris, 1991:p. 80).

Desteklenen faaliyet planları, dört önemli değere hizmet eder. Bunlar; tek taraflı kontrolü sağlamak, kazancı maksimize etmek ve kayıpları minimize etmek, olumsuz duyguları bastırmak ve mümkün olabildiğince rasyonel olmaktır (Argyris, 1991:p. 80). Amaçlar bu şekilde belirlenince öğrenmenin gerçekleşmesi çok zor olmaktadır. Kişiler zihnî modellerinin varlığından haberdar olmadıkları gibi, bunların olası her sorgulamayı engellemeleri nedeniyle öğrenememektedirler.

Bireylerin savunmacı rutinlerinin yanı sıra organizasyonlar da savunmacı rutinelere sahiptir organizasyonun politika, pratik ve eylemleri, bireylerinin utanç ve tehditlerden kaçınmasına neden olur ve bireyler, bunun sonucunda utanç ve tehditlerin kaynağına ulaşamazlar (Argyris, 1991:p. 81).



3.3.8. ÖĞRENMEME KAVRAMI VE CEZALANDIRMA MEKANİZMASININ ÖĞRENMEYE ETKİSİ

Öğrenmeme (unlearning) kavramı, Kişiler ve de organizasyon için eski öğrenilen şeylerin unutulması, eski alışkanlıkların terk edilmesi anlamına gelmektedir. Bu, yeni bir şeyin öğrenilmesi için gereklidir. Örneğe, bir organizasyonun iş yapma biçimlerini değiştirmesi için daha önce eski metotlarını terk etmesi gerekmektedir. İşte, bu öğrenme bariyerlerinin yanı sıra *öğrenmemeyi* engelleyen önemli bir engel daha vardır (Schein, 1995:p. p.87). Bu engel, cezalandırmaya dayalı bağsal öğrenmedir Schein, makalesinde bu engelin gücünü şu şekilde anlatmaktadır:

“Eğer bir köpeği yeşil bir odaya koyarsanız ve zili çalıp ona acı verici bir elektrik şoku uygularsanız, köpek yeşil odalardan uzak durmayı öğrenecektir; ne zaman bir zil sesi duysa, kaçacak veya sinecektir. Yeşil odaki şok kapatılsa da köpek hiçbir zaman o odaya tekrar girmeyecektir ve elektrik şokunun kesildiğini hiçbir zaman öğrenemeyecektir. Eğer bir köpeğe bu şekilde yeşil odalardan uzak durmasını öğretirseniz; daha sonra kaçması için kırmızı odaya atlamasına izin verirsiniz ve orada da ona bir şok uygularsanız, köpek, yorulana kadar iki oda arasında atlayıp duracaktır ve bu davranış, her iki odadaki şok kapatılana kadar sürecektir.”

“Sonuçta, ceza ile öğrenilen davranış kalıpları (tutumlar), ödüllendirme ile öğrenilen kalıplardan daha kalıcıdır ve öğrenen kimseye doğru cevabın ne olduğunu söylemediği gibi, ilgili davranışı deneme-yanılmaya tutmaya da teşvik etmez. Çok geniş bir davranış yelpazesi için cezalandırılan insanlar, hata yapma korkusuyla kendilerini çok dar kalıplara sıkıştırırlar veya hareketsiz kalırlar (felç olurlar)” (Schein, 1995:p.87).

Schein, her organizasyon içinde yeşil bir oda olduğunu belirterek şöyle devam etmektedir: Organizasyon içinde yeşil oda, organizasyonun geçmişte deneyip de başarılı olamadığı herhangi bir şey veya kuralların ihlâli yüzünden cezalandırdığı bir yenilik girişimi olabilir. Eğer bir köpeği siyah bir platform üzerine koyarsanız ve her platformdan çıkıp da dışarıdaki yeşil odaya gitmek istediğinde zili çalıp ona acı veren bir şok uygularsanız, daha sonraki zamanlarda zili çalmak köpeğin orada kalması için yeterli olacaktır. Platform üzerinde yeterli yiyecek olduğu sürece köpek, tüm hayatını orada

mutluluk içinde geçirecektir. İşte bizim şimdiki alışkanlıklarımız, değerlerimiz ve varsayımlarımız bizim siyah platformumuzdur ve bazen herhangi bir değişiklik önerisi bizim korkunç yeşil odaya adım atmak üzere olduğumuzu bildiren bir zil sesi olabilir (Schein, 1995:p.87).

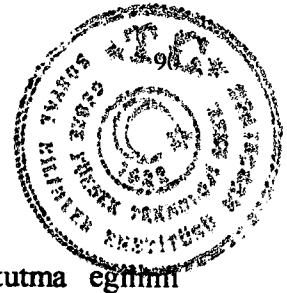
Bu durumda geçmişteki deneyimlerinde acı veren sonuçlarla karşılaşan kişiler, öğrenmek için bir değişiklik gerektiğinde onu kaygı ile karşılayacaklardır. Organizasyon içinde cezaların hakim olduğu bir ortak modelin varlığı, organizasyon kendisinin yenilik girişimlerinden kaçınarak öğrenme çevrimi için gerekli olan yeni deneyimlerin gerçekleştirilmesini engeller. Bu durum ise, organizasyonun strateji ve karar kurallarında bir değişiklik meydana getirmeyeceğinden organizasyonel öğrenme bireysel öğrenme ile beraber aksamaktadır.

Organizasyonel öğrenme bariyerleri de tanımlandıktan sonra, kişiler ve de organizasyon için bu bariyerleri ortadan kaldırma yolları ortaya konulmalıdır. İşte bu noktada, “öğrenen organizasyonlar” kavramı ve “öğrenme disiplinleri” ortaya çıkmaktadır.

3.4. SENGEYE GÖRE ÖĞRENME BARIYERLERİ

3.4.1. POZİSYON VE KİŞİSEL KİMLİK ARAYIŞI

İş hayatının temel prensiplerinden biri, yapılan işe sadık olmaktır. Bu prensip çalışanların içine öylesine işlemiştir ki, çoğu zaman işleri ile kendi kimliklerini birbiri ile özdeşleştirirler ve zamanla bir kimlik problemi yaşamaya başlarlar. Bu durumda kendilerini, sadece yaptıkları günlük işlerle tarif etmeye başlarlar. Bunun doğal bir sonucu olarak çalışanlar, içinde bulundukları sistemin amacını göz ardı edip, kendi günlük işlerinin yapılması üzerinde yoğunlaşırlar. Bu da çalışanların sorumluluklarını, pozisyonlarının sınırlarıyla belirlenmiş olarak görme eğilimlerini doğurur. Sonuç olarak çalışanlar, sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarından, ortak çalışma sonuçları üzerinde sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. (SENGE, a.g.e., s. 27-28.)



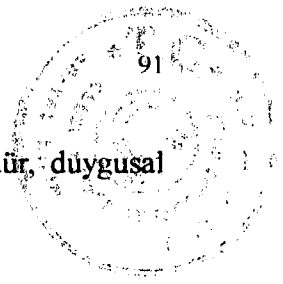
3.4.2. DÜŞMANI DIŞARIDA ARAMA SENDROMU

İnsanlarda, işleri ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi bulunmaktadır. Bu sendrom, aslında insanların pozisyonları üzerinde odaklanmalarının bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, eylemlerinin kendi pozisyonlarının sınırlarının ötesine uzandığını göremezler. Dolayısıyla bu eylemlerin sonuçları, kendilerine rahatsızlık veren bir problem olarak geri döndüğünde, bu problemlerin aslında dışarıdan kaynaklandığını düşünürler. Düşmanı sürekli olarak dışarıda arama, insanların kendilerini değerlendirme (özdeğerlendirme), yaratıcılık, çözüm bulma ve eleştirme fırsatını büyük ölçüde engelleyip, gelişmesini durdurur. Ancak, sorunların kaynağının dışarıda değil de kendimizde aramaya başladığımızda, kendi tecrübelerimizi veya eylemlerimizi değerlendirme fırsatı bulabileceğimizden, öğrenme sürecini de geliştirmiş olacağız. (SENGE, a.g.e., s. 28-29.)

3.4.3. SORUMLULUK ÜSTLENME ENDİŞESİ

"Önceden etkin olma" şimdi moda. Yöneticiler sık sık zor problemlerle karşılaştığında sorumluluk üstlenmenin gerekli olduğunu bildiriyorlar. Bununla anlatılmak istenen, zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve problemleri bunalıma dönüşmeden çözmemizdir.- Ancak sorumluluk üstlenmek, sorunların kaynaklarını dışarıda aramak demek değildir.- Özellikle önceden etkin olma tepkisel davranmanın, bir adım atmadan önce durumun kontrol edilemez hale gelmesini beklemenin panzehiri olarak görülmekte. Ancak bir dış hasma karşı saldırgan tutum almak gerçekten önceden etkin olma ile eşanlamli sayılabilir mi? Gerçek önceden etkin olmak, kişinin kendi problemlerini çözerken, sorumluluklarını irdelemesi ve eleştirmesidir. İnsanlar kendi sorumluluklarını gerçek anlamda yerine getirdiklerinde zaten çözümleri başka yerde aramaya gerek kalmayacaktır

"Önceden etkin olma tepkisel olmanın örtülü halidir". Dışarıdaki düşmanla mücadele ederken giderek daha saldırgan bir tutum alırsak, adına ne koyarsak koyalım, tepkisel davranıyoruzdur. Gerçek önceden etkin olma kendi problemlerimize nasıl katkıda



bulunduğumuzu görmekle başlar. Bu kendi düşünme tarzımızın bir ürünüdür, duygusal durumumuzun değil.(SENGE, a.g.e., s. 29-30.)

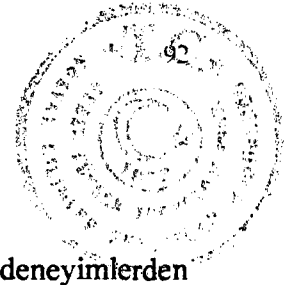
3.4.4. OLAYLARA TAKILIP KALMA ALIŞKANLIĞI

Olaylar üzerinde yoğunlaşmak, insanların hayatı bir olaylar dizisi olarak görmelerini ve her olayı bir nedene bağlama gereksinimini ortaya çıkarır. Dolayısıyla neden-sonuç ilişkileri önem kazanır. Bu durum, insanları olayların temelinde yatan ilişkileri ve bu ilişkilerin nedenlerini görmelerini engeller. İnsanların düşünme süreçlerinde kısa vadeli olaylar ağır basıyorsa, üretici öğrenmeden söz edilemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşmak, ancak o olayın nedenlerini ve sonuçlarını görmemizi sağlar, ancak altındaki temel sorunlar ve ilişkileri görmemizi engeller ve yaratıcı öğrenme sürecinin gerçekleşme şansını yok eder. (SENGE, a.g.e., s. 30-31.)

3.4.5. YAVAŞ DEĞİŞİMLERİN ÖNEMSENMEMESİ

İnsanlar, ancak çevrelerindeki ani değişimleri fark edip, tepki verebilmektedirler. Aksine, yavaş seyreden olayların yaratacağı etkiler zaman içine yayılmış olup, sonuçları yavaş yavaş ortaya çıkacağı için algılanamamaktadırlar. Oysa onlar da, en az ani tehditler kadar yıkıcı etkilere sahip olabilmektedirler.

Tedricen oluşan tehditlere ters anlamda adapte olma öylesine yaygındır ki, ortaya "haşlanmış kurbağa" meselinin çıkmasına yol açmıştır; Bir kurbağayı kaynar suyun içine koysanız kendini hemen dışarı atmaya çalışacaktır. Ama eğer bir kurbağayı oda sıcaklığında suyun içine koyarsanız ve korkutmazsanız, öylece kımıldamadan duracaktır. Bu arada su sıcaklığını yavaş yavaş artırırsanız, çok ilginç bir şey olur. Sıcaklık yükselirken kurbağa hiçbir şey yapmaz. Tersine, halinden keyfi çok yerinde gibi görünmektedir. Sıcaklık yavaş yavaş arttıkça, kurbağa gittikçe daha çok sersemleyecektir, ta ki kaptan dışarı çıkacak hali kalmayana kadar. Onu dışarı fırlamaktan alıkoyacak hiçbir şey olmamasına rağmen, kurbağa orada oturup haşlanmayı bekleyecektir. Çünkü kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dahili aygıtı onun çevresindeki ani değişimlere programlanmamıştır. (SENGE, a.g.e., s. 31-32.)



3.4.6. TECRÜBEYLE ÖĞRENME HAYALI

En temel ve etkin öğrenme yollarından birisi geçmiş tecrübe ve deneyimlerden öğrenmektir. Ancak, sadece tecrübeye dayalı olarak öğrendiğimiz yanılığımıza düşmek önemli bir öğrenme engelidir. Çünkü yaşanan her tecrübenin sonucu kısa vadede kendini göstermemektedir. Kısa bir dönem içinde sonuç aldığımız davranışlarımızdan birşeyler öğreniriz. Ancak uzun dönemde sonuç getiren kararlar ve bunların sistemin bütünü üzerindeki etkileri, sadece tecrübeye dayalı olarak öğrenmenin yetersiz olduğunu göstermektedir. (SENGE, a.g.e., s. 32-33.)

3.4.7. YÖNETİCİ TAKIMLARIYLA İLGİLİ SORUNLAR

Yönetici takımları, organizasyonun farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden tecrübeli yöneticilerin biraraya gelmesiyle oluşan takımsılardır. Bu takımlar, organizasyonun karmaşık görünen sorunlarını ele alarak, çözüm üretmeye çalışırlar. Ancak bu takımlar genellikle kendi etki alanları için mücadele ederler. Tutarlı bir takım imajı yaratmaya çalışsalar da aslında kendi içlerinde bir uyum ve birlikten söz edilemez. dolayısı ile kriz anlarında bu takımların etkinlikleride ortadan kalkar. (SENGE, a.g.e., s. 33-34.)

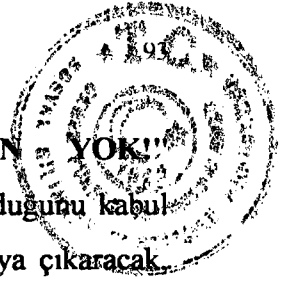
B. ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

3.5. YÖNETİCİ TUTUMLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

Yönetici tutumları ve örgüt kültüründen kaynaklanan öğrenme yetersizlikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir. (ARAT Melih 1997, s..197.-199)

3.5.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

A-SORUNLARI KABUL ETMEME "ASLINDA SORUN YOK!"



SENDROMU: Organizasyon içindeki en ciddi hastalıklardan biri sorun olduğunu kabul etmemektir. Herkes en derinden sorunu fark etmesine rağmen sorunu ortaya çıkaracak gözler önüne serecek cesareti gösteremez. Gösterenlerin de ayağı kaydırılır. Çünkü organizasyonun içinde bulunduğu sorunlu durumdan çıkarı olanlar vardır. Bunun yanı sıra, Türkiye gibi ülkelerde yetkileri üzerinde toplamış olan şirketin patronu, şirketi olduğu gibi değil, görmek istediği gibi algılar. Böyle bir işletmenin patronuna şirkette sorunlar olduğunu söylemek boş bir çabadır. Şirket sorunlarına rağmen para kaybetmeyebilir. Türkiye gibi ilginç ekonomik koşullara sahip bir ülkede, kötü yönetilen bir şirket dahi standart bir başarıyı sürdürebildiği gibi ciddi basanlar da elde edebilir. Bu tür bir öğrenememe hastalığının tedavisi, çeşidi şekillerde olabilir. Yollardan biri, şirket yönetimine sorunun şirketin dışından kanallarla ve rakamlarla duyurulmasını ve yönetimin dikkatinin çekilmesini sağlamaktır. Bu sorun, öğrenememe hastalıklarının en ciddi olanlarından. Çünkü hasta, hasta olduğunu kabul etmemektedir.

B- SORUNU GÖRÜP DE İLGİLENMEME "BİZ SORUNU ÇÖZDÜK"

SENDROMU: İşletme içinde önemli hastalıklardan biri de sorunları görüp görmezden gelme. Bir sorunun olduğunu görüp harekete geçmeme hastalığıdır. Üst yönetim sorunu görür ve "Merak etmeyin hallediyoruz." der. Bu sözden sonra iki şey yapılır; Ya hiç bir şey yapılmaz ya da daha önce yapıla gelen ne ise o sürdürülür. Ancak daha önce yapılanın hastalığın tedavisine faydası olsa sorun zaten önceden çözülmüş olacaktır. Bu bir nevi kanser olmuş bir hastanın "Kendimi tedavi ediyorum." diyerek sürekli olarak günde iki tane aspirin almasına ve gün be gün ölüme yaklaşmasına benzemektedir.

C- BİLGİYİ PAYLAŞMAMA "HER ŞEY AKLIMDA SENDROMU:

İşletme içinde enformasyon ve bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olmayacaktır. yapılan işler, pazara ilişkin bilgiler, teknik bilgiler, müşteriler hakkında notlar herkesin erişebileceği bir ortamda tutulmaz ve bilgi paylaşılmazsa organizasyon ileride zor durumda kalabilir. Çalışanlar her ne kadar iyi niyetli de olsa, ayrıldıkları zaman bu iyi niyetin organizasyona hiçbir faydası olmayacaktır. Gün içerisinde gazetelerden, müşteri ve tedarikçilerle yapılan görüşmelerden işletme içinde inanılmaz miktarda bilgi üretilir. Ancak bu bilgi sadece bireylerin akıllarında kalır ve paylaşılmaz ise rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yeteneklere



ve faaliyetlere dönüşmez. İşletmelerde her gün binlerce fırsat fark edilemediği için değerlendirilemeden kaybolup gitmektedir.

D- İLİŞKİLENDİREMEME "GÖRDÜĞÜM BANA YETER" SENDROMU:

Bireylerin yaşam boyu öğrenmeye motive olmaları, sürekli öğrenme alışkanlığı edinmiş, bilgi üreten, bilgiyi kavrayan ve uygulayan bireyler olmalarına bağlıdır (ÖZGENER Şevki 1997 s.115) Bilgi, organizasyonların yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile organizasyonel faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetimi için, gereksinim duyulan doğru, zamanlı ve anlamlı verilerdir.

Bir organizasyonda bilgilerin doğru ve eksiksiz olması yöneticilerin ve işgörenlerin doğru ve yerinde karar verebilmesi ve iyi bir değerlendirme yapabilmesi açısından son derece önem taşır. Teknolojideki gelişmeler ile iletişim ve bilgisayar teknolojisindeki ilerleme bilgi kaynaklarına ulaşmayı kolaylaştırıp organizasyonun hedefine ulaşmayı sağlamış, bilgi yetersizliği nedeniyle bilginin etkin kullanılamaması ve verimli işlenememesi etkili programlama, kontrol ve karar vermeyi zorlaştırırken işletmenin alacağı stratejik kararları olumsuz yönde etkilemiştir. (ÖZGEN Hüseyin ve ark. 1996 s.114)

İşletmenin farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirir. Yüzlerce insanla görüşme yapar. Kendi içlerinde yüzlerce diyalog kurarlar. Yapılan bu faaliyetler ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirecek, çalışanlara farklı senaryolar içinde, olayların arasındaki bağlam 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. Çok kaba bir örnek verecek olursak, bir ürününüzün fiyatını %10 düşürerek müşterileri kendinize çektiğinizi düşünürsünüz. Halbuki bu eylemin hiç beklenmeyen sonuçları olabilir. Müşteriniz sizin ürününüzü alırken yaptığı tasarruf sayesinde rakip ürünü de almaya yönelebilir. Her alışta iki ürünü birden almaya başlar. Örneğin, önceleri sadece A gazetesini okuyan bir okur, yapılan indirimlerden sonra A ve B gazetesini birlikte almaya başlar. Ancak fiyatlar yükseldiğinde, okuma alışkanlığı olan A gazetesini bırakıp diğer B gazetesini almaya devam edebilir. Yaptığımız eylemlerin ikinci ve üçüncü aşamadaki sonuçlarını göremediğimiz için kısa vadeli sonuçlara dönük eylemlere gireriz.

Eylemleri, görüşmeleri ve bilgileri ilişkilendirip büyük resmi göremediğimiz sürece inanılmaz başarılar elde etme imkanı varken tesadüfi eylemler ve ilişkilendirilememiş olaylar silsilesi içinde kalırız.



E- DERS ALMAMA "DERS ALMAM, DERS VERİRİM." SENDROMU: Bu hastalığı kısaca daha önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlayabiliriz. Geçici sorunlar ortadayken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenmez ve önceden sorunun yaklaştığını gösteren belirtiler de tespit edilemez. Daha sonra bu sorunun kendini yinelemesine yakın belirtiler ortaya çıktığında da sorunun geldiği anlaşılmaz ve yine krize girilir. İşletmeler içinde rutin bir şekilde her sene toplantılarda tartışılan konular vardır. Toplantıya katılanlar "Biz daha önce bunları konuşmamış mıydık?" diye birbirlerine sorarlar.(Arat Melih) Önemli bir olaydan üründe bir başarısızlık, bir küçülme krizi veya bir birleşmeden sonra birçok şirket sendeler, geçmişin derslerine aldırıssız davranır. Hatalar tekrarlanır, ama akıllı kararlar tekrarlanmaz. En önemlisi, eski düşünme biçimleri hiç tartışılmaz, böylece durmadan yeni aksilikler doğurur.

Tek tek insanlar size genellikle neyin yanlış (veya doğru) gittiğini bildiklerini söyleyeceklerdir. Bununla birlikte bu insanların saptamaları açıkça pek paylaşılmaz. Şirketin bunları analiz edip içselleştirmesi ise daha da nadir bir şeydir. Neden? Çünkü yöneticilerin elinde kurumsal deneyimi saptayacak, bundan çıkarılacak dersleri yaygınlaştıracak ve etkin bir şekilde hayata geçirecek çok az araç vardır.(Kleiner Art et al. 1997)

Organizasyonlar çok farklı deneyim tabanına sahiptir. Bu deneyimler işletmenin bilgi birikimini oluşturur. Organizasyonlarda amaç bu deneyimlerden bir sonuç çıkarmak ve ileride meydana gelebilecek olayları aşmak için bu deneyimlerden faydalanmayı sağlamaktır.

Özellikle organizasyonlar karşılaştıkları sorunları deneyimlerle doğru ilişkilendirmek ve ona göre de çözüm önerileri üretmek durumundadır. Ancak bireysel ve organizasyonel deneyimlerin doğru ilişkilendirilememesi öğrenme yetersizliklerini oluşturur.(COHEN-SPROULL et al. p. 521) Bu yetersizlikleri destekleyen akıl performansını etkin kullanamama, dikkatsiz ilişkilendirme ve diyalog yetersizliğidir.

Bireylerin akıl performansını etkin bir şekilde kullandıkları ölçüde öğrenme yetenekleri gelişir. Akıl performansını etkin kullanmak için organizasyon içinde sürekli etkileşim içinde olmaları ve birbirleriyle sürekli fikir alışverişinde bulunmaları gerekir. (K.K.K Eği. Ve Dok. K.1997,s.8)

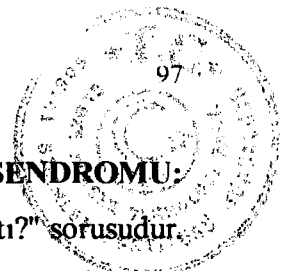
F- BİLGİ ÜRETİLMESİNİ ENGELLEME "BEN BİLİRİM" SENDROMU :

En kötü öğrenememe hastalıklarından biri, "ben bilirim" sendromudur. İşletme yönetimi içinde ister genel müdür, ister departman müdürü bu sendroma girdiğinde bütün öğrenme olanaklarını yitirir. Bu sendrom kendini çeşitli şekillerde gösterir. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. İkinci olarak yönetici olaya demokratik yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. "Ben bilirim" sendromu, eğer yönetici bilmiyorsa işletme için olumsuz sonuçlara yol açar ki genellikle yöneticinin her şeyi en iyi şekilde bilmesi mümkün değildir.

Ünlü yönetim otoritesi Barry Stein, yöneticinin işinin her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşılması için insanların, kaynakların ve bilginin organize edilmesine fırsat yaratmak olduğunu söylüyor. Örgütün öğrenme kapasitesini engelleyen önemli bir faktör, sorunu bilmemidir. Sorunu bilmeyen bir yöneticinin çözüm üretmesi de mümkün değildir. Yöneticinin astlarını karar verme sürecine katmaması, yönetici ile astlar arasında meydana gelen iletişim kopukluğu, öğrenen örgütün önünde engel oluşturmaktadır. İşletme yöneticisi 'her şeyi en iyi ben bilirim' görüşüne sahip ise, çalışanların görüşlerine ihtiyaç duymayacaktır. Otokratik bir işletme yöneticisinin karşısında işgörenler fikir üretmekten kaçınırlar. İşletme yöneticisinin her söylediği doğru olduğu için, işgörenler işletme

yöneticisinin kendilerinden görüş istemelerini de samimi bulmazlar. Olayları sadece kendi pozisyonları açısından değerlendiren işletme yöneticileri, işgörenlerin gözüyle bakabilmeyi beceremezler.(Çelik Vehbi 1999 s.119)

"Ben bilirim"sendromu yaşanan işletmelerde, çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediği için sadece verilen işi yaparlar, işe katkıda bulunma konusundaki motivasyonları önceden yok edildiği için hiçbir zaman kendilerini aşarak bir şeyler başarmaya girişmezler. Fikir üretmekten ve edinilen bilgileri paylaşmaktan vazgeçerler. Sorunları ve fırsatları önceden görse de yıpranmamak için seslerini çıkarmaz, bunları "Bay Ben Bilirim "e bırakırlar.



G- SORUNLARLA KİŞİLERİ KARIŞTIRMA "SUÇLU KİM?" SENDROMU

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

H- GEÇMİŞİN BAŞARILARINA SİĞİNMA "BİZ BAŞARILIYIZ!"

SENDROMU : Geçmişte başarılı olan her kurumda bir rehavet vardır. Onlara daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de onlara başarı getireceğine dair bir inançları vardır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözüktüğü de bu bir yanılsamadır, öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir. Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları, dünyanın başarılarının kazanıldığı şartlarla aynı değildir. Dolayısıyla çoğu durumda güncellemeler ve yenilenmeler yapmadan eski kural ve sistemlerle başarıya ulaşamaz. Ancak geçmişte başarı getiren bütün kural ve sistemler kendilerini kanıtlamış oldukları için her zaman en fazla güvenilen sistemler olmuşlardır. Dolayısıyla önceden edinilen başarılar, öğrenmenin önünde birer engel olarak ortaya çıkarlar

İ- EĞİTİMLE ÖĞRENMEMEYİ GARANTİLEME- "BİZ EĞİTİMDEYİZ!"

SENDROMU: Bazı şirketler eğitime çok önem verdiklerini söylerler ve işletmelerinde çalışan herkesin yılın belirli bir zaman diliminde eğitim görmesini sağlarlar. Hatta işletmeler bunu bazen bir övünç kaynağı olarak da açıklarlar. "Biz bu yıl çalışanlarımıza 15 gün eğitim verdik." Çalışanlar da eğitim esnasında "Ne yapıyorsunuz?" diye sorulduğunda "Biz eğitimdeyiz." diye cevap verirler.



"Şimdi tatildegiz "e çok benzeyen bir cevaptır bu. Çoğu zaman verilen eğitimlerin şirketlerin amaçlarıyla bir ilgisi yoktur ve eğitim sonrasında işyerinde bu eğitimin uygulanacağı bir ortam hazırlanmamıştır. Böyle bir ortam olmadığı için verilen eğitimin bir değeri kalmaz. Şirket yönetimi ise yeni kavranılan ve teknikleri öğrendiklerini düşünürler, bir yanılsama içindedirler. İşin halledildiğini düşündükleri için uygulamaya girecek gerçek bir öğrenme konusu da gündeme gelmez. Bu tür eğitimler, gerçek bir öğrenmenin işletmenin gündemine girmemesini garanti altına alırlar.

3.5.2. YÖNETİCİ TUTUMLARI VE YETKİYİ DEVİR ETMEMEDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

A- YETKİYİ DEVİR ETMEMEDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ: Bir örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak yalnızca aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, çevre şartlarına göre ayarlamak verilen yetkiyi devir ederek yönetimi verimli hale getirmek gerekecektir(Koçel 1996 s.63)

Yetki devri, yönetim otoritelerinin tartışmaktan vazgeçmediği bir sorundur. Bazı yönetim otoriteleri, organizasyondaki sorunun yetki devri olmadığını, organizasyonel tasarım olduğunu vurguluyor. Yöneticinin kısmen ve koşullar belli olmayan şekillerde altlarına yetki devretmesinin, bütüne uyumu olmayan bir düzeltme olacağını belirtiyorlar. Yetki devrine değil, ama bunun yapılma biçimine karşılar. " Herkesin kendi işini yaptığı bir organizasyonda hangi yetkiyi, kime devredeceksiniz? Sorun yetki devri sorunu değil, organizasyonel tasarım sorunu" diyorlar. Karşıt görüşteki uzmanlar ise, hangi koşul altında olursa olsun, yetki ve sorumluluğu üstlenerek başarabilecek altlara yetkinin devredilmesinden yanalar. Otoriteler yetkinin, organizasyonel tasarımla mı, yoksa informal bir şekilde mi devredileceğini tartışa dursun, biz önce niçin yetkinin devredilmediğini ve yetkiyi devretmemenin sonuçlarının inceleyelim.



Yetkiyi Niçin Devretmiyoruz?:Patron ya da genel müdür veya departman yöneticisi yetkisini niçin devretmez? Bunun pek çok sebebi olabilir.

1-Statükocu yöneticiler her şeyden önce öğrenerek değişmenin zaman alacağını düşünür, öğrenmeye ve değişmeye direnir. Bu tür yöneticilerin statüyü koruma nedenlerinden biri de kişilerin öğrenerek değişebileceğinden emin olmamalarından kaynaklanan ve hedefi belli olmayan vizyonsuz kişilerin mevcut statüyü koruma girişimleridir.(Papatya Gürcan.1997, s. 129) Statükocu yöneticiler işgörenlerine güvenip yetki devrederek öğrenmelerini istemezler.

2-İşletme içinde, yöneticiyi güçlü kılabilcek başka bir şey olmadığı için devretmeyebilir. Yönetici, yetkiyi devrettiğinde lüzumsuzlaşabileceğinden korkabilir. Diğer bir deyişle, ciddi bir uzmanlığı ya da bilgi birikimi yoksa, bulunduğu mevkiden aldığı gücü ve yetkiyi devretmekten çekinebilir.

3-Altlarını tanımadığı ya da potansiyellerinden habersiz olduğu için devretmeyebilir. Organizasyon içinde, yetkinin devredilmemesinden kaynaklanan sorunlar çıkmasını ve sorun çıktığında da, sorunu çözen adam olmak istediği için yetkiyi devretmeyebilir.

4- Psikiyatrik rahatsızlık olarak tanımlanabilecek bir hastalığın, insanları aşağılama eğiliminin bir sonucu olarak yetkiyi devretmemeye gidebilir.

5- Yönetici, yetkiyi ele geçirmeleri halinde daha iyi bir performans sergileyerek daha başarılı olabilecekleri korkusuyla da yetkiyi devretmekten kaçabilir. Kendisinin her şeyi en iyi bildiğini, her şeyi kendisinin yapabileceğini, her şeye kendisinin en iyi karar verebileceğini düşünerek yetkiyi devretmekten kaçınabilir.

6- Organizasyonel yapı ya da üst yönetim buna izin vermediği için yetkiyi devretmeyebilir. Yönetici, bir türlü "ben" merkezlilikten uzaklaşıp "biz" anlayışına geçemediği için yetkiyi devretmeyi başaramayabilir. Yetkinin niçin devre dilmediğine ilişkin daha pek çok sebep sayılabilir.

Türkiye'nin gerek işletme bazında, gerek ülke yönetimi bağlamında, en büyük sorun kaynaklarından birisi yetki devridir. Ankara'dakiler, hem coğrafi anlamda, hem de yönetim

kademeleri anlamında, elindeki yetkileri devretmediği için bilinen pek çok sorun yaşıyor. Ancak bütün bu bilinen sorunların yanında gizli kalmış bir sorun daha var. Yetkiyi devretmeme, organizasyonel öğrenmenin önünü kesiyor. Değişen dünya ve koşullar karşısında ayakta durabilmenin tek yolu organizasyonel öğrenmedir. Öğrenme, bir ülkenin ya da işletmenin hayat damarıdır. İşte, yetki devretmemenin yol açtığı belki de en büyük sorun, organizasyonel öğrenmenin engellenmesi, hatta kurutulmasıdır.

B- ÇEVRE ANALİZİ YAPAMAYAN YÖNETİCİ: Eğer yetki merkezde bir kişide toplanmışsa neler olur? Eğer çok yetkili bir yönetici ve sorumlulukları fazla ama yetkileri olmayan bir grup çalışan varsa, bunların bazıları, yetkiliyle daha iyi ilişki kurabilmek için yetkilinin kararlarını över, yetkiliden farklı düşünenleri yererler. Yetkili, bir süre sonra, kendisini ve kararların beğenen bu kişileri kendisine daha yakın hissetmeye başlar. Aralarında diğerlerinden daha özel bir ilişki kurulur. Bu kişiler, yetkilinin, görünen ama resmi olmayan iletişim çevresidir. İlerleyen dönemlerde, bu iletişim çevresi, yetkiliyi bir yüzü ayna olan bir cam fanusla kaplarlar. Fanusun içi aynalıdır. 'Evet, efendimciler, yetkiliye, bir ayna gibi sürekli yetkilinin kendi düşüncelerini ve kendisini gösterirler. Yetkili kendinden başka kimseyi görmez. Diğerlerini hiç görmediği için yetki devri zaten söz konusu olamaz. Bazen farkında olmadan, 'Evet, efendimcilerin yönlendirmesine girerler. Fanus, camdan oluştuğu için, dışarıdaki diğer çalışanlar bütün olanı biteni görürler ama fanustan içeri giremedikleri ya da seslerini duyuramadıkları için bir şey yapamazlar. Yetkiliyi uyandırmanın tek yolu fanusu kırmak gibi radikal bir eylem yapmaktır. Ama fanusu kırmanın sonucunda çoğu zaman ödül yerine ceza vardır. Onun için çalışanlar, fanusu da kıramazlar.

C- ÇEVRE ANALİZİ YAPAMAYAN YÖNETİCİ VE TAKIM ÇALIŞMASI: Fanus'ta yaşayan bir yöneticiyle takım çalışması yapabilmek çoğu zaman imkansızdır. Yönetici yetkiyi devretmediği için, daha önce kendiliğinden, içi ayna olan cam bir fanus içinde yaşamaya başlamıştır. Cam fanusta yaşayan birinin, diğerleriyle bir anlayış içinde ortak bir hedefe doğru çalışması, bilgiyi paylaşması, yeni bilgi üretmesi, işle ve organizasyonla ilgili varsayımları sorgulayarak yenileriyle yer değiştirmesi çoğu zaman söz konusu olamaz.

D- YENİ FİKİR GELİŞTİRMEME: Çalışanlar, yeni fikir geliştirseler, analizler yapsalar, iyileştirme projeleri hazırlasalar da, bunlar yetkiliye bir türlü aktarılamaz. 'Evet,

efendimciler', bu projeleri ve fikirleri karalarlar, eğer bunu başaramıyorlarsa, kendilerine mal ederler. 'Evet, efendimciler bu fırsatta kendi yandaşlarını organizasyona sokmaya çalışırken, bu tür gelişme gönüllülerinden de kurtulmaya çalışırlar. Organizasyonun iyileşmesi ve amaçlarına ulaşması için çabalayan kişi bir kaç defa daha benzer girişimde bulunur. Bunda başarılı olamaz ise, bir süre sonra vazgeçer ve işinden soğur. İyileşme önerisi getirmediği gibi, işini de ucundan tutarak yapmaya başlayabilir. Değişen pazar koşullarında, yeni gerçekleri kavrayan ve bu yeni gerçeklere göre proje üreten insanlar, organizasyonel öğrenmenin lokomotifleridir. Rekabet üstünlüğünün başlangıç ateşlemesini yapacak kişilerdir. Artık tek bir yöneticinin beyniyle, günümüzün karmaşık iş dünyasını algılayabilmek giderek imkansız hale gelmektedir. Takım çalışması olmadan, takımı oluşturan bireylerin bilgi, deneyim ve akıllarından faydalanmadan durumu ve geleceği kavramak, yaratıcı çözümler ve yaklaşımlar geliştirmek, doğru karar alabilme giderek daha olanaksız hale gelmektedir. Bu tür bir durumda fanustaki yönetici, kararlarını kendisi alırken, çoğu zaman yetersi bilgi ve eksik bir kavramayla yetkisini kullanmaktadır. Bu tür bir durumda çoğu zaman yanlış kararlar alınmaktadır. Ama aldığı yanlış kararın geribildirim, kararın niteliğine göre çok geç gelebilir Bu zaman zarfında, 'Evet, efendimciler' mevcut durumla ilgili gerçekleri yansıtmayarak, bilgi saklayarak bir yanılsama yaratırlar Fanusun içindeki yöneticiye yine kendisinin ne kadar akıllı ve doğru olduğunu gösterirler. Bilginin saklanması, işletmenin doğru eylemleri yapabilmesini engellemekle kalmayıp düzeltme eylemlerini de yapmasının önüne geçmektedir.

E- CEZA KORKUSU: 'Evet, efendimciler de, diğer emir altında çalışanlar da, saklanan bilgiyi açığa çıkarmaktan korkarlar. Eksik ya da yanlış bilgilendirmeyi ortaya çıkarmak, yetkilinin yanlış karar aldığını da ortaya koyacağından, çalışanlar açısından çok tehlikelidir. Bilgi saklandıysa, yönetici niçin daha önce uyarılmadığını soracaktır. Yanlış kararlarını ve kandırıldığını fark ettiğinde ise çok kızacaktır Deyim yerindeyse kabağın kimin başına patlayacağı bilinmediği için, çalışanlar da, 'Evet, efendimciler' de ceza korkusundan gerçekleri saklamaya devam ederler. Bu kapalı, bir döngüdür. Korktukları için saklarlar, saklamaya devam ettikleri için de korkarlar. Gerçek, ne zaman ortaya çıkar? Gerçek, ya pazarda veya organizasyonda yaşanan ciddi bir sorun karşısında ya da üst yöne timden birinin durumu fark etmesi sonucunda ortaya çıkar.

F- ZAMANSIZLIK: Yönetici, yetkiyi devretmediği için, pek çok şeyi incelemek pek çok kişiyle görüşmek ve pek çok işi tek başına yapmak zorun da kalacaktır. Her işi



kendisinin yapması dolayısıyla zamansızlıktan, kendi işlerini dahi organize edemeyen, İngilizce'de 'unorganized manager- dağınık yönetici' dedikleri tarzda bir yönetici pozisyonuna düşecektir. Bu zamansızlık dolayısıyla, çalıştığı insanın potansiyellerini sınamaya da vakti olmayacaktır. Hiç denize girmemiş bir insanın nasıl yüzeceğini kimse bilemez. Hiç denize girmediği için de, 'bu yüzemaz' damgasını taşıyan kişi, aslında gerçekten yüzemaz, ama yüzmeye potansiyeli taşır. Onun yüzebilmesi için çaba harcamak gerekir. Ama yetkiyi devretmeyen, işleri üstünde tutan, 'unorganized manager', çalışanlarının kabiliyetlerini geliştirmek, potansiyellerini ortaya çıkarmak için bu işlere zaman ayıramaz. Çoğu zaman hiçbir çalışanı, iş konusunda cesaretlendiremediği için de, çevresindekilerden de girişimci ve istekli bir hareket gelmeyebilir. Yönetici de, yetkilerini devretmek için potansiyel birisini görmediği için yetki devrini gündeme bile getirmez

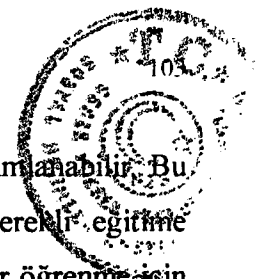
3.6. BİREYLERDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

3.6.1. ÖĞRENMEYE KARŞI DUYARSIZLIK

Çalışma yaşamında eğitim, kuruluşa yeni katılan bir işgörenin oryantasyon eğitimiyle başlayıp emeklilik, istifa gibi nedenlerle işten ayrılmasına kadar devam etmesi gereken bir süreçti. (Argun Tanju 1998,s.20.) Bunu sağlayamayan organizasyonlarda işgörenler öğrenmeye eğilimli değildirler. Bu durum öğrenme yetersizliklerinin ve öğrenmeye karşı duyarsızlığın oluşumuna neden olur.

Örgütsel ortamda işgörenler/ öğrenme açısından değişik biçimlerde gruplandırılabilir. Genelde işgörenleri öğrenme açısından üç grupta toplayabiliriz (Braham, 1998, s.67-69).

1. İsteksiz Öğrenenler: Bunların temel sloganı "ben bunları gördüm geçirdim" olarak görülebilir. Bu kişiler yeni bir şey öğrenmeyi reddederler. Bildikleri şeyin güvencesine saklanırlar. Böyle gelmiş, böyle gider gibi kalıplaşmış ifadeleri severler. İsteksiz öğrenenler, eğitim düzeyleri ne olursa olsun, okul işini çoktan bitirdiklerini düşünürler. İsteksiz öğrenenler, örgütlerde azımsanmayacak sayıdadır. Eğer bu kişiler kamu kuruluşlarında çalışıyorsa, öğrenmeye karşı daha fazla isteksizlik duyacaklardır. Çünkü yeni gelişmeleri öğrenme onların mesleki açıdan ilerlemelerine bir katkı getirmeyecektir.



2. Keyfi Öğrenenler : Bunların sloganı ise "bu da geçer olarak tanımlanabilir. Bu kişiler, şu anda kendisinden beklenenleri yerine getirmek amacıyla gerekli eğitime katılırlar, öğrenmeden bazen şikayet eder bazen de; alırlar. Keyfi öğrenenler öğrenme için cezalandırıldıkları öğrenmeleri desteklenmediğinde ya da diğer kurumsal engellenmelerle karşılaştıklarında isteksiz öğrenenler haline gelebilirler. Keyfi öğrenenler yarını düşünmezler. İşimi yapabilmem için şu anda ne öğrenmem gerekir sorusuna: cevap aramaya çalışırlar.

3. Yaşam Boyu Öğrenenler: Bu gruba giren işgören temel sloganı "yeni ise deneyelim" dir. Bu işgörenler konuları öğrenmeye gönüllü olarak katılırlar , mesleki dergileri izlerler. Yaşam boyu öğrenenler, geleceğe hazırlık yaparlar ve yeni fikirleri denemeye çalışırlar. İsteksiz öğrenenler hep eski bilgi sermayesini kullanırlar, keyfi öğrenenler ise bugünü kurtarmaya çalışırlar, keyfi öğrenenlerin de isteksiz öğrenenler gibi gelecek kaygısı yoktur. Ancak yaşam boyu öğrenenlerin öğrenme yönü geleceğe yöneliktir. Yaşam boyu öğrenenler ne dünkü ne bugünkü bilgi ile yetinirler. Onlar hep geleceğe bakarlar

3.6.2. ZEKA

Zeka: Canlıyı bilinçli davranışa yönelten bir "güç" yahut "kuvvet" gibi kabul edilebilir.(Binbaşıoğlu 1995 s.84) İnsanların, zeka testleri ile ölçülen zeka düzeyleri, onların ne kadar kolaylıkla öğrenebilecekleri konusunda büyük farklar doğurmaktadır. Hatta zeka, bazı psikologlar tarafından öğrenme yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlanır. . Aynı zeka etkeni bütün sözel öğrenmelerde söz konusudur; örneğin, çok geniş kelime dağarcığı kazanmak gibi bazı güç sözel becerileri, sadece oldukça parlak zekalı kişiler başarabilir.(Morgan 1993 s.113) Çeşitli zeka türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.(Altınköprü Tuncel 1999 s.99-100)

1. Pratik Zekâlılar: Pratik zekâlı kişiler, sorunlara kolay çözüm bulan, her şeyi yalın ve kolay tarafından ele alanlardır. Gordiyon'daki çözülmez düğümü bir kılıç vuruşuyla parçalayan Büyük İskender'de bunun parlak bir örneğini buluruz..Bugün toplumumuzda böyle kişilerle sık sık karşılaşıyoruz. Bunlar çoğu kez köklü bir öğrenim görmemişlerdir. Ancak eşya ile para arasındaki ilişki, iyi olanaklara ve yaşama koşullarına götürecek

araçlar onlar tarafından çok iyi bellennmiştir. Amaca ulaşmak için dolambaçlı yolları seçmez, en kısa olanını izlerler. Başarmak, kazanmak onlarda bir tutku hâlinindedir

2. Sosyal Zekâlılar: Toplum içinde herkesin beğenisini kazanan, "Ne sıcak kanlı!., "Şeytan tüyü mü var ne!" gibi deyimlerle anılan, başkalarıyla kolay ilişki kuran, bu ilişkileri başarıyla sürdüren kişilerdir. İnsanların duygu, inanış ve tutumlarını objektif olarak değerlendirirler. Herkese anlayışla ve hoşgörüyüyle yaklaşırlar. Onları içten kavrar ve anlarlar. Sosyal zekânın da pek çok türü görülebilir. Sosyal zekâ, toplumsal amaçlara yönelik olabilir. Böyle durumlarda kişi, insancıl, duygu, düşünce ve görüşlerine insanlığa yönelir. Sosyal zekâlılar içinde, Mustafa Kemal Atatürk gibi kendini ulusunun kurtuluşuna, gelişmesine ve yücelmesine adayan büyük liderler, Ziya Gökalp gibi, Namık Kemal gibi, Ziya Paşa gibi toplum sorunlarına eğilen düşünürler, Buda, Luther gibi dinî önderler görülür

3. Mekanik Zekâlılar: Çok geniş bir alana yayılmış zekâ türü olarak dikkati çeker. Burada akla özgü bir becerinin, pek büyük bir yetkinlikle, el ve parmaklar aracılığıyla somut bir biçime dökülmesi söz konusudur. Bunlar pratik alanda; birer teknisyen, mimar, dekoratör, dişçi, operatör, heykeltıraş, marangoz olarak dikkat çeken bir beceriye sahip olan kişilerdir

4. Akademik Zekâlılar: Bu küme içinde yer alanlar pratikten çok teoriğe yönelik kişilerdir. Soyut kavramlara büyük bir beceriyle egemen olur, onları anlamak ve bellekte başarı gösterirler. Klâsik eğitim ve akademik öğrenimde üstün başarılarıyla diğer tiplerden kolayca ayrılırlar. Akademik öğrenime eğilim duyup bu alanda yüksek başarı gösteren, öğretim kuruluşlarında eğitici ve araştırmacı olarak görev alan kişiler, bu tür zekâyı sahip olanlar arasından çıkmaktadır

5. Sanatçı Zekâlılar: Toplumun incelmış ve yücelmiş duygularına cevap veren, biçim; hareket, düşünce, anlam, çizgi, renk ve ses olarak, insanların görsel ve duyumsal algılamalarında güzele, seçkine, mükemmele ulaşmanın hazzını tattıran kişilerin sahip oldukları bir yetenektir. Biz bu tür zekâ üstünlüklerini; heykeltıraş, ressam, seramik sanatçıları; şiir, hikâye, roman, tiyatro, güldürü yazarlarında, sinema ve sahne sanatçıları, müzik yapımcı ve uygulayıcılarında buluyoruz.



Yukarıda sayılan zeka türlerine göre kişilerin yetenekleri de farklılıklar arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerde çeşitli departmanlarda çalıştırılacak kişilerin departmanın ve yapılacak işin özeliğine göre yerleştirilmeleri gerekir, mekanik zekalı bir personeli halkla ilişkiler, sosyal zekalı bir personelin teknik işlerde çalıştırılması o personelin öğrenme ve iş tatmininin azalmasına neden olacaktır.

3.6.3. YAŞ

. Sözel öğrenme yeteneği doğuştan sıfırdır. Fakat bu yetenek 17 - 20 yaşa kadar durmadan gelişir. Ondan sonra yaklaşık 50 yaşa kadar sabit kalır. Bu yaştan sonra ise en azından yeni malzemenin öğrenilmesi açısından düşmeye başlar. Diğer taraftan, öğrenileni kullanma yeteneğine ağırlık veren zeka testi puanları, ileri yaşlarda çok az düşüş gösterir. Öyleyse, 20 yaş civarında en yüksek düzeye erişen "iş görür" zekanın, bundan sonra bütün yaşam boyunca hemen hemen sabit kaldığı söylenebilir. Yaşın zeka bölümü için önemli olduğu devre, büyüme çağıdır. Çünkü, sözel öğrenme yeteneği bu çağlarda artar. Şayet zeka yüksekse, sözel öğrenme yeteneği doruk noktaya ulaşır; eğer zeka düşükse, bu yetenek daha düşük bir düzeyde sabitleşir.

Öğrenme konusunun türüne bağlıdır. Thorndike ye göre zihinsel çabayı gerektiren kimi konular, ancak 40 yaşından sonra öğrenilebilir. Beceriye dayanan konuların öğrenimi de daha çok gençlikte olabilir.(Binbaşıoğlu 1995 s.299) buna göre işletmelerde işe alma ve yerleştirmelerde yaş kriterinin de dikkate alınması gerekir.

3.6.4. GENEL UYARILMIŞLIK HALİ VE KAYGI

İnsanlar kaygı duymadan da genel uyarılmışlık haline (arousal) gelebilirler; eğer kaygı duyuyorlarsa mutlaka genel uyarılmışlık halindedirler. Her iki durum da öğrenmeyle ilişkilidir. (Morgan 1993 s.113) Kaygı ve öğrenme arasındaki ilişki, güdüleme ve başarı arasındaki ilişkiye benzer. Öğrenilen malzeme basit ve kolaysa, yüksek kaygı derecesi bunun çabuk öğrenilmesine yol açar. Öğrenilen malzeme karmaşık ve zorsa o zaman yüksek kaygı öğrenmeyi zorlaştırır. (Cüceloğlu 1993 290)



Herhangi bir şey öğrenebilmek için, bireyin uyarılmış durumda olması gerekir. Sözel öğrenme durumunda, karmaşık beyin işlemleri söz konusu olduğundan, genel uyarılmışlık hali özellikle gereklidir. Çalışma hayatında da, birey tamamen uyanık değilse ve bütün enerjisini yapılan iş üzerinde odaklaştırmamışsa kendisinden iyi bir öğrenme beklenemez. Çoğu kişi için iş sitesinin çok düşük olduğu bir ortamda çalışmak, gibi herhangi bir gevşeme eğilimi, öğrenmeyi engelleyici bir durumdur. Çünkü, böyle anlardaki genel uyarılmışlık düzeyi çok düşüktür. Diğer taraftan, çok aşırı uyarılmışlık düzeyi de öğrenmeyi engelleyici bir durum oluşturur, duygusal yönden bir karışıklık içinde bulunan kimseler iyi bir öğrenme davranışı gösteremezler.

Yüksek kaygı gösteren kimseler, bir işi yaparken çevrede bulunan yabancılar kendilerine bakarsa son derece etkilenirler: başkaları tarafından gözlenirken bir işi başarmaya çalışan yüksek kaygılıların başarı dereceleri birden bire düşer. Kaygı dereceleri düşük olunalar ise, başkalarının kendilerini gözlemlmelerinden o kadar etkilenmezler.(Cüceloğlu 1993 291) En iyi öğrenmeyi yapabilmek için kişilerin, tamamen uyanık ve genel uyarılmışlık halinde olmaları gerekir ki bütün enerjilerini öğrenme işine verebilsinler. Bununla birlikte, çok fazla kaygılı olmamak da gerekir; zira kaygı verimli öğrenmeyi aksatır. (Morgan 1993 s.115)

3.6.5. ESKİ ÖĞRENİLENİN AKTARILMASI

Öğrenenin diğer önemli bir özelliği, yeni bir öğrenmeye başlarken beraberinde getirdiği eski öğrenmelerdir. Yetişkin kişiler hiçbir yeni öğrenmeye sıfırdan başlamazlar. Bu kimselerin çalışma hayatı içinde ve dışında yıllar süren öğrenme yaşantıları olmuştur ve her yeni öğrenme eskinin üzerine kurulur. Öğrenmenin aktarılması (transfer of training) olarak adlandırılan bu olayın öğrenmeye katkısı veya zararı olabilir. Şayet söz konusu aktarmanın yeni öğrenmeye katkısı varsa, buna olumlu aktarma (positive transfer), engelleyici bir özelliği varsa olumsuz aktarma (negative transfer) denilmektedir.

Olumlu ve olumsuz aktarmayı kontrol eden kurallar titiz bir şekilde incelenmiştir. Bu kurallar daha çok, önceki öğrenme durumunda yer alan uyarıcı ve davranımlarla, o anda yapılan öğrenmedeki uyarıcı ve davranımlar arasındaki benzerliğe bağlıdır. Olumlu ve



olumsuz aktarma durumlarında geçerli olan kurallar, klasik bir deney sonucunda ortaya konmuştur

Olumlu aktarmaya şu örnek verilebilir: Herhangi bir marka ve modeldeki arabayı sürmeyi öğrenen bir kimse, genellikle, bu öğrenmesini başka bir marka arabaya aktarmada pek güçlük çekmez. İkinci arabanın kontrol panelindeki aletler biraz daha farklı düzenlenmiş, ön cam biraz daha yüksek ve geniş olabilir; dolayısıyla ilk önceleri araba yabancı gelebilir. Fakat genelde, her iki marka arabada da bulunan uyarıcı durumları benzerdir ve burada olumlu aktarma kolayca söz konusu olacaktır.

Olumsuz aktarmaya da şu örnek verilebilir: kar kızağını kullanan bir kişinin plânör kullanmayı öğrenmesinde bazı güçlükler doğabilir. Çünkü, sağ ayağı ileri uzatmak, kızağı sola döndürürken plânörü sağa döndürür. Pek çok insan, dümen yekesi ile kayığı idare etmeyi zor bulur. Çünkü, dümen yekesini sola itince, kayak sağa gider ve bu da insana ilk başta alışılmadık gelir, Bu durumda daha önce öğrenilmiş olanlar yeni öğrenmeyi o kadar geciktirir ki, kişinin hiçbir eski yaşantısı olmasaydı daha iyi olurdu diye düşünülebilir Uçakların ilk icad edildiği yıllarda uçağı kumanda eden aletlerin yerlerinin farklı olması nedeni ile bir çok pilot ölümcül kazalara neden olmuştur. Bu nedenle bugün artık uçukların kumanda dizaynlarına bir standart getirilmiştir .(Morgan 1993 s.117)

Bu nedenle işletmelerde öyle değişik işler veya kullanılması gereken makineler olabilir ki bu işleri yapan veya makineyi Kullanan kişinin başka bir iş veya makine kullanımı ile görevlendirilmesi o kişinin veriminin tamamen düşmesine neden olabilir. Bunun yanı sıra benzer makine ve işlerde çalışanların görevlendirilmesi o kişilerin öğrenme becerilerini ve verimlerini artıracaktır.

3.7. ORGANİZAYONEL ÖĞRENME İKLİMİNDEN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

Örgütsel öğrenme iklimi, hem bireysel hem de toplu öğrenmenin olduğu ve öğrenme üzerine hiç bir engelin konulmadığı ortamlara denir. Fox, öğrenme iklimini, değer yapıları, biçimsel ve biçimsel olmayan amaç yapıları, normlar, roller, güç/otorite hiyerarşisi,

kısıtlamalar ve ödüller aracılığıyla öğrenme gayretlerini destekleyen, engelleyen veya nötrale eden bir ortam olarak tanımlamıştır. (Çırpan 1999 s.28)



İşletmeler açısından öğrenme artık olmazsa olmaz koşulları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yönetimin en temel sorumluluklarından birisi ve yönetim uygulamalarının odak noktası, öğrenmeyi teşvik edici bir iklim geliştirmektir. Yönetimin görevi, kontrol etmek veya krizlerle uğraşmak değildir. Yönetimin görevi; yeni şeyler denemeyi teşvik etmek, açık iletişim ortamı oluşturmak, yapıcı diyalogu artırmak ve deneyimlerden öğrenmeyi sağlamaktır. Böyle bir ortamda, işgörenler de öğrenme noktasında üzerlerine düşeni yapacaklardır. İşgörenlerin öğrenmeleri ve öğrendiklerini yaptıkları iş uygulamaları, işletmenin öğrenmeye ne kadar önem verip vermediği ve öğrenme ile ilgili ortamın nasıl olduğuna bağlı olarak değişecektir. (Çırpan 1999 s.27)

3.7.1. OLUMSUZ YÖNETİM UYGULAMALARI VE BİÇİMİ

İşgörenlerin algıladıkları iklim, amaçlı olsun ya da olmasın yönetim uygulamalarının bir sonucudur. Yöneticilerin sözle söylediklerinden çok yaptıkları algıları oluşturur. Bu nedenle yönetim uygulamaları öğrenme iklimi unsurlarından birisidir. Üst yönetimin öğrenme faaliyetlerine bakış açısı, öğrenme çabaları için kaynak ayırması şirket içerisinde nasıl bir öğrenme ortamının olduğunu belirleyen en önemli unsurdur. Örgütsel öğrenme kültürünün oluşması Örgütsel kültürün oluşmasına benzer olarak üst yönetimin tutum ve davranışlarına bağlıdır.(Çırpan 1999 s.37)

İşgörenlerine destek olan yöneticiler onlarla düzenli olarak bir araya gelerek bilgi alış verişinde bulunur ve işgörenlerini eğitir.(Ackerman 1998 s.7)" Çünkü insanlar gereksinim duydukları bilgi, beceri, tutum ve davranışlardan büyük bir bölümünü öğrenerek kazanırlar. Nasıl davranacağını, nasıl çalışılacağını, nasıl yenilikler gerçekleştirebileceklerine ilişkin bilgiyi doğrudan öğrenme yoluyla kazanırlar.

Öğrenmenin geliştirilmesi için işgörenlerin öğrenme süreçlerini kolaylaştırması; bunun için de işgörenlerin rahat öğrenebilecekleri bir ortam hazırlamaya özen göstermesi gerekir. Aşırı doğruculuk ve sıkı kontrol insanları rahatsız eden ve onların verimliliklerini azaltan bir faktördür. Çünkü aşırı doğruculuk ve sıkı kontrol, işgörenlerin kendilerine güveni azaltır. Yöneticilerin her an bir uyarısıyla karşılaşacağını düşünen işgörenler yeni



işler yapma veya yaratıcı fikirler geliştirme konusunda çekingen davranırlar. Sıkı kontrol öğrenme ortamını da ortadan kaldırır.

Yönetimin desteklemiş olduğu öğrenme ortamlarında öğrenme için hazırlanmış, tasarımılanmış programlara katılan işgörenler teşvik edilir, takdir edilir, bilgilerinden yararlanır ve harcamış oldukları zaman için cezalandırılmaz. İşgörenlerce eğitim programlarında öğrenilen bilgi ve beceriler işe engelle karşılaşmadan aktarılabilir. Böyle ortamlara sahip işletmelerde işgörenlerden "bunlar çok önemli konular, fakat işe yaramaz çünkü yöneticiler bunu dikkate almaz" gibi ifadeler duyulmaz. Yönetim, işgörenlerin bir soruna geliştirdikleri çözüme değer verir ve o çözümün soruna uygulanmasına olanak sağlar. (Çırpan 1999 s.39) İşgörenlerin yönetimle ilgili algılarının; destekleyici, şefkatli ve işgörelere yardım etmeye istekli olduğunu gösterir. Yöneticiler, işgöreleri değerlendirmelerinde dürüst, fakat yapıcı olarak görölürler. Yöneticiler, işgörelere işbirliği yaparlar ve işgörelere değişik çalışma biçimlerinin farkındadırlar. "Amirle işi tartışabilir ve yapıcı yorumlar alabilirler".

Olumsuz öğrenme ikliminin olduğu işletmelerde; Dikey hiyerarşik yapılanma vardır, ve işgören amir ve yöneticiler ile fikir alış verişinde bulunamaz, amirler de iş görenlerin fikirlerine önem vermezler. Yönetim tarafından düzenlenen biçimsel eğitim programlarına, ancak yönetime yakın işgörelere ve amirler katılır iş görenlerin bu tür eğitim programlarına katılmaları genellikle israf olarak görölür. İş görenlerin katıldıkları eğitim programlarında elde ettikleri bilgileri iş arkadaşları ve amirleri ile tartışacakları ortam mevcut değildir.

3.7.2. SİSTEM YAKLAŞIMINDAN KAYNAKLANAN ÖĞRENME EKSİKLİĞİ

Sistem, üretim yada hizmet sektöründe organizasyonun tüm aşamalarında devam eden, yapıcı ve düzenleyici bir bilgiyi gerektiren oldukça geniş kapsamlı bir konu olmakla beraber; her işletme amaçları, girdileri, bu girdilerin işleyişi, alt bölümleri ve bölümler arası etkileşimleri, çıktıları, kendisini etkileyen ve onun tarafından etkilenen çevresi ile bir bütündür ve genelde dinamik bir yapıya sahiptir(Başlıgil Hüseyin.1995, s. 1165.) ve bu sistemler birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bölümlere ayırma ve uzmanlaşma çalışanların yalnızca kendi bölümlerinin önemli olduğunu düşünmeye ve öyle davranmaya



itmektedir. Hiyerarşik yapılarda, rutin veya rutin olmayan işlemler veya faaliyetler sonucunda üretilen önemli bilgiler, bilginin üretildiği bölümlerde kalmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi daha iyi hale getirebilmenin önemli bir unsuru bilginin bulunduğu birimden o bilgiye gereksinim duyulan yere akışını engelleyen blokların ortadan kaldırılmasıdır.

Olumlu bir öğrenme ikliminde işgörenler resmin bütününe farkındadırlar. İşletmenin bir bütün olarak neyi amaçladığını ve alt birimlerin bu bütün içerisinde rollerinin ne olduğunu görürler. Bu farkına varış, işgörenlerin bireysel amaçlarını örgütsel amaçlarla uyumlaştırmasını, bireysel ve Örgütsel başarı için uygun öğrenme deneyimlerini seçmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda işgörenlerin geliştirdikleri fikir ve önerilerin örgütün yararına olması ve dolayısıyla ödüllendirilmesi ihtimalini artıracaktır. (Çırpan 1999 s.40)

Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde; Bölümler arası bir rekabet vardır ve bu nedenle her bölümde üretilen her türlü bilgi beceriler diğer bölümler ile paylaşılmaz, bilginin üretildiği bölümde kalır. İş görenler resmin bütününe göremediklerinden çalıştıkları işletmede hangi bölümün ne iş yaptığını ve fonksiyonunu bilemez ve yalnızca kendi bölümlerinin önemli olduğunu düşünmeye ve öyle davranmaya teşvik edilir..

3.7.3. HATALARI HOŞGÖRMEME

Öğrenme İkliminin unsurlarından birisi de yeni bilgi ve becerilerin işe uygulanması sırasında yapılan hataların hoşgörülmesidir. Statükonun sorgulanması ve çalışanların hem kendilerinin hem de diğerlerinin düşünce yapılarını değiştirmeleri yeni şeyler denemeyle ve olumlu risk yüklenmekle mümkün olabilir. Değişim ve gelişimin temelinde sürekli yeni şeyler denemek yatmaktadır. Burada olması gereken kural şudur: "Bir fikre sahipseniz, onu deneyin". Bilgi üretmek ve kazanmanın arkasında hesaplanmış risk bulunmaktadır. Risk yüklenmenin cezalandırıldığı ortamlarda yeni fikir üretiminin önü kesilmiş olmaktadır.

Yanılma ve hataları, riski teşvik eden ortamlarda, yeni bir şeyler öğrenme fırsatları olarak değerlendirilir ve olumsuz pekiştirme ile karşılanmazlar. Burada üzerinde durulması gereken nokta yapılan hatalarda kasıt veya ihmal olmamasıdır. (Çırpan 1999 s.42)



Alışkanlık geliştirme ve beceri öğrenmesinin yerleşebilmesi için, iş görenlerin uygulama ve hata yapma fırsatlarının olması gerekir. Yönetim kültürü, hataların yapılabileceği, fakat aynı hatanın iki kez yapılmasının doğru olmadığı ilkesi çerçevesinde geliştirilmelidir. Böyle bir öğrenmenin hızlı bir şekilde oluşabilmesinin yolu, psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturmaktır. Sürekli olarak cezalandırılma ile karşılaşan işgörenlerin davranışları, güvenilir olarak kabul edilen sınırlar içerisinde kalır. Bunun sonucunda işgörenler deneme-yanılma öğrenmesinden uzak durmaya çalışırlar. (Çırpan 1999 s.43)

Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde; Çalışanların statükoyu sorgulamalarına izin verilmez dolayısı ile yapılan tüm işler geleneksel kültüre ve alışla gelmiş biçimde yapılır. İşgörenlerin yeni bir şey denemesine izin verilmez, yeni bir şey deneyip de başarısız olan iş gören statükoya karşı geldiği için anında cezalandırılır.

3.7.4. ÖĞRENME İÇİN ZAMAN AYRILMAMASI

Başarılı işletmecilik anlayışının temelinde yatan gerçek sürekli eğitimidir. Gerek işletme içinde ve gerekse işletme dışında işle ilgili seminer, sempozyum veya fuar gibi faaliyetlerle işgörenlerin bilgilerini artırır. Ancak işletmelerin kaynak yetersizliği ve çalışanların eğitim altyapılarının eksikliği nedeniyle bu tür faaliyetlere katılmamakta ve eğitim altyapısı eksikliğini giderememektedir.

Öğrenen örgütlerin en temel özelliklerinden birisi de örgütün, çalışanlarını, politikalarını ve uygulamalarını yaşantılarından öğrenmeye yöneltmesidir. Öğrenmenin desteklendiği örgütlerde, öğrenme için ayrılan zaman işin normal bir parçası olarak kabul edilir. Profesyonel gelişim için işten uzaklaşmalar normal olarak karşılanır.

Sürekli eğitim, hem işletmeler açısından hem de bireyler açısından olmazsa olmaz şartlar arasında yer almaktadır. Sürekli öğrenme iş ortamının olduğu şirketlerde bilgi ve beceri kazanma bütün işgörenlerin vazgeçilmez sorumlulukları arasındadır. Örgütün bütün kademelerinde yaşamboyu öğrenmeye bir bağlanma söz konusudur. Biçimsel eğitim programlarının yansıra bireysel gelişim deneyimlerine örgütün tam desteğini de içerir. Öğrenmenin sürekli olduğu, hiç bir zaman sona ermediği, uygulama için her zaman fırsatlar olduğunu ifade eder.(Çırpan 1999 s.44).

Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde; İşgörenler, düşünmeye, uygulamaya ve değişiklikleri takip etmeye zaman ayıramazlar ve arkadaşları ve ilk amirleriyle sorun ve konuları konuşma imkanı ve ortamı mevcut değildir. İş görenler "işlerinin belli bölümlerinde, değişiklikleri takip etmeye zamanları yoktur".Öğrenmeye zaman ayırmadıkları içinde boş kalan zamanlarında bir birbirlerinin eksikliklerini araştırmaya ve iç çekişmeye neden olacak uğraşlar ile zaman geçirirler.

3.7.5. ÖZERKLİK VE SORUMLULUK ANLAYIŞININ OLMAMASI

En fazla öğrenme bireylerin özbenliklerinin tanındığı ve statülerine değer verildiği iklimlerde gerçekleşmektedir. Öğrenme faaliyeti içerisinde olan bireylere değer verildiği iklimlerde bireysel öğrenme gayretleri daha fazla ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde yazılı olarak bulunan iş tanımları ve eğitim programları gerçekte işin nasıl yapıldığını açıklamaktan uzaktır. Yani yazılı iş tanımları ile işgörenlerin bizzat tecrübe ettikleri iş yapış biçimleri arasında bir uçurum vardır. Bunu harita analojisiyle şu şekilde açıklayabiliriz: Harita üzerinde yapılan yolculuk ile gerçekte yol üzerinde yapılan yolculuk arasında büyük farklılıklar vardır. Harita kaçınılmaz olarak, yol üzerinde değişen şartlar sonucu alınan karadan göstermeyecek ve herşeyi pürüzsüzmüş gibi sunacaktır. Harita yararlı bir araç olmasına rağmen yolda karşılaşılan problemlerle nasıl başa çıkılacağı konusunda herhangi bir bilgi içermez.

Aynı şekilde işletmelerde de işgörenlerin uymaları istenilen işin nasıl yapılacağına dair yönetmelikler ve iş tanımları işi yaparken karşılaşılan problemlerin nasıl çözüleceğini göstermez, iş tanımlarına göre belirlenen gerekli beceriler gerçekte gerekli olan becerilerden daha az gibi görünür. Bu ise işgörenlerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin hafife alınması ve küçük görülmesine yol açar. İşgörenler işlerini yaparken işverenlerin kendilerinden bekledikleri veya izin verdiklerinden daha fazla bilgi ve beceri geliştirmek zorundadırlar, işgörenler için "çalışırken öğrenme" mesleki bir zorunluluktur, işin gerektiği gibi yapılabilmesi için "çalışırken öğrenme" bir zorunluluk olmasına rağmen bazı işletmelerde bu öğrenme yazılı hale getirilen katı iş yönergeleri aracılığıyla kısıtlanabilir. (Çırpan 1999 s.45)



Öğrenmeyi desteklemeyen örgütler, yönetmeliklere bağlı, rollerin dar bir şekilde belirlendiği, belirsizliğin hoşgörülmediği ve biçimsel iş ortamları oluşturur.

3.7.6. TAKIM ÇALIŞMASININ YAPILAMAMASI

İşletmelerin canlı organizma olmaları nedeniyle, bir bireyin öğrenmesinin diğer bireyler hatta bütün bir örgüt için çağrışımları vardır. Takım içerisinde bireyin kendisini ve diğerlerini öğrenen kişiler olarak görme düşüncesi, diğer işgörenlere bakış açısını değiştirir. Olumlu bir öğrenme ikliminde işgörenler diğerlerini yalnızca bilgi kaynağı olarak değil aynı zamanda işbirliği yapabileceği, yardımlaşabileceği kişiler olarak görür.

İşletmeler, bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenmenin kurumsallaşabilmesi için bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir bağ kurulması gerekir. Kurumsallaşamayan bireysel öğrenme ve deneyimler, işletmeyi bireye bağlı kılmakla kalmayıp, bireyin işletmeden ayrılması durumunda bireyin öğrendikleri de örgütten ayrılacaktır, oysa öğrenen örgütlerin özelliklerinden biride öğrenmenin kurumsallaşması, işletme içinde üretilen her türlü bilgi ve tecrübelerin bilgisayar, dokümantasyonlar gibi araçlar ile depolanmasıdır.

Sürekli öğrenme ikliminin varolduğu işletmelerde bilgi ve beceri kazanımı sosyal etkileşimler ve iş ilişkileri tarafından desteklenir. Etkileşimli bir iş ortamında birlikte çalışma sonucunda işgörenler, İşlerarasında varolan karşılıklı bağımlılıkları görebilir, diğer bireylerin görevlerinin ve sorumluluklarının farkına varabilirler. Böylelikle işgörenler, yöneticiler, birimler ve takımlar arasında işbirliği ve uyum sağlanır ve bu uygulamalar kurumsallaştırılır.

İşletmelerde kendi tecrübelerine uygun olarak hareket etmelerine serbest bırakılan takımlar, önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre hareket etmeleri beklenen takımlara göre daha başarılıdırlar. Yetki ve sorumluluk devretmiş işletmelerde işgörenlerin doğal öğrenme yeteneklerini harekete geçer ve dolayısıyla örgütlerin de öğrenmelerini sağlar. .(Çırpan 1999 s.47)

Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde; işgörenler diğerlerini yalnızca bilgi kaynağı ve kendine rakip olarak görür bu nedenle bu tür işletmelerde işbirliği



yapabilecek, yardımlaşabilecek ortam mevcut değildir. Öğrenen organizasyonlar felesefesini benimsememiş işletmelerde işletme içinde üretilen her türlü bilgi şahıslara münhasır olarak geliştiğinden o çalışan, kurum içinden ayrıldığında üretilen bilgilerde o şahısla kayıp olur çünkü üretilen bilgilerin depolandığı ve paylaşıldığı bir sistem mevcut değildir.

Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde, Yönetimden kaynaklanan öğrenme yetersizliklerinde de anlatıldığı gibi yetki ve sorumluluk üst yönetimin elinde toplandığından yetki devredilmemiş dolayısı ile takım çalışmasına uygun ortamlar oluşamamıştır.

3.7.7..UYGUN OLMAYAN ÖDÜL SİSTEMLERİ

İşletme içerisinde ödüllendirilen davranışlar işgörenlerce benimsenecek ve cezalandırılan davranışlar ise terk edilecektir. Pek çok işletmede halen bulunan ödül sistemleri örgütsel öğrenme açısından bir engel oluşturmaktadır. Mevcut ödüller, grup çalışması veya işbirliğini teşvik etmekten çok, bunların pahasına bireysel çabaları desteklemektedir. Bu ise öğrenme ikliminin önemli bir unsuru olan birlikte çalışma veya takım halinde öğrenmeyi engellemektedir. Aynı zamanda bireyin öğrendiklerini diğer çalışanlara öğretmesini veya diğer çalışanları destekleyici diğer davranışlarda bulunmasının da önüne geçmektedir. Mevcut ödül sistemlerinin öğrenme önünde engel olmasının bir diğer nedeni de ödüllerin gerçek anlamda İşgörenin şirkete yaptığı katkıya göre verilmemesi veya verilememesidir. Bu ödüller, birilerini kayırma, kişilik gruplaşmaları, yetersiz bilgi veya değerlendirme ve etkili olmayan zamanlama gibi nedenlerle tam yerini bulmamaktadır. .(Çırpan 1999 s.48)

Öğrenen örgütlerde teşvik sistemi de değiştirilmiştir. Öğrenen örgütler, çalışanları öğrenme ve gelişme konularında teşvik eder. Ücret sistemi öğrenmeye yönelik olarak ayarlanmıştır. Bazı şirketler bilgi için ücret olarak adlandırılan bir sistem uygulamaya başlamışlardır. Bu sisteme göre çalışanların edindiği her yeni beceri ücretlerinde belli bir artış sağlar. (DAFT Richard, 1998, P.565) Bunun da ötesinde, görüş ayrılıkları veya yapılan hatalar nedeniyle cezalandırma uygulamadan kaldırılmıştır. Günümüzde pek çok işletmede, risk yüklenme veya görüş ayrılığı yalnızca engellenmekle kalmaz, aynı zamanda



"kariyeri sona erdirici" unsurlar olarak görülmektedir. Öğrenen örgütlerde iş farklılık, yaşantıları daha güçlü hale getirmesi nedeniyle teşvik edilir.

Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde; ödül sistemi grup çalışması veya işbirliğini teşvik etmekten çok, bunların pahasına bireysel çabaları desteklemektedir. Aynı zamanda bireyin öğrendiklerini diğer çalışanlara öğretmesini veya diğer çalışanları destekleyici diğer davranışlarda bulunmasının da önüne geçmektedir. Mevcut ödül sistemlerinin ödüllerin gerçek anlamda işgörenin şirkete yaptığı katkıya göre değil, birilerini kayırma, kişilik gruplaşmaları, yetersiz bilgi veya değerlendirme ve etkili olmayan zamanlama gibi nedenlerle informal etkilerle verilmektedir.

Şirketlerdeki ödüllendirme sistemlerinin kişinin motivasyonu ve değiştirilmek istenen davranışı üzerindeki etkileri tartışılmazdır. Kişinin içinde bulunduğu durumlara uygun ödüllendirmeler kullanıldığında sonuç en etkin olur. Bazı insanları para ya da tatil memnun ederken bazılarını ise üç haftalık bir çalışma sonucu hazırlanan rapor üzerinden alınan olumlu geri bildirim motive edebilir. Bunun için ihtiyaç belirleme ölçeklerine ücret araştırma ölçekleri uygulanıp, kişilerin ihtiyaçları belirlenip buna uygun eğitimler verilecek ödüllendirme sistemleri kullanılabilir(Ferik Funda İnternet) oysa Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde; Kişilerin ihtiyaçları göz önüne alınmadan ödüllendirme yapılır.

3.7.8.. REHBERLİK VE DESTEĞİN SAĞLANMAMASI

Rehberlik: kendini anlaması, problemlerini çözmesi, gerçekçi kararlar alması, kapasitelerini kendine en uygun düzeyde gelişmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı bir uyum yapması ve böylece kendini gerçekleştirme için uzman kişilerce bireye verilen psikolojik yardımlardır.(Kepçeoğlu Muharrem 1995 s.13) bu nedenle öğrenen örgütlerde İşletmeler çalışanlarının kapasitelerini en uygun düzeyde geliştirmeleri, kariyer gelişimi için biçimsel ve biçimsel olmayan yetiştirme programları düzenler. Edinilen becerilere göre ulaşılabilecek kariyerlerin planlamasında çalışanlarına katkıda bulunur.

Kuramsal olarak Öğrenmenin gereklerinden birisi de geribeslemedir. Geribesleme yoluyla, örgütler, çevreye verecekleri tepkinin uygunluğu artar ve böylece örgütlerin performansının yükselmesi sağlanır. Örgüt genelinde, geribesleme "amaca ne kadar

yakınız?" sorusunun cevabını verir. Elde edilen geribesleme ne kadar doğru ve hızlıysa performans da o kadar yüksektir. Geribesleme yoluyla elde edilen bilgi nesnel değilse, işgörenler bu bilgiyi kabul etmeye istekli değilse ve kurumsal kaygılar bu bilginin kabul edilmesini engelliyorsa, örgütlerin geribesleme yoluyla öğrenmeleri sınırlanmış olacaktır, işletmelerde geribeslemeden öğrenmemelerinin bir diğer nedeni de, geribeslemenin genellikle olumsuz eleştiri olarak görülmesidir. Olumsuz eleştiri ise örgütün varlığına karşı bir tehdit olarak görülür. Elde edilen bilginin örgüt kültürüyle tutarlı olmaması da öğrenme önünde bir engeldir.

Bireysel bazda da, öğrenme sürecinde geribeslemenin olmaması, etkili, birey ve kişilerarası iletişimin önünde çok Önemli bir sorundur. Günlük işlerde yapılacak geribeslemenin yanında örgüt içerisinde kurulacak sistematik geribesleme sistemine de ihtiyaç vardır. Bireyler arasında sözlü olarak gerçekleşen geribesleme yetersizdir. Örgütün tamamını kapsayacak şekilde kurulacak geribesleme sisteminden yönetim sorumludur. Günümüzde işletmelerde pek çok işgören geribesleme vakumunda çalışmaktadır. Yöneticiler için bu durumdan çıkmanın yolu, yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim kanallının yolunu açık tutmaktır. Geribesleme araçları, özellikle anketler, işletmede varolan iklim hakkındaki düşüncelerim rahatlıkla ifade etme fırsatı sağlar. Bu geribesleme araçlarının isimsiz olarak kullanılması, yani anonim olması işgörelere duygusal rahatlık sağlar ve gerçek düşüncelerim çekinmeksizin belirtmelerine olanak verir.(Çırpan 1999 s.49)

3.7.9. GÜVEN DUYGUSU VE İLETİŞİM ORTAMININ GELİŞTİRİLEMEMESİ:

Güvenin bireyler arası ilişkilerde temel işlevi işbirliğine gönüllülük yaratmasıdır. Ancak bunun gerçekleşmesinde güvenin düzeyi önemlidir. Güvenin yüksek düzeyde olması işbirliğini güçlendirir, düşük düzeyde güven ise rekabet yaratır. Eğer kişiler birbirlerine sınırlı bir biçimde güveniyorlarsa, taraflar tam olarak karşılıklı niyetlerinden emin olmadıklarından, birbirlerinin gözünde iyi kalmayı sağlayacak kadar işbirliğine giderler. Yüksek güven ortamında ise, üyelerin güven deneyimi paylaştıkları değerler, tutumlar ve duyguların etkileşimi ile oluşur. İşbirliğine dayalı eylemler kişilerin kendilerini iyi hissetmelerine yol açar, paylaşılan değerleri güçlendirir ve pozitif tutumları geliştirir.

Yaratıcılık ve sinerjistik ilişkilerin gelişmesi de böyle bir ortamda kolaylaşır(Erdem Ferda ve ark.

En yüksek ölçüde performansın sağlanması için kişiler arasında güven duygusunun gelişmiş olması ve birbirlerine olumlu şekilde bilgi veren bir yapının oluşmuş olması gerekir. Bu güvenin özellikle çalışan ve yönetici arasında sağlanması gerekmektedir. Bilgi verme alışkanlığının olduğu organizasyon iletişim kanalları ile ilgili problemlerini de çözmüş demektir. Bu aşamada kişilerin kendilerini de tanımaları önemli bir noktadır, iletişimin geliştirilmesi ve organizasyon üyelerinin birbirlerine bağımlı oldukları iç müşteri kavramının geliştirilmesi ile daha kolay anlaşılır ve nedensellik bağı ile yeni davranışlar geliştirilebilir.

Bu arada işyeri düşünme açısından da güvenli bir hale getirilmiş olmalıdır: "Yeni düşünceler fidanlar ya da bebekler kadar kolay örselenebilirler. Kendi başlarına yaşamlarını sürdürür hale gelinceye kadar onları besleyip büyütecek bir ortama gereksinim duyarlar. Kuruluş yeni düşünceleri destekleyecek yeşertecek ya da onları bir sera gibi zararlı etkilerden koruyacak bir ortam hazırlamalıdır. Yeni düşünceyi ham halinden belki de dünyayı sarsacak büyük bir başarıya dönüştürmek için gerekli potansiyelin yaşama geçmesini sağlayacak ilk koşul güvenli ve destekleyici bir ortamdır.(Saunders L Bernard. 1998.p. 13)

Olumsuz öğrenme ikliminin bulunduğu işletmelerde; Genel huzurla ilgili hususlar, olumsuzdur çalışanlar sürekli birbirlerinin açıklarını ararlar ve üst amirlere sürekli şikayetler ulaşır, işgörenler birbirlerine güvenemedikleri için işbirliği de yapamazlar.ve sürekli çalışma arkadaşlarının olumsuz tutumları nedeni ile performansları düşüktür. Bunun sonucunda da işgörenler haklarını almadıkları bir ortamın varlığından söz ederler.:

3.7.10. GÜDÜLEME EKSİKLİĞİ

Kişilerin, toplumdaki konumları, gelir düzeyleri, eğitimleri, psikolojik yapılarının farklılıkları nedeniyle farklı gereksinimlere sahiptirler. İnsanların gereksinimleri doğru olarak bilindiği takdirde motive edilmeleri kolaylaşır.



A.Maslovv, gereksinimler hiyerarşisinde kişinin önce fiziksel ve güvenlik gereksinimlerinin yerine getirilmesi gerektiğini, ardından sosyal aidiyet ve saygınlık, son olarak da kendini yeniden yaratma dürtülerinin geldiğini söyler.(Erengül Bilge 1997, s. 95.) Eğer bireylerin fiziksel ve güvenlik sorunları varsa onlardan yeterli öğrenme beklenemez. İnsanları harekete geçiren çok sayıda güdüleyici mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür : (Eren, 1993.s.331-339)

1. Gelir
2. Güvenlik
3. Yükselme imkânları
4. Çekici iş
5. Yapılmaya değer bir iş vermek
6. Statü
7. Kişisel yetke ve güç kazandırmak
8. Özel yaşama saygılı olmak
9. Kararlara katılma imkânları sağlamak
10. Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi

Yukarıda sayılan güdüleyicilerin eksikliklerinde bireylerin öğrenmeye karşı ilgileri azalacaktır.

3.8. ÖRGÜT VE ORGANİZASYON YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

Örgüt; is ve işlev bölümü yaprak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, Ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için birbirini etkileyen, birbirine bağlı bireyler grubunun faaliyetlerinin rasyonel eşgüdümünü sağlayan sistemdir,(Ceylan a.g.e. s.2)

Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındandır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli öğrenir.



Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar etkili öğrenir. (Bursalıoğlu, , 1998, S. 15)

Organizasyon yalnızca insanların, bazı belirli ilkelere göre gruplara ayrılması değildir. Bu insanların yapacakları işlerin ayrıntılarıyla saptanması, bunların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kime emir vereceklerinin ve kimden emir alacaklarının gösterilmesi, hangi araç, gereç ve malzemenin nerede kullanacaklarının saptanması ve benzeri bütün düzenlemelerdir. (Şahin 1993 s.74)

3.8.1. ÖĞRENMEYİ ENGELLEYEN ÖRGÜT VE ORGANİZASYON YAPISININ OLMASI

Yapı örgütün araçsallığını oluşturur. Örgüt içindeki iletişim ve kontrol mekanizmalarını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirler. Örgütün yapısı da öğrenmeyi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yapının esnek olmaması, ve bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi engeller. Örneğin . Evinizle işiniz arasında 5 saatlik yol varsa siz her gün işinizde verimsiz ve yorgun olursunuz. İşinizde veriminizi artırmanın yolu mimariyle ilgilidir. İşiniz ile yaşadığınız yer arasındaki mesafenin kısa olması sorunlarınızı çözmeyecek, sorunlarınızı ortadan kaldıracaktır. Fabrika içinde vida sıkın bir işçiye vidaların stoklandığı depo 15 dakika uzaklıktaysa ve günde en az iki defa stoktan vida almak gerekiyorsa otomatik olarak 1 saat zaman kaybedilecektir. Bu zaman kaybının maliyetinin tek sorumlusu, hatalı fabrika yerleşimi diğer bir sözle mimari düzendir. (Arat a.g.e) Öğrenen organizasyonlar ise. esnekliğe, açıklığa, şerbetliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal karakteristikleri taşımaktadırlar. Öğrenen organizasyon yapıları öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuşlardır. Örgüt sınırları, örgütün dış çevresi ile kolaylıkla alışveriş yapabilmesi için oldukça geçirgen bir yapıya sahiptir. Bu öğrenme ihtiyacından yola çıkarak yapıda öğrenmeyi destekleyen, onlara gerekli serbestiyi tanıyan ve kaynakları insanlara sunan bir anlayış hakimdir.

Örgüt yapısının düzenlenmesinde, örgüt kültürü, strateji ve çevre gibi faktörler önemli rol oynasalar da, örgüt yapısını esas belirleyen, bu faktörlerden öğrenilenlerdir.



Merkezi, mekanik yapılar, öğrenmeye daha kapalıdırlar ve geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunurlar. Organik, daha merkezkaç yapılarda ise esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilir. Öğrenen organizasyonların örgüt yapıları ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaklardır. .(Yazıcı Selim 2001 s.136)

Öğrenen organizasyonların örgüt yapısı, çalışanların ve örgütün bütün olarak gelişmesini sağlayacak bir biçimdedir. İşletme içinde görevler, iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar, esnek ve geçirgen yapıdadırlar, böylece değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. amaç, çevresel değişimlere kolay uyum sağlayabilecek bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Öğrenen organizasyonların yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. öğrenen. organizasyonlar, bilgi akışını artırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için yüksek oranda geçirgen sınırlara sahiptirler. Yönetimle çalışanlar; müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmaktadır. Çünkü örgüt yapısı öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. Yönetim bu amaçla öğreneme için gerekli kaynakların tümünü seferber etmektedir.(Selim Yazıcı 2001 s.173)

3.8.2. İLETİŞİM EKSİKLİĞİ

Örgüt içerisinde varolan iletişim kanallarının etkili bir şekilde çalışması öğrenme iklimi unsurlarından birisidir, iletişim eksikliği ve dolayısıyla koordinasyon eksikliği örgüt içerisinde öğrenme olanaklarını sınırlar. Bununla birlikte iletişim kanallarında yeni teknolojilerin kullanılması iletişim hızı ve etkililiğini artıracaktır.

İşletme dışından elde edilen bilgilerin, işletme içerisinde işletme yararına değerlendirilmesi için işletme içi iletişimin de sağlıklı olması gerekir. Bunun yanında dışarıdan gelen bilgilerin işletme içerisinde doğru kişilerce kabul edilmesi gerekir. Doğru bilginin doğru kişilere ulaşmasının önündeki en büyük engel, üst yöneticilerin firma üzerinde denetimlerinin devam ettirmek istemeleridir. (Çırpan 1999 s.49)

İşletmelerin başarısı ve/ya başarısızlık nedenleri iç ve dış iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. iç iletişim eksikliği özellikle yöneticilerle işgörenler arasında ya da

işletmede çalışan bireylerin birbirleriyle olan iletişim eksiklikleri öğrenmeyi engelleyici hatta tamamen ortadan kaldırmaya yönelik olarak gerçekleşmektedir. İletişim eksikliğinin ikinci boyutu ise, işletmenin dış çevresi ile ilgilidir. Bir işletmede iletişim eksikliğinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Koçel 1999. -Eren 1998)

Kişisel Faktörler : Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargılan ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir.

Dil Güçlükleri: Ancak, bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıklarını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğunu ifade edebiliriz. Buradan göndericinin bir kelimeye ya da kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol veya kavrama verdiği anlam farklı olabilir

Zaman Baskısı: Bazen iletişim sürecinin aldığı süre de bir bariyer olarak görülebilir. Örneğin, özellikle zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birisine aktarılır. Veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve formal yollardan ulaşmak yerine informal ve kısa yollar seçilebilir.

Algılamada Seçicilik: bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin kişiler belirli öntiplere (stereotype) ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan (göndericilerden) gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır

Geri İletimden Kaynaklanan İletişim Engelleri: Geri iletim bir yansıtma aracı olduğu için mesaja ilişkin tepkileri, kuşkuları ve mesajın içeriğinin anlaşılır olup olmadığını kapsamaması gerekmektedir. Bu yapılmaz, ya da eksik geri iletim verilirse, kaynak birim gönderdiği mesajın ne derece anlaşıldığını bilemeyecektir.

3.8.3. ÖĞRENME VİZYONUNUN EKSİKLİĞİ

Vizyon, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış” olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği

sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir.(Zel Uğur, 1997,s.4) Bu nedenle gerek yöneticilerinin ve gerekse işgörenlerinin öğrenme yeteneklerini artırmaya ilişkin bir amaç göz ardı edilirse. Bu organizasyonların öğrenme vizyonunu eksikliğidir. Vizyon açık, net, kavranabilir ve paylaşılabılır değilse burada vizyonun bulanıklığı söz konusu olur. Bu bulanıklık vizyonun sahiplenilmemesi sonucunu doğurur

Paylaşılan bir vizyon, tüm çalışanlara ortak bir amaç sunar. Öğrenen bir organizasyon olabilmenin en önemli aşaması, çalışanlar arasında öğrenme odaklı bir vizyon yaratmaktır. Çünkü, öğrenme olmadan bir örgütün amaçlarına ulaşması oldukça zordur. O halde çalışanların bir "öğrenen organizasyon vizyonu"na sahip olmaları gerekmektedir. İnsanların bu vizyona sahip olmaları birkaç açıdan önem taşımaktadır

- Paylaşılan bir vizyon, çalışanlara öğrenme üzerinde odaklanma gücünü verir. Vizyon insanların umutlarını ve hayallerini ortaya koyar ve onlar için bir anlam ve değer taşır.
- İnsanların gerçekten istedikleri bir amaca erişmek için çalışmaları, onların tutuculuktan kurtulmalarını sağlar.
- İnsanlar ancak gönülden inandıkları şeyleri gerçekleştirebilmek için yaratıcı ve güçlü bir biçimde öğrenirler.

Vizyon, işgörenlerin işletmeleriyle olan ilişkilerini kuvvetlendirmekte ve işletmeyi sahiplenme duygusu vermektedir. Bu nedenle tüm işgörenler tarafından paylaşılmış bir vizyon, risk alma ve cesaretlenmeyi kolaylaştırırken işgörenlerin motivasyonunu da artırır. Kaldı ki, vizyonu dar ve sınırlı olan organizasyonların öğrenmeye karşı duyarlılıkları azdır. Vizyon eksikliği, bir işletmede hayati öneme sahip olan yenilikçi, dinamizm ve çalışanların birliğinin sağlanması gibi unsurların gelişmesine engel olur. Vizyonu gerçekleştirme de ancak öğrenme yeteneğinin geliştirilmesiyle mümkündür.

3.8.4. MİSYON VE İDEOLOJİ EKSİKLİĞİ

Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen

çerçeveyi oluşturmaktadır Bu nedenle İdeoloji, organizasyonun içindeki ve çevresindeki sosyal dünya ve bu dünyanın işleyiş biçimi hakkındaki değerler ve inançlarını yansıtır. Güçlü ideolojileri olan organizasyonlar uzmanlaşma ve strateji belirleyebilirler, ideoloji sosyal sorumluluğu paylaşılabilmek, risk alma konularında tepe yönetimlerinin de etkisiyle belirleyici etkindir.(Furman Oba ve ark. 1994 s.219)

Öte yandan kurum kültürü ile yerleşen alışkanlık, tutum ve davranış kalıpları organizasyonun kişiliğinin bir parçasını oluşturur. Bu nedenle kurum kültürü yazıyla ifade edilmemiş olsa bile, aynı işletmede çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen yerleşmiş değerler demetidir. Paylaşılan bu değerlerin fazlalığı ve paylaşımın yaygınlığı işletme kültürünün ve işletme ideolojisinin de bir göstergesidir (Döğertlioğlu Özgür.1996, s. 158.)

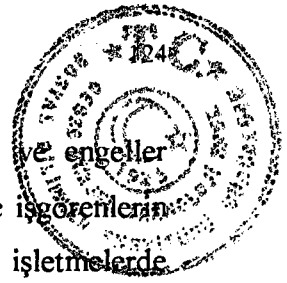
İşletme misyonu ve ideolojisi günün gereklerine göre düzenlenmemiş ve/ya çalışanlar tarafından benimsenmemiş ise çalışanlar işletmelerinin varlık nedenlerini ve dış dünyaya bakış açılarını anlayamayacaklarından işletmeleri ve kendileri için gerekli yeni öğrenme becerisinin ne olması gerektiğinde kavrayamayacaklar. Bu ise kurum kültürün öğrenme becerilerini kısıtlayan biçimde gelişmesine neden olacaktır.

3.8.5. KAYNAK YETERSİZLİĞİ

Kaynak yetersizliklerini iki grupta değerlendirebiliriz. Bunlar maddi kaynaklar ile maddi olmayan kaynakların yetersizliğidir. Sektörlerde öğrenme yeteneğinin geliştirilmesinin maddi kaynakların yeterliliğine bağlıdır. Maddi kaynakların yetersiz oluşu işletmelerin öğrenme yeteneğini daraltmaktadır.Diğer yandan insan ve beyin gücünün ya da entelektüel sermayenin yokluğu da öğrenme yeteneklerini dolayısıyla işletmelerin gelişmesini etkilemiştir.

3.8.6. ÖĞRENME PROGRAMLARI VE DONANIMININ EKSİKLİĞİ

Öğrenme belirli bir program çerçevesinde gerçekleştirilir. Ancak bugün organizasyonlarda öğrenmenin etkin ve etkili olması için temel sorun, öğrenme



programlarının düzenlenmesidir. Bu öğrenme programlarındaki yetersizlik ve engeller işgörenlerin öğrenme yeteneklerini geliştirmemesi, işletme yöneticilerinin ve işgörenlerin öğrenme programlarını uygulamamalarından kaynaklanmaktadır. Ancak işletmelerde yöneticiler ve işgörenler öğrenme konusunda kendilerine zaman ve kaynak ayırdıkları takdirde öğrenme programlarındaki yetersizlikler ve engeller ortadan kalkacaktır.

Bu tür olumsuz durumların ortaya çıkmaması için eğitim açığı analizi gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle, ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması gerekir. Böylece bir işin ifa edilebilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin tüm özellikleri belirlenmiş olur. Bunun yanı sıra görev analizi yapılarak bir işgörenin bir görevi, bir işi veya bir ödevi etkili bir biçimde ifa etmesi için neleri yapması gerektiği belirlenir. Ayrıca bu analizle işgörenin yetkileri kullanmada ve sorumlulukları yüklenmede yeterlilik durumu ortaya konur. Böylece her bir işin ve görevin ne olduğu saptanırken, aynı zamanda eğitimin içeriği belirlenmiş olur. Bunlardan sonra atılacak adım da, kimlerin eğitime ihtiyaçları olduğunun bulunmasıdır(Bingöl Dursun 1997 s.184)

Ayrıca çalışanların bilgi ve yeteneklerini artıracak görsel ya da işitsel öğrenme araçlarının bulunmaması öğrenme araçlarının eksikliğini gündeme getirir. Bugün tepegöz, slayt, video, televizyon ve bilgisayar öğreten ve öğrenenler açısından öğrenme sürecini sıkıcı bir hal olmaktan çıkartmış eğlendirici bir boyut kazanarak bireylerin daha kısa zaman içerisinde bilgileri daha kolay algılamalarına yardım etmiştir.(Banaz Erol, 1997, s. 25.)

3.8.7. KOLEKTİF AKLIN KULLANILMAMASI

İşletmeler kendini yenileyecek ya da geride kalacak; Günümüzde hemen hemen bütün işletmelere rekabetin dayattığı buyruk bu kadar basit. Ne var ki bunu gerçekleştirmek zor; çünkü, ancak farklı fikirler, algılama biçimleri ve enformasyon işleme ve değerlendirme yöntemleri çatıştığında yenilik gerçekleşir. Bu ise genellikle dünyayı doğası gereği farklı biçimlerde gören çeşitli aktörler arasında işbirliği gerektirir. Sonuç olarak, fikirler arasında yapıcı bir biçimde gerçekleşmesi gereken çatışma çoğu zaman doğası gereği birbirini anlamayan insanlar arasında kısır bir biçimde gerçekleşir hale gelir.

Anlaşmazlıklar kişiselleşir ve yaratıcı süreç kesintiye uğrar. Genellikle yöneticiler bu olgu karşısında iki tepki gösterirler. (Leonard Dorothy et al., 1997)

1-Bu çatışmadan hoşlanmayan ya da sadece kendi yaklaşımlarına değer veren yöneticiler genellikle kendilerine benzeyen, belli türden kişileri işe alır ve ödüllendirirler. Yönettikleri kuruluşları “*rahatlatıcı kopya sendromu*” adını verdiğimiz bu oluşum nedeni ile birlikte çalışan kişilerin benzer çıkarları paylaşması, benzer bir eğitimden geçmiş olması ve herkesin birbirine benzer bir şekilde düşünmesi nedeni ile kurum zarar görür. Bütün fikirler benzer bilişsel eleklere geçtiği için, sadece tanıdık olanlar varlığını sürdürür

2-Öte yandan, çeşitli düşünme tarzlarına sahip çalışanlara önem veren yöneticiler ise genellikle o insanları nasıl yöneteceklerini bilmezler. Bir grup farklı insanı aynı odaya kapamak, ister istemez sorunlara yaratıcı çözüm bulunmasıyla sonuçlanacakmış sanırlar. Farklı tarzları olan insanların genellikle birbirini anlamayacağı ya da birbirine saygı göstermeyeceği ve bu tür farklılıkların kişisel anlaşmazlıkları ateşleyebileceği olgusunu görmezden gelirler. "Ayrıntı düşkünü kişi" "vizyon konusu"nu göz ardı eder; "kavram insanı" bitimsiz analizlerden hoşlanmaz; bireyci olan kişi bir ekibin taleplerini tam bir zaman israfı olarak görür. Bu insanlar yardım olmadan birlikte çalışamazlar

Yeniliğin gelişmesini sağlamada başarılı yönetici, “*yaratıcı törpüleme*” adını verdiğimiz, farklı yaklaşımların birbirini yaratıcı bir biçimde törpülemesi sürecinin işlemlerini nasıl sağlayacağını kavrar. Böyle bir yönetici farklı insanların farklı düşünme tarzları olduğunu bilir. Bu düşünme tarzları analitik veya sezgisel, kavramsal veya deneyime dayalı, toplumsal veya bağımsız, mantıksal veya değerlere dayalı olabilir. Söz konusu yönetici, kendi örgütünde çeşitli yaklaşım ve perspektiflerden oluşan eksiksiz bir yelpazenin gerçekleşmesini özellikle. ister ve bilişsel bakımdan çeşitlilik gösteren insanların öbür düşünme tarzlarına saygı göstermesi gerektiğini bilir. Yaratma sürecini disiplin altına almak için, birlikte çalışmayla ilgili temel kuralları koyar. Her şeyden önce, yeniliği özendirmek isteyen yöneticinin yaratıcı törpülenmenin önünü açmak veya kesmek için neler yaptığını incelemesi gerekir.

Organizasyonlarda başarı ya da başarısızlık nedenlerinin başında insana bağlı faktörler gelir. İşletmeyi büyütmek, kazancı artırmak yaratılan zenginlikleri paylaşmak

kollektif çalışmanın ürünüdür. (Melohn H Thomas. 1997,s.16) Kollektif akıl: organizasyonu oluşturan tüm bireylerin bir araya gelerek yeni bilgi ve kapasitelerini artırmaları ve sinerji yaratmalarıdır. Kollektif aklı kullanamayan kurumlar farklı fikir ve düşünme tarzlarından faydalanamaz ve çalışanlar arasında kavga oluşur veya yukarıda söz edilen aynı düşünen, insanlardan oluşan rahatlatıcı kopya sendromu adı verilen bir ekibin oluşmasına neden olur.

3.8.8. MESLEKİ ZEKANIN GELİŞTİRİLMEMESİ

Postendüstriyel çağda, bir şirketin başarısı, fiziksel varlığından çok entelektüel ve sistem kapasitesine bağlıdır. İnsan zekâsını yönetme ve bu zekâyı yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürme kapasitesi hızla çağımızın hayati önemde bir yönetim becerisi haline geliyor. Sonuç olarak, entelektüel sermayeye, yaratıcılığa, buluşçuluğa ve öğrenen örgüte yönelik ilgide ani bir kabarma olmuş, buna karşılık mesleki zekânın yönetimine şaşırtıcı bir şekilde az ilgi gösterilmiştir. Mesleki zekanın dört unsuru vardır bunlar:

1-Bilişsel bilgi; (ya da ne -olduğunu -bilmek), profesyonellerin belli bir disiplinde kapsamlı bir eğitim sonucunda elde ettikleri temel beceridir. Bu bilgi gereklidir, ama genellikle ticari başarı açısından yeterli olmaktan uzaktır.

2-Gelişmiş beceriler; (nasılını-bilmek), "kitap bilgisi"ni etkin bir şekilde hayata geçirir. Bir disiplinin kurallarını gerçek hayatın karmaşık sorunlarına uygulama yeteneği, en yaygın değer yaratıcı mesleki beceri düzeyidir.

3-Sistem kavrayışı; (niçinini-bilmek), bir disiplinin temelini oluşturan neden-sonuç ilişkileri ağının derinlemesine bilinmesidir. Bu bilgi profesyonellerin, daha büyük ve karmaşık sorunları çözmek için, görev ifası sınırlarını aşmasına olanak verir..

4-Kendi kendini motive eden yaratıcılık; (niçinine-ilgi-duymak), irade gücü, motivasyon ve başarıya kendini uyarlama yetisinden oluşur. Motivasyonu son derece yüksek ve yaratıcı grupların performansı, daha büyük fiziksel ve mali kaynakları elinde tutan grupların performansından daha üstündür.

Mesleki zekanın etkin biçimde kullanılması için şunlar yapılabilir: (Quinn-Brian ve ark. 1996)



1-En İyileri İşe Almak: Zekanın kaldırıcı işlevi o kadar büyüktür ki son derece nitelikli birkaç profesyonel başarılı bir firma doğurabilir veya küçük firmanın serpilip gelişmesini sağlayabilir. Önde gelen firmaların çoğunda işe almada okul mezunlarının en iyileri, verilecek işte en yeteneklilerini seçerler. En nitelikli profesyoneller alanlarındaki en iyilerle birlikte çalışmak istediklerinden, önde gelen firmalar daha küçük rakiplerine oranla daha iyi yetenekleri kendilerine çekebilirler. Başarı gösteren firmalar işe göre en iyi adamı alma felsefesini güderken diğerleri, adama göre iş bulmaya ve niteliksiz elemanlar almaya devam ederler.

2- Kadroları Yoğun Ve Erken Gelişmeye Zorlamak; Profesyonel beceri en hızlı şekilde gerçek sorunların karmaşıklığıyla defalarca karşı karşıya kalmak suretiyle gelişir. Bu yüzden çoğu profesyonel için, öğrenme eğrisi büyük ölçüde müşterilerle etkileşime bağlıdır. Bu nedenle, en iyi şirketler, işe yeni başlamış profesyonelleri deneyimli bir yetiştiricinin gözetimi altında müşterilerle ilişkiye sokarlar. Sözgelimi Microsoft, yazılım geliştirme uzmanlarını üç ila yedi kişilik küçük ekiplerde görevlendirmektedir. Rehberlerin gözetimi altında, geliştirme uzmanları, kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik karmaşık yazılım sistemlerinin tasarımına katılırlar, ve usta çırak ilişkisi içinde yetişirler.

En yetenekli kadroların öğrenme eğrisinin çok dik bir yükseliş göstermesini sağlayabilmek için, İşbaşında eğitim, rehberlik ve meslektaşların baskısı, profesyonelleri bilgi kulesinin en üst noktasına çıkmaya zorlayabilir. Bu yoğun deneyimlerden geçen insanlar o derece yoğun biçimde yönetilmeyen kuruluşlardaki benzerlerine oranla çok daha belirgin bir yeterlik ve değer kazanmaktadırlar. Gerektiği gibi yönlendirilecek olurlarsa, sistem etkileşimi (niçinin-bilgisi) konusunda çok daha derinlemesine ustalık kazanmakta, şirketle ve onun hedefleriyle daha fazla özdeşleşmektedirler (niçine- ilgi). Başarılı kuruluşlar, (tercihen müşteriye yönelik olarak) karmaşıklığı sürekli artırmak, rehberliği eksiksiz bir biçimde planlamak, performansa yönelik önemli ödül öngörmek ve ilgili uzmanlık alanının kavranmasını, sistemleştirilmesini ve geliştirilmesini sağlayacak etkin teşvik önlemleri, getirmek suretiyle böyle bir oluşumu sağlayabilirler. Başarı gösteren firmalar usta çırak ilişkisi ve yoğun deneyim aktarımına önem verirken, diğerleri buna önem vermemektedir.



3-Mesleki Meydan Okumaları Sürekli Artırmak; Zekâ en çok, profesyonellerin ciddi bir meydan okumayla karşı karşıya kaldıklarında gelişir. Başarılı kuruluşların liderleri talepkâr ve hayalci olma ve gönülsüz çabalara karşı hoşgörü göstermeme eğilimin dedir. Bu tür liderler genellikle imkânsız denebilecek "zorlayıcı hedefler" koyarlar. Bazı profesyoneller böylesi talepler karşısında pes edebilir. Bazıları ise kendi daha da yüksek standartlarına öncelik verebilir. Başarılı kuruluşlar profesyonel kadrolarını kitabi bilginin, tıpkıyapım modellerinin ve denetim altında tutulan laboratuvarların rahatlığını aşmaya zorlarlar. onları müşterilerin karmaşık entelektüel dünyalarıyla, gerçek işletim sistemleriyle ve son .derece farklılaşmış dış koşullar ve kültürel farklılıklarla ilgilenmeye zorlarlar. Vasat kuruluşlar ise böyle değildir.

4-İşe Yaramayanların Değerlendirilip Ayıklanması; Profesyoneller değerlendirilmekten, rekabetten, meslektaşlarına karşı üstünlük kazanmaktan hoşlanırlar. Ama nesnel biçimde ve kendi alanları üst noktalarındaki kişiler tarafından değerlendirilmek isterler. Bu nedenledir , kendi alanında önde gelen kuruluşlarda şiddetli iç rekabet, performans değerlendirmesi ve geri-iletim sık rastlanan bir olgudur. Sonuç olarak, sürekli bir yetenek ayıklaması vardır. Nitelikli firmalar, gözünü kırpmadan eleme yapabilen liyakat esasına dayalı kuruluşlardır; başarı gösteremeyen nitelikli firmalar ise nesnel övgünün ve ince eleyip sık dokumanın gelelikle göz ardı eden kuruluşlardır.

4.BÖLÜM

4. BİR KAMU KURULUŞU OLAN PTT TEŞKİLATINDA, ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENEME YETERSİZLİKLERİNİ İNCELEME

4.1.PTT TEŞKİLATI HAKINDA BİLGİ

4.1.1. TARİHÇESİ

1843 yılında telgrafın icadını müteakip 11 yıl sonra ülkemizde de telgraf hizmeti başlamış, bu hizmeti disipline etmek üzere 1855 yılında ayrı bir Telgraf Müdürlüğü kurulmuştur. 1871 yılında ise Posta Nazırlığı ile Telgraf Müdürlüğü birleştirilerek Posta ve Telgraf Nezaretine dönüştürülmüştür. 1876 yılında milletlerarası posta nakli şebekesi kurulmuş, 1901 yılında ise koli ve havale işleminin kabulüne başlanmıştır. 23 Mayıs 1909 tarihinde ilk manuel telefon santralının İstanbul'da hizmete verilmesinden sonra Posta ve Telgraf Nezareti, 1909 yılında Posta, Telgraf ve Telefon Nezareti haline dönüştürülmüş, 1913 yılında da Posta, Telgraf ve Telefon Umum Müdürlüğü adını almıştır. Cumhuriyetimizin ilk yıllarında İçişleri Bakanlığına bağlı olarak görev yapan PTT Genel Müdürlüğü 1933 yılında katma bütçeli bir idare olarak Bayındırlık Bakanlığına, 1939'da ise Ulaştırma Bakanlığına bağlanarak hizmetine devam etmektedir.

1954 Yılında Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olan PTT Genel Müdürlüğü, 1984 yılında Kamu İktisadi .Devlet ,Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak çıkarılan 233 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) statüsüne geçirilmiştir.

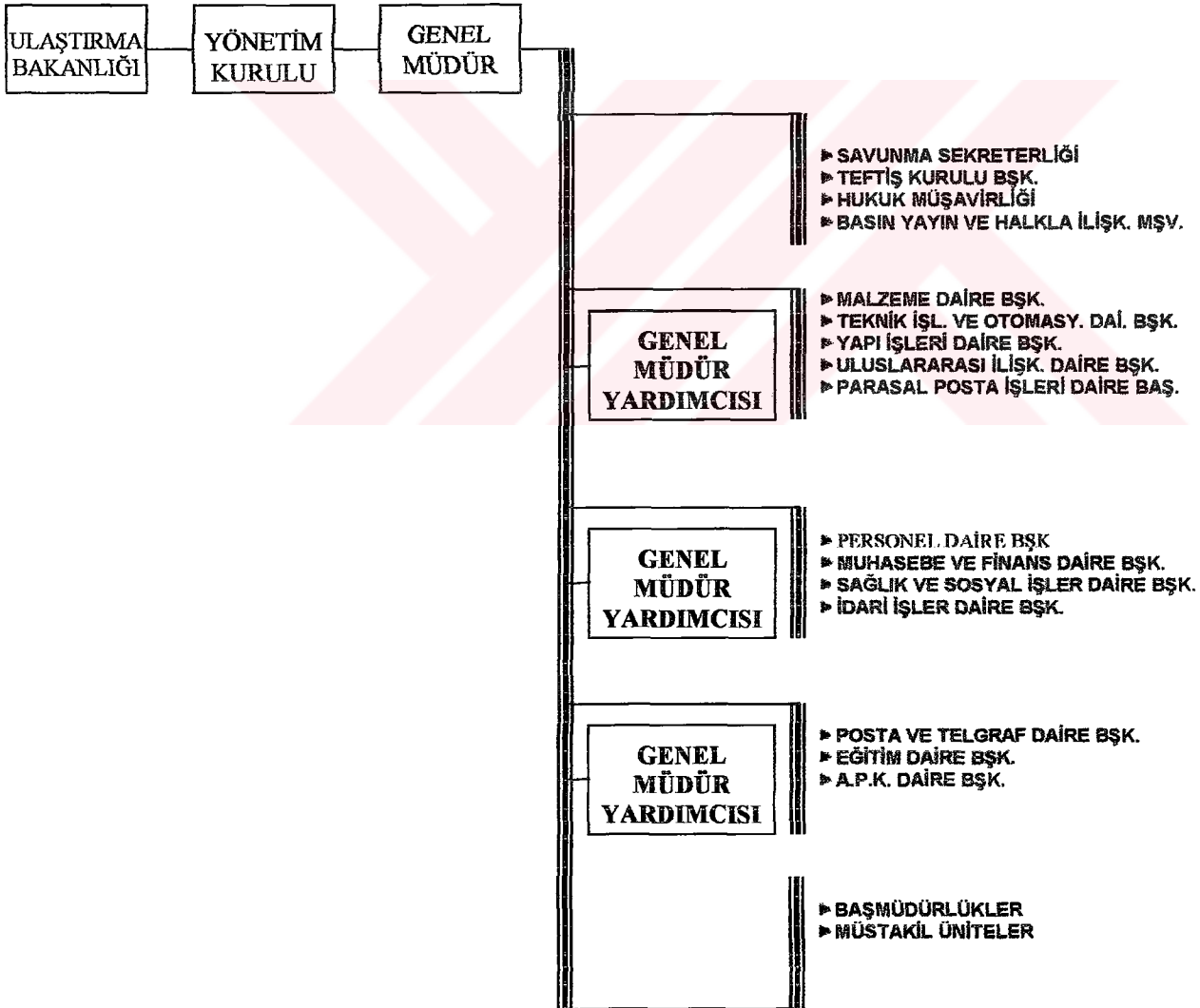
18.06.1994 tarih ve 4000 sayılı Kanun ile PTT İşletmesi Genel Müdürlüğünün, T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi şeklinde

yeniden yapılanması öngörölmüş olup, 24.04.1995 tarihinden itibaren T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü müstakilen çalışmaya başlamıştır.

29.01.2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4502 sayılı kanunun 24. maddesi ile "T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü" olan Kuruluşumuzun adı "T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü" (PTT) olarak değiştirilmiştir.

4.1.2. ORGANİZASYON YAPISI

PTT Teşkilatı aşağıda da görüleceği üzere oldukça dik hiyerarşik yapıya sahiptir (PTT İnternet)



Şekil: 4.1.1 PTT Organizasyon Yapısı

4.1.3. PTT TEŞKİLATININ VERMİŞ OLDUĞU HİZMETLER



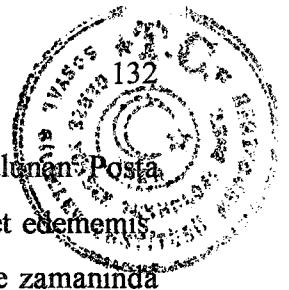
PTT Teşkilatı oldukça geniş bir alanda hizmet vermektedir bu hizmetler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- 1- **Parasal Posta Hizmetleri** : Posta Çeki İşlemleri Havale İşlemleri Efektif Döviz İşlemleri
- 2- **Tahsilat Hizmetleri**: Telefon tahsilatı Elektrik tahsilatı, Su tahsilatı
- 3- **Posta Hizmetleri** :
 - A- Kayıtsız Posta Gönderileri; Mektuplar, Küçük Paketler, Posta Kartları, Basılmış Kağıtlar , Körler Özgü Yazılar
 - B- Kayıtlı Posta Gönderileri; Acele Posta Gönderme, Koliler, Tebliğ Evrak ve Mazbatalar, Taahhütlü Mektup Postası Gönderisi, Posta Havalesi, Telgraf, Elektronik Mektup (Faks)
- 4- **Bankacılık Hizmetleri** : Körfezbank İşlemleri
- 5- **Internet Hizmetleri**: PTT Müdürlüklerinde verilen Internet bağlantılı bilgisayar hizmetleri

4.2. PTT TEŞKİLATINDA ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ

4.2.1. PTT TEŞKİLATINDA ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİNİN ARAŞTIRILMA AMACI VE PROBLEMİ

A- **AMACI**: Küreselleşme sürecinde yaşanan ekonomik teknolojik, toplumsal, kültürel, demografik vb. hızlı değişimler birey ve uluslar kadar iş örgütlerini de çok yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle işletmeler küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına ayak uydurabilecek yeni yapılanmalara yönelebilmektedirler. Bu aşamada, örgütün en önemli yapı taşı olan insanın kendini geliştirmesi olgusunun, ortak bir vizyonla örgütün tamamına yayılarak, “öğrenen organizasyon” a ulaşılabileceği varsayılmaktadır.



PTT Teşkilatının bir kamu kuruluşu olması ve, halen yürürlükte bulunan Posta Tekeli Kanunu nedeni ile PTT Kurumu nispeten piyasa şartlarına göre hareket edememiş, diğer kamu kuruluşlarında yaşanan bürokrasi, hantal işleyiş, çağın gereklerine zamanında ayak uyunduramama gibi problemler PTT Teşkilatında da görülmektedir.

PTT Teşkilatında çalışan personelin 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olması, yöneticilerin sorumluluklarının çok yetkilerinin az olması, Çalışan personelin piyasa şartlarına göre oldukça iş garantisinin olması, nedeni ile çalışan personelin kendini yenileme, yeni şeyler öğrenme, piyasa şartlarına göre rekabet etme gibi öğrenmeyi sürükleyici ve destekleyici örgüt iklimi bulunmamaktadır.

İnternetin gündelik hayatta kullanıma girmesi, sonucu PTT Teşkilatı da bundan etkilenmiş, eskiden postanın yaptığı işleri günümüzde Elektironik Posta daha hızlı ve ucuz biçimde yapmaya başlamış doğal olarak ta PTT nin hizmet şekli ve yapısının da çağın gereklerine göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak PTT nin organizasyon yapısı, işleyiş biçimi, örgüt kültürü ve iklimi, yenilikler karşısında kendini yenilemesi ve öğrenmesi gibi faktörler incelendiğinde PTT nin gerekli performansı gösteremediği gözlenmektedir.

Bu nedenle Bu araştırmanın amacı: "**PTT Teşkilatı Öğrenme Becerilerinin Araştırılması**" olarak belirlenmiştir.

B-PROBLEMİ: Bu araştırma amacının problemi: "**PTT Teşkilatında Öğrenme Yetersizlikleri Var mıdır?**" Biçiminde belirlenmiş, bu ifadeden O.Ö Yetersizliklerinden hangilerinin PTT Teşkilatında bulunduğu ve O.Ö Yetersizliklerinin neler olduğunu anlamak amacı ile aşağıda belirtilen Hipotezler ortaya konmuştur.

4.2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

"PTT Teşkilatı ve çalışanları çağın gelişimine uygun hız, süreklilik ve gereklilikte öğrenememektedir". Bunun tespiti amacı ile aşağıdaki hipotezler geliştirilen anket vasıtası ile test edilecektir.

Hipotezler oluşturulurken 3.Bölüm 3.2 de geliştirilen Öğrenme yetersizliklerinin Performansı etkileme modeli esas alınmış. Modelde belirtilen “Örgütsel Öğrenme yetersizlikleri kriterleri ile Organizasyonel öğrenme arasında ilişki kurulmuştur” Buna göre:

1.HİPOTEZ: PTT Teşkilatında, Yönetici Tutumları Ve Örgüt Kültürü Örgütsel Öğrenmeyi Olumsuz Etkilemektedir.

2.HİPOTEZ: PTT Teşkilatında Bireylerin Tutum Ve Davranışları Örgütsel Öğrenmeyi Olumsuz Etkilemektedir.

3.HİPOTEZ: PTT teşkilatında Organizasyonel Öğrenme İklimi Örgütsel Öğrenmeyi Olumsuz Etkilemektedir.

4.HİPOTEZ: PTT teşkilatında Örgüt Ve Organizasyon Yapısı Örgütsel Öğrenmeyi Olumsuz Etkilemektedir.

5. HİPOTEZ: PTT Teşkilatında, Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerini Teşhis Etmede Makam İle Eğitim Düzeyleri Arasında Bir İlişki Olup Ters Orantılıdır.

5 A. ALT HİPOTEZİ: PTT Teşkilatında Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Artıkça, yöneticiler; PTT Teşkilatının Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerinin Arttığı Savunmaktadır

5 B. ALT HİPOTEZİ: PTT Teşkilatında Makam Ve Sorumluluk Artıkça, yöneticiler; PTT Teşkilatının Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerinin Azaldığı Savunmaktadır

.Hipotezlere ilgi kurulan Örgütsel öğrenme kriterleri ve ifadeleri 2 Bölüm 2.4 de anlatılan Öğrenen organizasyonların Temel Yapı Taşları olan; 1- Sistematik Problem Çözme, 2- Yeni Yaklaşımlar Deneme, 3- Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme, 4- Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme, 5- Bilginin Yaygın Kullanılması(Transferi)' dir



4.2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın çalışma evreni İstanbul ilinde görev yapan PTT Müdür, Amir ve Şef Unvanlı çalışanlarının görüşleri esas alınarak PTT Teşkilatının O.Ö ve O.Ö Yetersizlikleri araştırılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarafımdan geliştirilen 53 sorudan oluşan 5' li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket kullanılmış. Ölçekte 1-Hiçbir Zaman, 2-Çok Az, 3-Arasıra, 4-Çoğu Zaman, 5-Her zaman ifadelerinden birisinin işaretlenmesi istenmiştir. Geliştirilen ankettin 25. sorusu ile 52. soruları aynı ifadeler olarak düzenlenerek anketin doğru cevaplanıp cevaplandırılmadığı test edilmiştir Araştırmada kullanılan anket 5 (Beş) gruptan oluşmakta ve 5 ayrı hipotezi ölçmesi düşünülmüş, Ayrıca ankette araştırmanın amacı bakımından önem taşıyan 8 adet demografik değişken araştırılmış, son bölüm de ankete katılan PTT Müdürlerinin konu ile ilgili diğer düşüncelerini yazmaları için ayrılmıştır

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde, ankete verilen cevapların sağlıklı ve güvenilir olması amacı ile anketin ilk sayfasında, ankete verilecek cevapların kendilerini etkilemeyeceğinin, ve anket soru cevaplarının kimseye verilmeyeceği izahı yapılmıştır. Anketin Yapılabilmesi için PTT Genel Müdürlüğünden de izin ve destek alınarak Araştırmanın örnekleme 2002 yılında İstanbul da bulunan 91 PTT Müdürlük ve Başmüdürlüklerde görev yapan 226 Müdür Amir ve Şef unvanlı çalışanların tümüne anket gönderilerek oluşturulmuş, büyük merkez ve Başmüdürlüklere anketler bizzat tarafımdan elle dağıtılmıştır, Anket sorularını 164 Müdür Amir ve Şef cevaplayarak geri göndermiş, ancak yukarıda izahı yapılan 25. soru ile 52. soruların aynı ifadeler olması ve bu sorulara tutarsız cevap vermeleri nedeni ile 16 anket geçersiz sayılmış, geçerli anketlerin geri dönüş oranı % 65 toplam geri dönüş oranı % 72 olarak tespit edilmiştir.

4.2.4. ARAŞTIRMANIN ZORLUKLARI

Araştırmada dört büyük zorlukla ile karşılaşmıştır. birincisi daha önce, öğrenme yetersizliklerini ölçen bir anket geliştirilmediğinden, söz konusu anket kendi imkanlarımla ve Öğrenen Organizasyonlar Grubunun katkıları ile ilk defa geliştirilmiş, bu nedenle

anketin güvenilirliği ve geçerliliği için bir çok defa yeniden düzenlemek zorunda kalınmış en son elde edilen anket en doğru ve güvenilir, ancak geliştirilmeye açık olarak bulunmuştur.

İkincisi araştırma Ekonomik yetersizlikler nedeni ile sadece İstanbul ilinde yapılabilmıştır.

Üçüncüsü Anketi cevaplayanların okumadan cevaplamış olmak için cevaplamışlar anketin 25 ve 52 sorularına tutarsız cevap verdiklerinden anketi geçersiz kılmışlardır.

Dördüncü ve en önemlisi PTT Müdürleri (anketin 1. sorusunda da ölçülmeye çalışılan) PTT Teşkilatının problemlerini fark ettikleri halde, doğru cevaplandırıldıklarında üst makamlarca başlarına bela açılır ve sıkıntıya girerim korkusu ile politik cevap verilerek görüşler olması gereken gibi ankete yansıtılamamıştır. Söz konusu olgu bazı müdürlerce de bizzat dile getirilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Uygulanan anketlerden toplanan veriler, Excel Programı'nda bilgisayar ortamına geçirildikten sonra. SPSS Paket Programı'nın yardımıyla, veriler tablolar ve grafikler halinde gösterilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde faktör analizi, güvenilirlik yüzdeleri ve frekans ve yüzde, ortalamaları, ile David A GARVIN' in Bu tezin 2. Bölüm 2.2 de anlatılan, *Öğrenen Organizasyonların Temel Yapı Taşları* Bağımlı “değişken,” *Örgütsel Öğrenme Yetersizlik Kriterleri* “Bağımsız Değişken” olarak Kabul edilerek, Ö.Ö. Yetersizlikleri ile Ö.O Olabilme arasında bir ilişkinin ve bağımlılığın olup olmadığı *korelasyon* Kurularak Ö.Ö. Yetersizliklerinin Örgütsel Öğrenmeye etki düzeyi incelenmiştir..

Geliştirilen anketin gruplandırılmış bölümlerinin güvenilirlikleri aşağıdaki gibi dir

1. **Faktör Alpa Güvenirlik $r = .8411$.** Organizasyon yapısından kaynaklanan öğrenme yetersizliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır

2. **Faktör Alpa Güvenirlik $r = .8337$** Olup D.Garvin' in örgütsel öğrenme kriterlerini ölçmeyi amaçlamaktadır .
3. **Faktör Alpa Güvenirlik $r = .8135$** Olup yönetici tutumları ve örgüt kültürünü öğrenme yetersizliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır
4. **Faktör Alpa Güvenirlik $r = .8080$** Olup birey tutumlarından kaynaklanan öğrenme yetersizliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır
5. **Faktör Alpa Güvenirlik $r = .7547$** Olup örgütsel öğrenme ikliminden kaynaklanan öğrenme yetersizliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır .

Anketin tümü üzerinde yapılan soruların güvenirlilik uygulaması Alpha güvenirlilik $r = .9383$ olarak hesaplanmış ve güvenirliliği genel kabul görmüş kriterlere göre yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.(Özdamar 1999 s.522). Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

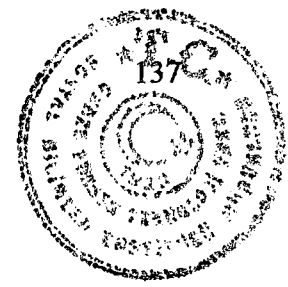
Geliştirilen anketin uygulanmasından elde edilen veriler sonucu, ankete faktör analizi yapılmış ve aşağıda gösterilen “*faktör analizi varyans tablosundan*” da görüleceği üzere 50-51-43-47-44-42-40-49-46- nolu ifadeler **1. Faktör**, 14-9-16-18-12-13-15-37-10 nolu ifadeler **2 Faktör**, 3-5-21-2-11-4-8-1- nolu ifadeler **3 Faktör**, 26-38-25-35-24-48-27 nolu ifadeler **4. Faktör**, 32-39-34-30-36-33 nolu ifadeler **5. Faktörü** oluşturmuştur

Tablo: 4.3.1 Toplam Varyans Analizi Tablosu

Hipotez Sayısı	Toplam	% Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde %
1	11,909	30,536	30,536
2	2,353	6,034	36,570
3	1,820	4,668	41,237
4	1,633	4,186	45,423
5	1,608	4,124	49,547

Tablo: 4.3.2 Varyans Analizi Tablosu

	Component				
	1	2	3	4	5
S50	,683				
S51	,677				
S43	,639				
S47	,604				
S44	,590				
S42	,557		,323		
S40	,478				
S49	,468			,362	,335
S27	,439			,409	



S46	,337				,316
S14	,312	,660	,326		
S9		,629		,311	
S16	,422	,581			
S18		,577			
S12		,568		,345	
S13	,443	,533			
S33		,518			,323
S15	,456	,516	,336		
S37		,493			,342
S10		,393			,357
S3			,722		
S5			,591		
S21			,534		,374
S2			,515	,305	
S11			,501	,314	
S4			,493		
S8			,434		,306
S1		,412	,418		
S26				,669	
S38				,637	
S25	,338			,587	
S35				,582	
S24			,347	,577	
S48			,462	,498	
S32					,651
S39	,335				,596
S34			,460		,548
S30	,403				,490
S36	,393				,393

Yapılan faktör analizi sonucu faktörlerin anlamını bozan veya istenilen faktörde bulunamayan: **1. Faktör** anket sorularından 17-41-45-52., **3. Faktör** anket sorularından, 6-19-20-22-23- 29. sorular ; **4. Faktör** anket sorularından, 28. soru; **5. Faktör** anket sorularından 31. soru; sorular çıkarılmak zorunda kalınmış ve değerlendirmeye alınmamıştır.

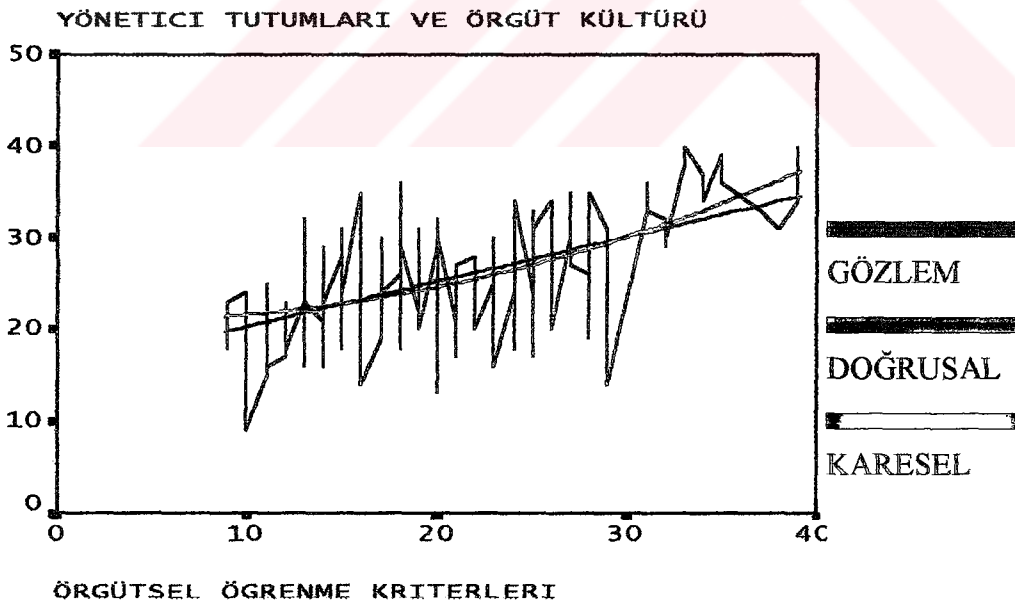
4.4. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMİŞİ

Bilindiği üzere değişkenler arası ilişkiyi incelemeye kullanılan metotlardan biride Korelasyondur. Bu araştırmada da 2. Bölümde ayrıntıları ile anlatılan Öğrenen Organizasyonların temel yapı taşları ile 3.Bölüm 3.2 de geliştirilen Öğrenme yetersizliklerinin Performansı etkileme modeli esas alınmış. Modelde belirtilen “**Örgütsel Öğrenme yetersizlikleri kriterleri ile Organizasyonel öğrenme arasında korelasyon ilişkisi**

incelenmiştir, ” Bu modele göre bir organizasyonun öğrenme yeteneği, Organizasyonel Öğrenme Yetersizlikleri ile Ters orantılıdır. Yani Öğrenme yetersizlikleri arttığında organizasyonun Öğrenme yeteneği azalacak, O.Ö. Yetersizlikleri azalığında ise Ö.Ö. artacaktır.

Araştırma anketinde PTT Teşkilatının Organizasyonel Öğrenme Kriterlerini soruların likert ölçeğine göre Hiçbir Zaman seçeneği Organizasyonel öğrenmenin azlığını veya olmadığını Her Zaman seçeneği ise Organizasyonel öğrenmenin yüksek olduğunu veya sürekli olduğunu gösterir biçimde düzenlenmiştir. Olumsuz düzenlenen soru Regrasyon yapılırken deneklerin cevapları ters çevrilmiştir Organizasyonel öğrenme yetersizliklerini araştıran sorulara verilen cevaplarda ise Hiçbir Zaman seçeneği Organizasyonel öğrenme yetersizliklerinin yüksek olduğunu veya sürekli olduğunu Her Zaman seçeneği ise Organizasyonel öğrenme yetersizliklerinin azlığını veya olmadığını gösterir biçimde düzenlenmiş aynı şekilde Olumsuz düzenlenen soru Regrasyon yapılırken deneklerin cevapları ters çevrilmiştir

1.HİPOTEZ: PTT Teşkilatında, Yönetici tutumları Ve Örgüt Kültürü Örgütsel Öğrenmeyi Olumsuz Etkilemektedir.



Şekil 4.4.1; Yönetici Tutumları ve Örgüt Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği

Bu hipotezde PTT Teşkilatının Yönetici Tutumları ve Örgüt Kültürü Bağımsız değişken, Örgütsel öğrenme Bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir Buna göre PTT Teşkilatının Yönetim anlayışı Olumsuz yani Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli Buna Bağlı olarak da Örgütsel Öğrenme Düşük yani Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli aralarında kurulan Korelasyon da (+) ve aynı yönde azalma ve artma gösterir olduğu savunulmaktadır Bu hipoteze göre. kurulan korelasyon grafiği SPSS paket program çıktısı yukarıdaki gibidir.(Şekil 4.4.1)

Grafikte de görüleceği üzere Olumsuz yönetici tutumları ve örgüt kültür ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında pozitif doğrusal olmayan bir korelasyon vardır. Buna göre Olumsuz yönetici tutumları ve örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında kurulan Regrasyonun SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

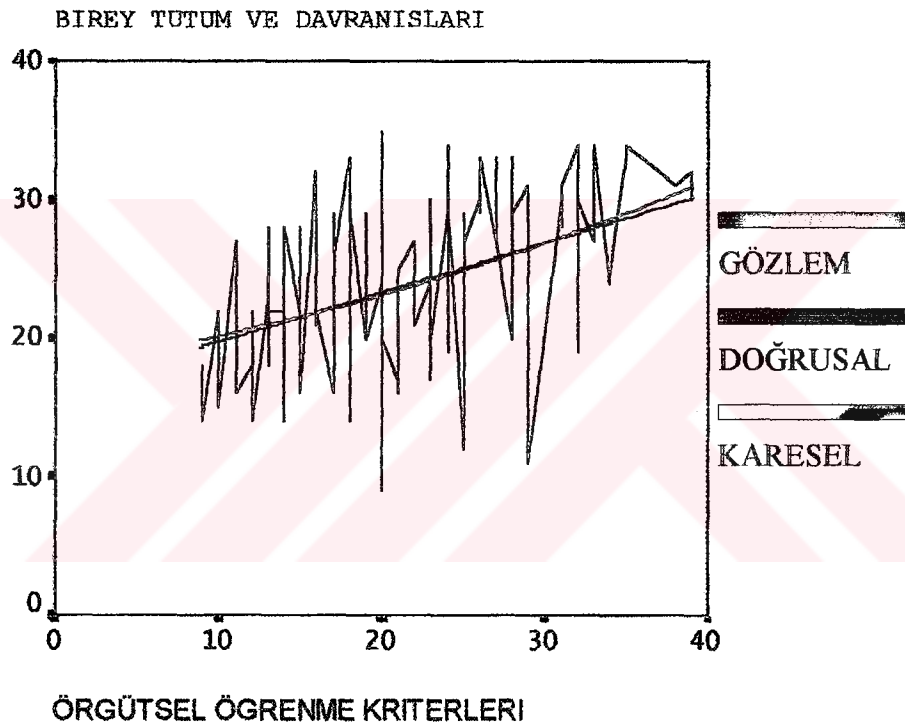
Tablo 4.4.1: Yönetici Tutumları ve Örgüt Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu

	R	² R	Uyarlanmış ² R	Std. Hata Tahmini	Değişim İstatistiği				Anlamlılık
Model					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,578	,334	,329	6,0705	,334	73,096	1	146	,000

Yukarıda da görüleceği üzere Kurulan modelde PTT Teşkilatında, yönetici tutumları ve örgüt kültürü, Örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir i açıklayabilmiştir, kurulan model anlamlıdır, Sig. F Değişimi= 0,00 < 0,05 dir. PTT Teşkilatının yönetici tutumları ve Örgüt Kültürü Bağımsız değişkenin, Örgütsel öğrenmeyi açıklama oranı R Kare =0. 334 Kadar olmuştur. 1. hipoteze göre PTT teşkilatında Kötü yönetici tutumları ve bunun sonucu oluşan örgüt kültürü PTT teşkilatının kurumsal olarak öğrenmesini engellemektedir. Gerçektende PTT teşkilatının bir kamu kurumu olması nedeni ile otokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur. Anketin 1. sorusunda Sorulan işleyiş ile ilgili yönetim sorunları fark eden çalışanlar sorunları ortaya koyabilecek bir çalışma ortamı bulabiliyorlar mı ? sorusuna anketi cevaplayanları deneklerin %23 i Hiçbir zaman %46,6 si çok az şikkını cevaplamışlardır ki bu sonuç PTT nin yönetim anlayışından kaynaklana özgürlükçü olmayan yöneticilerin sadece ben bilirim sendromu ile karşılaşılan bir örgüt kültürünün doğmasına neden olmuştur. Bu ise Örgütsel Öğrenmeyi engellemektedir.

2.HİPOTEZ: PTT Teşkilatında Bireylerin Tutum Ve Davranışları Örgütsel Öğrenmeyi Olumsuz Etkilemektedir.

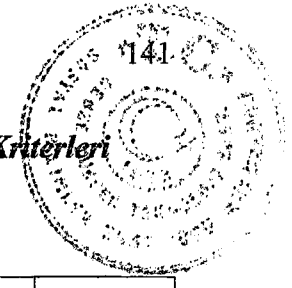
Bu hipotezde PTT Teşkilatında Bireylerin Tutum Ve Davranışları Bağımsız değişken, Örgütsel öğrenme Bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir Buna göre PTT Teşkilatında Bireylerin Tutum Ve Davranışları Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli Buna Bağlı olarak da Örgütsel Öğrenme Düşük yani Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli aralarında kurulan korelasyon da (+) ve aynı yönde azalma ve artma gösterir olduğu savunulmaktadır, bu hipoteze göre Kurulan korelasyon grafiğinin SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.4.2; Birey Tutum ve Davranışları ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği

Grafikte de görüleceği üzere bireylerin tutum ve davranışları ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında pozitif doğrusal bir korelasyon vardır Buna göre bireylerin tutum ve davranışları ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında kurulan Regrasyonun SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.4.2: Birey Tutum ve Davranışları ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri
Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu**



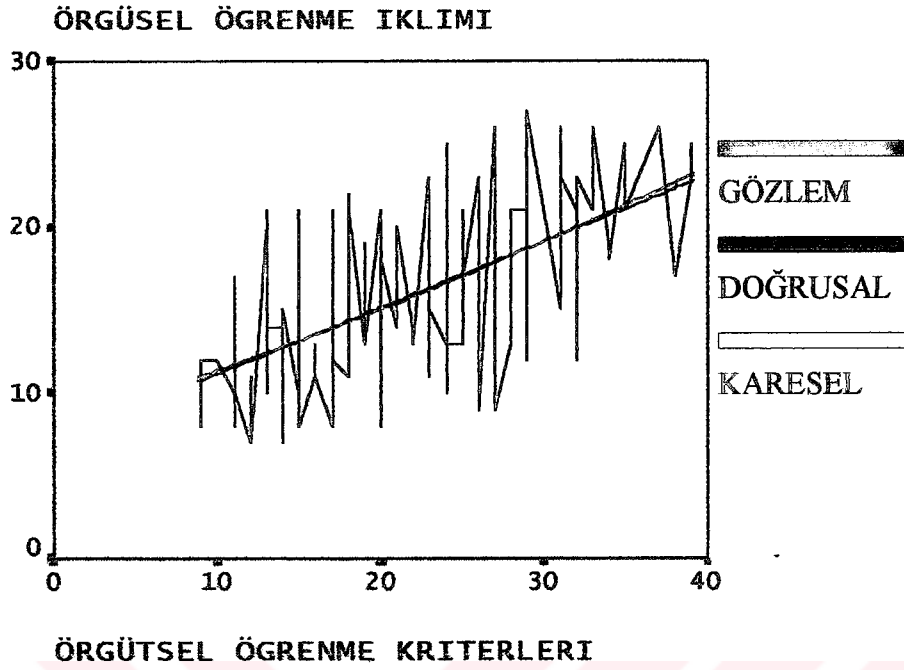
	R	² R	Uyarlanmış ² R	Std. Hata Tahmini	Değişim İstatistiği				Anlamlılık
Model					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,474	,224	,219	6,5491	,224	42,244	1	146	,000

Yukarıda da görüleceği üzere Kurulan modelde PTT Teşkilatında Bireylerin Tutum Ve Davranışları Örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir i açıklayabilmiştir, kurulan model anlamlıdır, **Sig. F Değişimi = 0,000 < 0.05** dir hipotezde Bireylerin Tutum Ve Davranışları Bağımsız değişkenin, Örgütsel öğrenmeyi açıklama oranı **R.Kare =0. 551** Kadar olmuştur. 2. Hipoteze göre PTT Teşkilatında Bireylerin Tutum Ve Davranışları PTT nin kurumsal olarak öğrenmesini engellemektedir. Gerçektende anketin Müdürlüğünüzde çalışan personelin kendilerini geliştirme ve yenilikleri öğrenmeye karşı istekli olduklarından gözlemliyor musunuz? İfadesi olana 25. sorusuna cevap veren deneklerin %6.8 i Hiçbir Zaman % 36,5 ü Çok Az cevaplamışlardır ki PTT Teşkilatının bir kamu kuruluşu olması nedeni ile çalışanların olması gerekenden fazla iş güvencesine sahip olmaları, fazla çalışma ile az çalışma fazla yetenekli olma ile az yetenekli olma arasında statü ve maaş farkı olmadığından çalışanlar kendilerini yenileme ve yeni şeyler öğrenme isteği içinde değillerdir. Bu tezin diğer bölümlerinde de anlatıldığı gibi örgütsel öğrenme öğrenen bireyler aracılığı ile gerçekleşebilir. PTT Teşkilatın öğrenemeyen bir Organizasyon olmasının nedeni PTT Teşkilatının kötü yönetildiğinden mi, yoksa Bireyler öğrenemediğinden PTT Teşkilatı kötü yönetilmektedir sorusunun cevabı tartışma konusudur, ancak gerçek olan şudur ki PTT Teşkilatı çalışanları öğrenemediğinden PTT Teşkilatı öğrenememektedir.

3.HİPOTEZ: PTT teşkilatında Organizasyonel Öğrenme İklimi Örgütsel Öğrenmeyi Olumsuz Etkilemektedir.

Bu hipotezde PTT Teşkilatında Organizasyonel Öğrenme İklimi Bağımsız değişken, Örgütsel öğrenme Bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir Buna göre PTT Teşkilatında Organizasyonel Öğrenme İklimi Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli Buna Bağlı olarak da Örgütsel Öğrenme Düşük yani Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli aralarında kurulan Korelasyon da (+) ve aynı yönde azalma ve artma gösterir olduğu savunulmaktadır, bu

hipoteze göre Kurulan korelasyonun grafiğinin SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.4.3; Örgüsel Öğrenme İklimi ile Örgüsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği

Grafikte de görüleceği üzere Organizasyonel Öğrenme İklimi ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında pozitif doğrusal bir korelasyon vardır. Buna göre Organizasyonel Öğrenme İklimi ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında kurulan Regrasyonun SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

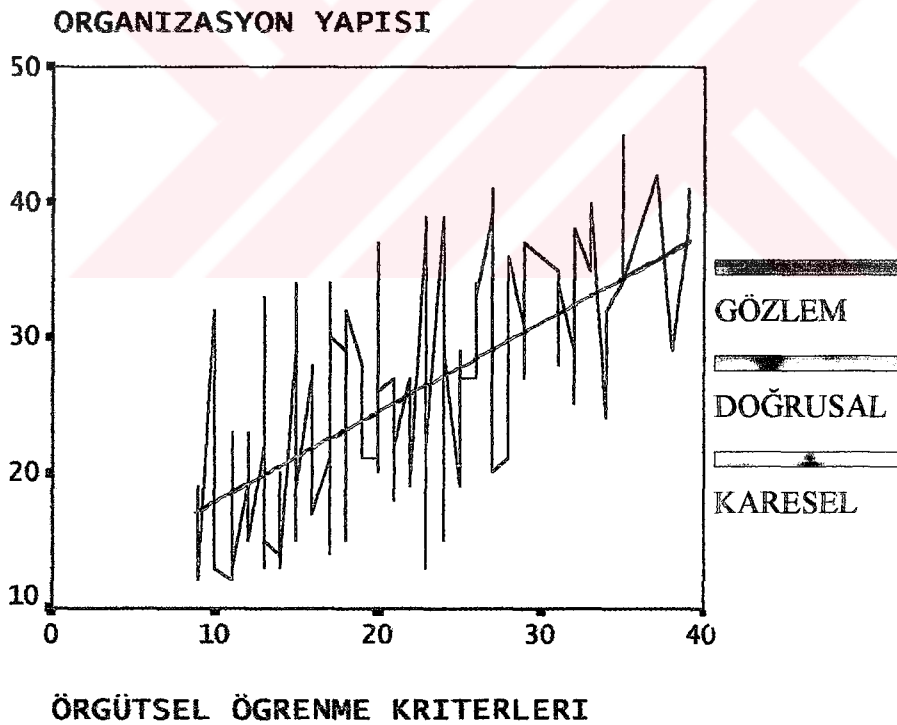
Tablo 4.4.3: Örgüsel Öğrenme İklimi ile Örgüsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu

	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Std. Hata Tahmini	Değişim İstatistiği				Anlamlılık
Model					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,602	,363	,358	5,9373	,363	83,040	1	146	,000

Yukarıda da görüleceği üzere Kurulan modelde PTT Teşkilatında Organizasyonel Öğrenme İklimi Örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir i açıklayabilmiştir, kurulan

model anlamlıdır, **Sig. F Değişimi = 0,00 < 0.05** dir. Hipotezde Organizasyonel Öğrenme İklimi Bağımsız değişkenin, Örgütsel öğrenmeyi açıklama oranı **R.Kare =0. 363** Kadar olmuştur. 3. Hipoteze göre PTT Teşkilatında Organizasyonel Öğrenme İklimi PTT'nin kurumsal olarak öğrenmesini engellemektedir. Gerçektende Anketin PTT Teşkilatının genelini düşündüğünüzde çalışan personelin motivasyonunu sağlayacak genel bir ortamın varlığını gözlemliyor musunuz? İfadesini içeren 39. soruya deneklerin vermiş oldukları cevaplar % 4.7 Hiçbir Zaman % 33.1 Çok Az cevabı alınmıştır ki PTT Teşkilatında öğrenme ile ilgili oluşan hava yani Öğrenme iklimi çalışanların motivasyonunu sağlayacak bir ortam mevcut olmadığından sağlanamamıştır. Bu ise çalışanların yenilikleri öğrenme ve kendilerini geliştirme isteklerini azaltmaktadır bu nedenle PTT Teşkilatının organizasyonel öğrenme iklimini artırmak için PTT'nin acilen yapısal değişikliklere gitmesi yönetim anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

4.HİPOTEZ: PTT Teşkilatında Örgüt Ve Organizasyon Yapısı Örgütsel Öğrenmeyi Engellemektedir.



Şekil 4.4.4; Organizasyon Yapısı ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği

Bu hipotezde PTT Teşkilatında Örgüt Ve Organizasyon Yapısı Bağımsız değişken, Örgütsel öğrenme Bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir Buna göre PTT Teşkilatında Örgüt Ve Organizasyon Yapısı Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli Buna Bağlı olarak da Örgütsel Öğrenme Düşük yani Hiçbir Zaman seçeneğine eğilimli aralarında kurulan Korelasyon da (+) ve aynı yönde azalma ve artma gösterir olduğu savunulmaktadır, bu hipoteze göre Kurulan korelasyon grafiğinin SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

Grafikte de görüleceği üzere Örgüt Ve Organizasyon Yapısı ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında pozitif doğrusal bir korelasyon vardır. Buna göre örgüt ve organizasyon yapısı ile örgütsel öğrenme kriterleri arasında kurulan Regrasyonun SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.4.4: Örgütsel Öğrenme İklimi ile Örgütsel Öğrenme Kriterleri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu

	R	2 R	Uyarlanmış 2 R	Std. Hata Tahmini	Değişim İstatistiği				Anlamlılık
Model					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,696	,484	,480	5,9540	,484	136,806	1	146	,000

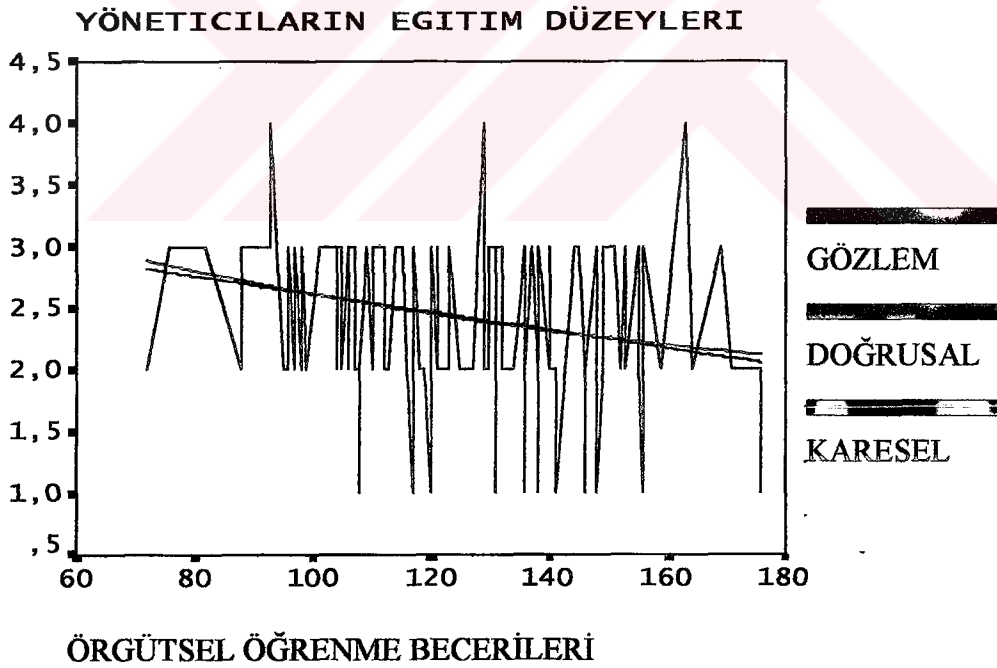
Yukarıda da görüleceği üzere Kurulan modelde PTT Teşkilatında Örgüt Ve Organizasyon Yapısı Örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir i açıklayabilmıştır, kurulan model anlamlıdır, **Sig. F Değişimi = 0,000 < 0.05** dir Hipotezde Örgüt Ve Organizasyon Yapısı Bağımsız değişkenin, Örgütsel öğrenmeyi açıklama oranı **R.Kare=0.484** Kadar olmuştur. 4. Hipoteze göre PTT Teşkilatında Örgüt Ve Organizasyon Yapısı PTT nin kurumsal olarak öğrenmesini olumsuz etkilemektedir. Gerçektende anketin PTT Teşkilatının Organizasyon Yapısı, PTT Çalışanlarının birbirleri ile ve üst makamlar ile ilişkilerinde kısıtlamalar getirmektedir denebilir mi .? İfadesini içeren 40. soruya verilen cevaplar %31.8 Çoğu zaman %7.4 Her zaman seçeneğini işaretlemişlerdir ki Yukarıda gösterilen PTT Teşkilatının Organizasyonel yapısına baktığımızda oldukça dik bilgi alış verişini engelleyici yapıda ve öğrenen Organizasyonlara uymayan bir hiyerarşik yapılanmanın olduğu görülür bu ise En üs kademe yöneticiler ile orta kademe yöneticilerinin iletişim kuramamasına dolaysı ile orta kademe yöneticilerinin bu kopukluk

nedeni ile alt kademelere istenen mesajları doğru ve zamanında verememe problemi ile baş başa kalınmaktadır. Bu ise PTT Teşkilatının örgütsel öğrenmesini engellemektedir.

5. HİPOTEZ: : PTT Teşkilatında, Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerini Teşhis Etmede Makam İle Eğitim Düzeyleri Arasında Bir İlişki Olup Ters Orantılıdır.

5 A. ALT HİPOTEZİ: PTT Teşkilatında Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Artıkça, Yöneticiler; PTT Teşkilatının Örgütsel Öğrenme Becerilerinin Azaldığını Savunmaktadır

Bu hipotezde PTT Teşkilatında Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Bağımlı değişken, Örgütsel öğrenme becerileri Bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Buna göre PTT Teşkilatında yöneticilerin eğitim düzeyleri artıkça, Yöneticiler; PTT teşkilatın da örgütsel öğrenme yetersizliklerinin teşhisini olumsuz yönde yapılmakta. olduğu savunulmaktadır, bu hipoteze göre Kurulan korelasyon grafiğinin SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.4.5; Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği



Grafikte de görüleceği üzere eğitim düzeyleri ile örgütsel öğrenme yetersizlikleri arasında negatif doğrusal bir korelasyon vardır. Buna göre eğitim düzeyleri ile örgütsel öğrenme yetersizlikleri arasında kurulan Regrasyonun SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.4.5: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu

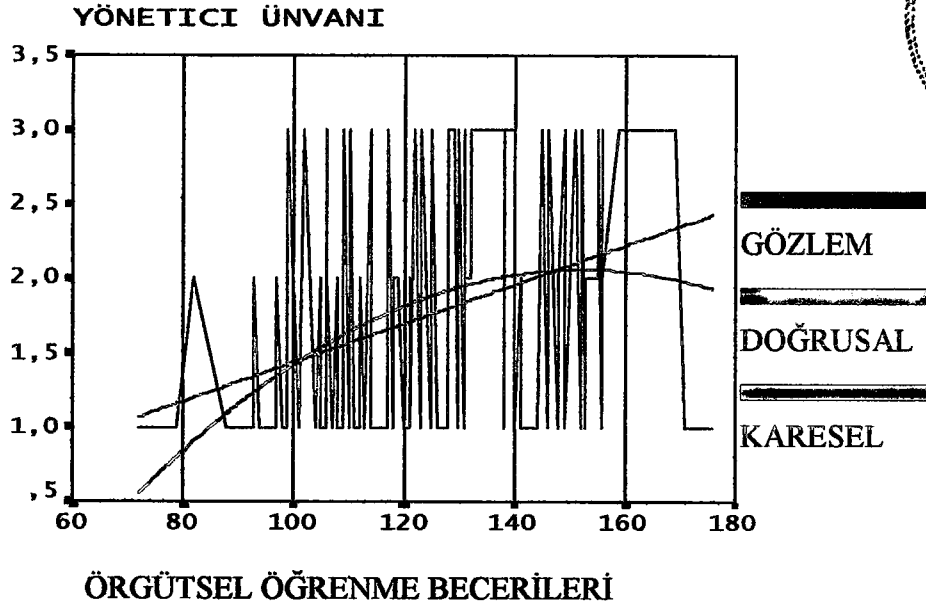
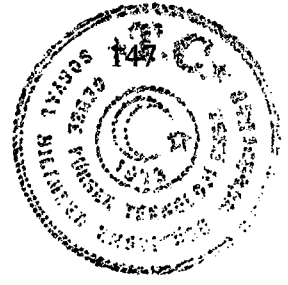
	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Std. Hata Tahmini	Değişim İstatistiği				Anlamlılık
Model					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,249	,062	,056	,6544	,062	9,684	1	146	,002

Yukarıda da görüleceği üzere Kurulan modelde PTT Teşkilatında Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Artıkça Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerinin Teşhisi Olumsuz Yönde Yapmaktadırlar i açıklayabilmiştir, kurulan model anlamlıdır, **Sig. F Değişimi = 0,002 < 0.05** dir. Hipotezde Öğrenme yetersizlikleri Bağımsız değişkenin, eğitim düzeyi Bağımlı değişkenini açıklama oranı **R.Kare =0. 062** Kadar olmuş ve . A alt hipotezi kabul edilmiştir.

5 B. ALT HİPOTEZİ: PTT Teşkilatında Makam Ve Sorumluluk Artıkça, Yöneticiler PTT Teşkilatının Örgütsel Öğrenme Becerilerinin Arttığını Savunmaktadır

Bu hipotezde PTT Teşkilatında yöneticilerin makam düzeyleri bağımlı değişken, Örgütsel öğrenme becerileri Bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Buna göre PTT Teşkilatında yöneticilerin makam düzeyleri artıkça, yöneticiler; PTT teşkilatın da örgütsel öğrenme yetersizliklerinin teşhisini olumlu yönde yapılmakta. olduğu savunulmaktadır, bu hipoteze göre Kurulan korelasyon grafiğinin SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

Grafikte de görüleceği üzere Yöneticilerin Unvanları ile örgütsel öğrenme yetersizlikleri arasında pozitif doğrusal olmayan bir korelasyon vardır.



Şekil 4.4.6; Yöneticilerin Yönetici Unvanları ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Korelasyon Grafiği

Buna göre yöneticilerin unvanları ile örgütsel öğrenme yetersizlikleri arasında kurulan Regrasyonun SPSS paket program çıktısı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.4.6: Yöneticilerin Yönetici Unvanları ile Örgütsel Öğrenme Becerileri Arasında Kurulan Genel Regrasyon Modeli Tablosu

	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Std. Hata Tahmini	Değişim İstatistiği				Anlamlılık
Model					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	,341	,116	,110	,8294	,116	19,206	1	146	,000

Yukarıda da görüleceği üzere Kurulan modelde PTT Teşkilatında Yöneticilerin Unvanları Artıkça Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerinin Teşhisi Olumlu Yönde Yapmaktadırlar ı açıklayabilmiştir, kurulan model anlamlıdır, Sig. F Değişimi = 0,000 < 0.05 dir. hipotezde Öğrenme yetersizlikleri Bağımsız değişkenin, yöneticilerin unvanları Bağımlı değişkenini açıklama oranı R.Kare =0. 116 Kadar olmuş ve . B alt hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak 5. hipoteze göre PTT teşkilatının örgütsel öğrenme yetersizliklerinin teşhisinde makam ve unvan artıkça yetersiz kalınmaktadır. Bunun nedeni ise unvan yükseldikçe, yöneticilerin etrafını yöneticilerin her görüş fikirlerini destekleyen çalışanların oluşturduğu bir duvar ile çevrilerek , adeta yöneticinin fanus içinde yaşamasına ve etraflarını görememelerine neden olmalarıdır ki, anketi cevaplayan yöneticilerden, etrafınızda size sürekli size itaat eden ve görüşlerinizi destekleyen çalışanlar var mıdır.(19 soru) ve sizin görüşlerinizi destekleyen kişilerden aktif biçimde faydalanmada sürekli sizin görüşleriniz destekleyen ve itaat edenler daha faydalı oluyor denebilir mi ? (20 soru) sorularına sırayla %57.4 -46.6 Çoğu zaman 14.2-18,9 Her zaman görüşü alınmıştır ki bu durumda yöneticilerin sorunları teşhis etmede etrafını çeviren yağcılar nedeni ile doğru karar ve teşhis etmeleri mümkün olamamaktadır. Bu ise örgütsel öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biridir.

4.5. AŞTIRMANIN BULGULARI

4.5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.

1. YAŞ: Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin %0.60'ı 0-30 Yaşları arası %31,75'i 31-41 Yaşları arası ve %48.64'ü 42-51 Yaşları arasındır ki ortalama yaşların ağırlığı fazladır

Tablo 4.5.1:Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Yaş Sıklık Dağılımı

YAŞ	SIKLIK	%
0-30 Arası	1	0,67
31-41 Arası	47	31,75
42-51 Arası	72	48,64
52 ve Yukarı	28	18,91

2- CİNSİYET: Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin %17,6 sı bayanlar %82,4 ü Baylar oluşturmuştur araştırmada bay yöneticilerin ağırlığı fazladır

Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Cinsiyet Sıklık Dağılımı

CİNSİYET	SIKLIK	%
BAYAN	26	17,6
BAY	122	82,4

3. EĞİTİM DÜZEYİ: Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin 8.1 i Ortaokul, % 40.5 i Lise ve Dengi %51.3 ü Üniversite mezunu oluşturmaktadır. Araştırmada Yöneticilerin üniversite ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri Sıklık Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	SIKLIK	%
ORTAOKUL	12	8,1
LİSE	60	40,5
ÜNİVERSTE	76	51,3
YÜKSEK LİSANS	0	0

4. EĞİTİM ALANLARI: : Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin % 55.40 ı Sosyal bilimler % 4.04' ü Mühendislik % 40.54 ü lise ve dengi okul mezunları oluşturmuştur.

Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Eğitim Alanları Sıklık Dağılımı

EĞİTİM ALANI	SIKLIK	%
LİSE VE DENGİ	60	40.54
SOSYAL BİLİMLER	82	55.40
MÜHENDİSLİK BİLİMLERİ	6	4.04

5.MÜDÜRLÜKLERİN SINIFI: Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin % 48.0 ı A sınıfı % 37.8 i B Sınıfı % 14.2 si ihtisas müdürlükleri oluşturmuş, örnek kitlenin Araştırma evrenini yansıttığı görülmüştür

Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Müdürlük Sınıfı Sıklık Dağılımı

MÜDÜRLÜK SINIFI	SIKLIK	%
A SINIFI	71	48,0
B. SINIFI	56	37,8
İHTİSAS MÜDÜRLÜĞÜ	21	14,2

ÜNVANLARI: Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin %56.1 i Şef, %15.5 i Amir ve %28.4 ü Müdür olduğu görülmüş, örnek kitlenin Araştırma evrenini yansıttığı görülmüştür

Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Unvanları Sıklık Dağılımı

ÜNVANLARI	SIKLIK	%
ŞEF	83	56,1
AMİR	23	15,5
MÜDÜR	42	28,4

BULUNMA SÜRELERİ: Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin %58.7 si 1-9 Sene, %30.4 ü 10-19 sene, %10.1'i 20-29 sene 0.67 si 30 ve daha fazla aynı pozisyonu yürüttüklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Bu Pozisyonda Bulunma Süreleri Sıklık Dağılımı

BU POZİSYONDA BULUNMA SÜRESİ	SIKLIK	%
1-9 Arası	87	58.7
10-19 Arası	45	30.4
20-29 Arası	15	10.1
30 ve Yukarı	1	0.67

8 MÜDÜRLÜKLERDE ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI: Analizde yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Örneklemde yer alan Deneklerin % 27.7 'inde 1-25 arası, %30.4'ünde 26-50 arası, %25.6 sında 51-101 arası ve %16.2'inde 101 ve daha fazla personelin çalıştığı gözlemiştir.

Tablo 4.5.2: Anketi Cevaplayan PTT Yöneticilerinin Müdürlüklerinde Çalışan Personel Sıklık Dağılımı

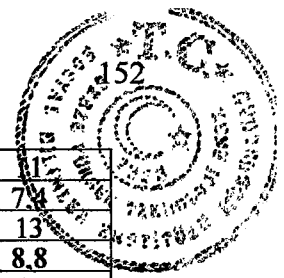
MÜD. ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	SIKLIK	%
1-25 Arası	41	27.7
26-50 Arası	45	30.4
51-100 Arası	38	25.6
101 ve Yukarı	24	16.2

4.5.2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada yararlanılabilecek alınan anket sayısı 148 olmuştur. Anketin Sıklık ve Yüzdelik gösterimleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.5.2:Anket Sorularının Sıklık ve Yüzdelik Dağılımı

SORU	SIKLIK	YÜZDE %	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK AZ	ARASIRA	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	SIKLIK		34	69	20	15	10
	YÜZDE %		23,0	46,6	13,5	10,1	6,8
2	SIKLIK		64	48	17	15	4
	YÜZDE %		43,2	32,4	11,5	10,1	2,7
3	SIKLIK		40	45	29	31	3
	YÜZDE %		27,0	30,4	19,6	20,9	2,0
4	SIKLIK		14	50	26	43	15
	YÜZDE %		9,5	33,8	17,6	29,1	10,1
5	SIKLIK		10	4	24	68	42
	YÜZDE %		6,8	2,7	16,2	45,9	28,4
6	SIKLIK		32	42	20	37	17
	YÜZDE %		21,6	28,4	13,5	25,0	11,5
7	SIKLIK		4	19	32	36	44
	YÜZDE %		12,8	11,5	21,6	24,3	29,7
8	SIKLIK		32	39	19	47	11
	YÜZDE %		21,6	26,4	12,8	31,8	7,4
9	SIKLIK		19	58	17	36	18
	YÜZDE %		12,8	39,2	11,5	24,3	12,2
10	SIKLIK		51	32	16	31	18
	YÜZDE %		34,5	21,6	10,8	20,9	12,2
11	SIKLIK		36	37	19	35	21
	YÜZDE %		24,3	25,0	12,8	23,6	14,2
12	SIKLIK		27	54	22	24	21
	YÜZDE %		18,2	36,5	14,9	16,2	14,2
13	SIKLIK		29	50	14	36	19
	YÜZDE %		19,6	33,8	9,5	24,3	12,8
14	SIKLIK		51	42	19	28	8
	YÜZDE %		34,5	28,4	12,8	18,9	5,4

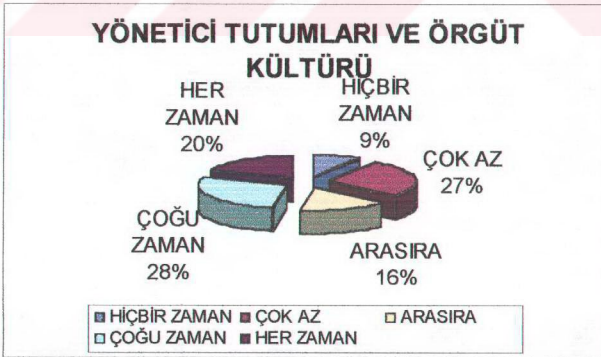


15	SIKLIK	59	28	17	33	74
	YÜZDE %	39.9	18.9	11.5	22.3	74
16	SIKLIK	57	33	18	27	13
	YÜZDE %	38.5	22.3	12.2	18.2	8.8
17	SIKLIK	25	40	16	42	25
	YÜZDE %	16.9	27.0	10.8	28.4	16.9
18	SIKLIK	101	35	4	4	3
	YÜZDE %	68.2	23.6	2.7	2.7	2.0
19	SIKLIK	2	22	18	85	21
	YÜZDE %	1.4	14.9	12.2	57.4	14.2
20	SIKLIK	10	24	17	69	28
	YÜZDE %	6.8	16.2	11.5	46.6	18.9
21	SIKLIK	24	36	36	38	14
	YÜZDE %	16.2	24.3	24.3	25.7	9.5
22	SIKLIK	26	47	16	42	17
	YÜZDE %	17.6	31.8	10.8	28.4	11.5
23	SIKLIK	16	51	15	55	11
	YÜZDE %	10.8	34.5	10.1	37.2	7.4
24	SIKLIK	32	52	21	35	8
	YÜZDE %	21.6	35.1	14.2	23.6	5.4
25	SIKLIK	10	54	14	47	23
	YÜZDE %	6.8	36.5	9.5	31.8	15.5
26	SIKLIK	22	61	20	39	6
	YÜZDE %	14.9	41.2	13.5	26.4	4.1
27	SIKLIK	18	54	14	53	9
	YÜZDE %	12.2	36.5	9.5	35.8	6.1
28	SIKLIK	14	40	14	61	19
	YÜZDE %	9.5	27.0	9.5	41.2	12.8
29	SIKLIK	13	41	15	66	13
	YÜZDE %	8.8	27.7	10.1	44.6	8.8
30	SIKLIK	18	35	21	45	29
	YÜZDE %	12.2	23.6	14.2	30.4	19.6
31	SIKLIK	7	9	12	55	65
	YÜZDE %	4.7	6.1	8.1	37.2	43.9
32	SIKLIK	26	51	16	46	9
	YÜZDE %	17.6	34.5	10.8	31.1	6.1
33	SIKLIK	62	61	12	11	2
	YÜZDE %	41.9	41.2	8.1	7.4	1.4
34	SIKLIK	13	35	16	60	24
	YÜZDE %	8.8	23.6	10.8	40.5	16.2
35	SIKLIK	4	34	12	60	38
	YÜZDE %	2.7	23.0	8.1	40.5	25.7
36	SIKLIK	24	58	13	33	20
	YÜZDE %	16.2	39.2	8.8	22.3	13.5
37	SIKLIK	84	45	12	6	1
	YÜZDE %	56.8	30.4	8.1	4.1	.7
38	SIKLIK	17	71	16	39	5
	YÜZDE %	11.5	48.0	10.8	26.4	3.4
39	SIKLIK	7	49	11	23	58
	YÜZDE %	4.7	33.1	7.4	15.5	39.2
40	SIKLIK	12	39	11	53	33
	YÜZDE %	8.1	26.4	7.4	35.8	22.3
41	SIKLIK	39	57	29	19	4
	YÜZDE %	26.4	38.5	19.6	12.8	2.7
42	SIKLIK	45	56	15	19	13
	YÜZDE %	30.4	37.8	10.1	12.8	8.8
43	SIKLIK	41	42	26	33	6
	YÜZDE %	27.7	28.4	17.6	22.3	4.1
44	SIKLIK	25	58	20	36	9
	YÜZDE %	16.9	39.2	13.5	24.3	6.1
45	SIKLIK	81	39	9	10	9

	YÜZDE %	54,7	26,4	6,1	6,8	6,1
46	SIKLIK	41	64	20	18	5
	YÜZDE %	27,7	43,2	13,5	12,2	3,4
47	SIKLIK	11	33	13	63	28
	YÜZDE %	7,4	22,3	8,8	42,6	18,9
48	SIKLIK	51	52	26	15	4
	YÜZDE %	34,5	35,1	17,6	10,1	2,7
49	SIKLIK	19	46	21	46	16
	YÜZDE %	12,8	31,1	14,2	31,1	10,8
50	SIKLIK	18	47	10	45	28
	YÜZDE %	12,2	31,8	6,8	30,4	18,9
51	SIKLIK	36	45	17	36	14
	YÜZDE %	24,3	30,4	11,5	24,3	9,5
53	SIKLIK	11	36	22	51	28
	YÜZDE %	7,4	24,3	14,9	34,5	18,9

4.5.3 PTT TEŞKİLATI ÖĞRENME YETERSİZLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ TOPLU BULGULAR

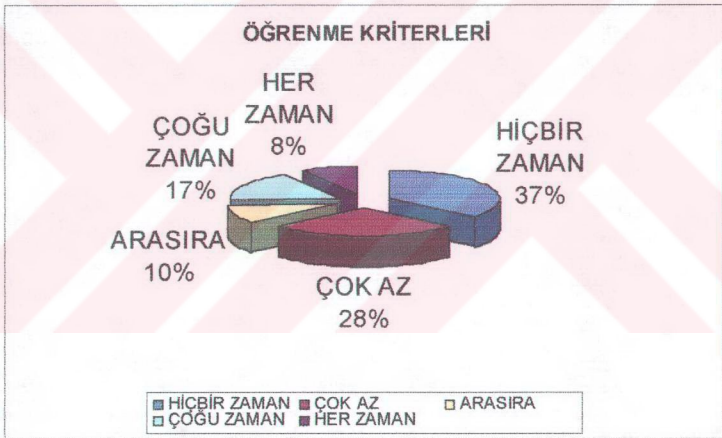
1. OLUMSUZ YÖNETİCİ TUTUMLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ BULGULAR: Anketin 1-2-3-4-5-8-11-21. soruları Olumsuz yönetici ve örgüt kültürü ile ilgili tutumları ölçmesi amacı ile düzenlenmiştir ankete göre Hiçbir Zaman seçeneği Örgütsel Öğrenmeyi PTT Teşkilatının yönetim anlayışı ve örgüt kültürü olumsuz etkilediği, Her Zaman seçeneği ise olumlu etkilediğini göstermektedir (Olumsuz cümleler değerlendirilirken ters çevrilmiştir.).



Şekil 4.5.1; Yönetici Tutumları ve Örgüt Kültürü ile ilgili Bulgular Grafiği

Buna göre yukardaki grafikte de görüleceği gibi anketi cevaplayanların PTT Teşkilatında yönetici tutumları ve Örgüt kültürünün %9 si Hiçbir Zaman, olumlu olmadığı, %27 Çok Az, %16 Arasıra, %28 Çoğu Zaman, %20 Her Zaman olumlu olduğu görüşünde bulunmuşlardır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KRİTERLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR: Anketin 14-9-16-18-12-13-33-15-37-10. soruları PTT Teşkilatında bulunan örgütsel öğrenme kriterlerini ölçmesi amacı ile düzenlenmiştir ankete göre Hiçbir Zaman seçeneği Örgütsel Öğrenmenin olmadığı ve/ya yetersiz olduğu, Her Zaman seçeneği ise PTT Teşkilatında Örgütsel öğrenmenin olduğu ve/ya yeterince ilgi gösterildiğini göstermektedir (Olumsuz cümleler değerlendirilirken ters çevrilmiştir.).



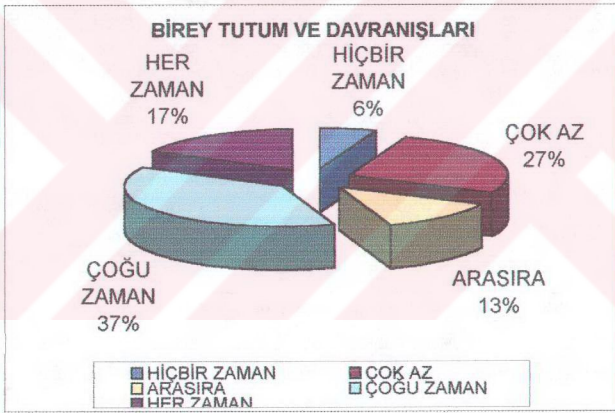
Şekil 4.5.2; Örgütsel Öğrenme Kriterleri ile ilgili Bulgular Grafiği

Buna göre yukarıdaki grafikte de görüleceği gibi anketi cevaplayanların PTT Teşkilatında örgütsel öğrenme kriterlerinin %37 i Hiçbir Zaman, olumlu olmadığı, %28 Çok Az, %10 Arasıra, %17 Çoğu Zaman, % 8 Her Zaman olumlu olduğu görüşünde bulunmuşlardır.

3.OLUMSUZ BİREY TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ

BULGULAR: Anketin 26-38-25-35-24-48. soruları PTT Teşkilatında çalışanların tutum ve davranışları ile ilgili tutumları ölçmesi amacı ile düzenlenmiştir ankete göre Hiçbir Zaman seçeneği bireylerin tutum ve davranışlarının örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkiledikleri, Her Zaman seçeneği ise Örgütsel öğrenmeyi destekledikleri ve/ya yeterince ilgi gösterdiklerini ifade etmektedir. (Olumsuz cümleler değerlendirilirken ters çevrilmiştir.).

Buna göre aşağıdaki grafikte de görüleceği gibi anketi cevaplayanların PTT Teşkilatında bireylerin tutum ve davranışlarının %6 si Hiçbir Zaman, örgütsel öğrenmeyi olumlu etkiledikleri, %27 Çok Az, %13 Arasıra, %37 Çoğu Zaman, %17 Her Zaman olumlu olduğu ve örgütsel öğrenmeyi olumlu ekledikleri görüşünde bulunmuşlardır.



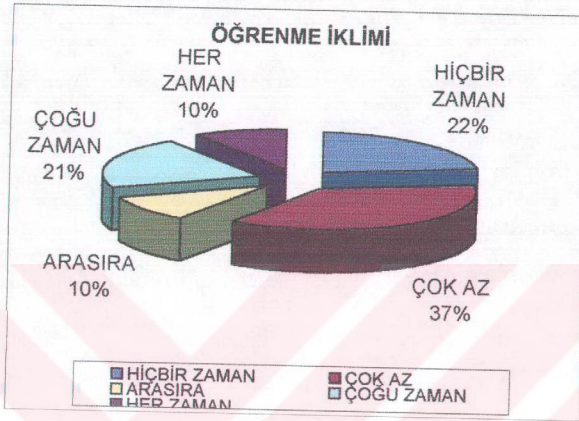
Şekil 4.5.3; Birey Tutum ve Davranış ile ilgili Bulgular Grafiği

4.OLUMSUZ ORGANİZASYONEL ÖĞRENME İKLİMİ İLE İLGİLİ

BULGULAR: Anketin 32-39-34-30-36. soruları Olumsuz organizasyonel öğrenme iklimi ile ilgili tutumları ölçmesi amacı ile düzenlenmiştir ankete göre Hiçbir Zaman seçeneği Örgütsel Öğrenmeyi PTT Teşkilatının organizasyonel öğrenme iklimi olumsuz etkilediği, Her Zaman seçeneği ise olumlu etkilediğini göstermektedir (Olumsuz cümleler değerlendirilirken ters çevrilmiştir.).



Buna göre aşağıdaki grafikte de görüleceği gibi anketi cevaplayanların PTT Teşkilatında organizasyonel öğrenme ikliminin %22 sı Hiçbir Zaman, örgütsel öğrenmeyi olumlu etkilemedikleri %37 Çok Az, %10 Arasıra, %21 Çoğu Zaman, %10 Her Zaman olumlu olduğu ve örgütsel öğrenmeyi olumlu ekledikleri görüşünde bulunmuşlardır

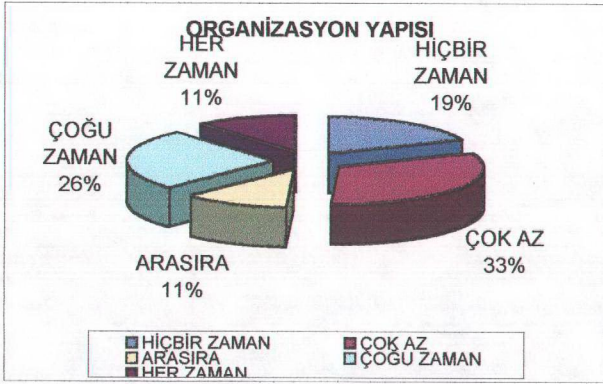


Şekil 4.5.4; Öğrenme İklimi ile ilgili Bulgular Grafiği

5.OLUMSUZ ÖRGÜT VE ORGANİZASYON YAPISI İLE İLGİLİ

BULGULAR: Anketin 50-51-43-47-44-42-40-49-46. soruları olumsuz örgüt ve organizasyon yapısı ile ilgili tutumları ölçmesi amacı ile düzenlenmiştir ankette göre Hiçbir Zaman seçeneği Örgütsel Öğrenmeyi PTT Teşkilatının örgüt ve organizasyon yapısının olumsuz etkilediği, Her Zaman seçeneği ise olumlu etkilediğini göstermektedir (Olumsuz cümleler değerlendirilirken ters çevrilmiştir.).

Aşağıdaki grafikte de görüleceği gibi anketi cevaplayanların, PTT teşkilatında, örgüt ve organizasyon yapısının %19 u Hiçbir Zaman örgütsel öğrenmeyi olumlu etkilemedikleri, %33 Çok Az, %11 Arasıra, %26 Çoğu Zaman, %11 Her Zaman olumlu olduğu ve örgütsel öğrenmeyi olumlu ekledikleri görüşünde bulunmuşlardır



Şekil 4.5.5; Organizasyon yapısı ile ilgili Bulgular Grafiği

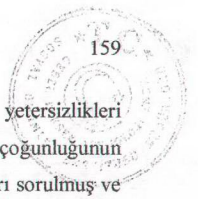
4.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızlı değişmelerin ve uluslararası rekabetin yaşandığı son yıllarda, organizasyonlar çok farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlarla mücadele ederken de, çalışanlar hem kendi kendilerine ve hem de bir takım olarak çalışabilmeli, organizasyonlar ise planlı ve esnek olmalı ve küresel gelişmeleri yakından takip etmelidirler. Bu da, bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması mantığına sahip bir öğrenen organizasyon anlayışı ile mümkün olabilecektir. Ancak PTT teşkilatının organizasyon yapısına baktığımızda tüm işlerin merkeze bağımlı yapılmasını isteyen geleneksel devlet yapısının oluşturduğu otokritik bir yapılanma göze çarpmaktadır. Anketi cevaplayan PTT yöneticileri nin %31.8 i çoğu zaman % '7.4 ünün her zaman PTT teşkilatının organizasyon yapısının üst makamlar ve çalışanlar arasında ilişkilerde kısıtlamalar getirdiğini,(40. soru) % 27.3 Hiçbir Zaman, 43.2 çok az her türlü gelişmeler ve teknolojilere uyum gösterebilmek için nitelikli personel ve teknolojileri PTT teşkilatına transfer edebildiklerini(46. soru) ifade etmişlerdir. Ayrıca, gelişen iletişim teknolojisi ve toplam kalite yönetimi anlayışı, küreselleşen ekonomide rekabet edebilmenin temel şartı haline gelmiştir. Başarılı olabilmek ve rekabet avantajını yakalayabilmek için organizasyonlar, bugün ve gelecekte örgütsel öğrenmeyi dikkate alan öğrenen organizasyonlar olmalıdır. Çünkü, hızlı değişimin yaşandığı ve karmaşıklıkların

hüküm sürdüğü çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek kadar, organizasyonların devamlılığı için de öğrenen organizasyonlar önem taşımaktadır. Bunun yanında, öğrenen organizasyonların insanlarla ilgilenme konusunda, açıklığa, sistematik düşünceye yaratıcılığa, organizasyonel ve kişisel değerlere, duyarlılığa önem vermesi, geleceğin organizasyonları için dikkate alınması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak PTT teşkilatında yapılan araştırma sonucu, anketi cevaplayan yöneticilerin %16.2 si Hiçbir Zaman %39,2 Çok Az PTT teşkilatının varlık nedeni ve ideolojisinin günümüz şartlarının gereklerini yerine getirebileceğini,(45. soru) %27.7 si Hiçbir Zaman %28.4 ü Çok Az PTT teşkilatının yönetim anlayışının çalışan personelin kişisel gelişimini ön planda tuttuğunu.(43. soru) ifade etmişlerdir

Artık günümüz işgörenleri çalışacakları işletmeleri seçerken yalnızca maddi faydalar üzerinde durmamaktadır. Kendilerini geliştirebilecekleri, öğrenmeye devam edebilecekleri, öğrendiklerini iş ortamına aktarabilecekleri işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. İşletmelerde çağın gereklerine ve gelişmelere ayak uydurabilmek için, çalışanlarının öğrenebildikleri, kendilerini yenileyebildikleri , rakipleri ile rekabet edebilecekleri bir öğrenme kültürü ve iklimine ihtiyaçları vardır. Bu nedenle yöneticilerin görevi, yetenekli ve becerikli çalışanları işletmeye çekmekte beraber onların mesleki gelişimlerini devam ettirebilmelerini sağlayacakları öğrenme kültürü ve iklimini sağlamak olmalıdır.Anketi cevaplayan yöneticilere göre: PTT teşkilatında çalışan personelin bilgi birikimi ve niteliği piyasa şartlarına göre %12.8 si Hiçbir Zaman %31.1 i Çok Az iyi olduğunu,(49. soru) çalışan personele baktığımızda %30.4 i çoğu zaman % 19.6 nın her zaman 657 devlet memurları kanunun yürürlükte olması nedeni ile liyakatsiz memurlara ellerinden bir şey gelmediğini ifade etmişlerdir.(53. soru) . Bu nedenlerle PTT teşkilatının acilen “ Rorganizasyona “ giderek organizasyon çatısının küçültülmesi, kendisini gözden geçirerek yazılı dahi olmayan bir misyon ve vizyon belirlemesi, buna bağlı olarakta yönetim anlayışı ve yönetmenliklerini günümüz şartlarına göre yeniden düzenlemesi, gerekmektedir.

Organizasyonel öğrenme öğrenen bireyler aracılığı ile oluşur, bu nedenle örgütsel öğrenmenin anlaşılması için genel öğrenme süreci ve bireysel öğrenmenin işletme yöneticileri tarafından anlaşılması gerekir, insanın psikolojik ihtiyaçlarının ve yapısının bilinmesi işletmelerde alınacak kararların etkinliğini artıracaktır. İşletmelerin kişilerin bilinçsiz yetersizlikten, “bilinçli yetersizlik, buradan bilinçli yeterlilik, bilinçsiz yeterlilik” aşamalarını geçerek bilinçsiz yeterlilik bilincine nasıl ulaştırabileceklerinin planlarını



yapmalıdırlar. Ancak PTT teşkilatında bireylerden kaynaklanan öğrenme yetersizlikleri mevcuttur. Anketin 25 sorusunda müdürlüğünüzde çalışan, personelin çoğunluğunun kendilerini geliştirme ve yenilikleri öğrenmeye karşı istekli olup olmadıkları sorulmuş ve anketi cevaplayan yöneticilerin % 6.8 Hiçbir Zaman % 36.5 i Çok Az cevabını vermiştir. Bu nedenle PTT teşkilatının acilen çalışanları kendilerini yenileme ve öğrenmeye karşı teşvik edici önlemler almalıdır.

Organizasyonel öğrenme ile bireysel ve takımsal öğrenme birbiriyle yakından ilişkili olup; bireysel ve takımsal öğrenmelerin toplamına eşittir. Ancak Organizasyonel Öğrenme sosyal, politik ve yapısal değişkenleri de dikkate almaktadır. Organizasyonel öğrenme ile bireysel ve takımsal öğrenme arasındaki fark şöyle açıklanabilir. Organizasyonel öğrenmeyi bir basketbol takımına veya orkestraya benzetebiliriz. Orkestranın performansı veya takımın galibiyeti bireysel başarı veya birkaç başarılı bireyin gayreti ile kazanılamaz. Sonuç uyum içindeki bütün grubun "nasıl" bilgisiyle elde edilir. Olmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin çalışanların sadece verilen görevleri sorgulamadan yerine getirdikleri emir kumanda zincirinden oluşan otokratik yapılanmadan, yani tek etaplı öğrenmeden, verilen işi veya süre gelen işleyişi, daha nasıl iyi yapabilirimi düşünen, uygulayan, basık hiyerarşik ve demokratik yönetim anlayışına yani çift etaplı öğrenen organizasyonel yapıya geçilmelidir. İşletmeler ancak çift etaplı öğrenmeyi seçtiklerinde Öğrenen Organizasyon olabilecekleridir. Ancak PTT Teşkilatında çalışan personel takım çalışmasından mahrumdur, davranışlar üst makamlardan gelen emirlere göre düzenlenmiş, çalışanlar özgür düşünme yeteneğine sahip olmayan bir geleneği sürdürmektedirler, yöneticilerde etrafında kendine itaat eden çalışanlardan memnun yarı tanrı statüsünde kendilerini görmektedirler ki bu olay PTT Teşkilatının öğrenmesindeki en büyük engeldir, bu nedenle PTT Teşkilatının acilen Demokratik bir yönetim anlayışına girmeli, personel takım çalışmasına özendirilmeli, yöneticiler ise kendilerini yarı tanrı görmekten vazgeçip takım lideri olarak görmelidirler..

İşletmeler değişen şartlara ve gelişen anlayış ve teknolojilere ayak uydurabilmek için Sistematik problem çözme, Yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş tecrübelerden öğrenme, başkaların tecrübelerinden öğrenme, bilginin yaygın kullanılmasını sağlama gibi. Yeteneklere sahip olması gerekir. Öğrenen organizasyonları geleneksel otoriter 'kontrol eden' organizasyonlardan ayıran temel fark belli disiplinlere hâkim olunabilmesi olacaktır. 'Öğrenen organizasyonun disiplinlerini' hayati kılan da budur".İşletmeler ancak;



çalışanlarının Kişisel ustalıklarının artırılması ve yeterince kullanabilmelerine, zihni modellerin öğrenmeyi engelleyici, yapısından kurtularak kendilerini ve başkalarını doğru sorgulayabilmelerine, herkesin paylaşabileceği bir vizyona sahip olmasına, herkesin yeteneklerini ve güçlerini yönlendirebildikleri takım halinde öğrenme ortamlarına, ve tüm çalışan, yöneticilerin yalpan işin tümünü görebildikleri, olaylar ve problemler karşısında sistem düşüncesi ile cevap verebildikleri bir yapıya sahip olduklarında İşletmelerin başarısı kalıcı olabilir, işte bu 5 (.Beş) temel Öğrenen organizasyon disiplinine sahip şirketlerin ortak özellikleri incelendiğinde uzun ömürlü ve sektörün liderliğini yürüten şirketler olduğu görülmüştür.

Çoğu işletmelerde ve araştırma yapılan PTT teşkilatında da öğrenme yetersizlikleri mevcuttur. Organizasyonların etkin bir şekilde öğrenememeleri bir tesadüf değildir. Her ne kadar çeşitli faktörler öğrenmeyi gerçekleştirecek bir altyapı oluşturmak açısından önemliyse de; organizasyonların tasarlanma ve yönetilme biçimleri, insanların iş tanımları, bireylerin tutum ve davranışları, Olumsuz Yönetici Tutumları ve Yetki ve örgüt kültürü Organizasyonel Öğrenme İklimi temel öğrenme yetersizliklerinin altında yatan gerçeklerdir. İşletmelerin bilgiye ulaşmasını engelleme veya, bilginin üretilmesine engel olacak yapının oluşmadığı organizasyonlar Öğrenen Organizasyonlardır. Bunun sağlanması için:

PTT Yöneticilerin, takım çalışması, sistem düşüncesi, hataları hoşgörüne, mesai saatlerinde öğrenmeye zaman ayırma, çalışanların daha özerk olarak çalışmaları, yenilikçiliği ve öğrenmeyi teşvik edici ödüller gibi olumlu iklim unsurları üzerinde durarak öğrenmeyi teşvik edip desteklemelidirler. Bireysel öğrenmeler bu sistemler sayesinde örgütsel öğrenmenin bir parçası haline getirilebilecektir. Bunun sonucu olarak gerek işgörenlerin başarısı gerekse de işletmenin başarısı artacaktır. Yeterli bir Öğrenme kültürü ve öğrenme iklimi ancak Öğrenen Organizasyonlar modeline uygun bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışından geçer. Bunun sağlanamaması verimsiz toprakta ekin yetiştirmeye benzer ki öğrenen organizasyonlar felsefesinin uygulanmaya çalışılması istenen sonuçun elde edilememesine neden olacaktır. Bu nedenle PTT Teşkilatının öğrenen organizasyonlar modeline acilen geçmesi, öncelikle yaptıkları işleri öğrenen organizasyonlar sürecine dönüştürmeleri yeniden yapılandırma ve süreçleme çalışmasını gerçekleştirmeleri gerekir.



KAYNAKLAR

1. ACKERMAN G Roger, "Yeniden Yapılanmadan Sonra", Executive Excellence, Y. 2. Mayıs 1998
2. AKTAN Can Coşkun, "Değişim ve Yeni Global Yönetim", MESS Ya., 1997 İstanbul:
3. ALAN Yusuf <http://people.a2000.nl/aalan/tecessus/ogrenen.html>
4. ALDER Harry Yöneticiler için NLP Sistem Yayıncılık Temmuz 1998 (Çeviren Tevfik Ertan)
5. ALTINKÖPRÜ Tuncel Eğitim Açısından Çocuk Psikolojisi Hayat Yayınları 1999 İstanbul
6. ANDERSEN, Arthur INTERNET Erişimi Tarihi 2001. alıntı Leverage Organizational Knowledge: Executive Summary <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/bilgiyesahip.asp>
7. ARAT Melih Öğrenen Organizasyonlar 1 Kalder Yayınları 1998
8. ARAT Melih, "Yaşayan Ölüler: Öğrenmeyen Organizasyonlar", Önce Kalite Dergisi, 1997
9. ARGUN Tanju, "Eğitim, Kimin İçin?", Executive Excellence, Y. 1. S. 11 Şubat 1998
10. ARGYRİS Chris, On Organizational Learning, Reprint, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc., 1996,.
11. ARGYRİS, Chris. & SCHÖN Donald A Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison- Wesley Pub. Comp., 1978. Massachusetts.
12. ARGYRİS, Chris., "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, May-June 1991
13. ASLANTÜRK Zeki Araştırma Metod ve Teknikleri M.Ü İlahiyat Fakültesi Yayınları No.103 4. Baskı 1999 İstanbul
14. ATAMAN Göksel, Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları, Öneri Dergisi. Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını. Sayı:5, Yıl:3, Cilt:1, Haz. 1996
15. ATAMAN. Göksel .İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi 1995 İstanbul



16. Atkinson, R., C., "Psikolojiye Giriş", Cilt I, Sosyal Yayınları, 1995
17. AYDINTAN Belgin Örgütlerde Dış Çevre Taraması Niteliklerinin Durumsallık Faktörleri İle İlişkilendirilmesine Yönelik Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Gıda Üreticileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma 8.Yönetim ve Organizasyon kongresi Bildirisi
18. Aydın Vahdet İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler 2B S.B.F Yay No 268 1973 Ankara
19. BALTAŞ Acar Üstün Başarı Remzi Kitapevi İstanbul 1998
20. BALTAŞ, Acar: Ekip Çalışmasına Kimler Yatkın: Hürriyet İnsan Kaynakları, 27 Aralık 1998,
21. BANAZ Erol, "İşletme Veriminin Artırılmasında Eğitimin Rolü", Tekstil İşveren Dergisi, S. 216 Ekim 1997
22. BANDURA Albert <http://elma.turkport.com/ogretmen/222.html> Sosyal öğrenme teorisi
23. BARBARA J Braham,. Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak Rota Yayınları , 1998 İstanbul
24. BAŞ İ Melih ve ARTAR Ayhan, İşletmelerde verimlilik Denetimi, MPM Yayınları: no 435, Ankara :1991 , 13-46 özeti
25. BAŞARAN Ethem. İbrahim Örgütsel Davranış: İnsan Üretim Güc Gül Yayınevi 1991 Ankara
26. BAŞARAN Ethem İbrahim Eğitim Psikolojisi Gül Yayınevi 1994 ANKARA
27. BAŞLIGİL Hüseyin, " Sistem Mühendisliği", KHO 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulama Sempozyumu, Bildiriler II, 12-15 Ekim 1995,
28. BİNBAŞIOĞLU Cavit Eğitim Psikolojisi Yargıcı Matbaası 9.basım 1995 ANKARA
29. BİNGÖL Dursun Personel Yönetimi Beta Yayınları 1997 İstanbul.
30. BONO De Edward, Altı Şapkalı Düşünme Tekniği, çev: Ercan Tuzcular, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997,
31. Boğan E C.& English J M., Benchmarking for Best Practices:Winning Through Adaptation, Mc-Graw hill Inc., N.Y., 1996, s.18.
32. BURSALIOĞLU Ziya Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, Pe- Gem Yayınları Ankara1998,
33. CAMPBELL Terry.- CAIRNS Heather. "Developing and Measuring The Learning Organization". Industrial and Commercial Training, Vol. 26 No. 7. (1994),



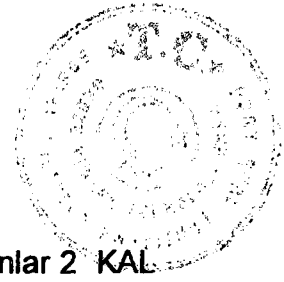
34. CASHMAN. Kevin: İçten Dışa Doğru Ustalaşmak. Executive Excellence Dergisi, Ağustos 1998, Yıl: 2, Sayı: 17,
35. CEYLAN Adnan Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu Teori ve Uygulama 1998 GYTE Gebze- İZMİT
36. COHEN-SPROULL, s. 521. COHEN Michael D. –SPROULL Lee S. Organizational Learning, Sage Publications 1996 London
37. COMPTON Dale W. Mühendislik ve Teknoloji yönetimi BETA Yayınları 1999 İSTANBUL Çeviren Gel E. OKUDAN
38. COX Danny ve Hoover John Günü Yakalayın Rota yayınları 1998 İstanbul
39. CÜCELOĞLU Doğan İnsan ve Davranışı Remzi Kitapevi 4.Baskı 1993 İSTANBUL
40. CÜCELOĞLU Doğan İçimizdeki biz , Kalite .bilincinin Temeli 11. b, Sistem Yayıncılık, 1996 İstanbul
41. ÇAM Salim İnternet Erişim Tarihi Kasım 2000
<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000723/haber/4.html>
42. ÇEÇEN Anıl; "Kültür Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayını, cilt: 18, Sayı:2, Haziran 1985,
43. ÇELİK A ve AKGEMCİ T. Girişimcilik Kültürü ve Kobi'ler Nobel Yayın Dağıtım 1998Ankara
44. ÇELİK Adnan 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari B.Fakültesi ANTALYA
45. ÇELİK Vehbi Eğitimsel Liderlik Pegem yayınları 1999Ankara
46. ÇETİN Canan Yeniden Yapılanma Girişimcilik, Küçük Ve Orta Boy İşletmeler Ve Bunların Özendirilmesi Dar Yayınları 1996 İstanbul
47. ÇIRPAN Hüseyin Örgütsel Öğrenme iklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması İ.Ü.S.B.F Yayınlanmamış Doktora Tezi
48. DAFT Richard, 1998, "Organization Theory and Design", Sixth Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
49. DEWY John Tecrübe ve Eğitim (Çev Başaran Fatma ve Varış Fatma) İstanbul Bete yayın evi
50. DİNÇER Ömer Bir Örgüt Geliştirme tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi Ermant İstanbul 1994.
51. DİNÇER Ömer, Stratejik yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, Beta Yayınları, 1998 İstanbul ,



52. DURUCKER F. Peter Yeni Örgütlerin Ortaya Çıkışı .Harvard Business Review Ocak-Şubat 1988 Mess Yayınları (Çeviren Gündüz BULUT)
53. DOGDSON, Mark., "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, Issue 3, 1993
54. DÖĞERLIOĞLU Özgür , "Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü", Standart Dergisi, Y. 55, S. 418 Ekim 1996
55. EKEREN Van Gelen "Filo Uçuşu" Executive Excaellence Y.1 S.6 Eylül 1997
56. ERDEM Ferda Doç. Dr.. ÖZEN Janset Arş.Gör İŞBAŞI 8.Yönetim ve Organizasyon kongresi Bildirisi Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik : Performans İçin Koşulsuz Güven Mi, Optimum Güven Mi ?
57. ERDİL Oya, Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Öğrenen Örgütlerde Öğrenme Süreçleri, Öneri Dergisi, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, Sayı:5, Yıl:3, Cilt:I, Haz. 1996,
58. ERDOĞAN İlhan İşletmelerde Davranış Beta Yayınevi 1994 İstanbul
59. EREN Erol İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikaları Der Yayınları 1997 İstanbul
60. EREN Erol Yönetim Psikolojisi Beta Yayınları 4. Baskı 1993 İstanbul
61. EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, 5. Baskı, Beta yayınları, 1998 İstanbul, ,
62. ERENGÜL Bilge, Kültür Sihirbazları, Evrim Ya., İstanbul: 1997
63. ERTÜRK Berrin Bir Psikolojik Sorun Olarak İdari Reform. Amme İdaresi Dergisi, C. 4, 5.3, TODAİE, Ankara. Eylül 1971,
64. ESPEJO, Raul, Schuhmann, Werner., Schwaninger, Markus. & Bilello, Ubaldo., Organizational Transformation and Learning. Wiley & Sons, 1996 England.
65. FERİK Funda İNTERNET 2001 İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme
http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/makale_b.asp
66. FERİK Funda İnternet İşletmelerde Öğrenme İlkeleri
<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/isletogrenilke.asp>
67. FİOL Marlene C and LYLES Marjorie A. 1985, Organisational Learning, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4,
68. FURMAN Oba Beyza - BAYSAL Can Ayşe, Türkiye'de Şirket İdeolojileri", Dokuz Eylül Ün. İşletme Fakültesi, Kuşadası 1994, 2. Yönetim Kongresi Bildirisi,



69. Gardner Hoover John Yenilikçi Birey Zinde Toplum (Çeviren Şan Özalp ve Hikmet seçim) İlgı Yayınları 1990 İstanbul
70. Garvin, David A., "Building a Learning Organizatioe" Harvard Business Review, July-August 1993, (Çeviren Yayınları MESS Gündüz BULUT) <http://innerweb.und.ac.za/courses/oms/module1/Building.htm>
71. GATES Bill Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak Çev. Ali Cevat AKKOYUNLU Doğan Kitap Yayınları 1999 İstanbul
72. GIBSON. Rowan: Geleceği Yeniden Düşünmek, (Çeviren: Sinem Gül), Sabah Yayınları, 1997 İstanbul, ,
73. GILBERT Probst J. BÜCHEL B., Betrına S. T. Organizational Learning The Competitive Advantage Of the Future, London prentice Hall 1997
74. GOULD, Janet M & NEVIS, Edwin C. &: DİBELLA Anthony J. Understanting Organizational Learning CapabHity, Journal of Management Studies, Völ 33, No.3, May 1996,
75. GÖKÇE, Orhan İletişim Bilimine Giriş Turhan Kitapevi Ankara 1993
76. GÜNDÜZ. Tefvık "Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi", TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite, 1996
77. HAGEMANN Gisela: Motivasyon El Kitabı, Bireysel Yatırım dizisi No:8, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995
78. HALLORAN Art; "Teşvik Programları ve Motivasyon", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran, 1997
79. HAMEL, Gary., &.,Prahalad, C.K 1990. The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, 3: 79-91.
80. HATİBOĞLU Zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları., 1993 İstanbul:.
81. HUNSAKER P.L.- COFFEY RE,- Cook CW.. Management And Behavior. Neew York Austen, 1993
82. K.H.O. Yayınları İnternet 2001The Field of Human Resource Development, a.g.e., 6.13.'den alınma. <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin2001/239%F6grenenorganizasyonlar%20deniz%20seyran.htm>(Erişim tarihi Ekim 2001)
83. K.K.K. Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, Başarıya Açılan Pencere; Grup Çalışması, (K.K.K. Basımevi, Ankara : 1997),.
84. KAL DER Öğrenen Organizasyonlar Gurubu Öğrenen Organizasyonlar 1 KAL DER Yayınları 1998 İSTANBUL



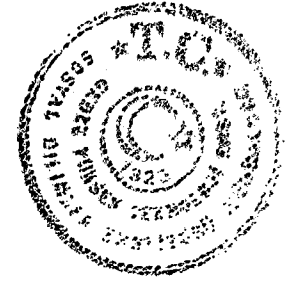
85. KAL DER Öğrenen Organizasyonlar Gurubu Öğrenen Organizasyonlar 2 KAL DER Yayınları 2000 İSTANBUL
86. KARATAŞ A 1997 Batama Çıkma Oyunu Power Dergisi S. 3:
87. KEPÇEOĞLU Muharrem Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Gül Yayınevi 1995 Ankara
88. KIŞLALI Altınay, SANLI Nalan, BAĞLI TÜRKAN Melike, , Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi 6. Ulusal Yönetim Kongresi
89. KİM, Daniel., H., "The Link Between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, Fall 1993
90. KLEİNER Art Ve ROTH George Deneyimden En iyi Nasıl Ders Alınır.Harvard Business Review Eylül Ekim 1997 Mess Yayınları (Çeviren Gündüz BULUT)
91. KOCH Richard A'dan Z' ye İşletme ve Finans Dünya Yayınları 1997
92. KOÇEL Tamer İşletme Yöneticiliği Beta yayınları 1998 İstanbul
93. KOÇEL Tamer İşletme Yöneticiliği İ.Ü.İ.F 1995 İstanbul
94. KOÇEL Tamer Genel İşletme 1 A.Ü İşletme Fakültesi Ders kitabı Yayın no 501 1996 A.Ü Yayınları
95. KOLB, David A. 1984. Experiential Learning: Experience As The Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
96. LEONARD Dorothy ve STRAUS Susaan Şirketinizin Beyninin Tamanın İşe Koşmak Harvard Business Review Temmuz-Ağustos 1997 Mess Yayınları (Çeviren Gündüz BULUT)
97. MARGERET Butteris Reinventing HR, 1999 Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı
http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/yetk_baz_ode.asp
98. MARQUARD, J.Michel. Bulding The Learning Organization. New York Mc Graw –Hill 1996
99. MCGILL E Michael.-SLOCUM W John., "Unlearning the Organization", Organizational Dynamics, Fail, 1993,.
100. MELOHN H Thomas., "Ekibinizle Karşılıklı Güven Oluşturma', Executive Excellence, Y. 1., S. 2 Mayıs 1997.
101. MERİH Kutlu İnternet <http://www.eylem.com/wsibernetik.htm>. BİLİM, MODEL VE SİSTEM(Sibernetik Epistemoloji) Erişim Tarihi Ekim 2001
102. MOCAN Cevdet, "Öğrenen Organizasyonlar", Executive Excellence Dergisi, Rota Yayıncılık, Ağustos, 1998,
103. MORGAN Gareth Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor MESS Yayınları



104. MORGAN T. Clifford Psikolojiye Giriş Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları 10 Baskı 1993 ANKARA
105. NELSON Bob; "Motivasyonun 10 yolu", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran, 1997
106. ÖZDAMAR Kazım Paket Programlama İle İstatistiksel Veri Analizi 2 Bas. Kaan Ketapevi 1999 Eskişehir
107. ÖZEVREN, Mina Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve uygulamalar Alfa yayım dağıtım 1997 İstanbul
108. ÖZGEN Hüseyin - ÖLÇER Ferit , "İşletmelerde Yönetim Bilgi Sisteminin Tasarımı, Çukurova Üniv, İİBF Dergisi, C. 6, S. 1 Y. 1996
109. ÖZGENER Şevki, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, 1998/1,
110. ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem Örgütsel davranış (: ETAM Anadolu Üniversitesi Yayınları Yay no 111. 1996 Eskişehir
111. ÖZLEM Füsün İşbaşında Eğitim .Uygulaması İçin Yeni Bir Araç: Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı. Hürriyet Gazetesi, insan kaynakları Eki. 1997
112. PAPATYA Gürcan, "İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli", Süleyman Demirel Üniv. İİBF. Dergisi Güz 1997
113. PTT Internet <http://www.ptt.gov.tr/tr/ptt/org/>
114. QUINN Brian -FINKELSTEIN Sydney - ANDERSON Philip ve Mesleki Zekanın Yönetimi Harvard Business Review Mart-Nisan 1991 Mess Yayınları (Çeviren Gündüz BULUT)
115. ROSEN H Robert İnsan Yönetimi İşletmeyi İçeriden Dışarıya Dönüştürmek Aralık 1998 MESS Yayınları Çeviren Gündüz BULUT.
116. ROTA .Proje teklifi Geliştirme Hizmetleri ve Ticaret A.Ş. Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı Proje Teklifi- 1, 1997,
117. SAUNDERS L Bernard. & Peter Kline Öğrenen Organizasyon Olma Yolunda On Adım, Executive Excellence, Ağustos 1998, Yıl: 2, Sayı: 17,
118. SCHEIN, Edgar., H., "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering The Green Room", Sloan Management Review, Winter 1993
119. SENGE. Peter: Beşinci Disiplin, (Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, 1996, İstanbul,
120. SMITH-Easterby, Mark: Creating a Learning Organization, Personnel Review, Sayı 19 (5), 1990,



121. SÖNMEZ Veysel Program Geliştirmede Öğretmen Elkitabı Anı Yayıncılık 7. Baskı 1985 Ankara
122. STERMAN, John., D., "Learning In And About Complex Systems", System Dynamics Review, Vol:10, nos. 2-3, Summer-Fall 1994
123. STONER, Jesse Vizyon Misyon ve Değerler", Executive Excellence Dergisi Yıl 1 Sayı 7 Ekim 1997 İstanbul
124. ŞAHİN Mehmetiş İdaresine Giriş 1 Fasikül A.Ü İşletme Fakültesi Ders kitabı Yayın no 72 1993 A.Ü Yayınları
125. ŞAHİN S. 1996 İşletmelerde yeni yönetim felsefesi: Öğrenen Organizasyonlar Finansal Forum , 27 Aralık 1996: 2
126. ŞİMŞEK Şerif M Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları Erzurum A.Ü. İşletme Fakültesi Yayını 1978
127. ŞİŞMAN Mehmet; Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yayınları no: 732, 1994 Eskişehir,;
128. TANNENBAUM, S.I "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings From Multiple Companies" Human Resource Management 36(4) 437-452
129. TREDGOLD F. Roger Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler arası İlişkiler, Çev. Cevdet AYKAN Yaprak Yayınevi 1992 İstanbul
130. USLUATA Ayseli İLETİŞİM İletişim yayınları 1995 İstanbul
131. YAZICI Selim Öğrenen Organizasyonlar Alfa Yayınları 2001 İstanbul- Bursa
132. YURTSEVEN Rıdvan H Stratejik yönetim Sürecinde Misyon kavramı <http://www.eylem.com/>
133. ZEHİR Cemal G.Y.T.E Yayınlanmamış Ders Notları 2000
134. ZEL, Uğur "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1997
135. ZILLIOGLU, Merih,Yüksel, Haluk Ahmet:İletişim Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 739, İstanbul, 1993,



ÖZGEÇMİŞ

14.09.1969 Iğdır doğumluyum İlköğretimimi Erzurum'un Tekman ilçesinde Ortaokulu Manisanın Gördes İlçesinde bitirdim. Babamın da bir devlet memuru olması nedeni ile 1985 yılında İzmit'in Darıca ilçesine taşındık ve halendir aynı yerde ikamet etmekteyim 1987 yılında Tuzla E.M.L Motor bölümünü bitirdikten sonra, şuan çalışmakta olduğum Posta Telgraf Teşkilatında teknisyen olarak göreve başladım, 1996 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesini bitirdim. 1997 yılında G.Y.T.E. İşletme bölümünü kazanarak öğrenimime başladım. Askerlik vatani görevimi 1998 yılında 263. kısa dönem olarak yaptım.

Evli ve bir kız çocuk babasıyım.

NAMIK KARADAĞ

TEL: 0262 745 4292-

0262 745 33555

GSM: 0532 636 2937

T.C.
PTT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Eğitim Dairesi Başkanlığı
06101- ANKARA

25 NİSAN 2002

SAYI : PTT.0.72.00.02 / 000230
KONU: Anket

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İstanbul Anadolu Yakası PTT Başmüdürlüğü Teknik İşler Müdürlüğü personeli Namık KARADAĞ'ın bila tarihli dilekçesinde; Yüksek Lisans yapmakta olduğu Gebze İleri Teknoloji Enstitüsündeki tez çalışması için hazırladığı anketi Ankara ve İstanbul'daki PTT personelinin amir ve şef unvanlı çalışanlar arasında uygulamak istediği ve anketin dağıtım ve toplatılma işlemlerinin ise Genel Müdürlüğümüzce yapılmasını talep ettiği anlaşılmıştır.

Ancak, "PTT Teşkilatı Öğrenme Becerileri" konulu anketin yapılmasında herhangi bir sakınca bulunmamakla beraber, Tasarruf Tedbirleri Genelgesi nedeniyle çalışmanın kendi imkanları ile gerçekleştirilmesine izin verilmesi Başkanlığımca uygun mütalaa edilmektedir.

Tasviplerinize arz ederim.

Recep KABAS
Eğitim Dairesi Başkanı

Uygun Görüşle Sunulur
12/04/2002

Dr. Ahmet CÜNEDİOĞLU
Yönetim Kurulu Üyesi
Genel Müdür Yrd.

Sn: Tevrik bay.

OLUR
24/04/2002

A. Murat KAYA ANADOLU YAKASI
Yönetim Kurulu Başkanı BAŞMÜDÜRLÜĞÜ
Genel Müdür

014272 * 25.04.2002

PTT TEŞKİLATI ÖĞRENME BECERİLERİ ANKETİ



Bu anket PTT Teşkilatının yapısal özelliklerinden kaynaklanan çalışanların ve kurumun her türlü yenilik, ve gelişmeler karşısında göstermiş olduğu öğrenme becerileri ve eksikliklerinin tespiti amacı ile hazırlanmıştır. Bu sorulara vereceğiniz cevaplardan size en uygun gelen Hiçbir Zaman, Çok Az , Arasıra Çoğu Zaman, ve Her Zaman şıklarından yalnız birisinin önünde bulunan kareyi işaretleyiniz.

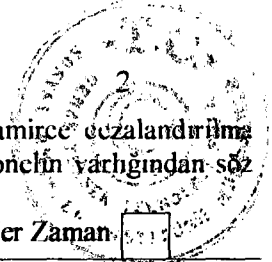
Ankette vereceğiniz cevaplar ile ilgili hiçbir bilgi kimseye verilmeyecek ve hiçbir şekilde sizi etkilemeyecektir. Bu nedenle sorulara içinizden geldiği gibi doğru olarak cevap veriniz..

Teşekkür Ederiz,

Yar. Doç. Dr. Adnan CEYLAN Yüksek Lisans Öğ. Namık KARADAĞ

ANKET SORULARI

- 1- PTT Teşkilatının genelini düşündüğünüzde PTT Teşkilatının İşleyişi ile ilgili yönetim sorunlarını fark eden çalışanlar, sorunları ortaya koyabilecek bir çalışma ortamı bulabiliyorlar mı?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 2- İşletmenizde bir sorunun olduğunu görüp işi olurla bırakmak zorunda kaldığınız oluyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 3- PTT üst yöneticilerinin işletme ile ilgili bir sorunun olduğunu görüp, fark ettiği halde ilgisiz davranmak zorunda kaldıkları oluyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 4- Müdürlüğünüzde, başka müdürlüklerce üretilen yeni bilgiler, sizinle paylaşıp yapılan işlerde kullanılabilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 5- Müdürlüğünüzde İşletmenizle ilgili çözdüğünüz bir problemin aynısını, başka bir zaman tekrar çözmek zorunda kalıyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 6- Müdürlüğünüzde yapılan işlerde çalışan personelin görüş ve fikirlerinden daha çok ; üst makamların görüşleri etkili oluyor denebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 7- Müdürlüğünüzde PTT Teşkilatının geçmişte yaptığı başarılarından kaynaklanan kural ve sistemlerin günümüzde işleyişle ilgili sorunlar doğurduğunu gözleyorsunuz ?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 8- Müdürlüğünüzde "Meslek Geliştirme Kurslarına" gönderilen personelin öğrendiği bilgiyi işyerinde uygulayabileceği bir ortamın varlığından söz edilebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 9- Müdürlüğünüzde Problemlerin tespiti ve çözümü için tahmine dayalı metotlar yerine üretim ve kalite literatüründe adı geçen teknikler kullanılmakta mıdır?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 10- Müdürlüğünüzde Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için istatistik yöntemler örneğin histogramlar, pareto diyagramları, vb. uygulanmaktadır?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐



- 11- İşletmenizde bir yenilik girişimi yapmak isteyen, ancak, hata yapma ve bir üst amirce cezalandırılma korkusuyla kendilerini dar kalıplara sıkıştırıp yenilik girişiminde bulunamayan personelin varlığından söz edilebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 12- Müdürlüğünüzde çalışanların bilgilerini artırmak için mevcut süregelen uygulamalar yerine yeni yaklaşım ve uygulamalar denenmekte midir?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 13- İşletmenizde problemlerin ve başarıların nedenlerini araştırıp aynı problemlerin ortaya çıkmaması ve başarıların tekrarlaması için uygulanan bir yöntem veya sistemin varlığından söz edilebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 14- İşletmenizde; faaliyet alanlarında en başarılı firma ve kuruluşların izlediği stratejiler ve bu stratejilerin uygulanma aşamasındaki işleyiş süreçleri(Prosesleri) ile kendi uygulamalarınız bilinçli bir şekilde karşılaştırılıp, uyguladığınızı gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 15- İşletmenizde; faaliyet alanlarında en başarılı firma ve kuruluşların maliyetleri düşürme yöntemleri ile kendi uygulamalarınız bilinçli bir şekilde karşılaştırılıp, uyguladığınızı gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 16- İşletmenizde; faaliyet alanlarında en başarılı firma ve kuruluşların yönetim ve organizasyon anlayışları ile kendi uygulamalarınız bilinçli bir şekilde karşılaştırılıp, uyguladığınızı gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 17- Müdürlüğünüzde, her türlü bilgi ve yeniliklerin depolandığı dokümantasyon veya bilgisayar sistemine gelişmeleri öğrenmek isteyen personelin, yönetmelik ve güvenlik gibi nedenlerle her istediği zaman ulaşamadığını söyleyebilirsiniz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 18- Müdürlüğünüzde, üretilen yeni fikir ve uygulamaları diğer PTT Müdürlüklerinin de anında öğrenebilmesi için Internet veya bilgisayar ağının yeterli olduğundan söz edilebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 19- Etrafınızda sürekli size itaat eden ve görüşlerinizi destekleyen çalışanlar var mıdır?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 20- Etrafınızda sürekli size itaat eden ve görüşlerinizi destekleyen çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında bir kıyaslama yaptığınızda çalışanların yeteneklerinden aktif biçimde yararlanma hususunda sürekli size itaat eden ve görüşlerinizi destekleyen çalışanlar daha faydalı oluyor diyebilir misiniz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 21- Kısım veya ünite Müdürlüklerce üretilen yeni fikir ve projeler, üst makamlara ulaştırılsa dahi ilgisiz kaldığını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 22- Müdürlüğünüzde karar alacağınız bir konu ile ilgili gerçekler yansıtılmayarak, bilgi saklandığını tespit ettiğinizde sorumluları cezalandırdığınız oluyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 23- Müdürlüğünüzde işlerin ayrıntılarıyla uğraşıp zamansızlık nedeni ile asıl yapmanız gereken yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirmeye zaman kalmadığı oluyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 24- Müdürlüğünüz personeli arasında bu benim işim değil, tartışmaları zaman zaman oluyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 25- Müdürlüğünüzde çalışan personelin çoğunluğunun kendilerini geliştirme ve yenilikleri öğrenmeye karşı istekli olduklarını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 26- Müdürlüğünüzde çalışan personelinizin geneli düşünüldüğünde kaygılı ve evhamlı olduklarını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐



- 27- Müdürlüğünüzde çalışan personelinizin geneli düşünüldüğünde kendilerini kullanabilecekleri bir pozisyon ve işte çalıştıklarını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 28- Müdürlüğünüzde çalışanların emeklilikleri yaklaştıkça yeni şeyler öğrenme ve kendilerini geliştirme istekleri de azaldığını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 29- Müdürlüğünüzde çalışan personelin görev ve işleri değiştirilirken eski yaptıkları işlerle benzerlik arz etmesi göz önüne alınıyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 30- İşletmenizde bir üst amir personeli ile yapılan işi tartışabilir ve yapıcı yorumlar alabilir olduğunu gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 31- Müdürlüğünüzde personelinizin sürekli ve yakın denetlenmesini yararlı buluyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 32- İşletmenizde çalışan personelin PTT teşkilatının nasıl işlediği ve nasıl bir sistematik yapıya sahip olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 33- Müdürlüğünüzde çalışan personelin işlerinin belli bir bölümünde teknolojik gelişmeleri ve değişiklikleri takip etmeleri için izin istediklerini gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 34- PTT Teşkilatının yönetmelikleri ve genelgeleri; gereğinden fazla formalite içerdiğinden yapılan işlerin yavaşlamasına ve aksamasına neden olduğu gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 35- İşletmenizde çalışan personelin birbirlerinden yardım istedikleri ve karşılıklı yardım da bulduklarını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 36- PTT Teşkilatında uygulanan ödül sistemi; personelinizin yenilikleri öğrenme ve kendini geliştirmelerine katkıda bulunacak biçimde düzenlenmektedir denebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 37- Müdürlüğünüzde yapılan işler ve bununla ilgili bilgilerin sürekli güncelliğini sağlamak amacı ile anket şikayet kutusu vs. yöntemler uyguladığınız oluyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 38- Müdürlüğünüzde Bazı personelleriniz genelde şikayetçi midir?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 39- PTT Teşkilatında çalışan personelin motivasyonunu sağlayacak genel bir ortamın varlığını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 40- PTT Teşkilatının organizasyon yapısı, PTT çalışanlarının birbirleri ve üst makamlarla ilişkilerinde kısıtlamalar getirmektedir denilebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 41- Müdürlüğünüzde normal olarak departmanlar arası çözümlenebilecek sorunlar iletişim kopukluğu nedeni ile daha üst kademelere kadar ulaştığı oluyor mu?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 42- PTT Teşkilatının yönetim anlayışı, çalışan personelinin kişisel hedeflerine ulaşmasını destekleyici bir tutum içindedir denebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 43- PTT Teşkilatı, çalışan personelinin kişisel gelişimini ön planda tutuyor denebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasında ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐



- 44- Müdürlüğünüzde, PTT Teşkilatının gelecek ile ilgili hedeflerini, çalışan personelinizin budgeleri ve amaçlarını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 45- PTT Teşkilatının varlık nedeni ve ideolojisi (Misyonu) günümüz şartlarının gereklerini yerine getirecek düzeyde olduğunu gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 46- PTT Teşkilatı, kurum olarak her türlü gelişmelere ve teknolojiye uyum gösterebilmesi için, kurum dışından yetenekli personel ile teknolojileri yeterince PTT kurumuna transfer ediyor denebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 47- Müdürlüğünüzde, Personelinizin katılmış olduğu Meslek Geliştirme kurslarında verilen eğitimin personelinizin ve işletmenin ihtiyaçlarına göre düzenlendiğini gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 48- Müdürlüğünüzde Personelin fikir ve görüş ayrılıkları nedeni ile kolektif bir çalışma ortamı zaman zaman oluşmadığını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 49- Müdürlüğünüzde çalışan personelin kapasite ve bilgi birikimi piyasa şartlarına göre iyidir denebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 50- Müdürlüğünüzde işe yeni alınan veya iş değişikliği yapılan personel yoğun olarak yeni işi için eğitilir ve yetiştirilir, denebilir mi?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 51- İşletmenizde çalışan personelin mesleki bilgilerini artırmak için önlerine planlı hedefler konup bunları başarmaları beklendiğini gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 52- Müdürlüğünüzde çalışan personelin çoğunluğunun kendilerini geliştirme ve yenilikleri öğrenmeye karşı istekli olduklarını gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐
- 53- PTT teşkilatının bir kamu kuruluşu olması ve Devlet Memurları Kanunun çalışan memurlara vermiş olduğu haklar nedeni ile, liyakatsiz memurlar için yöneticilerin elinden bir şey gelmediğini gözlemliyor musunuz?
Hiçbir Zaman ☐ Çok Az ☐ Arasıra ☐ Çoğu Zaman ☐ Her Zaman ☐

1- Yaşınız:..... (Lütfen Yazınız)

2-Cinsiyetiniz [] Bayan

[] Erkek.

3-Eğitim Düzeyiniz:

[] Ortaokul

[] Üniversite

[] Lise

[] Yüksek Lisans ve Diğerleri (Lütfen Yazınız).....

4- Üniversite Ve Üstü İse Eğitim Alanınız..... (Lütfen Yazınız)

5- Müdürlüğünüzün Sınıfı..... [] A. Sınıfı [] B. Sınıfı [] İhtisas Müdürlüğü

6-Unvanınız [] Şef [] Amir [] Müdür veya Yard.

7- Bu Pozisyonda Bulunma Süreniz.....Yıl(Lütfen Yazınız)

8- Müdürlüğünüzde Çalışan Kadrolu Personel Sayısı..... (Lütfen Yazınız)

Bunların Dışında Eklmek İstedığınız Fikir Ve Düşüncelerinizi Lütfen Ön Ve Arka Yüze Yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....