

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖĞRENEN ORGANİZASYON
UYGULAMA TAKIMLARI VE
BİR ŞİRKETLER GRUBUNDAKİ UYGULAMASI**

AYŞE BERRAK HELVACIOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
DOÇ. DR. MUSTAFA ATILLA ARICIOĞLU**

KONYA-2019



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ayşe Berrak HELVACIOĞLU
	Numarası	17811101001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU
	Tezin Adı	Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları ve Bir Şirketler Grubundaki Uygulaması

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları ve Bir Şirketler Grubundaki Uygulaması başlıklı bu çalışma 31/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Prof.Dr.	Hasan Kürşat GÜLEŞ	
2	Doç.Dr.	Mustafa Atilla ARICIOĞLU	
3	Dr.Öğr.Üyesi	Meral ERDİRENÇELEBİ	



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ayşe Berrak HELVACIOĞLU		
	Numarası	17811101001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	ÖĞRENEN ORGANİZASYON UYGULAMA TAKIMLARI VE BİR ŞİRKETLER GRUBUNDAKİ UYGULAMASI			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığımı bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
Ayşe Berrak HELVACIOĞLU

İmzası

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	AYŞE BERRAK HELVACIOĞLU		
	Numarası	17811101001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME ANABİLİM DALI		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	DOÇ. DR. MUSTAFA ATILLA ARICIOĞLU		
Tezin Adı	ÖĞRENEN ORGANİZASYON UYGULAMA TAKIMLARI VE BİR ŞİRKETLER GRUBUNDAKİ UYGULAMASI			

Araştırmamızın amacı, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın kavramsal ve kuramsal özelliklerini ortaya koyarak, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'na zaman ve kaynak ayıran veya ayırmayı planlayan kurumların, organizasyonel öğrenme seviyelerini ölçmelerini ve ölçüm sonuçlarını değerlendirmelerini sağlamak, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın kurumların öğrenme kültüründeki rolünü etkin kılacak yönleri tespit etmeye yardımcı olacak örnek bir çalışma ortaya koymaktır.

Bu genel amaca uygun olarak, ihtiyaç duyulan veriler, Türkiye-Konya merkezli bir holding bünyesinde farklı faaliyet alanlarında çalışan, 3'ünün bünyesinde Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları bulunan 7 profesyonel şirketten toplanmıştır.

Burada, ele alınan konu kapsamında söz konusu grup şirketlerinin Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'na dair süreçleri ve organizasyonel öğrenme seviyeleri incelenirken elde edilen sonuçlarla şunlar hedeflenmiştir;

- Kurumlar, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'na neden ihtiyaç duyar?
- Kurumlar, etkili Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nı nasıl oluşturabilir?
- Kurumlarda, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın uygulama süreçleri nelerden oluşur ve nasıl işletilir?
- Kurumların faaliyet gösterdiği sektör, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda bir farklılığa neden olabilir mi?
- Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'na sahip olan ve olmayan işletmelerin organizasyonel öğrenme düzeyleri nasıl tespit edilir?
- Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nı sürekli ve etkin kılmak isteyen kurumlar tespit edilen öğrenme düzeylerini nasıl değerlendirmelidir?

Çalışmamız, Öğrenen Organizasyon kültürünü kurumları bünyesinde nasıl uygulamaya başlayacağını ve geliştireceğini bilmeyen ancak Öğrenen Organizasyon felsefesine değer veren kurum ve işletmelere uygulama, ölçme ve değerlendirmede yol gösterici olarak kullanılacaktır. Aktarılan bilgilerin, gerçek bir vaka çalışması eşliğinde ölçümler yapılarak daha işlevsel kılınması sağlanmıştır.

Çalışmanın, Türkiye'de Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları kavramının, kurum ve işletmelerdeki çalışma prensiplerinin anlaşılmasına ve benzeri uygulamaların yaygınlaşmasına önemli katkıları olacağına inanıyorum.

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	AYSE BERRAK HELVACIOGLU		
	Student Number	17811101001		
	Department	DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	ASSOC. PROF. MUSTAFA ATILLA ARICIOGLU		
	Title of the Thesis/Dissertation	LEARNING ORGANISATION PRACTICE TEAMS AND PRACTICE IN A CORPORATE GROUP		

The aim of our research is to provide the organizations, which allocate or plan to allocate time and resource for Learning Organization Practice Teams, to measure their organizational learning levels and to evaluate the measurement results by revealing the conceptual and theoretical characteristics of Learning Organization Practice Teams and to reveal a sample study that will help to determine the aspects which the role of Learning Organization Practice Teams on the learning culture of the organizations.

In accordance with this overall objective, the required data were collected from 7 professional Konya-Turkey based companies, which work on different fields of activity on holding company. Three of them contain Learning Organization Practice Teams.

In the context of the topic discussed, with the results obtained while examining the Learning Organization Group Teams' processes and the levels of Organizational Learning are targeted as follows;

- Why do institutions need Learning Organization Practice Teams?
- How can institutions create effective Learning Organization Practice Teams?
- On what consists of Learning Organization Learning Teams implementation process and how they are operated in institutions?
- Can different sectors in which the institutions operate cause differentiation in the Learning Organization Practice Teams?
- How are the organizational learning levels of enterprises with and without Learning Organizational Practice Teams determined?
- How should organizations who wish to make Learning Organization Practice Teams continuous and effective, evaluate their detected learning level?

Our work will be used as a guideline for not only the institutions and businesses that do not know how to start practice and how to improve practices, but also to the institutions and businesses that value the philosophy of the Learning Organization. The transferred information was made more functional by conducting a real case study.

I believe, this study will contribute to the understanding of institutions and businesses about Learning Organization Practice Teams concept. In addition it will contribute dissemination of similar applications.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ KABUL FORMU	i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GRAFİKLER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖĞRENEN ORGANİZASYON	3
2.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı	3
2.2. Öğrenen Organizasyon Kavramının Tarihsel Seyri	5
2.3. Öğrenen Organizasyon Kavramının Literatürdeki Anlayışı	6
2.4. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramlarının Karşılaştırılması	7
2.5. Öğrenen Organizasyon Ölçme Araçları	8
3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON UYGULAMA TAKIMLARI	14
3.1. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Kavramı	14
3.2. Öğrenen Organizasyon Kuramı, Uygulayan İşletmeler ve Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Yöntemi Hakkındaki Kaynaklar	16
3.3. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Yöntemine Başvurulma Nedeni.....	28
3.4. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Metodolojisi	31
3.4.1. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları için Geliştirilen Kurumsal Yapılanma	32
3.4.2. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda İhtiyaç Duyulan Süreçler.....	34
3.5. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın Getirdiği Değişim ve Dönüşüm.....	37
3.6. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda Uygulamada Yaşanan Zorluklar ve Aşma Yöntemleri.....	38

3.7. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın Sürdürülebilirliği	42
4. BİR ŞİRKETLER GRUBUNDA ÖĞRENEN ORGANİZASYON ANKETİ UYGULAMASI	43
4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi.....	43
4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntemin Analizi	43
4.3. Puanlama Yöntemi	48
4.4. Karşılaştırmalı Değerlendirme (Benchmark) Tablosu	49
4.5. Uygulama	51
4.6. Demografik Bulgular.....	52
4.6.1. Cinsiyet Özellikleri	53
4.6.2. Yaş Özellikleri	53
4.6.3. Eğitim Durumu Özellikleri	53
4.6.4. Pozisyon Özellikleri.....	54
4.6.5. Kıdem Özellikleri	54
4.6.6. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımında Rol Alma Özellikleri	54
4.7. Kurumsal Bulguların Puanları ve Değerlendirmesi	58
4.7.1. Genel Puanların ve Yapısal Blok Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi.....	58
4.7.2. Yapısal Blok 1 (Öğrenmeyi Destekleyici Ortam) ve Alt Bileşen Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi	62
4.7.3. Yapısal Blok 2 (Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları) ve Alt Bileşen Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi	66
4.7.4. Yapısal Blok 3 (Öğrenmeyi Sağlamlaştıran Liderlik) Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi	69
4.7.5. Değerlendirme ve Öneriler	72
5. SONUÇ	76
KAYNAKÇA	79
EKLER	86
EK-1 : Anket Formu (<i>Öğrenen Organizasyon Anketi</i>)	86
ÖZGEÇMİŞ	91

KISALTMALAR

“ÖÖ”	Öğrenen Organizasyon
“ÖOUT”	Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları
“YB1”	Yapısal Blok 1 – Öğrenmeyi Destekleyici Ortam
“YB2”	Yapısal Blok 2 – Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları
“YB3”	Yapısal Blok 3 – Öğrenmeyi Sağlamlaştıran Liderlik

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Öğrenen Organizasyon Fikrinin Araştırmacılarıdaki Anlayış Biçimleri

Tablo 2: Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramlarının Karşılaştırılması

Tablo 3: Öğrenen Organizasyon Ölçme Araçları

Tablo 4: Takım Halinde Öğrenme Disiplininin Diğer Disiplinler ile Etkileşimi

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

Tablo 6: Öğrenen Organizasyonlar ve Geleneksel Kurumların Karşılaştırılması

Tablo 7: Öğrenen Organizasyonların ve Geleneksel Kurumların Uygulamadaki Farklılıkları

Tablo 8: Öğrenen Organizasyon Anketi'nin 3 Yapısal Bloğu, Alt Bilişenleri ve Ölçekleri

Tablo 9: Öğrenen Organizasyon Anketinde Çalışanlar, Takımlar ve Yöneticileri Karakterize Eden Özellikler

Tablo 10: Öğrenen Organizasyon Anketi'nin Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu

Tablo 11: Ankete Katılanların Çalıştığı Şirketlerin Sektörleri ve ÖO Uygulama Takımı Durumları

Tablo 12: Demografik Bulguların Frekansı

Tablo 13: Demografik Bulguların Dağılımı (%)

Tablo 14: Sonuçlar ve Puan Değerlendirme Tablosu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Organizasyonlarda Bilginin Yönetim Süreci, Öğrenen Organizasyon Oluşum Süreci ve Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Oluşum Süreci arasındaki paralellik

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Genel Puan ve Yapısal Blok Puanları (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve İNŞAAT ŞİRKETİ)

Grafik 2: Genel Puan ve Yapısal Blok Puanları (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve PERAKENDE ŞİRKETİ)

Grafik 3: Genel Puan ve Yapısal Blok Puanları (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve GIDA ŞİRKETİ)

Grafik 4: Yapısal Blok 1 ve Alt Bileşenleri (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve İNŞAAT ŞİRKETİ)

Grafik 5: Yapısal Blok 1 ve Alt Bileşenleri (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve PERAKENDE ŞİRKETİ)

Grafik 6: Yapısal Blok 1 ve Alt Bileşenleri (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve GIDA ŞİRKETİ)

Grafik 7: Yapısal Blok 2 ve Alt Bileşenleri (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve İNŞAAT ŞİRKETİ)

Grafik 8: Yapısal Blok 2 ve Alt Bileşenleri (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve PERAKENDE ŞİRKETİ)

Grafik 9: Yapısal Blok 2 ve Alt Bileşenleri (GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve GIDA ŞİRKETİ)

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Öncelikle bu kavramla tanışmama vesile olan, uygulama tecrübelerini paylaşan ve çalışmama yön veren, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımı'nda yer almış ve şu anda iç koçluk yapan kıymetli eşim Mustafa Helvacıoğlu'na,

Değerli paylaşımları ile yardımlarını esirgemeyen, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'na pek çok koç yetiştirmiş olan Gürhan Özden Bey Efendiye,

Bilgilerini ve tecrübelerini yazılı eserlere dökerek ve profesyonel iş ve eğitim hayatına kattığı yenilik ve güzelliklerle, tezimin fikren olgunlaşmasını sağlayan Evrim Çalkavur Hanım Efendiye,

Öğrenen Organizasyon Anketi'nin grup şirketleri üzerinde uygulanmasına müsaade eden şirketler grubunun değerli yöneticilerine ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne,

Öğrenen Organizasyon Anketi'ni cevaplamaya zaman ayıran, veri toplamama samimi katkılarda bulunan tüm anket katılımcılarına,

Çalışmamı cesaretlendiren ve faydalı bir çalışma ortaya koyabilmem için bana rehberlik yapan kıymetli hocam Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu'na,

Teşekkürü bir borç bilirim.

1. GİRİŞ

Bu araştırmada Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın bir şirketler grubundaki uygulaması incelenmiştir. Bu araştırma ile Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları yöntemini uygulayan bir şirketler grubunda, neden bu yöntemle başvurulduğu, bu yöntemle dair hangi süreçlerin takip edildiği, uygulama sayesinde nasıl bir değişim ve dönüşüm gerçekteştiğini anlamaya yarayan ölçme ve değerlendirme teknikleri gibi konuların anlaşılması sağlanmış olacaktır.

Araştırma konumuz aşağıda listelenmiş olan başlıca nedenlerle incelemeye değer bir özellik taşımaktadır;

- Öğrenen Organizasyon kavramının dünyada ve Türkiye'de her yıl daha yaygın şekilde kabul gören kavram haline gelmesi.
- Öğrenen Organizasyon hakkında çok fazla yerli ve yabancı kaynak bulunmasına rağmen bu kavramın uygulanış biçimlerinden sadece biri olan Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları yöntemine dair örneklerin ve yazılı kaynakların kısıtlı olması.
- Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın bu araştırmada yer alan farklı sektörlerdeki şirketlerde yer almasının, uygulamaya dair çeşitlilik adına önemli bir örnek teşkil etmesi.
- Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nı uygulamak isteyen kurum ve işletmelere alt yapı niteliğinde bilgiler temin ederek, uygulamaya dair strateji geliştirebilmelerine katkıda bulunması.
- Kurumların organizasyonel öğrenme seviyelerini tespit edebilmelerini ve yorumlayabilmelerini sağlayan örnekler sunması.
- İçeriğindeki anket uygulaması ile Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın etki alanını geliştirecek yönlerin kolayca tespit edilmesini sağlaması.

Çalışmada öncelikle Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları kavramı etrafında bir literatür taraması yapılmıştır. Bilgi düzeyini arttıracak, bakış açısını zenginleştirecek ve araştırmaya hizmet edecek

kaynaklar dijital veya basılı olarak temin edilerek bu kaynakların okumaları gerçekleştirilmiştir.

Eş zamanlı olarak bir şirketler grubundaki uygulamasına ilişkin seçilen grup şirketlerinin yetkililerine erişilerek ilgililerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, anket vasıtasıyla veri toplanmasında destek alınmıştır. İlgililerin ellerindeki sunumlar ve kitaplar ile tavsiye ettikleri diğer kaynaklar da literatür çalışmasına dahil edilmiştir.

Konunun kavramsal ve kuramsal bölümü yanında uygulamasına ilişkin bilgiler açıklanmış, taraflara yöneltilen bir anketle geniş bir kitlenin görüşleri araştırmamıza veri olarak aktarılmış, tasnif edilen veriler, analiz ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYON

2.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı

Öğrenen Organizasyon kavramının tanımlarını incelemeden önce “organizasyon” kavramının ne olduğunu anlamak gerekir.

Mintzberg’e göre organizasyon; mal ve hizmetlerin üretimindeki temel işi yapan operasyon merkezinden ve bu operasyonun koordinasyonunun sorumluluğunu alan yönetici ve uzmanların idari bileşiminden oluşan yapıdır (Mintzberg, 1979: 18-19). Organizasyon 5 temel bölümde tarif edilir. Bu bölümler aşağıda kısaca açıklanmıştır;

1. Stratejik Üst Nokta (Strategic Apex): Organizasyondaki en üst yönetim seviyesidir. Bu seviyede çalışanların amacı kuruluşun misyonuna uyum sağlamasını sağlamak ve kuruluşun çevre ile ilişkisini yönetmektir. Yönetim Kurulu, İcra Kurulu gibi kurullar ile Yönetim Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Başkanı (CEO) gibi yöneticiler bu tanımadaki üst yönetime örnek verilebilir.

2. Orta Kademe (Middle Line): Orta düzey yöneticilerden oluşur. Görevleri, Stratejik Üst Noktanın hedeflerini ve genel anlamda planlarını kurum çalışanları tarafından gerçekleştirilebilecek operasyonel süreçlere dönüştürmektir. Direktörlükler, Koordinatörlükler, Genel Müdürlükler bu tanımadaki orta kademeye örnek verilebilir.

3. Teknik/Uzman Yapı (Technostructure): Bir işi en etkin biçimde gerçekleştirmek, iş sonu çıktılarının kriterlere uygunluğunu tespit etmek ve işte görevlendirilen personelin eteneklerinin işe uygunluğunu sağlamak için gerekli çalışmaları yapan teknik/profesyonel kardolardır. Birim yöneticileri, müdür ve şefler bu tanımadaki uzman yapıya örnek verilebilir.

4. Destek Personeli (Support Staff) : Organizasyonun diğer bölümlerine hizmet veren idari kadrodur. İnsan Kaynakları, Halka İlişkiler, Yemek, Ulaşım ve Temizlik gibi Hizmet Birimlerinde görevli personel bu tanımadaki destek personellerine örnek verilebilir.

5. Operasyon Merkezi (Operating Core): Mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını yapan tabana yayılmış çalışanlardır (Mintzberg, 1979: 18-19).

Organizasyon kavramı genel çerçevede anlatıldıktan sonra artık Öğrenen Organizasyon kavramını irdelenebilir. Geçmişten günümüze birçok araştırmacı, düşünür, yazar tarafından Öğrenen Organizasyonlar hakkında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Öğrenen Organizasyon kavramının bazı tanımlarına aşağıda yer verilmiştir:

Senge, *Beşinci Disiplin* isimli eserinde Öğrenen Organizasyonları “geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten organizasyonlar” olarak tanımlar (Senge, 1990: 33). Öğrenen Organizasyonları “hayat boyu sürececek bir yolculuk” gibi düşünmek gerektiğinden ve oluşumunun “varılacak bir hedef ya da nihai aşama” olmadığından bahseder (Senge, 1990: 17). O’na göre, “Öğrenen Organizasyon insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri bir yerdir” (Senge, 1990: 32). Senge’ye göre Öğrenen Organizasyonun belli temel disiplinlere hâkim olması onu geleneksel otoriter organizasyonlardan farklı kılar (Senge, 1990: 23).

Mills ve Freisen’in 1992’deki tanımına göre Öğrenen Organizasyonlar, “kaliteyi geliştirme, müşteri/tedarikçi ilişkilerini arttırma, ya da daha etkili iş stratejileri kullanma ile içsel yenilenmeyi ve karlılığın kalıcı hale getiren oluşumlardır” (Bontis, 2002: 439).

Garvin, Öğrenen Organizasyon’u; “bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan organizasyondur” şeklinde tanımlamıştır (Garvin, 1993: 4).

Marquardt 1996’da, güçlü şekilde ve topyekûn öğrenen yapıda olan bir organizasyonun başarılı olmak için bilgiyi daha iyi toplamak, yönetmek ve kullanmak amacıyla kendini sürekli dönüştürmesi ile öğrenen organizasyon olabileceğini savunmuştur (Bontis, 2002: 439).

Dikmen, *Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar* isimli araştırmasında Öğrenen Organizasyon tanımını “bireylerin gelişmesine olanak

sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan organizasyondur” şeklinde yapmıştır (Dikmen, 1999: 62).

Çalkavur, *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü* adlı kitabında Öğrenen Organizasyon’u “arzu ettikleri ortak geleceğe ulaşmak için hem birlikte hem de birey olarak kendilerini sürekli geliştiren bir insan grubudur” şeklinde nitelemiştir (Çalkavur, 2006: 59).

Uzun yıllardan beri tanımlanan bu kavramın, günümüzde kurumlardaki algısı ve uygulanma esasları göz önüne alındığında 2019’da yeni ve kapsayıcı bir tanımını şu şekilde yapmak uygun olacaktır:

“Öğrenen Organizasyonlar, ortak hedefler belirleyebilen, belirledikleri hedeflere ulaşmak için; meseleleri etraflıca ele alan, alışılmışın dışında fikirler üreten ve uygulayan, doğru süreçleri iyileştiren, yanlış süreçleri yenileyen, her kademedeki çalışanın ve sosyal çevrelerinin aklına başvurulmuş, sürekli gelişen topluluklardır.”

2.2. Öğrenen Organizasyon Kavramının Tarihsel Seyri

İdeal organizasyonların tarihsel süreç içindeki yolculuğu, sırasıyla Bilen Organizasyon, Anlayan Organizasyon, Düşünen Organizasyon ve son gelinen noktada Öğrenen Organizasyon olmuştur. (Çalkavur, 2005: 10)

Öğrenen Organizasyon kavramının tarihsel seyrini ve bu kavramı geliştiren araştırmacılar şöyle sıralanabilir;

- **1960’lar → Öğrenen Organizasyon Konsepti**
 - İlk kavramsal yaklaşımlar ve genel teorinin ortaya çıkışı
 - Chris Argyris, Cyert ve March.
- **1990’lar → Öğrenen Organizasyon İhtiyacı ve Önemi**
 - Öğrenen Organizasyonların önemi, bileşenleri, bilginin boyutları
 - Kath Aspinwall, Tom Boydell, John Burgoyne, Alan Jones, Bob Garratt, David A. Garvin, Chris Hendry, David Lei, Ronnie Lessem, M. Marquardt, Victoria J. Marsick, Michael E. McGil, Ikujiro Nonaka,

Mike Pedler, A. Reynolds, Peter Senge, John W. Slocum, Karen E. Watkins, Penny West.

- **2000'ler → Öğrenen Organizasyon Uygulamaları**
 - Öğrenen Organizasyon oluşumunun şartları, süreçleri ve faaliyet eşliğinde öğrenme teorileri ve pratiği
 - John Seely Brown, Paul Duguid, David J. Edwards, Linda Holbeche, Jimmy Huang, Zahir Irani, Dale W. Lick, Peter E.D. Love, Judy O'Neil, Lyle Yorks, Verna J. Willis
- **2010 ve sonrası → Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları**
 - Öğrenen Organizasyon Uygulamalarını takım halinde öğrenme sistematığı, sürekliliği ve kurumsal kültür haline getirilmesi
 - Evrim Çalkavur, Gregory G. Dess, Silvia Gherardi, Paul Jackson, Anders Örttenblad, Joseph C. Picken, Ho Wook Shin.

2.3. Öğrenen Organizasyon Kavramının Literatürdeki Anlayışı

Öğrenen Organizasyon kavramının literatürdeki karşılığı incelendiğinde, özellikle bu kavramın öneminin ve bileşenlerinin çokça tartışıldığı 1990'larda bilimsel tartışmalara katkı sağlayan araştırmacıların, bu kavramı 4 çeşit anlayış biçimi üzerinde yoğunlaşarak açıklamaya çalıştıkları görülmüştür. Bu 4 grup bakış açısı aşağıda listelenmiştir;

1. **Eski Organizasyonel Öğrenme:** Örgüt hafızasını oluşturan bilgi birikimi bireylerin öğrenmesinden oluşur.
2. **İşte Öğrenme:** Çalışanların dış kurslar/egitimler yerine işte öğrenmeleri.
3. **Öğrenme İklimi:** Bireylerin öğrenmesini kolaylaştıran ortam şartları.
4. **Öğrenme Yapısı:** Bireyler ve takımlar arasında birbirlerinin fonksiyonlarını yerine getirebilecek dağıtılmış, merkeziyetçi olmayan yapı (Örttenblad, 2002).

Söz konusu araştırmacıların bu kavramı açıklamada, birincil (Esas Önem Verilen) ve ikincil (Az Önem Verilen) olarak ele aldığı anlayışlar Tablo 1'da özetlenmiştir.

Tablo 1: Öğrenen Organizasyon Fikrinin Araştırmacılarıdaki Anlayış Biçimleri

1990'ların araştırmacıları	Eski Organizasyonel Öğrenme	İşte Öğrenme	Öğrenme İklimi	Öğrenme Yapısı
Garratt, 1990				
Senge, 1990				
Lessem, 1991				
Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991				
Jones & Hendry, 1992				
McGil, Slocum & Lei, 1992				
Garvin, 1993				
Watkins & Marsick, 1993				
Jones & Hendry 1994				
Marquardt & Reynolds, 1994				
West, 1994				
Pedler & Aspinwall, 1998				
Birincil (Esas Önem Verilen)				
İkincil (Az Önem Verilen)				

(Örtenblad, 2002)

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere Öğrenen Organizasyon kavramının fikri kökeni “Organizasyonel Öğrenme” düşüncesinden ileri gelmekle beraber, Öğrenen Organizasyon denildiğinde ağırlıklı olarak “Öğrenmeyi Destekleyici Ortam” içerisinde oluşturulan “Somut Öğrenme Süreçleri” akla geldiği ve bu süreçlerin reel “İş Uygulamaları” ile pekiştirildiği bir anlayışın ortaya çıktığı görülmektedir.

2.4. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramlarının Karşılaştırılması

Bölüm 2.3’de Öğrenen Organizasyon’un Organizasyonel Öğrenme kavramından geliştirilen ortam ve süreç odaklı bir kavram olduğunu ifade edilmiştir. Bu kavramsal gelişime daha yakından bakıldığında, her iki kavramın da üzerine bina edildiği fikirleri Tablo 2’de verilen ifadelerle karşılaştırmalı olarak incelemek kavramları daha berrak şekilde algılamamızı sağlayacaktır.

Tablo 2: Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon Kavramlarının Karşılaştırılması

Organizasyonel Öğrenme	Öğrenen Organizasyon
<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyon için yeni bir öğrenme sürecidir. • Bir organizasyon nasıl öğrenire odaklanır. • Organizasyonu oluşturan bireylerin organizasyonun gelişimine katkısı önemlidir. • Organizasyonel Öğrenme ortamında; <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizasyondaki bireyler birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunur, ○ Farklı bilgi ve tecrübedeki bireyler birbirlerinin bilgi ve tecrübelerinden faydalanır, ○ Bireyler, kurumun hedeflerine ulaşması için çalışırken kişisel yetkinliklerini de aynı anda sergiler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme için yeni bir organizasyon şeklidir. • Bir organizasyon nasıl öğrenmeliye odaklanır. • Organizasyonu oluşturan bireylerin gelişimi organizasyonun gelişimi kabul edilir. • Öğrenen Organizasyon ortamında; <ul style="list-style-type: none"> ○ Bireyler, organizasyondaki bilgileri analiz ederek yeni bakış açıları üretir, ○ Farklı disiplinlerdeki ve seviyedeki bireyler birlikte düşünebilir ve beraber fayda oluşturur, ○ Bireyler, kurumun hedeflerine ulaşması için çalışırken kişisel yetkinliklerini de aynı anda geliştirir.

Yukarıda yapılan fikri mukayese neticesinde şu sonuca varılmıştır;

Öğrenen Organizasyon ortamını elde etmek Organizasyonel Öğrenme ortamına sahip olmakla mümkündür. Organizasyonel Öğrenme ortamı “süt” ise; Öğrenen Organizasyon “yoğurt”tur.

2.5. Öğrenen Organizasyon Ölçme Araçları

Yapılan araştırma esnasında, “Öğrenen Organizasyon”, “Öğrenme Kültürü”, “Organizasyonel Değişim” gibi konularda pek çok farklı sektörde yüzlerce kurum üzerinde uygulanmış 21 adet anket tespit edilmiştir. Bu 21 adet anketin her birin bulunduğu kitap ya da makalenin adı, yazarı, yılı ve araştırmanın kısa içeriği, ankete verilen isim ile anketin kullandığı ölçek Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3’de görüleceği gibi bir organizasyonun ne derecede öğrenen organizasyon olduğu, pek çok araştırmacı tarafından merak edilmiş ve anlaşılacak istenmiştir. Bu ölçme araçları, bir organizasyonu sınıflandırmaktan ziyade çalışanlara ve özellikle de yöneticilere kurumlarının öğrenme düzeyini arttırmalarında yol gösterici olması için geliştirilmiştir.

2008 yılında Harvard Business School'da alanında uzman 2 profesör, Garvin ve Edmondson tarafından geliştirilen “Öğrenen Organizasyon Anketi”, anketler üzerine yapılan literatür taramasında en sık kullanılan ve geçerliliği kanıtlanmış olan etkili bir ölçme aracı olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu anketin kullanıldığı makaleler bu çalışmada detaylı bir şekilde incelenmiştir. İnceleme neticesinde anketin ABD, Kanada, Kosova ve Türkiye'de; mühendislik, hizmet, çevre ve sağlık sektörleri de dâhil pek çok şirket üzerinde başarıyla uygulandığı görülmüştür. Bu anketi hazırlayanlar ayrıca uygulayıcıların karşılaştırmalı değerlendirme (benchmark) yapabilmeleri için, özel bir ölçek geliştirmiştir.

Tablo 3: Öğrenen Organizasyon Ölçme Araçları

S. NO	BULUNDUĞU KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	(ANKET ADININ KISALTMASI) İÇERİĞİ	ÖLÇEK	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
1	Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar	Cem Cüneyt Arslantaş	2005	(ÖÖÖKB) Arslantaş tarafından hazırlanan 10 grup altında 136 soruluk anket	Likert 5'li Ölçek	Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurları belirlemek amacıyla hazırlanan anket Türkiye'nin en eski 50 aile şirketine gönderilmiş ve 29 şirketten veri toplanmıştır.
2	2015 Learning Organization Survey; Results and Analysis	Joseph Berger, Anne-Marie Durocher, Joan Soares	2015	(LCLES) My Workplace grubu tarafından hazırlanan 3 grup altında 25 soruluk anket	Likert 5'li Ölçek	McGill Üniversitesi'nin çalışma kültürünün ve ortamının öğrenen organizasyon özelliklerini taşıyıp taşımadığını anlamak için uygulanan öğrenen organizasyon anketinin sonuçlarını analiz edilmiş ve öneriler üretilmiştir.
3	Assessing the Functioning of Schools as Learning Organizations	Gary L. Bowen, William B. Ware, Roderick A. Rose, Joelle D. Powers	2007	(LOPS) Bowen, Ware, Rose & Powers tarafından hazırlanan 2 grup altında 36 soruluk anket	Likert tipi 6'lı Ölçek	Okulların Öğrenen Organizasyon fonksiyonunu belirlemek amacıyla hazırlanan ve Okul Başarı Profili'nin (School Success Profile, SSP) bir boyutu olan Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği anlatılmıştır. Eylemler ve Duygular altında gruplanmış 36 soruluk anketin North Carolina'da 11 ortaokulda uygulama sonuçlarına göre doğrulama işleminden bahsedilmiştir.
4	Is Yours a Learning Organization	David A. Garvin, Amy C. Edmondson, Francesca Gino	2008	(3BLOS) Garvin, Edmondson & Gino tarafından hazırlanan 3 grup altında 55 soruluk anket	Likert 7'li ve 5'li Ölçek	Öğrenen Organizasyonların temel örnek uygulamalarını araştırmak ve anlamak, bir işletmedeki öğrenen organizasyon karakteristik özelliklerinin belirlemek ve elde edilen sonuçların analiz edilerek işletmenin öğrenme karakteristiğinin iyileştirilmesinde uygulama önerileri geliştirmek amacıyla uygulanan anketin sonuçları paylaşılmıştır.
5	Benchmarking the Learning Capability of Organizations	Swee Goh, Gregory Richards	1997	(OLS) Goh & Richards tarafından hazırlanan 5 grup altında 55 soruluk anket	Likert 7'li ve 5'li Ölçek	Örgütsel öğrenmeyi teşvik eden organizasyonların önemli karakterleri ve yönetim tarzlarının belirlenmesi ve öğrenme kapasitesinin ölçülmesi amacıyla hazırlanan Örgütsel Öğrenme Anketi'nin 5 şirket üzerinde uygulama sonuçları açıklanmıştır. Bunun başka anket çalışmalarına faydalı bir örnek olduğu anlatılmıştır.

Tablo 3: Öğrenen Organizasyon Ölçme Araçları

S. NO	BULUNDUĞU KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	(ANKET ADININ KISALTMASI) İÇERİĞİ	ÖLÇEK	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
6	Are You A Learning and Sharing Foundation; Take The Test...	Jake Hayman	2016	(LSFT) Hayman tarafından hazırlanan 3 grup altında 21 soruluk anket	Evet-Hayır Ölçeği	Kuruluşların öğrenen ve paylaşan organizasyon olup olmadıklarını anlamalarına yardımcı olmak için hazırlanmış kısa bir anketi sunulmuştur.
7	Evaluation Capacity Diagnostic Tool	Informing Change	2013	(ECDT) Inorming Change firması tarafından hazırlanan 6 grup altında 32 soruluk anket	Likter-tipi 4'lü Ölçek	Dernek ve vakıf organizasyonlarının çeşitli dönüşüm faaliyetlerini gerçekleştirmeye hazır olup olmadıklarını belirlemede yardımcı olmak amacıyla tasarlanmış, organizasyonun bağlamını ve personelin değişim kabiliyetini sergileyen bir teşhis edici anket sunulmuştur.
8	An Emprical Model of The Learning Organization	Craig Johnson, David Spicer, James Wallace	2011	(EMLO) Inorming Change firması tarafından hazırlanan 13 grup altında 51 soruluk anket	Likter-tipi 4'lü Ölçek	Araştırmada, teorik ve deneysel bağlamda dünyaca kabul görmüş en etkili 11 Öğrenen Organizasyon kaynağının yazarlarının ortak savları bağdaştırıcı bir modele dönüştürülmüştür. Bu model İngiltere'de borsaya kayıtlı 170 şirketin üst düzey yöneticisi ve insan kaynakları üzerinde uygulanmış ve öğrenen organizasyonun tesiri test edilmiştir.
9	Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire	Victoria J. Marsick and Karen E. Watkins	2003	(DLOQ) Watkins & Marsick tarafından hazırlanan 7 grup altında 43 soruluk anket	Likter-tipi 6'lı Ölçek	Öğrenen organizasyon olmak isteyen örgütlerin mevcut durumlarını teşhis edebilmeleri ve değişimlerine yol gösterici ölçümler yapabilmeleri için geliştirilen Öğrenen Organizasyonların Boyutları Anketini, kullanımını ve bunun sonuçlarının örgütün performansı ile ilişkilendirilmesi için yöntemler anlatılmıştır.
10	İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşleri (Tunceli Merkez İlçe İlköğretim Okulları Örneği)	Sabit Mentеше	2013	(ÖÖİGA) Mentеше tarafından hazırlanan 4 grup altında 77 soruluk anket	Likert 5'li Ölçek	10 ilköğretim okulunda çeşitli branşlardan 163 öğretmen üzerinde yapılan anketin sonuçları kullanılarak ilköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okulların, bireysel, takım ve örgütsel öğrenme boyutlarında öğrenen örgüt özelliklerine sahip olma düzeyi ile öğrenen örgüt olmaya engel nedenlere ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.
11	Patterns of Learning Organisation In Estonian Companies	Tonis Mets, Made Torokoff	2007	(PLOS) Mets & Torokoff tarafından hazırlanan 2	Likter-tipi 10'lu Ölçek	Öğrenen organizasyonların ortak karakteristik özelliklerini tespit için hazırlanan, soruları Senge'nin beş disiplini baz alınarak belirlenmiştir ve her bir disiplinin bağlamını doğru ölçmek için en

Tablo 3: Öğrenen Organizasyon Ölçme Araçları

S. NO	BULUNDUĞU KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	(ANKET ADININ KISALTMASI) İÇERİĞİ	ÖLÇEK	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
				grup altında 47 soruluk anket		az 7 soru içeren, Mets'in üç boyutlu öğrenme modelini kullanan ve ilk defa 3 Estonyalı şirket üzerinde uygulanan yeni geliştirilmiştir bir anketi ve doğrulama çalışmalarını sunulmuştur.
12	The Learning Organization; Diagnostic Tools for Learning Organizations	Raili Moilanen	2001	(LOD) Moilanen tarafından 6 grup altında 40 soruluk anket	Likert-tipi 4'lü Ölçek	Finlandiyalı 25 kuruluş arasında yapılan araştırma, öğrenen organizasyonların bütüncül bir analizi için bir ölçme aracı geliştirmeyi ve doğrulamayı amaçlamıştır. Bu amaçla üretilen ölçme aracı ile 1990-2000 arasında öğrenen organizasyon anketleri oluşturan çeşitli araştırmacı yazarların çalışmaları mukayese edilmiş ve güçlü/zayıf yönleri ortaya konmuştur.
13	Measuring Organizational Learning	Lorraine S. Nemeth	1997	(MLO) Buren & Lucadamo tarafından 6 grup altında 123 soruluk anket	Likert-tipi 7'li Ölçek	Bir organizasyondaki öğrenme süreçlerini anlamak için bir işletme üzerinde Öğrenme Belirleme Haritası adlı ölçüm yöntemini kullanarak araştırma yapılmış ve sonuçları verilmiştir.
14	Comparing the Learner's and Educator's Perspective on Conditions that Foster Transformative Learning in Action Learning Programs	Judy O'Neil, Sharon Lamm	2001	(ALCT) O'Neil & Lamm tarafından 3 grup altında 3 soruluk anket	Ölçeksiz Soru-Cevap	Dönüştürücü öğrenmeyi destekleyen bireysel, uygulama ve organizasyonel koşullar üzerine iki uygulamalı öğrenme çalışmasının sonuçlarını incelerken öğrenen/katılımcı ve eğiten/öğrenen koç bakış açıları karşılaştırılmıştır.
15	The Readiness for Organizational Learning and Evaluation Instrument (ROLE)	Hallie Preskill, Rosalie T. Torres	2000	(ROLE) Preskill & Torres tarafından hazırlanan 6 grup altında 78 soruluk anket	Likert 5'li Ölçek	Bir organizasyonun örgütsel öğrenmeyi ve onu destekleyen değişim uygulamalarını ve süreçleri gerçekleştirmeye ne seviyede hazır olduğunu belirlemeye yardımcı olacak bir ölçüm aracı önerilmiştir.
16	Getting Your Organisation Ready To Do Evaluations; Part 2; Assesment Guide And Templates	Social Policy Evaluation and Research Unit (SUPERU)	2017	(OREAQ) SUPERU tarafından hazırlanan 12 grup altında 55 soruluk anket	Likert-tipi 4'lü Ölçek	SUPERU danışmanlık firmasının sosyal yardım organizasyonlarını şekillendiren bağlamları, organizasyon yapısını ve çalışan profili üzerine odaklanan anket uygulaması anlatılmıştır. Uygulanacak anketlerin sonuçları üzerinde grup çalışması önerilmiş ve değişim açısından organizasyonumuzun mevcut durumu ve nereye gitmek istediği sorularına cevap bulunması amaçlanmıştır.

Tablo 3: Öğrenen Organizasyon Ölçme Araçları

S. NO	BULUNDUĞU KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	(ANKET ADININ KISALTMASI) İÇERİĞİ	ÖLÇEK	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
17	İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü	Deniz Taşçı, Erhan Eroğlu	2004	(ÖOOY) Taşçı ve Eroğlu tarafından hazırlanan 4 grup altında 13 soruluk anket	Ölçeksiz Soru-Cevap	Çalışmada Türkiye'deki işletmelerin öğrenen örgüt olmaya doğru ne kadar yol alabildiklerini belirlenmeye çalışılmış ve bu amaçla Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurmuş 30 işletme üzerinde uygulanan ve Senge'nin disiplinleri baz alınarak hazırlanan anketin sonuçları açıklanmıştır.
18	Organizational Learning Self-Assessment Tool V1.0	TaylorNewberry Consulting	2018	(OLSAT) TaylorNewberry Consulting firması tarafından hazırlanan 3 grup altında 18 soruluk anket	Likert 5'li Ölçek	Taylor Newberry danışmanlık firmasının kurumların öğrenme kültürünü algılayabilmesi ve kurumun öğrenme hikâyesinin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya koymak için hazırladığı anketin kullanım ve değerlendirme şekli anlatılmıştır.
19	Knowledge Process and Learning Organization Development in Science Museums	Nopparat Thepthea, Toshioa Mitsufiji	2016	(KPOLSM) Thepthea & Mitsufiji tarafından hazırlanan 6 grup altında 21 soruluk anket	Likert 5'li Ölçek	Bilim müzeleri için hazırlanan ve başka öğrenen organizasyon anketlerinden derlenerek oluşturulan anket, Tayland'daki bilim müzelerine gönderilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Kurumlardaki organizasyonel öğrenmenin geliştirilmesinde iç bilgi süreçlerinin (bürokrasinin) iyileştirilmesinin etkileri elde edilmeye çalışılmıştır.
20	Afyonkarahisar Kocatepe Üni., A.N.Sezer Uyg. ve Ara. Hastanesinin Öğrenen Organizasyon Olma Potansiyelinin İncelenmesi	Özlem Tuna, Mehmet Akif Çakırer	2008	(ÖOOP) Tuna & Çakırer tarafından hazırlanan 5 grup altında 28 soruluk anket	Likert 5'li Ölçek	Öğrenen organizasyonu oluşturan alt sistemlerin ortaya konması amaçlanarak, bu amaca ulaşabilmek için hazırlanan öğrenen organizasyon değerlerini temsil eden bir anket hazırlanmış ve Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nde uygulanmıştır. Anket sonuçlarıyla bu kurumun öğrenen organizasyon olabileme potansiyelinin tespit edilmeye çalışılmıştır.
21	The Learning Organization; Validating A Measuring Instrument	W.A. de Villiers	2008	(TLC) Pedler, Burgoyne & Boydell tarafından hazırlanan 11 grup altında 110 soruluk anket	Likert-tipi 7'li Ölçek	Araştırma, Pedler, Burgoyne & Boydell'in 1991 yılında geliştirdiği meşhur 11 karakterli ölçeğini Güney Afrikalı 30 şirkette uygulayarak bu ölçme aracının daha iyi anlaşılması ve doğruluğunu yeniden gündeme getirmiştir.

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON UYGULAMA TAKIMLARI

3.1. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Kavramı

Senge *Beşinci Disiplin* isimli eserinde takım olarak öğrenmenin önemini vurgulamıştır. Modern organizasyonlarda temel öğrenme biriminin bireyler değil takımlar olduğunu savunur. Organizasyonların öğrenmesinin takımların öğrenmesine bağlı olduğu söyler (Senge, 1990: 29).

Uygulama Takımları özelinde bilgilerin yer aldığı ilk kaynak Garvin'in, *Learning in Action: A Guide To Putting the Learning Organization to Work* adlı kitabıdır. Garvin'e göre, yöneticiler Öğrenen Organizasyonların başarısına inanır ve değer verirler. Öğrenen Organizasyon kavramı bu yönüyle teoride çok kabul görmüştür. Buna rağmen kurumlarda Öğrenen Organizasyonların pratik uygulamaları nadiren görülmüştür. Garvin, bunun altında yatan sebebi, bu konudaki pratik uygulama rehberlerinin az sayıda, yetersiz olmasına bağlar. O'na göre Öğrenen Organizasyonlar hakkındaki çalışmalar uygulamaya yönelik detaylı bilgi vermemektedir. Bu sebeple Garvin kitabında Öğrenen Organizasyon uygulamalarına ait pek çok sorunun cevabını çeşitli sektörlerden farklı ölçekteki firmaların uygulama şekillerinden örnekler vererek araştırır (Garvin, 1993).

Çalkavur, *Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer El Kitabı*'nda Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nı, "Öğrenen Organizasyonların beş disiplinini somut bir proje üzerinde kullanarak ölçülebilir sonuçlara ulaşmak için çalışan takımlardır" şeklinde tanımlar. Ayrıca öğrenmenin yolunun düzenli pratik yapmaktan geçtiğinden, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda beş disiplin ile ilgili yetkinliklerin düzenli pratik yaparak geliştirildiğinden bahseder (Çalkavur, 2016: 11).

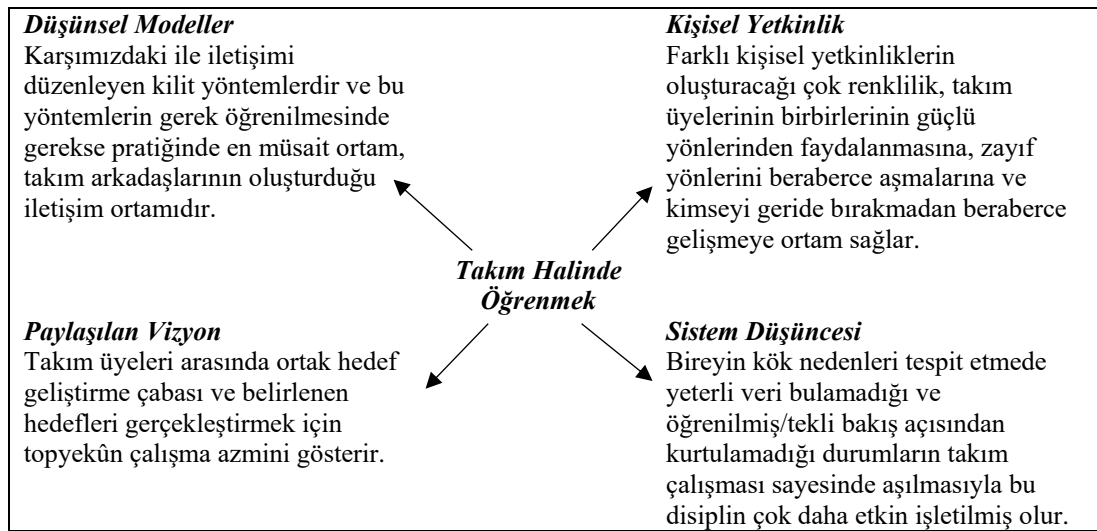
Senge'ye göre Öğrenen Organizasyonların 5 temel disiplini aşağıdaki gibidir (Çalkavur, 2006: 62):

- 1. Düşünsel Modeller:** Zihnimizde yer etmiş, kemikleşmiş şablonlar, imgeler, inançlarımız ve değerlerimizin hayatta aldığımız kararlar ve aksiyonlar üzerinde büyük etkileri olduğunun farkında olmaktır. Aynı zamanda karşılaştığımız kişilerin perspektiflerini anlayabilme gayretidir.

2. **Kişisel Yetkinlik:** Kişisel hedefler ve kişinin öğrenme dürtüsü doğrultusunda sürekli gelişim içinde olunmasıdır.
3. **Paylaşılan Vizyon:** Organizasyonun tümünde herkes tarafından benimsenip paylaşılmış hedef, görev ve değerler etrafında kişilerin kilitlenmesidir.
4. **Takım Halinde Öğrenmek:** Takımı oluşturan kişilerin ortak hedeflerine kilitlenmiş bir şekilde, diyalog içinde, kişisel farklılıklara değer vererek, sosyal iletişim ağlarını geliştirerek, olaylara geniş çerçeveden bakarak kazanım elde etmeleridir. Takım olarak elde edilen kazanımlar bireysel kazanımlardan fazladır.
5. **Sistem Düşüncesi:** Olayları bütünsel olarak ele alma, olayların anlık resimleri yerine sonuçları doğuran bütün mekanizmaya odaklanmaktır.

Bu disiplinlerden “Takım Halinde Öğrenmek” disiplini, bir organizasyonda öğrenmenin nasıl olması gerektiğine dair, uygulama açısından en önemli ayağı bize sunmaktadır. Bir organizasyonun öğrenmesinin, bireylerin öğrenmesine bağlıdır. Bireylerin öğrenmesinin ise en etkili yolu takım halinde öğrenme yöntemidir. Böylece Öğrenen Organizasyonların diğer dört disiplini *Takım Halinde Öğrenmek* disiplini etrafında daha anlamlı ve somut hale gelmektedir. Diğer dört disiplinin Takım Halinde Öğrenmek disiplini ile olan etkileşimi Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Takım Halinde Öğrenme Disiplininin Diğer Disiplinler ile Etkileşimi



Peki, neden Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımı değil de Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları ifadesi kullanılmaktadır? Öğrenen Organizasyon'un "Uygulama Takımları" yönteminde, öğrenme kültürünü, uygulanan kurum içerisinde yaymak doğal bir hedef olarak benimsenmektedir. Bu felsefe ile, bir kurumda ilk başta sadece bir adet uygulama takımı çalışmaya başlasa bile zamanla bu takım içerisinde bir veya birden fazla yeni uygulama takımı oluşması beklenir. Ayrıca, kurulmuş olan her takım özel bir kimliğe sahip olduğundan hedefler üzerindeki takip görevleri sürekli devam eder. Yukarıdaki sorunun cevabı olarak Uygulama Takımları'nın bu özelliği, bu kavramı literatürde tekil yerine çoğul kullanıma daha uygun hale getirmiştir.

Yukarıda bahsi geçen tanımlar ve prensipler birlikte ele alındığında Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarını en geniş çerçevede şu şekilde yeniden tanımlamak mümkündür:

Bir organizasyonda önemli bir fayda oluşturmak için, öğrenmek ve öğretmek amacıyla bir araya gelen, birbirini dinleyen, sinerjiyle fikir üreten, bilgiye erişen ve bilgiyi dönüştüren, yetkinliklerini sürekli geliştiren, değerleri ve kuralları olan, farklı birim ve kademelerden bireylerin oluşturduğu vizyon belirleyici sürekli takımlardır.

3.2. Öğrenen Organizasyon Kuramı, Uygulayan İşletmeler ve Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Yöntemi Hakkındaki Kaynaklar

Araştırmanın konusuna uygun daha önce yapılmış araştırmalar ve yayınlanmış eserler incelenirken, 1960'lardan beri Öğrenen Organizasyon kavramını ele alan ve bu kavramı kuramsal çerçevede inceleyen, teorik altyapı bilgileriyle dolu kaynaklar yerine özellikle Öğrenen Organizasyon kavramının uygulandığı örnekleri içeren kaynaklar üzerinde durulmuştur. Ayrıca Öğrenen Organizasyon teorisinin uygulamaya geçişinde ve etkinliğinde kalite yönetim sistemleri ve bilgi teknolojileri gibi araçların kullanımına dair araştırmalar da konumuzun çerçevesi dışında bırakılmıştır. Ana çerçevede, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nı anlatan ve yine bunun

pratikteki uygulamalarından bahseden kaynaklar öncelikli olarak tercih edilmiş ve daha detaylı incelenmiştir.

Yapılan literatür taramasında istifade edilen diğer bazı kaynaklar Tablo 5’de listelenmiştir. Çalkavur’un eserleri bu araştırmada temel eser olarak incelenmiştir. Literatür taraması göstermiştir ki Öğrenen Organizasyonlar konusu giderek daha çok ilgi görmektedir ancak pratiğine dair tam ve sistematik bir çalışmayı açıklayan, nereden başlanacağı ve nasıl yapılacağına dair somut yöntemler içeren ve bunları gerçek hayatta uygulanmış bir örnek ile anlatan çalışmalar sınırlı sayıdaadır.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
1	Organisational Learning and Management Information Systems	Chris Argyris	1977		YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ	Yönetim bilişim sistemlerinin uygulanmasında yaşanan krizlerin etrafında dönen tartışmaları Öğrenen Organizasyon teorisinin ışığında yeniden ele almıştır.
2	Integrating Individual and Organisational Learning: A Model and Case Study	Allan Williams	1980	İNGİLTERE	FİNANS	Bir finans kuruluşunun insan kaynakları yönetimini geliştirmek amacıyla, bir işletme okulu ile ortak çalışmasını anlatılmıştır.
3	The Facilitation of Cross Organisational Learning and Knowledge Management to Foster Partnering within the UK Construction Industry	Graham Orange	1999	İNGİLTERE	İNŞAAT	Birleşik Krallık inşaat sektörü içinde ortaklıkları teşvik etmede organizasyonlar arası öğrenme ve bilgi yönetiminin önemi açıklanmıştır.
4	Organisational Learning in Smaller Firms: An Emprical Perspective	Eugene Sadler-Smith	1999			Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde Öğrenen Organizasyon uygulamaları konu edinilmiştir.
5	COLA: A Cross Organisational Learning Approach within UK Industry	Graham Orange	2000	İNGİLTERE	SANAYİ	Birleşik Krallık sanayisindeki organizasyonlar arası öğrenme yaklaşımı incelenmiştir.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
6	Playing with words: Multiple Representations of Organisational Learning Stories	Carl Rhodes	1997			Farklı seviyelerde çalışan 3 bireyin Öğrenen Organizasyon hikâyelerini anlatan makalesinde, sözlü mülakatlarla edinilen bilgiler otobiyografik biçimde kendi ifadeleri ile yazar tarafından yorumlanarak hikâyeleştirilmiş biçimde sunulmuştur. Bu araştırma Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları benzeri bir yapılanma içinde rol alan üç ayrı bireyin tecrübeleri bahsedilmiştir.
7	Handbooks as a tool for organizational learning: A case study	Karina Aase	1998	NORVEÇ	KIYI PETROL ENDÜSTRİSİ	Büyük işletmelerde öğrenmeyi etkileyen hususları inceleyerek bilgi ve Örgütsel Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için tecrübenin transferinde dokümantasyon ağırlıklı bürokratik süreçler yerine özel amaçlı hazırlanmış bir el kitabının çok daha faydalı olacağını önerilmiştir. Pratikteki örneğini Kıyı Petrol Endüstrisi'nde kullanılmak üzere hazırlanan bir el kitabı ile göstermek istenmiştir.
8	Action Learning	Lyle Yorks	1999		FİNANS	Eylem Halinde Öğrenmeyi, problemleri çözerken ya da projeleri gerçekleştirirken yapılan işin kişilerin öğrenmesine ve gelişim sağlamalarına katkıda bulunması yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Kişilerin ve organizasyonların kendileri için uygun olan eylem halinde öğrenme yöntemini seçmesi gerektiği bildirilmiştir.
9	The Quality Journey Becomes a Short Trip	Edward E. Gordon	2000	ABD		Amerikan şirketlerinin Öğrenen Organizasyon oluşturmada ve sürdürmede problem yaşamalarındaki temel sebebin; üst yönetimin Öğrenen Organizasyon'a çok inanmaması, Amerikan iş kültüründe eğitim çabalarının yarı gönüllü yürütülmesi ve temel eğitim alırken çalışanlarda oluşan öğrenmeye karşı direnç olarak görülmüştür. Baskın bir iş kültürüne sahip firmaların Senge'nin Öğrenen Organizasyon kültürünü benimsemeyen yeni bir yönetim anlayışı geliştiremeyeceğinden bahsedilmiştir. 1995 yılında Öğrenen Organizasyon gündemiyle bir araya gelen CEOların işgücünün eğitimi meselesine kendilerini adamadan yeni yüzyılda başarılı olamayacaklarına dair görüş bildirdiği bahsedilmiştir.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
10	A Kick in the Butt	Edward E. Gordon	2000	ABD-HİNDİSTAN	ÜRETİM-KOBİ	Şirket Üniversitelerinin, Öğrenen Organizasyon felsefesini idrak ederek departmanları ve şirketleri Öğrenen Organizasyonlara dönüştürmek gibi ortak bir görevleri olduğu bildirilmiştir. Bu konseptin gerçek hayata nasıl indirgeneceği konusunda kurumların yaşadıkları problemlerin aşılmasında Calvert, Mobley ve Marshall'ın Öğrenen Organizasyonların pratiğe dökülebilmesi için hazırladığı şablonların kullanılabilineceğini açıklanmıştır ve Wabash National firmasının bunu nasıl sistematik biçimde hayata geçirdiği anlatılmıştır.
11	The Growing Role of Informal Controls: Does Organization Learning Empower or Subjugate Workers?	Lauri W. Pant	2001	ABD		Çalışanların bilgiye katılımını iyileştirmede yöneticilerin iyi sonuçlar beklediği gittikçe de yaygınlaşan Senge'nin Öğrenen Organizasyon öğretisi anlatılmıştır. Kurumlarda çalışanların bilgisinin artmasıyla otoritede yeni dengeler oluşacağını, şeffaflığın artacağını ve çalışanların şirketin kazanımlarından daha fazla pay alacağı savunulmuştur.
12	Handbook of Organizational Learning and Knowledge	Meinolf Dierkes, Berthoin Antal Ariane, John Child, Ikujiro Nonaka	2002	JAPONYA, ABD, AVRUPA		Çok farklı kültür ve eğitim altyapısından yetişmiş akademisyenlerin Örgütsel Öğrenme üzerine detaylı görüşlerini sunarken Amerikan ve Avrupalı gelenekten sıyrılarak Asya ve Orta Doğunun deneyimlerine de değinilmiştir. Bunun yanında uygulayıcıları da düşünerek teorik bilgileri etkin süreçlere dönüştürmeye yardımcı olacak örnek vaka analizlerine yer verilmiştir.
13	Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü -Bir Uygulama-	İlhami Yücel	2003	TÜRKİYE (Konya ve Kayseri illeri)		20 ve daha fazla çalışanı olan KOBİ ler üzerinde çalışma yapılmış, Örgütlerin Öğrenen Organizasyon kültürüne uygunluğu sorgulanarak yol gösterilmiştir.
14	A Typology of the Idea of Learning Organization	Anders Örténblad	2004	İSVEÇ		Öğrenen Organizasyonları tipolojik açıdan incelerken bu kavramın farklı anlamlandırılmasına neden olan farklı bakış açılarına yer verilmiştir.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
15	Training	Ron Moore	2004	ABD	OTOMOTİV- YEDEK PARÇA	Beta International firmasında kurumsal hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak amacıyla başlatılan stratejik öğrenme planının kilit noktaları ortaya konulmuştur. Bu öğrenme programlarının net çıktılarla çalışabilecek şekilde kurgulanması ve herkesin organizasyonun kültürüne katkıda bulunması beklenmiştir. Senge'nin Öğrenen Organizasyon kültürüne dayandırdığı bu stratejik öğrenme sürecini 12 adımda açıklanmış ve yöneticilerin sürece katkısının önemi vurgulanmıştır.
16	IT and Organizational Learning: Managing Change through Technology and Education	Arthur M. Langer	2005	ABD	BİLİŞİM	Mevcut Örgütsel Öğrenme teorilerinin bazıları ve bunları kullanan şirketlerin yaşadığı sorunlar incelenmiştir. Bilişim şirketlerinde Öğrenen Organizasyonları geliştirmenin işletme sahiplerinin ve yöneticilerin bilgi teknolojileri ile ilgili birçok konuyu anlamalarına ve sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olacağını savunulmuştur. Mevcut işgücü kültürleri ile büyüyen bir bilişim altyapısının Örgütsel Öğrenme'ye dâhil olması için teorilerin kombinasyonu sunulmuştur.
17	The Information Literate School Community 2	James Henri, Marlene Asselin	2005	AVUSTRALYA -İNGİLTERE	EĞİTİM	Okulların birer Öğrenen Organizasyon'a dönüşmesi gerektiğini savunurken, bunun nasıl yapılacağını açıklamaya çalışmıştır. Senge'nin oluşturduğu bu kavramın ve disiplinlerin uygulanabilirliğini eleştiren, çoğu zaman bunları fazla soyut bulan ve öğrenen organizasyonlar için alternatif ilkeler üreten eğitimcilerin görüşlerine yer verilmiştir.
18	Building a learning organization in a project-based environment	Peter E.D. Love, Jimmy Huang, David J. Edwards, Zahir Irani	2005	AVUSTRALYA -İNGİLTERE	İNŞAAT	İnşaat organizasyonlarının maliyet ve zaman baskısı altındaki proje bazlı iş ortamını dikkate alarak inşaat şirketlerinde "öğrenen inşaat organizasyonu'nun nasıl oluşturulabileceğine cevap aranmıştır. Şirketi dönüştürmede Toplam Kalite Yönetimi ile Öğrenen Organizasyon kültürün birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmüş ve ancak o zaman proje bazlı hatalardan çıkarılan derslerin şirket hafızasına yerleştirilebileceği açıklanmıştır.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
19	A new perspective on organizational learning: Creating learning teams	Dale W. Lick	2006	ABD	EĞİTİM	Öğrenen Organizasyon konseptini Öğrenen Takımlar oluşturarak yerleştirmeye çalışan eğitim örgütlerinden bahsedilmiştir. Öğrenen Takımlar'ın oluşturulmasına dair detaylı tanımlama yapılmış ve bunlara "tüm-fakülte öğrenci grupları" adı verilmiştir. Bu takımların oluşmasında esas maksadın takımların hedefledikleri sonuçlara ulaşmasını sağlamaktan ziyade öğrenen topluluklar oluşturarak değişimi yönetme kabiliyetini kazandırmak olduğu açıklanmıştır.
20	Understanding Change	Linda Holbeche	2006	İNGİLTERE		Kitapta yüksek performanslı organizasyonların nasıl oluştuğuna dair teoriler bir arada sunulmuş ve bunların zaman içindeki dönüşümü anlatılmıştır. Yüksek performanslı organizasyonu tanımlamaya çalışırken verilen teorileri hayata geçirmede ve değişimin önündeki direnci kırmada kilit roldeki liderler ve insan kaynakları yöneticilerine yönelik örnek uygulamalar bahsedilmiştir.
21	Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü	Evrin Çalkavur	2006	TÜRKİYE		Öğrenen Organizasyon bitmeyen bir yolculuk olarak ele alınmıştır. Öğrenen Organizasyon disiplinlerini somut projeler ile hayata geçiren takımların koçluğunu yaptığı dönemlerdeki kazanımları ile geliştirdiği süreç ve uygulama yöntemlerinden bahsedilmiştir.
22	Training and development in sport organizations	Tracy Taylor, Alison Doherty, Peter McGraw	2008	AVUSTRALYA -İNGİLTERE	SPOR	Kuruluşların Örgütsel Öğrenme'yi optimize ederken sürekli öğrenmeye fırsatlar yarattığından bahseder. Senge'nin Öğrenen Organizasyon'u, Nonaka & Takeuchi'nin Bilgi Oluşturma, Drucker'ın Bilgi Yönetimi yapılarını öğrenmenin örgütsel kapasitesini geliştiren yapılar olarak değerlendirir.
23	Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure	Gopesh Anand, Peter T. Ward, Mohan V. Tatikonda, David A. Schilling	2009	ABD	SAĞLIK, HİZMET, KİMYA, TIBBİ CİHAZ, YÜKSEK TEKNOLOJİ	Sağlık, Hizmet, Kimya, Tıbbi Cihaz ve Yüksek Teknoloji sektörlerinden birer şirket üzerinde yapılan araştırmada Sürekli İyileştirme stratejileri ve bu alandaki girişimlerin temelini teşkil eden kararları tespit etmeye çalışılmıştır. Sürekli İyileştirme'nin kapsamlı bir organizasyon ortamında oluşabileceğini ve bunun dinamik bir yetenek haline dönüşmesini sağlamada Öğrenen Organizasyon öğretisinin teorik altlık olarak bulundurulması gerektiğini anlatılmıştır..

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
24	Creating a Learning Culture	Linda Holbeche	2009	İNGİLTERE	BELEDİYE, PERAKENDE, BİLİŞİM, ULAŞIM	Örgütsel Öğrenme'nin önündeki engeller bahsedilmiştir. Bunların başında değişim kapasitesi ve işgücünün giderek daha esnek bir hal alması gösterilmiştir. Çalışanların beceri, bilgi ve deneyiminden faydalanmak yeterince zorken danışmanlar, dış destekli yapılar gibi şirkete bağlantısı çok geçici ve esnek olan iş gücünün bilgisini yakalamak pek mümkün değildir. Bir diğer engel olarak şirketlerdeki hiyerarşik yapıları ve kariyer rotaları gösterilmiştir. Başka bir engeli de çalışanların bir bütün olarak kurumun amacından ziyade dar bir şekilde sadece kendi işlerine odaklanmaları olarak görülmüştür. Ayrıca batılı yöneticilerin kanıtlara hâkim düşünce sisteminin de Örgütsel Öğrenme'yi engellediğini belirtilmiştir. Tüm bu engelleri aşma yöntemleri bazı firmaların örnekleriyle birlikte açıklanmaya çalışılmıştır. UK Local Authority, Sainsbury's, Sun Microsystems, NATS (National Air Traffic Services) gibi kuruluşların Öğrenen Organizasyon olma yolundaki yöntemleri verilmiştir.
25	Accounting for great expectations: Lessons from the new media surge for critical management theory	Wolf Heydebrand	2009	ABD	BİLİŞİM	1995-2001 yılları arasında Silikon Vadisi'ndeki organizasyonel değişimlerin tarihini anlatılmıştır. 1990 yılında Senge'nin "Öğrenen Organizasyon" yaklaşımının bu organizasyonlarda bilhassa danışmanlar marifetiyle yer edindiğinden bahsedilmiştir. Bu kavramın "Örgütsel Öğrenme" şeklinde başka açıdan yorumlanmasını anlatılmıştır. Öğrenmenin ve inovasyonun öğrenilmesinin mümkün olup olmadığı sorgulanmıştır, öğrenme ve örgütlemenin birbirine tezat teşkil eden yönleri ele alınmıştır.
26	Communities of Practice at an Academic Library: A New Approach to Mentoring at the University of Idaho	Kristin J. Henrich, Ramirose Attebury	2010	ABD	EĞİTİM	Idaho Üniversitesi'nde Öğrenen Organizasyonları pratiğe döken topluluklarının nasıl oluştuğu ve dönüştüğünü ortaya koyan bir çalışmadır. "Kütüphane = Öğrenen Organizasyon" bakış açısı ile grupların oluşturulmasından, uygulama ve alınan sonuçlardan bahsedilmiştir.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
27	From function to use	Paul Jackson	2010	ABD-İNGİLTERE		Bireysel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme ve Organizasyon Hafızası hakkında bilgi verilmiştir. Bu kavramları Organizasyonel Hafıza ve Örgütsel Öğrenme'nin prosedürlerini şemalar halinde açıklanmıştır.
28	The Rural Pipeline: Building a Strong Nursing Workforce Through Academic and Service Partnerships	Maureen Fitzgerald Murray, Jeanne-Marie Havener, Patricia S. Davis, Connie Jastremski, Martha L. Twichell	2011	ABD	SAĞLIK	Basset Sağlık Merkezi'nin Eğitim altyapısını Öğrenen Organizasyon kültürüne adapte ederek yeniden düzenlediği ve Başarının Şartları olarak gördüğü prensipleri Öğrenen Organizasyon disiplinleri üzerine bina ettiği anlatılmıştır. Güçlü bir hemşirelik işgücünün oluşturulmasında bu kültürün 2005-2009 yılları arasındaki etkisi verilerle ortaya konulmuştur.
29	Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context	Anders Örtengren	2013	ÇİN	GÜVENLİK, HİZMET	Öğrenen Organizasyon denilince benimsenmesi gereken önceki öğretilerin çoğunun aksine, onun her örgütün kabul edebileceği düzeyde olduğunu ele alınmıştır. Bu amaçla bir el kitabı şeklinde hazırlanan kitapta, Örgütsel Öğrenme fikrinin Çin, Meksika ve İslam ülkeleri dâhil çok çeşitli kültürlerden ortaya çıktığını anlatılırken polis kuvvetlerinden, yaşlılara yönelik bakım hizmetlerine kadar çok farklı sektörlerde örnekler kullanarak açıklamalar yapılmıştır.
30	Cultural competencies in authentic leadership	Joan Giesecke, Charlene Maxey-Harris	2013	ABD	EĞİTİM	Öğrenen Organizasyon modelinin 1990'ların sonunda ilk uygulandığı kütüphanelerden birini ele alınmıştır ve bu uygulamanın kültürel yetkinlikleri ön plana çıkardığı ve çalışanlara özgün liderlik vasfı kazandırdığından bahsedilmiştir.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
31	Integrating strategic thinking and simulation in marketing strategy: Seeing the whole system	Margherita Pagani, Peter Otto	2013	AVRUPA	REKLAM-PAZARLAMA	Pazarlama yöneticilerinin sektör yapısını etkileyen dinamikleri çözebilmek ve pazarlama stratejileri geliştirebilmek için nicelik grup modellemeye dayalı simülasyonların yanında ve kalitatif haritalama teorisine dayalı sistem düşüncesini de kullanmaları gerektiğini iki örnek durum incelemesi ile açıklanmıştır. Senge'nin de kavram geliştirmede katkıda bulunduğu bütüncül bakış ve sistem düşüncesi ile gereksiz detaylarda boğulmadan gerekli konuları ele alarak strateji geliştirmenin verileri anlamlandırmak için de gerekli olduğu belirtilmiştir.
32	TQM and Malaysian SMEs Performance: The Mediating Roles of Organization Learning	Nurazree Mahmud, Mohd Faiz Hilmi	2014	MALEZYA	ÜRETİM-KOBİ	Toplam Kalite Yönetimi ile KOBİler arasındaki ilişkiyi araştırırken Örgütsel Öğrenme uygulamalarının bağdaştırıcı rolünden bahsedilmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin, Örgütsel Öğrenme'yi ve KOBİlerin performansını destekleyen bir yönetim anlayışı olması gerektiği savunulmuştur.
33	Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation: The Case of Public Hospitals	Fadime Çınar, Erol Eren	2015	TÜRKİYE	SAĞLIK	Sürdürülebilir Yenilenmenin Örgütsel Öğrenme ile ilişkisini tespit etmek üzere, 17 hastanede Örgütsel Öğrenme Kapasitesi üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarından, Örgütsel Öğrenme ile Yenilenme arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.
34	Learning: Organizational	Silvia Gherardi	2015	İTALYA		Örgütsel Öğrenme konseptinin kısa tarihçesini verirken bilgiyi bir nesne olmaktan ya da kaynak olarak ele almaktan çok bilmeyi ve öğrenmeyi ön plana çıkaran uygulamaların başarılı bir öğrenen organizasyon teşkil edebileceğini işlenmiştir.
35	Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer	Zeynep Kabadayı Kuşcu, Müjdelen Yener, F. Gülruh Gürbüz	2015	TÜRKİYE	BEYAZ EŞYA	Beyaz Eşya sektöründeki lider bir şirketin ana rekabet gücünü inceleyen kritik olan karakteristiğinin Öğrenen Organizasyon olduğu vurgulanmıştır. Öğrenen Organizasyon olmanın kompleks teorisini açıklamak için örnek vaka tekniği ile Senge'nin beş disiplininin şirket altyapısında nasıl yer edindiğini analiz edilmiştir.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
36	Öğrenen Organizasyon, Yenilik Ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri	Nuran Kaya	2015	TÜRKİYE		Öğrenen Organizasyon uygulamalarına vurgu yapılırken bunların uygulanış prensipleri yerine çeşitli sektörlerdeki firmaların performansına etkileri bulunmaya çalışılmıştır.
37	Alan Derin Bir Nefes	Evrin Çalkavur, Yavuz Durmuş	2015	TÜRKİYE	EĞİTİM, TEKSTİL, İNSAN KAYNAKLARI, ÇİMENTO	Öğrenen Organizasyon Uygulamalarına dair teorik gerçekler farklı sektörlerden somut örnekler üzerinde incelenmiştir.
38	Study on Multi-agent Based Simulation of Team Machine Learning	Tie Li, Yi Peng, Yong Shi, Gang Kou	2016	ABD	BİLİŞİM	İnsan topluluklarının kullandığı organizasyon teorileri temel alınarak makine öğrenimi alanında makineler arasında da takım halinde öğrenme koordinasyonunun sağlanabileceğinden bahsedilmiştir.
39	Revisiting the learning organization: How to create it	Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Gregory G. Dess	2017	ABD		Bir örgütün tüm seviyelerinde değişimin ve gelişim bariyerlerinin üstesinden gelmenin zor bir görev olduğunu ancak öğrenen organizasyonların tam da bunu merkeze alarak yapılanması gerektiği bildirilmiştir. Örgüt işlevlerinin ihtiyacı olan beş kritik elementin beraberce uygulanması halinde yavaş da olsa sürekli olarak kararlılıkla devam edildiğinde başarının önünün açık olduğunu belirtilmiştir. Bu amaçla işletmelere öğrenen organizasyon olma yolunda strateji geliştirmelerini kolaylaştıran beş anahtar kavramı ve bunları anlamaya yardımcı sorular listesi verilmiştir.
40	Incompatibility of Business Management Theories in Library Management	Masanori Koizumi	2017	ABD	EĞİTİM	Yönetim teorilerinin uygulama örneklerini inceleyerek kütüphane işletmelerinde bunların uygulanabilir olup olmadıkları sorgunmuştur. Bazı kavramlarının kütüphanecilikte karşılığı yokmuş gibi görünmesine rağmen öğrenen organizasyonlar kütüphaneler için uygulanabilir kategoride tutulmuştur.

Tablo 5: Öğrenen Organizasyon Kavramsal Literatür Taraması

S.NO	KİTAP / MAKALE	YAZARI	YIL	ÜLKE	SEKTÖR	ARAŞTIRMA İÇERİĞİ
41	Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer El Kitabı	Evrin Çalkavur	2018			Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın uygulama detayları verilmiştir.
42	Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Koç El Kitabı	Evrin Çalkavur	2018			Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'na nasıl Koçluk yapılacağı hakkında uygulama detayları verilmiştir.

3.3. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Yöntemine Başvurulma Nedeni

Bir organizasyonun başarısı ile onu oluşturan bireylerin öğrenme becerileri arasında yakın bir ilişki vardır. Günümüzde, sağlıklı büyüyen ve uzun ömürlü bir kuruluş olma iddiasındaki her kurum ve işletme değişime ayak uydurma ve değişimi yönetme becerilerine sahip olmalıdır.

Garvin, *Learning in Action: A Guide To Putting the Learning Organization to Work* adlı kitabında, takım halinde öğrenmeye yönelik Xerox, L.L.Bean, General Electric, General Foods, Boeing, General Telephone & Electronics gibi bazı şirketlerin takım uygulamalarını örnek gösterir. Bunlardan birkaçı aşağıda sunulmuştur (Garvin, 1993);

- General Food, “kendi kendini yöneten takımlar” adıyla Topekla fabrikasında bir pilot uygulama başlatmıştır ve bunu daha sonra şirket geneline yaymayı düşünmüştür.
- Boeing ise bir takım kurarak, bu takımdan çok ciddi teknik problemler çıkaran 737 ve 747 modellerini üretim programlarını, çok karlı ve sorunsuz çalışan 707 ve 727 modellerinin üretim programları ile karşılaştırmasını ve sonucunda “öğrenilmiş dersler” kitabı oluşturmasını istedi. İşte bu öğrenen takım, daha sonra Boing’in tarihindeki en hatasız ve başarılı iki yeni üretim olan 757 ve 767 modellerinin üretim planını oluşturdu.
- Xerox, 1983’de tüm çalışanlarını küçük gruplar halinde problem çözme eğitimleri verdi. Böylece bu gruplar 4 alanda donanım sahibi oldular. Bunlar, 1. fikir üretme ve bilgi toplama (beyin fırtınası, mülakat, anket teknikleri vb.), 2. ortak görüşe ulaşma (listeden eleme, puanlama, ağırlıklı oylama teknikleri vb.), 3. veri analizi ve sunumu (sebep-sonuç diyagramları, kuvvet-alanı analizi vb.) 4. aksiyon planı oluşturma (akış diyagramları, Gantt şemaları vb.). Oluşturulan küçük gruplarda Bu donanımların, alıştırmaları günlerce yapılır. Sonra bu çekirdek gruplar

yer aldıkları departman içinde çeşitli sunumlar yaparak ve öğrendikleri metotları öğretir ve gerçek bir vaka üzerinde uyunmasını sağlar. Eskiden beri uygulanan bu süreç artık Xerox'un kabul görmüş problem çözüm tekniği haline gelmiştir. Öyle ki her toplantıda, öğrenilen tekniklerin çalışanlar tarafından kullanımı özellikle istenir.

- General Telephone & Electronics, iş bazlı takımlara 3 günlük bir eğitim vererek ve her bir takımı bir yöneticiye 60 günlüğüne bağlar. Bu yönetici takımdan gerçek bir iş problemi üzerine çalışmalarını ve çalışılan birime dair baştan sonra kalite planı oluşturmalarını ister. Takımlar, program boyunca her gün 2-3 saat bu konu üzerinde toplanır ve çalışırlar. Takımlar çalışmalarını bağlı olduğu yöneticiye raporlar, yönetici bu raporlara katkıda bulunarak değişimi uygulamaya koyar. General Telephone & Electronics, bu programı sayesinde kalitesini önemli ölçüde artırmış ve bu konuda bir de kalite ödülü almıştır.

Sumner, 1999 yılında yayınladığı *Moving from On-the-job Training towards Organisational Learning* adlı araştırmasında Britanya Havacılık Takımı El Kitabı'nı (*the British Aerospace Team Workbook*) ele alarak, tek seferlik eğitim kursları ile öğrenme yerine sürekli öğrenmeyi düstur edinen bir yapıya geçişi işletmelerin rekabet ve gelişimi için gerekli görür. Sumner, çalışmasında Britanya Havacılık El Kitabının en iyi şekilde uygulama için tarif edilmiş bilgileri bireylere salık vererek öğretmeye çalışmak yerine kurumsal çalışma grupları halinde öğrenmeye odaklanılarak yazılmasının daha etkili olacağını işlemiştir (Sumner, 1999).

Sharp ise 2000 yılında yayınladığı *Continous Organisational Learning Through the Development of High Performance Teams* adlı araştırmasında Öğrenen Organizasyonların ancak yüksek performanslı takımlar marifetiyle sürekli olabileceğinden bahseder (Sharp, 2000).

Çalkavur, *Alan Derin Bir Nefes* adlı kitabında takım çalışması yürüten, sürekli iyileşme kültürünü benimseyen firmalarda iyileştirme grupları, kalite çemberleri kurularak problem çözme ve iyileştirme çalışmalarının yapıldığına değinmiştir. Bu yöntemler ile firmalarda problem çözme kültürünün oluştuğundan, bazı sorunların çözümüne daha kısa sürede ulaşıldığından bahsetmiştir. Fakat bu geliştirmelerin

uygulanmasının yeterli olmadığını, beklenen ekip ruhunu, sahiplenmeyi ve de kalıcılığı sağlayamadığının altı çizilmiştir. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda; firmalarda unvanlar arası hiyerarşinin kalkması, herkesin sırayla takım lideri olması, paylaşılan bir vizyon / hedef belirlenmesi, çalışanların birbirini dinlemesi, anlaması ile bunların sonucunda sorunları farklı bakış açıları ile sorgulayan ve çözen ekipler oluşmuştur. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın kurumlara kazandırdığı güzel sonuçlarının yanında çalışanların özel hayatlarına ve kişisel yetkinliklerine de pozitif anlamda çok kazanımları olmuştur (Çalkavur, 2015: 116).

Türkoğlu'nun Ankara ilindeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyon algısına dair yaptığı araştırmada, sorular eşliğinde ifade edilen Öğrenme Özelliklerinin, Geleneksel Kurumlar'da ve Öğrenen Organizasyonlar'da nasıl farklılaştığı bir tablo (Tablo 6) ile gösterilmek istenmiştir.

Tablo 6: Öğrenen Organizasyonlar ve Geleneksel Kurumların Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen Kim?	Eğitilmelere, fuar ve seminerlere gönderilenler (yöneticiler, satış personeli, teknik personel)	Her düzeydeki tüm çalışanlar, tüm personel
Öğreten Kim?	Kurum dışından gelen uzmanlar ya da kurum içi eğitmenler	İç ve dış koçlar, iş ile doğrudan ilişkili kişiler, kurum içinden eğitici ya da dışarıdan gelen uzmanlar
Sorumlu Kim?	Eğitim / İK Departmanı	Organizasyondaki herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Eğitim ve Seminerler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi	Eğitim ve Seminerler, iş sırasında eğitim, uzmanlardan öğrenme, takım çalışmaları
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, kısa vadede gerekli	Her zaman, uzun vadede gerekli gördükleri için
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik, kişisel gelişim	Teknik, ticari, sosyal, takım çalışması, öğrenmeyi öğrenme
Nerede öğrenirler?	Eğitim salonlarında, iş yerinde	Eğitim salonlarında, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Geleceğin ihtiyaçları
Duygular	Ruhsuz	Heyecanlı, coşkulu

(Türkoğlu, 2002: 3)

Bu çalışma Öğrenen Organizasyonlar ve Geleneksel Kurumların neyi nasıl yaptığını anlamada çok pratik ve faydalı bir tespit olduğundan, araştırmamız esnasında Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'ndan toplanan sözlü veriler ve ilerideki bölümlerde açıklanacak anket çalışmasında rol alan şirketler grubundaki uygulamalar

göz önünde bulundurularak, daha kapsamlı bir tablo benzer metotla oluşturulmuştur (Tablo 7).

Tablo 7: Öğrenen Organizasyonların ve Geleneksel Kurumların Uygulamadaki Farklılıkları

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Eğitim, fuar ve seminerlere gönderilenler (yöneticiler, satış personeli, teknik personel)	Her düzeydeki tüm çalışanlar, tüm personel
Öğreten kim?	Kurum dışından gelen uzmanlar ya da kurum içi eğitmenler	İç ve dış koçlar, kurum içinden eğitici ya da dışarıdan gelen uzmanlar
Öğrenmenin Koordinasyonu kimde?	İK Departmanı / Eğitim Birimi	Organizasyondaki herkes
Uygulamanın sorumluluğu kimde?	Görevli çalışan bireylerde	Görevli çalışan bireylerde ve ÖO Takım üyelerinde
Öğrenme ilişkisi nasıl?	Tecrübe ile öğrenme, uzmanlardan öğrenme, usta-çırak ilişkisi (ayrımcı ilişki)	Tecrübe ile öğrenme, uzmanlardan öğrenme, takım halinde öğrenme (katılımcı ilişki)
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, kısa vadede ihtiyaçlar için	Her zaman, uzun vadede gerekli gördükleri için
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik beceriler, programlar, yabancı diller, genel kişisel gelişim becerileri	Teknik beceriler, programlar, yabancı diller, genel kişisel gelişim becerileri, takım çalışması, öğrenmeyi öğrenme
Nerede öğrenirler?	Eğitim salonlarında, iş yerinde	Eğitim salonlarında, iş yerinde, her yerde toplantılar yaparak
Sorulara cevap, sorunlara çözüm beklentisi nasıl?	Dışarıdan çözüm beklentisi	İçeriden çözüm beklentisi
Değişime bakış nasıl?	Yüzeysel değişim, genelde değişime direnen	Köklü değişim, genelde değişimi destekleyen
Öğrenmenin etkisi ne kadar?	Bugün, bu ay, bu dönem, bu yıl	Bugün ve gelecekte
Çalışmalara ve raporlara erişim?	Kapalı bilgi sistemi	Açık bilgi sistemi
Duygular ve Tecrübeler nasıl?	Ruhsuz, sıradan	Coşkulu, sıra dışı
Liderlik yapısı nasıl?	Yöneten liderlik (yönetim kurulu) İşlevsel liderlik (müdürlük)	Yöneten liderlik (yönetim kurulu) İşlevsel liderlik (müdürlük) Destekleyen liderlik (sponsorluk) Öğreten liderlik (koçluk)

3.4. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Metodolojisi

Öğrenen Organizasyon serüveni özü itibariyle basit ancak uygulanışında zor ve sabır gerektiren süreçleri içeren bir yoldur. Bu yolda ilerlemek açık, katılımcı ve geleceğin sorumluluğunu üstelenen bir bakış açısı ile mümkündür. Öğrenen Organizasyon olma iddiasındakiler sorulara cevapların, sorunlara çözümlerin dışarıda

değil içeride olduğunu kabul ederler, düşünce ve hareket tarzlarını buna göre köklü bir şekilde değiştirmeye hazırdırlar (Çalkavur, 2005: 10).

3.4.1. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları için Geliştirilen Kurumsal Yapılanma

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları için geliştirilen kurumsal yapılanma organizasyonel ve bireysel öğrenme yetersizliklerini ortadan kaldırmaya yönelik bir yapı olmalıdır.

Bireysel öğrenme yetersizlikleri aşağıda belirtilen bazı düşünce örneklerinin bir ürünüdür: (Çalkavur, 2005: 11)

- Bireyin bir dönem doğru ve yanlış olarak öğrendiği bakış açısını hep geçerli kabul etmesi,
- Bireyin yanlış yapmayı daima kötü görmesi,
- Bireyin farklı görüşlere sahip kişilerin aynı anda doğru ve haklı olamayacağını düşünmesi,
- Bireyin doğruya ulaşmada bir başkasının daha bilgili olduğunun kabul etmesi ve neyi nasıl yapacağını kendine anlatılmasını beklemesi,
- Bireyin öğrenmeye ayrılan zamanın işten sayılmayacağını düşünmesi
- Bireyin öğrenmeyi sadece takdir edilme güdüsüyle gerçekleştirmeye talip olması

Organizasyonel seviyede ise Türkoğlu, Senge'nin belirlediği yedi öğrenme yetersizliğinin var olup olmadığının teşhisi üzerinde durulması gerektiğini ifade eder ve bunları şu şekilde sıralar (Türkoğlu, 2002: 8):

- 1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum:** Kişiler sorumluluklarını pozisyonları ile sınırlandırılmış görmeye başlamaları, bunun sonucunda tüm pozisyondaki çalışanların birlikte çalışması ile meydana gelen sonuçtan sorumluluk duymamalarıdır.
- 2. Düşman Dışarıda:** İşler ters gittiğinde kendimiz dışında birini ya da bir şeyi suçlama eğilimidir.
- 3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu:** Aşılması zor problemler karşısında sorumluluk üstlenilmesi gerekliliğidir. Problemler bunalıma girilmeden tek

başına çözülmeye çalışılmalıdır. Sorumluluk alınmalıdır. Başkalarını beklemeyi bırakmalıdır. Sorunlar ile karşılaşınca tepkisel olmak yerine önceden tepki vermek gerekliliğidir.

4. **Olaylara Takılıp Kalma:** Kısa dönemli dar çerçevede olaylara odaklanmak, bütüncül görüşe ve öğrenmeye engel olur. Olayların arkasındaki gerçek nedenleri görebilmek önemlidir.
5. **Haşlanmış Kurbağa Misali:** Bir kurbağa kaynayan suyun içine atılırsa hemen dışarı sıçramaya çalışır. Fakat ilk etapta oda sıcaklığında olan ve yavaş yavaş kaynama seviyesine kadar ısıtılan bir suya konulduğunda kurbağa tepki vermeden kalacaktır. Bunun sebebi kurbağanın iç sisteminin ani değişikliklere tepki verip, yavaş ve zamanla gelişen değişimlere tepki vermemesidir. Şirketlerin yapısı da kurbağanın iç yapısına benzetilmektedir. Şirketlerde gizliden ve yavaştan ortaya çıkan tehlikelerin görülmemesi şirketleri başarısızlığa uğratar.
6. **Tecrübeyle Öğrenme Hayali:** En etkin ve kalıcı öğrenme doğrudan yaşanan deneyimlerden elde edilir. Fakat her şeyin tecrübe edilerek sonuçlarını görme fırsatı bulunamayabilir. Dolayısı ile bu yol her durumda mümkün olmaz.
7. **Yönetici Takım Miti:** Organizasyonlarda doğan sıkıntılar ile mücadele etmenin ve onların üstesinden gelinmesinin sadece yöneticilerin işi olarak görülmesi yanlıştır.

Öğrenen Organizasyonlarda olması gereken tüm koşullar sağlanmış olsa bile takımı yönlendirecek bir önder yok ise bu durum önemli eksiklik yaratacaktır (Kıngır, 2007).

Yukarıdaki öğrenme yetersizliklerinin ortadan kaldırmak için Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları bölümünde anlatılan beş disiplinin uygulamaya geçmesi gerekir. Bu beş disiplini harekete geçirmek ve takımlar ile yol gösterici liderlik ilişkisini kurmak için önerilen kurumsal yapıda ihtiyaç duyulan roller ve sorumluluklar şunlardır:

Koç:

Kurum içi koçlar Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda önce üyelik yapmışlardır. Koçun görevi projede beş disiplinin kullanılması, içselleştirilmesi ve diğer üyeler tarafından benimsenmesi konusunda destek olmaktır (Çalkavur, 2015: 128).

Danışman Koç:

Danışman koçlar ise uygulamanın ilk yıllarında uygulama takımlarına birebir koçluk yaparak iş hayatında Öğrenen Organizasyon'un beş disiplinini uygulayabilen kişi sayısını arttırmaya odaklanırlar. İlerleyen dönemlerde ise sürekliliği sağlayacak sistemlerin geliştirilmesine ve iç koçların yetiştirilmesi süreçlerine destek verirler. Dış koçlar ile görüşme periyotları zamanla azalsa bile şirket ile danışman koçların işbirlikleri devam eder (Çalkavur, 2015: 128).

Sponsor:

Sponsorlar öğrenen organizasyon uygulama takımları çalışmalarında takıma kurulduğu andan itibaren destek olan yöneticilerdir (Çalkavur, 2015: 72). Sponsorların takım raporlarını takip etme, zaman zaman takım toplantılarına katılım sağlama ve destek verme görevleri vardır. Üst yönetim bu görevler ile Öğrenen Organizasyon bünyesinde aktif rol alır (Çalkavur, 2015: 128).

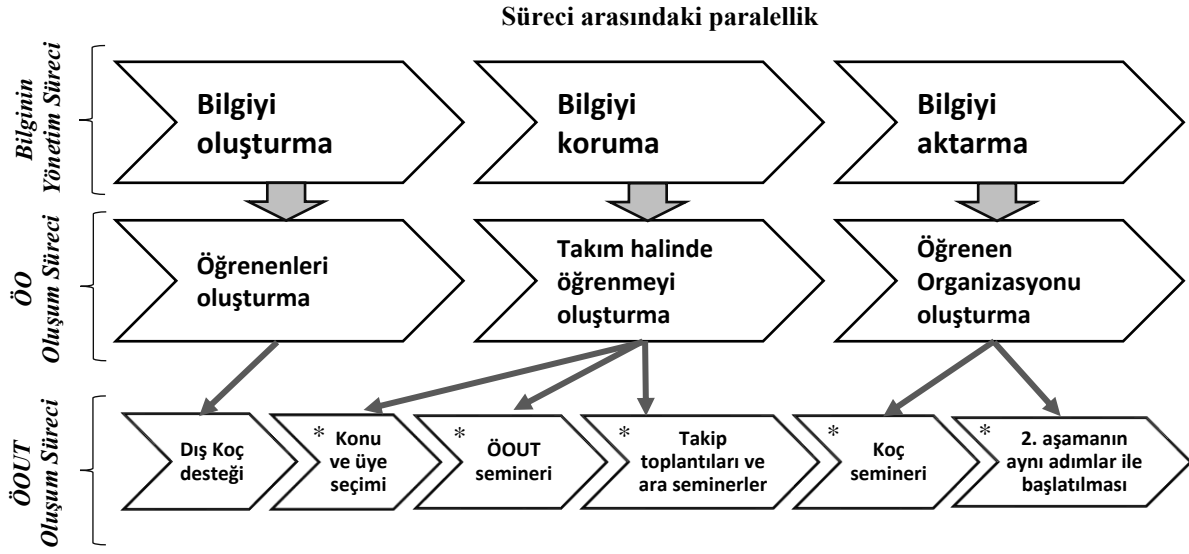
Uygulama Takımı:

Her bir proje konusu için yedi ila dokuz kişiden oluşan bir öğrenen organizasyon uygulama takımı oluşturulur. Takımların oluşturulması ve üye seçimi çalışma yapılacak konuya göre ve Öğrenen Organizasyon kültürünün yaygınlaşmasına yardımcı olacak şekilde Sponsor ve Koç tarafından özel oluşturulur.

3.4.2. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda İhtiyaç Duyulan Süreçler

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları ile Öğrenen Organizasyon oluşum süreci, organizasyonlarda bilginin yönetim süreci ile paralellik gösteren bir özellik taşır.

Şekil 1: Organizasyonlarda Bilginin Yönetim Süreci, ÖO Oluşum Süreci ve ÖOUT Oluşum



*(Çalkavur, 2015: 118)

Konu Seçimi:

Pilot proje konuları üst yönetim ve Öğrenen Organizasyon danışman koçları tarafından belirlenir. Konu belirlenirken; kurum için önemli ve öncelikli olması, takımın etki alanı içinde olması, beş-altı ay içinde somut iş sonuçları almaya uygun olması gibi kriterler temel alınır (Çalkavur, 2015: 118).

Üye Seçimi ve Takımların Oluşturulması:

Her bir proje konusu için yedi ila dokuz kişiden oluşan bir Öğrenen Organizasyon uygulama takımı oluşturulur. Takım üyelerinin belirlenirken farklı pozisyonları bir araya getirecek dikey karmanın ve farklı departmanları bir araya getirecek yatay karmanın oluşturulması takım içerisinde bütünü görülmesini sağlar ve öğrenmenin etkinliğini artırır. Takım üyelerinin en az yarısı konu ile ilgili kişilerden oluşmalıdır. Buna ek olarak konuya girdi sağlayan ve sonuçlardan etkilenenlerden de üye seçilmesi gereklidir. Takım Üyeleri seçilirken ikinci aşamada firma içi koçların içlerinden seçilecek olması durumu da dikkate alınmalıdır (Çalkavur, 2015: 118).

Üst yönetim seçilmiş takım üyeleri ile birebir konuşup beklentilerini açıklar. Katılım ve devamın önemi takım üyelerine bildirilir. Proje ekibinde olmayı kabul etmiş üyeler önlerindeki altı aya ilişkin takvimlerini belirlemiş olmalıdırlar. Projede

çalışmak istemeyen üye adayları varsa onların yerlerine üyeler alınır. Bunlara ek olarak pilot proje takımına seçilmeyen çalışan ve yöneticilere bilgi verilir. Takımlara destek vermeleri istenir. İlerleyen dönemlerde çalışmanın daha yaygın olacağı açıklanır (Çalkavur, 2015: 119).

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Semineri ve Takip Toplantıları:

Pilot takımlar öğrenen organizasyonun uygulama takımları seminerini 3 günlük bir eğitim programı şeklinde tamamladıklarında, öğrenen organizasyonun beş disiplini ile tanışmış, takım isimlerini belirlemiş ve proje çalışma konuları ile ilgili altı aylık hedeflerini koymuş olurlar (Çalkavur, 2015: 119).

Takım üyelerinin asıl öğrenmesi de haftalık toplantılar sırasında ve süreç akışında gerçekleşir. Üyeler verimi arttırmak, enerji maliyetlerini düşürmek, müşteri memnuniyetini arttırmak, satışı arttırmak, verilen fireleri azaltmak gibi somut bir konuda beraber belirledikleri hedef doğrultusunda çalışırlar. Bu hedeflere ulaşmak için çeşitli engeller karşılına çıkar. Bu engelleri aşmak için de öğrenen organizasyonun beş disiplininden yararlanırlar. Bu disiplinleri yaparak, yaşayarak öğrenirler. Bu çalışma sırasında onları hedeflerine ulaştıran basamaklar (Çalkavur, 2015: 119):

- Kendi düşünsel modellerini ve başka birimlerin düşünsel modellerini anlamaları,
- Takım hedeflerini paylaşılan bir hedef haline getirmeleri,
- Yan etkisi yüksek hızlı çözümler yerine kalıcı çözümlere odaklanmaları,
- Büyük resmi görmeleri,
- Destek almalarıdır.

Çalışma altı-yedi ay sürer. Bu sürecin sonunda Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları metodolojisi ile elde edilen başarı hikâyelerini ve kişisel gelişim hikâyelerini tüm kurum ile paylaşırlar (Çalkavur, 2015: 119).

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Koç Semineri ve İkinci Aşamanın Başlatılması:

Birinci aşamanın bitiminde takım üyeleri arasında istekli olan ve yönetimce de uygun görülen üyeler Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları koç seminerini

alırlar ve ikinci aşamada kurulan takımlara koçluk yapmaya başlarlar. Bu aşamada danışman koçlar iç koçlarla ve sponsorlarla çalışmaya devam ederler (Çalkavur, 2015: 120).

Çalışma devam ettikçe ustalık da artar. Bir sorun veya konu etrafında kendiliğinden oluşan takımlar çözüm arayışına girerler. Çalışmaların uygulama takımı içerisindeki ailelerine ve çocuklarına kadar yaygınlaştığı da görülmüştür (Çalkavur, 2015: 120).

3.5. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın Getirdiği Değişim ve Dönüşüm

Çalkavur, Alan Derin Bir Nefes adlı kitabında Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları yöntemini uygulayan bazı firmaların değişim ve dönüşüm bilgilerini paylaşmıştır, bu firmalardaki ÖOUT'nın vizyonlarına ulaşmada önemli gelişmeler kaydettiklerine ve hedeflerini tutturdıklarına değinmiştir. Ayrıca, bu örnek firmaların sonuçları ile Peter Senge, Art Kleiner, Chorlette Roberts, Richard Ross, George Roth ve Byran Smith in beraber kaleme aldığı *Değişim Dansı* kitabında anlatılan değişimin üç pekiştiren döngüsünü uygulama takımlarının ilk aylarında dahi devreye girmeye başladığını ispatlamıştır (Çalkavur, 2015: 73).

Bu üç döngü aktif olduğunda değişkenler birbirlerini destekleyerek, güçlendirerek pekiştirir (Çalkavur, 2015: 74).

Pekiştiren Döngü 1:

- Biraz zaman alsa da, öğrenen organizasyon çalışmalarının başlamasının ardından çalışmaya katılanlarda öğrenme becerileri artmaktadır.
- Öğrenme becerilerindeki artış katılanların gerek iş gerekse özel hayatlarında pozitif neticeler ile karşılaşmalarına yardımcı olmaktadır.
- Alınan pozitif neticeler ile çalışmaların başarısına olan inanç artmakta ve kişilerin bu çalışmalara olan isteği güçlenmektedir. Çalışmalara devam etme talebi doğmaktadır.

Pekiştiren Döngü 2:

- Pekiştiren Döngü 1 ile senkronize çalışır.

- Katılımcılar ile sosyal ağlarda yaygınlaşma olur.
- Yaygınlaşan sosyal ağlarda çalışmalar paylaşılır.
- Çalışmalar paylaşıldıkça, katılımcı olma isteği artar.

Pekiştiren Döngü 3:

- Gecikmelerin en çok yaşandığı döngüdür.
- Zaman olsa da gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda yetkinliklerin gelişmesini sağlar.
- Gelişimler beraberinde yeni iş uygulamaları meydana getirir.
- İş sonuçları yeni iş uygulamalarından olumlu olarak etkilenir.
- Bu olumlu ortam, çalışmaya olan güvenin, inanç ve isteğin artmasını sağlar.

3.6. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda Uygulamada Yaşanan Zorluklar ve Aşma Yöntemleri

Bölüm 3.5'de bahsedilen pekiştiren döngülerin aktif olması, kendileri ile başa çıkılmadığı takdirde kurumda vizyona/hedefe doğru ilerlemek yerine, vizyondan/hedeften vazgeçilmesine, var olan durumların değişimine olan inancın azalmasına sebep olan zorluk ve kısıtlamaları oluşturur. Kişilerin vizyonu gerçekleştirme yolundaki değişime, bu amaçla kurulan takıma ve yönetime olan güven ve inançlarının azalması öğrenilmiş çaresizlik döngüsüne girilmesini tetikler. Danışman koçlar yönetim ve proje sponsorları öğrenişmiş çaresizlik düşüncesi ile öğrenme ve gelişme süreçlerine engel olan her türlü durum ile baş ederler ki kurumsal gelişim sağlanabilsin.

Çalkavur, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları danışman koçluğunu yaptığı firmalarda değişimin önündeki zorluklardan/kısıtlardan bahsetmiştir. Bu zorluklara sistem dilinde dengeleyen döngü ifadesi verilir. Dengeleyen döngülerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Çalkavur, 2015: 76):

- Sürekli artış ya da azalma ifade etmez.
- Değişkenlerin tamamı birbirini aynı yönde etkilemez. Dolayısıyla dalgalanma olur.

- Önüne geçilmediği takdirde pekiştiren döngüleri durdurur veya pekiştiren döngüleri ters şekilde hareket ederek kısır döngüler oluşmasına sebebiyet verir.

Yaşanılan zorluklardan en önemlileri ve bu zorlukları dengeleyen döngüler aşağıda açıklanmıştır:

1. Zamanın Yeterli Olmaması:

Çalışmalara yeteri kadar zaman ayrılmaması dengeleyen döngülerin oluşmasına sebep olur. Bu durum pekiştiren döngüleri iki taraflı etkiler; birincisi zaman yetersizliğinden ötürü çalışmalar efektif yapılamaz dolayısı ile öğrenme becerileri gelişemez, ikincisi hayal kırıklığı oluşmasından ötürü motivasyon düşer, istek ve inanç azalır. Bu durumda pekiştiren döngünün sağlamış olduğu değişim durur (Çalkavur, 2015: 77).

Kurumlar ve çalışanlarının öğrenen organizasyon prensiplerini benimsemesi ve içselleştirmesine zaman ayrılmalıdır. Çalışanlar birlerini dinlemesine, anlamasına, farklı bakış açılarının çalışmalara dâhil edilmesine, resmin bütünü görme çalışmalarına, sorunların kök nedenlerine inilmesine, geçici değil kalıcı çözümler üretilmesine zaman ayrılmalıdır. Bu konularda yeteri kadar ayrılmayan zamanın sonrasında bu durumların eksikliğinde yaşanan krizleri çözmek için fazlası ile harcandığı görülmüştür (Çalkavur, 2015: 78).

Öğrenme, öğrenen organizasyon disiplin ve araçları ile ilgili ne kadar çok araştırma yapılsın, kitap okunsun, ders/seminere katılsın, bu disiplinler yaşamda uygulanmadığı müddetçe gerçekleşmez, yalnızca bilgi sahibi olunur. Öğrenen organizasyonlarda öğrenmek yapmaktan geçer (Çalkavur, 2015: 79).

Çalkavur danışman koçluğunu yaptığı uygulama takımlarında yeterli zaman ayrılmaması sorununun sponsorların bu konudaki farkındalığı sayesinde aşıldığından bahseder. Sponsorlar takım üyelerinden katılım ve devamlılık için söz alırlar. Takım üyelerinin zaman ayırma konusunda işlerini kolaylaştırmak için takım üyelerinin ÖOUT dışındaki çalışma ekip ve yöneticilerine bilgilendirme yapılır, kendilerine takımların çalışma konularının önemi ve öğrenen organizasyon kültürünün kurumda yaygınlaşması konusunda takımların yerinden bahsedilir, destekleri talep edilir.

Ayrıca işleri daha kısa sürelerde gerçekleştirmek, insanlardan bağımsız bir sisteme oturtmak için zaman ayrılması gerektiği vurgulanır. Uygulama takım üyelerinin çalışma programı saatleri tüm çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine bildirilip, çalışma saatlerine duyarlılıkları için destekleri istenir (Çalkavur, 2015: 79).

Uygulama takımlarının toplantı çizelgelerinin her toplantıda doldurulmalı ve takım dosyaları ile birlikte tüm paydaşların (üyeler, koçlar, sponsorlar) bu belgelerden haberdar olmaları sağlanmalıdır. Yönetim ve koçların toplantıların bir kısmına katılmaları, katılmadıkları takdirde toplantı rapor ve çizelgelerini takipte olduklarını üyelere hissettirmeleri ve ÖOUT çalışmalarını önemsediklerini vurgulamaları zamanın yetersiz olması zorluğunun aşılmasını sağlar (Çalkavur, 2015: 79).

2. Yardım Beklentisi:

ÖOUT üyeleri zaman zaman gerek yürütmüş oldukları çalışmalar, gerekse ÖO işleyişi hakkında yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu durumda gereken destek verilemez ise “Yardım alamıyoruz” düşünsel modeli oluşur ve değişimin pekiştiren döngüsünü durduran başka bir dengeleyen döngü ortaya çıkar (Çalkavur, 2015: 80).

Danışman koçların başlarda haftada iki kez sonrasında iki haftada bir kez toplantılara katılması ile takım üyelerine ihtiyaç duydukları konularda neden analizi yaptırılıp kişisel ve kurumsal düşünsel modellerini keşfedip sorgulamaları sağlanır. Bu sayede takım üyelerinin öğrenme becerileri gelişir ve yardım ihtiyacı duyulan konular da öğrenilmiş çaresizliğe dönüşmeden çözüm hakkında öğrenme tetiklenir (Çalkavur, 2015: 81).

3. İşle İlgisinin Bulunmaması:

Öğrenen organizasyon uygulama takımı üyeleri sponsorlar tarafından seçilip verilen proje konusu ile kendi aralarında bir ilişki kuramadığında bu çalışmalara ayrılan zamanı işleri ile ilgisiz ve gereksiz görmektedirler. Bu durumda seçilen çalışma konusu ile ilgili olarak değişimin pekiştiren döngülerini durduran üçüncü dengeleyen döngü çıkmaktadır. Bu zorluk, takım konularının iş sonuçlarını etkileyen konulardan seçilmesi ile giderilmektedir (Çalkavur, 2015: 84).

4. Söylem ve Eylem Birliği Olmaması:

ÖOUT çalışanları tarafından yönetimdeki kişilerin söylemleri ile davranışlarının farklılığının hissedilmesi durumunda güven ortamı zarar görmektedir. Takım üyeler fikirlerini açık ve samimi bir şekilde dile getirememekte, bu çalışmalara dair istek ve inanç azalmakta, kurumda ÖO çalışmalarına verilen değer kaybolmaktadır. Bu zorluk sponsorların, yönetimin ÖOUT hakkında verdikleri kararların her zaman arkalarında durarak verdikleri destek ile aşılmaktadır (Çalkavur, 2015: 87).

5. Korku ve Kaygı:

Takım üyelerinin, takım içinde istenmediği, görüşlerinin değersiz görüldüğü gibi fikirlere kapılıp, birbirlerine güven duymamaları durumunda değişimin pekiştiren döngülerini tehdit eden korku ve kaygı zorluğu meydana gelir. Bu zorluğun aşılması ise her bir bireyi dinlemek, farklılıklara saygı göstermek, her bireye değer vermek, suçlu aramamak, yargılamamak gibi öğrenen organizasyon disiplin ve araçlarının kullanılması ile olur (Çalkavur, 2015: 88).

6. Ölçme ve Değerlendirme:

ÖOUT proje çalışmalarında proje sonuçlarının alınması için süreçlerdeki olası gecikmeler hesaba katılmadan öngörülen bitirme süresinin, sonuçların oluşması için ihtiyaç duyulan zamandan az olduğundan karşılaşılan bu zorluk, kurumdaki değişim çalışmalarına zarar verir. Planlama ve ölçümlene yapılırken yapılan hatalar aslında olumlu sonlanacak olan takım çalışmasını başarısızmış gibi gösterir (Çalkavur, 2015: 91).

Çalkavur, bu zorluğu, bir tohumu ektikten sonra tohumun yeşermesi için gereken süreyi beklemeden, tohum bozuk çıktı düşüncesi ile sulamanın kesilmesine benzetmektedir (Çalkavur, 2015: 92).

Bu zorluğun aşılması ise konulmuş olan zor hedefler yüzde yüz tutturulmasa bile o ana kadar kaydedilen gelişimlerin takdir edilmesinden, bu başarıların konuşulmasından ve kutlanmasından geçmektedir (Çalkavur, 2015: 93).

3.7. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın Sürdürülebilirliği

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarının kurum içerisinde yaygın hale gelmesi ve sürekli olması için ilk şart kurumdaki performans değerlendirme sistemi ile ilişkilendirilmesidir. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları projelerinde ekip olarak başarı göstermiş çalışanların performansları değerlendirilirken uygulama takımının ekip başarısının da değerlendirilmesi gerekir. Aksi halde “birlikte daha iyi” olmak yerine “birbirinden daha iyi olmak” düşüncesi ortaya çıkar ve bu durum Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nı iş görevlerinin yanında ek bir külfet gibi gösterir ve sürdürülebilirliği zorlaştırır (Çalkavur, 2015: 127).

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın kurum içerisinde yaygın hale gelmesi ve sürekli olmasının ikinci şartı ise kurumdaki kariyer planlama ve yönetici yetiştirme sistemleri ile ilişkilendirilmesidir. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda yetişmiş yöneticiler kurum içinde Öğrenen Organizasyon kültürünün yaşatılması ve yaygınlaştırılmasına yönelik politikaları destekler. Bu anlamda Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nda koçluk yapmış olan çalışanların kurumda yönetici olmaları ve Öğrenen Organizasyon kültürüne önem vermeleri bu kültürün kurum DNA'larına kadar işlemesini sağlar (Çalkavur, 2015: 128).

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın sürdürülebilirliğinde etkili üçüncü bir husus da takım üyelerinin öğrendiklerini dönemlik değil ömürlük şekilde içselleştirmesi ve bunun için alıştırma yapmaya devam etmeleridir. Bunu sağlamak için mutlaka takımların çalışmalarına devam etmesi, takımların ortak vizyonları üzerinde çalıştıkları konu tamamlansa bile yeni konularla sistemin sürekli hale getirilmesi gerekir. Yeni takımlarda mutlaka eski takımdan üyelerin de yer alması sağlanmalı, onların önceki uygulamada edindikleri tecrübeler daha da iyileştirilerek devam ettirilmelidir.

4. BİR ŞİRKETLER GRUBUNDA ÖĞRENEN ORGANİZASYON ANKETİ UYGULAMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi

Bu araştırmanın amacı, Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarına sahip olan ve olmayan her biri farklı sektörde faaliyet gösteren bir şirketler grubunda görevli beyaz yaka personelin ve yöneticilerin kabul görmüş bir Öğrenen Organizasyon Anketi'ne verecekleri cevaplar kullanılmak suretiyle, bu şirketler grubunun 2018 yılı sonundaki organizasyonel öğrenme seviyesini ölçmektir. Bu ölçümün şirketlerdeki ÖO Uygulama Takımlarının yapısına ilişkin çıkarımları ve farklı sektörde faaliyet gösterdikleri için bu şirketlerin öğrenme seviyelerindeki farklılıklara dair çıkarımları sağlaması beklenmektedir. Bu araştırma ile bu şirketlerin öğrenme kültürünün, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Bu tespitler sayesinde şirketlerin, mevcut öğrenme kültürünü üst seviyelere taşıyacak stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri uygulayacak yol haritalarının oluşturulması mümkün hale gelecektir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntemin Analizi

Yapılan literatür taramasında "Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları" özelinde, gerek şirketlere yönelik gerekse takım üyelerine yönelik hazırlanmış ve uygulanmış anket çalışmasına rastlanmamıştır. Bununla beraber "Öğrenen Organizasyon" ,"Öğrenme Kültürü" , "Organizasyonel Değişim" gibi konularda pek çok farklı sektörde kurumlar üzerinde uygulanmış 21 adet anket tespit edilmiştir. Bunlar Tablo-3'de sunulmuştur. (bkz. Sayfa 10-13)

Bu araştırmada, Garvin, D.A., Edmondson, A.C. ve Gino, F.'nin, Harvard Business Review Dergisi'nin Mart-2008 sayısında yayınladığı, "Sizinki bir Öğrenen Organizasyon mu? (Is Yours a Learning Organization?)" adlı makalesinde, "3 Yapısal Blok" üzerine oluşturdukları anket ve bu anketin sonuçlarını değerlendirmede kullanılan Karşılaştırmalı Değerlendirme (Benchmark) Tablosu, tercih edilmiştir. Bu tercihi destekleyen sebepler şunlardır;

- Literatürde en çok kullanılan anketlerden biridir.
- Katılımcılar açısından anketin cevaplandırılması kolay niteliktedir.
- Anketin, online anket şeklinde tasarımı ve uygulanması kolaydır.

- Bu araştırmada hedeflenen grup şirketlerinde uygulanabilir özelliktir.
- Tamamı eksiksiz şekilde Türkçe'ye tercüme edilerek, akademik literatüre katkıda bulunma imknı değerlendirilmiştir.

Araştırma anketimiz 2 ana bölümden oluşur;

1.Bölüm (Demografik Sorular) – Anketi cevaplayan kişinin, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon, kıdem, sektör ve öğrenen organizasyon uygulama takımı içinde bulunup bulunmadığı bilgisini araştırmaya yönelik hazırlanmış 7 adet demografik sorudan oluşmuştur. Bu bölüm araştırma yapılan şirkete ve hedef kitleye göre özelleştirilebilir.

2.Bölüm (Kurumsal Sorular) – Bir şirketin veya kurumsal birimin, bir öğrenen organizasyon olarak ne derecede işlevsel olduğunu ve şirkette/kurumda öğrenmeye etki eden faktörler arasındaki ilişkilerin neler olduğunu anlamaya yönelik hazırlanmış 3 Yapısal Blok içinde, 9 Alt Bileşende gruplanmış 55 adet kurumsal kısa cümleden oluşmaktadır. Bu bölüm Garvin, Edmondson ve Gino'nun ğrenen Organizasyon Anketinin eksiksiz Türkçe tercümesi ile oluşturulmuştur.

Anketin 2. Bölümünde bulunan çok seçenekli sorularda 7'li veya 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 2. Bölümdeki sorulardan 2, 5, 7, 8, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 31, 33 ve 55 numaralı 13 adet soru, ters-puanlı sorulardır.

2.Bölümü oluşturan 3 Yapısal Blok içindeki 9 Alt Bileşen ve bunlara ait cevaplandırma lekleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Öğrenen Organizasyon Anketi'nin 3 Yapısal Bloğu, Alt Bileşenleri ve Ölçekleri

<u>YAPISAL BLOK 1</u>	1	2	3	4	5	6	7
Öğrenmeyi Destekleyici Ortam <u>Alt Bileşenler</u> <ul style="list-style-type: none"> • Psikolojik Güven • Farklılıkların Takdir Edilmesi • Yeni Fikirlerle Açıklık • Derinlemesine Düşünme Zamanı 	Kesinlikle Yanlış	Genel Olarak Yanlış	Kısmen Yanlış	Kararsızım	Kısmen Doğru	Genel Olarak Doğru	Kesinlikle Doğru
<u>YAPISAL BLOK 2</u>	1	2	3	4	5	6	7
Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları <u>Alt Bileşenler</u> <ul style="list-style-type: none"> • Deneme • Bilgi Toplama • Analiz • Eğitim ve Öğretim • Bilgi Aktarma 	Kesinlikle Yanlış	Genel Olarak Yanlış	Kısmen Yanlış	Kararsızım	Kısmen Doğru	Genel Olarak Doğru	Kesinlikle Doğru
<u>YAPISAL BLOK 3</u>	1	2	3	4	5		
Öğrenmeyi Sağlamlaştıran Liderlik	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman		

(Garvin, 2008)

Yapısal Blokların ve Alt Bileşenler'in neyi amaçladığı aşağıda kısaca açıklanmıştır;

YAPISAL BLOK 1 (Öğrenmeyi Destekleyici Ortam) – Öğrenmeyi Destekleyici Ortam, çalışanların düşüncelerini rahat ifade edebildiği, görüş farklılıklarının değerinin bilindiği, alışılmışın dışında yöntemlerin keşfedilebildiği ve faaliyet süreçleri üzerinde düşünmeye zaman ayrılan ortam olarak özetlenebilir. Öğrenmeyi Destekleyen Ortamın bu dört ayırt edici özelliği aşağıda açıklanmıştır;

Psikolojik Güven – Çalışanların üst düzey yöneticilerle aynı fikirde olmadıklarında, acemice sorular sorduklarında, bir hatayı üstlendiklerinde ya da azınlığın bakış açılarını savunduklarında, ötekileştirilmediği bir güven ortamının

oluşturulmasıdır. Öyle ki bu ortam çalışanların rahat bir şekilde işe dair düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlamış olur (Garvin, 2008).

Farklılıkların Takdir Edilmesi – Öğrenme ancak karşı görüşlerin farkında olduğunda gerçekleşir. Rekabet edici, alternatif dünya görüşlerinin değeri anlaşılabilirse enerji ve motivasyon artar, yeni düşünceler filizlenir, rahavetin ve yerinde saymanın önüne geçilir (Garvin, 2008).

Yeni Fikirlere Açıklık – Öğrenme elbette sadece hataların düzeltilmesi ve sorunların çözülmesi ile kısıtlı değildir; aynı zamanda alışılmadık yaklaşımları işlemeyi gerektirir. Çalışanlar risk almaya ve denenmemiş olan yöntemleri keşfetmeye teşvik edilmelidir (Garvin, 2008).

Derinlemesine Düşünme Zamanı – Yöneticilerin hemen hepsinin durumu çok çalıştığı saatlerle ve tamamladıkları görevlerle değerlendirilir. İnsanların termin tarihleri ve takvim baskısı nedeniyle çok yoğun ve yüksek stres altında olması çözüm odaklı ve yaratıcı düşüncelerini engeller. Böylece sorunları teşhis edemez ve yapılanlardan ders çıkaramaz hale gelirler. Öğrenmeyi Destekleyici Ortam sayesinde, yoğun şekilde devam eden şirket faaliyetlerine bir an olsun ara verip uygulanan süreçlerin üzerinde tekrar düşünmeye fırsat verilmiş olur (Garvin, 2008).

YAPISAL BLOK 2 (Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları) – Gayret göstermeden Öğrenen Organizasyon olunamaz. Bir kurumun Öğrenen Organizasyon olması, sınırlı alanlarda değil tüm faaliyetleri kapsayan şekilde, sabırla atılan sağlam adımlar sayesinde gerçekleşebilir (Garvin, 2008). Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları anlamamızı sağlayan 5 grup özellik aşağıda açıklanmıştır;

Deneme – Yeni ürün ve hizmetleri geliştirmek için denemelerde bulunma (Garvin, 2008).

Bilgi Toplama – Rakiplerden, müşterilerden ve teknolojik gelişmelerden haberdar olma ve istihbarat toplama (Garvin, 2008).

Analiz – Sorunları belirleme ve çözmek için disiplinli şekilde analizler ve değerlendirmeler yapma (Garvin, 2008).

Eğitim ve Öğretim – Yeni ve kıdemli çalışanların gelişimi için eğitim ve öğretim faaliyetleri düzenleme (Garvin, 2008).

Bilgi Aktarma – Maksimum performans için, bilginin net olarak tanımlanmış, sistematik yollarla paylaşılması gerekir. Bu paylaşım gerek bireyler arasında, gerekse gruplar ya da tüm kurum içinde yatayda veya düşeyde gerçekleşebilir. Bilgi paylaşım süreçleri hem iç işleyişe hem de dış işleyişe odaklı gerçekleştirilebilir. Örneğın, bir proje tamamlandığında iş sonundaki durumu denetleyen ve gözden geçiren iç denetçiler benzer görevleri üstlenen kişilerle bilgi ve tecrübenin paylaşabilir. Ya da şirketin faaliyetlerini takip eden müşteriler veya alanında uzman kişilerin görüşleri düzenli olarak toplanarak bu bilgiler etkili şekilde kullanılabilir. Bilgi Aktarmada önemli olan bilgi akışının sürekli ve kesintisiz devam etmesi ve bilginin doğru kişilerin eline ulaştığından emin olunmasıdır (Garvin, 2008).

YAPISAL BLOK 3 (Öğrenmeyi Sağlamaştırın Liderlik) – Liderlerin davranış biçimi kurumun öğrenme kültürünü etkileyen önemli bir etkidir. Liderler, çalışanlarının fikrini sorduğu ve onları dikkatle dinlediği, kaliteli diyaloglar geliştirdiği zaman, kurumdaki herkesin öğrenmeye yönlendirilmiş olur ve öğrenme arzusu kurum içinde hissedilir hale gelir. Liderlerin, sorunları tespit etmeye zaman ayırması, bilgi ve tecrübeyi astlarına aktarması ve iş sonlarında değerlendirme yapması kurumun öğrenme kültürünü daha da güzelleştirir. Güç sahibi yöneticiler farklı bakış açılarını seven samimi bir davranış biçimini gösterebilirse çalışanlar da yeni fikirler ve alternatifler üzerinde çalışma konusunda yüreklendirilmiş olur (Garvin, 2008).

Yukarıda bahsedilen 3 Yapısal Blok aynı zamanda çalışanları, takımları ile kurumsal süreçleri ve yöneticileri karakterize etmektedir. Bu karakteristik özellikler Tablo 9’de gösterilmektedir.

Tablo 9: Öğrenen Organizasyon Anketinde Çalışanlar, Takımlar ve Yöneticileri Karakterize Eden Özellikler

Yapısal Bloklar ve Alt Bileşenleri	Ayırt Edici Özellikler
<p>Öğrenmeyi Destekleyici Ortam</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psikolojik Güven • Farklılıkların Takdir Edilmesi • Yeni Fikirlerle Açıklık • Derinlemesine Düşünme Zamanı 	<p>Çalışanlar;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başkalarından farklı görüşlerini rahat dile getirir, acemi soru sorar, hatayı üstlenir, azınlığın bakış açısını yansıtır. • Karşıt düşüncelere değer verir. • Risk alır, bilinmeyeni keşfeder. • Uygulanan süreçler üzerinde yeniden düşünür, süreçleri değerlendirir.
<p>Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deneme • Bilgi Toplama • Analiz • Eğitim ve Öğretim • Bilgi Aktarma 	<p>Özel bir takım ya da kurumsal bir süreç ile;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yenilikler denenir. • Rakiplerden, müşterilerden ve teknolojik gelişmelerden istihbarat toplar. • Problemler belirlenir ve çözülür. • Çalışanların gelişimleri desteklenir. • Bilgi oluşturulur, toplanır, yorumlanır ve yayılır.
<p>Öğrenmeyi Sağlama Liderlik</p>	<p>Yöneticiler;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Farklı bakış açılarını yüreklendirir. • Sorunları tespit edilmesine, bilgi aktarılmasına ve işler üzerinde derinlemesine düşünülmesine önem verir. • Çalışanların fikirlerini sorarlar ve onları dinler.

(Cannon, 2012)

4.3. Puanlama Yöntemi

Ankette **Yapısal Blok 1 - Öğrenmeyi Destekleyici Ortam** ve **Yapısal Blok 2 - Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları**'na ait 7'li ölçeğe verilen cevaplarda, cevabın karşılığı olarak 1'den 7'ye kadar aldığı ham puan, 100 ile çarpılarak ve 7'ye bölünerek cevabın esas puan değeri hesaplanmıştır.

Örneğin Yapısal Blok 1'de “[Bu şirkette aklınızdakileri rahatlıkla dile getirebilirsiniz.]” cümlesine “Kısmen Doğru” şeklinde cevap veren bir katılımcının puanı $6 \times 100 / 7 = 86$ olarak bulunur.

Benzer şekilde Yapısal Blok 2'de “[Bu şirkette yeni başlayan çalışanlar yeterli eğitimi alırlar.]” cümlesine “Genel Olarak Doğru” şeklinde cevap veren bir katılımcının puanı $5 \times 100 / 7 = 71$ olarak bulunur.

Ankette **Yapısal Blok 3 - Öğrenmeyi Sağlamaştırılan Liderlik**'e ait 5'li ölçeğe verilen cevaplarda ise, cevabın karşılığı olarak 1'den 5'ye kadar aldığı ham puan, 100 ile çarpılarak ve 5'e bölünerek cevabın esas puan değeri hesaplanmıştır.

Örneğin Yapısal Blok 3'de “[Yöneticilerim derinlemesine araştıran sorular sorarlar.]” cümlesine “Nadiren” şeklinde cevap veren bir katılımcının puanı $2 \times 100 / 5 = 40$ olarak bulunur.

Ham puanlar verilirken tezin **4.2. Kullanılan Anket ve Geliştiricileri** bölümünde izah edilen 13 adet ters-puanlı sorunun ham puanları tersten verilmiştir.

Örneğin Yapısal Blok 1'de “[Bu şirketteki insanlar aşırı stres altındadır.]” cümlesine “Kesinlikle Doğru” şeklinde cevap veren bir katılımcının puanı $1 \times 100 / 7 = 14$ olarak bulunur.

4.4. Karşılaştırmalı Değerlendirme (Benchmark) Tablosu

Öğrenen Organizasyon Anketinin tamamlanmasından sonra bir sonraki adım elde edilen puanları, ister şirket bazında olsun isterse şirketler grubunun bütünde olsun, her iki durumda da, anketin geliştiricisi tarafından temel kabul edilen örnek kurumların puanları ile karşılaştırmalı değerlendirmesinin yapılmasıdır.

Tablo 10'da görüleceği gibi, anket geliştiricilerin temel kabul ettiği kurumlardan elde edilen ve karşılaştırmalı değerlendirmede esas alınacak puanlar, önce ortalama bir puan olarak gösterilmiş, sonra bu ortalama değer %25'lik alt ve üst dilimleri oluşturulmuştur. Bunlar, “Alt Dilim”, “İkinci Dilim”, “Üçüncü Dilim” ve “Üst Dilim” adlarıyla 4 dilim olarak gösterilmiştir.

Bu sayede anketi uygulayanlar puanlarının hangi puan dilim içine düştüğünü bularak, kurumdaki öğrenme düzeyinde mevcut durumun ve öncelikli beklentilerin kurumsal yansımalarını tespit edebilmiş olur (Garvin, 2008).

Anket geliştiriciler, Karşılaştırmalı Değerlendirme (Benchmark) Tablosunu oluştururken bu ölçeğin uluslararası kullanılabilir nitelikte olması ve çok uluslu şirketler dâhil tüm kurumsal şirketlerde uygulanabilir olmasını hedeflemiştir.

Anket geliştiricilerin temel kabul ettiği kurumların verileri, Harvard Business School'da 8 haftalık bir genel yönetim programını tamamlayan çeşitli sektörlerden 225

üst düzey yöneticinin anketlerinden elde edilmiştir. Anketin istatistiksel özelliklerini test etmek ve yapısal altlığını belirlemek amacıyla 2006 baharında 100 üst düzey yöneticiye uygulanan anket sonuçları kullanılmıştır (Garvin, 2008).

Anketin uygulandığı birimde ya da şirkette anketin Yapısal Bloklara ya da Alt Bileşenlere ait sonuç puanları;

- Eğer o Yapısal Blok ya da Alt Bileşenin temel gösterge niteliğindeki ortalama puan değerinin altında -özellikle de Alt Dilim’de- ise o alan üzerinde iyileştirme çalışması başlatılması beklenir. Zayıf noktaları iyileştirmek için kalıcı ve özel stratejiler geliştirecek bir beyin takımı oluşturulması tavsiye edilir. (Garvin, 2008).
- Eğer o Yapısal Blok ya da Alt Bileşenin temel gösterge niteliğindeki ortalama puan değerinin üstünde -özellikle de Üst Dilim’de- ise aynı alanda zayıf kalan diğer birimlerde ya da şirketlerde kalıcı ve özel stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacak bir ortak düşünce platformu modellenmesi tavsiye edilir. (Garvin, 2008).

Puanların bu şekilde karşılaştırmalı değerlendirmeye tabi tutulması sayesinde, şirketler grubu genelinde, şirketlerde, birimlerde ve hatta bireylerde gelişimin, sürekli iyileştirmenin ve zirveye giden yolun önünü açacak fırsatlar tespit edilmiş olur.

Tablo 10: ÖO Anketi'nin Karşılaştırmalı Değerlendirme (Benchmark) Tablosu

Yapısal Bloklar ve Alt Bileşenler	Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu				
	Alt Dilim	İkinci Dilim	Ortalama	Üçüncü Dilim	Üst Dilim

YAPISAL BLOK 1 - Öğrenmeyi Destekleyici Ortam					
Psikolojik Güven	31-66	67-75	76	77-86	87-100
Farklılıkların Takdir Edilmesi	14-56	57-63	64	65-79	80-100
Yeni Fikirlerle Açıklık	38-80	81-89	90	91-95	96-100
Derinlemesine Düşünme Zamanı	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Öğrenme Ortamı Birleşik Puanı	31-61	62-70	71	72-79	80-90

YAPISAL BLOK 2 - Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları					
Deneme	18-53	54-70	71	72-82	83-100
Bilgi Toplama	23-70	71-79	80	81-89	90-100
Analiz	19-56	57-70	71	72-86	87-100
Eğitim ve Öğretim	26-68	69-79	80	81-89	90-100
Bilgi Aktarma	34-60	61-70	71	72-84	85-100
Öğrenme Süreci Birleşik Puanı	31-62	63-73	74	75-82	83-97

YAPISAL BLOK 3 - Öğrenmeyi Sağlamlaştıran Liderlik					
Öğreten Liderlik Birleşik Puanı	33-66	67-75	76	77-82	83-100

(Garvin, 2008)

4.5. Uygulama

Hazırlanan anket, merkezi Konya, Türkiye’de olan, 3’ü Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarına sahip olan ve 4’ü Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarına sahip olmayan her biri farklı sektörde faaliyet gösteren 7 şirkette ve bu şirketleri bir grup olarak toplayan holding merkezinde görevli çalışan/uzman, orta ve üst kademe yöneticilere uygulanmıştır. Hazırlanan elektronik anket 10 gün süre ile erişime açılmış ve bu sürede 141 katılımcı anketi yanıtlamıştır. Katılımcıların anketi yanıtlamaları 15-20 dakika sürmüştür.

Tablo 11: Ankete Katılanların Çalıştığı Şirketlerin Sektörleri ve ÖO Uygulama Takımı Durumları

No	Sektörü	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Ağırlığı	ÖO Uygulama Takımı	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Ağırlığı
1	İnşaat	32	23%	Var	82	58%
2	Perakende	26	18%			
3	Gıda	24	17%			
4	Diğer	36	21%	Yok	59	42%
5	Holding Yönetim	23	16%			
TOPLAM		141	100%	TOPLAM	141	100%

Tablo 11’da görüleceği gibi ankete katılanların %23’ü İnşaat, %18’i Perakende, %17’si Gıda, %21’i Diğer Sektörlerde (bilişim, makine, otomotiv, sigortacılık vb.), %16’sı Holding Yönetim merkezinde görevlidir.

Bu şirketler grubunda, 2017-2018 döneminde, İnşaat şirketinde 1 adet, Perakende şirketinde 2 adet ve Gıda şirketinde 1 adet olmak üzere toplam 4 adet Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımı kurulmuştur. Bu anlamda katılımcıların %58’i Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları kültürünü başlatmış bir şirkette çalışmaktadır, %42’si ise henüz Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları bulunmayan şirketler içinde yer almaktadır.

Şirketler grubunun beyaz yaka personel sayısı üst düzey yöneticiler hariç yaklaşık 500 kişidir ve bu anketin evreni olarak kabul edilmiştir. Ankete katılan 143 kişiden 2’sinini cevapları geçersiz olduğundan değerlendirmede sadece 141 anket sonucu dikkate alınmıştır. 141 adet cevaplama sayısı örneklem olarak 500 kişilik evrenin %28,2’sini oluşturmaktadır. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınması beklenir (Arlı: 2001).

4.6. Demografik Bulgular

Ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, kıdem özelliklerine göre frekansları ve yüzdesel dağılımları Tablo 12 ve Tablo 13’de detaylı olarak verilmiştir. Bu demografik özellikler sektör bazında ve grup şirketleri bütününde incelenmiştir. Bu incelemede özellikle bireylerin Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarında rol alıp almadığı da araştırılmıştır.

4.6.1. Cinsiyet Özellikleri

Ankete katılanların %13'ü Kadın, %87'si Erkektir. Ankete göre, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alanların %9'u Kadın, %91'i ise Erkektir. Buradan, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alan Kadın sayısının şirket genelindeki Kadın sayısından daha düşük olduğu ve Kadınların ÖO Uygulama Takımlarında daha eksik temsil edildiği görülmüştür.

Şirketler grubunu en çok beyaz yakalı kadın çalışanın Holding Yönetim'de istihdam edildiği, en az beyaz yakalı kadın çalışanın ise Perakende sektöründe istihdam edildiği görüşmüştür.

4.6.2. Yaş Özellikleri

Ankete katılanların %78'i 25-44 Yaş aralığındadır. Buna göre şirketler grubunun beyaz yaka çalışanlarının 25-44 Yaş aralığında genç bir kadroya sahip olduğu söylenebilir. Ankete göre, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alanların %77'si 25-44 Yaş aralığındaki çalışanlardan ve %22'si ise 45-55 Yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmuştur. Buradan, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alan kişilerin genellikle 25-44 Yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Şirketler grubunun en genç beyaz yaka kadrosunun Diğer Sektörler'deki şirketlerde, en yaşlı beyaz yaka kadrosunun ise Perakende şirketinde istihdam edildiği görüşmüştür.

4.6.3. Eğitim Durumu Özellikleri

Ankete katılanların %83'ün Lisans ve Lisansüstü eğitim almıştır. Buna göre şirketler grubunun beyaz yaka çalışanlarının yüksek eğitim seviyesine sahip olduğu söylenebilir. Ankete göre, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alanların %87'si Lisans ve Lisans Üstü mezunu çalışanlardan, %13'ü ise Lise mezunu çalışanlardan oluşmuştur. Buradan, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alan kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Şirketler grubunun eğitim seviyesi en yüksek beyaz yaka kadrosunun İnşaat şirketinde, eğitim seviyesi en yüksek beyaz yaka kadrosunun ise Gıda şirketinde istihdam edildiği görüşmüştür.

4.6.4. Pozisyon Özellikleri

Ankete katılanların %55'i Çalışan/Uzman pozisyonunda, %44'ü ise Yönetici pozisyonunda görevlidir. Ankete göre, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alanların %65'i Yöneticilerden, %35'i ise Çalışan/Uzmanlardan oluşmuştur. Buradan, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alan kişilerin genellikle Yönetici olduğu görülmüştür.

Şirketler grubunu en çok beyaz yakalı Yöneticinin Gıda şirketinde istihdam edildiği, en az Yöneticinin ise Holding Yönetim'de istihdam edildiği görüşmüştür.

4.6.5. Kıdem Özellikleri

Ankete katılanların %36'sı 13 yıldan fazla kıdeme, %35'i 3-12 yıl arası kıdeme, %29'u 3 yıldan daha az kıdeme sahiptir. Buna göre şirketler grubunun beyaz yaka çalışanlarının büyük bölümünün 13 yıldan fazla bu şirketler grubunda çalıştığı ve bu şirketler grubunun çalışan sadakatinin yüksek olduğu söylenebilir. Ankete göre, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alanların %43'ü 13 yıldan fazla kıdeme ve %44'ü 3-12 yıl arası kıdeme sahip çalışanlardan oluşmuştur. Buradan, ÖO Uygulama Takımları'nda rol alan kişilerin yüksek ve orta kıdemli çalışanlar arasından dengeli şekilde oluştuğu görülmüştür.

Şirketler grubunun en yüksek kıdemli beyaz yaka kadrosunun Perakende şirketinde, en az kıdemli beyaz yaka kadrosunun ise İnşaat şirketinde istihdam edildiği görüşmüştür.

4.6.6. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımında Rol Alma Özellikleri

Ankete katılan 141 kişinin 55'i daha önce ÖO Uygulama Takımları'nda rol almışken, 86'sı hiç rol almamıştır. Buna göre katılımcıların %39'u Öğrenen Organizasyon kültürüne doğrudan veya dolaylı adapte olmuşken, %61'i henüz bu kültürden istifade etmemiştir.

ÖO Uygulama Takımları'nda rol alan kişilerin %35'i "Davetli olarak" takım çalışmalarına katıldığından Öğrenen Organizasyon kültürü hakkında fikirleri dolaylı oluşmuştur. Takım Üyeleri ve Takım Koçları'ndan oluşan %65'lik kesim ise uygulamalı Öğrenen Organizasyon eğitimlerini almış çalışanlardan oluşturmaktadır.

Şirketler grubunun ÖO Uygulama Takımları'nda en çok rol alan şirketi sırasıyla 14 kişi ile Gıda şirketi, 13 kişi ile Diğer sektördeki şirketler, 12 kişi ile İnşaat şirketi, 8'er kişi ile Perakende şirketi ve Holding Yönetimdir. Yukarıda ifade edildiği gibi normalde Perakende şirketi 2 adet Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımı kurmuştur. ÖO Uygulama Takımları'nda rol alan kişi sayısının Perakende şirketinde düşük çıkmasının sebebinin anketin yapıldığı tarihte (2019) bu kişilerin şirketten ayrılmış olması ya da grubun öteki şirketlerinde beyaz yaka olarak çalışmaya başlamış olmasıdır.

ÖO Uygulama Takımına sahip olan şirketlerden;

- İnşaat şirketinin %38'i,
- Perakende şirketinin %29'u,
- Gıda şirketinin %59'u

Öğrenen Organizasyon kültürünü doğrudan veya dolaylı olarak öğrenmeye başlamıştır.

Bu anketin yapıldığı tarihte, yetmişmiş 36 Takım Üyesi veya Koç bulunmaktadır. Bunların dağılımı aşağıda verilmiştir;

- İnşaat şirketinden 7 kişi (%19),
- Perakende şirketinden 7 kişi (%19),
- Gıda şirketinden 10 kişi (%28),
- Diğer sektör şirketlerinden 9 kişi (%25),
- Holding Yönetim'den 3 kişi (%9).

Tablo 12: Demografik Bulguların Frekansı

No	Demografik Özellik	Cevaplar	Şirketin Sektörü					Grup Şirketlerinin Bütünü	ÖO Uygulama Takımında Rol Alma	
			İnşaat	Perakende	Gıda	Diğer	Holding Yönetim		Aldım	Almadım
1	Cinsiyet	Kadın	5	2	3	4	4	18	5	13
		Erkek	27	24	21	32	19	123	50	73
2	Yaş	.< 25	1	1	0	3	0	5	1	4
		25-34	10	9	9	13	9	50	12	38
		35-44	15	13	11	12	10	61	30	31
		45-55	6	3	4	7	4	24	12	12
		.> 55	0	0	0	1	0	1	0	1
3	Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0	2	0	0	2	0	2
		Lise	3	6	6	4	3	22	7	15
		Üniversite	21	15	10	26	14	86	32	54
		Lisans Üstü	8	5	6	6	6	31	16	15
4	Pozisyon	Çalışan / Uzman	16	15	9	23	15	78	19	59
		Orta Kademe Yönetici	15	11	15	12	4	57	32	25
		Üst Kademe Yönetici	1	0	0	1	4	6	4	2
5	Kıdem	.< 3	13	4	8	9	7	41	7	34
		3-6	7	4	5	6	2	24	13	11
		7-12	4	5	4	7	6	26	11	15
		13-24	7	10	6	12	7	42	21	21
		.≥ 25	1	3	1	2	1	8	3	5
6	ÖO Uygulama Takımında Rol Alma	Almadım	20	18	10	23	15	86	0	86
		Aldım – Davetli olarak	5	1	4	4	5	19	19	0
		Aldım – Üye olarak	5	3	7	9	1	25	25	0
		Aldım – Koç olarak	2	4	3	0	2	11	11	0
TOPLAM KATILIMCI			32	26	24	36	23	141	55	86

Tablo 13: Demografik Bulguların Yüzdesele Dağılımı (%)

No	Demografik Özellik	Cevaplar	Şirketin Sektörü					Grup Şirketlerinin Bütünü	ÖO Uygulama Takımında Rol Alma	
			İnşaat	Perakende	Gıda	Diğer	Holding Yönetim		Aldım	Almadım
1	Cinsiyet	Kadın	16%	8%	13%	11%	17%	13%	9%	15%
		Erkek	84%	92%	88%	89%	83%	87%	91%	85%
2	Yaş	.< 25	3%	4%	0%	8%	0%	4%	2%	5%
		25-34	31%	35%	38%	36%	39%	35%	22%	44%
		35-44	47%	50%	46%	33%	43%	43%	55%	36%
		45-55	19%	12%	17%	19%	17%	17%	22%	14%
		.> 55	0%	0%	0%	3%	0%	1%	0%	1%
3	Eğitim Durumu	İlköğretim	0%	0%	8%	0%	0%	1%	0%	2%
		Lise	9%	23%	25%	11%	13%	16%	13%	17%
		Üniversite	66%	58%	42%	72%	61%	61%	58%	63%
		Lisans Üstü	25%	19%	25%	17%	26%	22%	29%	17%
4	Pozisyon	Çalışan / Uzman	50%	58%	38%	64%	65%	55%	35%	69%
		Orta Kademe Yönetici	47%	42%	63%	33%	17%	40%	58%	29%
		Üst Kademe Yönetici	3%	0%	0%	3%	17%	4%	7%	2%
5	Kıdem	.< 3	41%	15%	33%	25%	30%	29%	13%	40%
		3-6	22%	15%	21%	17%	9%	17%	24%	13%
		7-12	13%	19%	17%	19%	26%	18%	20%	17%
		13-24	22%	38%	25%	33%	30%	30%	38%	24%
		.≥ 25	3%	12%	4%	6%	4%	6%	5%	6%
6	ÖO Uygulama Takımında Rol Alma	Almadım	63%	69%	42%	64%	65%	61%	0%	100%
		Aldım – Davetli olarak	16%	4%	17%	11%	22%	13%	35%	0%
		Aldım – Üye olarak	16%	12%	29%	25%	4%	18%	45%	0%
		Aldım – Koç olarak	6%	15%	13%	0%	9%	8%	20%	0%
KATILIMCI DAĞILIMI			23%	18%	17%	26%	16%	100%	100%	100%

4.7. Kurumsal Bulguların Puanları ve Değerlendirmesi

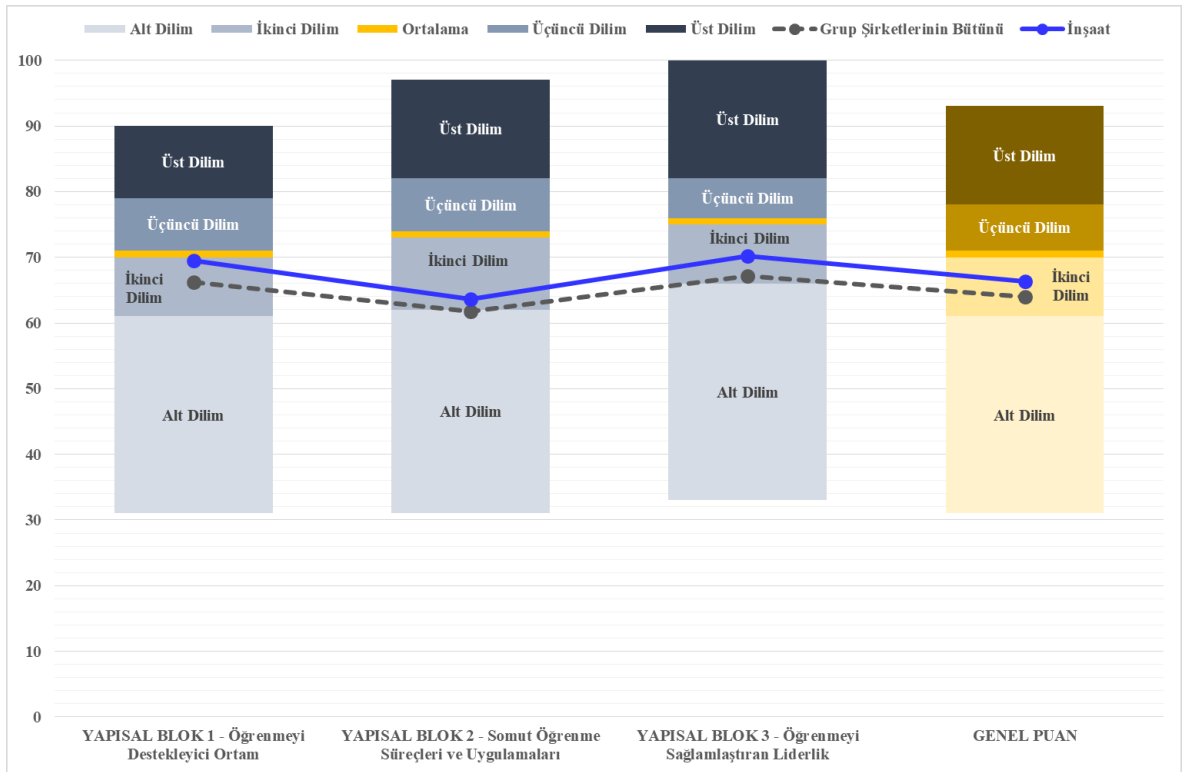
Anketin cevaplarının, puanlama yöntemine göre hesaplanmasıyla elde edilen puanlar, Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu'na taşınarak yorumlanabilir hale getirilmiştir. Bu sonuçlar, Genel olarak ve 3 Yapısal Blok altında detaylı olarak incelenmiştir.

4.7.1. Genel Puanların ve Yapısal Blok Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Tablo 14'de görüleceği gibi Grup Şirketleri Bütünü, YB1 ve YB3'de "İkinci Dilim"de yer almasına rağmen YB2'de "Alt Dilim"ın en üst sınırında yer almıştır. Genel Puanlamada ise Grup Şirketleri Bütünü "İkinci Dilim"de konumlanmıştır. Grup Şirketleri Bütünü'nün Öğrenen Organizasyon olma özelliğini daha iyi anlamak için sektör bazında anket uygulanan İnşaat, Perakende ve Gıda Şirketlerinin de dilimlerine bakılmalıdır.

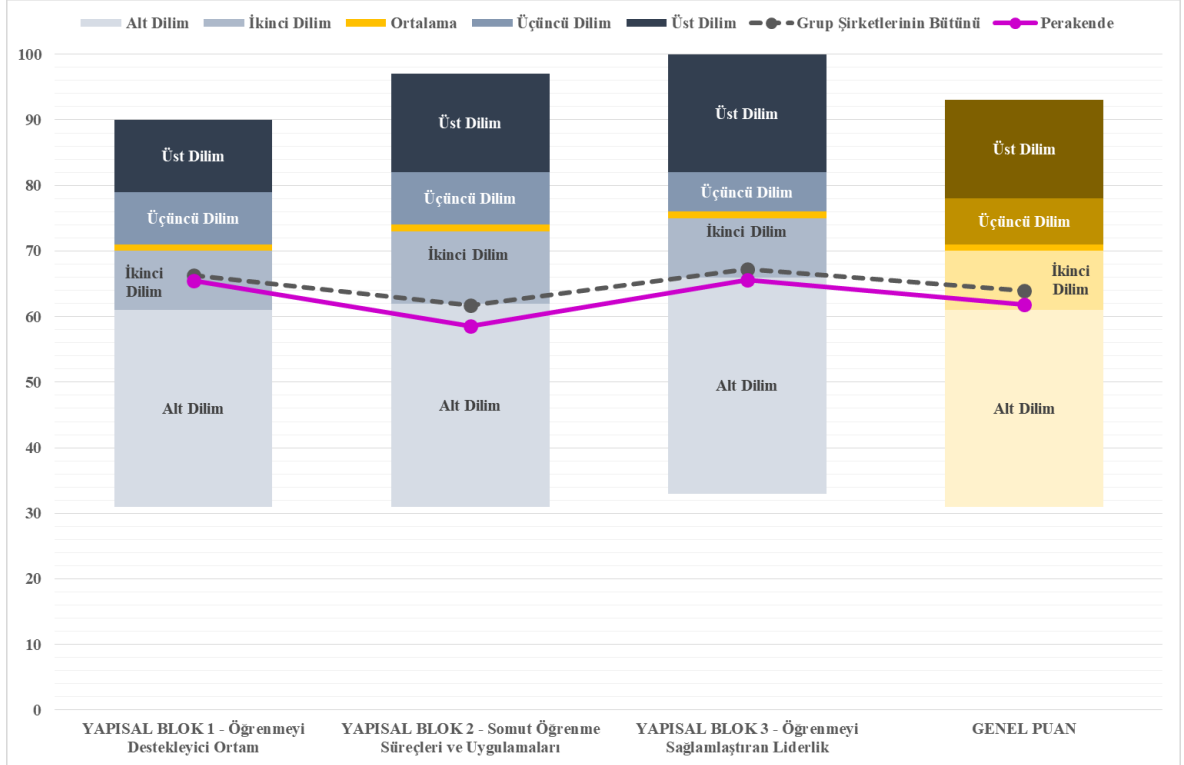
Tablo 14 incelendiğinde, İnşaat Şirketi YB1, YB2, YB3 ve Genel Puanlamada “İkinci Dilim”de yer almıştır. Grafik 1’de görüleceği gibi, İnşaat Şirketi YB1’in “İkinci Dilimi”nin en üst sınırında, ortalamaya çok yakın puanda bulunmaktadır. İnşaat Şirketi, tüm Yapısal Bloklar’da Grup Şirketleri Bütününün üzerinde puan almıştır.

Grafik 1: Genel Puan ve Yapısal Blok Puanları
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve İNŞAAT ŞİRKETİ)



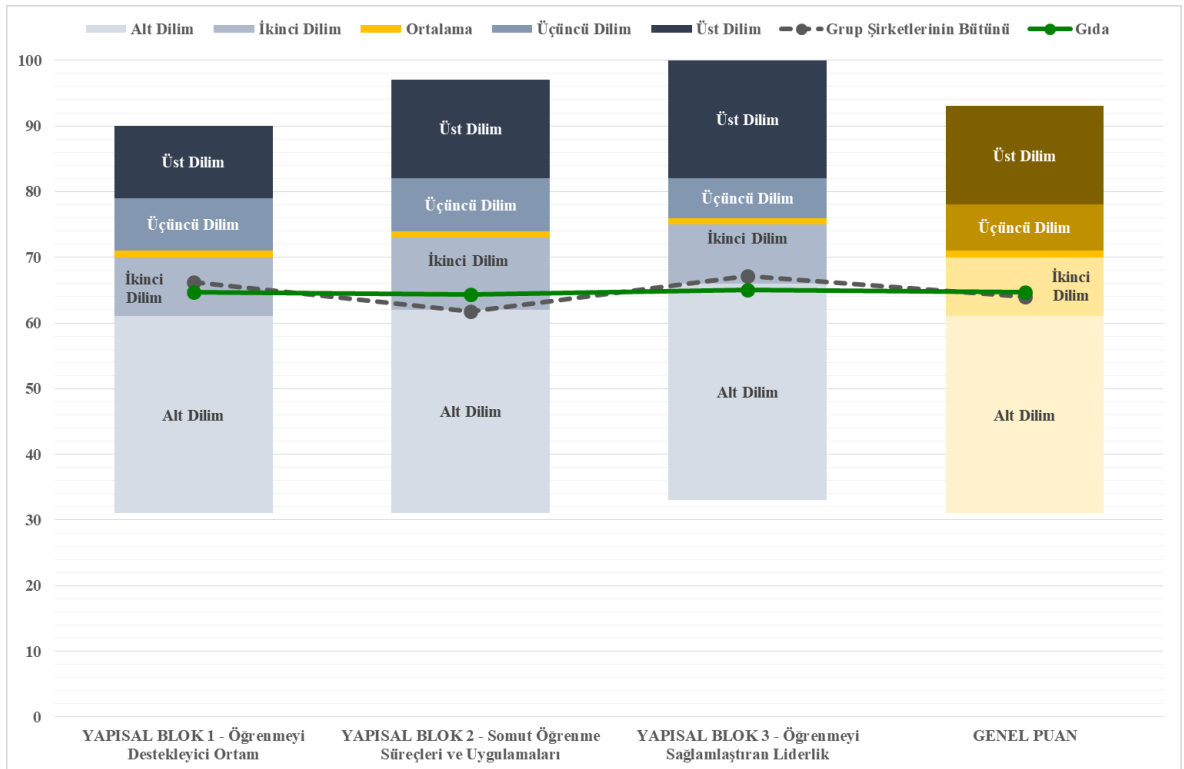
Tablo 14 incelendiğinde, Perakende Şirketi YB1 ve Genel Puanlamada “İkinci Dilim”de; YB2 ve YB3’de ise “Alt Dilim”de yer almıştır. Grafik 2’de görüleceği gibi, Perakende Şirketi YB3’ün “Alt Dilimi”nin en üst sınırında bulunmaktadır. Perakende Şirketi, tüm Yapısal Bloklar’da Grup Şirketleri Bütünü’nün altında puan almıştır.

Grafik 2: Genel Puan ve Yapısal Blok Puanları
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve PERAKENDE ŞİRKETİ)



Tablo 14 incelendiğinde, Gıda Şirketi YB1, YB2 ve Genel Puanlamada “İkinci Dilim”de; YB3’de ise “Alt Dilim”de yer almıştır. Grafik 3’de görüleceği gibi, Gıda Şirketi YB3’ün “Alt Dilimi”nin en üst sınırında bulunmaktadır. Gıda Şirketi, YB1 ve YB3’de Grup Şirketleri Bütününün altında puan almıştır; bununla beraber YB2 ve Genel Puanlamada Grup Şirketleri Bütününü üzerinde puan almıştır.

Grafik 3: Genel Puan ve Yapısal Blok Puanları
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve GIDA ŞİRKETİ)

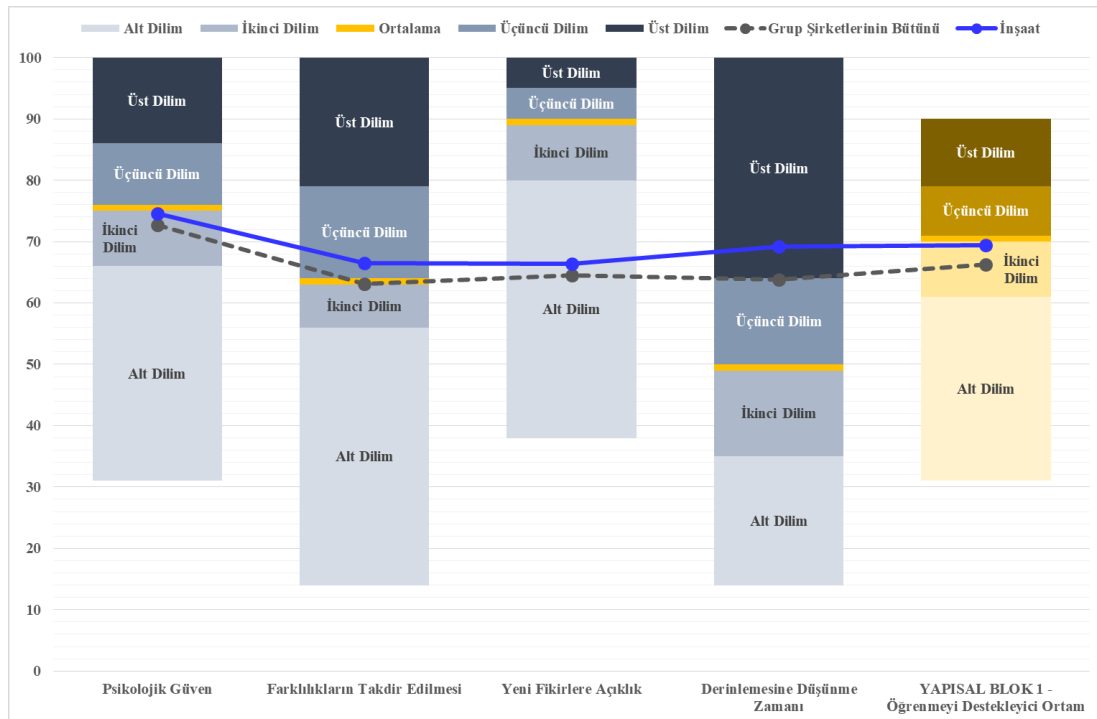


4.7.2. Yapısal Blok 1 (Öğrenmeyi Destekleyici Ortam) ve Alt Bileşen Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Tablo 14’te görüleceği gibi Grup Şirketleri Bütünü, YB1 – Öğrenme Ortamı Bileşik Puanında “İkinci Dilim”de yer almaktadır. Grup Şirketleri Bütünü, YB1’in Alt Bileşenleri incelendiğinde *Yeni Fikirlere Açıklık*’ta “Alt Dilim”de yer almıştır. Bununla beraber *Farklılıkların Takdir Edilmesi*’nde “İkinci Dilim”in en üst sınırında, *Derinlemesine Düşünme Zamanı*’nda ise “Üçüncü Dilim”in en üst sınırında puan almıştır. Grup Şirketleri Bütünü’nün *Öğrenmeyi Destekleyici Ortam* özelliklerini daha iyi anlamak için sektör bazında anket uygulanan İnşaat, Perakende ve Gıda Şirketlerinin de dilimlerine bakılmalıdır.

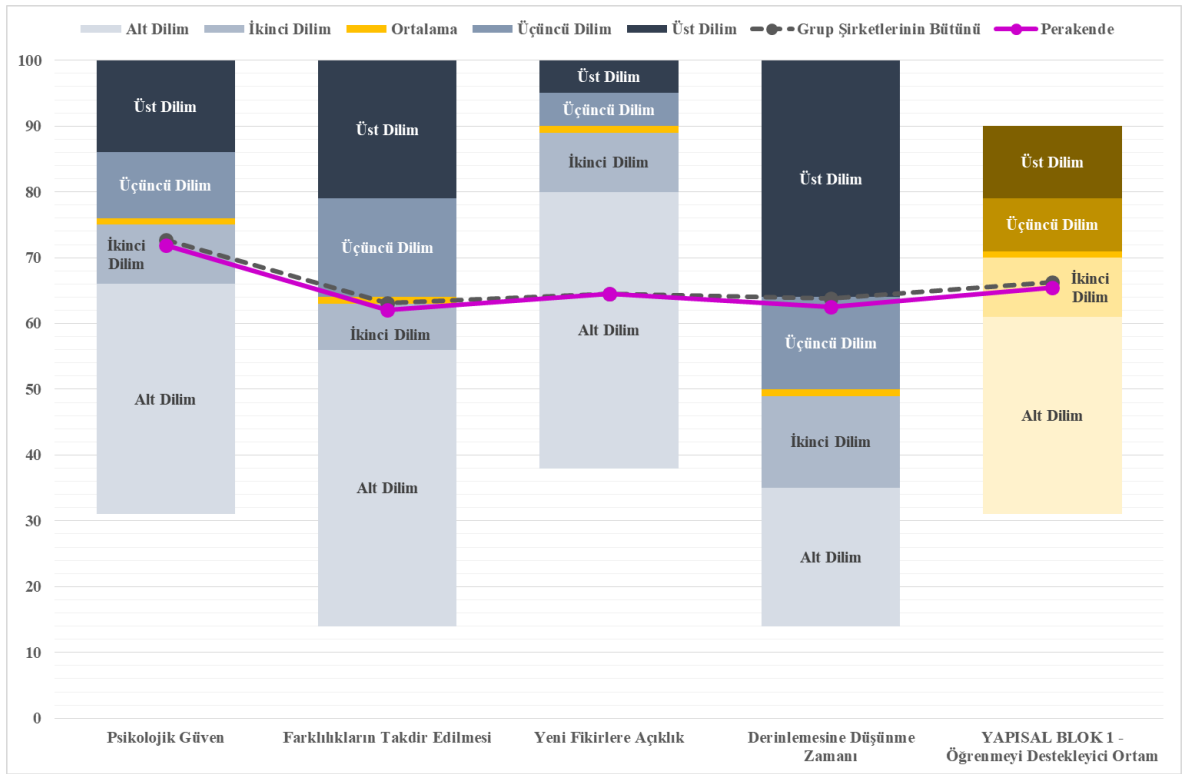
Grafik 4 incelendiğinde, İnşaat Şirketi, YB1 – Öğrenme Ortamı Bileşik Puanında “İkinci Dilim”de yer almaktadır. İnşaat Şirketi, YB1’in Alt Bileşenleri İncelendiğinde *Yeni Fikirlere Açıklık*’ta “Alt Dilim”de yer alırken, *Psikolojik Güven*’de ise “İkinci Dilim”in en üst sınırında puan almıştır. Ayrıca, *Farklılıkların Takdir Edilmesi*’nde “Üçüncü Dilim”de, *Derinlemesine Düşünme Zamanı*’nda ise “Üst Dilim”de konumlanmıştır.

**Grafik 4: Yapısal Blok 1 ve Alt Bileşenleri
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve İNŞAAT ŞİRKETİ)**



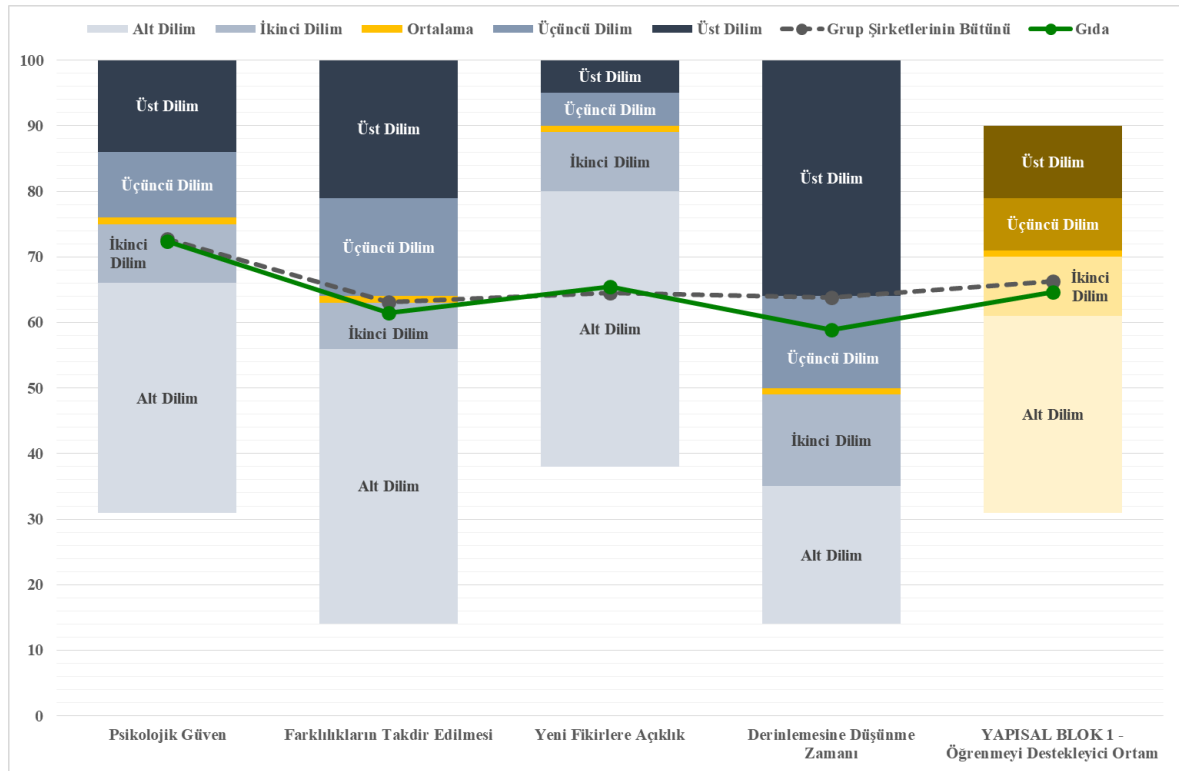
Grafik 5 incelendiğinde, Perakende Şirketi, YB1 – Öğrenme Ortamı Bileşik Puanında “İkinci Dilim”de yer almaktadır. Perakende Şirketi, YB1’in Alt Bileşenleri İncelendiğinde *Yeni Fikirlere Açıklık*’ta “Alt Dilim”de yer alırken, *Farklılıkların Takdir Edilmesi*’nde “İkinci Dilim”in en üst sınırında, *Derinlemesine Düşünme Zamanı*’nda ise “Üçüncü Dilim”in en üst sınırında puan almıştır.

Grafik 5: Yapısal Blok 1 ve Alt Bileşenleri
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve PERAKENDE ŞİRKETİ)



Grafik 6 incelendiğinde, Gıda Şirketi, YB1 – Öğrenme Ortamı Bileşik Puanında “İkinci Dilim”de yer almaktadır. Gıda Şirketi, YB1’in Alt Bileşenleri İncelendiğinde *Yeni Fikirlere Açıklık*’ta “Alt Dilim”de yer alırken, *Farklılıkların Takdir Edilmesi*’nde “İkinci Dilim”in üst sınırında, *Derinlemesine Düşünme Zamanı*’nda ise “Üçüncü Dilim”de yer almıştır.

**Grafik 6: Yapısal Blok 1 ve Alt Bileşenleri
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve GIDA ŞİRKETİ)**



Anket puanları YB1’yi oluşturan kurumsal cümleler bazında değerlendirildiğinde çalışanların karakteristikleri aşağıdaki bulgulardan ortaya çıkarılmış olur;

İkinci Dilimde kalan Grup Şirketleri Bütünü’nün en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin “*İş yüküne rağmen, bu şirketteki insanlar, işlerin nasıl gittiğini gözden geçirmeye zaman bulur.*” olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “*Bu şirkette insanlar, denenmemiş yöntemlere sıklıkla direnirler.*” olduğu görülmüştür.

İkinci Dilimde kalan İnşaat Şirketi'nin en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlelerinin “İş yüküne rağmen, bu şirketteki insanlar, işlerin nasıl gittiğini gözden geçirmeye zaman bulur.” ve “Bu şirkette, insanlar iş yapmanın alternatif yollarına açıktır.” olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “Bu şirkette insanlar, denenmemiş yöntemlere sıklıkla direnirler.” olduğu görülmüştür.

İkinci Dilimde kalan Perakende Şirketi'nin en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin “İş yüküne rağmen, bu şirketteki insanlar, işlerin nasıl gittiğini gözden geçirmeye zaman bulur.” olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “Bu şirkette insanlar, denenmemiş yöntemlere sıklıkla direnirler.” olduğu görülmüştür.

İkinci Dilimde kalan Gıda Şirketi'nin en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin “İş yüküne rağmen, bu şirketteki insanlar, işlerin nasıl gittiğini gözden geçirmeye zaman bulur.” olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “Bu şirkette insanlar, denenmemiş yöntemlere sıklıkla direnirler.” olduğu görülmüştür.

4.7.3. Yapısal Blok 2 (Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları) ve Alt Bileşen Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Tablo 14’te görüleceği gibi Grup Şirketleri Bütünü, YB2 – Öğrenme Süreci Bileşik Puanında “Alt Dilim”’in en üst sınırında puan almıştır. Grup Şirketleri Bütünü, YB2’nin Alt Bileşenleri incelendiğinde *Bilgi Toplama*’ta ve *Eğitim ve Öğretim*’de “Alt Dilim”de yer alırken, *Bilgi Aktarma*’da ise “Alt Dilim”’in en üst sınırında puan almıştır. Bununla beraber, *Deneme*’de ve *Analiz*’de “İkinci Dilim”de yer almıştır. Grup Şirketleri Bütünü’nün *Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamalarına* dair özelliklerini daha iyi anlamak için sektör bazında anket uygulanan İnşaat, Perakende ve Gıda Şirketlerinin de dilimlerine bakılmalıdır.

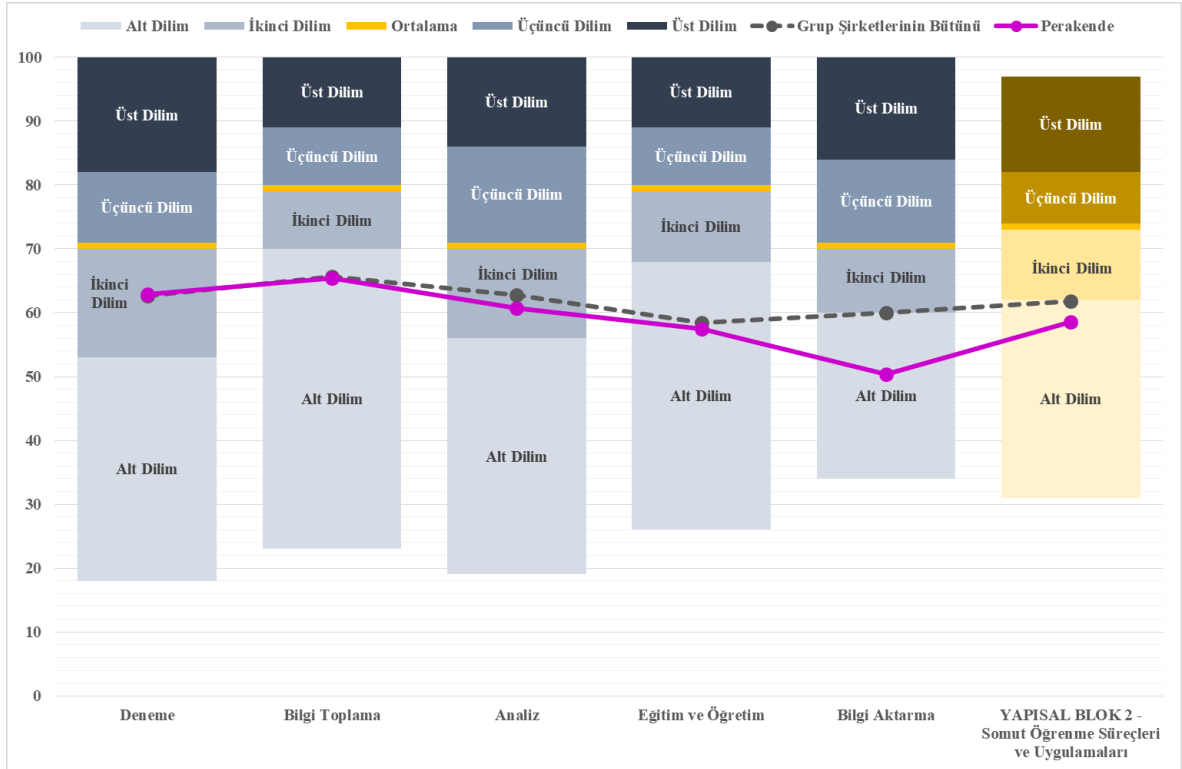
Grafik 7 incelendiğinde, İnşaat Şirketi, YB2 – Öğrenme Süreci Bileşik Puanında “İkinci Dilim”de yer almaktadır. İnşaat Şirketi, YB2’in Alt Bileşenleri incelendiğinde *Bilgi Toplama*’ta ve *Eğitim ve Öğretim*’de “Alt Dilim”de yer almıştır.

**Grafik 7: Yapısal Blok 2 ve Alt Bileşenleri
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve İNŞAAT ŞİRKETİ)**



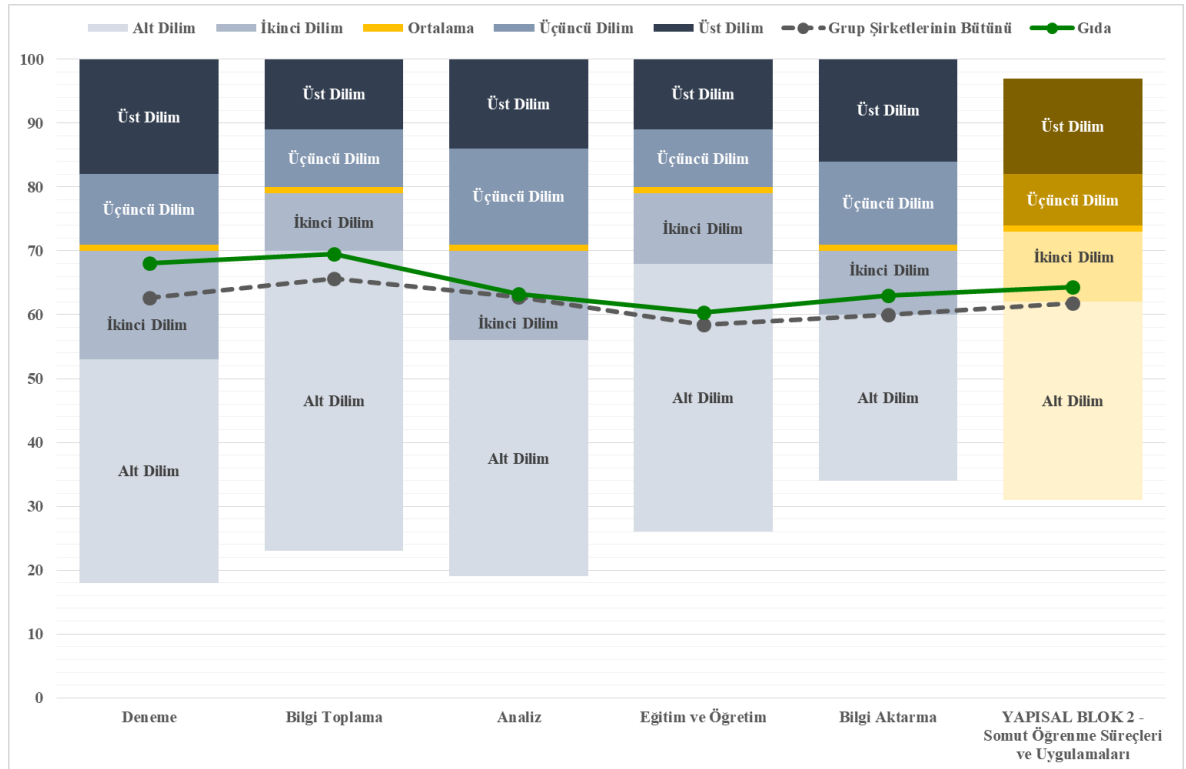
Grafik 8 incelendiğinde, Perakende Şirketi, YB2 – Öğrenme Süreci Bileşik Puanında “Alt Dilim”de yer almaktadır. Perakende Şirketi, YB2’in Alt Bileşenleri İncelendiğinde *Deneme*’de ve *Analiz*’de “İkinci Dilim”de yer almıştır.

Grafik 8: Yapısal Blok 2 ve Alt Bileşenleri
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve PERAKENDE ŞİRKETİ)



Grafik 9 incelendiğinde, Gıda Şirketi, YB2 – Öğrenme Süreci Bileşik Puanında “İkinci Dilim”de yer almaktadır. Gıda Şirketi, YB2’in Alt Bileşenleri incelendiğinde *Eğitim ve Öğretim*’de “Alt Dilim”de yer alırken, *Bilgi Toplama*’da “Alt Dilim”in en üst sınırında puan almıştır.

**Grafik 9: Yapısal Blok 2 ve Alt Bileşenleri
(GRUP ŞİRKETLERİ BÜTÜNÜ ve GIDA ŞİRKETİ)**



Anket puanları YB2’yi oluşturan kurumsal cümleler bazında değerlendirildiğinde takımların ya da kurumsal süreçlerin karakteristikleri aşağıdaki bulgulardan ortaya çıkarılmış olur;

Alt Dilimde kalan Grup Şirketleri Bütünü’nün en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin “*Bu şirkette görüşmeler/toplantılar esnasında, farklı görüşler mutlaka dikkatle dinlenir.*” olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “*Bu şirketteki tecrübeli çalışanlar yeni bir göreve getirildiğinde eğitim alırlar.*” olduğu görülmüştür.

İkinci Dilimde kalan İnşaat Şirketi’nin en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin “*Bu şirkette, taşeron ve tedarikçiler ile görüşmek ve onlardan öğrenmek*

için oturumlar yapılır.” olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “Bu şirketteki tecrübeli çalışanlar yeni bir göreve getirildiğinde eğitim alırlar.” olduğu görülmüştür.

Alt Dilimde kalan Perakende Şirketi’nin en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin *“Bu şirkette, taşeron ve tedarikçiler ile görüşmek ve onlardan öğrenmek için oturumlar yapılır.”* olduğu görülmüştür.

İkinci Dilimde kalan Gıda Şirketi’nin en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin *“Bu şirkette, yeni ürün ve hizmet teklifleri çoğu kez denenir.”* olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin *“Bu şirketteki tecrübeli çalışanlar yeni bir göreve getirildiğinde eğitim alırlar.”* olduğu görülmüştür.

4.7.4. Yapısal Blok 3 (Öğrenmeyi Sağlamaştırın Liderlik) Puanlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Tablo 14’te görüleceği gibi Grup Şirketleri Bütünü, YB3 – Öğreten Liderlik Bileşik Puanında “İkinci Dilim”de yer almıştır. Grup Şirketleri Bütünü’nün *Öğrenmeyi Sağlamaştırın Liderlik* özelliklerini daha iyi anlamak için sektör bazında anket uygulanan İnşaat, Perakende ve Gıda Şirketlerinin de dilimlerine bakılmalıdır.

Grafik 1, Grafik 2 ve Grafik 3 incelendiğinde, YB3 – Öğreten Liderlik Bileşik Puanında, İnşaat Şirketi “İkinci Dilim”de yer alırken, Perakende Şirketi ve Gıda Şirketi “Alt Dilim”in üst sınırında puan almıştır.

Anket puanları YB3’ü oluşturan kurumsal cümleler bazında değerlendirildiğinde yöneticilerin karakteristikleri aşağıdaki bulgulardan ortaya çıkarılmış olur;

İkinci Dilimde kalan Grup Şirketleri Bütünü’nün en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin *“Yöneticilerim dikkatlice dinler”* olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin *“Yöneticilerim geçmiş performans üzerinde derinlemesine düşünmek ve ilerleme sağlamak için zaman, kaynak ve ortam temin eder.”* olduğu görülmüştür.

İkinci Dilimde kalan İnşaat Şirketi’nin en yüksek puanlı kurumsal kısa cümlesinin *“Yöneticilerim dikkatlice dinler”* olduğu; en düşük puanlı kurumsal kısa

cümlesinin “*Yöneticilerim sorunları ve kurumsal zorlukları tespit etmek için zaman, kaynak ve ortam temin eder.*” olduğu görülmüştür.

Alt Dilimde kalan Perakende Şirketi’nin en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “*Yöneticilerim, kendi görüşlerinden farklı görüşleri eleştirir.*” olduğu görülmüştür.

Alt Dilimde kalan Gıda Şirketi’nin en düşük puanlı kurumsal kısa cümlesinin “*Yöneticilerim geçmiş performans üzerinde derinlemesine düşünmek ve ilerleme sağlamak için zaman, kaynak ve ortam temin eder.*” olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Sonuçlar ve Puan Değerlendirme Tablosu

Yapısal Bloklar ve Alt Bileşenleri	Şirketin Sektörü			Grup Şirketlerinin Bütünü	Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu (Garvin, 2008: 5)				
	İnşaat	Perakende	Gıda		Alt Dilim	İkinci Dilim	Ortalama	Üçüncü Dilim	Üst Dilim
YAPISAL BLOK 1 - Öğrenmeyi Destekleyici Ortam									
Psikolojik Güven	75	72	72	73	31-66	67-75	76	77-86	87-100
Farklılıkların Takdir Edilmesi	67	62	61	63	14-56	57-63	64	65-79	80-100
Yeni Fikirlerle Açıklık	66	65	65	64	38-80	81-89	90	91-95	96-100
Derinlemesine Düşünme Zamanı	69	63	59	64	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Öğrenme Ortamı Birleşik Puanı	69	65	65	66	31-61	62-70	71	72-79	80-90
YAPISAL BLOK 2 - Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları									
Deneme	63	63	68	63	18-53	54-70	71	72-82	83-100
Bilgi Toplama	62	65	70	66	23-70	71-79	80	81-89	90-100
Analiz	66	61	63	63	19-56	57-70	71	72-86	87-100
Eğitim ve Öğretim	58	57	60	58	26-68	69-79	80	81-89	90-100
Bilgi Aktarma	67	50	63	60	34-60	61-70	71	72-84	85-100
Öğrenme Süreci Birleşik Puanı	64	59	64	62	31-62	63-73	74	75-82	83-97
YAPISAL BLOK 3 - Öğrenmeyi Sağlamaştırıcı Liderlik									
Öğreten Liderlik Birleşik Puanı	70	66	65	67	33-66	67-75	76	77-82	83-100
GENEL PUAN *	66	62	65	64	31-61	62-70	71	72-78	79-93

* Grup Şirketleri Bütünü'nün, 3 yapısal blok için birleşik puanlarının genel puana indirgenmesi için bulunan katsayı "0,32"dir. Bu katsayısının Garvin, Edmondson ve Gino'nun Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu'nda bulunan dilimlerin en küçük ve en büyük değeri ile çarpılması ile bulunan değerler araştırmaya özel GENEL PUAN ölçeği olarak kabul edilmiştir.

4.7.5. Değerlendirme ve Öneriler

Yapılan anket neticesinde araştırmamıza veri sağlayan Şirketler Grubu'na önerilerimiz aşağıda başlıklar halinde detaylı olarak açıklanmıştır.

Grup Şirketleri Bütününün, “Demografik Bulgular” incelenerek çıkarılan sonuçlarına göre, aşağıdaki tespit ve tavsiyelerde bulunabiliriz:

ÖO Uygulama Takımlarında Kadınların Erkeklerle göre %4 oranında eksik temsil edildiği görülmüştür. Şirketler Grubunda oluşturulmak istenen ÖO kültürünün yukarıdan tabana doğru yayılması istendiğinden ve Kadın yöneticilerin sayısının az olmasından dolayı bu durum bu Şirketler Grubu özelinde normal karşılanabilir. Bununla beraber gelecekteki ÖOUT'ler oluşturulurken Kadın üyelerin sayılarının artırılarak dengenin sağlanması tavsiye edilir.

ÖO Uygulama Takımlarında 25-44 Yaş aralığındaki çalışanların, Şirketler Grubunun çalışanlarının yaş profiline uygun temsil edildiği görülmüştür.

ÖO Uygulama Takımlarında Lisans ve Lisansüstü eğitim almış çalışanların, Şirketler Grubunun çalışanlarının eğitim profiline uygun oranda temsil edildiği görülmüştür.

ÖO Uygulama Takımlarında Çalışan/Uzman pozisyonundaki çalışanların eksik oranda temsil edildiği görülmüştür. Şirketler Grubunda oluşturulmak istenen ÖO kültürünün yukarıdan tabana doğru yayılması istendiğinden, bu durum normal karşılanabilir. Bununla beraber, gelecekteki ÖOUT'lerde Çalışan/Uzman pozisyonundaki üyelerin sayılarının artırılarak denge sağlanması tavsiye edilir.

ÖO Uygulama Takımlarında, 3-12 yıl kıdeme sahip ve 13 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların, Şirketler Grubunun çalışanlarının kıdem profiline uygun oranda temsil edildiği görülmüştür.

Şirketler Grubunun Bütününde 2018 yılında beyaz yaka personeller arasında sadece %39'luk kesimin henüz ÖO kültürüne adapte olması ve %61'lik kesimin henüz bu kültüre dair bir deneyimini olmadığı görülmüştür. Bu durum Şirketler Grubunun Bütününün 2018'de “İkinci Dilim”de olmasına rağmen, ÖO Uygulama Takımı yönetimine kesintisiz ve sabırla devam edildiğinde, kolaylıkla “Üçüncü Dilim”e ve

hatta “Üst Dilim”e çıkabilme potansiyelinin olduğunu gösterir. Bu Şirketler Grubuna önerimiz, 2018’de başlatılan uygulamaların daha sonraki yıllarda da devam ettirilmesi ve yaygınlaştırılması yönündedir.

Grup Şirketleri Bütününe “Öğrenme Ortamı” ile ilgili karakteristik özelliği değerlendirildiğinde, aşağıdaki tespit ve tavsiyelerde bulunabiliriz:

İnşaat, Gıda ve Perakende Şirketlerinin çalışanları, günlük yoğun tempodaki iş yüklerine rağmen, iş süreçleri üzerinde yeniden düşünmeye, süreçleri değerlendirmeye özen göstermektedir. Tüm şirketler genelinde kabul görmüş bu karakteristik özellik devam ettirilmelidir.

İnşaat, Gıda ve Perakende Şirketlerinin çalışanlarından daha önce denenmemiş yöntemleri uygulaması istendiğinde, çalışanların buna direndikleri, risk almak istemedikleri ve dolayısıyla işlerine dair daha kolay ya da verimli olabilecek yöntemleri keşfedemedikleri görülmüştür. Çalışanların bu algısının varlığı tüm Şirketler Grubunda tespit edilmiştir. ÖO Uygulama Takım üyelerinden başlayarak dış koçların da desteği ile çalışanların bu zayıf algısı dönüştürülmeye başlanmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının risk alarak denenmemiş yöntemlere iş yapmalarını istediğinde risk alarak bunu deneyen çalışanlar desteklenmeli ve bu deneme sonucunda başarısız olursa bile çalışanlar denemekten vazgeçmediği için onların cesaretleri kırılmamalıdır. Yeni denemelerin sonuçlarının mutlaka öğrenilmiş ders olarak kurum hafızasına alınmasını sağlayacak ortam oluşturmalıdır. Böylece yeni denenilen yöntemin oluşturduğu fayda genele yayılmaya başlar ve bunu tatbik eden çalışanlar takdir edilerek diğer çalışanların dirençleri kırılmış ve hevesleri arttırılmış olur.

Ayrıca İnşaat Şirketi çalışanlarının, işlerini yaparlarken alternatif yollar ve B planı oluşturmada çok esnek olduğu ve bunun benimsenmiş bir özellik olduğu görülmüştür. Diğer grup şirketlerinin çalışanlarında da bu özelliğin geliştirilebilmesi için İnşaat Şirketinin ÖO Uygulama Takım üyelerinin ya da koçlarının diğer şirketlerin ÖO Uygulama Takımı toplantılarına davet edilerek, takım çalışmaları esnasında alternatif fikirler üretmeleri konusunda ÖO gruplarına örnek olması sağlanabilir.

Grup Şirketleri Bütününün “Öğrenme Süreci” ile ilgili karakteristik özelliği değerlendirildiğinde, aşağıdaki tespit ve tavsiyelerde bulunabiliriz:

İnşaat Şirketinde, iş süreçlerinin parçası olarak mutlaka taşeron ve tedarikçiler ile görüşüldüğü ve onların bilgi birikiminden istifade edildiği görülmüştür. Bunun aksine, bu özelliğin Perakende Şirketi'nin süreçleri içinde en zayıf işletilen özellik olduğu tespit edilmiştir. Perakende Şirketi'ne İnşaat Şirketi'nden taşeron ve tedarikçi oturumlarına dair yöntemler hakkında destek alarak süreçlerine taşeron ve tedarikçilerinden öğrenme özelliğini dâhil etmesi tavsiye edilir.

İnşaat Şirketindeki ve Gıda Şirketindeki eğitim süreçlerinde, tecrübeli çalışanların yeni bir göreve atandıklarında o göreve ilişkin ön eğitim almalarına dair planlama yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun Şirketler Grubu Bütününde de benzer durumda olduğu görülmüştür. Eğitim süreçlerinde, tecrübeli çalışanların da gelişimleri planlanmalı, onların eğitim ve öğretimleri desteklenmelidir. Çalışanlar tecrübeli olsalar dahi yeni bir göreve getirildiklerinde onların, eğer benzer görevde başka bir çalışan varsa öncelikle o çalışandan, eğer görevi bir başkasında devralıyorsa bir önceki görevli çalışandan ve eğer bu görev şirkette yeni açılan bir pozisyon ise konusunda uzman dış eğitmenlerden eğitim alması ve oryantasyona tabi tutulması sağlanmalıdır.

Gıda Şirketi'nde teklif edilen yeni ürün ve hizmetlerin sıklıkla denendiği ve bunun şirketin ürün ve hizmet çeşitliliğine ve çalışan tecrübesine katkısı olduğu görülmüştür. Gıda Şirketi'nin bu özelliğinin ve faydalarının diğer şirketler ile paylaşılması, diğer şirketlerin yenilikçi kabiliyetlerinin artmasına ve öğrenme düzeylerinin üst dilimlere taşınmasına katkı sağlayacaktır.

Grup Şirketleri Bütününün “Öğreten Liderlik” ile ilgili karakteristik özelliği değerlendirildiğinde, aşağıdaki tespit ve tavsiyelerde bulunabiliriz:

İnşaat Şirketi yöneticilerinin çalışanlarını dikkatle dinlemesi takdir edilmeli ve diğer şirketler yöneticilerine örnek gösterilmelidir. İnşaat Şirketi'nin yöneticileri çalışanların şirketteki sorunları ve zorlukları tespit edebilmesi için yeteli zaman ve ortamı oluşturmmalıdır. Perakende Şirketi'nin yöneticileri kendi görüşlerinden farklı görüşleri hoşgörü ile karşılamalıdır. Gıda Şirketi'nin yöneticileri şirketin performansını daha iyi gözlemlemeli ve dönemlik sonuçlar üzerinde derinlemesine düşünerek ve performansın geliştirilmesi için çalışanlara yeterli zaman ve ortam oluşturmmalıdır.

5. SONUÇ

Bu araştırmada sunulan teorik ve pratik bilgiler, Öğrenen Organizasyon kavramının ve Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları yönteminin anlaşılması için toparlayıcı ve yönlendirici bir çalışma ortaya çıkarmıştır. Öğrenen Organizasyon kültürünü kurumunda oluşturmak ve bunu Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları marifetiyle hayata geçirmek isteyen kurumlara anahtar nitelikteki prensipler sistematik olarak sunulmuştur.

Bu araştırma, takımlar halinde öğrenmenin ve bireylerin yetkinliklerini takımlar içinde geliştirmenin, günümüz koşullarında en etkili ve hızlı kurumsal gelişme yöntemi olduğu, kurumların gelişmesinin bireylerin gelişmesine doğrudan bağlı olduğunu daha iyi anlaşılır kılmıştır.

Öğrenen Organizasyon fikrine değer vermiş ve Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları yöntemini seçmiş kurumların, organizasyonel öğrenme seviyelerini ölçmelerine ve ölçüm sonuçlarını değerlendirmelerine olanak sağlayacak anket uygulamaları okuyucuların istifadesine sunulmuştur. Bu ölçme yöntemlerinden Öğrenen Organizasyon felsefesi ile en iyi örtüştüğu görülen “3 Yapısal Blok’tan oluşan Öğrenen Organizasyon Anketi” eksiksiz şekilde Türkçe’ye tercüme edilmiş ve uygulanışı detaylı şekilde açıklanmıştır. Böylece Öğrenen Organizasyon olma yolunda kurumlara, öğrenme kültürlerinin röntgenlerini nasıl çekecekleri, güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tespit edecekleri öğretilmiş ve zengin örneklerle gösterilmiştir.

Bu genel amaca uygun olarak, seçilen şirketler grubuna tatbik edilen anket çalışması ve analizi ile hem uygulamada hem de yorumlamada örnek bir çalışma ortaya konulmuştur. Söz konusu grup şirketlerinin Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları’na dair süreçlerinin incelenmesi ve organizasyonel öğrenme seviyelerinin ölçümlenmesi bir kurumun neden Öğrenen Organizasyon olması gerektiğine dair bize önemli ipuçları vermiştir.

Aynı anketi kısaltılmış şekilde hizmet sektörü çalışanları üzerinde uygulayan Tolgay, bu sektördeki organizasyonların en düşük değerdeki özelliğinin YB2’nin Alt Bileşeni olan “Eğitim ve Öğretim” olduğunu tespit etmiştir (Tolgay: 2010). Tezimizin anket araştırmasına konu İnşaat Şirketi, Perakende Şirketi ve Gıda Şirketi için de en

düşük değerdeki özelliğin yine YB2'nin Alt Bileşeni olan “Eğitim ve Öğretim” olarak tespit edilmesi, anketlerin farklı sektörlerde de olsa benzer sonuçları verdiğini göstermiştir.

Qehaja, Kosova ve Hırvatistan'da üretim, ticaret ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada aynı anketi kullanmış ve her iki ülkedeki KOBİ'lerin YB1 – Öğrenmeyi Destekleyici Ortam açısından benzer özelliklere sahip olduklarını ve genel değerlendirmede “İkinci Dilim”de yer aldığını tespit etmiştir (Qehaja: 2017). Bizim araştırmamız da hem İnşaat, Perakende ve Gıda Şirketlerinin ayrı ayrı hem de Grup Şirketlerinin Bütünü birbirine en benzer özellikte olduğu yapısal bloğun YB1 olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmamızın genel sonucunda hem İnşaat, Perakende ve Gıda Şirketlerinin ayrı ayrı hem de Grup Şirketlerinin Bütünü “İkinci Dilim”de yer almıştır. Bu durum Qehaja'nın farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde elde ettiği sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Bu iki örnek faaliyet gösterdiği sektör ve ülke ne olursa olsun bir şirketin Öğrenen Organizasyon olma yolunda yapması gerekenlerin benzer süreçler olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'na sahip olan işletmelerin organizasyonel öğrenme düzeylerini çok daha hızlı şekilde üst düzeye taşıyabileceği, çalışanlar, takımlar, süreçler ve liderler özelinde eş zamanlı yapılacak iyileştirmelerin değişimin ve yeniliğin işletme içerisinde sürekli hale gelmesinin yolunu açacağı görülmüştür. Dinamik bir değişim kabiliyetinin bugünün işletmelerinde rekabet için başlıca aranan özellik olduğu bilindiğinde bu husustaki araştırma ve uygulama çabaları daha da değerli hale gelmiştir. Önemli olan kurumun bu yolculukta öğrenme kabiliyetlerini diri tutması ve çalışanlarına sabırla öğrenmeyi sevdirmesidir. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları bu amaca hizmet eden en iyi kurumsal donanımlardan biri olma yolundadır. Her meselede olduğu gibi bu yöntemin de süreçleri içinde geliştirilmesi gereken yönleri vardır. Uygulamalar arttıkça ortaya çıkacak geliştirilmeye müsait yönler, bu yöntemleri daha da güçlü kurumsal bileşenlere dönüştürecektir.

Bir kurumun Öğrenen Organizasyona dönüşmesi ancak, lider rolündeki yöneticilerin ÖO kültürüne inanması, bu fikre öncülük etmesi ve Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımlarına kesintisiz destek vermesi sayesinde gerçekleşir. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları çalışması başlatıldıktan sonra sabırla devam ettirilmeli ve kariyer planında kurum ve işletmenin geleceğinde kritik görevlerde bulunabilecek ve söz sahibi olabilecek her pozisyondan çalışanlar bunun bir parçası olmaya ve buna zaman ayırmaya teşvik edilmelidir.

Özellikle uygulama takımlarında rol alan çalışanların performans ölçümlerinde, çalışanın kurumun öğrenme kültürüne katkısı ve bireysel yetkinliklerini nasıl geliştirdiği değerlendirmeye alınmalıdır.

Tüm bu okumalar, araştırmalar, örneklemeler, analiz ve sonuçlar birlikte düşünüldüğünde tezimiz, daha önce bu alada yapılan çalışmalara ilaveten;

- Öğrenen Organizasyon kavramını günümüz koşulları ile yeniden tanımlayarak,
- Farklı uzmanların Öğrenen Organizasyon algısına dair ortak noktalarını tespit ederek,
- Organizasyonel Öğrenme ile Öğrenen Organizasyon farkının daha net algılanmasını sağlayarak,
- Çeşitli Öğrenen Organizasyon ölçme araçlarını bir arada sunarak,
- Öğrenen Organizasyonların öğrenme özelliklerinin Geleneksel Kurumlardan ayrıştığı noktaları tespit ederek,
- Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın nasıl bir ihtiyaçla ve modelle ortaya çıktığını inceleyerek,
- Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları'nın özellikleri üzerinde derinleşerek,
- Öğrenen Organizasyon anketinin tüm sorularını ve puan değerlendirme tablolarını eksiksiz Türkçe tercümesi ile sunarak,
- Öğrenen Organizasyon anketinin kapsamlı bir uygulamasını ve değerlendirmesini barındırarak

literatüre katkı sağlamış ve araştırmacı şirketlere faydalı bir çalışma ortaya koymuştur.

KAYNAKÇA

AASE, K. (1998). **Handbooks as a tool for organizational learning; a case study**, Stavanger, Norwegian University of Science and Technology.

ANAND, G., Peter. T. Ward, Mohan V. Tatikonda, David (2009). A.Schilling, “Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure”, **Journal of Operations and Management**, 2009, sayı 27, s. 444-461.

ARGYRIS, Chris (1977). “Organisational Learning And Management Information Systems”, **Accounting, Organisations and Society**, 1977, cilt 2, sayı 2, s. 113-123.

ARLI, M. ve Nazik, H. (2001). **Bilimsel Araştırmaya Giriş**. Ankara: Gazi Kitabevi.

ARSLANTAŞ, C.C. , Onur Dikmenli (2007). “Öğrenen Organizasyon Anlayışını Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlayan Unsurların Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2007, cilt 5, sayı 1, s.74-98.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt (2003). “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2005, cilt 3, sayı 1, s. 107-126

BERGER, J.,DUROCHER, A.M. ve Soares, J. (2015). **2015 Learning Organization Survey; Results and Analysis**, https://www.mcgill.ca/myhealthyworkplace/files/myhealthyworkplace/learning_organization_survey_results_and_analysis_for_web.pdf, (11.05.2019)

BONTIS, Nick, Mary M. Crossan ve John Hulland (2002). “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge”, **Journal of Management Studies**, 2002, Cilt 39, Sayı 4, s. 437-469.

BOWEN, G.L. , William.B.Ware, Roderick A. Rose ve Joelle D. Powers (2007). “Assessing the Functioning of Schools as Learning Organizations”, **Children and Schools**, 2007, cilt 29, sayı 4, s. 199-208.

BROWN, J.S. , Paul Duguid (1991). “Organizational Learning and Communities-of-Practice; Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, **Organization Science**, cilt 2, sayı 1, s. 40-57.

CANNON, Mark. (2012). **Learning Organization Characteristics Assessment**, Tennessee, Vanderbilt Üniversitesi.

CONNER, M. (2013). How's Your Learning Culture, <http://marciacconner.com/dl/mclca010713.pdf>, (11.05.2019)

ÇALKAVUR, Evrim (2005). **Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Organizasyonel Dönüşüm, Yetişkin Eğitimi ve Etkin Sunuş Teknikleri**, 1. Baskı, İstanbul: Ayhan Matbaası

ÇALKAVUR, Evrim (2006). Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü, 7. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi

ÇALKAVUR, Evrim, M. Yavuz Durmuş (2015). Alan Derin Bir Nefes, 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi

ÇALKAVUR, Evrim (2016). Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Seminer El Kitabı, 2. Baskı Güncelleme, İstanbul: Ayhan Matbaası.

ÇALKAVUR, Evrim (2018). Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları Koç El Kitabı, Konya

ÇINAR, F., Erol Eren (2015). “Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation; The Case of Public Hospitals”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015, Sayı 181, s.251 – 260.

DEKOULOU, P.,Panagiotis Trivellas (2014).“Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry; A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 2014, sayı148, s.338–347

DİKMEN, Çiğdem (1999). “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, *Yönetim*, 1999, Yıl 10 Sayı 34, s.57-67.

EL KASSAR, M.T. (2015). *The Learning Organization Concept; A Study on Private Companies in Dubai*, Dubai:U.A.E.

GARVIN, David A. (1993). “Building A Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos 1993, sayı 71, s. 1-15.

GARVIN, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

GARVIN, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). “Is Yours a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Mart 2008, s. 109-117.

GHERARDI, S. (2015). *Learning; Organizational*, Via Verdi, Trento, Italy: University of Trento.

GIESECKE, Joan ve Charlene Maxey-Harris(2013). “Cultural competencies in authentic leadership”, *Workplace Culture in Academic Libraries*, 2013, s.111-124

GORDON, Edward E. (2012). *Skill Wars*, London: Routledge.

GOH, S., Richards, G. (1997). “Benchmarking the Learning Capability of Organizations”, 1997, *European Management Journal*, cilt 15, sayı 5, s.575-583.

GÜLMEZ, Mine (2017). *İlköğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlere Göre Örgütsel Öğrenme Engelleri ve Öğrenen Okul Algısının İncelenmesi*, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HAYMAN, Jake. (2016). **Are You A Learning and Sharing Foundation; Take The Test...**,<https://www.alliancemagazine.org/blog/are-you-a-learning-and-sharing-foundation-take-the-test/>, (11.05.2019).

HENRI, James, Marlene Asselin (2005). **The Information Literate School Community 2. Issues of Leadership**, ABD: Libraries Unlimited

HENRICH, Kristin J., & Ramirose Attebury (2010). “Communities of Practice at an Academic Library; A New Approach to Mentoring at the University of Idaho”, **The Journal of Academic Librarianship**, cilt 36, sayı 2, s 158–165

HERNANDEZ, M. (2001). “The Impact of the Dimensions of the Learning Organization on the Transfer of Tacit Knowledge and Performance Improvement”, **Academy of Human Resourse Development**, s 204-212

HEYDEBRAND, Wolf. (2009). “Accounting for great expectations; Lessons from the new media surge for critical management theory”, **Critical Perspectives on Accounting**, 2009, sayı: 20,s 418–444

HOLBECHE, Linda (2006). **Understanding Change_ Theory, Implementation and Success**, Burlington: Butterworth-Heinemann

HOUSTON, Archester. (2019) **Anket Hazırlama Kılavuzu**, www.istatistikmerkezi.com, (04.04.2019)

INFORMING CHANGE. (2013). **Evaluation Capacity Diagnostic Tool**, <http://informingchange.com/uploads/2010/06/Evaluation-Capacity-Diagnostic-Tool.pdf>, (11.05.2019)

JACKSON, Paul. (2010). **Web 2.0 Knowledge Technologies and the Enterprise; Smarter, Lighter and Cheaper**, Chandos Publishing

JOHNSON, Craig., Spicer, D. & Wallace, J. (2011). **An Emprical Model of The Learning Organization**, İngiltere: University of Bradford

KAYA, Nuran (2015). **Öğrenen Organizasyon, Yenilik Ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri**, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KINGIR, Said ve Muammer Mesci (2007). “Öğrenen Organizasyonlar”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, cilt 6, sayı 19, s. 63-81.

KOIZUMI, Masanori. (2017). **Inherent Strategies in Library Management**, ABD: Chandos Publishing.

KUŞCU, Zeynep. K., Müjedelen Yener ve F. Gülrüh Gürbüz (2015). “Learning Organization and its Cultural Manifestations; Evidence from a Global White Goods Manufacturer”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2015, sayı 210,s 154-163

LEUFVEN, Mia ve diğeri (2015). “Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal”, **Health Research Policy and System**, sayı 13, s 6.

LI, Tie ve diğeri (2016). “Study on Multi-agent Based Simulation of Team Machine Learning”, **Procedia Computer Science**,2016, sayı 91, s 847–854

LICK, Dale. W. (2006). “A new perspective on organizational learning; Creating learning teams”, **Evaluation and Program Planning**, 2006, sayı 29, s 88-96

HOLBECH, Linda (1999). **Aligning Human Resources and Business Strategy**, 2. Baskı, Butterworth-Heinemann

LOVE, Peter E.D ve diğeri, (2005). **Management of Knowledge in Project Environments**, 1.Baskı, ABD: Butterworth-Heinemann.

MAHMUD, Nurazree, Mohd. F. Hilmi (2014). “TQM and Malaysian SMEs Performance; The Mediating Roles of Organization Learning”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2014, sayı 130, s 216-225

MARIA, R.F.S. & Watkins K.E. (2001). “Perception of Learning Culture and Concerns about The Innovation on Use of Innovation; A Question of Level of Analysis”, **Academy of Human Resource Development**, 2001, s 872-879

MARSICK, Victoria J. & Karen E. Watkins(2003). “Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture; The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire”, **Advances in Developing Human Resources**,2003,sayı 5,s132

MENTEŞE, Sabit. (2013). “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşleri (Tunceli Merkez İlçe İlköğretim Okulları Örneği)”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 2013, cilt 6, sayı 3, s 451-478

METZ, Tonis. & Made Torokoff (2007). **Patterns of Learning Organisation In Estonian Companies**, Estonya: University of Tartu.

MINTZBERG, Henry (1979). **The Structuring of Organizations**, 6.baskı, New Jersey: Prentice-Hall.

MOILANEN, Raini. (2001). “The Learning Organization; Diagnostic Tools for Learning Organizations”, **The Learning Organization**,cilt 8, sayı 1, s 6-20

MURRAY, Maureen. F., Havener, J.-M., Davis, P. S., Jastremski, C., & Twichell, M. L. (2011). “The Rural Pipeline; Building a Strong Nursing Workforce Through Academic and Service Partnerships”, **Nurs Clin N Am**, 2011, sayı 46, s 107–121

NEMETH, Lorraine.S. (1997). **Measuring Organizational Learning**, London: The University of Western Ontario

NTHURUBELE, Abraham.T. (2011). *Facilitating a Learning Organization; The Case of a Small Consulting Firm*, Stellenbosch: The University of Stellenbosch

ORANGE, Graham ve Mike Cushman ve Alan Burke (2009). **COLA: A Cross Organisational Learning Approach within UK Industry**, Birleşik Krallık: The London School of Economics and Political Science.

ORANGE, Graham ve Alan Burke ve Jon Boam (2000). **The Facilitation of Cross Organisational Learning and Knowledge Management to Foster Partnering within the UK Construction Industry**, Birleşik Krallık: Leeds Metropolitan Üniversitesi.

O'NEIL, J. & Lamm, S. (2001). "Comparing the Learner's and Educator's Perspective on Conditions that Foster Transformative Learning in Action Learning Programs", **Academy of Human Resource Development**, 2001, s 1-3

ÖRTENBLAD, Anders (2002). "A Typology of the Idea of Learning Organization", **Management Learning**, 2002, cilt 33, s. 213-230.

PAPAGANI, Margherita, & Otto, P. (2012). "Integrating strategic thinking and simulation in marketing strategy; Seeing the whole system", **Journal of Business Research**, 2012

PANT, Laurie.W. (2001). "The Growing Role of Informal Controls Does Organization Learning Empower or Subjugate Workers", **Critical Perspectives on Accounting**, 2001, sayı 12, s 697-712

PRESKILL, H. & Torres, R.T. (2000). **Readiness for Organizational Learning and Evaluation Instrument (ROLE)**, <https://www.issuelab.org/resource/the-readiness-for-organizational-learning-and-evaluation-role-instrument.html>, (11.05.2019)

PRESKILL, H., Martinez-Papponi, B. & Torres, R.T. (2001). "Organizational Readiness For Learning and Evaluation", **Academy of Human Resource Development**, 2001, s 705-712.

QEHAJA, Albana.B., Kutllovci, E. ve Havolli, Y. (2017). **Learning Organization Survey; A Study in Kosovan Enterprises**, Godina: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

RHODES, Carl (1997). "Playing with Words: Multiple Representations of Organisational Learning Stories", **Electronic Journal of Radical Organization Theory**, 1997, cilt 3, sayı 1, s. 1-26.

SADLER-SMITH, Eugene ve Ian Chaston ve David P. Spicer (1999). **Organisational Learning in Smaller Firms: An Empirical Perspective**, Plymouth: Plymouth Üniversitesi, İşletme Okulu.

SENGE, Peter (1990). **Beşinci Disiplin**, 19. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

SHARP, J. M. ve Hides M. T. ve Bamber C. J. (2000). *Continous Organisational Learning Through the Development of High Performance Teams*, Birleşik Krallık: Salford Üniversitesi, İşletme Okulu.

SHIN, Ho. W., Joseph J. Picken ve Gregory G. Dess (2017). “Revisiting the learning organization”, *Organizational Dynamics*, 2017

SINGER, Sara.J., Moore, S.C., Meterko, M. & Williams, S. (2012). “Development of a Short-Form Learning Organization Survey; The LOS-27”, *Medical Care Research and Review*,2012,cilt 69, sayı 4, s 432-459

SONG, Ji.H., Joo, B., & Chermack, T.J. (2009). “The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ); A Validation Study in a Korean Context”,*Human Resource Development Quarterly*, 2009, cilt 20, sayı 1, s 43-64

SUMNER, Tamara ve diğerleri (1999). *Moving from On-the-job Training towards Organisational Learning*, Birleşik Krallık: Açıköğretim Üniversitesi.

ŞAHİN, Sevilay., Çakır, Ç. & Öztürk, N. (2014). “Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2014, cilt 13, sayı 1, s 153-168

TAŞCI, Deniz. & Eroğlu, E. (2004). “İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü”,*Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, sayı 2, s 89-109

TaylorNewberry Consulting (2018). *Organizational Learning Self-Assessment Tool V1.0*,<https://theon.ca/wp-content/uploads/2018/05/Self-Assessment-Tool-DRAFT.pdf>, (11.05.2019)

TESONE, Dana.V. (2008) *Handbook of Hospitality Human Resources Management*, 1.Baskı, Butterworth-Heinemann

THEPTHEPA, N. & Mitsufiji, T. (2016). “Knowledge Process and Learning Organization Development in Science Museums”, *Procedia Computer Science*,2016, sayı 99, s 157-170

TOLGAY, Funda. (2010). *Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TUNA, Ö. & Çakırer, M.A. (2008). “Afyonkarahisar Kocatepe Üni., A.N.Sezer Uyg. ve Ara. Hastanesinin Öğrenen Organizasyon Olma Potansiyelinin İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, cilt 10, sayı 2, s 257-272.

TÜRKOĞLU, Hakan (2002). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları (Ankara ili örneği)*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

VILLIERS, W.A. (2008). “The Learning Organization; Validating A Measuring Instrument”, **The Journal of Applied Business Research – Fourth Quarter**, 2008,cilt 24, sayı 4, s 11-23

YANG, B., Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2004). “The Construct of the Learning Organization; Dimensions, Measurement, and Validation”,**Human Resource Development Quarterly**, cilt 15, sayı 1, s 31-55

YAŞLIOĞLU, M. M., Şap, Ö., & Toplu, D. (2014). “An Investigation of the Characteristics of Learning Organizations in Turkish Companies; Scale Validation”, **Procedia - Social and Behavioral Science**, sayı 150, s 726-734.

YOUTHREX. (2016). Evaluation Measures; Learning Organization Survey, <http://youthrex.com/wp-content/uploads/2016/08/Learning-Organization-Survey.pdf>, (11.05.2019)

WEICK E.Karl. (2005). “Organizing and the Process of Sensemaking”, **Organization Science**, 2005, cilt 16, sayı 4, s 409-421

WILLIAMS, Allan P. O. (1980). “Integrating Individual and Organisational Learning: A Model and Case Study”, **Management Education and Development**, 1980, sayı 11, s. 7.

WILLIS, V.J. (2001). “‘Shared Vision’; Are We At Risk Of Creating Monochromatic Organizations”, **Academy of Human Resource Development**, s 880-887

YORKS, L., Judy O'Neil ve Victoria J. Marsick (1999). “Action Learning; Theoretical Bases and Varieties of Practice”, **Advances in Developing Human Resources**, 1999, cilt 1, sayı 2, s. 1-18.

YÜCEL, İlhami (2007). **Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü –Bir Uygulama-**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK-1 : Anket Formu (*Öğrenen Organizasyon Anketi*)

<p>AMAÇ VE AÇIKLAMA</p> <p>Online anketimiz, yöneticisi olduğunuz ya da çalıştığınız şirketin ve kurumsal birimin, bir öğrenen organizasyon olarak ne derecede işlevsel olduğu ve kurumunuzda öğrenmeye etki eden faktörler arasındaki ilişkilerin neler olduğunu anlamaya yönelik hazırlanmış kısa cümlelerden oluşur.</p> <p>Ankete katılan kişiler kurumlarını ve kurumlarının öğrenme kültürünü tasvir etmede önemli bir katkı sağlamış olacaklardır.</p> <p>Cevaplayacağınız bu anketin sonuçları sadece Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tezi için veri oluşturmak amacıyla <u>katılımcının ve kurumun ismi açıklanmadan</u> kullanılacak olup, hiçbir şekilde başka kurum ve kuruluşlara verilmeyecektir.</p>	
<p>HEDEF KİTLE</p> <p>Birden farklı sektörde faaliyet gösteren bir şirketler grubunun yöneticileri ve çalışanları</p>	<p>GELİŞTİRİCİ</p> <p>Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F.'nin Harward Bussiness Review Dergisi'nin Mart-2008 sayısında İngilizce yayınladığı "Siz bir Öğrenen Organizasyon musunuz (<i>Is Yours a Learning Organization</i>)"adlı makalede yer alan anket, bu tezin sahibi tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek bir şirketler grubuna tatbik edilmek üzere uyarlanmıştır.</p>
<p>SÜRE VE ÖZELLİKLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • İki ana bölümden oluşur; 1.Bölüm – 7 demografik sorudan oluşur. 2.Bölüm – Üç Yapısal Blok altında gruplanmış 55 kurumsal kısa cümleden oluşur. • Çok seçenekli sorularda 7'li veya 5'li ölçek kullanılmıştır. • Yaklaşık 15-20 dakika sürmektedir. 	

1. BÖLÜM – Demografik Sorular

Lütfen sizi anlatan seçeneği işaretleyiniz. 2.Bölüm'e geçmek için tüm soruları işaretlemeniz gerekmektedir.

<p>7. Cinsiyetiniz nedir?</p> <p><input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek</p>
<p>8. Yaşınız kaç?</p> <p><input type="radio"/> < 25 <input type="radio"/> 25-34 <input type="radio"/> 35-44 <input type="radio"/> 45-55 <input type="radio"/> > 55</p>
<p>9. Eğitim Durumunuz nedir?</p> <p><input type="radio"/> İlköğretim <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Üniversite <input type="radio"/> Lisans Üstü</p>
<p>10. Çalıştığınız Pozisyon nedir?</p> <p><input type="radio"/> Çalışan / Uzman <input type="radio"/> Orta Kademe Yönetici <input type="radio"/> Üst Kademe Yönetici</p>
<p>11. Bu şirketler grubunda kaç yıldır çalışıyorsunuz?</p> <p><input type="radio"/> < 3 <input type="radio"/> 3-6 <input type="radio"/> 7-12 <input type="radio"/> 13-24 <input type="radio"/> ≥ 25</p>
<p>12. Şirketler grubunun hangi sektördeki şirketinde çalışıyorsunuz?</p> <p><input type="radio"/> Gıda <input type="radio"/> İnşaat <input type="radio"/> Makine</p> <p><input type="radio"/> Perakende <input type="radio"/> Diğer <input type="radio"/> Holding Yönetim</p>
<p>13. Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımında hiç rol aldınız mı?</p> <p><input type="radio"/> Almadım <input type="radio"/> Aldım – Davetli olarak</p> <p><input type="radio"/> Aldım – Üye olarak <input type="radio"/> Aldım – Koç olarak</p>

2. BÖLÜM – Kurumsal Sorular

Lütfen aşağıdaki kurumsal cümleleri, çalıştığınız grup şirketini ve birimi düşünerek, size en yakın bulduğunuz seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz. Anketi tamamlamak için tüm cümleleri işaretlemeniz gerekmektedir.

YAPISAL BLOK 1 Öğrenmeyi Destekleyici Ortam	Kesinlikle Yanlış	Genel Olarak Yanlış	Kısmen Yanlış	Kararsızım	Kısmen Doğru	Genel Olarak Doğru	Kesinlikle Doğru
	Psikolojik Güven						
1. Bu şirkette aklınızdakileri rahatlıkla dile getirebilirsiniz.							
2. Bu şirkette hata yaparsanız, bu sık sık aleyhinizde kullanılır.							
3. Bu şirkette çalışanlar, sorunlar ve anlaşmazlıklar hakkında konuşurken genellikle rahattır.							
4. Bu şirkette çalışanlar, neyin iş görür / neyin iş görmez olduğuna dair bilgileri paylaşmada isteklidirler.							
5. Bilgiyi kendine saklamak bu şirkette işinde ilerlemenin en iyi yoludur.							
Farklılıkların Takdir Edilmesi							
6. Bu şirkette görüş farklılıkları hoş karşılanır.							
7. Herhangi bir görüşe, bu şirketteki insanların çoğunluğunun inandıkları ile tutarlı olmadıkça, değer verilmez.							
8. Bu şirkette, görüş farklılıklarını doğrudan grup içinde konuşmak yerine, özel veya dışı kapalı olarak ele almak tercih edilir.							
9. Bu şirkette, insanlar iş yapmanın alternatif yollarına açıktır.							
Yeni Fikirlere Açıklık							
10. Bu şirkette, insanlar yeni fikirlere değer verirler.							
11. Herhangi bir fikri, uzun bir müddet yer bulmadıkça, bu şirketteki kimse dinlemek istemez.							
12. Bu şirkette insanlar, iş yapmanın daha iyi yollarına meraklıdır.							
13. Bu şirkette insanlar, denenmemiş yöntemlere sıklıkla direnirler.							
Derinlemesine Düşünme Zamanı							
14. Bu şirketteki insanlar aşırı stres altındadır.							
15. İş yüküne rağmen, bu şirketteki insanlar, işlerin nasıl gittiğini gözden geçirmeye zaman bulur.							
16. Bu şirkette takvim baskısı, iyi bir iş yapmanın önüne geçer.							

17. Bu şirkette insanlar, gelişime vakit ayırmak için fazla meşguldür.							
18. Bu şirkette, derinlemesine düşünmek için pek zaman yoktur.							

<u>YAPISAL BLOK 2</u> Somut Öğrenme Süreçleri ve Uygulamaları	Kesinlikle Yanlış	Genel Olarak Yanlış	Kısmen Yanlış	Kararsızım	Kısmen Doğru	Genel Olarak Doğru	Kesinlikle Doğru
	Deneme						
19. Bu şirkette, yeni çalışma tarzları/trendler çoğu kez denenir.							
20. Bu şirkette, yeni ürün ve hizmet teklifleri çoğu kez denenir.							
21. Bu şirkette deneyimleri veya yeni fikirleri yöneten ve değerlendiren, kurumsal bir süreç vardır.							
22. Bu şirkette yeni fikirler denenirken çoğunlukla ön model (pilot uygulama) veya simülasyon yöntemine başvurulur.							
Bilgi Toplama							
23. Bu şirkette düzenli olarak rakipler üzerinden bilgi toplanır.							
24. Bu şirkette düzenli olarak müşteriler üzerinden bilgi toplanır.							
25. Bu şirkette düzenli olarak ekonomik ve sosyal akımlar/trendler üzerinden bilgi toplanır.							
26. Bu şirkette düzenli olarak teknolojik akımlar/trendler üzerinden bilgi toplanır.							
27. Bu şirkette çoğu kez performans rakiplerinkiyle kıyaslanır.							
28. Bu şirkette çoğu kez performans sınıfında en iyi kurumlarla kıyaslanır.							
Analiz							
29. Bu şirkette görüşmeler/toplantılar esnasında, sonuç getiren çatışmalara ve çekişmelere fırsat verilir.							
30. Bu şirkette görüşmeler/toplantılar esnasında, muhalif görüşler araştırılır.							
31. Bu şirkette görüşmeler/toplantılar esnasında, oturmuş/iyi bilinen bakış açıları üzerinde asla tekrar durulmaz.							
32. Bu şirkette, kilit kararlara etki edebilen temel kabuller sık sık teşhis edilir ve tartışılır.							
33. Bu şirkette görüşmeler/toplantılar esnasında, farklı görüşler asla dikkatle dinlenmez.							
Eğitim ve Öğretim							
34. Bu şirkette yeni başlayan çalışanlar yeterli eğitimi alırlar.							

35. Bu şirketteki tecrübeli çalışanlar dönemsel eğitim alırlar ve eğitimleri güncellenir.							
36. Bu şirketteki tecrübeli çalışanlar yeni bir göreve getirildiğinde eğitim alırlar.							
37. Bu şirketteki tecrübeli çalışanlar yeni bir girişim başlatıldığında eğitim alırlar.							
38. Bu şirkette eğitime değer verilir.							
39. Bu şirkette, eğitim ve öğretim faaliyetleri için uygun zaman hep mevcuttur.							
Bilgi Aktarma							
40. Bu şirkette, diğer departmanlardan, birimlerden ya da şubelerden uzmanlar ile görüşmek ve onlardan öğrenmek için oturumlar yapılır.							
41. Bu şirkette, kurum dışından uzmanlar ile görüşmek ve onlardan öğrenmek için oturumlar yapılır.							
42. Bu şirkette, müşteriler ve işverenler ile görüşmek ve onlardan öğrenmek için oturumlar yapılır.							
43. Bu şirkette, taşeron ve tedarikçiler ile görüşmek ve onlardan öğrenmek için oturumlar yapılır.							
44. Bu şirkette, kurum içindeki uzman gruplar ile düzenli olarak bilgi paylaşılır.							
45. Bu şirkette, kurum dışındaki uzman meslek grupları ile düzenli olarak bilgi paylaşılır.							
46. Bu şirkette yeni bilgiler, kilit yöneticilere çabuk ve doğru olarak haber verilir.							
47. Bu şirkette düzenli olarak denetim sonrası ve faaliyet sonrası değerlendirme görüşmeleri yapılır.							

YAPISAL BLOK 3 Öğrenmeyi Sağlama Liderlik	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
	48. Yöneticilerim görüşmelerde/toplantılarda diğerlerinden tavsiye alırlar.				
49. Yöneticilerim tecrübesi, bilgisi ya da uzmanlığı ile ilgili kendi sınırlarının farkındadır.					
50. Yöneticilerim derinlemesine araştıran sorular sorarlar.					
51. Yöneticilerim dikkatlice dinler.					
52. Yöneticilerim çok yönlü bakış açılarını teşvik eder.					
53. Yöneticilerim sorunları ve kurumsal zorlukları tespit etmek için zaman, kaynak ve ortam temin eder.					
54. Yöneticilerim geçmiş performans üzerinde derinlemesine düşünmek ve ilerleme sağlamak için zaman, kaynak ve ortam temin eder.					
55. Yöneticilerim, kendi görüşlerinden farklı görüşleri eleştirir.					

ÖZGEÇMİŞ

AYŞE BERRAK HELVACIOĞLU / Bilgisayar Mühendisi

1983 yılı Konya doğumlu ve Meram Fen Lisesi 2001 yılı mezunlarından olan Ayşe Berrak Helvacıoğlu, Bilkent Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünden 2006 yılında mezun olmuştur. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Tezsiz Yüksek Lisans programına 2016 yılında kabul almış ve 2017 yılında tezli bölüme geçerek araştırmalarına devam etmiştir.

2006-2008 yıllarında özel bir katılım bankasının bilgi teknolojileri bölümünde Yazılım Geliştirme Mühendisi olarak çalışma hayatına başlamıştır. 2008-2009 arasında ise aynı yerde Sistem Analistliği görevini sürdürmüştür. 2009-2017 yılları arasında Arapça dil öğrenimi ve çocuk yetiştirmek amacıyla iş hayatına ara vermiştir. İsmek ve farklı eğitim merkezlerinde Arapça eğitimi almıştır. Bu zaman zarfında ayrıca ABD, Houston'da kısa süreli İngilizce eğitimi de almıştır. İstanbul'da Türk Beyin Takımı Derneği'nden Akıl Oyunları Eğitmenlik Eğitimi almış ve katıldığı sınav sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda kullanılabilir seviyede Akıl Oyunları Eğitmenliği sertifikasına hak kazanmıştır. 2017'den itibaren Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.'nin Konya'daki Ar-Ge Merkezinde Yazılım Test Mühendisi olarak görev almaktadır.

İleri düzeyde İngilizce, temel düzeyde Arapça ve Almanca bilen Ayşe Berrak Hanım, Bilgisayar Mühendisleri Odası, Bilkent Mezunlar Derneği ve Meram Fen Liseliler Derneği üyeliklerine sahiptir. Evli ve 2 çocuk annesidir.