



Understanding of learning organization in public organizations: A research on Kocaeli Metropolitan Municipality

Kamu kurumlarında öğrenen örgüt anlayışı: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi üzerine bir inceleme¹

Tülay Yazıcı²

Abstract

Nowadays which technological and economical changes are rapid, learning phenomenons are important for organizations in order to keep up with times. Increasing importance of learning affects changing and planning processes of organizations. The learning organization has become necessary as a result of economical, social and technological developments in public and private sectors, uncertainties in business life, changing competitive conditions, the rapidly changing needs and expectations of employees, changing of information in a short time.

There is a dynamic structure of all organizations which are in the public and private sectors. In this respect, renewal and adapting to changing conditions are very important and necessary for both organizations. In the phenomenon of learning organizations, learning is accepted as prior management concept and its continuity is provided. Besides organizational learning, plans are made in accordance with continuous improvement and development of products and services. As a management concept, the learning organization model is applied in public sector but in recent years by effects of technological developments, this model is

Özet

Teknolojik ve ekonomik değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüzde, kurumsal organizasyonların bu değişime ayak uydurmaları için öğrenme olgusu çok önemlidir. Öğrenmenin her alanda artan önemi organizasyonların değişim ve planlama süreçlerini de etkilemektedir. Kamu veya özel sektörde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler, iş hayatında yaşanan belirsizlikler, değişen rekabet şartları, çalışanların hızla değişen ihtiyaç ve beklentileri, bilginin kısa sürede değişmesi gibi etkenler sonucunda öğrenen örgüt kavramı zorunlu hale gelmiştir.

Kamu ve özel sektörde yer alan tüm örgütlerin dinamik bir yapısı vardır. Bu açıdan bu örgütlerin kendilerini yenilemesi, değişen şartlara uyum sağlaması çok önemli ve gereklidir. Öğrenen örgüt olgusunda öğrenme öncelikli yönetim anlayışı olarak kabul edilir ve bunun sürekliliği sağlanır. Kurumsal öğrenmenin yanı sıra, ürün ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve geliştirmesi anlayışı doğrultusunda planlamalar yapılır. Yönetim anlayışı olarak özel sektörde daha çok uygulama alanı bulan öğrenen örgüt modeli, teknolojik gelişmelerin etkisiyle kamu hizmetlerinin yenilenmesi ve vatandaşların

¹ Bu makale, 29-31 Ekim 2015 tarihlerinde Çek Cumhuriyeti'nde gerçekleşen 1 st International Conference on Lifelong Education and Leadership for ALL-ICLEL 2015'te sunulmuş bildirinin geliştirilmiş halidir.

² Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Tel: 0262 303 18 15, tulay.yazici@kocaeli.edu.tr

being used in public organizations as well, because renewing public services and expectations of citizens.

“How learning organization is being evaluated by employees of Kocaeli Metropolitan Municipality” has been searched in this study. Surveys were applied on 176 employees and result of surveys were evaluated on SPSS programme.

Keywords: Information, Learning, Learning organizations, Public institutions.

beklentileri ile birlikte son yıllarda kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’nde uygulanan öğrenen örgüt anlayışının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır. 176 belediye çalışanına anket uygulanmış ve anket sonuçları SPSS programında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar, Kamu Kurumları.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen teknolojik ve ekonomik şartlar sonucunda ortaya çıkan değişim süreci, bireyler ve toplumlarla birlikte kurumsal örgütleri de değiştirmiştir. Sadece sunulan hizmetin değil, bu hizmetin etkinliği, verimliliği, gelişme ve yenilenme biçimleri de sorgulanmaya başlanmıştır. Kurumsal örgütlerin bu değişime ayak uydurmalarını sağlayacak en önemli etken öğrenme olgusudur. Bu öğrenme sürecinden etkilenen özel sektör ve Kaceları, planlama ve uygulama süreçlerini değiştirmiş ve yönetsel anlamda bilginin kazanca ve sisteme dönüştüğü öğrenen örgüt anlayışı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın amacı; kamu kurumlarında öğrenen örgüt yaklaşımının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümde, öğrenen örgüt kavramına yer verilmiştir. Öğrenen örgüt kavramı, önemi, disiplinlerinden söz edilmiştir. İkinci bölümde, öğrenen örgüt anlayışının kamu kurumlarında uygulanma biçimi, getirdiği yenilikler, karşılaşılan güçlükler ve etkileri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde kamu kurumlarında öğrenen örgüt yaklaşımını incelemeye yönelik Kocaeli Büyükşehir Belediyesi çalışanları ile yapılan bir araştırma bulunmaktadır. Bu bölümde verilerin analizlerine ve bu analizlerin yorumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1. Öğrenen Örgüt (Organizasyon) Kavramı

Bilgi dünyası giderek küreselleşirken, bilginin dinamik yapısı insanları değişmeye ve gelişmeye açık bireyler olmaya zorlamaktadır. Bilgiye ulaşmanın en basit ve kesin yöntemi öğrenmedir ve öğrenme birey için ne kadar önemliyse, örgütler için de aynı derecede önemlidir (Basım vd., 2009, s.45). Enformasyon çağında sadece bireyler ve devletler değil, şirketler de yoğun bir öğrenme ihtiyacı içerisine girmişlerdir. Artan rekabetle birlikte bilimsel ve teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler belirsizlikleri ve riskleri de ortaya çıkarmış ve hem kamuda hem de özel sektörde öğrenen örgüt olma çabasını artmıştır (Öneren, 2008, s.176). Organizasyonların bilgilerini sürekli yenilemesi için öğrenme sürecinin devamlılığını sağlamaları ve takım halinde öğrenmeyi gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Öğüt, 2001, s.115-116). Bilginin ve öğrenmenin kurumsal anlamda hayata geçirilmesi bu sayede gerçekleşecektir.

Sistemli olarak “Öğrenen Örgüt” kavramı ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon’un çalışmalarında (1978) ele alınmış ve bu kavram Peter M. Senge tarafından şekillendirilmiştir. Senge, 1950’lerde ortaya atılan sistem teorisini öğrenme sürecine uygulamış ve ortaya çıkan bilgilerin iş

dünyasındaki olumlu ya da olumsuz sonuçları doğrultusunda öğrenen örgüt disipliniyi yönetim dünyasına katmıştır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s.52). İlk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" isimli kitabında yer alan "Öğrenen Örgüt" kavramının günümüzde kabul görmesi bilgi çağının etkisi ve özellikleri sonucunda ortaya çıkmıştır (Koçel, 1999, s.336). Senge'ye göre günümüzde her alanda birbirini etkileyen değişkenlerin sayısından dolayı bireysel öğrenme sınırlı ve yetersiz kalmaktadır. Kurumlar açısından değerlendirildiğinde ise, zorlu rekabet ortamında başarıyı elde etmek için diğerlerinden daha hızlı ve daha anlamlı şekilde öğrenmeyi gerçekleştirmek gerekmektedir (Senge, 2009). Sistematik ve planlı şekilde öğrenme sürecini gerçekleştiren kurumlar rekabet şartları değişse bile bu durumdan çok fazla etkilenmeden varlıklarına devam edecektir.

Koçel'e göre öğrenen örgüt her zaman öğrenmeyi ön planda tutan, kurum içi bireylerin gelişimini hedefleyen, iletişimi sürekli kılan ve sürekli gelişime yönelik görüş alışverişini etkin kılan bir örgüttür (Koçel, 2003, s.88). Garvin ise öğrenen örgütü; örgüt bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüt olarak açıklamaktadır (Garvin, 1993, s.32).

Öğrenen örgütlerin doğuşunda, yönetim biliminde var olan bilgi birikiminin önemli bir rolü vardır. McGill ve Slocum çalışmalarında öğrenen örgütleri; gelişimini bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler olarak dört aşamada incelemişlerdir (McGill ve Slocum, 1993, s.68-73).

Senge değişime ayak uydurmak isteyen örgütlerin beş öğrenme disipliniinde yetkin olması gerektiğini belirtmektedir. Bu disiplinler;

1. Sistem Düşüncesi,
2. Kişisel Hakimiyet,
3. Zihinsel Modeller,
4. Paylaşılmış Amaç ve Vizyon,
5. Takım Halinde Öğrenmedir.

Ayrıca Senge ve diğer araştırmacılar örgütsel düzeyde yaygın öğrenme özürleri sonucunda örgütlerin başarısızlık sebepleri üzerinde de durmuşlardır. Senge 1990 ve 1994 tarihli çalışmalarında öğrenen örgüt kavramının genel olarak özel sektörde kullanıldığını, başarısız olan uygulamalarda kamu örgütlerini örnek olarak vermektedir (Yerdelen, 2012, s.3). Özellikle son yıllarda kamusal alanda gerçekleşen yenilikler öğrenen örgüt anlayışının kamu kurumlarında da etkili olduğunu göstermektedir.

Öğrenen örgüt üç adımlı bir evreden oluşmaktadır. İlk olarak öğrenen birey, ikinci olarak öğrenen takım ve son adım da öğrenen örgüt yer almaktadır. Bu aşamalardan birinin eksik olması durumunda sonuca ulaşmak mümkün olmamaktadır. Öğrenen örgüt modeli, bireylerin öğrendiklerinin toplamıdır. Öğrenen örgüt anlayışı, paylaşılan bilgi, anlayış ve ortak kararlar sonrasında ortaya çıkar ve sonuçta örgütsel kazanım oluşur (Atak ve Atik, 2007, s.63).

Öğrenen organizasyonlar genel olarak; bilgiyi üretmek, kazanmak, yorumlamak, yönetmek, elde tutmak, geliştirmek, uygulamak ve transfer etmek konularında yetkinlik sahibidir. Ayrıca sürekli yenilenen, değişen, gelişen, dans eden, dinamik kurumlardır (Karakas, 2007). Bilgiyi elde etmenin yanı sıra doğru kullanmak, sürekliliğini sağlamak ve geliştirmek öğrenen örgütlerin en önemli özellikleri arasında yer almaktadır.

Öğrenen organizasyon tanımının dokuz yönünü şöyle sıralanmaktadır;

1. Öğrenen organizasyonlar, bilgi üretimi, yönetimi ve paylaşımı konularında ustalık sahibidirler.
2. Öğrenen organizasyonlar, elde ettikleri bilgileri özümseyerek kalıcı öğrenme ile

tutumlarını ve stratejilerini değiştirirler.

3. Öğrenen organizasyonlar, stratejilerini ve süreçlerini test ederler, değerlendirirler ve geliştirirler.
4. Öğrenen organizasyonlar, kurumsal sonuçlar doğrultusunda yapılarında, süreçlerinde, teknolojik altyapılarında ve insan kaynaklarında gerekli değişiklikleri yaparlar.
5. Öğrenen organizasyonlar sistematik sorun çözme yeteneğine sahiptir.
6. Öğrenen organizasyonlar, yeni yaklaşımları deneyen işletmelerdir.
7. Öğrenen organizasyonlar, yeni bilgileri her zaman test ederler, denerler ve sonuçları tartışmaya açarlar.
8. Öğrenen organizasyonlar, geçmiş deneylerden öğrenmeye açıktırlar. Başarılı veya başarısız işletmenin geçmişinde yaşanan her tecrübe ve girişim sistematik olarak incelenir, başarının veya başarısızlığın nedenleri saptanır ve işletmenin gelecek stratejileri bu analizler hesaba katılarak belirlenir.
9. Öğrenen organizasyonlar en iyi uygulamaları takip ederek, adapte ederek ve kendilerini güncelleyerek kıyaslama -benchmarking- yaparlar.

Öğrenen örgütlerin tüm yönetim süreçlerinde bilginin doğru ve etkin şekilde kullanımı etkindir. Gelişime açık yönetim anlayışı doğrultusunda çalışanlarının da gelişimlerinin sağlanması önemlidir. Teknolojik gelişmelere göre bilginin tüm süreçlerde hayata geçirilmesi öğrenen örgüt oluşumunu sağlamaktadır. Bilginin temini, paylaşımı, denetimi ve değerlendirilmesi öğrenen örgüt anlayışını hayata geçirmektedir.

2. Kamu Kurumlarında Öğrenen Örgüt Anlayışı

Günümüz yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni yapılar ve oluşumlar arasında yer alan öğrenen örgüt anlayışı ve modeli kamu kurumlarında da uygulanmaya başlamıştır. Her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler artık kamu kurumlarının daha etkin ve verimli çalışmasını, hizmet sunarken memnuniyeti de sağlamasını gerektirmektedir. Bu anlayış sonucunda kamu kurumlarının hantal yapıları ve çalışma düzenleri de değişmeye başlamış ve özel işletmeler gibi kamu kurumları da, etkin, verimli ve kaliteli hizmeti ucuza sunan bir sisteme doğru yönelmeye başlamıştır (Turan ve Genç, 2004, s.558). Teknolojinin hizmet süreçlerine olan olumlu etkisi belediyelerin bilgi ve gelişim noktasında değişmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu değişim özellikle hizmet sektöründeki belediyelerde daha çok ön plana çıkmıştır.

Öğrenen örgüt düşüncesinin kamu kurumlarında uygulanması ve öğrenen örgüt olabilmesi için, “politikacılar, kamu görevlileri ve halkın tutumları” temel unsur olarak değerlendirilmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002, s.51). Bu noktada kamu kurumlarının öğrenen örgüt sürecine geçişleri ve öğrenen örgüt modelini uygulamalarında kamu kurumlarının yapısı ve bu alanda kimin müşteri, kimin ise iş sahibi olduğu pek net olmadığından dolayı kamu kurumlarının yöneticilerinin kitleleri iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Turan ve Genç, 2004, s.564).

Kamu kurumlarının öğrenen örgüt olma sürecinde bazı aşamalar bulunmaktadır. Kuruluş aşamasında; yapısal hazırlıklar ve bireysel öğrenme çabaları teşvik edilerek gerekli zemin hazırlanır. Oluşum aşamasında; kurumların, çalışanlara öğrenen örgüt kapsamında öğrenme imkânını vermesi gerekir. Süreklilik durumunda da artık organizasyon gerekli değerleri, yapıları, teknolojiyi, iletişim kanallarını sağlar ve öğrenmenin örgütlenmesinin doğal bir sonucu olarak dönüşüm oluşur. Artık yeniden şekillendirme sürecinde herhangi bir değişim yeniden uygulanır ve öğrenme süreci tekrar

başlar (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s.60). Tüm bu aşamaların uygulandığı ve sürekliliğin sağlandığı kamu kurumları öğrenen örgüt olmayı başaran kurumlardır.

Kamu yönetimi anlayışında küreselleşme sürecinde çok önemli değişimlerin yaşanmaktadır. Aynı zamanda günümüzün farklılaşan koşullarına ve yeni gereksinimlere uymaya çalışmaktadır. Yönetime katılma, demokratik yönetim, özerkleşme ve yerleşme, yönetişim, hizmet sunumu, performans yönetimi gibi kavramlarla ifade edilebilen yeni yönetim tekniklerinin kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel süreçlerine dahil edilmesi girişimleri sonucunda öğrenen örgüt yapılanmaları da günümüz kamu yönetimi literatürüne girmiştir (Yılmaz, 2007, s.222).

Öğrenen örgüt düşüncesinin kamu yönetimine getireceği yenilikler açısından incelendiğinde bu anlayışının başarılı ve etkili olabilmesi için sistem yaklaşımı doğrultusunda bir dizi yeniliklerle eş zamanlı olarak uygulamaya konması gerekmektedir (Özen ve Kutanis, 2002). Bu destekleyici yeniliklerin en önemlileri şunlardır:

1. Çalışanın Güçlendirilmesi
2. Dış Kaynaklardan Yararlanma
3. Kıyaslama
4. Süreç Yenileme ve Değişim Mühendisliği
5. Küçülme

Kamusal alanda öğrenen örgüt modelinin uygulanmasındaki güçlükler arasında özel sektörde ya da işletmelerde kendisinden verim alınmayan bir personel işten uzaklaştırılırken kamuda bu pek mümkün görülmemektedir. Ayrıca özel sektörde kar olgusu ön planda iken kamuda hizmette etkinlik, verimlilik ve tasarruf gibi tedbirler ön plana çıkmaktadır (Ayhan, 2007, s.95-96). Bu özellikler kurumların gelişim süreçlerini olumsuz olarak etkilemekte ve geleneksel yönetim anlayışının devamını sağlamaktadır. Ayrıca kamu kurumlarında rekabet ortamının olmaması da bu etkenler arasında sayılabilir.

Öğrenen örgüt anlayışı yaygın olarak özel sektör kurumlarında yer almaktadır. Pek çok yeni yönetim tekniği gibi süreç yenileme, dış kaynaklardan yararlanma, kıyaslama, stratejik büyüme ve küçülme, toplam kalite yönetimi gibi öğrenen örgüt yaklaşımının da kamu örgütlerine uyarlanması yönünde çabalar mevcuttur ancak bunlar genelde özel işletmeler için geliştirilen formüllerin kamu kurumları için de etkili olacağı düşünülmektedir. Öğrenen örgüt yaklaşımındaki uygulamaları hayata geçirirken kamu yönetiminin farklı özellikleri çok fazla dikkate alınmamaktadır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, s.51).

Bilgi çağının etkilediği kurumlar değişim ve gelişim süreçlerini hayata geçirmek zorundadır. Kamu kurumlarının geleneksel yönetim anlayışı bu değişim sürecini zorlaştırırsa da, özellikle vatandaşın beklentileri ve teknolojik gelişmeler kamu kurumları için de öğrenme süreçlerini başlatmalarını ve sürdürmelerini zorunlu hale getirmektedir. Kamu kurumları içerisinde hizmet süreci ve vatandaş ilişkisine göre varlık gösteren belediye kurumları bilgiye dayalı değişim süreçlerinin en etkili olarak uygulandığı kurumlardır. Bilgiye dayalı oluşturulan yapılarla birlikte çalışanların gelişimine dayalı yönetilen süreçler kamu kurumunun öğrenen örgüt olma özelliğini gerçekleştirmektedir.

3. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Anlayışı Üzerine Bir İnceleme

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusunu, kamu kurumlarında öğrenen örgüt yaklaşımı ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesinin öğrenen örgüt anlayışının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi çalışan sayısı, cinsiyet ve kadro durumu tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Çalışan Profili

Cinsiyet	Memur	Sözleşmeli	Sanatçı	İşçi
Kadın	150	78	14	149
Erkek	817	138	30	1182
Toplam	967	216	44	1331
Genel toplam	2.558			

Belediye bünyesinde 2.558 kişi çalışmasına rağmen bunların çoğunluğu ofislerde çalışmamaktadır. Çalışmaya büyükşehir belediye binasında bulunan çalışanlar dahil edilmiştir ve yaklaşık 500 çalışan bulunmaktadır. İlgili örneklem büyüklüğü hesaplamasında %95 kesinlik düzeyinde %5 hata değeri ile belirtilen 500 evren büyüklüğünde 165 kişiye göre, 176 çalışan sayısı örneklem için yeterli bulunmaktadır (Malhotra ve Birks, 2000: s. 351).

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil verilerin elde edilebilmesi amacıyla anket tipi soru formu kullanılmıştır. Anket formu, likert tipi ölçek kullanılarak yapılandırılmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada anketlerin cevaplanmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan her ifade(1) “kesinlikle katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “kararsızım”, (4) “katılıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” a kadar 5 aşamalı ölçekle değerlendirilmiştir. Anket sonuçları SPSS programına girilerek değerlendirilmiştir.

Anket formu iki bölüm halinde tasarlanmıştır. İlk bölümünde, katılımcılara ait demografik özelliklerin yer aldığı (yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, çalışma süresi) başlıklarında 4 soru bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde, öğrenen örgüt özelliklerinin belirlenmesine yönelik 21 soru bulunmaktadır. Öğrenen örgüt ölçeği olarak, Watkins ve Marsick (1996) tarafından ortaya konan “Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)” isimli ölçeğin Türkçeye çevrilmiş şeklini kullanan Demir'in (2006) kullanmış olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Öğrenen örgüt özelliklerinin belirlenmesinde kullanılan ölçek ise, sürekli öğrenme (1., 2., 3.sorular), diyalog ve araştırma (4., 5., ve 6.sorular), takım halinde öğrenme (7., 8., ve 9.sorular), paylaşımcı sistemler (10.,11., ve 12.sorular), güçlendirilmiş çalışanlar (13., 14., ve 15.sorular), sistemler arası bağlantı (16., 17., ve 18.sorular, destekleyici liderlik (19., 20., ve 21.sorular) olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmaktadır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın alt varsayımları:

H1: Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi ile öğrenen örgüt boyutları arasında ilişki vardır.

Tablo:2 Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Çalışma Süresi ile Öğrenen Örgüt Boyutları Arasındaki İlişki

		Sürekli Öğrenme	Diyalog Araştırma	Takım Halinde Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler Arası Bağlantı	Destekleyici Liderlik
Yaş	Anlamlılık sig.2	,420	,112	,749	,021	,530	,276	,982
Cinsiyet	Anlamlılık sig.2	,831	,181	,053	,323	,311	,962	,895
Eğitim Düzeyi	Anlamlılık sig.2	,552	,425	,475	,143	,870	,287	,169
		Sürekli Öğrenme	Takım Halinde Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Sistemler Arası Bağlantı			
Çalışma Süresi	Anlamlılık sig.2	,000	,000	,000	,000			

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi ile öğrenen örgüt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için “Correlate-Bivariate” testi yapılmıştır ve sonuçlar tablo 2’de yer almaktadır. Çalışanların yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna ait sig. 2 değerleri $p > 0.01$ olduğundan aralarındaki ilişki tesadüftен ileri gelmiştir ve istatistiksel olarak bir ilişki görülmemektedir. Hipotez H0 hipotezi olarak kabul edilmektedir.

Çalışma süresi ile öğrenen örgüt boyutları arasındaki ilişkiye ait sig. 2 değerinin $p=,000$ olduğu görülmektedir. Sig. (2) değeri $p < 0.01$ olduğundan çok anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.5.Araştırmanın Bulgular

Araştırmanın bulguları demografik özellikler, Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler Arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik olmak üzere sekiz kategoride yer almaktadır. Araştırmada elde edilen niceliksel veriler, SPSS programında değerlendirilmiştir.

3.5.1. Demografik Özellikler

Tablo 3: Cinsiyete Göre Dağılım

CİNSİYE T	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	107	60,8	60,8
Kadın	69	39,2	100,0
Toplam	176	100,0	

Tablo 3’de çalışanların cinsiyete göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre örnekleme katılanların 107’si erkek, 69’u kadındır.

Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım

YAŞ	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-24	2	1,1	1,1
25-34	83	47,2	48,3
35-44	72	40,9	89,2
45-54	18	10,2	99,4
55 ve üzeri	1	0,6	100,0
Toplam	176	100,0	

Tablo 4'de çalışanların yaş dağılımları yer almaktadır. Buna göre çalışanların çoğunluğunu 25-34 yaş grubu ve 35-44 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 5: Eğitim Durumu

EĞİTİM DURUMU	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	5	2,8	2,8
Lise	25	14,2	17,0
Yüksekokul	26	14,8	31,8
Lisans	91	51,7	83,5
Yüksek Lisans	29	16,5	100,0
Toplam	176	100,0	

Tablo 5'de çalışanların eğitim durumu yer almaktadır. Buna göre çalışanların çoğunluğu üniversite mezunudur.

Tablo 6: Çalışma Süresi

ÇALIŞMA SÜRESİ	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	5	2,8	2,8
1-5 yıl	45	25,6	28,4
5-10 yıl	77	43,8	72,2
10 yıl üzeri	49	27,8	100,0
Toplam	176	100,0	

Tablo 6'da çalışanların çalışma süresi yer almaktadır. Buna göre çalışanların çoğunluğu 10 yıl ve altı süredir kurumda çalışmaktadır.

3.5.2. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Değerlendirilmesi

Bu kategoride öğrenen örgüt boyutlarının değerlendirilmesi ile ilgili ankette yer alan sorular 7 alt boyutta incelenmiştir.

Tablo 7: Sürekli Öğrenme Boyutu

SÜREKLİ ÖĞRENME	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,0	4,0
2-Katılmıyorum	20	11,4	15,3
3-Kararsızım	41	23,3	38,6
4-Katılıyorum	86	48,9	87,5
5-Kesinlikle Katılıyorum	22	12,5	100,0
Toplam	176	100,0	

Sürekli öğrenme boyutu ankette yer alan 1, 2 ve 3. sorularla çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir ve değerlendirme sonuçları tablo 7'de yer almaktadır. Buna göre çalışanların %48,9'u kurumlarında sürekli öğrenme boyutunun olduğunu düşünmektedir.

Tablo 8: Diyalog ve Araştırma Boyutu

DİYALOG ARAŞTIRMA	VE	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-Kesinlikle Katılmıyorum		10	5,7	5,7
2-Katılmıyorum		15	8,5	14,2
3-Kararsızım		63	35,8	50,0
4-Katılıyorum		68	38,6	88,6
5-Kesinlikle Katılıyorum		20	11,4	100,0
Toplam		176	100,0	

Diyalog ve araştırma boyutu ankette yer alan 4, 5 ve 6. sorularla çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir ve değerlendirme sonuçları tablo 8'de yer almaktadır. Buna göre çalışanların %38,6'sı kurumlarında sürekli öğrenme boyutunun olduğunu düşünmektedir.

Tablo 9: Takım Halinde Öğrenme Boyutu

TAKIM ÖĞRENME	HALİNDE	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-Kesinlikle Katılmıyorum		12	6,8	6,8
2-Katılmıyorum		21	11,9	18,8
3-Kararsızım		62	35,2	54,0
4-Katılıyorum		67	38,1	92,0
5-Kesinlikle Katılıyorum		14	8,0	100,0
Toplam		176	100,0	

Takım halinde öğrenme boyutu ankette yer alan 7, 8 ve 9. sorularla çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir ve değerlendirme sonuçları tablo 9'da yer almaktadır. Buna göre çalışanların %38,1'i kurumlarında takım halinde öğrenme boyutunun olduğunu düşünmektedir.

Tablo 10: Paylaşımçı Sistemler Boyutu

PAYLAŞIMCI SİSTEMLER	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-Kesinlikle Katılmıyorum	21	11,9	11,9
2-Katılmıyorum	33	18,8	30,7
3-Kararsızım	63	35,8	66,5
4-Katılıyorum	51	29,0	95,5
5-Kesinlikle Katılıyorum	8	4,5	100,0
Toplam	176	100,0	

Paylaşımçı sistemler boyutu ankette yer alan 10, 11 ve 12. sorularla çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir ve değerlendirme sonuçları tablo 10'da yer almaktadır. Buna göre çalışanların %35,8'i kurumlarında paylaşımçı sistemler boyutunun varlığı ile ilgili kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11: Güçlendirilmiş Çalışanlar Boyutu

GÜÇLENDİRİLMİŞ ÇALIŞANLAR	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-Kesinlikle Katılmıyorum	25	14,2	14,2
2-Katılmıyorum	26	14,8	29,0
3-Kararsızım	60	34,1	63,1
4-Katılıyorum	55	31,3	94,3
5-Kesinlikle Katılıyorum	10	5,7	100,0
Toplam	176	100,0	

Güçlendirilmiş çalışanlar boyutu ankette yer alan 13, 14 ve 15. sorularla çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir ve değerlendirme sonuçları tablo 11'de yer almaktadır. Buna göre çalışanların %34,1'i kurumlarında güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun varlığı ile ilgili kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 12: Sistemler Arası Bağlantı Boyutu

SİSTEMLER ARASI BAĞLANTI	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-Kesinlikle Katılmıyorum	16	9,1	9,1
2-Katılmıyorum	27	15,3	24,4
3-Kararsızım	70	39,8	64,2
4-Katılıyorum	56	31,8	96,0
5-Kesinlikle Katılıyorum	7	4,0	100,0
Toplam	176	100,0	

Sistemler arası bağlantı boyutu ankette yer alan 16, 17 ve 18. sorularla çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir ve değerlendirme sonuçları tablo 12'de yer almaktadır. Buna göre çalışanların %39,8'i kurumlarında sistemler arası bağlantı boyutunun varlığı ile ilgili kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13: Destekleyici Liderlik Boyutu

DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-Kesinlikle Katılmıyorum	23	13,1	13,1
2-Katılmıyorum	22	12,5	25,6
3-Kararsızım	53	30,1	55,7
4-Katılıyorum	65	36,9	92,6
5-Kesinlikle Katılıyorum	13	7,4	100,0
Toplam	176	100,0	

Destekleyici liderlik boyutu ankette yer alan 19, 20 ve 21. sorularla çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir ve değerlendirme sonuçları tablo 13'de yer almaktadır. Buna göre çalışanların %36,9'u kurumlarında destekleyici liderlik boyutunun olduğunu düşünmektedir.

Sonuç Ve Öneriler

Bu çalışmada bir kamu kurumu olan Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin öğrenen örgüt anlayışı ile ilgili gerçekleştirilen anket sonuçlarına ilişkin ortaya çıkan bulgulara:

Sürekli öğrenme boyutu ile ilgili çalışanlar yüksek oranda katılıyorum olarak belirtmişlerdir. İkinci sırada kararsız olarak fikir beyan edenler yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar neticesinde kurumlarında sürekli öğrenme boyutunun varlığının çalışanlar tarafından tam olarak kabul edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Diyalog ve araştırma boyutu ile ilgili çalışanlar yüksek oranda katılıyorum olarak belirtmişlerdir. İkinci sırada kararsız olarak fikir beyan edenler yer almaktadır ve kararsızların oranı katılıyorum yanıtını veren çalışanların sayısına yakındır. Elde edilen sonuçlar neticesinde kurumlarında diyalog ve araştırma boyutunun varlığının çalışanlar tarafından tam olarak kabul edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Takım halinde öğrenme boyutu ile ilgili çalışanlar yüksek oranda katılıyorum olarak belirtmişlerdir. İkinci sırada kararsız olarak fikir beyan edenler yer almaktadır ve kararsızların oranı katılıyorum yanıtını veren çalışanların sayısına yakındır. Elde edilen sonuçlar neticesinde kurumlarında takım halinde öğrenme boyutunun varlığının çalışanlar tarafından tam olarak kabul edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Paylaşımçı sistemler boyutu ile ilgili çalışanlar yüksek oranda kararsızım olarak belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar neticesinde kurumlarında paylaşımçı sistemler boyutunun varlığının çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve kabul edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Güçlendirilmiş çalışanlar boyutu ile ilgili çalışanlar yüksek oranda kararsızım olarak belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar neticesinde kurumlarında güçlendirilmiş çalışanlar boyutunun varlığının çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve kabul edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Sistemler arası bağlantı boyutu ile ilgili çalışanlar yüksek oranda kararsızım olarak belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar neticesinde kurumlarında sistemler arası bağlantı boyutunun varlığının çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve kabul edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Destekleyici liderlik boyutu ile ilgili çalışanlar yüksek oranda katılıyorum olarak belirtmişlerdir. İkinci sırada kararsız olarak fikir beyan edenler yer almaktadır ve kararsızların oranı katılıyorum yanıtını veren çalışanların sayısına yakındır. Elde edilen sonuçlar neticesinde kurumlarında destekleyici liderlik boyutunun varlığının çalışanlar tarafından tam olarak kabul edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmasında elde edilen bulguların genel değerlendirmesinde, kararsızların belirtilen boyutların varlığını kabul edenlere oranla ikinci büyük oranda çıkması, kamu kurumunun öğrenen örgüt oluşumunda net ve anlaşılır olmadığını yönetim ve uygulamalarda yeterince başarılı olmadığını göstermektedir. Özellikle paylaşımçı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar ve sistemler arası bağlantı boyutlarının yüksek oranda kararsız olarak çıkması bu boyutların bilinirliğinin olmadığını incelenen kamu kurumunda öğrenen örgüt modelinin uygulamasında ve yöntemlerinde personel tarafından kabul edilmeyen veya öğrenilmeyen uygulamalar olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmada incelenen kamu kurumunda öğrenen örgüt anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların daha belirgin, sistematik ve anlaşılır olması ve bu süreçlere personelin daha aktif bir şekilde dahil edilmesi gerekliliği bu araştırma kapsamında önerilmektedir. Ayrıca söz konusu çalışma farklı kamu kurumları ve çalışanlarına gerçekleştirilecek araştırmalar ve yöntemlerle derinlemesine araştırılabilir.

Kaynakça

- Atak, M. & Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkileri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, S63-70.
- Ayhan, U. (2007). Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 76, 95-96.
- Basım, N. H., Sözen, H. C., Yekoğlu, O., Sağsan, M., Şeşen, H., Çetin, F., (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Siyasal Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009.
- Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, Ö. R. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, S51-65.
- Garvin, D. A, (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Karakaş, F. (2015) “Yeni Yüzyılın Yenilenen Kurumları: Öğrenen Organizasyonlar-2” (Çevrimiçi:<http://Blog.Milliyet.Com.Tr/Yeni-Yuzyilin-Yenilenen-Kurumlari--Ogrenen-Orginizasyonlar---2/Blog/?Blogno=25493>. S. 2-3.)

- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Beta A.Ş., 7. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul.
- Mcgill, M., J. Slocum, W. & Lei, D. (1992). Management Practices In Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21,1,5-17.
- Öğüt, A. (2001). Bilgi Çağında Yönetim. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, S163-178.
- Özen, Kutanis, R. (2002). Öğrenen Organizasyonlar. İçinde: Dalay İ., Coşkun R. ve R. Altunışık (der) Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. Beta, İstanbul.
- Senge, M. P. (2009). The Learning Organization. [www.http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization](http://www.infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization).
- Turan, A. H. & Genç, F. N. (2004), Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimlerde Karar Verme Sistemlerinin Kullanılışı-Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler ve Uygulama Süreci. Osman Gazi Üniversitesi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, S. 557-566.
- Yerdelen, E. (2012). Yönetimde Çağdaş Gelişme: Öğrenen Kamu Örgütleri. S.3.
- Yılmaz, A. (2007). AB'ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar. *D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, Nisan, S. 222.

Extended English Abstract

As a result of technological and economical impacts in today, there is rapid changes in many areas. The most important format of these changes is “phenomenon of learning”. Learning process which is in every moment of life, affects not only individuals but also businesses and institutions by global interactions. Thus, processes and plans of institutional organizations are changing as well. The learning organization has become necessary as a result of economical, social and technological developments in public and private sectors, uncertainties in business life, changing competitive conditions, the rapidly changing needs and expectations of employees, changing of information in a short time.

Knowledge has great effect on birth of learning organizations. “Phenomenon of learning organizations” which was used firstly in 1978 in studies of Chris Argyris and Donal Schon, was shaped by Peter M.Senge later. First usage of it as a concept was in 1990 in Peter Senge’s book which is named “The Fifth Discipline”. Learning Organization consists of three stages including individual, learning team and learning organization. After sharing information, comprehension and mutual decisions, phenomenon of learning organizations occurs and it consists an organizational benefits.If there is not an organizational benefit, it is not possible to talk about a learning organization. Learning organizations are authorities for information production, gaining, interpreting, managing, improving, holding, applying and transferring in order to create a future.Learning is first priority for learning organization and it studies for learning’s continuity. When it continues institutional learning, it studies for improving its products and services and makes plans. Furthermore, it constantly improves concept of management together with human resources, according to location and circumstances and so invests for the future.

All public and private sectors have dynamic structures. Phenomenon of learning organization and learning model, which occur in today’s management concept, have been used in public institutions.As a result of rapid changes, public institutions have started to work effectively and efficiently, when they service , satisfaction has emerged as a necessity as well.This concept has

started to alter obsolete structure of public institutions and their working methods. As like private businesses also public public institutions has started to turn toward to effective, efficient and qualified systems in today's challenging and competitive environment. Although it is not very effective and adequate, from now on, structure of public institutions and management concepts are being changed by the effect of learning phenomenon.

The process of becoming a learning organization of public organizations has three stages. First stage is establishment stage. In this stage, structural preparation and individual learning efforts are encouraged and the ground is prepared. In the formative stage, institutions provide learning opportunities to their employees within the framework of a learning organization concept. In case of continuity, organization creates essential values, structures, technology, communication channels and transformation comes true with organizational learning.

At final stage, the organization which can apply changes and can start relearning processes during the process of reshaping, becomes a public organization. The organizational model of learning in the public, firstly applied in education institutions and in local administrative units. In the following processes it was applied in other public institutions. Citizens who pay taxes to government and get services from government, have right to be voter at the same time. When citizens become conscious, their expectations increase and they demand better services from the businesses. The municipalities, which have important service field among the public institutions, serve in order to fulfill expectations of citizens and they also presence by choices of citizen. Therefore, as long as they serve with continuous development and change approach, they have supports of citizens.

The subject of study, which carried out by learning organization concept and public institutions, is “how learning organization is being evaluated by employees of Kocaeli Metropolitan Municipality”. In the research, survey type questionnaire was used in order to achieve primary data. Survey form was formed by using likert type scale. The survey has two sections and total of 21 questions. For answering the questions, quintet likert scale was used in the research. Every expressions in the survey were evaluated by quintet staged likert scale from (1) definitely disagree, (2) disagree, (3) undecided, (4) agree to (5) definitely agree. In the survey form, there is 21 questions and 7 subscales to determine features of learning organization. Demir's (2006) scale was used as learning organization scale which is translated to Turkish from Watkins ve Marsick's (1996) “Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)” scale. The scale which used to determine the learning organization features, consists of seven subscales including : “Continuous learning, dialogue and research, learning as a team, sharing systems, strengthened employees, interconnections among the systems, supportive leadership”.

“How learning organization is being evaluated by employees of Kocaeli Metropolitan Municipality” has been searched in this study. Surveys were applied on 176 employees and result of surveys were evaluated on SPSS programme. Result shows that learning organization concept which was evaluated by employees is accepted as “continuous learning, dialogue and research, learning as a team and supportive leadership” on the other hand employees are unsure about “sharing systems, strengthened employees, interconnections among the systems”. In accordance with these informations, it is obviously seen that “learning understanding of learning organization” is effective in Kocaeli Metropolitan Municipality.