

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ASKERİ BİRLİKLERDE
ÖĞRENEN ORGANİZASYON MODELİ**

**Kadir KILIÇ
0930201301**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU**

2014

ISPARTA



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması I

Tarih: 14/3/2014

Enstitü Yönetim Kurulunun 22/ 1/2014 tarih ve 640-09-C sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Kadir KILIÇ'ın "Askeri Birliklerinde Öğerenen Organizasyonlar Modeli" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 14/3/2014 tarihinde saat 10.00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 30 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine**

(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine**

(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin**

reddedilmesine

(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

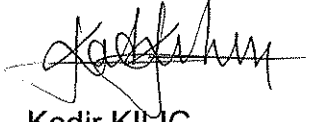
Gereği için arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman :	Prof.Dr.Hasan İBİCIOĞLU	
Üye :	Doç.Dr.Uysal KERMAN	
Üye :	Doç.Dr.Ramazan ERDEM	
Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları		

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Askeri Birliklerde Öğrenen Organizasyon Modeli” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

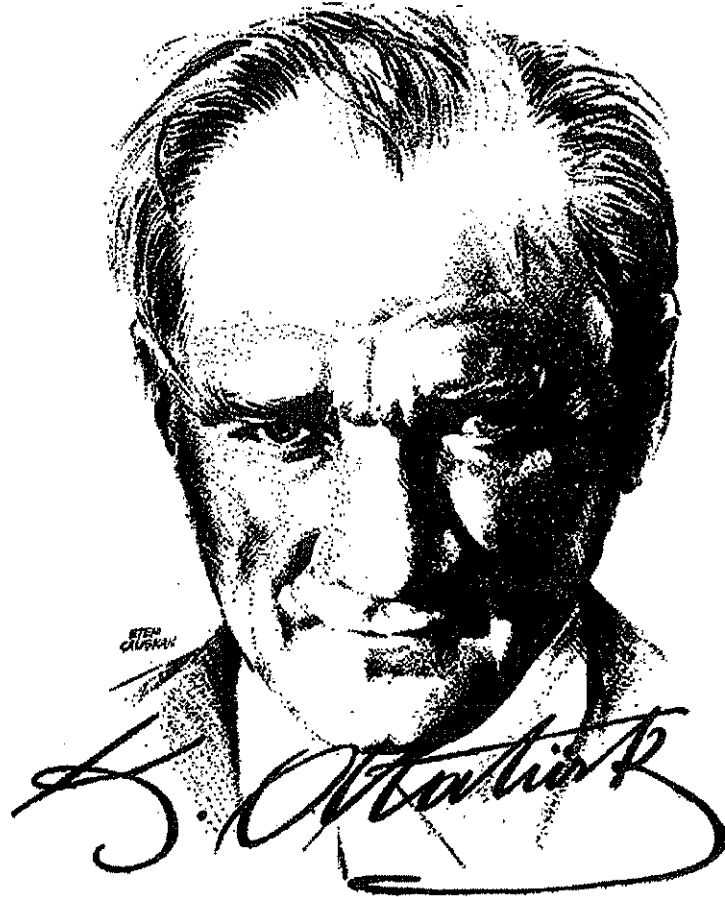

Kadir KILIÇ
11 Mart 2014

ÖNSÖZ

Gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalara ışık tutması amacıyla hazırlanan bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde engin ve berrak vizyonu ile bana önderlik eden danışmanım Sayın Prof.Dr. Hasan İBİCİOĞLU'na, desteğini ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen hocam Yrd.Doç.Dr. Sayın Seher DERYA KULA'ya, eğitim ve çalışma hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim eşim Nurgül KILIÇ'a ve beni sabırla evde bekleyen biricik kızlarım; Tuğçe ve Berna'ya sonsuz teşekkür ederim.

Kadir KILIÇ

Isparta 2014



*Çalışmadan, yorulmadan,
ÖĞRENMEYEN rahat yaşama
yollarını aramayı itiyat haline getirmiş milletler,
evvela hassasiyetlerini, sonra hürriyetlerini ve daha sonra
istikfallerini kaybetmeye mahkûmdurlar.*

M.Kemal ATATÜRK

ÖZET

ASKERİ BİRLİKLERDE ÖĞRENEN ORGANİZASYON MODELİ

Kadir KILIÇ

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Tezi, 94 sayfa, Mart 2014

Danışman: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmakta, sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemekte iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Askeri birlikler geleneksel tehditlerin yanında soğuk savaş sonrasında ortaya çıkan konvansiyonel olmayan tehlikeler, riskler ve tehditlerle de yüzleşmelidirler. Bu tehditlerle baş edilebilmesi için Senge'nin sunduğu çözüm; "Beşinci Disiplin" ile formüle edilen "Öğrenen Organizasyonlar" modelidir.

Bu çalışma askeri birliklerin öğrenen organizasyon olup olmadıklarını incelemektedir. Çalışmanın araştırma bölümü iki bölümden oluşmaktadır, ilk bölümünde NATO ile BiO kuruluşlarına üye ülkelerin icra ettiği tatbikatta yapılan katılımlı gözlemi içermekte, ikinci bölümde ise Senge'nin Beş Disiplini perspektifinde askeri birliklerin öğrenen organizasyon olup olmadıkları incelenmektedir.

11 Eylül saldırıları ile gündeme gelen yeni tehditler ile mücadelede konvansiyonel harekât icra etmek maksadıyla eğitilen orduların yetersiz kaldığı, değişim ve dönüşüme ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Peter Senge tarafından ortaya koyulan beş disiplin ile özetlenen öğrenen organizasyon modelinin askeri birliklerin ihtiyaç duyduğu bu değişim ve dönüşüme cevap verebileceği savunulmaktadır. Yapılan nitel araştırma (katılımlı gözlem)'da gözlemlenen tespitler sonucunda; özellikle ABD önderliğinde NATO'da başlatılan dönüşüm çalışmaları sonucunda NATO askeri birliklerinin öğrenen organizasyon modeline uygun olduğu, hatta NATO askeri yapısının öğrenen organizasyon modelinin de ötesine geçerek adeta

öğrendiğini ve elde ettiği tecrübeleri geliştirmekte olan ülkelere ve diğer uluslararası örgütlere de “öğreten bir organizasyon modeli”ni ortaya koyduğu belirtilmektedir.

Anahtar Kelimeler; Öğrenen Organizasyonlar, Beşinci Disiplin, Askeri Birliklerin Dönüşümü, Katılımlı Gözlem, Öğreten Organizasyonlar.

ABSTRACT

LEARNING ORGANIZATIONS MODELE AT MILITARY FORCES

Kadir KILIÇ

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration
Master Thesis, 94 pages, March 2014

Supervisor: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

The need of learning for the organizations results from the continual and rapid changes in environment. While the organizations designate their strategical goals, in a continuously changing and improving environment, they also have to adopt themselves to these changes both technological and structural. After Cold War Military organizations have to confront with a mix of both traditional and unconventional hazards, risks, and even potential threats. Senge's solution to struggle with this threats is "Learning Organizations Modele" that formulated with "Fifth Discipline".

This study evaluates whether the Military Organizations are learning organizations or not? This study' consists of two main part, first of all is a participant observation in a NATO and PfP Organization Exercise and second part of the study is analysing the military forces as a learning organizations at the persfective of Peter Senge Fifth Dicipline.

To struggle with the new kinds of threats after eleven september, it were understood that military forces, trained against conventional threats, were incapable, and they need to change and trasform themselves.

This thesis claims that Peter Senge's "Learning Organization Modele" give an answer to need of military forces about changing and transforming themselves. According to the observation results at the qualitative study (participating observation); by the military transforming reforms after eleven september, NATO military forces are fully appropriate to learning organization modele, besides that the new NATO military structure more than learning organization, it seems it's a "teaching organization" that transferring its expriences to developing countries and international organizations.

Key Words: Learning Organizations, Fifth Dicipline, Participant Observation, Military Forces Transformation, Teaching Organizations.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR.....	2
1.1. Öğrenen Organizasyonlar.....	2
1.1.1. Organizasyonel Öğrenme.....	3
1.1.1.1. Tek Döngülü Öğrenme.....	4
1.1.1.2. Çift Döngülü Öğrenme.....	4
1.1.1.3. İkincil Öğrenme.....	4
1.1.2. Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	6
1.1.3. Öğrenen Organizasyon Geleneksel Organizasyon Farkları.....	5
1.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri.....	9
1.2.1. Bilen Organizasyon.....	10
1.2.2. Anlayan Organizasyon.....	11
1.2.3. Düşünen Organizasyon.....	12
1.2.4. Öğrenen Organizasyon.....	12
1.3. Öğrenen Organizasyon Temel Yetenekleri.....	14
1.3.1. Sistematik Problem Çözme.....	14
1.3.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımlar Deneme.....	14
1.3.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme.....	14
1.3.4. Başkalarından Öğrenme.....	15
1.3.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı.....	15
1.3.6. Sinerji Yaratma.....	16
1.3.7. Sürekli İyileştirme.....	16

1.4. Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Yetersizlikleri	16
1.4.1. Pozisyon ve Kişisel Kimlik	16
1.4.2. Düşmanı Dışarıda Arama Zihniyeti.....	17
1.4.3. Önceden Etkin Olma Ve Sorumluluk Üstlenme	17
1.4.4. Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı.....	17
1.4.5. Yavaş Değişimlerin Önemslenmemesi	16
1.4.6. Tecrübeyle Öğrenme	16
1.4.7. Yönetici Takımlarla ilgili Sorunlar	16
1.5. Öğrenememe Hastalıkları.....	18
1.5.1. Sorunu Kabul Etmeme	18
1.5.2. Sorunu Görmemezlikten Gelme	18
1.5.3. Bilgiyi Paylaşmama	18
1.5.4. İlişkilendirememe.....	18
1.5.5. Ders Almama.....	18
1.5.6. Tecrübeyle Öğrenme	18
1.5.7. Sorunlarla Kişileri Karıştırmak	19
1.5.8. Mimariyi Ve Sistemi Anlamamak	19
1.5.9. Geçmişin Başarılarına Sığınmak	19
1.5.10 Eğitimle Öğrenmeyi Garantilemek	19

İKİNCİ BÖLÜM

2. ASKERİ BİRLİKLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU	20
2.1. Askeri Örgütlerin Tanımı.....	22
2.2. Askeri Örgüt Sivil Örgüt Karşılaştırması.....	22
2.3. Askeri Örgütlerin Gelişimi ve Modern Yönetim Yaklaşımları	24
2.3.1. Askeri Yönetim Prensipleri.....	22
2.3.2. Askeri Birliklerin Bürokratik Yönetimi	26
2.3.3. Modern Yönetim Yaklaşımları	27
2.3.4. Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları	28
2.3.4.1. Toplam Kalite Yönetimi	29
2.3.4.2. Sinerjik Yaklaşım.....	30
2.3.4.3. Amaçlara Göre Yaklaşım.....	30
2.3.4.4. Kıyaslama (Benchmarking)	31

2.3.4.5. Değişim Mühendisliği.....	31
2.3.4.6. Öğrenen Organizasyonlar	32
2.3.5. Askeri Birliklerin Modern Yönetim Yapıları	32
2.4. Askeri Örgütlerin Faaliyetleri	33
2.4.1. Stratejik Faaliyetler	34
2.4.2. Operatif Faaliyetler	34
2.4.3. Taktik Faaliyetler.....	35
2.5. Askeri Örgütlerin Özellikleri	35
2.6. Askeri Örgütlerin Teşkilatlanması	37
2.5.1. Kara Birlikleri.....	37
2.5.2. Deniz Birlikleri.....	37
2.5.3. Hava Birlikleri.....	38
2.7. Askeri Örgütlerde Yönetim Yapısı	38
2.7.1. Amirin Görevleri.....	38
2.7.2. Astın Görevleri.....	39
2.7.3. Komutanlık/Liderlik Özellikleri.....	40
2.7.4. Karargah ve Kurumlar	42
2.7.5. Kıt'alar.....	44
2.7.6. Askeri Birlik Yöneticileri	45
2.8. Dünyada Yaşanan Gelişmelerin Askeri Örgütlere Etkisi.....	47
2.8.1. Genel.....	47
2.8.2. Soğuk Savaş Dönemi Sonrası Yapılanma	47
2.8.3. Onbir Eylül Saldırıları Sonrası Yapılanma.....	49
2.8.4. Küreselleşme Ve Tehdit Algısında Değişim.....	51
2.8.5. NATO'nun Yeni Misyonu NATO'nun Dönüşümü	52
2.8.6. NATO Müttefik Dönüşümü Yüksek Komutanlığı (SACT)	53
2.8.7. NATO'da "Lessons Learned" Sistemi	56
2.8.8. Barış İçin Ortaklık Çalışmaları.....	57
2.8.9. NATO Bağlı Ülkelerin Askeri Birliklerine İlişkin Hazırlanan Öğrenen Organizasyon Çalışmaları.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ASKERİ BİRLİKLERDE ÖĞRENEN ORGANİZASYON MODELİ.....	60
3.1. Katılımlı Gözlem Araştırması.....	60
3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	61
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları.....	61
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	61
3.1.3.1. Nitel Araştırma Yöntemleri	61
3.1.3.2. Gözlem.....	62
3.1.3.3. Gözlem Türleri.....	63
3.1.4. Araştırmada Elde Edilen Veriler	66
3.1.5. Araştırmanın Bulguları.....	67
3.1.6. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar	70
3.2. Askeri Birliklerde Öğrenen Organizasyon Modelinin Beş Disiplin Perspektifinde Değerlendirilmesi	71
3.2.1. Ortak Vizyon	73
3.2.2. Takım Halinde Öğrenme.....	75
3.2.3. Kişisel Hakimiyet	77
3.2.4. Zihni Modeller.....	79
3.2.5. Sistem Düşüncesi.....	80
3.2.6. Değerlendirme.....	80
4. SONUÇ.....	82
KAYNAKÇA	84
ÖZGEÇMİŞ.....	90
EK -1 Gözlem Formları.....	91

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Bireysel Öğrenmeden Kollektif Öğrenmeye Geçiş Süreci	3
Şekil 1.2. Öğrenen Organizasyon Gelişim Süreci.....	8
Şekil 1.3. Bilen Organizasyon	10
Şekil 1.4. Anlayan Organizasyon.....	11
Şekil 1.5. Düşünen Organizasyon	12
Şekil 1.6. Öğrenen Organizasyon.....	13
Şekil 1.7.Öğrenen Organizasyon Öğrenme Döngüsü	13
Şekil 2.1. Temel Askeri Organizasyon Yapısı (Metehan M.Ö 209).....	24
Şekil 2.2. Modern Yönetim Yaklaşımında Örgütün Çevresi İle Uyumu.....	28
Şekil 2.3. NATO'nun Yeni Askeri Komuta Yapısı	54
Şekil 2.4. Öğrenen Organizasyon Gelişim Süreci.....	56
Şekil 2.5. NATO Müşterek Analiz ve Öğrenilen Dersler Merkezi Web Sitesi	57
Şekil 2.6. NATO Öğrenilen Dersler Süreç Şeması	57
Şekil 2.7. NATO-BİO Eğitim ve Tatbikat Faaliyetleri	58
Şekil 3.1. Vizyon Geliştirme Süreci.....	71
Şekil 3.2. ABD Silahlı Kuvvetlerine Ait Vizyon 2010/Vizyon 2025	71
Şekil 3.3. TMMM Temel Değerleri	72
Şekil 3.4. Öğrenilen Dersler İnternet Sayfaları	73
Şekil 3.5. ABD Askeri Birliklerinde Kullanılan Subay Değerlendirme Formu	75
Şekil 3.6. TSK Astsubay Sicil Belgesi Örneği.....	75
Şekil 3.7. Zihni Modeller Disiplini Karar Süreci	77

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Watkins ve Marsick'e Göre Öğrenen Örgüt'ün 7 Boyutlu Modeli	7
Çizelge 1.2. Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar.....	9
Çizelge 2.1. Askeri Birliklerde Öğrenen Organizasyon Litaratür Taraması.....	59
Çizelge 2.2. Gözlem Türleri.....	64
Çizelge 2.3. NATO-BİO Tatbikatındaki Katılımcıların Ülke Dağılımı	66
Çizelge 2.4. Tatbikat Planı Çalışma ve Programı	66
Çizelge 2.5. Doldurulmuş Örnek Gözlem Formları.....	67
Çizelge 3.1. Sistem Düşüncesi-Linear Düşünce Karşılaştırması	80

KISALTMALAR DİZİNİ

TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
KKK.lığı	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
NATO	: North Atlantik Treaty Organizations
BIO	: Barış İçin Ortaklık
US	: United States (Amerika Birleşik Devletleri)
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
FAS	: Feasible Acceptable Suitable
UTK	: Uygulanabilir Tatbik edilebilir Kabul edilebilir
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
PfP	: Partnership For Peace
AB	: Avrupa Birliği
M.Ö.	: Milattan Önce
USDA	: United States Department Of Army
BICES	: Battlefield Information Collection and Exploitation Systems

GİRİŞ

Yaşadığımız bilgi ve teknoloji çağında hızlı teknolojik gelişmeler, ekonomik, kültürel ve politik değişimler sürmekte, hız kesmeyen uluslararası rekabet ortamında sanayi toplumlarından bilgi toplumuna geçiş devam etmekte ve hemen hemen her alanda faaliyet gösteren şirketler, kamu organizasyonları ve her türlü örgüt yapıları bir değişim ve dönüşüme uğramaktadır. Böyle bir ortamda eski yapılarını muhafaza etmekte ısrar eden, değişime direnen, dönüşemeyen tüm organizasyonlar değersizleşerek, adeta bir “görünmez el” ile piyasa dışına itilmektedir.

İki kutuplu dünya ve soguk savaş geçmişte kalmıştır. İnsanları, kurumları ve dünyayı birbirine bağlayan akıllı cep telefonları, insanların yanında taşıdıkları el bilgisayarları ve internet sistemleri ile iletişimde yaşanan devrim kendini göstermekte ve değişim hızla sürmektedir. İletişim ve bilgi işlem sahalarında yaşanan teknolojik gelişmeler, ticari organizasyonların yapısında da büyük değişikliklere neden olmuştur.

Günümüzde organizasyonların değişim ve dönüşümünde en önemli etken bilgidir. Bilgiye ulaşım ve bilginin kullanılması ile kullanılan her türlü bilgiden anlamlı sonuçlar çıkararak rakip organizasyonlar ile rekabet önem kazanmıştır. Teknolojik gelişmeler sonucunda internetin kullanımı yaygınlaşmış, bilgiye ulaşım kolaylaşmış ancak bilginin kullanımı ve kullanımından elde edilen tecrübelerden ders alma diyebileceğimiz “öğrenme” konusunda ise organizasyonlar farklı yaklaşım ve tepkiler vermişlerdir.

Günümüz organizasyonları bir taraftan benzerleri ile rekabete devam ederken diğer taraftan değişim ve dönüşüm için istekli olmakta ve hızla değişen koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadır. Modern dönemde organizasyonların tüm bu koşullara uyumu eski dönemlerde olduğu gibi karizmatik liderlik özelliklerine sahip liderlerin yetenekleri ve değişime uyumu gerek şartı sağlamakla birlikte yeter şartı sağlamamaktadır. Ayrıca günümüzde organizasyonlar meydana gelen değişiklikleri kabul edip, uygulamakla değil; yeni imkanlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek, öğrenme yeteneğini geliştirmekle var olacaktır. Başarılı organizasyonlar, öğrenme işlemini sürekli ve dinamik olarak uygulayan organizasyonlardır. “Öğrenen Organizasyon” yaklaşımı, organizasyonlara bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Öneren, 2008: 163).

“Öğrenen Organizasyon” yaklaşımı son zamanlarda işletme alanında öne çıkmış önemli bir yaklaşımdır (Öneren, 2008: 164). Bu yaklaşım işletmeciliğin farklı alanlarına uygulanmaya başlanmıştır. Öncelikle ekonomi ve teknoloji alanlarında faaliyet gösteren şirketlerde bu model uygulanarak başarılar elde edilmiştir. Son yıllarda özellikle de Türkiye’de eğitim alanında faaliyet gösteren İlköğretim, Ortaöğretim ve Üniversitelerin Öğrenen Organizasyon olup olmadıklarına dair bir çok bilimsel araştırma ve inceleme yapılmıştır.

Bu çalışmada ilk bölümde öğrenen organizasyon kavramı ve öğrenen organizasyonların özellikleri, temel yetenekleri, öğrenme yetersizlikleri ve öğrenememe hastalıklarına yer verilecek, ikinci bölümde; askeri örgütlerin tanımı, askeri örgütlerin tarihi gelişimi ve askeri birliklerin yönetim ve organizasyonu anlatılacak, soğuk savaş sonrası dönemde ortaya çıkan gelişmeler ve yeni tehdit ortamına göre değişen ve dönüşen askeri birliklerin yapıları incelenecektir. Ayrıca NATO’nun geçirdiği dönüşüm ve NATO bağlısı ülkelerde öğrenen organizasyon denemeleri üzerinde durulacaktır. Çalışmanın araştırma bölümünü içeren son bölümü ise iki kısımdan oluşmaktadır, ilk kısımda NATO ile BiO kuruluşlarına üye ülkelerin icra ettiği tatbikatta yapılan katılımlı gözleme yer verilecek, ikinci kısımda ise Senge’nin Beş Disiplini perspektifinde askeri birliklerin öğrenen organizasyon olup olmadıkları incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

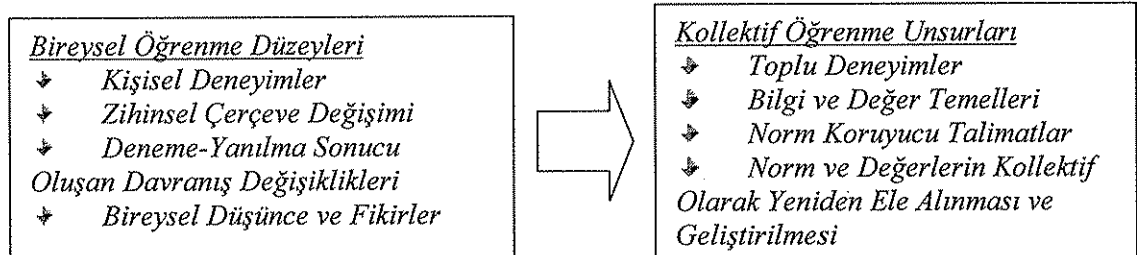
ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.1. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Öğrenen Organizasyon kavramını açıklamadan önce, “öğrenme kavramı nedir?” öncelikle bunu cevaplanmalıdır. Eren’e göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişimdir (Eren, 1993:403). Öğrenmek demek, aslında belli bir biçimde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve uygulamayı başarabilecek duruma gelmektir. Ancak belli bir davranış yeteneği kazanmış olan kimse gerçekten öğrenmiş sayılır (Tosun, 1992:424).

Organizasyonlarda öğrenme olabilmesi için neler gerekmektedir? Probst ve Buchel’e göre öğrenmenin stratejik açıdan sinerji yaratması için üç temel faktör gerekmektedir. İlki “bilgi”, öğrenme sürecinin temel girdisi, doğru, anlamlı ve işe yarar bilgidir. Diğerleri “yetenek” ve “istek”, kişilere zorla bir şeyler öğretilemez, öğrenebilecekleri ortamlar hazırlanmalı ve kişide öğrenme gücü, yeteneği ve isteği olmalıdır. Bunların yanında paylaşılan vizyon, esneklik sağlayacak stratejiler, çevresel faktörlere önem, teknolojik alt yapı, yaratıcılık ve farklı bakış açıları, kısaca öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt gerekmektedir (Yazıcı, 2001:21). Son olarak Peter Senge öğrenmeyi; “İnsanı şimdiye kadar yapamadığını yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişikliklerinin bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır (Senge, 1993:11).

Öğrenmenin bir organizasyon içerisinde gerçekleşebilmesi için organizasyon içinde bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif yani birlikte öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulması gerekmektedir. Bu köprü üç önemli unsurun birlikte geliştirilmesiyle oluşacaktır. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve bütünleşmedir. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçiş süreci **Şekil 1.1’de** belirtilmiştir.



Şekil 1.1. Bireysel Öğrenmeden Kollektif Öğrenmeye Geçiş Süreci (Usta, 2008:12)

Bireysel öğrenme düzeylerinden kollektif öğrenmeye geçişte iletişim, bireylerin ve tarafların birbirlerini anlaması ve örgüt içinde bir konsensus sağlanması için gerekli olan çok önemli bir köprü ayağıdır. Ancak, çok yönlü ve sağlam iletişim sistemi bireysel öğrenme sonuçlarının kollektif bir bilgi haline gelmesi süreci için tek başına yeterli değildir. Bu dönüşümün aynı zamanda diğer örgüt üyeleri için de anlaşılabilir ve şeffaf olması gerekir. Şeffaflık aynı zamanda işletmede bir kollektif bilgi hafızası ve ortak sembolik değerlerin oluşturulması demektir. Böylece örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için gerekli üçüncü ayak olan bütünleştirme yani bilgilerin birleştirilmesi sağlanabilecektir (Düren, 2000:138).

1.1.1. Organizasyonel Öğrenme

Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılabilmesi için öğrenme düzeylerinin birbirinden ayrılması ve ayrı ayrı belirtilmeleri gerekmektedir (Kutaniş, 2000:138).

1.1.1.1. Tek Döngülü Öğrenme (Single-Loop Learning)

Bu öğrenme tipinde kişiler hataları bulup düzelterek çevrelerinde oluşan değişimlere tepkilerini verirler ama organizasyonun mevcut normlarını korurlar, değiştirmezler (Kutaniş, 2000:139). Bu öğrenme düzeyi herhangi bir sorgulamayı veya düşünmeyi teşvik etmez, sadece var olan problemlerin çözümüne odaklanır, problemleri oluşturan nedenler incelenmeden bırakılır. Bu öğrenme düzeyini Dodgson “kuruluş ayarlarını hiç sorgulamadan değişikliklere kendini ayarlayan bir termostat”, Fio ve Lyles “stratejik olmayan düşük düzeyde öğrenme” ve Senge de “uyumsal (adaptive) öğrenme” olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle organizasyonlar, belli kural ve politikalar dahilinde hataları bulup düzeltmeyi sağladığı için bu öğrenme tipini kullanmaktadırlar.

1.1.1.2.Çift Döngülü Öğrenme (Double-Loop Learning)

Çift döngülü öğrenmede hata bulunup düzeltilir buna neden olan organizasyonel politika ve amaçlar da değiştirilir (Kutaniş, 2000:138). Bundan dolayı Senge, bu öğrenme düzeyini pro-aktif olarak da tanımlar (Senge, 1993:11). Söz konusu

değiştirmenin yapılabilmesi için mevcut süreçler çok iyi bir şekilde izlenirken aynı zamanda organizasyon kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının düzeltilmesi de gerekmektedir.

1.1.1.3. İkincil Öğrenme (Deutero Learning)

Bu öğrenme düzeyi, organizasyonların tek ve çift döngülü öğrenmelerini nasıl gerçekleştireceklerini öğrendikleri zaman meydana gelir. Organizasyonun nasıl öğreneceğini öğrenme kapasitesi ve bu sürecin devam ettirebilme gücünü yansıtır. Bu öğrenme düzeyinde kişiler, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejilerini belirleyerek bunları değerlendirir ve geliştirirler (Kutaniş, 2000:139). Organizasyonların tek ve çift döngülü öğrenme arasındaki dengeyi yakalayabilmeleri ile “Geliştirici Organizasyonlar” (Generative Organizations) halini almaları, bu düzeyin odağında yer almaktır. Bunun yanında örgütlerde öğrenmenin düzeylerini ifade etmede Fiol ve Lyles’in sınıflandırması da kullanılabilir. Onlara göre örgütsel öğrenmede iki düzey vardır (Fiol, Lyles, 1985:11). Bunlar düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenmedir.

➔ Düşük Düzeyli Öğrenme : Eskilerin tekrarına dayanan, yüzeysel, kısa vadede ve geçici nitelik taşımaktadır (Fiol, Lyles, 1985:13). Düşük düzeyli öğrenmenin işletmede kalıcı iyileştirmelerle taban oluşturma gücü yoktur. Öğrenmeyi öğrenmiş organizasyonlar, düşük düzeyden yüksek düzeyli öğrenmeye, kolektif olarak geçmiş örgütlerdir.

➔ Yüksek Düzeyli Öğrenme: Yüksek düzeyli öğrenme, yeni eylemler, davranışlar ortaya koyan ve örgütlerde bütünsel değişimi getiren nitelik taşımaktadırlar. Bu tip örgütlerde öğrenme, temel normların, referans çerçevelerinin ve varsayımların yeniden ve birlikte düşünülmesini, sorgulanmasını sağlar. Böylece organizasyonun bütününde pozitif sinerji oluşur (Fiol, Lyles, 1985:14). Öğrenmeyi öğrenmiş organizasyonlar öğrenme yetkinliğini, dinamik bir öğrenme alt yapısı yani etkin bir geri besleme sistemi üzerine oluşturmuşlardır. İş süreçlerini iyileştirmede daha ziyade yaratıcılıklarından yararlanırlar. Bu organizasyonlarda her türlü faaliyet, bütüncül bir bakış açısıyla, birbiriyle öğrenme alt yapısı çerçevesinde bağlantılı hale getirmiştir.

Özetlemek gerekirse tek yönlü öğrenme, örgütün bilinen amaçlarını gerçekleştirmek yönündeki kapasitesini geliştirmeye yöneliktir. Rutin ve davranışsal bir öğrenmedir. Bu tip öğrenmede örgüt, iç ve dış çevredeki hataları sezinledikten sonra örgütün temel yaklaşımlarında bir değişikliğe gitmeksizin öğrenir. Çift yönlü öğrenmede, örgütün doğası, amaçları, değerleri ve inançları yeniden değerlendirilir. Bu öğrenme tipi örgütün kültürünü değiştirmeyi içerir (Schein, 1996:9-20). Özellikle örgütün nasıl öğrenileceğini öğrenmesi hedeflenir.

Sun Tzu'ya göre askeri bir kuvvetin sürekli belli bir şekil alması diye bir şey olmamalı, tıpkı aynı şekilde akmayan su gibi askeri kuvvet de düşmana göre değişip kendini kendini uyarlamalıdır. (Tzu, 2013:34).

Organizasyon ise belirli bir amaca yönelik, birbiri ile bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanmadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2014).

Organizasyonların yaşayabilmesi için etrafındaki olaylardan haberdar olması ve olabilecek değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 501).

1.1.2. Öğrenen Organizasyon Kavramı :

Öğrenen organizasyon kavramı ilk kez 1990 yılında Peter Senge'nin **"The Fifth Discipline"** adlı eserinde kullanılmıştır.

Öğrenen organizasyon, içerisinde barındırdığı tüm bireylerin bilgi seviyelerinin, örgüt ve bireylerin çıkarları doğrultusunda geliştirildiği organizasyon olarak tanımlanabilir (İşcan ve Gülsün, 2012:6). Peter Senge' e göre; Öğrenen Organizasyon "Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler" (Senge, 1993: 11).

Aslında öğrenen organizasyon, bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için her firmanın hem içsel işleyişini, yani süreçlerini, yapılarını ve sistemlerini yönetebilmeyi hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir (Kırım, 1998: 79).

Watkins ve Marsick'e (1999) göre öğrenen örgüt "sürekli öğrenen ve kendisini sürekli değiştiren örgüttür. Bu örgütte öğrenme, yapılan işle paralel olarak yapılan ve işe entegre edilmiş, sürekli ve stratejik bir süreçtir". Böyle bir örgütte öğrenme, bir sistemin entelektüel sermayesini oluşturan bilgiyi yaratmaya ve yönetmeye yardımcı olur. Çizelge 1.1'de görüleceği gibi Watkins ve Marsick (1999) bireysel, takım ve örgüt seviyesinde öğrenen örgütü tanımlamak için birbirinden ayrı ancak, birbirleriyle ilişkili yedi boyut tespit etmişlerdir. Watkins ve Marsick'in modeli sürekli öğrenme ve değişim için, çalışanlarla örgüt yapısını birleştiren bir modeldir ve Senge'nin öğrenen örgütlerde bulunması gereken beş disiplini de içerir.

Çizelge 1.1: Watkins ve Marsick'e Göre Öğrenen Örgüt'ün 7 Boyutlu Modeli

Yapılması Gerekenler	Açılımı
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratma	Öğrenme, yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır
Diyaloğu ve Soru Sormayı Destekleme	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirimi ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş, değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir ve işbirliği özendirilir
Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur
Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşittir
Örgüt İle Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir, kişiler çevreyi gözlemleyip öğrendiklerini paylaşırlar
Liderin Model Olması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar

Kaynak: Yumuşak, Yıldız, 2011: 5

21. yüzyılın cahil bireyi okuma yazma bilmeyen değil; öğrenemeyen ve öğrendiklerini unutup yeniden öğrenemeyenler olacaktır.

Alvin Toffler (Gelecek Bilimci)

Garvin'in (1993) öğrenen organizasyon tanımı ise şöyledir: "Öğrenen organizasyonlar; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren organizasyonlardır." (Garvin, 1993:80).

1.1.3. Öğrenen Organizasyonların Geleneksel Organizasyonlardan Farkları

Örgütler, içinde bulundukları çevre koşulları, küresel rekabet ve teknolojik gelişmelerden dolayı yönetim anlayışlarını ve çalışanlarına bakış açılarını değiştirmektedir.

Örgütteki çalışanlar, yönetim tarafından desteklendiği sürece yapmaları gereken her türlü faaliyeti eksiksiz ve büyük bir zevkle yerine getirmektedirler. Geleneksel örgütlerde yenilikler, üst yönetim tarafından çalışanlara zorla kabul ettirilmektedir. Yeni teknolojiler, çalışanların görüşleri alınmadan uygulamaya geçirilmektedir. Oysa öğrenen örgütlerde bir değişiklik yapılacağı zaman öncelikle çalışanların görüşleri alınmaktadır. Özellikle yeni teknolojilerin örgüte getirilmesinde çalışanların görüşlerinin alınması önemlidir. Çünkü yapılacak değişikliklerde ilk önce çalışanlar etkilenecektir. Öğrenen örgütlerde bu bakış açısıyla çalışanlara değer verilmesi, yapılacak değişikliklerin kendiliğinden oluşmasını sağlayacaktır (Çakır, Yükseltürk, 2010:501).

Örgüt kuramcıları öğrenen örgütleri, geleneksel örgütlerde mevcut olan bölümlere ayırma, rekabet ve tepki gösterme gibi üç temel soruna çare olarak düşünmektedir. Birincisi öğrenen örgütlerde uzmanlaşmaya dayalı olan bölümlere ayırma özerk harekete olanak sağlayan farklı fonksiyonlar yaratır. Bölümler arası ekiplerden yararlanır ve esneklik ön plandadır. İkincisi, öğrenen örgütlerde rekabete olduğu kadar işbirliğine de önem verilmektedir. Rekabete gereğinden fazla önem verme işbirliğini zayıflatır. Yönetim ekibinin üyeleri daha adil, daha bilgili ve ikna edici olduklarını göstermek için birbirleriyle rekabet etmektedir. Bölümler bilgiyi paylaşmak için işbirliğinin gerekli olduğuna inandıklarından bu konuda da rekabet içindedirler.

Üçüncüsü geleneksel örgütlerde tepki gösterme; yönetimin dikkatini yaratıcılıktan ziyade sorun çözmeye yöneltir. Yani yönetim bir yanılgı içine girmektedir. Sorun çözücü, hatalı veya bozulan bir şeyi düzeltmeye çalışmaktadır. Oysa öğrenen örgütlerde çalışanlar yeni bir şeyi yapmaya gayret eder. Yani yaratıcı tepki gösterme söz konusudur. Tepki gösterme mekanizmasına gerekli önem verilmekte ve tepkiler geribildirim olarak kabul edildiğinden yenilikleri ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eder (Öğüt, 2003:49).

Çizelge 1.2: Geleneksel Örgütler İle Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklar

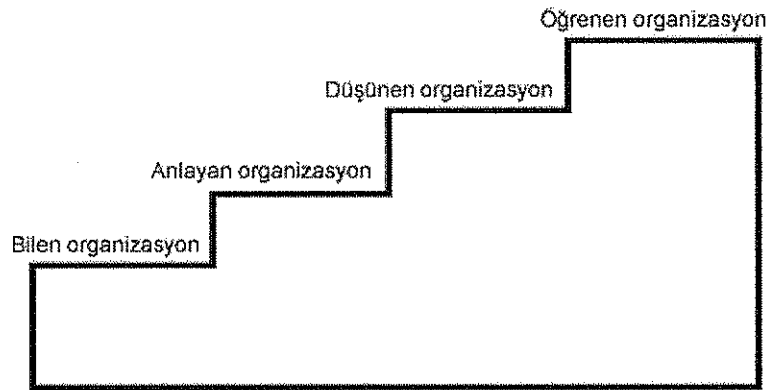
	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Genel Olarak Yöneltilmenin Tayini	Vizyon tepe yönetimi tarafından önceden belirlenmektedir.	Bir çok yönetim kademesinin katkısı sonucu ortaya çıkan paylaşılmış bir vizyon vardır, fakat tepe yönetimi bu vizyonu sürdürmek ve geliştirmekten sorumludur.
Düşüncelerin Tasarımı ve Uygulanması	Tepe yönetimi neyin yapılacağına karar verir. Örgütün geri kalanı bu eylemlere göre hareket eder.	Fikirlerin üretimi, tasarımı ve uygulaması örgütün hemen her düzeyinde mümkün olabilir ve hatta mümkündür.
Örgütsel Düşünmenin Doğası	Her kişi, kendi işinden sorumludur ve bireyin yeteneğinin geliştirilmesi üzerinde odaklanmaktadır.	Personel kendi işini diğer personelin işleriyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek şekilde düşünmekte ve uygulamaktadır.
Çatışmanın Çözümü	Çatışmalar, güç kullanımı ve hiyerarşik etki veya baskı vasıtasıyla çözümlenmektedir.	Çatışmalar örgütün her kademesindeki personelin farklı görüşlerinin entegrasyonu, işbirliği ve ekip halinde öğrenmeden yararlanılarak çözümlenmektedir.
Liderlik ve Motivasyon	Liderin rolü örgütün vizyonunu tayin etmek, uygun bir şekilde ödül ve ceza vermek ve işgören faaliyetlerine ilişkin ayrıntılı kontrolü sürdürmektir.	Liderin rolü paylaşılmış bir vizyon inşa etmek, katılımı teşvik etmek, yetki devri ve karizmatik liderlikten yararlanarak girişimin her düzeyinde etkin karar vermeyi teşvik etmektir.

Kaynak : Çakır ve Yükseltürk, 2010: 501

Yukarıda ifade edilen tanımlar da göz önüne alınarak öğrenen organizasyonun genel olarak tanımı şöyle yapılabilir: Öğrenen organizasyon, çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, sürekli gelişen ve öğrenen, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştıran organizasyondur (Öneren, 2008: 164).

1.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ

Öğrenme ve örgütlerin öğrenme kabiliyet ve kapasitesi küresel dönemde bir işletme için en önemli konuların başında gelmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesinde başvurulmuş bir kavram ve hızla pek çok farklı disiplinin odak noktası olmaktadır (Öneren, 2008:164). Örgütsel öğrenmenin ayırt edici niteliği, karmaşık problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir. Örgütsel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan gerçekten farklı kılan şey sistem düşüncesidir (Arat, 1998:23). Bir örgütün “öğrenen örgüt” durumuna gelmesi belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. İlk aşamalardaki örgüt tipleri şunlardır: Bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt (Fedayi, 1998:1231). Öğrenen organizasyon gelişim süreci Şekil 1.2’de belirtilmiştir.



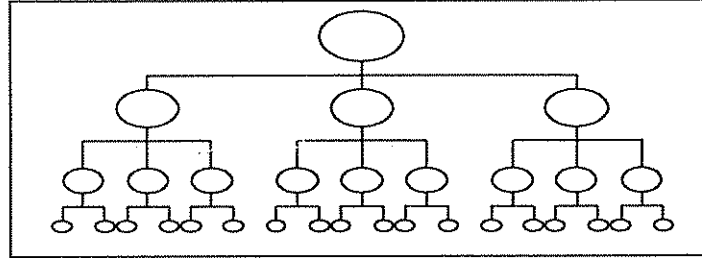
Şekil 1.2: Öğrenen Organizasyon Gelişim Süreci

Kaynak: İşcan, Gülsün, 2012:13

1.2.1. Bilen Organizasyon

Organizasyonların çevresi ile ilişkilerinin ilk aşaması, klasik yönetim düşüncesinin savunduğu “bilen organizasyon” dur. Bu organizasyon modeli en eski modeldir (Usta, Geniş 2008:4). Bu modelde organizasyonun çevresindeki değişime tepki olarak değiştiği düşüncesi yer alır. İşletmeler değişen çevre koşullarına göre mevcutmal veya hizmetlerine eklemeler yaparlar. Bu değişimler öğrenme sonucu ortaya çıkmazlar. Motorola, IBM ve Xerox gibi pek çok şirket bu tür değişimlere uyum sağlayarak kültürel değerler, temel varsayımlar ve organizasyon yapısındaki

değişimlerin güç olduğunu anlamışlardır. Bu şirketler tek döngülü öğrenme ve uyum stratejisini benimsemişler, bu yüzden de uyum sağlayıcı öğrenmenin ötesine gidememişlerdir.



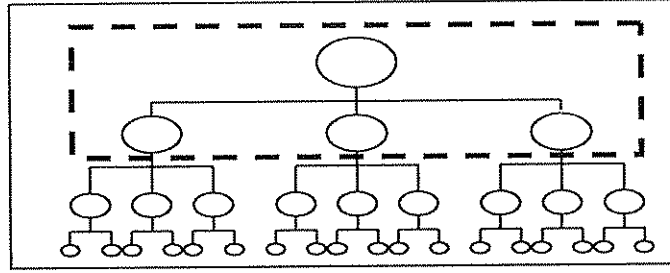
Şekil 1.3: Bilen organizasyon

Kaynak: www.Slideboom.com...öğrenen-organizasyonlar.ppt

Şekil 1.3'te şematik olarak gösterilen bilen organizasyonlar, her şeyin en iyisini bildiğine inanırlar. İş görenlerin kurallara itaat etmeleri gerektiğini düşünürler ve nedenlerini sormamalarını isterler. Bilen organizasyonlarda “rasyonellik” ve “en iyi” anlayışı hakimdir (Öneren, 2008:164). Klasik yönetim anlayışında daha yoğunlukla görülen bu modelin sonucu olarak organizasyonlardaki “komuta ve kontrol” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İşlerin uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde parçalara bölünmesi, zaman ve hareket standartları, çalışanların “insan” yönünün arka plana itilmesi ve işin daha ön planda tutulması bu modelin temellerini oluşturmaktadır. Bilen organizasyonlar içinde bulundukları pazarın ortamı olgun ve statik kaldığı ölçüde yani öğrenmeye ihtiyaç duymadıkları sürece başarılı olabilirler. Buralardaki sıkı denetim, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen en önemli faktörlerdir.

1.2.2. Anlayan Organizasyon

Bilen organizasyonu, anlayan organizasyon kavramı izlemiştir. Anlayan organizasyon, değişen çevre koşullarına bağlı olarak değişik “en iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir anlayışı ifade eder (Fedayi, 1998:1231).



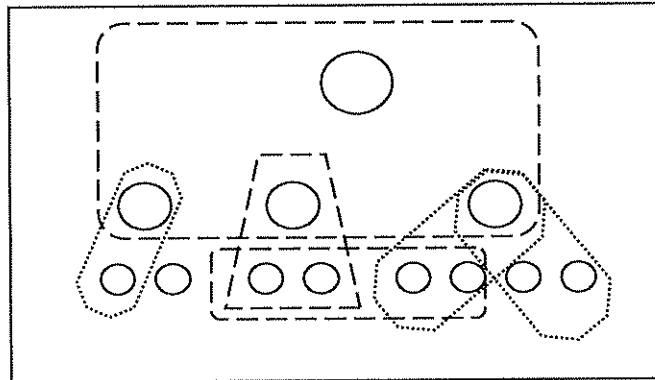
Şekil 1.4: Anlayan organizasyon

Kaynak: www.Slideboom.com...öğrenen-organizasyonlar.ppt

Bu tür organizasyonlarda iş görenler sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası değildir. Buralarda insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik ilişkileri, kararlara katılma, insan ihtiyaçları, liderlik tarzları, iletişim gibi konular önem taşıyan unsurlardır. Şekil 1.4'te şematik olarak gösterilen anlayan organizasyonlarda insanları bir araya getirecek, kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek değerler bütünü olan "örgüt kültürü" oluşturmaya çalışılır. Sıkı kontrol ve kurallar yerini örgüt kültürüne bırakır. Kurumsal kültürün oluşturulmasında stratejilere ve bunlara bağlı eylemlere yol gösteren güçlü değerlerden faydalanılır. Ancak işletme kültürü de sadece "yönetim miti" içerisinde değişimi sağlayabilmesi açısından belli ölçülerde öğrenmeyi engelleyen bir unsur olarak işlev görmektedir (Usta, Geniş 2008:5).

1.2.3. Düşünen Organizasyon

Daha sonraki aşamada düşünen organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Düşünen organizasyonlar, faaliyetlerindeki aksama ve düzensizlikleri yeni teknikler geliştirerek düzeltme yoluna giden organizasyonlardır (Fedayi, 1998:1231).



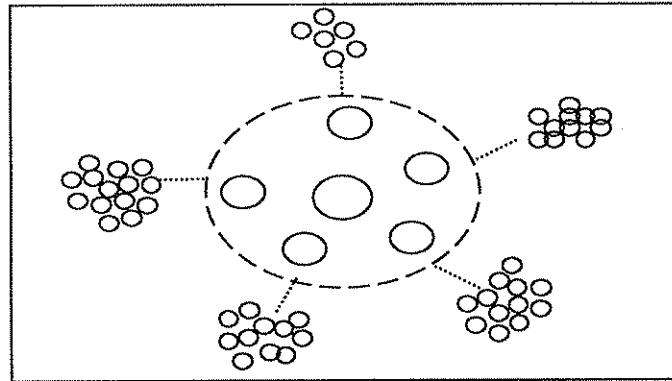
Şekil 1.5: Düşünen organizasyon

Kaynak: www.Slideboom.com...öğrenen-organizasyonlar.ppt

Bu anlayış, işletmenin herhangi bir yönünde bir aksama oluştuğunda, organizasyonun bunu düzelterceğini, bir daha böylesi bir problemle karşılaşmasını önleyecek tedbirleri alacağını ve bunun için gerekli modelleri ve sistemi geliştireceğini kabul eder. Şekil 1-5'te şematik olarak gösterilen düşünen organizasyonlar, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizinin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticilerini bu konularda eğitirler. Bu tür organizasyonlar, işi bir sorunlar dizisi olarak görür, mevcut sorunlara hızlı çözümler üretmeye çalışır ama temeldeki soruna eğilmezler. Düşünen organizasyonlar ayrıca, henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkabilecek sorunlar üzerinde çözümler üretmeye de çalışmazlar. Bu yaklaşım, iş sorunlarının çözümünde tepkici programları esas alır ve çoğunlukla yönetimin bakış açısını kısıtlayarak öğrenmeyi engeller (Usta ve Geniş 2008:5).

1.2.4. Öğrenen Organizasyon

Son aşamada “öğrenen organizasyon” kavramı geliştirilmiştir. Şekil 1.6'da şematik olarak gösterilen bu organizasyonlarda personel, gelişme ve öğrenme yönünde teşvik edilir ve çevresel değişikliklere organizasyonun uyumu temel alınır. (İşcan ve Gülsün, 2012:6).

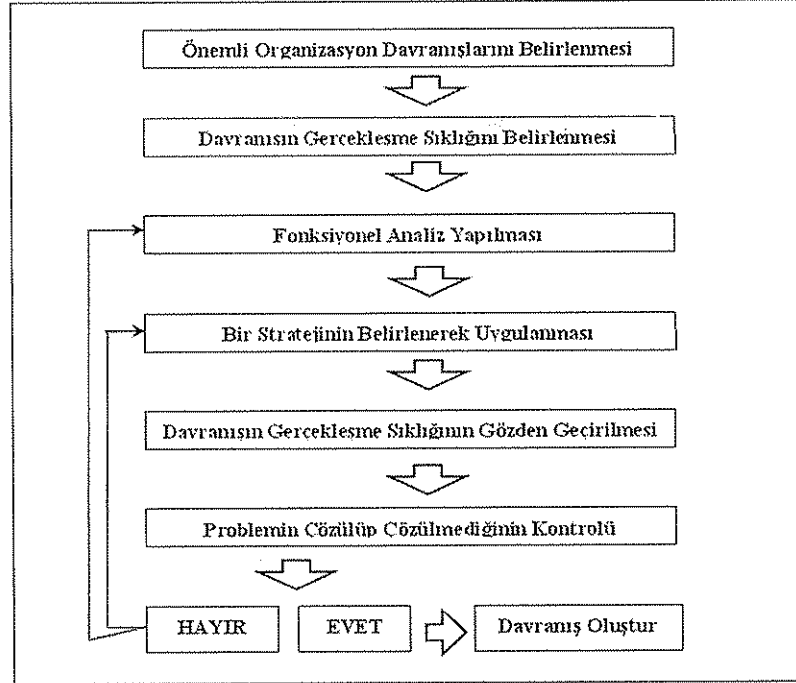


Şekil 1.6: Öğrenen organizasyon

Kaynak: www.Slideboom.com...öğrenen-organizasyonlar.ppt

Öğrenmeyi teşvik ederek personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu geliştiren organizasyonlardır (Fedayi, 1998:1231). Öğrenen organizasyon kavramının esasında, kurumda çalışanların eğitilmesi, yetiştirilip geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetler yer alır. Çünkü sadece insanlar öğrenir ve öğrendiklerini kararlarına yansıtabilirler; organizasyonlar ve sistemler sadece adapte ederler (Öneren, 2008:164). Çalışanlardan bağımsız olarak organizasyonun öğrenmesi

söz konusu olamaz. Bu nedenle çalışanların sürekli olarak ve sistemli bir şekilde eğitilmesi ve kendilerini geliştirmelerinin sürekli olduğuna inanmaları öğrenen organizasyonların temelinde yatan bir gerçektir. Şekil 1.7’de öğrenen organizasyon öğrenme döngüsü belirtilmiştir.



Şekil 1.7 :Öğrenen Organizasyon Öğrenme Döngüsü

1.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL YETENEKLERİ

Örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştürebilmesi için bazı temel yapı taşlarını kullanması gerekmektedir (Bu yapı taşları aşağıda sıralanmıştır (Yazıcı, 2001: 156).

1.3.1 Sistematik Problem Çözme

Problemlerin sistematik biçimde bulunup, çözülebilmesi için, personelin öncelikle sorgulayıcı bir bakış açısıyla sistemi gözlemesi ve karşılaşılan problemlerin anlık bulunan geçici çözümler yerine bilimsel temellere dayandırılarak problemlere daha sistematik yaklaşımlar getirilmesidir (Garvin, 1993:81).

1.3.2 Yeni Yaklaşımlar Deneme

Bu aktivite sistematik problem çözmeye benzetmekle birlikte, bu yöntemde bir problemle karşılaşılmasa dahi sorgulayıcı ve yaratıcı bir bakış açısıyla yapılagelen faaliyetlerin yeni bir yol ve yöntemle de yapılabileceğini düşünmektir.

Deneyler Sürekli deneyler ve tek seferlik denemeler olmak üzere ikiye ayrılır (Yazıcı, 2001: 160).

1.3.2.1. *Sürekli Deneyler:* İyileştirme, geliştirme kapsamında yapılan deneyimlerin devam eden bölümleridir. Bu konuda personelin teşvik edilmesi önemlidir. Kapsamlı olmayan sürekli faaliyettir.

1.3.2.2. *Tek Seferlik Denemeler:* Sürekli devam eden iyileştirme ve geliştirme deneylerinde daha büyük ve daha kompleks denemelerdir. Bunlar büyük değişimleri içerebilirler ve yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla tek seferlik yapılır.

Her iki deneyimden elde edilen sonuçlar ve yeni yöntemlerin içselleştirilerek tüm organizasyon çapında uygulanması ile istenen sonuçlar elde edilir, aksi halde yapılanlar bir denemeden öteye geçemeyecektir.

1.3.3 Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme

Şirketler, başarılarını ve hatalarını sürekli olarak gözden geçirmeli, değerlendirmeli ve alınan sonuçları çalışanlara açıklamalıdır (Düren, 2002: 136). Deneyler veya tecrübeler çoğu zaman başarısızlığa uğrayabilir. Ancak başarısızlıklar da öğrenme sürecinin birer parçasıdır. Bu nedenle liderlerin örgüt içinde korkuyu ortadan kaldırarak bağlayıcı olmaları ve bu başarısızlıklardan ders alarak gelecekteki hataların önlenmesini sağlamaları gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 157).

1.3.4 Başkalarından Öğrenme

Başkalarından öğrenme, örgütsel öğrenmenin temel yeteneklerinden birisidir. Benchmarking (kıyaslama), en iyi uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, işletmeye uyumlaştırılmasını ve uygulanmasını sağlayacak sürekli bir araştırma ve öğrenme yöntemidir (Düren, 2002: 140). Ayrıca müşterilerden gelecek geri besleme vb anket çalışmaları da bu kapsamda değerlendirilebilir.

1.3.5 Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı

Çalışanlar ürün veya hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, öğrenen organizasyonların gelişmesini sağlayan temel öğedir. Bu sebeple öncelikle ihtiyaç duyulan bilginin oluşturulması, başkaları tarafından oluşturulmuş bilginin takip edilerek elde edilmesi ve bu bilginin tüm organizasyon çapında kullanılması organizasyonun hayatını sürdürmesinde vazgeçilmez bir ihtiyaçtır.

Bilginin organizasyona yayılması sürecinde bazı mekanizmalardan yararlanılmalıdır. Bunlar: Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları, uzmanlardan yararlanma gibi mekanizmalardır (Düren, 2002: 152).

Bilgiyi yaratan temel kaynak insan olduğuna göre, insanın öğrenmesi, öğrendiklerini içselleştirerek bunu başkalarına da aktarması gerekmektedir. Ancak bu şekilde etkin bir bilgi yaratma süreci ortaya konabilir. (Açıkara, 2012:12)

Bilgi ancak etkin bir şekilde paylaşıldığında sinerjik bir etki yaratarak artar. Bilginin transferinde belirtilen yaygın yöntemlerin yanı sıra, örgüt içinde kurulan etkin haberleşme ve bilgisayar ağları da bilginin süratle yayılmasını, paylaşılmasını ve depolanmasını sağlar.

1.3.6 Sinerji Yaratma

Öğrenen organizasyonların en önemli temel özelliklerinde biri de, çalışanların vasıtasıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları, ortak amaçlar çerçevesinde, yaratıcılıklarını ön plana çıkartarak, birlikte ve dayanışma içinde çalışmalarına neden olur. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar (Açıkara, 2012:12).

1.3.7 Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme kavramı, 1980'li yıllarda özellikle Japon yönetim sistemleri ile gündeme gelmeye başlamış, günümüzde ise başarı sağlayan temel stratejilerden biri haline gelmiştir (Yazıcı, 2001: 161).

Kalite Yönetimi felsefesinin en önemli boyutunu oluşturan sürekli iyileştirme, sadece mevcut sorunların giderilmesini değil; daha iyi sonuçlar alabilmek için sürekli yeniliklerin ve fırsatların değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır.

1. 4. ÖĞRENME KONUSUNDA KARŞILAŞILAN YETERSİZLİKLER

Öğrenemeyen bireyler, öğrenemeyen örgütleri ortaya çıkarırken, öğrenen bireyler ise ancak belirli bazı disiplin ve teknikleri uygulayarak öğrenen örgütleri oluşturabilirler. Örgütlerin öğrenen birer örgüte dönüşebilmeleri için öncelikle öğrenemeyen birer örgüt olduklarını kabul etmeleri gerekmektedir (Arat, 1997: 197). Öğrenme yetersizlikleri konusunda, bu konunun uzmanı olarak bilinen Senge yedi tür öğrenme yetersizliği saptamıştır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Senge, 1993: 26):

1.4.1. Pozisyon ve Kişisel Kimlik

Bazıları işlerine öylesine yönlendirilmiştir ki, işiyle kendi kimliğini adeta özdeşleştirmiştir. Bu öğretilen iş dışında başka bir iş de yapamaz. Bunlar bir sistem içinde yer aldıklarını ve kendilerinin bu sisteme çok az ya da yok derecede etkileri olduğunu düşünürler (Senge, 1993:28). Çalışanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Dahası, sonuçlar hayal kırıklığına uğrattıcı olduğunda, bunun neden kaynaklandığını kestirmek zor olabilir. Ve bu durumda genellikle yapılan, işleri başka birilerinin bozduğu iddiasını ileri sürmektir.

1.4.2. Düşmanı Dışarıda Arama Zihniyeti

İşler iyi gitmediğinde genellikle bundan bir başkası sorumlu tutulur. Sorumluluk örgüt içindeki bir başka departmana yüklenebileceği gibi örgüt dışındaki bir başkasına da yüklenebilir. Aslında bu yaklaşım “pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının ve dünyaya systemsiz bakmanın bir yan ürünüdür.

1.4.3. Önceden Etkin Olma ve Sorumluluk Üstlenme

“Önceden etkin olma” anlayışı, son zamanlarda yaygın bir anlayıştır. Yöneticiler sık sık zor problemlerle karşılaşıldığında sorumluluk üstlenmenin gerekli

olduğunu bildiriyorlar. Halbuki çok sık olarak “önceden etkin olma”, tepkisel olmanın örtülü halidir. “Dışarıdaki” düşmanla mücadele ederken giderek daha saldırgan bir tutum alırsak, adını ne koyarsak koyalım, tepkisel davranıyoruzdur. Gerçek önceden etkin olma kendi problemlerimize nasıl katkıda bulunduğumuzu görmekle başlar. Bu kendi düşünme tarzımızın bir ürünüdür, duygusal durumumuzun değil.

1.4.4. Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı

Genellikle örgütlerdeki konuşmalarda olayların doğurduğu kaygılar ağır basar. Olaylar üzerinde yoğunlaşmak insanı “olay” açıklamalarına götürür. Ancak bu bizi, olayların gerisindeki uzun dönemli değişme örgülerini görmekten ve bu örgülerin nedenlerini anlamaktan uzaklaştırır. Bugün hem örgütlerin hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve tedricî/kademeli süreçlerden gelmektedir. İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz. Ancak yaratmayı öğrenemeyiz.

1.4.5. Yavaş Değişimlerin Önemszenmemesi

Yavaş seyreden, kademeli süreçler şeklinde öğrenmek, ani ve dalgalanan değişimlere tercih edilmelidir. Ekonomide benzer şekilde tercih edilen “Kaizen Prensipleri” de ani ve yüksek artışlar veya zaman içerisinde ani ve yüksek düşüşler yerine belirli bir düzeyde ancak sürekli artışın en uygun büyüme türü olduğunu belirtmektedir. Japonda “Kai” değişim “Zen” ise iyi anlamına gelmektedir (tr.wikipedia.org/wiki/kaizen). Değişim yavaş olmasına rağmen sürekli olduğu sürece dikkate alınmalı ve önemszenmelidir.

1.4.6. Tecrübeyle Öğrenme

Geleneksel olarak örgütler kararların etki genişliği ile baş etme zorluğunu aşmak için kendilerini bölümlere ayırmaya çalışırlar. Fonksiyonel hiyerarşiler oluştururlar. Böylece insanlar daha kolay iş görürler. Ama işlevsel hiyerarşiler beyliğe dönüşür ve bir zamanlar işe yarar bir iş bölümü olan şey, işlevler arasındaki teması kesen soba

borularına dönüşür. Sonuçta; bir şirketteki en önemli problemlerin, fonksiyonel hatları çaprazlama geçen karmaşık sorunların analizi korkulu veya mevcut olmayan bir alıştırma olur (Düren, 2002: 152).

1.4.7. Yönetici Takımlarla İlgili Sorunlar

Uzun süre yönetici takımlarla öğrenmenin pratiğini yapmış olan Chris Argyris (1978), birçok yönetici takımın baskı altında çöktüğünü yazmıştır. O'na göre, "takım, rutin konularda gayet iyi fonksiyon yapabilir. Ama tehdit edici veya rahatsız edici karmaşık sorunlarla karşılaşıncı, 'takım olma hali' kalmaz ortada". Zamanla "ustaca tedbirli", öğrenmeye ayak direyen bir sürü insanın oluşturduğu bir "takım" ruhu oluşur (Argyris, 1978:33).

Senge'ye göre sonuçlarıyla birlikte öğrenen organizasyonun beş disiplini bu yetersizliklerin panzehiridir (Senge, 1993:66). Ancak ilk önce bu yetersizliklerin daha açık olarak görülmesi gerekir, çünkü çoğu kez günlük olayların gürültüsü içinde bu yetersizlikler görülmez.

1.5. ÖĞRENEMEME HASTALIKLARI

Senge'nin ifade ettiği yetersizlikler yanında öğrenmeyi engelleyen başka olgularda bulunmaktadır. Kıt kaynaklar, politik sınırlamalar, kanuni yaptırımlar ve uygulamaya dönük problemlerden dolayı da bir işletme her zaman öğrenme konusunda eyleme geçemeyebilir. Arat'a (1997) göre en yaygın öğrenme yetersizlikleri aşağıda açıklanmıştır (Arat, 1997:28). Bunları öğrenememe hastalıkları olarak ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Kalder,1998:43, Arat, 1997:28, İşcan ve Gülsün, 2012:17).

1.5.1. Sorunu Kabul etmeme

Bu durumda, örgütün yöneticileri ve çalışanları öğrenme konusunda sorunlarının olduğunu kabul etmek istemezler. Oldukça önemli bir hastalıktır. Çünkü hasta, hasta olduğunu kabul etmediğinden tedavi alternatifleri gündeme gelememektedir. Bu sebeple organizasyon karşılaştığı sorunu normalmiş gibi görmeye başlar ve bu belirli bir süre

sonra hastalık yerine bir organizasyon kültürü davranışı gibi algılanır (İşcan ve Gülsün, 2012:17).

1.5.2. Sorunu Görmemezlikten Gelme

Bu hastalık bir sorunun olduğunu görüp harekete geçmeme hastalığıdır. Yönetim sorunu gördüğü halde ya hiçbir şey yapmaz ya da daha önce ne yapıyorsa ona devam edilir. Ancak her iki yaklaşımın da bir faydası yoktur (Kalder, 1998:44). Tıpkı devekuşları gibi kafayı kuma gömerek sorunları görmemezlikten gelmek bir çözüm olmayacağı gibi ileri dönemlerde organizasyonda daha büyük sorunlar yaşanmasına neden olacaktır.

1.5.3. Bilgiyi Paylaşmama

İşletme içinde bilgiler kurumsal bir veritabanı yerine çalışanlar tarafından kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasında uzun vadede katkısı olamayacaktır (Arat, 1997:30). Yapılan işler, kurum paydaşları ile paylaşılması gereken bilgiler, belgeler ve notlar herkesin erişebileceği yerde tutulmalı ve özellikle organizasyon yöneticileri ya da liderler bu bilgileri sürekli takip edebilmelidir. Aksi halde aynı sorunu yaşayan iki çalışan her seferinde kendi çözüm yolunu üretmeye çalışacak ve bu da işgücü ve zaman kaybına sebep olacaktır.

1.5.4. İlişkilendirememe

İşletmenin farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışan insanlar, gün içinde yüzlerce faaliyet gerçekleştirir. Çok sayıda insanla görüşme yapar ve kendi içlerinde çeşitli diyaloglar kurarlar (İşcan ve Gülsün, 2012:17). Yapılan bu faaliyetler ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirememek, işletmenin içinde bulunduğu sistemleri anlamamaya yol açar. Bu da resmin tamamının görülmesi yerine herkes kendi açısından bakarak zaman zaman gereksiz ve motivasyon bozucu sorunların ortaya çıkmasına neden olurlar.

1.5.5. Ders Almama

Bu hastalık daha önce çözülmüş ya da ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlanabilir. Geçici sorunlar vakitlice çözülmezse kriz sürekli devam edecektir.

1.5.6. Bilgi Üretilmesini Engelleme

“Ben bilirim” sendromu, öğrenmeyi en olumsuz etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkar. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur (İşcan ve Gülsün, 2012:19). Bazı durumlarda ise yönetici olaya demokratik olarak yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. Her iki durumda da işletme için olumsuz sonuçlar ortaya çıkar.

1.5.7. Sorunlarla Kişileri Karıştırmak

İşletmelerde, sorun ortaya çıktığında ilk sorulan soru "Kim yaptı?"dır. Bu yaklaşımla bir yerlere varabilmek mümkün değildir. Burada önemli olan niçin yapıldığıdır, kimin yaptığı değildir (Arat, 1997:28). Çünkü sorunun nedeni bulduğunuz takdirde, daha sonra başka koşullar altında tekrarlanabilecek sorunlar önlenabilir. Esas olan problemi ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğudur ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceğidir

1.5.8. Mimariyi ve Sistemi Anlamamak

Bazen herkesin bir çözüm önerdiği durumlarla karşılaşabiliriz. Bu çözümlerden bazıları kısmen geçici bir iyileşme sağlarken, bazıları da sorunları daha da büyütür. Mimarinin ve sistemin anlaşılabilmesi bir seviyede iyi niyetle yapılan iyileştirme sistemde bir sorun olarak ortaya çıkacaktır (Kalder, 1998:43).

1.5.9. Geçmişin Başarılarına Sığınma

Geçmişte başarıları olan bir kurumda rehabet olması mümkündür. Öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir. Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları,

dünün başarılarının kazanıldığı şartlarla aynı değildir. Eski kural ve sistemlerle başarıya ulaşılması olası değildir (İşcan ve Gülsün, 2012:19). Ancak geçmişte başarı getiren bütün kural ve sistemler kendilerini kanıtladıkları için her zaman güvenilirmiştir. Bu nedenle önceden kazanılan başarılar, öğrenmenin önünde birer engel olarak ortaya çıkar.

1.5.10. Eğitimle Öğrenmeyi Garantilemek

Bazı kurumlar eğitime çok önem verdiklerini söylerler ve çalışanların belirli zaman dilimlerinde eğitim görmelerini sağlarlar. Ancak çoğu zaman verilen bu eğitimlerin, şirketlerin amaçlarıyla ilgisi yoktur (Kalder,1998:43). Eğitimi alan personele eğitim sonrasında organizasyonda bu eğitimin uygulanabileceği ortam sağlanmaz ve uygulamalar izlenerek gerekli düzeltme ve rehberlik yapılmazsa verilen eğitimin bir değeri kalmaz. Ayrıca verilen eğitimlerde uygulamadan ziyade teorik bilgiler verilir ve bununla başarıya ulaşılabilmesi varsayılır aslında bu tamamen bir yanılgıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ASKERİ BİRLİKLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

2.1. ASKERİ ÖRGÜTLERİN TANIMI

Askerî bir örgütü, komutana verilen vazifenin başarılmaması için anayasal çerçevede faaliyetlerini sürdüren, barış ve savaş zamanı farklı görevleri yerine getiren, bir ülkenin millî gücünün önemli bir kısmını teşkil eden bir teşkilâtlanma olarak tanımlamak mümkündür (Akın, 1992: 20). Askerî örgütler, harbin vasıtalarından olan muharebeleri yürütebilecek nitelikteki insan, silah ve malzemedan oluşan kuruluşlardır. Bu kuvvetler mensup oldukları milletlerin millî menfaat ve hedeflerine, karşılaştıkları tehditlerin şekline, uluslararası taahhütlerine ve millî karakterlerine uygun olurlar (Ucuşsatar, 1986: 42). Temel amacı ülke güvenliğinin sağlanması olan; muhtelif sayıda asker, gemi, araç ve uçaklardan meydana gelen; deniz, kara ve hava kuvvetleri şeklinde yapılandırılmış; hiyerarşik anlayışa uygun olarak fonksiyonel, taktik ve idarî maksatlarla değişik boyutlarda birliklerden meydana gelen organizasyonu askerî örgüt olarak tanımlamak mümkündür (www.en.wikipedia.org(10.02.2014)).

2.2. ASKERİ ÖRGÜT-SİVİL ÖRGÜT KARŞILAŞTIRMASI

Askerî örgütlerde, komutanın örgütün görevlerini yerine getirmedeki rolü sivil örgütlerden daha fazladır. Bu nedenle komutanlar, komuta ettikleri birliğin hedeflerini örgütün bütün halinde başarısına dönüştürecek faaliyetlerden sorumludurlar. Askerî örgütlerde, yönetim faaliyetlerinin son hedefi; siyasî arenada çözülemeyen sorunları, kuvvet kullanarak sonuçlandırmak olduğuna göre yönetim usul ve prensiplerinin barış zamanından itibaren kullanılmasında sivil örgütlere göre bazı farklılıklar bulunmaktadır (Akın, 1992: 21). Bu farklılıklar:

- “Silâhlı Kuvvetlerin esas işlevi harp zamanındadır. Barışta eğitim ve hazırlık ana faaliyeti oluşturmaz.
- Askerî yönetim, barış zamanından harp şartlarına süratle geçisi gerektiren durumlar nedeniyle hızlı karar almak durumundadır.

- Moral ve disiplin anlayışı ve uygulanışı, zor şartlar altında görev icra etmek zorunluluğu nedeniyle farklı uygulanır.
- Ülke güvenliğinin sağlanmasında bir kısım hizmetlerde verimlilik prensibi, ticarî hizmetlerden farklı bir şekilde uygulanır. Bunun ölçüsünü tayin etmek komutanın yetkisindedir (Akın, 1992: 21).”

-

Kara Kuvvetleri Komutanlığı yayını olan “Liderlik Eğitim Dokümanı”nda askerî örgütler ile diğer örgütler arasında farklılık gösteren özellikler aşağıda belirtilmiştir.

- Askerler birliklerine sınıf ve rütbe gibi özelliklerine göre atanmaktadır. Dolayısıyla komutanın birlikte görev yapacağı personeli seçme şansı bulunmamaktadır.
- Komutan, personelini yaptığı hata veya verdikleri zarardan dolayı işten uzaklaştıramamaktadır. Onları doğru yöne ulaştırabilmek için gayret sarf etmek zorundadır.
- Zorunlu askerlik sisteminin uygulandığı askerî örgütlerde personel devir oranı oldukça yüksek bulunmaktadır. Bu durum her yeni katılan personelin görevine intibak edebilmesi için çok fazla çaba harcanmasını gerektirmektedir.
- Barış zamanında alınması öngörülen tedbirler belirli varsayımlara dayanır.
- Moral ve disiplin anlayışı ile uygulanması, zor şartlar altında görev icra etme zorunluluğu nedeniyle farklı yürütülmektedir (K.K.K.lığı, 2008: 01-51, 01-52).

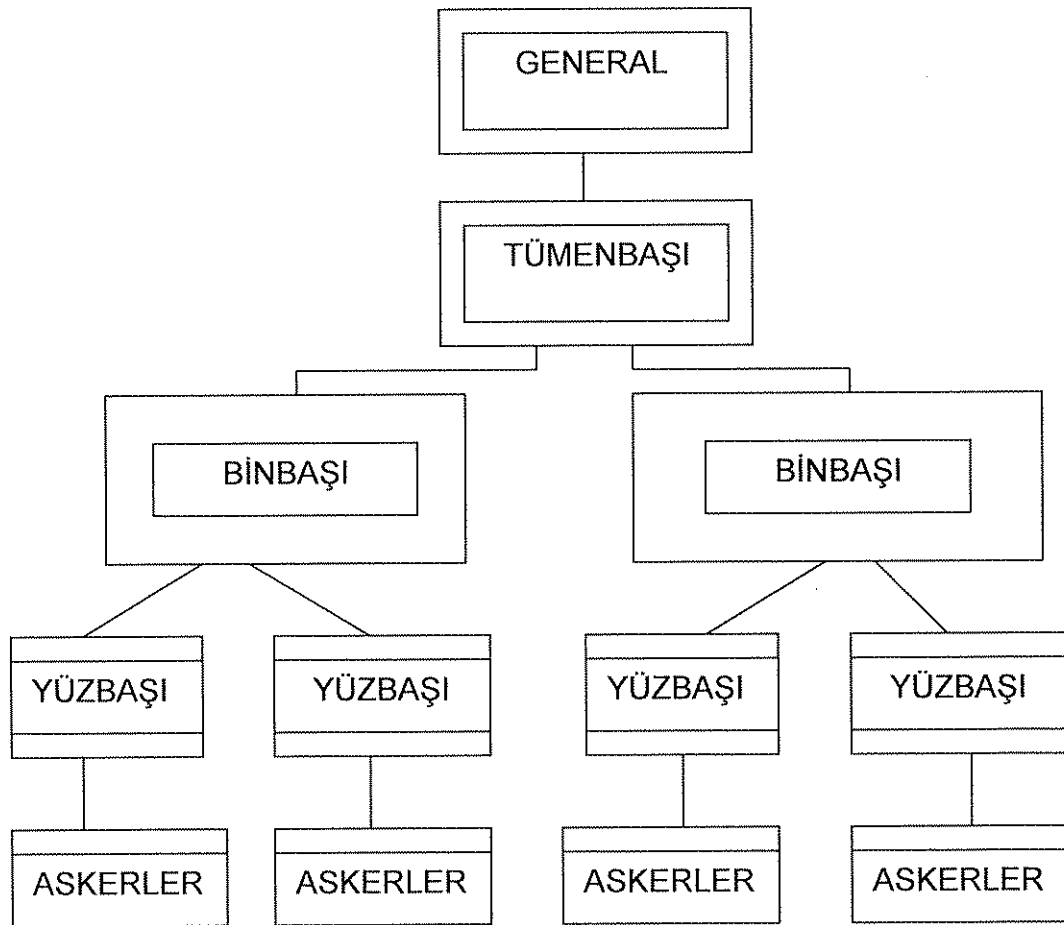
Askerî örgütlerde, yönetim sürecinin bütün aşamaları sivil örgütlerde uygulandığı şekilde planlanmakta, her faaliyette bilimsel araştırma tekniklerinden ve uzman görüşlerinden yararlanılmakta, yaratıcı ve eleştirel düşünme biçimleri her seviyede teşvik edilmektedir. Askerî örgütlerin sivil örgütlere göre en önemli farkı tüm faaliyetlerin bir talimata dayanılarak yürütülmesidir. Ancak bu talimatların varlığı astların amirlere karşı düşünce üretmesine engel olmamakta, amir kararını verene kadar bu düşüncelerden önemli ölçüde istifade etmektedir (Erenel, 2006:102).

2.3. ASKERÎ ÖRGÜTLERİN GELİŞİMİ VE MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

2.3.1. Askerî Yönetim Prensipleri

Askerî örgütler, insan topluluklarının büyük boyutlara ulaşması ve ortak güvenlik ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte toplumsal hayat içinde yerini almaya başlamıştır. Askerî örgütlerin kurulmasıyla birlikte askerî yönetim ile ilgili usul ve prensipler de belirlenmiştir.

M.Ö. 900-930'lu yıllarda İsrailoğullarının hükümdarı olan Hz. Süleyman İsrailoğullarını her ay bir bölgenin özel yükümlükler üstlendiği 12 bölgeye ayırarak yönetmiştir (tr.wikipedia.org/wiki/israil_tarihi)



Şekil 2.1: Temel Askeri Organizasyon Yapısı (Metehan M.Ö 209)

Askerî yönetime ilişkin usul ve esaslara ilk olarak ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu'nun (M.Ö. 500) "Harp Sanatı" adlı eserinde rastlanılmaktadır. Ayrıca Sokrat M.Ö. 400 yılında askeri yönetime ilişkin uygulamaları ve kavramları açıklamıştır. M.Ö. 209 yılında tahta geçen Mete Han ordusunu onluk düzen şeklinde teşkilatlandıran ilk liderdir. Metehan, ordusunun on bin atlıdan oluşan en büyük birliğini tümen olarak adlandırmış, tümenler binlere, binler yüzlere, yüzler onlara ayrılmış ve her birinin başına Tümenbaşı, Binbaşı, Yüzbaşı, Onbaşı rütbelerine sahip birer komutan görevlendirerek emir-komuta zinciri ile birlikleri birbirine bağlamıştır (www.kkk.tsk.tr/genelkonular/tarihce/icerik.asp). Daha sonra bu teşkilat yapısı Romalılar tarafından da uygulanmıştır. Günümüzdeki organizasyon yapılarının temelini oluşturan bu askeri yapı Şekil 2.1'de belirtilmiştir. Eski Yunan ve Romalılar çağında büyük orduların komutası ile ilgili prensipler geliştirilmiştir. El Farabi M.S. 900 yıllarında askerlik kavramlarını ve liderlik özelliklerini sıralamıştır.

İskender, Hanibal ve Sezar gibi liderlerin askeri başarı nedenleri; yetki devri, planlama ve karargâh hizmetlerini etkin bir şekilde kullanmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nda Yeniçeri teşkilatı da zamanının örnek alınmaya değer bir askeri örgütü olarak görülmektedir. 17. yüzyılda İsveç Kralı Adolf disiplinli, milli bir ordunun kurulmasına önderlik etmiştir. Karargâh çalışması ilk defa onun zamanında uygulanmıştır. Askerî örgütlerde yetkinin devredilmesi ilkesi 1789 Fransız İhtilâli sırasında ortaya atılmış ve I. Napolyon bu prensibi, teşkilatlanma prensiplerinden biri olarak kabul etmiştir. General Von Clausewitz (1780-1832) "Harp Üzerine" adlı eserinde günümüzde hala uygulanan askeri yönetimle ilgili usul ve prensiplerden bahsetmiştir. Prusyalı General Von Moltke, Clausewitz'in prensiplerini başarı ile uygulamıştır. Askerî toplum biliminin kurucusu sayılan Morris Janowitz'ın sivil örgütler ile askeri örgütlerin evrimleşmesi arasında bir benzerlik olduğunu savunduğu "Sivillesme hipotezi"ne göre: "Temel argüman, yüzyılın başından itibaren askeri toplumu sivil toplumdan ayıran sınırların zamanla zayıfladığı yolundadır (Janowitz, 1971: xii-xv). Bu görece otonomisini (hipotez), yetkinliğini ve grup bağlılığını korurken, kendisini de içeren daha geniş toplumun yaşamına daha aktif olarak katılmaya zorlanan bir askeri örgütü tanımlar (Burk, 1993:179)." Bu etkileşimin bir sonucu olarak, askeri örgütlerin karakterinde niteliksel bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu dönüşüm, kitle ordusundan profesyonel orduya geçiş biçiminde tanımlanabilir

(Doorn, 1975: 147-157). Uygulanan ekonomik sistemlerdeki değişimler de, askerî örgütlerin görev tanımlamalarındaki değişiklerin yapılmasına yol açmıştır (Erenel, 2006:102).

2.3.2. Askerî Örgütlerin Bürokratik Yönetimi

Fransız ve Amerikan devrimleri sırasında gelişen ve İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna dek güncelliğini koruyan bir askerî örgüt türüdür. Kitle ordularını oluşumu endüstri toplumu ve ulusçuluk kavramlarıyla yakından bağlantılı görülür (Tilly, 1990:96). İsveçli askerî toplum bilimci Karl Haltiner, Batı Avrupa'da kitle ordusu döneminin sona erisini açıklamak için niceliksel değişkenleri vurguladığı bir tanımlama getirmiştir. Bu tanım aşağıdaki unsurları içerir (Haltiner, 1988: 7-36):

- Askere alma sistemi zorunlu askerliğe dayanır.
- Aktif görev yapan askerlerle yedekler ulusal nüfus içinde görece yüksek bir oran oluşturur.
- Erkek nüfusunun belirli bir yaş grubu askerlik yapmakla mükelleftir ve bu grubun çoğunluğu askere alınır.
- Zorunlu askerler, ulusal Silâhlı Kuvvetlerin toplamının yüzde ellisinden fazlasını oluşturur. Dolayısıyla, gönüllülerin, özellikle de kadınların oranı görece düşüktür.
- Askerî teknoloji düzeyi düşüktür.
- Silâhlı Kuvvetlerde Kara Kuvvetlerinin oranı, deniz ve hava kuvvetlerine oranla çok daha yüksektir.

Bunlara ek olarak;

- Büyük oranda homojenlik söz konusudur. Uygulamada tüm askerler Savaşmak için vardır.
- Küçük bir profesyonel asker grubu vardır ve askere alınan siviller bu grup tarafından yönetilir.
- Otorite, üstünlüğe ve hükmetmeye dayanır. Kesin emirler, herhangi bir açıklamaya gerek olmaksızın astı yönlendirir.
- Geleneksel bakış açısıyla, askerlik mesleği vatanseverlik, bağlılık ve kendini feda etme gibi değerlerle belirlenir. Askerler kendilerini sivillerden farklı

gösterirler. Toplumun yararı, bireysel çıkarlardan önce gelir. Askerlik bir yaşam tarzıdır.

- Siyasal bakımdan, ordu büyük ölçüde özerkliğe sahiptir.
- Uygulamada dışarıdan denetim yoktur (Haltiner, 1988: 7-36).

19. yüzyılın askerî örgütleri, yukarıda sıralanan özellikleriyle bürokratik bir görünüme sahiptir ve Taylor'un yönetim ilkeleri geçerlidir. Bu dönemdeki askerî örgütlerin yüksek statüye sahip olmaları ve kapalılıkları geleneksel kurumsal özerkliklerini garantilemiştir (Goffman, 1981: 302).

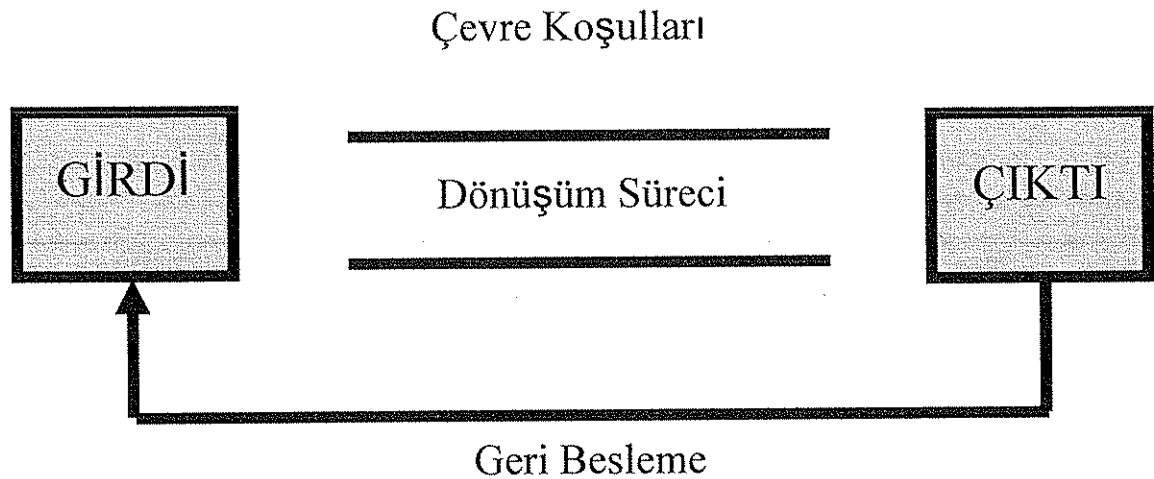
2.3.3. Modern (Çağdaş) Yönetim Yaklaşımları

Örgütlerin yapılarının gittikçe karmaşıklaşması, üretim ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, demokratikleşme sürecinin hız kazanması, insanın gerçek değerinin ve öneminin daha iyi anlaşılması, kitle haberleşme imkanlarının gelişmesi gibi gelişmeler, klasik ve davranışsal yönetim anlayışlarının yetersiz kalmasına neden olmuştur.

Klasik ve Neo-Klasik Teori ortak olarak örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamıştır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmeyen bu teorilerden biri sadece iş, diğeri ise sadece insan faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Klasik teoride işin ve örgütün "rasyonel" biçimde dizaynı ön planda tutulurken, Neo-Klasik teoride ise bu tamamen bir kenara bırakılarak insan davranışlarının incelenmesi ve açıklanması üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla verimliliği artırma çabalayan her iki teoride de çevresel faktörlerden bağımsız olarak tek bir boyuta dayandırılmıştır (Ertürk, 1998:39).

Modern yönetim yaklaşımlarında ise örgüt, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınır. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır.

Örgütü, onu oluşturan öğelerin tümünü göz önünde bulundurarak değerlendiren modern yaklaşım, öncül yaklaşımların (klasik ve neo-klasik) dar görüş açılarından uzak kalarak, örgütlere daha geniş ve çok boyutlu bakılmasını sağlamıştır (Bumin 1990:65).



Şekil 2.2 :Modern Yönetim Yaklaşımında Örgütün Çevresi İle Uyum

Kaynak: www.sakarya.edu.tr/docs/yonetim.ppt

Giderek ağırlaşan rekabet şartları ve hızla değişen çevresel koşullar, örgütlerin daha etkin yönetimlerinde, sürekli yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Çağdaş Yönetim Teorisinin temelinde; hükmetmeye değil, demokratik düzeyde katmak ve katılmaya dayalı bir yönetim anlayışının egemen olduğunu söyleyebiliriz

Çağdaş yönetim teorisi; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında incelenebilir (Bumin 1990:65).

Yönetimde sistem yaklaşımı, karmaşık yapıları örgütsel sistemleri, ilgili oldukları alt, üst ve süper sistemlerle birlikte bütünlük içinde anlamaya yöneliktir. Sistem yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir (Başlıgil 1995: 1190). Sistem yaklaşımına göre, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarını etkin ve verimli gerçekleştirebilmesi, sistem-çevre (iç ve dış çevre) uyumunu sağlamalarına bağlıdır. Yani sistem-çevre ilişkisinden doğan problemlerin çözülmesi, örgütler için yaşamsal öneme sahiptir (Hicks ve Gullet, 1987: 161-164).

Yönetimde durumsallık yaklaşımı; her örgütsel sistemin kendine özgü bir yapısı ve çevresi olduğunu anlamaya yöneliktir. Bu nedenle tüm örgütsel sistemlere uygulanacak genel ilkeler bulmaya çalışmak yanlıştır ve gerçekte böyle ilkeler de yoktur. Örgütlerin değişik yapıları ve işleyiş durumları; değişik yönetim anlayışlarını gerektirir (Koçel, 1989: 4-126). Yönetimde her yer ve koşulda geçerli, en iyi bir yöntem yoktur. En iyi durumdan duruma değişecektir. Yönetimde kullanılan ilkeler, çevresel

koşullar ve yapıya göre değişiklik gösterir (Sucu, 1995: 2-3). Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir.

Günümüzde insanın gerçek değeri ve önemi artarken, sürekli gelişen, yenilenen ve değişen dinamik yönetim anlayışı önem kazanmaktadır (Marşhap, 1994:484). Dinamik yönetim yaklaşımı; her yönüyle esnek, üst düzey katılım, işbirliği, gelişim ve gönüllülük esasına dayalı yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu yeni anlayışta yönetimin; değişimci, gelişimci, üretici rolü ele alınmakta, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyici olmaktadır (Baş, 1996:141).

2.3.3. Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları

İnsanlık, tarihi süreç içerisinde bilim ve teknoloji alanında ulaşılan gelişmelere paralel olarak; ilkel toplum, tarım toplumu ve sanayi toplumu aşamalarından geçerek, bilgi toplumu olarak anılan yeni bir aşamaya ulaşmıştır (Bengshir, 1995:6). Bilgi toplumu örgütlerini karakterize eden en önemli özellik, kalıcı olmayan bir çevrede yaşamak zorunluluğudur. Bir ögede başlayan değişim, başka ögelerde de değişimi getirmektedir (Bumin, 1990: 18). Bu ise çevresel uyumun önemini artırmaktadır. Bilgi toplumu örgütleri, yaşamak ve diğer amaçlarına ulaşmak için sürekli ve hızlı değişime çabuk uyum sağlamak zorundadırlar (Toffler, 1996:120). Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir. Günümüzde geçerli olan dinamik yaklaşımlar; Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, Sinerjik Yönetim Yaklaşımı ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımlarıdır (Toffler, 1996:121).

2.3.3.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını amaçlayan ve tüm süreçlerin bu amaca göre sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini hedefleyen, insan merkezli bir yönetim anlayışıdır (Toffler, 1996:121).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon İşletmelerde verdiği seminerler ile başlayan, Juran(1954), Feigenbaum(1956), İshikawa(1962) ve Crosby'nin(1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir. TKY'de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" kavramları ön plana çıkmıştır. (Kılıç, 2000 :3)

2.3.3.2.Sinerjik Yaklaşım

Günümüzde global rekabetin baskısı karşısında kalan işletmeler için klasik yönetin düşüncesindeki kaynakların en etkin ve verimli kullanımının artık yeterli olmadığı görüşü hakimdir (Toffler, 1996:121). Bu nedenle başka işletmeler karşısında rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen işletme üst yönetimleri, işletmelerde kaynakların en etkin ve verimli kullanımından başka strateji arayışına yönelmişlerdir. Böyle bir arayış sinerjik yönetim düşüncesini doğurmuştur.Sinerjik yönetim, en verimli ve etkin kullanılan kaynakları çeşitli şekillerde birleştirerek ve realize ederek ekstra bir verim ve etkinlik elde etmeyi hedefler.Bu yönetim düşüncesine göre bir yönetici, daima ekstra bir verim ve etkinlik sağlama üzerine yoğunlaşmalı ve bu doğrultuda vizyon yetkinliğine sahip olmalıdır.

2.3.3.3.Amaçlara Göre Yaklaşım

İlk defa 1954 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.

2.3.3.4.Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, işletmeleri örgütsel değişime yönlendirmede yol gösteren yeni bir yönetim aracıdır. Örgütler kıyaslama tekniği sayesinde, kendi süreçlerinde iyileşmeler

sağlayabilmek için yeni bilgiler ve daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Böylece bu teknik, işletmelerin birbirlerinden öğrenerek eksikliklerini tamamlamalarına imkân sağlar ve örgütsel performansın artmasına yardımcı olur.

Kıyaslama tekniği ile; işletme kaynakları optimal kullanılmış olur, aynı kaynaklarla müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli ürünler üretilebilir. Kıyaslama tekniği ile ayrıca, çalışanların yeniliklere açık bir görüş kazanmaları sağlanarak işgücü verimliliğinde artış sağlanmış olur.

2.3.3.5. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için organizasyonda tüm süreçlerin, yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarımının yapılmasının gereği üzerinde durur. Değişim mühendisliğinin amacı organizasyonel performansta bir sıçrama veya “atılım” gerçekleştirmektir.

Hammer’ in değişim mühendisliği konusunda yazmış olduğu ilk makalede belirttiği gibi değişim mühendisliği “otomasyon” demek değildir. Değişim mühendisliği, organizasyonel performansta çarpıcı gelişmeler elde edebilmek için otomasyonun önemli olduğunu vurgular ve bilgi teknolojilerinden en geniş şekilde yararlanılmasının gereği üzerinde durur. Otomasyon ve bilgi teknolojilerini değişim mühendisliğinin araçları olarak görmek daha doğrudur (Hammer, 1993:1-91).

Değişim mühendisliği kavramı ile bazı yöneticiler “toplam kalite yönetimi” nin uygulanmasını anlatmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi müşteri tatminini artırmayı amaçlar. Toplam kalite yönetimi ile organizasyonel performansın artırılmasına çalışılır. Ancak, toplam kalite yönetiminden farklı olarak değişim mühendisliği bunun ne şekilde ve nasıl yapılacağı üzerinde durur. Değişim mühendisliğinin temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır.

2.3.3.6. Öğrenen Organizasyonlar

Peter Senge, yönetim alanında dünyanın önde gelen gurularından biri. Organizasyon ve yönetim sahasında ilk defa 1990 yılında Senge’in “The Fifth Discipline” adlı kitabında kullandığı “Öğrenen Organizasyon” kavramı, son 15 yıldır

günümüz iş dünyasında en fazla sözü edilen ve en fazla çığır açan kavramlardan biri olmuştur. Öğrenen organizasyonlar; kısaca bilen, anlayan, bilgi üreten, bilgiyi paylaşan ve düşünen organizasyonlar. Öğrenen organizasyonlar sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarır ve çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde süreçlerini değişen çevre koşullarına adapte ederler.

Öğrenen organizasyonlar, bilgiyi üretmek, kazanmak, yorumlamak, yönetmek, elde tutmak, geliştirmek, uygulamak ve transfer etmek konularında yetkinlik sahibi olan kurumlar olarak nitelenebilir (Senge, 1993:1-5). Öğrenen organizasyonlar sürekli yenilenen, değişen, gelişen, danseden, dinamik kurumlardır. Bu çalışmada modern sonrası yaklaşımlardan öğrenen organizasyon yaklaşımının askeri birliklerde uygulaması incelenmektedir.

2.3.3. Askeri Birliklerin Modern Yapıları

Bürokratik örgütlerin bürokrasi sonrası örgütlere evrimleşmesine paralel olarak, Batıdaki askerî örgütler de benzer bir değişim sergilemiştir. Bir başka ifadeyle, modern çağın kitle ordusu, modern sonrası askerî örgütüne dönüşmüştür. İkisi arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Dandeker, 1995: 23-38; Segal, 1993):

- Sorumluluk alt düzeylere doğru kayar. En düşük düzeydeki tek er bile kararlarını kendi başına almak zorundadır.
- Askerlik çok yoğun ve çaba gerektiren bir meslektir, modern harp silah ve araçlarının kullanımının giderek artması bu çabaları olumlu yönde destekler.
- Esneklik hakimdir. Bunun sonucu olarak, çok sayıda rolü üstlenebilecek personel alımı ve hiyerarşik yapının tüm düzeylerinde daha esnek bir iş gücünün oluşturulması ve bunların elde tutulması hedef alınır.
- Farklı sınıflara ve ülkelere ait parçaların karıştırılıp eşleştirilmesi, hem yatay hem de dikey olarak etkin komuta kontrol bağlarının oluşturulmasını güçleştirir.

Bu kavramsal belirlemelerin yanı sıra, askerî örgütlerde otoritenin doğasının değiştiği de söylenebilir. Yönlendirmeye dayalı olan bu otorite, açıklamayı, liderin yetkinliğini ve grubun uzlaşmasını gerektirir. Lider, tehdit ve olumsuz uyarılar yerine artık olumlu uyarıları kullanır. Bireysel moral ve motivasyon da dikkate alınmalıdır (Janowitz, 1971: xvii-xxiv). Ayrıca, askerliğin artık bir meslek olarak algılanması söz konusudur. Askerlik diğerleri gibi bir meslektir. Askerî personelin görev yapma nedeni vatanseverlik değil, ekonomiktir. Böylece, askerlik bir yaşam biçimi olmaktan çıkmıştır.

Sendika ve profesyonel örgütler askerî örgütlerin üyelerinin ortak çıkarlarını korur (Moskos, 1977:41-50). Son olarak, batılı askerî örgütlerde homojenlik yerini çeşitliliğe bırakmaktadır. Kadınların ve etnik azınlıkların askerî örgütlerde giderek daha çok yer alması bu eğilimin bir sonucudur. Ayrıca, farklılıkların kabulüne dayalı bir tolerans ve esneklik de bu tür örgütlerde yükselen değer haline gelmektedir (Soeters, Meulen, 1999: 211-221). Sivil örgütlerde değişimi zorunlu kılan teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel ve jeopolitik gelişmeler askerî örgütler için de dikkate değer sonuçlar doğurmuştur. Bu bağlamda, bir yandan daha üst düzey eğitim almış ve eğitilmiş personel gereksinimi artarken, kimi askerî uzmanlık alanları otomasyona sokularak ya da sivil örgütlere havale edilerek ortadan kaldırılmaya başlanmıştır (Snow, 1991:1-89). Tüm bu gelişmeler tıpkı sivil örgütlerde olduğu gibi askerî örgütlerde de insan odaklı yönetim anlayışlarının önem kazanmasına yol açmıştır. Sonuçta, harp silah ve araçları, insanla bütünleştiği takdirde bir güç haline gelebilmektedir. Bir askerî örgüt için esas olan, harp silah ve araçlarını kullanabilecek yetkinlikte personele sahip olabilmektir. Tarih, modern harp silah ve araçlarına sahip olan ancak bunları kullanabilecek yetkinliğe sahip olmayan personel barındıran silâhlı kuvvetlerin harp sahasını mağlup olarak terk ettiklerinin örnekleriyle doludur (Erenel, 2006:89).

2.4. ASKERÎ ÖRGÜTLERİN İŞLEVLERİ

Bir askerî örgüt için esas olan barışta ve olası bir savaşta kendisine verilecek görevi en iyi şekilde yerine getirebilmek için eğitim yapmak, ülke topraklarını savunmak, dünya ve bölge barışına katkıda bulunmak, savaşta ise düşmanı mağlup etmek, ülke birlik ve bütünlüğünü sağlamaktır. Her askerî örgütün görevleri genel olarak anayasalarla belirlenmiştir. Anayasalarda belirlenen bu görev ve ülkenin iç ve dış koşulları askerî örgütlerin yapısını ve büyüklüğünü etkileyen en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Erenel, 2006:95).

Askerî örgütlerin faaliyet alanları; stratejik, operatif ve taktik olmak üzere üç seviyede tasnif edilmiştir, bunlar (Fielder, 2011:43);

2.4.1. Stratejik Faaliyetler

Operatif seviyedeki uygulamalar Hükümet, Savunma Bakanlıkları ve Genelkurmaylık seviyesindedir. Bu seviyede aşağıda belirtilen faaliyetler genel olarak icra edilir (Akın, 1992:33).

- Savunma meselelerinde hükümete tavsiyelerde bulunulması ve danışmanlık yapılması,
- Savunma planlarının hazırlanması,
- Askerî bütçenin çerçevesinin çizilmesi,
- Genel insan gücü ile silah sistemlerinin yönetimine ilişkin politikaların formüle edilmesi,
- Teçhizat ve silah tedarik faaliyetlerinin yürütülmesi veya bu faaliyetlerle ilgili tekliflerin hazırlanması,
- Silahlı kuvvetleri sevk ve idare etmek yer almaktadır.

2.4.2. Operatif Faaliyetler

Operatif seviyedeki uygulamalar kuvvet ve ordu komutanlıkları seviyesindedir. Bu seviyede aşağıda belirtilen faaliyetler genel olarak icra edilir (Fielder, 2011:44).

- Kuvvet komutanlığına ait problemler hakkında üst makama danışmanlık yapılması,
- Harekât konseptlerinin geliştirilmesi,
- Silah ve teçhizat tedariki, lojistik desteğin sağlanması,
- Teşkilat ve yönetimle ilgili kararlar verilmesi,
- Bağlı ast ana komutanların intikalleri ve görevlendirilmesi ile ilgili kararlar verilmesi,
- Personel ve harekât eğitim standart ve prensiplerinin tesis edilmesidir.

2.4.3. Taktik Faaliyetler

Taktik seviye ise; askerî harekâtın sevk ve idaresi ile ilgilidir (Fielder, 2011:44). Askerî örgütlerin görevleri hiç kuşkusuz ait oldukları ülkelerin sosyo-politik ve sosyo-

kültürel yapılarıyla doğrudan ilgilidir. Örneğin; Amerika Birlesik Devletleri kara ordusunun görevleri şöyle ifade edilmektedir(US DA, 2001: 1) :

“Ordu millete hizmet eder. Biz Amerikan Anayasası’nı ve yaşam biçimlerimizi savunuruz. Amerika’nın güvenliğini ve ulusal çıkarlarımızı koruruz. Ne zaman ve nerede olursa olsun, milletimizin verdiği görevleri yerine getiririz. Tüm operasyonlarda sonuç alıcı harekât için hazır olmalıyız. Ancak hepsinin ötesinde, Ulusumuzun Savaşlarını yürütmek ve kazanmak için hazırız bu, Amerikan halkıyla yaptığımız ve aksi tartışılmaz sözleşmemizdir. Ordu, şimdi olduğu gibi gelecekte de dünyanın en güçlü kara savaş gücü olacaktır. Bizler, yaşam biçimlerimizin mutlak koruyucusu olarak hizmet ederiz”.

2.5. ASKERİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Askerî örgütlerin taşıdıkları bazı özellikler aşağıda sıralanmıştır (Akın, 1992:29).

- Bütün faaliyetler örgütün temel vazifesini elde edecek şekilde yönlendirilir.
- Barış zamanındaki teskilatlanma harp ve olağanüstü şartlara süratle uyum sağlamalıdır.
- Örgütün her kademesinde iyi tespit edilmiş, mantıkî ve uygulanabilir bir hiyerarşik yapı teşkil edilmelidir.
- Örgütün bir bütün olarak başarısından komutan sorumluluk tasır.
- Standart hale getirilmiş esas ve usuller kullanılır. Karar verme usullerinin tespiti önem kazanır.
- Standardizasyon daima dikkat edilmesi gereken önemli bir faktördür.
- Elde mevcut tüm kaynaklar görevi en iyi yerine getirecek şekilde yönlendirilir ve kullanılır.
- Özellikle değişik kuvvetlere (Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri) mensup birimler ile aynı kuvvet içinde değişik sınıfların (piyade, tank, topçu gibi) bir arada etkin çalışması için koordinasyon büyük önem taşır.
- Sorumluluk ve yetkiler kesin çizgilerle belirlenmiştir.
- Personel atama ile görevlendirilir. Komutanın istediği personel ile çalışma şansı oldukça düşüktür.
- Değişik coğrafi bölgelerde ve iklim şartlarında göreve her an hazır olunmalıdır.

- İhtisaslaşma insan kaynakları yönetiminde büyük önem taşır (Akın, 1992:29).

Askerî örgütlerde yukarıda sayılan özelliklerin yanı sıra, yönetim anlayışında ve teknolojiye meydana gelişmeler sürekli izlenmekte, birçok konularda araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmakta, ülkemizde olduğu gibi okuma - yazma, meslek edindirme kursları vb. etkinliklerle toplumsal gelişime destek faaliyetlerinde de bulunmaktadır.

2.6. ASKERÎ ÖRGÜTLERİN TEŞKİLATLANMASI

Askerî örgütler teşkilatlanmalarını kendilerine verilen anayasal görevi başaracak şekilde yapmak zorundadırlar. Bu nedenle her ülkedeki askerî örgütlerin yapılanması, yönetim usulleri farklılıklar gösterir. Askerî örgütlerin yapısına ülkenin kara, deniz ve hava sahalarının boyutları da etki eder. Örneğin, karasuları bulunmayan bir ülke için deniz kuvvetlerine ihtiyaç duyulmaz. “Askerî örgütlerde bir komutanın en önemli görevlerinden biri de kabul edilmiş planlarına göre icrayı sağlayabilecek bir teşkilât meydana getirmektir. Bir teşkilât yapısının oluşturulması ile yapılması gereken görevler kişisel işler halinde bölünüp gruplandırılmış ve bu görevleri yapacak kişiler arasındaki ilişkiler tayin edilmiş olur. Bu yapının resmini kuruluş şeması gösterir. Ayrıca, yapının oluşturulmasına kadar önemli diğer bir husus da; teşkilâtın sık sık gözden geçirilmesi ve belirli zamanlarda meydana gelebilecek değişikliklere uydurulması gereğidir” (Erenel, 2006:95).

Silâhlı kuvvetlerde yönetici durumunda olanların teşkilâtlandırma fonksiyonu ve bununla ilgili kapsamlı bir teorik bilgiye sahip olmaları zorunludur. Çünkü gerek harp zamanı faaliyetler kapsamında oluşturulacak yeni teşkilâtların etkili ve verimli olması gerekse barış zamanı yeni ihtiyaçların mevcut yapı içerisinde mi yoksa yeni bir teşkilâtla mı karşılanacağı hususunda yöneticinin kararı önem kazanacaktır. Başarılı olmak için değişiklikler ve yeni kuruluşlar süratle düşünülmeli ve fonksiyonlarına uygun olmalıdır (Akın, 1992: 50-51).” Askerî örgütler hiyerarşik bir yapı içerisinde çağdaş yönetim usulleriyle faaliyetlerini sürdürürler. Askerî örgütlerde yöneticiler “komutan” olarak adlandırılır. Askerî örgütlerde, komutanın yönettiği birimin görevlerini yerine getirmedeki rolü sivil örgütlerden daha fazladır. Bu nedenle komutanlar komuta ettikleri birimlerin görevlerini örgütün bütününe elde edeceği bir

başarıya dönüştürecek faaliyetlerden sorumludurlar. Etkili ve verimli bir yönetim sadece sivil örgütler için değil askerî örgütler için de önemli bir husustur. Personel, silah, araç ve tesis gibi kaynakları en uygun kararlar alarak yönetmek, birliğine tahsis edilen vazifeyi yerine getirmek bir komutandan beklenen en önemli husus olmaktadır (Erenel, 2006:98).

2.6.1. Kara Birlikleri

Her türlü coğrafi şart altında verilecek görevleri yapmak üzere kurulmuş, donatılmış ve eğitilmiş askerî kuvvettir. Deniz ve hava kuvvetlerince elde edilen başarıları kalıcı hale getirdiği için Kara Kuvvetleri, Silahlı Kuvvetlerin esas unsurunu oluşturmaktadır. Kara Kuvvetleri, ordu, kolordu, tümen, tugay vb. muharip birliklerle muharebe ve muharebe destek birliklerinden meydana gelir (Ucuzsatar, 1986: 42- 44).

Günümüzde teknolojinin hızla gelişimi ve eğitim imkânlarının artmasıyla sayısal gücü fazla kara kuvvetleri yerine, üstün teknolojiye sahip silah sistemleri ve bu silah sistemlerini kullanacak şekilde eğitilmiş uzman personelden oluşan, alçak yoğunluklu bir çatışmadan, yüksek yoğunluklu çatışmaya kadar her türlü harekât çeşidini, her türlü arazi ve hava koşullarında icra edebilen kara kuvvetlerine sahip olma doğrultusunda ülkeler çalışmalarını sürdürmektedirler.

2.6.2. Deniz Birlikleri

Deniz Kuvvetleri, bir ülkenin karasularındaki hak ve menfaatlerini korumak maksadıyla, düşmanı caydırmak, tecavüz halinde harekât bölgesinin tümünde veya gereken bölgesinde deniz kontrolü tesis etmek ve düşmanın bu alanları kullanmasına engel olacak şekilde teşkil edilir (Ucuzsatar, 1986: 45-46). Çeşitli hâkimiyet teorilerinde, denize hâkimiyetin ülkelere ekonomik anlamda güç kazandırdığı konularına yer verilmektedir. Tarihsel süreç incelendiğinde küresel veya bölgesel anlamda güç olan veya güç olma mücadelesi veren ülkelerin kuvvetli ve esnek bir deniz kuvvetine sahip oldukları görülmektedir. Küreselleşen dünyada deniz yoluyla yapılan ticaretin artması nedeniyle, deniz yollarının güvenlik altına alınması önem taşımaktadır. Ayrıca ülkelerin karasularında yer alan zenginliklerinin ve sahillerinin korunması açısından da etkin bir deniz kuvvetlerine sahip olmak gerekmektedir.

2.6.3. Hava Birlikleri

Bir ülkeye havadan olabilecek tecavüzü caydırmaya, tecavüz halinde düşman hava gücünü tesirsiz hale getirmeye, bunun imkân dâhilinde olmaması halinde gerekli bölgede ve sürede hava kontrolünü tesis etmeye, Kara ve Deniz Kuvvetlerini desteklemeye imkân verecek şekilde hava kuvvetleri teskilâtlandırılmalıdır (Ucuzsatar, 1986: 47). Üç kuvvet arasında en son teşkil edilecek, ancak en hızlı gelişim gösteren kuvvet hava kuvvetleridir. Ülke menfaatlerini korumak üzere ihtiyaç duyulan yer ve zamanda süratle bulunabilen ve tehdidi süratle bertaraf edebilen bir yapıya sahip olması nedeniyle hava kuvvetlerine verilen önem her geçen gün artmaktadır.

2.7. ASKERÎ ÖRGÜTLERDE YÖNETİM YAPISI

Sivil örgütler ile askerî örgütler arasında en önemli fark yönetsel ve örgütsel kavramlarda görülmektedir. Sivil örgütlerde tepe yöneticisi, hat yöneticisi, çalışan, işgören gibi kavramların yerini, askerî örgütlerde amir, üst, ast gibi değişik ülkelerin askerî örgütlerine göre de değişim göstermeyen kavramlar almaktadır.

Türk Silâhlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu'na göre, hiyerarşik yapı içinde önem arz eden amir, üst ve ast tanımları şu şekilde yapılmıştır:

- **Amir:** Makam ve memuriyet itibariyle emretmek salahiyetine haiz kimsedir. Onun emri altındakilere maiyet denir (İç Hizmet Kanunu md.9)."
 - **Üst:** Rütbe veya kıdem büyüklüğünü gösterir (İç Hizmet Kanunu md.10)."
 - **Ast:** Üstün, rütbece veya kıdemce aşağısında bulunan kimsedir. (İç Hizmet Kanunu md.10)."
- Amirlerin yani yöneticilerin, astların yani işgörenlerin (amirlerinin mahiyetindeki çalışanlarının) görevleri şu şekilde sıralanabilir:

2.7.1. Amirin Görevleri

- "Emirlerini maiyetindeki her şahsa verebilir. Vazifelerin zamanında ve tam olarak yapılıp yapılmadığını takip eder ve yapılmasını emreder.
- Maiyetine hizmetle münasebeti olmayana emir veremez. Astından hususi bir menfaat temin edecek bir talepte bulunamaz.

- Maiyetinin ahlâki, ruhî ve bedeni hallerini daima nezaret ve himayesi altında bulundurur. Amirin maiyetine karşı daima tarafsızlık ve hakkaniyeti muhafazası esastır.
- Maiyetine disiplini bozan fiil ve hareketlerinden dolayı disiplin cezaları verebilir (İç Hizmet Kanunu md.15-18).”

2.7.2. Astın Görevleri

- “Amir ve üstüne umumî adap ve askerî usullere uygun tam bir hürmet göstermeye, amirlerine mutlak surette itaate ve kanun ve nizamlarda gösterilen hallerde de üstlerine mutlak itaate mecburdur.
- Ast muayyen olan vazifeleri, aldığı emri vaktinde yapar ve değiştiremez, haddini aşamaz. İcradan doğacak mesuliyetler emri verene aittir.
- İtaat hissini tehdit eden her türlü tezahür, söz, yazı, fiil ve hareketler cezai müeyyidelerle men olunur (İç Hizmet Kanunu md.14).”

Askerî örgütler bünyelerinde komutana bağlı olarak görev yapan, karargâh, kıt’a ve kurum gibi birimleri barındırır.

2.7.3. Komutanlık / Liderlik Özellikleri

Askerî örgütler operasyonel hedeflerine ulaşmak için liderliğin taşıdığı önemin uzun süredir farkındadırlar (Newsome, Day, Catano, 2002: 5). Tanımlamadaki belirsizliklere karşın, belli başlı askerî örgütlerin hemen hepsinde liderlik bir doktrin olarak ele alınır ve komutanlık ile liderlik konumları özdeş görülür. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri ordusunun resmi liderlik yönergesinde liderliğin tanımı şöyledir:

"Liderlik, amaç, yön ve motivasyon sağlayarak, görevin ifası ve örgütün gelişmesi için faaliyet gösterirken, insanları etkilemektir" (US DA, 2001). Bu tanımın en belirgin özelliği, sonuç odaklı olmasıdır. Yüzlerce sayfa tutan yönergede liderlikle ilgili sayısız ayrıntı bulunsa da, çıkış noktasını oluşturan tanımdaki sonuç odaklılık eleştiri konusu olmuştur: "Ordu bir liderlik sorunu bulunduğu ne kabul eder ne de yadsıyabilir durumdadır, çünkü liderlik gelişiminin kalitesini ve örgütlerinin etkililiğini kapsamlı ya da resmi olarak değerlendirmemeyi tercih eder. Bunun yerine, liderlik

gelişiminin kalitesini değerlendirmek için aşırı biçimde liderin ürünü, yani görevin ifası üzerine yoğunlaşır. Ordu görevin ifasına morâl ve disiplin gibi diğer liderlik yetkinliklerinden daha çok önem verir. Görevin ifası iyi liderliğin tek kriteri olarak ödüllendirilir. Liderlik eğitimi amirin desteklendirilmesi kısıtlı ve yetersizdir. Bu yüzden, liderler tam olarak gelişmemektedir. Öncelikli hedef, çoğu zaman insanların ve örgütün pahasına, işin yapılmasıdır. Astlar düş kırıklığı yaşamakta ve bu da bir liderlik krizinin yaşanmasını hızlandırmaktadır (Varljen, 2003).” Amerika Birleşik Devletleri Kara Kuvvetlerinin liderlik doktrinine getirilen bir başka eleştiri de liderliğin hiyerarşik yapıya dayandırılmış olmasıdır:

Bir başka örneği ele almak gerekirse, Kanada Silâhlı Kuvvetlerinin liderlik doktrini ise aşağıdaki gibidir:

"Liderlik, bir görevin liderin arzu ettiği biçimde yerine getirilmesi için insan davranışlarını etkileme sanatıdır" (PD-131-001/PT-001, A-PD-131-002/PT-001, 1973). 1978 yılında *Leadership: A Manual of Military Leadership for the Canadian Forces* adıyla yapılan sonraki baskısında lider ve liderlik tanımlarına bazı eklemeler yapılmıştır:

"Lider, insanları içten gelen bir itaat, güven, saygı ve sadakate dayalı bir işbirliğiyle bir görevi yerine getirmek üzere etkileyen biridir." "Liderlik, insanlara yapmalarını istediğin şeyi yaptıran ikna, zorlama ve örnek olmanın birleşimidir." Burada, yine sonuç odaklı bir anlayışın bulunmasının yanı sıra, liderlik tanımında "zorlama"ya izin veren yaklaşım da (amirlik gibi) konumdan kaynaklanan yetki ile liderliği özdeşleştirme çabasını yansıtır. Bunun temelde tüm askerî örgütlerin kaçınılmaz gibi görünen hiyerarşik yapılarından kaynaklandığı açıktır.

Askerî örgütlerde emir komuta etmenin doğasını açığa çıkaran yeni araştırmalar (Pigeau, McCann, 2000; Horn, Harris: 2001) komutanlık ile liderlik arasındaki ilişkinin kavranmasını kolaylaştırır. Pigeau ve McCann tarafından önerilen modelde emir komuta etmek, (fiziksel, zihinsel, duygusal ve kişiler arası) "yetkinlik", (amir olma konumundan kaynaklanan yasal otorite özellikle vurgulansa da, kişisel niteliklerden kaynaklanan yetkeyi de hesaba katan) "otorite" ve (emir komuta zincirine dışarıdan dayatılan zorunluluklarla, bir başka ifadeyle, örgütsel rol gereklilikleriyle belirlenen) "sorumluluk" kavramlarının karşılıklı etkileşimiyle tanımlanır. Bu yaklaşım, emir komuta otoritesinin kullanımını liderlik uygulamalarına yaklaştırır. Daha açık bir ifadeyle: "...komutanlık liderliği kapsayan ama ona indirgenemeyecek bir üst kavramdır.

Aslında, komutanlık konumu liderliği ortaya çıkaran bağlamı sağlar" (Pigeau, McCann, 2000: 83).

Sonuç olarak; tüm komutanların liderlik özelliklerini sergilemesinin beklendiği, ama liderlik etmek için komutan olmak gerekmediğidir. Dolayısıyla, herhangi bir askerî örgütün liderlik doktrinini oluştururken bu belirlemeyi dikkate alması ve buna uygun yapısal düzenlemeler yapmayı düşünmesi doğru bir yaklaşım olacaktır (Erenel, 2006:135).

Komutanlığın tanımlanmasında ve askerî örgütlerin özünü oluşturan hiyerarşik yapılanmayla bağdaştırılmasında sorunlar var görünse de, bu yöndeki çabaların artarak devam edeceği anlaşılmaktadır. Aşağıdaki alıntı, askerî örgütler açısından durumu özetlemektedir:

"Herhangi bir orduda, herhangi bir zamanda liderliğin amacı görevin yerine getirilmesini sağlamaktır. Yetkin askerî liderler karşılıklı güven duygusunu geliştirir, çabayı odaklar, hedefleri netleştirir, özgüveni pekiştirir, takımları oluşturur, örnek olur, umudu canlı tutar. İster bu yüzyıl, isterse gelecek yüzyıl için olsun gerekli lider yetkinlikleri ya da davranışları ile ilgili pek az bilinmeyen vardır. Arzu edilen nitelikler ve beceriler az da olsa değişmiş olabilir, ama 2000 yıldır lider başarısını sağlayan temel formül hemen hiç değişmeden kalmıştır. Bununla birlikte, istendik lider davranışlarını aşlamak, desteklemek ve süregen kılmak için gerekli olan yöntem henüz belirlenmemiştir. Kavram ile uygulama arasındaki bağ, meselenin özünü oluşturur." (Ulmer, 1998: 5).

"Yönetmek ve önderlik etmek neticede bir işlevden, reşit insanlar arasında bir sözleşmeden ibarettir. Ortak paydalarına rağmen liderler de liderlik etme üslûpları ve birçok kişisel yanları açısından farklıdırlar. "Her insan, tuhaf bir testerenin asimetrik dişli ağzı gibi karmaşık bir özellikler terkihi olarak ele alınmalı ve benzersiz/yegâne bir örüntü olarak anlaşılmalıdır." (Fraser, 1968: 125).

"Amerikan Tarihi'nde *George Washington* ve *Woodrow Wilson* ise yönelik siyaset liderlerine güzel örneklerdir. İşe eğilimli/yönelik lider maiyetindeki kişilerin duygularına kayıtsız kalabilir. Onun için önemli olan görevi başarıyla sonlandırmaktır. Bu lider tipinin tam zıttı maiyetin kişisel duygularına ve birbirlerine ilişkilerine önem veren liderdir. Bazı araştırmacılar bir grupta mutlak bir liderlik vasfından bahsetmek yerine, en etkin liderliğin karşı karşıya bulunulan soruna ve çözüm için mevcut koşullara baktığını belirtmişlerdir. Rahat şartlarda veya yapılacak işin kayda değer bir

özel yanı olmadığı hallerde insana eğilimli lider en iyi lider gibi görünürken; ortak çözüm isteyen problemlerin varlığında ve stresli şartlarda ise eğilimli lider galiba en iyi liderdir. İnsanlar bu kişilerin peşlerine onları sevimli bulduklarından değil, muktedir gördükleri için düştüler. Washington, Amerikan Bağımsızlık Savaşı'nın yirmi yıl öncesinden askerî yeteneklerini Kızılderili kabilelere karşı ve Fransız kuvvetlerine karşı ispatlamıştı. Bu önceki başarıları sayesinde Kongre onun İngilizlere karşı da başarıyla savaş vereceğine az çok kâni olmuştur. Üstelik kolonilerin en zengin adamıydı ve bu zenginliği sayesinde askerin harçlığını ve silah paralarını karşılayacağı umuluyordu. Öyle de oldu. *Franklin Delano Roosevelt* ile *Dwight D. Eisenhower* gibi daha yakın zamanların başkanları ise karizmatik liderlerdir. Kitleler onları çok iyi sivil veya askerî idareciler olduklarından değil de sevdikleri için takip ettiler. Hatta ikisi de liderlik kapasiteleri açısından fazla seçkin kişiler sayılamazlar” (London, 1978: 575).

Bir görevin icrası sırasında komutanın yaptığı işe değer katması son derece önemlidir. Günümüzde uyduların iletişim teknolojisine kazandırdığı boyutlar ve bilgi yönetiminin artan önemi, komutanların dijital hızla düşüncelerini ve karar vermelerini gerektirmektedir (Erenel, 2006:95).

2.7.4. Karargâhlar ve Kurumlar

Askerî örgütlerde karargâh ve karargâhın alanları çeşitli kaynaklarda aşağıda belirtilen şekilde tanımlanmaktadır (DOD Dictionary of Military and Associated Terms):

“Bir askerî makamın komuta yetkisi altında faaliyet göstermekte olan üs, istasyon, posta, merkez ya da diğer faaliyetlerin yapıldığı yerlerdir”

“Karargâh, yapılması gereken askerî faaliyetlerin belirlendiği mercidir. Bu faaliyetler, karargâhın, vazifesini yerine getirmek için nasıl teşkil edilmesi gerektiğini gösterir. Karargâhlar, askerî örgütlerin yönetim merkezleridir. Komuta ve yönetimi gerçekleştirmek için komutana yardım etmek üzere verilmiş olan personel karargâhları oluşturur. Komutan ve karargâh birbirinden ayrılmaz bir bütündür (Silâhlı Kuvvetler Karargâh Hizmetleri Yönergesi, 2007: 2-3).” “Karargâh faaliyetleri altı genel ilgi alanına bölünebilir. Bunlar, personel, istihbarat, harekât ve eğitim, lojistik, muhabere-elektronik ve sivil-asker işbirliğidir. Bu altı ilgi alanının birbiriyle kıyaslamalı önemi ve bu genel ilgi alanlarının içerdiği görev alanları, vazife, komutanlık seviyesi ve ortama

göre değişir.” (Karargâhlarda Teskilat ve Harekat Planlama Doktrini, 2010: 12-25). Genel karargâh kuruluğu; bir kurmay baskanı (icra subayı), üç karargâh grubu (genel karargâh subayları, özel karargâh subayları, şahsi karargâh subayları) ve irtibat subaylarını ihtiva eder. Bir karargâh subesinin görev sahasının belirli kısımlarına verilen önem komutanlık seviyesine göre değişir. Her karargâhta şube müdürleri, komutanlığın onayını almak suretiyle kendi şubesinin iç teşkilatını belirleyebilir. Karargâhın genel olarak görevleri şunlardır (Silâhlı Kuvvetler Karargâh Hizmetleri Yönergesi, 2008: 6-13):

- “Komutanın görevlerini ifası için gerekli bilgileri toplamak, kıymetlendirmek, komutanı durum hakkında aydınlatmak ve tekliflerde bulunmak.
- Komutan tarafından verilen karar ve tasarlanan planların gerektirdiği ayrıntıları hazırlamak, karar ve planları emir haline sokmak, ilgili yerlere verilecek emri ulaştırmak.
- Karar alınması gereken konuları ve komutanın bilmesi gereken bilgileri komutana arz etmek, durumu devamlı takip etmek, komutanın görüş ve kararını almak üzere gelecekle ilgili taslak planlar hazırlamak.
- Karargâh içinde ve birlikler arasında işbirliğini sağlamak konusunda komutana yardım etmek.
- Komutan tarafından verilmiş olan yetki sınırları dahilinde plan ve emirlerin ifasını takip, komutanın niyet ve amaçlarının tatbiki için gerekli diğer tertipleri almak.

Bir nevi komutanın “danışma kurulu” olarak adlandırabileceğimiz, karargâh personeli, ayrıntılar üzerinde çalışmak durumundadır. Bir sorun üzerinde çalışırken, karargâhın bu sorun ile ilgili diğer mensupları ile temas eder ve en iyi harekât tarzını buluncaya kadar inceler. Bu incelemeyi komutanı adına yaptığını bilerek, görüşünü tam ve doğru olarak yansıtır. Yine Silâhlı Kuvvetler Karargâh Hizmetleri Yönergesi uyarınca, sorun ne kadar güç olursa olsun, komutan ve amire ayrıntılara ait görüş ve emirler için başvurmaktan çekinilmelidir. Bu ifadeyle, geniş bir yelpazede maiyetini yönetmek durumunda olan komutanların, detaylarda boğulmasını önlemek amaçlanmıştır. “Kurum ise, kıt’a ve karargâh anlamı dışında kalan askerî hastane, okul,

orduevi, dikim evi, fabrika, askerlik şubesi, ikmâl merkezi ve depo gibi askerî tesis ve teşkilleri olarak tanımlanabilir” (İç Hizmet Kanunu md.12, c).

2.7.5. Kıt'alar

“Görevin yapılması için taktik ve idarî birimleri kapsayan ve bir kumanda altında toplanan teşkillere kıt'a denir. Taktik birlik, belli bir kuruluş ve kadrosu olup içinde idarî unsurları da barındırabilen, asli görevi muharebe hareketleri olan bir teşkil olarak tanımlanırken, idarî birlik asli görevi hizmet hareketleri olan bir teşkildir.” (İç Hizmet Kanunu md.12, a).

“Özel bir maksatla birlik ve/veya araçların bir araya getirilmiş teşkilidir. Tek bir komuta altında toplanmış iki ya da daha fazla gemi, birlik ya da uçaktan oluşan bir teşkilâttır. Yapısı bir makam tarafından teşkilât ve malzeme şeması ile belirlenmiş bir askerî birimdir” (Dictionary of Military and Associated Terms). Kısacası kıt'a, Savaş için örgütlenmiş, Savaş için eğitim almış ve almaya devam eden insanların yeridir. “Savaş (harp) nedir? Harp, barış yoluyla halledilemeyen sorunların çözümü için bir devlet veya devletler grubunun, diğer bir devlet veya devletler grubuna karşı millî güçlerinin tamamını veya bir kısmını kullanarak yaptıkları mücadeledir. Muharebe, bir harp esnasında, belirli bir zaman ve bölgede meydana gelen bir çatışma halidir.” Askerî örgütlerde kara, deniz ve hava birliklerinde kıt'a adı altında farklı teşkilâtlanmalar görülmektedir. Örneğin, kara birliklerinde manga, takım, bölük, tabur gibi kıt'a isimleri varken, deniz birliklerinde gemi cins ve miktarlarına göre kıt'a terimi değişkenlik gösterir. Hava birliklerinde ise aynı değişkenlik uçak cins ve miktarlarına bağlı olarak görülmektedir. Askerî örgütlerde; kıt'a terimi içerisinde birlikler, muharip birlikler, muharebe destek birlikleri ve muharebe hizmet destek birlikleri olmak üzere genel olarak üç kategoriye ayrılmaktadır (Erenel, 2006:125).

2.7.6. Askeri Birlik Yöneticileri: Muvazzaf Subaylar

“Muvazzaf” sözcüğü bütün askerlerin fiili askerlik sürelerini tanımlamakla birlikte kalıcı askerleri (subaylar, astsubaylar ve uzman erbaşlar) geçici askerlerden (yedek subaylar ile erbaş ve erler) ayırt eden bir terim olarak da kullanılır. Muvazzaf askerî personeli oluşturan üç unsurdan birincisi subaydır. Türk Silâhlı Kuvvetleri İç

Hizmet Kanununa göre subay, “Silâhlı Kuvvetlere katılan asteğmenden mareşale (Büyük amirale) kadar rütbeye sahip olan askerlerdir.” Asteğmenlik dışındaki tüm rütbeler muvazzaf subaylara aittir. Muvazzaf subay olabilmek için harp okulları ile fakülte ve yüksek okullardan birini bitirmiş olmak gerekmektedir. Sonuç itibariyle, bir kişinin muharip muvazzaf subay olabilmesi için kesin şart, harp okullarından birini muharip sınıfa katılarak bitirmesidir. Muvazzaf muharip subaylar, her zaman “yönetici,” “üst,” ya da “amir” olduklarından, muvazzaf muharip personel kadroları içindeki en önemli unsur sayılırlar. Bu özel konumları nedeniyle, subayların yetiştirilmelerine ve sahip olmaları gereken niteliklere özel bir önem verilir (Erenel, 2006:129).

“Tarihte ve günümüzde daima toplumları etkileyen, ya diğer bir toplumdan ya da tabiattan kaynaklanan bir tehdit bulunmaktadır. Bu nedenle, tehdide karşı, aynı zamanda, toplumları meydana getiren faktörlerden biri olan güvenlik ve buna bağlı savunma refleksi de hiç eksik olmamıştır. İşte bu noktada, güvenliği sağlama konusunda işlev görecektir bir güç olarak karşımıza silâhlı güçlerin yani orduların toplum içinde hayati önemi belirginleşmektedir. Durum böyle olunca orduların sevk ve idaresinden sorumlu olan subayları yetiştirmenin önemi de açık bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.” (Akar, 2004: 5).

Subaylık, askerî örgütleri profesyonel askerlerden oluşan Batı ülkelerinde de en önemli unsur sayılır ve subayların oynadığı rolün özelliği, değerleri, kültürü ve etkinlikleri subaylığın bir meslek sayılmasını sağlar. Askerî toplumbilim literatüründe genelde askerliğin bir meslek sayılıp sayılamayacağı konusu tartışılmalıysa da, 'meslek' teriminin subaylar için kullanılabileceği yolunda yaygın bir uzlaşma vardır (Janowitz, 1977: 51-54; Downes, 1985: 147-171).

Günümüzün hızla değişen koşulları, subaylığın tanımlanmasında “yönetici,” “üst,” ya da “amir” konumundan kaynaklanan liderlik yönünün özellikle vurgulanması sonucunu doğurmuştur.

“Subaylık; bilgi, yetenek ve tecrübeye ilaveten; toplumsal, ulusal ve evrensel sorumluluk gerektiren, bir insanın bütün yeteneklerini ve zamanını mesleğe adanmasını öngören kapsamlı bir eğitim ve tecrübe ile geliştirebilen, karmaşık ve yüksek bir zihinsel kapasiteye sahip olmasını gerektiren bir ihtisas mesleğidir. Subaylık, sadece muharebe etmekten ibaret değildir. Askerî alanda liderlik; vazifenin niteliği, çalışma ortamı, çalışanların eğitimi, mevzuat gibi unsurlar açısından kendine özgü dinamikler taşımakta ve liderlik, hizmet odaklı bir özellik taşımaktadır (Janowitz, 1977: 51-54).

Lider, bazı hallerde koşulların tüm olumsuzluğuna, maiyetinin tüm yetersizliğine ve tarihin ve kültürün tüm etkilerine rağmen, Kurtuluş Savaşı'nda Atatürk'ün "Sizlere ölmeyi emrediyorum!" direktifinde olduğu gibi, inanılmaz kararlar veren kişidir (Downes, 1985: 147-171). "Gazi Mustafa Kemal Atatürk 31 Temmuz 1920'de Afyonkarahisar Kolordu dairesinde subaylara hitaben yaptığı konuşmada bir subayda bulunması gereken özellikleri şu sözlerle açıklamıştır (Aydoğan, 2004: 385):

"Türk - Ulsu, bağımsızlığın korunmasından ibaret olan yaşamsal amacının sağlanmasını, Ordunun ruhunu oluşturan subaylardan bekler. İşte subayın yüce olan vazifesi budur. Ulsun bağımsızlığı zarar görürse bunun sorumluluğu subaylara ait olacaktır. Kisisel ve özel yaşamları itibariyle subaylar, fedakârlar sınıflamasının en önünde olmak zorundadırlar. Çünkü düşman, herkesten önce onları öldürür, onları aşağılar ve onları hor görür. Yaşamında bir an için olsa bile subaylık yapmış, subaylık onurunu ve özsaygısını duymuş, ölümü küçümsemiş bir insan yaşadığı sürece, düşmanın tasarladığı ve uygun gördüğü davranışlara katlanamaz. Onun yaşamak için bir tek çaresi vardır: Şerefini korumak."

"Subay, Silâhlı Kuvvetlerde bir yetki ve komuta makamına sahip olan kimsedir. Bir subay emrindeki insanların hayatından sorumludur" (Dictionary of Military and Associated Terms(10.02.2014)). Türk Silâhlı Kuvvetlerinde muvazzaf muharip subay olabilmek için dört yıl Harp Okullarının birinde eğitim görmek ve bir yıl da sınıf okullarında ihtisas eğitimi almak gerekmektedir. Her bir askeri örgütün kendi bünyesinde uygulamaları farklıdır. Moscos'a göre; "Elbette farklı programlar vardır". Amerikan Ordusunda subayların %60'ı sivil üniversitelerden gelmektedir. Bu kişiler subay olabilmek için 4 yıllık üniversite eğitimleri süresince sivil konuların yanı sıra askerî dersler de alırlar. Ayrıca askerî üslerde yaz eğitimine girerler. Subayların %20'si düşük rütbelerden gelmektedir. %10'luk diğer bir grup ise Harp Okullarından gelmektedir. Görüldüğü gibi, Amerikan ordusunda harp okullarından mezun subayların oranı Türkiye ile kıyaslandığında oldukça düşüktür"(Moscos, 2002: 5). Muharip muvazzaf personelin bütün geleceği askerliktedir ve sırf bu bilinç bile onu Silâhlı Kuvvetler içinde ayrı bir konuma taşımaya yeterli olmaktadır (Erenel, 2006:113).

2.8. Dünyada Yaşanan Gelişmelerin Askerî Örgütlere Etkisi

2.8.1. Genel

Varlıkları olası tehdit algılarına ve her türden tehdidin bertaraf edilmesine dayanan, çeşitli alanlarda uzmanlaşmış çok sayıda kişinin koordineli çalışmasını gerektiren, üstünlüğü elde tutmak için sürekli yenilenmeyi gerektiren ve çoğu zaman son derece maliyetli ekipmanlar kullanan askerî örgütlerin dünyadaki jeopolitik, teknolojik, toplumsal ve ekonomik değişimlerden doğrudan etkilenmeleri doğaldır.

Her askerî örgütün bu etkilenmeyi tolere edecek ve gerektiğinde uyum sağlayacak esneklikte olması ülke güvenliğini sağlama (ve çıkarlarını koruma) işlevini yerine getirmesi açısından can alıcı öneme sahiptir. Bu etkilenmelerin yoğunluğu ve çapı hiç kuşkusuz askerî örgütlerin jeopolitik konumlarına, büyüklüklerine ve ait olduğu ülkelerin kendilerine özgü yapılarına göre farklılık gösterir. Bu bölümün inceleme konusunu, temelde 21. yüzyıla geçiş sürecinde yaşanan ve askerî örgütler açısından dönüm noktası olma özelliği taşıyan belli başlı olaylar ile bunların askerî örgütlere genelde yaptığı etkiler oluşturmaktadır.

2.8.2. Soğuk Savaş Dönemi Sonrası Yapılanma

Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Amerika Birleşik Devletleri'nin tek süper güç konumuna geçmesi ile dünya genelinde jeopolitik dengeler büyük bir değişime uğramıştır. Buna bağlı olarak, güvenlik tanımlamaları ve savunma planlamaları yeniden ele alınmıştır. Öncelikle, büyük ölçekli, ülkeler arası bir çatışma olasılığı azalmış; bölgesel istikrarsızlıklar artık daha olası ve yakın bir tehdit olarak algılanmaya başlanmıştır. Bulundukları bölgedeki tehdit algılarına ve büyüklüklerine göre değişmekle birlikte, hemen tüm ülkelerin askerî örgütler için yaptıkları harcamalarını gözden geçirdikleri ve çeşitli oranlarda indirime gittikleri söylenebilir (Bilgili, 2008:23).

Jeopolitik değişimlerin yanı sıra, bilimsel ve teknolojik gelişmeler de eğitim uygulamalarından Savaş kuramlarına, komuta kontrol sistemlerinden istihbarat faaliyetlerine kadar hemen her alanda askerî örgütlerin yapısı ve faaliyetleri üzerinde güçlü bir etki yaratmıştır. Genel bir ifadeyle, daha az insan gücüyle daha hızlı ve etkin güç kullanımını sağladığı söylenebilecek teknolojik gelişmelerin hemen tüm askerî

örgütlerde yapısal ve kültürel değişim gerektirdiği ortadadır. Hiyerarşik olarak yapılanmış, karşılıklı olarak birbirine bağlı unsurları içeren ve son derece karmaşık olan askerî örgütlerde ileri teknoloji ürünü ekipman ve sistemlerin kullanılması hiç kuşkusuz nitelikli personel gereksinimini artırmanın yanı sıra, etkin bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesini de zorunlu hale getirmiştir (Yuanxin, 1999). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nin Silâhlı Kuvvetleri gibi askerî örgütler bu zorunluluğa, teknoloji öngörülerine dayalı yeni konseptler geliştirerek karşılık vermişlerdir:

“Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı, büyük ölçüde Bilgi Çağı teknolojilerinin uygulanmasını ve uyarlanmasını gerektiren bir dönüşüm başlatmıştır. Son çözümlemede, dönüşüm çabalarımızın başarısı, Savaşlarımızda ve diğer ulusal güvenlik görevlerimizde olduğu kadar gücümüzü oluşturmamız ve operasyonları desteklememiz için gerekli iş süreçlerinde bilgiyi kullanabilme becerimizle de doğrudan bağlantılıdır. Ağ Odaklı Savaş (Network Centric Warfare) bilgi çağının savaş alanındaki en önemli yönünü teşkil eder ve bu yönüyle savunma dönüşümünde temel öneme sahiptir (Alberts, 2003:117). ”İngiliz Silâhlı Kuvvetleri açısından yapılan bir değerlendirmede, dünyada yaşanan değişimlerin askerî örgütlere etkisi ve özel sektör örgütlerinin yaşadıklarıyla kurulan paralellik dikkate değerdir:

“Askerî örgütlerde son zamanlarda yaşanan değişimleri ele alırken, silâhlı kuvvetleri değişime zorlayan nedenlerle özel sektörü zorlayan nedenler arasındaki şaşırtıcı paralellige işaret etmek ilginç olacaktır. Bahsetmeye değer altı boyut vardır (Dandeker, 2000:5-6).

İlk olarak, ulusal toprak bütünlüğüne doğrudan ve yakın bir tehdidin ortadan kalkması, iş dünyası için istikrarlı bir pazarın ortadan kalkmasıyla paralellik arz eder.

İkinci olarak, örneğin İngiltere gibi ülkelerin ordu yapıları İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en düşük düzeyine gerilemiştir. Şirketlerin 1980'lerden bu yana küçülmesi bu süreçte paralellik gösterir.

Üçüncü olarak, ordu büyük savaşlar dışında bir dizi görevi yerine getirmek durumundadır; bu görevler uluslararası barış ve istikrara çok uluslu katkıda bulunmaya yönelik yurt dışı görevleridir. Dünya genelinde çeşitli noktalara güç yollamaya yönelik bu odaklanma, şirketlerin git gide büyüyen küresel pazarlara yönelik tedbirler alma zorunluluklarıyla benzerlik gösterir.

Dördüncü olarak, ordu, bazı işlevlerini sivil örgütlere devretme, hiyerarşik yapılanmasını yeniden düzenleme vb. gibi iş dünyasına yönelik modellerin sunduğu

olanakları düşünmek durumunda kalmıştır. Bu süreçler şirketlerin güçlendirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına yönelik sivil uygulamalara benzerlik gösterir.

Beşinci olarak, hem askerî hem de sivil örgütler değişen bir toplumun toplumsal ve kültürel zorlamalarıyla başa çıkmak durumundadır. Bu toplum daha bireyci (örneğin, iş yasamlarının nasıl yapıldığı konusunda daha etkin katkıda bulunmak istiyor ve işverenlerin özel ve aile yaşamlarına saygı göstermelerini bekliyorlar), daha eşitlikçi ve yasal haklarını daha fazla kullanma eğiliminde.

Altıncı olarak, her iki örgüt de rakiplerine karşı avantaj elde etmelerini sağlayacak biçimde yeni bilgi teknolojilerini en iyi biçimde kullanmanın yollarını arıyorlar. Personel işlevlerinden (maaş ödemeleri, personel kayıtları, vb.) operasyonel alanlara –oradan bilgi savaşlarının savunma ve saldırı yöntemlerine dek örgütlerin her türlü faaliyetinde bu çabanın kanıtlarını görmek mümkündür.”

2.8.3. Onbir Eylül Terör Saldırısı Sonrası ABD Ordusunda Yeniden Yapılanma

Ülkeler askerî örgütlerini yeni duruma göre yapılandırırken tek süper güç olan Amerika Birleşik Devletleri, 11 Eylül 2001 tarihinde, daha önce örneği görülmemiş ölçüde büyük bir terör saldırısına maruz kalmış ve “tehdit” parametresi yeniden tanımlanmıştır. Bir dönüm noktası sayılabilecek bu tarih öncesi, Savunma Bakanlığı ve ilgili birimleri soğuk savaş sonrası Amerika Birleşik Devletleri’nin rolünü ve tutumunu belirleme çalışmalarını sürdürseler de, yapılan belirlemeler ile oluşturulan konsept ve stratejiler büyük ölçüde tartışmalı konular olarak kalmıştır. 11 Eylül saldırılarından kısa süre önce tamamlanan bir raporda bu durum şöyle saptanmıştır:

“Amerika Birleşik Devletleri silâhlı kuvvetleri önümüzdeki çeyrek yüzyılda yeni askerî senaryolarla ve yeni savaş biçimleriyle karşı karşıya kalacaktır; oysa strateji ve silâhlı kuvvetleri oluşturan kuvvetlerdeki değişim yavaştır. Savaş kavramının değişen yüzüne karşılık verebilmek için ordunun yeniden biçimlendirilmesinin hızlandırılması gereklidir (Smith, Corbin, Hellman, 2001: 10).” Güvenlik konusunda, Amerika Birleşik Devletleri ve Rusya’nın yanı sıra Batı Avrupa ve Kuzeydoğu Asya ülkelerinin perspektifinden “Centre for Defense Information” tarafından tanınmış strateji uzmanlarına yaptırılan analizler de 11 Eylül saldırılarının yarattığı sarsıcı etkiye işaret etmektedir.

“Artık sınırlarımızda düşman yok! Sovyetler Birliği’nin dağılmasından sonra birçok Avrupa güvenlik belgesinde yer alan bu slogan şimdi kulağa garip geliyor. Füzelerin ve yıkıcı terör uzaklığının stratejik önemi yok ettiği bir zamanda sınırlar kimsenin umurunda değildir (Delpech, 2002:11).” “Yakın geçmişte yaşanmış olaylara karşın, 11 Eylül’den önce kitle imha silahlarından ve terörizmden kaynaklanan tehditlere çoğunluk tarafından çirkin soyutlamalar gözüyle bakıldı ve gerçekleştirmeleri olanaksız görüldü. Şimdiyse bu tehditleri fazlasıyla gerçek olarak algılıyorsak da vahametlerini degerlendirmede güçlük çekiyoruz. Çok fazla bilinmeyen ve belirsizlik mevcut. Açık seçik görülen şey temel tehdit kaynağının değişmiş olduğudur. Devlet destekli terör son yıllarda düzenli olarak azalma göstermiştir. Öte yandan, belirli bir ülkeye bağlı olmayan terörist eylemlerde artış yaşanmıştır (Delpech , 2002: 43).”

11 Eylül saldırılarından hemen birkaç hafta sonra, saldırıların doğrudan muhatabı Amerika Birlesik Devletleri’nin Eski Savunma Bakan Yardımcısı Paul Wolfowitz’in Senato Silâhlı Kuvvetler Komisyonu’na verdiği bir raporda kendilerini bekleyen geleceği şöyle tanımlamıştır:

“Düşmanların beklenmedik yöntemlerle şiddeti ülkemize taşıdıkları; Kentlerimizin savaş alanları, insanlarımızın da hedefler arasına girdiği; zamanla daha fazla mütecavizin ülkemize savaşı getirebilme kapasitesine sahip olacağı; Önceki caydırma yöntemlerinin artık yeterli olmayacağı bir gelecek (Wolfowitz, 2001: 1).” Bu rapordan anlaşıldığına göre, Amerika Birleşik Devletleri’nin tek küresel güç olması ile sonuçlanan jeopolitik değişimle başlatılan çalışmalarda geliştirilen yeni savunma ve güvenlik konseptleri, 11 Eylül saldırılarıyla doğrulanmıştır. Artık nerede, ne zaman ve hatta ne biçimde geleceği kesin olarak bilinmeyen saldırıların belirlediği, “asimetrik savaş” söz konusudur. Bu durumda, askerî örgütlerde her türlü yapısal düzenlemenin temelini oluşturan savunma anlayışı, “tehdit temelli” modelden, “yapabilirlik,” yani “yetenek temelli” bir modele geçiş yapmak zorundadır (Erenel, 2006:113).

Bu modelin odak noktasını düşmanın kim olabileceği ve savaşın nerede gerçekleşebileceği değil, düşmanın “nasıl” savaşacağı oluşturur. Bir başka deyişle, şaşırtma, aldatma ve asimetrik savaş yöntemlerini kullanabilecek olası düşmanları caydırmak ve bertaraf etmek için gerekli yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, güçlü Amerika Birleşik Devletleri donanması, olası bir düşmanın yatırım maliyetini karşılamasının imkânsızlığı nedeniyle, bu alanda “karşı yetenek”

geliştirilmesine izin vermemektedir. Bu yeni caydırma konseptinin hayata geçirilmesi için Amerika Birleşik Devletleri'nin silâhlı kuvvetleri bir dönüşüme uğratılmalıdır.

“Bu dönüşüm, sadece teknoloji ile ilgili değildir; güçlerimizin faaliyeti ve yapılandırmasıyla ilgili yaratıcı konseptler, insanlarımızı nasıl eğittikimiz ve konuşlandırdığımızla ilgili ayarlamalar ve gündelik faaliyetlerimizi nasıl yürüttüğümüz hakkındadır.” Dönüşümün hedefi ise, “bilgi savaşları, geleceğe dönük güç ayarlamaları, uzay ve haber alma gibi temel öneme sahip alanlarda potansiyel tüm düşmanlara karşı kalıcı bir üstünlük sağlamaktır. Böylece, 11 Eylül saldırıları, hemen öncesinde yayınlanan raporlarda ısrarla vurgulanan silâhlı kuvvetlerde “değişim” taleplerinin, “dönüşüm” adı altında hayata geçirilmesine yol açmıştır (Erenel, 2006:113). Bunun en çarpıcı sonuçlarından biri, Soğuk Savaş döneminin sona ermesiyle azalan savunma harcamalarının yeniden tırmanışa geçmesi olmuştur.

2.8.4. Küreselleşme ve Tehdit Algısında Değişim

XXI. yüzyılın gelişile birlikte kendisini daha da belirgin bir şekilde hissettirmeye başlayan “küreselleşme” ideolojisi ulus devletlerin mevcut millî güvenlik yapılanma ve felsefelerinin sorgulanması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. XX. yüzyıl ve öncesinin tek boyutlu ve öngörülebilir tehdit ortamı artık yerini çok boyutlu ve öngörülmesi çok zor, belirsizlikler içeren yeni bir tehdit ortamına bırakmıştır. Dolayısıyla da, ulus devletlerin ülkelerini havadan, karadan ve denizden koruma esasına dayalı millî güvenlik yapılanmaları ve felsefeleri artık işlevlerini yerine getirmede yetersizlikler göstermektedir. Çünkü XX. yüzyıl ve öncesinin genelde silahlı çatışmaya dayalı gözle görülebilir askerî tehditlerine artık iletişim başta olmak üzere teknolojik alanlardaki gelişmelerin ve küreselleşme ideolojisinin de dayatmaları ile yepyeni, gözle görülmesi ve tespit edilmesi mevcut güvenlik sistemleri ile çok zor olan, çok boyutlu, askerî, yarı askerî ve askerî olmayan tehditler eklenmiştir (Karatay, Aydınlık, Cagaloglu, 2004: 26).”

Soğuk Savaş döneminden sonra dünyada yaşanan değişimi iyi incelemek gerekmektedir. Ülkelerin tehdit algılamalarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Soğuk Savaş döneminden kalma konvansiyonel ağırlıklı savunmaya dayalı tehdit anlayışı yerine güvenliğe dayalı tehdit anlayışı ön plana çıkmıştır. Buradaki güvenlik; ülke toprakları kadar ekonomik menfaatlerin ve refahın güvenliği, ülkenin istikrarın

korunması, vatandaşların terörizme, uyuşturucu trafiğine, kaçakçılık, şiddet olaylarına karşı güvenliği gibi geniş spektrumlu bir anlayışı ifade etmektedir. Bu değişim tüm dünya ordularını bazı somut adımlar atmak durumunda bırakmıştır. Öncelikle silâhlı kuvvetlerin teşkilat yapısı, doktrini, teçhizatı, eğitimi ve lider gelişim programları yeniden sorgulanmıştır.

Genel olarak, Sovyetler Birliği bloğunun dağılmasıyla tehdit algıları değişen batılı ülke ordularının yeni konumlarını belirleyip (savunma harcamalarının kısılması, asker ve silah sayılarında indirim vb. tedbirleri alıp) yeniden yapılanırken, terör saldırılarıyla ortaya çıkan ve öncelikle Amerika Birleşik Devletleri tarafından geliştirilen yeni güvenlik ve savunma doktrinini dikkate aldıklarını söylemek yanlış olmaz. Diğer ülke askerî örgütleri de kendilerine özgü koşullara bağlı olarak farklılık gösterse de, batılı askerî örgütlerdeki değişimlere göre yeniden yapılanma projeleri başlatmışlardır.

2.8.5. NATO'nun Yeni Misyonu ve NATO'nun Dönüşümü

Yukarıda belirtilen küreselleşme ve soğuk savaş sonrası tehdit algılamasının değişmesi ile birlikte NATO'nun varlığı ve daha önemlisi yeni misyonun ne olacağı sorgulanmaya başlamıştı, soğuk savaş sonrası ortaya çıkan terörizm ile mücadele, enerji güvenliği, deniz haydutluğu ile mücadele, deniz güvenliği, kimyasal ve biyolojik silahların ortadan kaldırılması, nükleer silahların azaltılması, yasa dışı göç ile mücadele gibi yeni kavramlar ayrı ayrı tehditler içermekteydi.

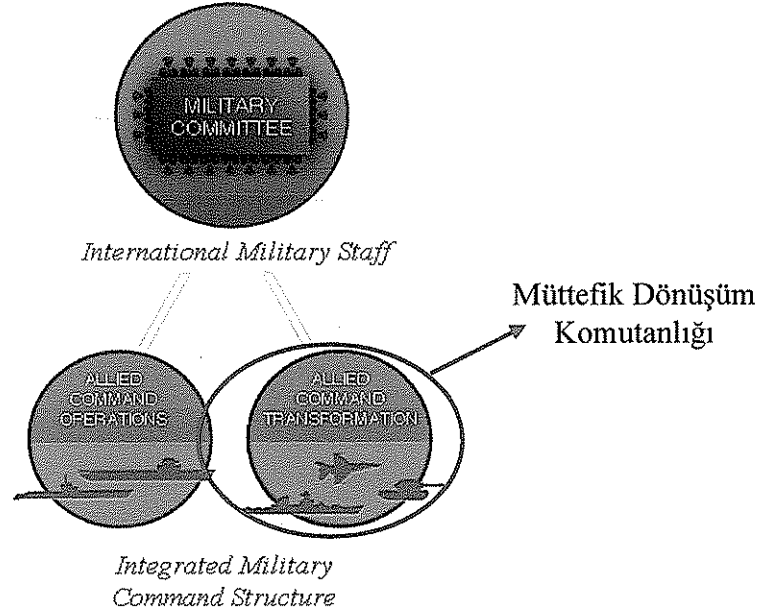
50. Kuruluş yıldönümünü kutlamak ve 21'inci yüzyıl vizyonunu ortaya koymak üzere toplanan, 20'nci yüzyılın son NATO Devlet ve Hükümet Başkanları Zirvesi, 23-25 Nisan 1999'da Washington'da gerçekleşmişti. Bu zirve, İttifak'ın Soğuk Savaş geçmişi ile küreselleşmekte olan dünyadaki fonksiyonları arasına bir sınır çizgisi çekmesi bakımından NATO tarihinin en önemli zirvesiydi. Ana gündemi Kosova Krizi ve uzunca bir süredir tartışılan Yeni Stratejik Konsept olan zirveye, İttifak'a yeni kabul edilen üyeler de dahil olmak üzere 19 üye ülke katıldı. Yeni bir stratejik misyon tanımlaması ile sorumluluk alanı derinleştirilen ve kabul edilen yeni ülkeler ile genişleyen NATO'nun Washington Zirvesi'nde en önemli karar yeni Stratejik Konsept olmuştur.

NATO'nun yeni misyonu çerçevesinde, ortak savunma sistemine dayanan geleneksel 5.madde sorumluluklarının dışında ilk kez "alan dışı" müdahale kavramı ortaya kondu. Buna göre NATO'nun görevi sadece üye ülkelerin topraklarının savunulmasıyla sınırlı kalmayacak, İttifak, gerekli olduğu durumlarda coğrafi alan dışındaki bölgesel ve etnik çatışmalara da müdahale edebilecekti. Bu çerçevede kriz yönetimi ve barışı koruma operasyonlarına ağırlık verme kararı alındı. Böylece üstlendiği yeni misyon ile 'ortak savunma sistemi'nden 'ortak güvenlik sistemi'ne geçen NATO, Avrupa eksenli güvenlik anlayışından uzaklaşarak küresel çapta bir güvenlik misyonu benimsedi. Ayrıca dönemin NATO Genel Sekreteri Jaap de Hoop Scheffer, birliğin artık "jandarma rolü oynama" yerine, "küresel ortaklıkları sağlamlaştıracak bir rol üstlenmesi" gerektiğini söylemişti. Bunu yapabilmesi için değişime ve dönüşüme ihtiyacı olduğu savunuldu (www.act.nato.int).

2.8.6. NATO Müttefik Dönüşümü Yüksek Komutanlığı (SACT)

Kasım 2002 tarihli Prag Zirvesi ile NATO, 21. yüzyılın sorunları ile başa çıkabilecek hale getirebilecek İttifak açısından gerçekten çok önemli bazı değişiklikler üzerinde anlaşmaya varılmıştı. Bu değişikliklerden biri NATO askeri kuvvetlerinin günlük çalışmaları üzerinde yoğunlaşan Müttefik Harekat Komutanlığı, diğeri de NATO askeri kuvvetlerinin geleceği ve o noktaya nasıl ulaşılacağı üzerinde odaklanan Müttefik Dönüşüm Komutanlığıydı. Müttefik Dönüşüm Komutanlığı'nın İttifak içindeki değişimin itici gücü olması ve değişim sürecine entelektüel bir nitelik kazandıracak motivasyonu sağlaması amaçlanmıştı. 2003 yılında kurulan ve Müttefik Dönüşüm yüksek Komutanı olarak ilk atanan Amiral Giambastiani Dönüşüm komutanlığı ile ilgili olarak "iki Stratejik Komutanlığından birinin komutanı olarak, İttifak'ın askeri etkinliğinin artırılması amacıyla NATO'nun askeri yapıları, kuvvetleri, yetenekleri ve doktrinlerinde gerçekleştirilmekte olan dönüşüme liderlik etmektedir." demiştir. Kendisinin müşterek kavramlar geliştirme ve deneme yeteneklerini arttırmak, müşterek ihtiyaçları belirlemek, birlikte çalışabilme yeteneğini arttırmak, müşterek eğitim vermek, ve her an hazır Amerikan kuvvet ve yetenekleri sağlamak suretiyle (dünyanın çeşitli yerlerindeki ABD muharebe komutanlarına destek sağlamak üzere) müşterek kuvvetlerin dönüşümüne önderlik etmekle görevlendirildiğini belirtmiştir (www.act.nato.int).

Ayrıca, Müttefik Dönüşüm Komutanlığı kavram ve yetenekler oluşturmak, doktrin geliştirmek, denemeler yapmak, ve birlikte çalışabilirlik, standardizasyon ve nitelikli dönüşüm yetenekleri ile ilgili araştırmaları ve bunların kazanımını desteklemek için birçok NATO ajansı ve ulusal/çokuluslu mükemmeliyet merkezi ile etkileşim içinde çalışmalara başlamış, günümüzde de 2 adedi Türkiye'ye bağlı olan toplamda 14-15 mükemmeliyet merkezi ile bu birlikte dönüşüm çalışmaları sürdürülmektedir. Komutanlık NATO için yeni ve iyileştirilmiş kursların tasarımı, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve onaylanmasında çeşitli NATO eğitim kurumları ve Müttefik Harekat Komutanlığı ile eşgüdümlü olarak çalışır. Müttefik Dönüşüm Komutanlığı eğitim ortaklarıyla birlikte çalışarak ve kursların içeriğini yönlendirerek eğitimde gereksiz yinlemelerin önüne geçmeye çalışmakta ve İttifak liderleri, uzmanlar ve kilit karargah personelinin en iyi şekilde eğitilmelerini sağlayarak birleşik/müşterek bir ortamda etkin biçimde işbirliği yapmalarına olanak vermektedir.



Şekil 2.3: NATO'nun Yeni Askeri Komuta Yapısı

Kaynak: www.act.nato.int

NATO kurduğu dönüşüm komutanlığı ile değişen ve genişleyen tehdit ve hareket ortamına uyum sağlamayı amaçlamıştır. Aslında ticari şirketlerde benzer bir yöntemle dönüşüme uğramış ve yeni bin yılda ayakta kalarak varlıklarını sürdürmek için modern ve modern sonrası yönetim stratejilerini uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda modern sonrası yönetim stratejilerinden birisi de öğrenen organizasyon modeli olmuştur (Dibella, 2010:12).

Öğrenen Organizasyon modeli ile NATO'nun dönüşümü sonrası ortaya çıkan organizasyon yapıları arasında benzerlikler vardır. Aslında NATO'nun dönüşümü sonrası adı konulmamış bir Öğrenen Organizasyon ortaya çıkmıştır. 2003 yılında kurularak etkinliği artırılan Dönüşüm Komutanlığı NATO'nun bilen, anlayan, düşünen hatta Öğrenen bir organizasyon ötesine geçerek kurduğu ortaklık programları ve mükemmeliyet merkezleri ile “Öğreten Organizasyon” olmaya başlamıştır. Öğrenen Organizasyon'a ilişkin tanımlar birinci bölümde ayrıntıları ile açıklanmıştır. Öğreten Organizasyon ise öğrenmeyi öğrenen, değişen tehdit ortamına göre kendisini değiştiren ve sürekli gelişen bir modelden bir adım ileriye giderek diğer organizasyonlar ile tecrübelerini paylaşarak, öğrenmeyi öğreten organizasyon olarak tanımlayabiliriz.



Şekil 2.4: Öğrenen Örgüt Gelişim Süreci

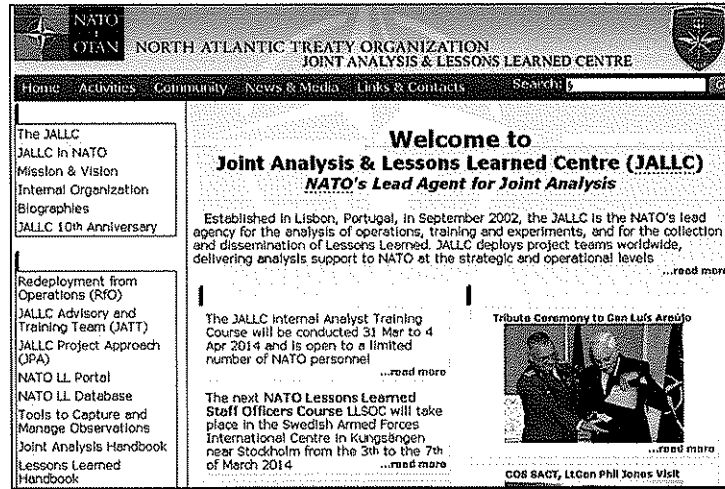
Tıpkı Ticari şirketler tarafından gerçekleştirilen ve ticari açıdan bir getirisi olmayan sosyal sorumluluk projeleri gibi NATO da kendi üyeleri dışında kalan ülkelere eğitim, tatbikat ve kurslar planlayarak eğitim seviyelerine katkıda bulunmaktadır. Verilen bu eğitimlerde konvansiyonel savaş eğitimi yerine daha çok günümüzde ortaya çıkan terörizmle mücadele, deniz haydutluğu ile mücadele, arama kurtarma hareketi, ve kaçak göçle mücadele gibi yeni tehdit alanlarında eğitimler verilmektedir.

Araştırma bölümünün ikinci kısmında daha detaylı olarak Peter Senge tarafından ortaya atılan Beş Disiplin perspektifinde özellikle NATO bağlı askeri birliklerin Öğrenen Organizasyon olup olmadıkları incelenecektir.

2.8.7. Müşterek Analiz ve Öğrenilen Dersler Merkezi

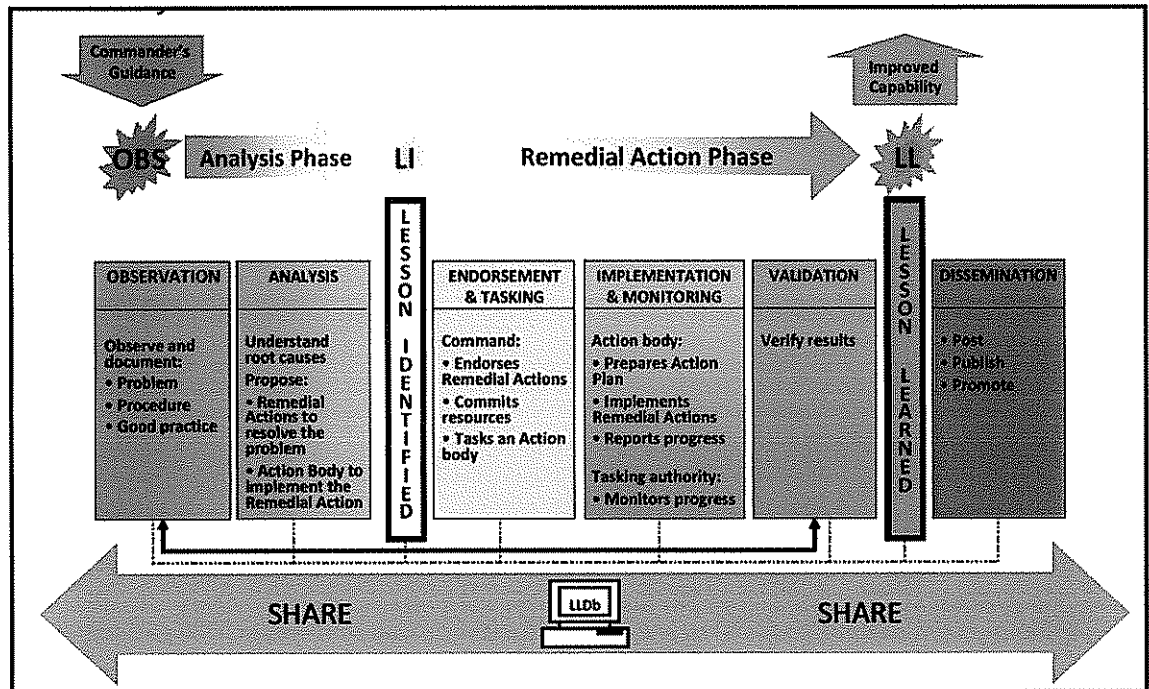
NATO'nun dönüşümü kapsamında kurulmuş, NATO'nun icra ettiği gerçek askeri operasyonları, tatbikat, eğitim ve denemeleri incelemek ve alınan derslerle ilgili etkileşimli bir veritabanı oluşturmak ve güncellemekten sorumlu merkezidir. NATO'nun 2005 sonrası icra ettiği tüm görevlerde bu merkez etkin olarak görev almıştır. Alınan derslerle ilgili gerçek zamanlı ve dinamik bir süreç NATO'nun hareket

etkinlik kalitesini arttırmış ve acil olarak karşılaşılan problemlerin çözülmesinde başvuru bir kaynak olarak görev yapmaktadır (www.jallc.nato.int).



Şekil 2.5: NATO Müşterek Analiz ve Öğrenilen Dersler Merkezi Web Sitesi
Kaynak: www.jallc.nato.int

Web sitesi üzerinden değerlendirme ve talep formları doldurularak sistem dinamik olarak işletilmekte ve daha önce sisteme girilen tecrübe ve problem çözme yöntemlerinden yararlanılabilmektedir.

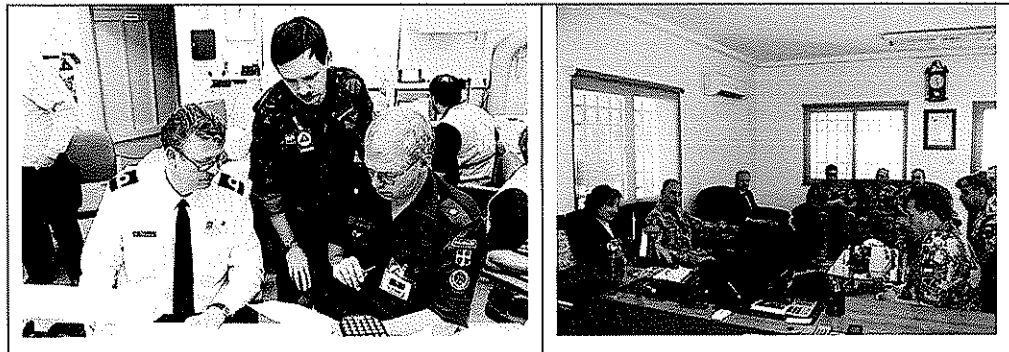


Şekil 2.6: NATO Öğrenilen Dersler Süreç Şeması
Kaynak: www.jallc.nato.int

ABD, Almanya ve İngiltere gibi batının güçlü ülkelerinde de benzer Analiz ve Öğrenilen Dersler merkezleri bulunmaktadır. Bahse konu ülkeler bir taraftan kendi ordularını değişim ve dönüşüme tabi tutarak değişen tehdit ortamına uyum sağlamaya çalışmakta, diğer taraftan da NATO’da Dönüşüm Komutanlığı gibi yapısal çözümlerden faydalanmaya çalışmaktadır. Bu ordular ekonomik olarak ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar son yıllarda artan bir şekilde birlikte çalışılabilirlik ve ortak gelişim ve dönüşüm programları uygulamaktadırlar (www.jallc.nato.int).

2.8.8. Barış İçin Ortaklık Çalışmaları

NATO yukarıda belirtilen şekilde bir taraftan dönüşümünü hızlandırırken diğer taraftan da genişlemeye ve dünya çapında bir “Güç Odağı” haline gelmeye çalışmıştır. 2000’li yıllarda Rusya’ya yakın br çok baltık ülkesi NATO’ya alındı, son olarak Rusya’nın her iki sınırındaki, Ukrayna ve Gürcistan’ın NATO’ya alınması çalışmaları devam etmektedir. NATO yeni katılan ve katılması gündemde olan ülkeler ile eğitim tatbikat ve ortak çalıştay faaliyetleri yürütmektedir. Ağırlıklı olarak Rusya’nın Orta Asya’da etkinliğini azaltmak ve NATO’nun etkinliğini artırmak amacıyla 1994 Brüksel Zirvesinde Orta Asya ve Balkan devletleri ile Barış İçin Ortaklık (BİO) adıyla kuruluş kurmuş ve bu kapsamda da ortak eğitim ve tatbikatlar planlayarak icra etmektedir. 1999 Washington Zirvesi ile BİO kuruluşu genişletilerek bir çok ülke dahil edilmiş ve etkinliğinin artırılmasına karar verilmiştir (www.nato.int/issues/pfp).



Şekil 2.7: NATO-BİO Eğitim ve Tatbikat Faaliyetleri

Kaynak: www.nato.int/issues/pfp

Değişik ülkelerden 28 kişinin katılımı ile bilgisayar ortamında Harp Oyunu şeklinde icra edilen NATO-BİO tatbikatı kapsamında yapılan katılımlı gözlemde elde edilen bulgular ve sonuçlar bir sonraki araştırma bölümünde detaylı olarak anlatılacaktır.

2.8.8. Nato Bağlı Ülkelerin Askeri Birliklerine İlişkin Hazırlanan Öğrenen Organizasyon Çalışmaları

Bilimsel araştırma yöntemlerinin geliştiği batılı ülkelerde özellikle de ABD’de Öğrenen Organizasyon modelinin askeri birliklerde uygulanmasına yönelik bir çok bilimsel makale yazılmıştır, 1990 sonrası ABD’nin icra ettiği tüm harekâtlardan sonra ABD ordusunun Öğrenen Organizasyon olup olmadığı elde ettiği sonuçlar üzerinden değerlendirilmektedir. Değişik alanlarda ve spesifik konularda yapılan Öğrenen Organizasyon sorgulamaları dışında kalan askeri birliklerin genel olarak değerlendirildiği inceleme ve makaleler Çizelge 2.1’de belirtilmiştir.

Çizelge 2.1: Askeri Birliklerde Öğrenen Organizasyon Litaratür Taraması

KİTAP/TEZ/MAKALE	YAZARLAR	ÖZET
Organizational Learning And The Marine Corps : Irregular Warfare And Armed Groups Eylül 2011	Richard H. Shultz	2006-2008 Yılları arasında IRAK hareketına katılan Amerikan Deniz Piyadelerinin Irak'ın Anbar şehrinde geçen faaliyetlerini inceleyerek "Öğrenen Organizasyon" olup olmadıklarını ve değişen hareket ortamına uyum sağlayıp sağlayamadıklarını sorgulamakta ve Silahlı Yerel Gruplara karşı yapılan operasyonlarda uygulanan taktiklere ilişkin hazırlanan bilgi notlarının faaliyetlerin icrasına olan etkisini anlatmaktadır. Son kısımda ise Anbar'da icra edilen Ayaklanma-Karşı hareketında öğrenilen derslere yer vermektedir.
Transforming Change in the Military: A System Thinking Approach Haziran 2007	James G. Alden Amber L. Hopeman Jodi A. Neff	Askeri Organizasyonların değişime karşı neden direndiklerini sorgulayarak Öğrenen Organizasyon modelinin Senge tatafindan ortaya koyulan beş disiplininin özellikle Sistem Düşüncesi üzerinde durmuştur. Çalışma sonucunda askeri birliklerin bazı öğrenememe hastalarına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bunların ortadan kalkması durumunda askeri organizasyonların Öğrenen Organizasyonlara dönüşebileceğini savunmuştur. Sistem Düşüncesi Disiplininin Tüm Askeri birliklerde uygulanarak başarı elde edilebileceğini belirtmiştir.
Can the Army Become a Learning Organization? Ocak 2010	Anthony Dibella	Öğrenen Organizasyon modelini ve öğrenmeyi tanımladıktan sonra yeni hareket ortamında askeri birliklerin başarılı olmasının en önemli gerekçesi değişerek mevcut hareket ortamına adapte olması gerektiğini belirtmektedir. Öğrenen Organizasyon modelinde "Öğrenilen Dersler" ve "En iyi Deneme" eğitimlerinin öneminden bahsetmektedir.
Learning Under Fire, The US Military, Dissend and Organizational Learning Post-9/11 Mayıs 2009	Philipp Rotmann David Tohn Jaron Wharton	Amerikan Silahlı kuvvetlerinin 11 Eylül saldırısı öncesinde Öğrenen bir Organizasyon olmadığı, 11 Eylül saldırısı ile doktrinini değiştirerek dönüşüme gidilmesinin ABD Silahlı kuvvetlerinin hareket ortamındaki başarısını artırdığını savunmaktadır. Özellikle Afganistanda edinilen tecrübeler ve öğrenilen derslerle Irak Harekatında başarılı olduğunu savunmaktadır. ABD Silahlı kuvvetlerinin savaşları kazanmak istiyorsa bugüne değil yarının savaşlarına hazır olması gerektiğini belirtmektedir. "Army Lessons Learned" sisteminin faydalarından bahsetmektedir.
The Army As a Learning Organization Mayıs 2002	Lieutenant Colonel Stephen J. Gerras	Ortak Vizyon 2020'nin teknik kapasitenin artırılması ve yeniliklerin desteklenmesini ve değişimi ve dönüşümü savunduğu belirtmekte, daha sonra "Geleneksel Organizasyon" ile "Öğrenen Organizasyon" özelliklerini belirtmektedir. Ayrıca Öğrenen Organizasyon olabilmeyi adımlarından bahsetmekte ve özellikle bilgi kaynaklarının artırılması ile Örgüt kültürünün geliştirilmesine önem vermektedir. Tüm bu adımların atılmasında da Astsubay ve Memurlar yerine Subayların öncülük etmesinin öneminden bahsetmektedir.
Is the US Army A Learning Organization ? Mart 2007	Colonel John D. Williams	ABD Silahlı Kuvvetlerinin Doktrin Komutanlığının Bir dökümanında ordunun dönüşümünden bahsedildiği burada hedefin Öğrenen Organizasyon modelinin uygulanması olduğunu belirttikten sonra, Öğrenen Organizasyonu beş disiplin üzerinden anlatmaktadır. Bu kapsamda ABD Silahlı kuvvetlerinin Öğrenen Organizasyon olma yolunda başarmak zorunda olduğu birkaç adımdan bahsetmektedir. Bunlar - Silahlı kuvvetlerin vizyonunu güncelleştirmesi, - Organizasyon kültürünün tüm çalışanlara yayılması, - Öğrenilen Dersler sisteminin yerleştirilmesi - Bilimsel analiz ve raporların tüm çalışanların ulaşabileceği şekilde yayınlanması ve bu raporların artırılması
Does The Bundeswehr (German Armed Forces) Learn From Its Operational Experiences ? Şubat 2009	Major Guenter Daniels (German Army)	Alman Ordusunda 2001 yılında başlayan dönüşüm ve değişim çalışmalarından bahsetmektedir, 2003 yılında Afganistan'da 4 ölü 28 yaralıya neden olan bir saldırıya uğrayan Alman Ordusunun hatalarından ders çıkararak 2009 yılında angajman kuralları farklı olarak Afganistanda uzun süre kayıp vermeden başarılı olarak görev yaptığını anlatmaktadır. Ayrıca "Öğrenilen Dersler" ve "En iyi Deneme" eğitimlerinin Öğrenen Organizasyon olma yolunda en önemli yapı taşları olduklarını anlatmaktadır. Alman Ordusunun Dönüşüm sonrası başarılı bir Öğrenen Organizasyon olduğu savunulmaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ASKERİ BİRLİKLERDE ÖĞRENEN ORGANİZASYON MODELİ

3.1. KATILIMLI GÖZLEM ARAŞTIRMASI

Küreselleşmenin hızla dünyayı etki altına almasıyla askeri birliklerin de öğrenen organizasyon olup olmadıklarına ilişkin çalışmalar yapılmış, askeri birliklerin daha başarılı olmasında öğrenen organizasyon modelinin uygulanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde askeri birliklerin öğrenen organizasyon olup olmadığı değerlendirilecektir. Birinci kısımda NATO ile BiO kuruluşlarına üye ülkelerin icra ettiği tatbikatta yapılan katılımlı gözleme yer verilecek, ikinci kısımda ise Senge'nin Beş Disiplini perspektifinde askeri birliklerin öğrenen organizasyon olup olmadıkları incelenecektir.

3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Soğuk Savaş sonrası ortaya çıkan ve halen oluşum süreci devam eden uluslararası sistemin yapısı, giderek daha da karmaşık bir hal almakta, sisteme etki eden aktörlerin sayısı artmakta ve ağırlıkları değişmektedir. Bu süreç, uluslararası sistemin tek bir yaklaşımla ve tek boyutta açıklanmasını olanaksız hale getirmekte, ortamın ve gelişmelerin algılanarak konvansiyonel ordu anlayışı yanında değişen durumlara uyum sağlayan Öğrenen Ordulara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada da Soğuk Savaş sonrası 1990'lı yıllardan sonra ticari işletmeler için uygulanmaya başlanan Öğrenen Organizasyon modelinin özellikle 11 Eylül saldırıları sonrası güvenlik anlayışının değişmesi ve dönüşmesi sonucunda yeniden tanımlanan terörizm, kitle imha silahları, bölgesel çatışmalar, devletlerin iflası ve organize suç gibi yeni tehdit ortamında hatalarından ders alarak öğrenen, hatta hiç karşılaşmadığı türde harekâtlarda, savaşlarda ve mücadelelerde bulunulacağı tahmin edilen günümüz askeri birliklerinin öğrenen organizasyon olup olmadıkları değerlendirilecektir.

Özellikle NATO bağlısı ülkelerde ABD, İngiltere ve Almanya gibi güçlü ordulara sahip batılı devletlerde askeri birliklerin Öğrenen Organizasyon olup olmadıklarına dair bir çok araştırma bulunmaktadır, ancak ülkemizde Öğrenen

Organizasyonlar modelinin ticari işletmeler ve eğitim kurumlarında uygulanabilirliğine yönelik araştırmalar ve çalışmalar bulunmasına rağmen askeri birliklerin bu bakış açısıyla değerlendirildiği çalışmalar çok az yapıldığından ve TSK kurum ve kuruluşlarının bu çalışmalara ihtiyaç duyabileceği değerlendirildiğinden bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

3.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma evreni NATO ve BİO üyeleri askeri birliklerde görevli tüm personeldir. Örneklem ise NATO ve BİO üye ülkelerinin icra ettiği bir tatbikatta yer alan 28 askeri personeldir. Araştırmanın nicel bir araştırma olmaması nedeniyle örneklem geçerliliğine ilişkin belirli bir örneklem sınırı bulunmadığından tatbikata iştirak eden NATO ve BİO üye ülkelerinin personeli dikkate alınarak gözlem yapılmıştır.

Planlı tatbikat 6 gün sürmüştür, 08:30-17:30 saatleri arasında olacak şekilde icra edilmiştir. Eğitimler kapsamında MAVİ ve KIRMIZI takımlar oluşturulmuş ve gruplarda hem NATO üyesi ülke askerleri hem de NATO üyesi olmayan BİO üyesi ülkelerin askeri personeli karışık olarak yer almıştır. Gözlemci Safha-1 kapsamında KIRMIZI takımda, Safha-2 kapsamında MAVİ takımda yer alarak tüm askeri personeli gözlemleme fırsatı elde etmiştir. Katılımlı gözlem yapıldığından her iki grubun da haberi olmamış, kendisine verilen görev de icra eden gözlemci, kayıtları mümkün olduğunca grup üyelerinden gizli olarak yapmıştır.

3.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan gözlem yöntemi ile yapılmıştır. Gözlem türlerinden yapılandırılmamış ve gözlemcinin katıldığı katılımlı gözlem yöntemi ile yapılmıştır.

3.1.3.1. Nitel Araştırma Yöntemleri

Nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir

biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Böke, 2011:290). Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu tanımda "kuram oluşturma," toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan bir modelleme çalışması anlamına gelmektedir.

Alan araştırması adı da verilen nitel araştırma bir anakütlenin yüzeysel olarak taranması yerine, bir organizasyonun veya olayın derinliğine kavranmasını hedefler. İlgilenilen konunun yapısı, düzeni ve belirli örüntüleri (patterns) nitel araştırma ile ortaya çıkarılabilir. Nitel araştırmalar esnek araştırma türlerindendir ve bu araştırmalarda işlemsel tanımlar olmadığı gibi, değişken değerlerinin ayarlanması söz konusu değildir. Nitel araştırmalar doğal ortamlarda yapılır. Hipotezleri test etmek yerine önemli kategorileri, boyutları ve ilişkileri ortaya çıkarmak için ayrıntılarla ilgilenir ve incelemeye alınan olguyu bütün bir sistem olarak incelemeye çalışır (Karasar, 2005).

Nitel yöntemde gözlenen ile gözleyen arasında anket formu gibi bir araç yoktur. Veriler veya bilgiler doğrudan gözlemi yapan kişi tarafından toplanır ve dolayısıyla bir aracın bu bilgileri bozması söz konusu değildir.

Gözlemsel alan araştırmasında gözlemlerin bir hipoteze ilişkin olarak yapılması gerekmez. Bu tür araştırmalar betimsel araştırmalar olarak da adlandırılır. Gözlemsel araştırma bulgularının, bu bulgular belirli bir davranış konusunda derinliğe toplandıkları için geçerlilikleri yüksektir. Ancak bunların güvenilirlikleri ve genellikleri ile ilgili sorunlar vardır. Güvenilirlik kavramı gözlemlerin ne ölçüde tekrarlandığına ilişkindir.

Nitel gözlemler arasında katılımlı ve katılımsız gözlem ve nitel görüşme gibi yöntemler yer almaktadır. Nitel araştırma genellikle az sayıda birey ile yürütülür. Nitel araştırma, araştırmacının özellikle ne tür veri toplayacağından emin olmadığı durumlarda yararlanır. Nitel araştırmanın geliştirilebilir olması gerekmez.

3.1.3.2 Gözlem Yöntemi

Gözlem “Bir şeyi iyi anlamak için onun kendi kendine meydana çıkan türlü belirtilerini gözden geçirmektir” (Karasar, 2005: 8). Daha açık bir deyişle, gözlem “belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şartta ait bilgi toplamak için” belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiştir (Karasar, 2005: 15).

Gözlem, herhangi bir ortamda ya da kurumda oluşan davranışı ayrıntılı olarak tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Ancak gözlem, basit anlamda sadece normal durumlarda sık olarak görülmeyen davranışları ortaya çıkarmak için kullanılmaz. Eğer bir araştırmacı, her hangi bir ortamda oluşan bir davranışa ilişkin ayrıntılı, kapsamlı ve zamana yayılmış bir resim elde etmek istiyorsa, gözlem yöntemini kullanabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2004: 43).

Gözlem, bazı yanlış anlamaların aksine, yalnızca göz ile değil, bütün duyu organları ile yapılabilir. Duyu organlarının yetersizliği halinde, onların gücünü artırıcı, gözlem araçları kullanılabilir (Karasar, 2005: 18).

3.1.3.3 Gözlem Türleri

Gözlem türlerine ilişkin olarak, araştırmacının, yapıya yönelik iki temel boyut üzerinde düşünmesi gereklidir:

- Gözlemin gerçekleşeceği ortam yada çevrenin yapısı (doğal veya yapay),
- Araştırmanın geçtiği ortama ilişkin araştırmacının aldığı yapısal kararlar.

Örneğin, bir davranışın kaç kez yinelandığının veya bir şeyin kaç kez söylendiğinin kaydedilmesine dayanan yapılandırılmış bir gözlem ya da betimsel tanımlamalara dayanan yapılandırılmamış bir gözlem olabilir (Bailey, 1982: 48). Bütün bu boyutlar, dört bölmeli basit bir çizelge üzerinde gösterilebilir (Bkz. Çizelge 2.2).

Çizelge 2.2. Gözlem Türleri

Araştırmacı tarafından ortama ilişkin geliştirilen yapı	Ortamin kendisiyle ilgili yapı	
	Doğal Ortam (Alan çalışması)	Yapay Ortam (Laboratuar çalışması)
Yapılandırılmamış	Tür-1: Tamamen yapılandırılmamış alan çalışması (araştırmacının katıldığı)	Tür-3 : Yapılandırılmamış Laboratuar çalışması (araştırmacının dışarıda kaldığı)
Yapılandırılmış	Tür-2 : Yapılandırılmış alan çalışması (araştırmacının dışarıda kaldığı)	Tür-4 : Yapılandırılmış alan çalışması (araştırmacının dışarıda kaldığı)

Kaynak : Karasar, 2005:15

Çizelge 2.2’de de görülebileceği gibi, gözlem çalışma türleri iki temel grupta incelenmektedir : Alan çalışması (yapılandırılmamış veya yapılandırılmış) ve laboratuar çalışmaları (yapılandırılmamış veya yapılandırılmış).

✦ *Yapılandırılmamış Alan Çalışmaları (Tür-1)*

Bu tür çalışmalar, davranışın gerçekleştiği doğal ortamlarda yapılır ve çoğu durumda araştırmacının ortama katıldığı, “katılımlı gözlem” dediğimiz yöntemle gerçekleştirilir. Burada araştırmacı, çalıştığı konuya ilişkin kültür ya da alt kültürün içine girmeye ve bir parçası olmaya çalışır. Alan gözlem çalışmaları, belirli bir kültürü içerinden tanımlamaya amaç edinen etnografik çalışmalarla hemen hemen özdeş görülür. Burada amaç belirli bir kültürü içerinden tanımlamak olduğu için, araştırmacının elinde her hangi standart bir gözlem veya görüşme aracı yoktur. Araştırmacı burada her hangi bir veya birkaç denenceyi test etmek veya bunlara kanıt bulmak yerine, çalıştığı kültür veya alt kültürü alabildiğine ayrıntılı olarak tanımlamayı deneyecektir. Bu tanımlamaya; dil, adet, gelenek ve görenekler, değerler, dinsel törenler, yazılı ve yazılı olamayan kural ve yasalar dahildir

Genellikle bu, araştırmacının çalıştığı kültürün içine girmesine, yani “katılımlı gözlemci” olmasını gerektirecektir.

3.1.4. Araştırmada Elde Edilen Veriler

Yukarıda da belirtildiği gibi NATO ve BİO üyesi ülkelere karışık olarak toplam 28 kişinin iştirak ettiği BİO Harp Oyunu Tatbikatında 6 gün süreli katılımlı gözlem yapılmış ve tatbikat süresince tüm grup üyeleri hakkında no'lar alınarak, kayıt edilmiştir. NATO-BİO tatbikatındaki katılımcıların ülkelere göre dağılımı Çizelge 2.3'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.3. NATO-BİO Tatbikatındaki Katılımcıların Ülke Dağılımı

S.NU.	NUMARA	ÜLKE
1	K-001	ABD
2	K-002	ABD
3	K-003	ABD
4	K-004	ABD
5	K-005	ALMANYA
6	K-006	ALMANYA
7	K-007	ALMANYA
8	K-008	FRANSA
9	K-009	FRANSA
10	K-010	RUSYA
11	K-011	RUSYA
12	K-012	AZERBAYCAN
13	K-013	AZERBAYCAN
14	K-014	UKRAYNA
15	M-001	UKRAYNA
16	M-002	ROMANYA
17	M-003	ROMANYA
18	M-004	ARNAVUTLUK
19	M-005	ARNAVUTLUK
20	M-006	TÜRKİYE
21	M-007	TÜRKİYE
22	M-008	TÜRKİYE
23	M-009	TÜRKİYE
24	M-010	GÜRCİSTAN
25	M-011	GÜRCİSTAN
26	M-012	GÜRCİSTAN
27	M-013	BULGARİSTAN
28	M-014	BULGARİSTAN

Kaynak: Tatbikat Kitapçığı

Çizelge 2.4. NATO-BİO Tatbikatı Planı ve Çalışma Programı

Tatbikat Çalışma Planı

22.07.2013 Pazartesi	Açılış Töreni ve Eğitim Briefinglerinin Verilmesi
23.07.2013 Salı	Hazırlık
24.07.2013 Çarşamba	Tatbikat Safha-I
25.07.2013 Perşembe	Hazırlık
26.07.2013 Cuma	Tatbikat Safha-II
27.07.2013 Cumartesi	Kapanış Töreni ve İstanbul Gezisi

Günlük Çalışma Programı

0830-0900	Hazırlık
0900-1030	Çalışma Ofislerinde Bulunma
1030-1045	Dinlenme Molası
1045-1200	Çalışma Ofislerinde Bulunma
1200-1300	Öğle Yemeği
1300- 1415	Çalışma Ofislerinde Bulunma
1415-1430	Dinlenme Molası
1430-1545	Çalışma Ofislerinde Bulunma
1545-1600	Dinlenme Molası
1600-1700	Çalışma Ofislerinde Bulunma
1700-1730	İlerleme Toplantısı

Kaynak: Tatbikat Kitapçığı

Araştırmada toplanan veriler gözlemcinin önceden hazırladığı formlar üzerine uygun fırsatlarda alınan notlardan oluşmaktadır. Her bir personel için aşağıda örneği belirtilen formlar tutulmuş ve formlara yansıtılamayan ancak gözlemcinin edindiği izlenim ile birleştirilerek bulgular çıkarılmıştır. Doldurulmuş Örnek Gözlem Formları Çizelge 2.5'te gösterilmiştir.

Çizelge 2.5. Doldurulmuş Örnek Gözlem Formları

GÖZLEM FORMU	
Personel Kodu : K-001 Personel Ülkesi : ABD Statüsü : Subay	Zaman Aralığı: Eğitim Süresince
Etkinlik: Sivillerin Tahliyesi Tatbikatı	
Detaylar: Belirtilen faaliyet programına genelde uymuştur. Diğer grup üyeleri ile iyi bir diyalog kurmuş, çalışmalar süresince ABD Dz. Kuvvetlerine ait internet sitelerinden formlar indirerek kullanılması için tavsiye etmiştir. Jane's kütüphanesinden ve Amerikan Deniz Harp Okulu web sitelerinden kullanıcı girişleri yaparak doküman ve sunular indirmiş, diğer grup üyelerini de bilgilendirmiştir. Özellikle batılı ülkelerden Almanya ve İngiltere'ye daha yakın davranmış, Rusya ve eski sovyetler Birliği'ne bağlı grup üyelerine soğuk davranmıştır, ancak verilen görevleri yerine getirmiş, kısa süreli grup liderliği de yapmıştır. Görevin icrasını özgüven içerisinde ve konuya hakim olarak icra etmiştir.	

GÖZLEM FORMU	
Personel Kodu : K-002 Personel Ülkesi : ABD Statüsü : Subay	Zaman Aralığı: Eğitim Süresince
Etkinlik: Arama Kurtarma Tatbikatı	
Detaylar: Çalışmalara disiplinli bir şekilde katılmıştır, eğitim eksikliği olduğunu düşündüğü diğer ülke personeline yardım ederek, yapılan eğitimlerin amacını detaylı olarak diğer üyelere anlatmıştır. Arama Kurtarma Subayı görevini icra etmiş, hazırlaması gereken raporları daha önce hazırlanmış formlar yardımıyla kısa sürede yazmıştır. Hızlı konuşması nedeniyle zaman zaman iletişim problemi yaşamış, ancak faaliyetin icrasını ve iletişimini engellememiştir. Her türlü teknik bilgiyi interneti kullanarak temin etmeye çalışmıştır.	

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

3.1.5. Araştırmanın Bulguları

NATO üyesi ülkelere mensup grup üyelerinin tatbikat süresince izlenmesi ve gözlenmesi sonucunda;

- Grup üyelerinin genellikle verilen görevleri disiplinli ve başarılı bir şekilde yerine getirdikleri,
- Verilen görev gereği yaptıkları sunumlarda kendilerine güven duydukları ve konularına hakim bir görüntü sergiledikleri,
- Verilen görevlerin yerine getirilmesinde hem milli ülkelerinin hem de NATO bilgi kaynaklarını Öğrenilen Dersler ve Analiz Merkezlerinden yardım aldıkları,
- Herhangi bir problem ile karşılaştıklarında öncelikle problemi diğer grup arkadaşları ile paylaşarak çözmeye çalıştıkları,
- Verilen Grup Liderliği ve Tatbikat Komutanlığı görevlerinde “Yetkinin Paylaşımı” ve “Ortak Akıl” ilkelerine riayet ederek, grup üyelerinde görüşlerine önem verdiklerini hissettirdikleri,
- Faaliyetler süresince gerek grup üyeleri ile gerekse grup dışından üyelerle iletişim kurmaktan çekinmedikleri ve iletişim becerilerinin iyi seviyede olduğu,

- Faaliyetler süresince ortak dilin İngilizce olduğu dikkate alındığında İngilizce konuşabilmelerinin iletişime büyük ölçüde katkı sağladığı, İngiltere ve ABD dışında NATO üyesi ülke personelinin genellikle İngilizce bildiği bazı ülkelerin Almanca, Fransız veya İspanyolca gibi ikinci bir dil daha bildiği,
- Görevlerin yerine getirilmesinde bilinmeyen bilini hale getirilmesi demek olan İstihbarat bilgilerine özellikle önem verdikleri, ve bu kapsamda tatbikat senaryosunda yer alan Harp Silah Araç ve Gereç bilgilerinin depolandığı JANE's Fighting Ship Savunma bilgi veritabanına ulaşarak bilgileri elde ettikleri,
- İnternette bağımsız NATO üyesi ülkelerde yer alan "kapalı devre güvenli askeri internet ağı" diyebileceğimiz NATO Bilgi Sistemi "BICES" bilgisayarında bulunan analiz ve İHA görüntülerini kullanarak hareket planlaması yaptıkları,
- Grup mensubu üyelerden genellikle herkesin bir uzmanlık alanı olduğu ve uzman olduğu alanda çok iyi oldukları, konuları dışında kalan hususlarda iddialı olmadıkları,
- Özellikle ABD'ye mensup grup üyelerinin mezun oldukları Harp Okuluna ait bilgi veritabanından yararlandıkları ve geçmişte yaptıkları çalışmalara bu kütüphane üzerinden ulaştıkları,
- Eğitime iştirak eden personelin Üsteğmen- Albay rütbeleri arasında olduğu, katılanların genellikle NATO bağlı birliklerde daha önce görev yaptıkları,
- Türkiye mensubu subayların bilgi kaynağı olarak internet yanında Türkiye'ye ait "askeri internet" diyebileceğimiz İtranet'i kullandıkları ancak veri havuzunun kısıtlı olduğundan şikayet ettikleri,
- Çalışmalarını bilimsel inceleme metodları ile ve teknolojinin tüm imkânlarını kullanarak gerçekleştirdikleri,

gözlemlenmiştir.

NATO üyesi olmayan BİO üye ülkelere mensup grup üyelerinin tatbikat süresince izlenmesi ve gözlenmesi sonucunda ise;

- Zaman disiplinine dikkat etmeleri yanında titiz davranmadıkları, verilen aralarda zaman zaman diğer grup üyelerinden erken ayrılıp geç geldikleri, kendi ihtiyaçlarına göre çalışma zamanını artırıp azalttıkları,

- Verilen görevlere ilişkin yaptıkları sunumlarda tedirgin oldukları ve zaman zaman özgüven eksikliği hissettikleri,
- Belli bir uzmanlık alanlarının olmadığı her konuya ilişkin bir yorum ve değerlendirmelerinin olmasına rağmen çoğu zaman bu iddialarını savunamadıkları,
- Verilen görevlerin icrasında bilgi kaynağı kullanma ihtiyacı duymadıkları, daha çok edinilmiş tecrübelerle doğrultusunda hareket ettikleri,
- Karşılaştıkları herhangi bir problemin çözümünde bireysel olarak hareket ettikleri, problem aşılabilir hale geldiğinde ise problemi görmezden gelerek çalışmalarını o şekilde devam ettirdikleri,
- Verilen Grup Liderliği ve Tatbikat Komutanlığı görevlerinde otoriter bir tutum benimsedikleri ve Doğal Liderlik yeteneği dışında modern liderlik özelliklerine başvurmadıkları, Liderliğe ilişkin etkin bir eğitim almadıkları,
- Ortak Yabancı dilin İngilizce olduğu dikkate alındığında çoğunluğun Rusça bilmesi sebebi ile aynı ülke mensuplarının zaman zaman kendi aralarında bile Rusça konuştukları, bunun da iletişimi azalttığı,
- Eğitime iştirak eden BİO üyesine mensup katılımcılar arasında Astsubaylarında bulunduğu en yüksek rütbelinin binbaşı olduğu, uluslararası karargahta çalışanların sayısının az olduğu,
- Sevinç ve kızgınlıklarını ifade etmedikleri, daha çok mensubu oldukları ülke personeli ile dialog kurdukları, diğer ülkelere karşı soğuk davranışlar sergiledikleri,

gözlemlenmiştir.

Yukarıda yer verilen gözlem tespitlerinde zaman zaman istisnaların bulunduğu ancak bu istisnaların genel kaideyi değiştirmedeği kabul edilmiştir.

3.1.6. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Yapılan katılımlı gözlemlerde özellikle NATO üyesi ülkelere mensup askeri personelin müşterek karargâhlarda da sıklıkla görev yapmaları sebebiyle bir tecrübe birikimleri olduğu, faaliyetler süresince iletişime açık, öğrenmeye açık, devamlı grup üyeleri ile konuşan, teknolojiyi kullanan ve durumsal farkındalıklarının yüksek olduğu,

verilen eğitimin mensuplarında bir değişime ve dönüşüme neden olduğu bu sebeple her şeyi bilmese de, neyi nerede bulacağını bilen bireyler olarak verilen her türlü görevi yapmaya hazır oldukları izlenimi edinilmiştir. Bu durumun istihbarat bilgi sistemleri, analizler, bilgi kaynakları, raporlar, forum siteleri, kişilerin bilimsel araştırma ve teknoloji becerilerinin üst seviyede olmasının büyük kolaylık sağladığı müşahade edilmiştir.

BİO üyesi ülkelere mensup grup üyelerinin isc istisnaları olmakla birlikte iletişim becerilerinin düşük seviyede olduğu, eğitimlerinin yeterli olmadığı, konvansiyonel tehditlere ilişkin bilgilerinin olduğu ancak, yeni tehdit ortamına ilişkin algı seviyelerinin düşük olduğu, uzmanlaşmanın olmadığı, yapılan hataların kişisel olarak tecrübe edildiği tüm gruba yayılmadığı ve öğrenme hastalıklarının bulunduğu müşahade edilmiştir.

NATO üyesi ülkelerin silahlı kuvvetleri mensuplarının yukarıda belirtilen sayıda personelinden edinilen izlenimin genelleştirilmesiyle; *NATO üyesi ülkelerin silahlı kuvvetlerinin, NATO standartlarına yaklaştığı ölçüde “Öğrenen Organizasyon” modeline uygun olduğu, özellikle NATO’nun dönüşümü ile bu modelin benzerlikler içerdiği, NATO üyesi ülkelerin askeri birliklerinin NATO’nun dönüşümünü yakından takip etmeleri gerektiği ve dönüşen NATO ile paralel olarak, kendi ülke Silahlı kuvvetlerine de bu dönüşümü taşımaları gerektiği* sonucuna varılmıştır.

Ayrıca yukarıda belirtilen gözlemden edinilen izlenimler ve 6 yıldır iştirak edilen NATO tatbikatları ışığında askeri birliklerde öğrenen organizasyon modelinin uygulanabilirliği bu bölümün ikinci kısmında detaylı olarak ele alınacaktır.

3.2. BEŞ DİSİPLİN PERSPEKTİFİNDE ASKERİ BİRLİKLERDE ÖĞRENEN ORGANİZASYON MODELİNİN İNCELENMESİ

Öğrenen Organizasyon Modelinin askeri birliklerde uygulanabilirliği Senge'nin 5 disiplini üzerinden değerlendirilecektir.

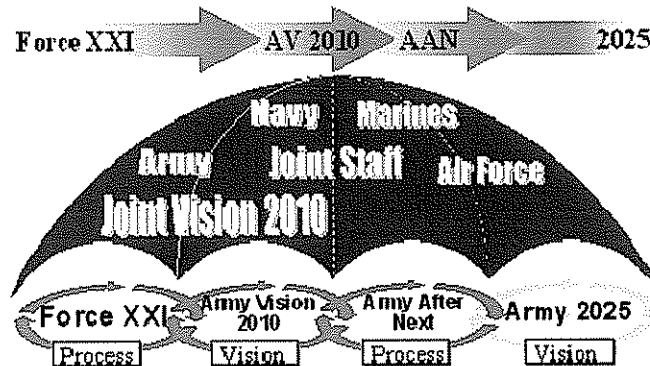
3.2.1. Ortak Vizyon (Shared Vision) Disiplini

Organizasyonlarda görevli tüm çalışanların aynı vizyona sahip olması olarak tanımlanabilir.

Günümüzde özellikle NATO üyesi ülkelerin silahlı kuvvetlerinde ortak bir vizyon belirlenmiş olmasına rağmen bu vizyona olan inanç ve bağlılık her seviyede aynı değildir. Vizyona olan inanç zamana, bulunulan yönetim kademesine ve lidere göre değişiklik göstermektedir. Askeri birlikler oluşturdukları vizyon ile gelecekte bulunmayı hayal ettiği veya tasarladığı nokta veya durumu belirtirler. Özellikle ABD ve NATO bağlısı ülkeler yayımladıkları Vizyon belgeleri ile 10-20 yıl içerisinde bulunmayı tasarladıkları durumu veya noktayı belirtirler ve bu vizyona ulaşmak içinse konseptler oluşturular ve tüm çalışanlarına bunları yayımlarlar.

Strateji → Vizyon → Konsept → Doktrin → Yönerge ve Talimatlar

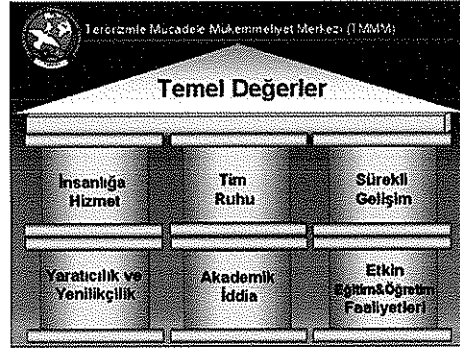
Şekil 3.1: Vizyon Geliştirme Süreci



Şekil 3.2: ABD Silahlı Kuvvetlerine Ait Vizyon 2010/Vizyon 2025

Kaynak: www.army.mil/...vision_2025_development_master_plan

Oluşturulan vizyonda en önemli husus her Askeri Birliğe has “Temel Değerler” dir. Oluşturulan bu temel değerler vizyonlar gibi yayımlanır ve çalışanların bunları bilmesi, bunlara inanması hedeflenir. Bu değerler, dürüstlük, sadakat, cesaret, saygı, belirlenen ilke ve inkılâplar olabilir. Türk Askeri birliklerinde her köşe başında bu tür temel değerlerin tabelalara veya bina girişlerine yazıldığını görebiliriz.



Şekil 3.3: TMMM Temel Değerleri

Kaynak: www.tmmm.tsk.tr/anasayfa.htm

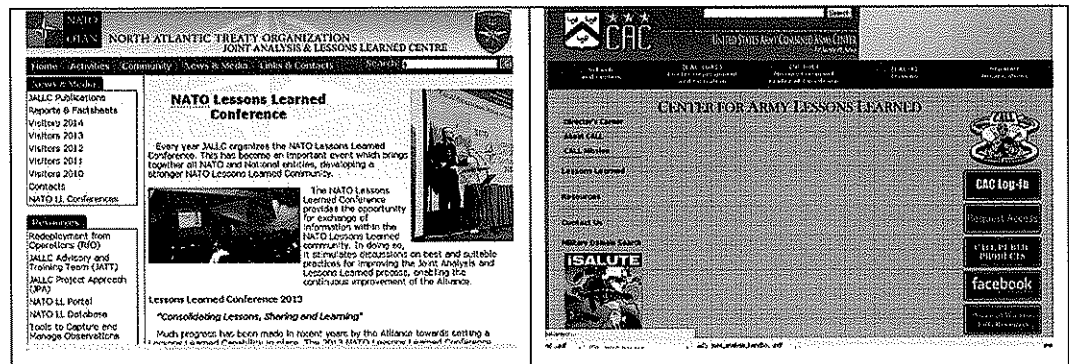
Analiz : Silahlı kuvvetlerde özellikle genç rütbelerdeki askerlerin vizyonu anlaması ve bu vizyonu günlük faaliyetlerinde kendisine ışık tutacak bir rehber şekilde kullanması eğitimin odak noktasını oluşturmaktadır. Genelde genç rütbedeki askerler vizyon ve temel değerlerin askeri birlikler dışında birileri tarafından belirlenerek askerlere dikte edildiği düşüncesine kapılırlar, bu sebeple özellikle genç askerler vizyonun paylaşımda ve vizyon ve temel değerlere sahip çıkılmasında bir direnç gösterirler. Bir ülke silahlı kuvvetlerinde bu husus tespit edildiğinden öncelikle görev yaptığı amiri tarafından yakın takip ve birebir öğretme modeli ile vizyonun paylaşılması esas alınır. Aksi halde genç rütbelerdeki askerlerde vizyon ve temel değerlerin paylaşılmasında ortaya çıkacak bir eksiklik daha sonra askeri birliklerde birinci bölümde açıklanan öğrenememe hastalıklarına sebep olacaktır.

Sonuç olarak öğrenen organizasyon modelinin “Ortak Vizyon” disiplini açısından “Vizyon Belgeleri” ve “Temel Değerler” vasıtasıyla askeri birliklerde uygulanmakta olduğu ve bu açıdan öğrenen organizasyon modeline uygun olduğu ancak özellikle genç askerlerin eğitimine özel önem verilmesi ve paylaşılan vizyonun onlar açısından da paylaşılmasının önemli bir eksiklik olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.2 Takım Halinde Öğrenme (Team Learning) Disiplini

Modern öğrenen organizasyonlarda bireysel öğrenme yerine esas alınan öğrenme şeklidir. Takım halinde öğrenmede elde edilen tecrübeler, diğer çalışanlarla birlikte diyaloglar vasıtasıyla konuşulur ve takım halinde “ortak akıl” oluşturularak bir asker veya birlik tarafından tecrübe edilen bir durumun diğer birlikler tarafından da tekrar yaşanmadan ondan ders alınması esasına dayanır.

Askeri birliklerde öğrenme her ne kadar bireysel olarak başlasa da timler, takımlar veya birlikler halinde öğrenme esas alınır. Özellikle ABD ve İngiltere bahriyelerinde gemilerde görev yapan askerler kısa bir süre bireysel eğitim sonrasında haftalarca timler halinde eğitime tabi tutulurlar. Türk Askeri birliklerinde de durum benzerdir. Özellikle NATO bağlı askeri birliklerde yapılacak bir faaliyet öncesinde planlama toplantıları yapılır, daha sonra faaliyet icra edilir ve faaliyetin hemen sonrasında elde edilen tecrübeler ve planların uygulanma durumu kontrol edilerek, Öğrenen Dersler (Lessons Learned) çıkarılır. Bu usul ile bir sonraki deneme veya faaliyette aynı hataların tekrarlanmaması hedef alınır. Şekil 3.4’te sol tarafta NATO askeri birliklerine ait öğrenilen dersler internet sitesi, sağ tarafta ise ABD Kara Kuvvetlerine ait öğrenilen dersler internet sitesi görüntüsüne yer verilmiştir.



Şekil 3.4: Öğrenilen Dersler İnternet Sayfaları

Kaynak: www.jallc.nato.int, www.usacac.army.mil/cac2/call/

Öğrenen Dersler faaliyetinde bireysel hatalar veya dersler yerine özellikle takım halinde yapılan hatalar veya başarılar üzerinde durulur. Örneğin ABD ve Almanya

Ordusularında “Learned Lessons” kuruluşları oluşturulmuş ve faaliyetler sonrasında kaleme alınan makale ve tespit yazıları vb. çalışmalar web siteleri üzerinden çalışanlarına açılmaktadır. Bu konuda e-mail ve forum siteleri üzerinden elde edilen tecrübelerin paylaşılması da diğer bir öğrenme şeklidir. Bu şekilde bireysel öğrenme paylaşarak takım halinde öğrenmeye dönüştürülmektedir.

Analiz : Askeri birliklerde takım halinde öğrenme “Öğrenilen Dersler Sistemi” ve “Faaliyet Analizleri” kullanılarak yapılmakta ve icra edilen faaliyetler sonrasında oluşturulan öğrenilen dersler ve faaliyet analizleri vasıtasıyla takım halinde öğrenme hedeflenmektedir. Analiz edilen bilginin yayımında zaman zaman problemlerle karşılaşılrsa da (örneğin güvenli ağlardan şifreli ulaşım) bu yöntem vasıtasıyla icra edilecek yeni görevlerde önceki faaliyetlerden çıkarılan derslerden faydalanılarak daha başarılı görevler icra edilmektedir.

Sonuç olarak öğrenen organizasyon modelinin “Takım Halinde Öğrenme” disiplini açısından ABD ve NATO bağlı birliklerde hâlihazırda işletilen “Öğrenilen Dersler Sistemi” vasıtasıyla uygulanmakta olduğu ve bu açıdan öğrenen organizasyon modeline uygun olduğu ancak analizi yapılan bilgilerin ve tespit edilen olumlu ve olumsuz davranışların sisteme eklenerek “Öğrenilen Dersler Sistemi”nin tüm çalışanların kullanımına sunulmasının gerektiği sonucuna varılmıştır.

3.2.3 Kişisel Hakimiyet (Personel Mastery)

Kişisel gelişim ve öğrenmeyi odak noktası alan objektif değerlendirme ve kişisel yetkinliği esas alan disiplindir. Bir organizasyonda kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler örgüte yön verirler ve başarıları ile aynı doğrultuda bulundukları organizasyonlar da başarılar elde eder. Kişisel hâkimiyet uzmanlıktan da öte hâkimiyeti gerekli kılar.

Askeri birliklerde yönetici kademelerini oluşturan subaylar ilk çağlardan beri verilen görevi başaracak şekilde hedef odaklı çalışmak üzere eğitilmişler ve bu yönde yönlendirilmişlerdir. Birçok ülkede subayların gelecekteki görevlerine atanmalarında sicil belgeleri de diyebileceğimiz “Subay Yeterlilik Belgeleri” kullanılmaktadır. Bu belgeler ülkeden ülkeye değişmekle birlikte genelde icra ettikleri görevlerde ve katıldıkları faaliyetlerde kendisine ve birliğine verilen görevleri hangi nispette ve

yeterlilikte yaptıkları dikkate alınarak bir üst amirleri tarafından değerlendirmeye tabi tutulurlar. Subaylar verilen eğitim sonucunda savaşta ortaya çıkabilecek belli durumları öğrenmelerine rağmen çoğunlukla yeni durumlar ve meydan okumalarla karşılaşır ve kişisel hâkimiyet ölçüsünde bu durumlarda doğru kararları verebilirler. ABD askeri birliklerinde kullanılan subay değerlendirme formu örneğinin bir kısmı Şekil 3.5'te, TSK tarafından kullanılan sicil belgesi örneği Şekil 3.6'da gösterilmiştir.

DEVELOPMENTAL SUPPORT FORM		SEE PRIVACY ACT STATEMENT IN AR 623-3	
For use of this form, see AR 623-3; the proponent agency is DCS, G-1			
NAME OF RATED OFFICER (Last, First, MI) DOE, JOHN		GRADE 1LT	ORGANIZATION 1-66th AR, 1 BCT, 4 ID, Fort Hood, TX
PART I - INSTRUCTIONS. Use of this form is mandatory for CPTs, Lieutenants, and WO1s; optional for all other ranks. Initial face-to-face (Part II and III) Quarterly Follow-up Counselings (Part V - Revetse) Discuss duty description/major performance objectives from DA Form 67-9-1 Discuss Army leader values, attributes and skills as related to future duty performance and professional development (Part II: Leader Character) Complete Developmental Action Plan (Part III) - Record at least one developmental task for each leadership action that targets major performance objectives listed on DA Form 67-9-1. Upon completion of the initial face-to-face counseling, date and initial Part IV (verification). Obtain senior rater's initials. Rated officer and rater retain file copy for use during later follow-up counselings. NOTE: Reference for Army Leadership Doctrine is FM 22-100.			
PART II CHARACTER. Disposition of the leader; combination of values, attributes, and skills affecting leader actions. (See FM 22-100)			
ARMY VALUES 1. HONOR: Adherence to the Army's publicly declared code of values 2. INTEGRITY: Possesses high personal moral standards; honest in word and deed 3. COURAGE: Manifests physical and moral bravery 4. LOYALTY: Bares true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the Army, the unit, and the soldier 5. RESPECT: Promotes dignity, consideration, fairness, & EO 6. SELFLESS-SERVICE: Places Army priorities before self 7. DUTY: Fulfills professional, legal, and moral obligations			
ATTRIBUTES Fundamental qualities and characteristics SKILLS (Competence) Skill development is part of self-development; prerequisite to action	MENTAL Possesses desire, will, initiative, and discipline CONCEPTUAL Demonstrates sound judgment, critical/creative thinking, moral reasoning TACTICAL Demonstrates proficiency in required professional knowledge, judgment, and warfighting	PHYSICAL Maintains appropriate level of physical fitness and military bearing INTERPERSONAL Shows skill with people: coaching, teaching, counseling, motivating and empowering	EMOTIONAL Displays self-control calm under pressure TECHNICAL Possesses the necessary expertise to accomplish all tasks and functions
PART III - DEVELOPMENTAL ACTION PLAN. Development tasks that target major performance objectives on the DA Form 67-9-1. (See FM 22-100)			
COMMUNICATING. Articulates written and oral ideas/concepts clearly and concisely. Message received equals message sent. Displays effective listening skills. (See DA Pam 623-3, paragraph 2-2)			

Şekil 3.5: ABD Askeri Birliklerinde Kullanılan Subay Değerlendirme Formu

Kaynak: www.daforms.com/da01-da1299/army_support_form.html

ASTSUBAY SİCİL BELGESİ	
SÖZLÜK 1: SİCİL ALAN PERSONELİNİN AN BİLGİLERİ No: 1 Adı: 1 Soyadı: 1 Doğum Tarihi: 1 Doğum Yeri: 1 Eğitim Durumu: 1 Mesleki Durumu: 1 Sivil Belge No: 1 TSK Belge No: 1 TSK Belge No: 1 TSK Belge No: 1	
SÖZLÜK 2: SİCİL ALAN PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMİŞİ 1. SİCİL ALAN PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMİŞİ 2. SİCİL ALAN PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMİŞİ 3. SİCİL ALAN PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMİŞİ	

Şekil 3.6: TSK Astsubay Sicil Belgesi Örneği

Kaynak: www.emevzuat.com

Askeri birliklerde özellikle kişisel hâkimiyet özelliğine sahip ve emsalleri arasında öne çıkan subaylar yeterlilik belgeleri de dikkate alınarak terfi ettirilmekte ve herhangi bir göreve atanmada öncelik verilmektedir. Subaylar verilen emir ve talimatlara inanılarak uyulmasını ve otoriteye her durumda saygı duyulmasını sağlarlar, liderlik rollerinin gereği olarak disiplini uygulurlar ve erdemli otoriteyi temsil ederler. Kişisel Hakimiyet disiplini açısından tüm dünya askeri birliklerinde subaylar dışındaki askerler bu konuda yeterli olarak eğitilememekte ve sadece subayların kişisel hakimiyetleri üzerinde durulmaktadır. ABD birlikleri özellikle Irak ve Afganistan'da elde ettikleri tecrübelerde özellikle astsubay ve rütbesiz askerlerin eğitimi ve kişisel hakimiyetinin de önemli olduğunu tespit etmiş ve bu konuda eğitim programlarını geliştirmiştir. Türk askeri birliklerinde de 2010-2012 döneminde astsubaylar için özel karargah eğitimleri içeren bir sistem kurularak astsubay personelin de kişisel hakimiyetine önem verilmiştir.

Kişisel Hakimiyet disiplininin askeri birliklerde uygulanmasında önemli bir engel inisiyatif kullanımında yaşanan tereddüttür. Subaylar verilen görevlerde zaman zaman beklenmedik ve öğrenilmeyen yeni bir durumla karşılaştıklarında kişisel deneyimlerinden istifade ederek ani kararlar vermek durumunda kalmaktadırlar, yükselmeye ve terfiye aşırı motive olmuş subaylar böyle durumlarda en az risk içeren kararı almaya meyilli olmakta ve karar verilmesinde ve inisiyatifin kullanımında tereddüt etmektedirler. Özellikle savaş kolejlerinde ve harp akademilerinde bu konudaki tereddütler giderilmeye çalışılmakta ve subaylar inisiyatif kullanmaya teşvik edilmektedirler. Bu konuda Kişisel Hakimiyet disiplini ön alıcı yaklaşımdan daha ileri giderek yaratıcı yaklaşımı ifade ettiğinden inisiyatif ve risk alınmadan yaratıcı olunamayacağı sonucuna varılabilir.

Analiz : Kişisel Hakimiyet disiplini açısından askeri birlikler özellikle subayların yeterliliklerine odaklanmakta ve "Subay Yeterlilik Belgeleri" ile bu özelliğin tespitini yapmakta ve verilecek müteakip görevlerde bu belgeleri dikkate almaktadır. Son yıllarda astsubay personeline benzer şekilde eğitilmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarının Kişisel Hakimiyet disiplini açısından eksiklikleri ortadan kaldıracağı değerlendirilmektedir.

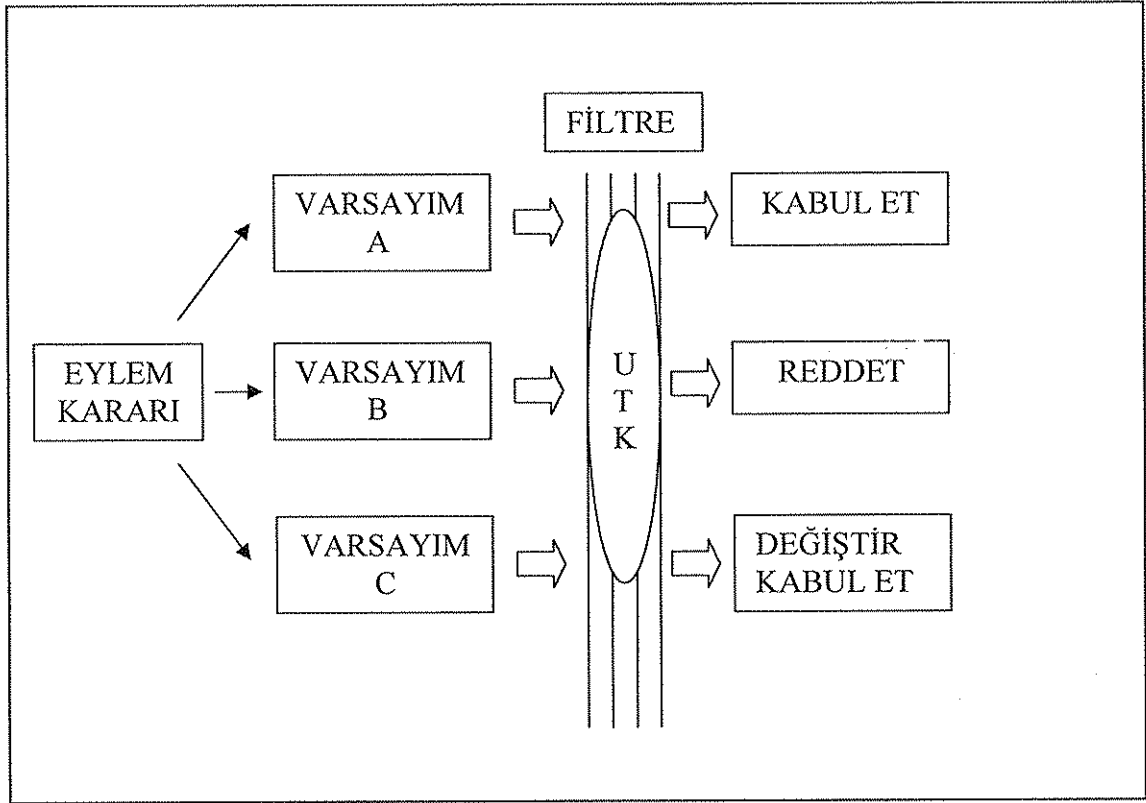
Sonuç olarak öğrenen organizasyon modelinin “Kişisel Hakimiyet” disiplini açısından askeri birliklerde hâlihazırda işletilen “Subay Yeterlilik Belgeleri” ve “Liderlik Programları” vasıtasıyla uygulanmakta olduğu ve bu açıdan öğrenen organizasyon modeline uygun olduğu ve icra edilen görevlerde inisiyatif alınmasının kişisel hakimiyeti destekleyeceği sonuçlarına varılmıştır.

3.2.4 Zihni Modeller (Mental Models)

Zihnî modeller zihninizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve karşılaştığımız olaylarda kabul ya da reddetmede kullandığımız varsayımlardır.

Zihnî modeller yaklaşımının özü; aynanın içe doğru çevrilmesini, dünya hakkındaki içsel resimlerin ortaya çıkarılmasını, bunların yüzeye çıkarılıp sıkı bir incelemeden geçirilmesini ve gerekli olan değişikliklerin yapılmasını içermektedir (Öneren, 2008: 169). Senge tarafından öğrenen organizasyonun yapı taşlarından birisi olarak gösterilen Zihni Modeller; eylemlerimize filtre görevi gören varsayımlarımızın değiştirilmeden organizasyonun öğrenmeye başlayamayacağı gerçeğidir.

Chris Argyris'e göre organizasyonlar değişime karşı direnç gösterirler, Senge'ye göre ise organizasyonlar çoğu zaman gerçekler ve ispatlanmış doğrular yerine varsayımları ve alışkanlıklarına göre hareket ederler (Argyris, 1978:28-30).



Şekil 3.7: Zihni Modeller Disiplini Karar Süreci

Kaynak: www.armystudyguide.com/military_probem_solving_decision_making.htm

Askeri birliklerde herhangi bir hal tarzına karar verilmesi gerektiği durumlarda, durum muhakemesi süreci içerisinde UTK Testi” yapılır. ABD öncülüğünde NATO bağlı askeri birliklerde, “FAS Analizi” (feasible, acceptable, suitable (FAS)) olarak bilinen Türk Askeri Birliklerinde de UTK Testi (uygunluk, tatbik edilebilirlik (UTK)) olarak askeri literatüre geçen değerlendirme esas alınarak varsayımlar arasından en uygun olanı karara dönüştürülür (Anderson, 2003:3-5).

Uygunluk, herhangi bir hal tarzının verilen vazifenin icrasını sağlaması, tatbik edilebilirlik, elde mevcut kuvvetlerle verilen vazifenin yapılabilmesi, kabul edilebilirlik ise verilen kayıpların elde edilen sonuca değmesidir.

Agyris’e göre organizasyon kültürü de zihni modellerde önemli bir kontrol ve filtreleme aracıdır. Karar vericiler herhangi bir eyleme karar verirken varsayımları ve UTK testi yanında organizasyon kültürünü de dikkate alarak karar verirler. Öğrenen Organizasyon sürecinde tüm bu aşamalardan geçen varsayım, öncelikle bireysel olarak öğrenilmekte, müteakiben organizasyon olarak öğrenilmektedir. Askeri birliklerde de benzer bir süreç takip edilmektedir.

Analiz: Zihni Modeller organizasyonlarda ve askeri birliklerde öğrenmenin önündeki en büyük engeller olarak ortaya çıkmakta, önyargılar, korkular ve sabit fikirlerin değiştirilmesi tezini savunmaktadır. Askeri birliklerde de bu engelin aşılması için peşin hükümler yerine UTK testine tabii tutarak kabul veya reddedilmesi şeklinde uygulanmaktadır. UTK testini başarı ile geçen varsayımlar ve hal tarzları öğrenilen dersler sistemi vasıtasıyla tüm askeri birimler tarafından takip edilerek uygulanmaktadır.

Sonuç olarak öğrenen organizasyon modelinin “Zihni Modeller” disiplini açısından askeri birliklerde hâlihazırda işletilen “UTK testi (FAS analizi)” vasıtasıyla uygulanmakta olduğu ve bu açıdan öğrenen organizasyon modeline uygun olduğu ancak karar vericilerin UTK (FAS) testi konusunda daha fazla eğitilmeleri ve “Öğrenilen Dersler Sistemi” vasıtasıyla tüm birliklere yayımlanmasının önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.5 Sistem Düşüncesi (Systems Thinking)

Son elli yıl içinde geliştirilmiş olan Sistem Düşüncesi tüm olayın bütününe daha net bir şekilde görme olanağı sağlar ve bunların en etkin şekilde nasıl değiştirileceğini gösterir. Günümüzde çevresel faktörler ve bunların birbirleriyle ilişkileri git gide karmaşıklaşırken dünyayı bir bütün olarak görebilmek daha fazla önem kazanır (Usta ve Geniş, 2008: 5). Bunun yanında örgütlerde insanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Bu nedenle Örgütte çalışanların toplu halde aynı hedefe yönelmesi, öğrenme yetersizliklerinin aşılaraq öğrenen örgüt haline gelmeyi sağlayacaktır (Ataman, 2002: 389).

Senge’ye göre, bu disiplin, diğer disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, bir işletmeyi, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir (Açıkkara, 2012: 44).

Organizasyon tarafından icra edilen herhangi bir faaliyette liderlik ya da yönetim sorunlarının kişilerden kaynaklandığı değerlendirilir, oysa Senge'ye göre bu problemlerin bireysel bazda sebepleri olsa da aslında problemlerin sebebinin incelenmesinde sistemin tamamının ele alınarak genel anlamda probleme sebep olan etmenlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Senge ayrıca olaylara has tespitler yerine genel anlamda probleme sebep olan sistem hatasının bulunmasını savunur. Küçük problemler aslında sistem içerisindeki hatalar için ipucu verirler, bunlar dikkate alınmaz sadece bir kişi ile veya olay ile bağlantılandırılarak görmezden gelinirse ileride önü alınamaz problemlere neden olabilecektir (Senge, 1993: 28).

Askeri birlikler açısından ise durum benzerdir, örneğin bir askeri gemide küçük bir delikten geminin su almasını önemsemezseniz, bu delik beklemediğiniz bir anda büyüyebilir, belkide geminin batmasına neden olabilir. Askeri birliklerde diğer bir handicap ise hareket ortamının değişken ve hızlı yapısı sebebiyle karşılaşılan problemlere geçici çözümler bulunmasına karşın kalıcı ve sistemli bir çözüm üretilmemesidir. I. Dünya Savaşında Osmanlı İmparatorluğu, Kafkasya cephesinde Ruslara karşı Sarıkamış Harekâtında cephede askerler donarak şehit olmuş ve hareket başarısızlık ile sonuçlanmıştır. Harekat sonrasında derinlemesine yapılan analizde hareket öncesi yapılan denetlemelerde bir tabura yetecek kışlık kıyafetin taburların ayrı ayrı denetlenmesi esnasında taburlardan taburlara gezdirilerek tüm askerlerin kışlık kıyafeti var gibi gösterilmesi ve mevcut durumun komuta kademesine bildirilmemesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Sarıkamış örneğinde denetleme günü birlik denetlemeden başarı ile çıkmış ve gün kurtarılmıştı ancak gerçek harekatta doğa bu geçici çözümün başarıyı getirmeyeceğini çok acı olarak göstermiştir.

Deming'e göre tespit edilen 100 hata, analiz edildiğinde 2 tanesi insan kaynaklı 98 tanesi sistem de mevcut hatalardan veya yanlışlıklardan kaynaklanmıştır.

11 Eylül öncesinde Amerikan silahlı kuvvetlerinin değişime neden direndiğini sorgulayan Alden çözümün sistem düşüncesi disiplinin etkinlikle uygulanarak giderilebileceğini savunmaktadır (Alden, 2007:28).

Çizelge 3.1: Sistem Düşüncesi-Lineer Düşünce Karşılaştırması

Lineer düşünce	Sistem düşüncesi
Küçük resim	Büyük resim
Kısa zamanlı bakış açısı	Kısa ve uzun zamanlı bakış açısı
Lineer nedensellik	Döngüsel nedensellik
Bir çözüm veya nihai cevap	Tek çözüm veya nihai bir cevap yok, Çok sayıda ve değişken çözüm seçenekleri.
Karmaşık sistemlerde, bugünün çözümleri yarın sorunlarının sebepleri olur	Yan etkileri olmayacak şekilde çözüm tasarlamayı teşvik eder
Dış etkiler sistemin davranışını belirler	Sistemin iç yapısı, sistemin davranışını belirler

Kaynak:Dyehouse: 2009:1-5

Analiz: Sistem düşüncesi “günü kurtaran çözümlerden” ziyade sistemdeki eksikliğin veya problemlerin kalıcı olarak çözümlenmesine odaklanmaktadır. Sistem düşüncesi bir bütünün parçalarına göre değerlendirmektense genel resme göre değerlendirme yapmayı esas almaktadır. Bu sebeple askeri birliklerde Örgüt Kültürünün geliştirilerek sistem düşüncesinin kazandırılması önemli görülmektedir. Askeri birliklerde sistem düşüncesi disiplininin önündeki en büyük engel değişime direnme olarak ortaya çıkmaktadır. Askeri birlikler mekaniki sistemler olduğundan dinamik sistemlere göre değişimleri daha zordur. Yukarıda açıklanan bilen ve anlayan organizasyon yapılarından, öğrenen organizasyon yapılarına geçiş hızlandırılmalı ve bunun için eğitim programları ile çalışanlar bilinçlendirilmelidir (Dyehouse: 2009:1-5).

Bilinçlendirmede özellikle liderlere büyük sorumluluk düşmektedir. Bazı liderler istemedikleri bir çözüm yolunu anlayamadıklarını iddia ederler, bazıları bunu anladıklarını ama bu konuda çekinceleri olduğunu belirtirler Öğrenen Organizasyon yapılarının ihtiyaç duyduğu liderler ise bunu anladıklarını ve değişim için sabırsızlandıklarını belirtirler ve etraflarında heyecan ve istek oluştururlar. Sistem düşüncesini askeri birliklerde yaygınlaştırmak için değişim odaklı liderlik eğitimleri de bir seçenek olarak kullanılabilir.

Sonuç olarak öğrenen organizasyon modelinin “Sistem Düşüncesi” disiplini açısından ABD, Almanya ve NATO bağlı askeri birliklerde “Dönüşüm Komutanlığı” vasıtasıyla öğretilmeye ve sistem düşüncesinin kazandırılmaya çalışıldığı ve bu açıdan öğrenen organizasyon modeline uygun olduğu sistem düşüncesinin “Öğrenilen Dersler Konferansları” vasıtasıyla tüm çalışanlara bu bakış açısının anlatılması ve öğretilmesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.6 Değerlendirme

Senge'nin 5 disiplini üzerinden yapılan öğrenen organizasyon modelinin değerlendirilmesi neticesinde yukarıda belirtilen eksikliklere ve eğitim yetersizliklerine rağmen özellikle ABD, Almanya ve NATO askeri birliklerinde öğrenen organizasyon modelinin uygulanabilir hatta uygulanmakta olduğu ve diğer ülke askeri birliklerinin bu tecrübelerden faydalanmalarının değişen harekât ortamlarına uyum sağlamada ve etkinliğin artırılmasında büyük katkılar sağlayacağı değerlendirilmiştir.

SONUÇ

Dünya artık “bilgi toplumu” çağına girmiştir. Sadece bireyler ve devletler değil, şirketler de yoğun bir öğrenme ihtiyacı içine girmişlerdir. Son zamanlarda kızışan rekabet ortamı, bilim ve teknolojiadaki hızlı değişim ve gittikçe belirsizliği ve karmaşası artan çevre şartları karşısında organizasyonlar yeni arayışlar içine girmişlerdir. Bu arayışlar bağlamında organizasyonlar gittikçe artan oranda “Öğrenen Organizasyon” olma çabasına girmiş bulunmaktadır.

Öğrenen organizasyonlar yaklaşımı, açıklığı, sistematik düşünmeyi, yaratıcılığı, proaktif olmayı, rasyonelliği, sürekli ve yaygın öğrenmeyi, nasıl öğrenileceğini öğrenmeyi, bireysel ve örgütsel heyecanı ve duyarlılığı öngörmektedir.

Günümüzde hareket ortamı değişen, konvansiyonel savaş yanında, barışı destekleme, terörizmi önleme, deniz haydutlarına karşı mücadele ve muharip olmayan insanların tahliyesi, arama kurtarma hareketi ve yasadışı göçün önlenmesi gibi çok değişik hareket ve görevler icra eden silahlı kuvvetlerin de öğrenen organizasyon olma ihtiyacı ortadadır. ABD askeri birliklerinde özellikle Irak ve Afganistan Harekatı ile daha da önem kazanarak uygulamaya konan dönüşüm ve değişim programları neticesinde askeri birliklerin öğrenen organizasyon olabildiği kadar başarılı oldukları ve başarısızlıkları incelendiğinde birinci bölümde detay olarak anlatılan öğrenen organizasyon yetersizlikleri ve öğrenememe hastalıkları sebebiyle başarısız oldukları yapılan bilimsel çalışmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca Alman silahlı kuvvetlerinin özellikle Afganistan Harekatı sırasında maruz kaldığı saldırılar sonrasında askeri teşkilat yapısında gerçekleştirdiği dönüşüm neticesinde adı konulmamış bir öğrenen organizasyon modeli uygulanmaya başlamış ve kısa sürede etkinliğin artırılarak Afganistan da başarılar elde edildiği Binbaşı Guerter Daniels tarafından ifade edilmiştir (Daniels, 2009: 16).

NATO üyesi ülkelerin BİO üyesi ülkeler ile birlikte icra ettiği Harp Oyunu Tatbikatında gerçekleştirilen katılımlı gözlem sonucunda;

✦ 2003 yılında NATO’da Dönüşüm Komutanlığının kurulması ile öğrenen organizasyon modelinin tam olarak gereklerinin karşıladığı ve hatta onun da ötesine geçerek diğer ülke askeri birliklerine de eğitim ve tecrübe aktarımında bulunduğu,

➤ ABD ve Almanya askeri birlikleri öncülüğünde başlatılan ve halihazırda NATO bağlı askeri birliklerde de uygulanan yönetim modelinin adı konulmamış bir Öğrenen Organizasyon modeli olduğu,

➤ NATO üyesi olmayan diğer ülkelerin silahlı kuvvetlerinin de dönüşüm ve değişime ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir.

Senge tarafından ortaya konan beş disiplin açısından askeri birliklerde öğrenen organizasyon modelinin uygulanabilirliği incelenmiş ve inceleme neticesinde;

➤ ABD Almanya ve NATO askeri birliklerinde halihazırda uygulanan bazı yöntem ve sistemlerin bu modeli destekler nitelikte olduğu ve öğrenen organizasyon modelinin aslında uygulanmakta olduğu,

➤ Bu ülkeler dışında kalan NATO üyesi ülkelerin (bunlardan birisi de Türkiye'dir) de benzer dönüşüm ve değişim programları uygulayarak veya NATO bağlı askeri birliklerde uygulanan dönüşüm programlarını referans alarak öğrenen organizasyon modeline uygun hale gelebilecekleri,

➤ Değişen hareket ortamlarına uyum sağlama ve geleceğin savaşlarında ve hareketlerinde başarı olabilmek için öğrenen organizasyon modelinin askeri birlikler tarafından uygulanmasının bir zorunluluk olduğu sonucuna varılmıştır.

Konuya ilişkin yapılacak müteakip çalışmalarda; Türk Askeri birliklerinde öğrenen organizasyon modelinin uygulanabilirliği, diğer ülkelerin silahlı kuvvetleri tarafından öğrenen organizasyon modelinin uygulanmasından elde edilen sonuçlar ortaya konulabilir, son olarak bölgesel/dünya çapında oluşturulan BM, Avrupa Ordusu gibi askeri birliklerde Öğrenen Organizasyon yapısının uygulanabilirliği incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, Ç. (1992), “*Askeri Yönetim*”, Harp Akademileri Komutanlığı Yayını, İstanbul.
- Alberts, (2003), “*Network Centric Warfare: Current Status And Way Ahead*”, Journal of Defence Science, Vol.8, No.3, QinetiQ Ltd.
- Alden, J. (2007) “*Transforming Change in the Military: A System Thinking Approach*”, Yüksek Lisans tezi, Naval Post Graduate School, ABD.
- Açıkkara Z. (2012), “*Öğrenen Organizasyonlar*”, Süleyman Demirel Üni. Seminer Çalışması, Isparta.
- Ataman, G. (2002), “*İşletme Yönetimi*”, Türkmen Kitapevi, Ankara.
- Anderson, Slate, (2003), “*Joint Military Decision Making Process*”, Military Review, September-October, Norfolk.
- Arat, Melih (1997), “*Şirketler Neden Öğrenemez*”, *Power*, Sayı 4, ss. 78-85.
- Arat, Melih (1998), “*Öğrenen Organizasyonlar*”, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Argyris, Donald (1978), “*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*”, Addison-Wesley Pub. Comp., Mass.
- Aydoğan, M. (2004), “*Bitmeyen Oyun: Türkiye’yi Bekleyen Tehlikeler*”, İstanbul, Kumsaati Yayınları, 20. baskı, Subat, 2004.
- Barutçugil, İ. (2002), “*Eğitimcinin Eğitimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baş, M. (1996), “*Durumsal Liderlik*”, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi, Sayı:204, Mayıs 1996

- Başlıgil. H.(1995), “*Modern Yönetim Yaklaşımları*”, Açı yayınevi, Ankara.
- Bayer, Ozan Ç. (1996), “*Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar*”
Human Resources, Kasım, ss. 20-25.
- BENSGHIR, K.(1995),“*Örgütlerde Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Etkileri*”,
Gazi Üni.
Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1995.
- Bilgili, (2008), “*Geçmişten Günümüze NATO*” Cumhuriyet Üni. Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Böke, K.(2011), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*” , Alfa Yayınları, İstanbul.
- Bozkurt, A. (2000), “*Öğrenen Örgütler*”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayınları, Ankara.
- Bozkurt, Sezen, Ergun. (2008), Kamu Yönetimi Sözlüğü, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Bumin, B. (1990), “*İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*”, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Burk, J. (1993), “*Morris Janowitz and the Origins of Sociological Research on Armed Forces and Society*”, Armed Forces and Society, Vol.19, No. 2.
- Calvert, vd. (1994), “*Learning Organization*”, Training and Development, June, ss. 40-50.
- Çakır, Yükseltürk (2010), “*Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonla*

Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme", Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 18, No:2, ss. 501-512.

- Dandeker, C. (1995), *"Flexible forces for a post cold war world: a view from the United Kingdom"*, The Tocqueville Review, Vol. XVII, No. 1.
- Delpech, (2002), *"A Safe and Secure Europe?" Assessing the Threats*, Ed by: John Newhouse, Washington, D.C. Center For Defense Information.
- Doorn V, Jacques,(1975) *"The Decline of the Mass Army in the West:General Reflections"*, Armed Forces and Society, Vol. 1,No. 2, February 1975.
- Düren, A. Zeynep, (2000) *"2000'li Yıllarda Yönetim"*, Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1992), *"Örgüt Geliştirme"*, Timaş Yayınları, İstanbul. Eisenhardt, K. M. ve D. C.
- Dibella, (2010), *"Can the Army Become a Learning Organization ?"*, ndupress.dnu.edu, master thesis, US.
- Dyehouse, M Vd., (2009) *"A comprasion of linear and systems thinking approaches"*, Evaluation Program Plan, Purdue University, West Lafeyette,US.
- Eren, Erol (1993), *"Yönetim Psikolojisi"*, Beta yayınları, İstanbul.
- Erenel F.(2006), *"Askeri Birliklerde Performans Değerlendirilmesi"* İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul.
- Elhüseyni, N. (2000), *"Yönetim ve Organizasyon"* MESS Yayınları, İstanbul.
- Fedayi, Cemal C. (1998), *"Öğrenen Örgütler Teorisi, Öğrenmeyi Öğrenmek"*.

- Fielder (2011), Defining command, Leadership And Managment Success Factors, www.strategicStudiesEnstitute.army.mil.
- Fiol, Lyles (1985) "Organizational Learning", The Academy Of Managment Review, Vol 10, Issue 4.
- Fracer, (1968), "*Australian Leaders and leadership technics*", Austpress, Australia.
- Galunic (2001), "*Birlikte Evrim*", Örgütsel Öğrenme, Century Foundation.
- Garvin, David A. (1993), "*Building a Learning Organization*", Harvard Business Review, July-August, ss. 75-85.
- Genelkurmay Başkanlığı (2010) "Karargahlarda Teskilat ve Harekat Planlama Usulleri Doktrini", Ankara.
- Genelkurmay Başkanlığı (2008) "Türk Silâhlı Kuvvetleri Karargah Hizmetleri Yönergesi", Ankara.
- Genelkurmay Başkanlığı (2003), "*Subay ve Astsubay Sicil Yönetmelikleri*", Ankara.
- Goffman, (1981), "*The Underlife of a Public Institution: A Study of Ways of Making Out in a Mental Hospital*", New York: The Free Press (Second Edition).
- Haltiner, (1988), "*The Definite End of the Mass in Western Europe*", **Armed Forces and Society**, Vol. 25, No. 1.
- Hicks, C. Ray Gullet Herbert G. (1987) "*Administration*", Editorial Continental, 2. baskı.
- İşcan, Gülsün (2012) "Öğrenen Organizasyonlar", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi.

- Janowitz, Morris: (1971) "The Professional Soldier, A Social and Political Portrait", New York : Free Press, (second edition).
- Karasar, N. (2000). "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", 10. Basım, Nobel Yayın Dağıtım., Ankara.
- Kırım, Arman (1998), "*Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*", Sistem Yayınları, İstanbul.
- Kalder, (1998), "*Öğrenen Organizasyonlar-II*", Kalder yayınevi, İstanbul, 1998.
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı, (2001) "*Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı*", Mönch Türkiye Yayıncılık Ltd.Şt., Ankara.
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı (2005) "*Personel Subayı (S1) İş Muhtırası*", Ankara.
- Karatay, Aydınlık, Cagaloglu, (2004) "21.yy ve Güvenlik", www.devletarsivleri.gov.tr
- Koçel, T. "*İşletme Yöneticiliği*", İstanbul, Beta Basım Yayın, 7 Baskı, 1989.
- Kutaniş, R. Özen.(2002) "*Modern Yönetim Yaklaşımları*" (ed by İsmail Dalay), Beta Yayınları, İstanbul.
- London, (1978), "Leadership", Harper&Row pres, England.
- Luthans, F. (1995), "*Organizational Behavior*", McGraw-Hill, New York.
- Marshall, V.(1994) "*Employers Beware : Don't Loose Control of NVOS*", Personnel Management, Vol. A6 No:3.

- Marşhap, A.(1995), “*Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı*”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt:1, Ankara: 12-13.
- Marsick, Watkins, (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making learning count*. Aldershot, England: Gower.
- Mills, Daniel Q. ve Bruce Friesen (1992), “*The Learning Organization*”, *European Management Journal*, Vol. 10, No. 2.
- Moskos, C. (1977), “*From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations*”, *Armed Forces and Society*, Vol.4 , No. 1.
- Öğüt, A. (2003), “*Bilgi Çağında Yönetim*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özgen, Hüseyin ve Murat T. (1996), “*Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli*”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 2.
- Öneren, M. (2008), “*İşletmelerde Öğrenen Örgüt Yaklaşımı*”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, ss. 163-178.
- Özgener, Şevki (1998), “*Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, ss. 112-120.
- Özkök, H.(2003), “K.K.K.lığı “Toplantısı ve Ödül Töreni Konusmaları,” 2002-2003 Eğitim Yılı Değerlendirme Toplantısı, Kara Kuv. Dergisi, Ank.
- PD-131-001/PT-001, (1973) “*Leadership*” *Junior Leaders Manual*, Canadian Defense.
- Peker, Ömer (1993), “*Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*”, TODAİE, Ankara.

- Pigeau, McCann, (2000), *"Redefining Command and Control"*, The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience, New York: Kluwer/ Academic Publishers.
- Rheem, H. (1995), *"The Learning Organizations"*, Harward Business Review, Vol. 73, No. 2, ss. 8-15.
- Rosen, Robert H. (1996), *"Leading People: Transforming Business from the Inside Out,"* Viking, New York.
- Schein, E. H. (1996), *"Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning"*, Sloan Management Review, Vol. 38, No. 1, pp.9-20.
- Senge, Peter M. (1993), *"Beşinci Disiplin"*, (Çev. İldeniz Ayşegül ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Smith, Corbin, Hellman, (2001), *"Reforging the Sword: Forces for a 21st Century Security Strategy"*, Washington, DC, Center for Defense information.
- Snow, (1991), *"Is The Stock Market An Obstacle To Strategic Decision Making?"* Handbook of Business Strategy 1991-1992 Yearbook.
- Soeters, vd.(1999), *"Managing Diversity in the Armed Forces, Experiences From Nine Countries"*, Tilburg, Tilburg University Press.
- Sucu Y.(1995), *"Geçmişten Günümüze Yönetim Ve Organizasyon"* Elit Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek ve Yıldırım bilimsel araştırma gözlem nitel...
- Tosun, Kemal, (1992), *"İşletme Yönetimi"*, Savaş Yayınları, Ankara.

- Töremen, Fatih (2001), “*Öğrenen Okul*”, Nobel Yayınları, Ankara.
- Toffler, (1996), “*Gelecek Korkusu: Şok*”, Çeviren: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Ucuzsatar, N.(1986): “Askeri Coğrafya”, Harp Ak.Basımevi: İstanbul.
- Ulmer, Walter, F. (1998), “*Bridge Too Far?*”, "Military Leadership into the 21st Century", Parameters Publisher.
- US Department of the Army (USDA),(2001) “*Field Manual No.1*”, Headquarters, Department of US DA.: The Army, Washington, DC.
- Usta, Geniş, (2008), “*Learning Organizations*” Marmara University, sunum.
- Tzu, (2013) “*Savaş Sanatı*” Anahtar Kitaplar 6.Basım Sayfa 34, Ankara.
- Tilly, (1990), “*Wars and state in the middle east*”, *Center for Melmosstudier, Syddansk Univercity,Denmark*
- Varljen, (2003), “Leadership : More Than Mission Accomplishment”, Military Review, (<http://www.cgsc.army.mil/milrev/download/english/Mar/Apr03/varljen.pdf>).
- Yazıcı, S. (2001). “*Öğrenen Organizasyonlar*”, Alfa Basım Yayım Ltd.
- Yunanxin, (1999), “*The Impact of Technology on the Military*” Journal of the Singapore Armed Forces, Vol.: 25, Num.: 2,
- Yumuşak,Yıldız (2011) “*Eğitim Örgütleri Öğrenen Organizasyon özellikleri göstermekte midir?*”Business and Economics Research Journal,Vol-2 Nu.4.

- *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı 20, ss. 1230-1240.
- Wolfowitz, P.(2006), “*Prepared Testimony: Building a Military for the 21st Century*”, Report To the Senate Armed Services Committee. US, Washington DC.

İNTERNET ADRESLERİ :

- Askeri Örgüt tanımı: www.en.wikipedia.org
- NATO resmi web sitesi : www.nato.int
- NATO Öğrenilen Dersler ve Analiz Merkezi :www.jallc.nato.int
- Terörle Mücadele Mükemmeliyet Merkezi : www.tmmm.tsk.tr/anasayfa.htm
- İç Hizmet Kanunu : www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.211.pdf
- ABD Kara Kuvvetleri Öğrenilen Dersler Merkezi : www.call.army.mil
- Barış İçin Ortaklık Merkezi (Türkiye) :www.bioem.tsk.tr/anasayfa.htm

ÖZGEÇMİŞ :**1. Adı Soyadı :** Kadir KILIÇ**2. Doğum Yeri, Tarihi:** Erzurum, 10 Ekim 1982**3. Öğrenim Durumu:**

DERECE	OKUL	BÖLÜM	YIL
Lise	Deniz Lisesi	Askeri Lise	2000
Lisans	Deniz Harp Okulu	Bilgisayar Mühendisliği	2005
Yüksek Lisans	Süleyman Demirel Üni.	İşletme (Yönetim ve Org.)	2014

EK-1 : GÖZLEM FORMLARI

GÖZLEM FORMU-1	
Personel Kodu :K-001 Personel Ülkesi :ABD Statüsü: Subay	Zaman Aralığı: Eğitim Süresince
Etkinlik: Sivillerin Tahliyesi Tatbikatı	
Detaylar: Belirtilen faaliyet programına genelde uymuştur. Diğer grup üyeleri ile iyi bir diyalog kurmuş, çalışmalar süresince ABD Dz. Kuvvetlerine ait internet sitelerinden formlar indirerek kullanılması için tavsiye etmiştir. Jane's Defence kütüphanesinden ve Amerikan Deniz Harp Okulu web sitelerinden kullanıcı girişleri yaparak doküman ve sunular indirmiş, diğer grup üyelerini de bilgilendirmiştir. Özellikle batılı ülkelerden Almanya ve İngilizlere daha yakın davranmış, Rusya ve eski sovyetler Birliği bağlısı grup üyelerine soğuk davranmıştır, ancak verilen görevleri yerine getirmiş, kısa süreli grup liderliği de yapmıştır. Görevin icrasını özgüven içerisinde ve konuya hakim olarak icra etmiştir.	

GÖZLEM FORMU-2	
Personel Kodu :K-002 Personel Ülkesi :ABD Statüsü : Subay	Zaman Aralığı: Eğitim Süresince
Etkinlik: Arama Kurtarma Tatbikatı	
Detaylar: Çalışmalara disiplinli bir şekilde katılmıştır, eğitim eksiği olduğunu düşündüğü diğer ülke personeline yardım ederek, yapılan eğitimlerin amacını detaylı olarak diğer üyelere anlatmıştır. Arama Kurtarma Subayı görevini icra etmiş, hazırlaması gereken raporları daha önce hazırlanmış formlar yardımıyla kısa sürede yazmıştır. Hızlı konuşması nedeniyle zaman zaman iletişim problemi yaşamış, ancak faaliyetin icrasını ve iletişimini engellememiştir. Her türlü teknik bilgiyi interneti kullanarak temin etmeye çalışmıştır.	

GÖZLEM FORMU-3	
Personel Kodu : K-003 Personel Ülkesi : ABD Statüsü : Subay	Zaman Aralığı: Eğitim Süresince
Etkinlik: Arama Kurtarma Tatbikatı	
Detaylar:Yapılacak eğitimin sunumunu yapmış kendisine güvenen tok ses ile izleyicileri bilgilendirmiştir. Eğitimler süresince genel bilgilendirme sunumlarını yapmış, diğer grup üyeleri ile iyi bir iletişim kurmuştur. Eğitimlere direkt katılmadığından zaman disiplini konusunda rahat davranmıştır, bazı oturumlara geç gelmiş ancak kendi görevini başarı ile yerine getirmiştir. Sandalyeler konusunda şikayetlerde bulunmuş, diğer ülkelerin dökümanlarına özel ilgi göstermiştir. Sunumlarını ABD Deniz Harp Okulu web sitesi üzerinden indirdiği resimlerle zenginleştirmiş, teknolojinin tüm imkanlarını kullanmıştır.	

GÖZLEM FORMU-4	
Personel Kodu :K-004 Personel Ülkesi :ABD Statüsü : Subay	Zaman Aralığı: Eğitim Süresince
Etkinlik: Sivillerin Tahliyesi Tatbikatı	
Detaylar: Çalışmalara zamanında ve disiplinli bir şekilde iştirak ederek verilen görevleri dikkatli bir şekilde yapmıştır. Harp oyunu bilgisayarını kullanmış. Verilen emirleri bilgisayar üzerinde uygulayarak görevini yapmıştır. Bilgisayarların hızı konusunda şikayetçi olmuş, zaman disiplinine riayet etmiştir. Herhangi bir problem ile karşılaştığında veya bir talebi olduğunda Türk irtibat subayları ile iletişim kurarak problemlerini kısa sürede gidermiştir. İletişim becerisi yüksek, kendine güvenen bir tavır sergilemiştir.	

GÖZLEM FORMU-5	
Personel Kodu :K-005 Personel Ülkesi : Almanya Statüsü : Subay	Zaman Aralığı:Tatbikat Süresince
Etkinlik: Arama Kurtarma Tatbikatı	
Detaylar: 0815'te planlı çalışmalar maksadıyla yerini almıştır. Diğer grup üyelerini uyararak çalışmaya başlanması gerektiğini bildirmiştir. Çalışmalar süresince web sitelerini kullanarak NATO öğrenilen dersleri sitesini incelemiş, bir problem ile karşılaştığında grubun diğer üyeleri ile fikir alışverişi yaparak sorunu çözmeye çalışmıştır. Herhangi bir konuda bilgi ihtiyacı olduğunda Jane's kütüphanelerinde aramış, faaliyetlere ciddiye ve disiplinli bir şekilde katılarak, çözüm odaklı çalışmalar yapmıştır.	

GÖZLEM FORMU-6	
Personel Kodu :K-006 Personel Ülkesi :Almanya Statüsü : Subay	Zaman Aralığı: Tatbikat Süresince
Etkinlik: Sivillerin Tahliyesi Tatbikatı	
Detaylar: Çalışmalara disiplinli bir şekilde katılmıştır, eğitim eksikliği olduğunu düşündüğü diğer ülke personeline yardım ederek, yapılan eğitimlerin amacını detaylı olarak diğer üyelere anlatmıştır. Tatbikata katılacak gemileri küçük kağıtlara yazarak görsel bir harita yapmış, gemi bilgilerini Jane's kütüphanesini kullanarak elde etmiştir. Haritaların kullanımına ilişkin diğer grup üyelerine kısa bir sunum yapmıştır. Grup üyelerine karşı hep içten ve yardımsever davranmıştır. Herhangi bir problem yaşadığında kendisinden daha iyi bildiğini düşündüğü diğer ülke personeline sormaktan çekinmemiştir.	

GÖZLEM FORMU-7	
Personel Kodu :K-007 Personel Ülkesi :Almanya Statüsü : Subay	Zaman Aralığı: Tatbikat Süresince
Etkinlik: Arama Kurtarma Tatbikatı	
Detaylar: Çalışmalara zamanında ve disiplinli bir şekilde iştirak ederek verilen görevleri dikkatli bir şekilde yapmaya çalışmıştır. Zaman zaman verilen aralarda geç dönmüş ancak hemen görevine başlayarak kendisine tahsisli kısmını hızla yapmaya çalışmıştır. Harp oyunu bilgisayarını kullanmış, kısa sürede görevine adapte olmuştur. Diğer grup üyeleri ile iyi bir ilişki kurmuş, diğer ülke personeli ile İngilizce olarak konuşmuştur.	