



ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALINIZ**

Fatma Nur ÖKSÜZ

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Fatma Nur ÖKSÜZ

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Haziran 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	16
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	17
EVREN VE ÖRNEKLEM (VARSA).....	18
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	19
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	20
ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR.....	20
1.1. Öğrenme Kavramı	20
1.2. Öğrenen Organizasyonlar Kavramı.....	23
1.3. Öğrenen Organizasyonların Aşamaları	38
1.3.1. Bilen Organizasyonlar	38
1.3.2. Anlayan Organizasyonlar	39
1.3.3. Düşünen Organizasyonlar.....	40
1.3.4. Öğrenen Organizasyonlar	41
1.4. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri.....	44
1.4.1. Kişisel Hakimiyet (Kişisel Uсталık)	44
1.4.2. Zihinsel Modeller	47
1.4.3. Paylaşılan Vizyon	48
1.4.4. Takım Halinde Öğrenme.....	49
1.4.5. Sistem Düşüncesi.....	50
2. İKİNCİ BÖLÜM	53

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	53
2.1. Ses ve Örgütsel Sessizlik Kavramları.....	53
2.2. Örgütsel Sessizlik	53
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Tarihçesi	56
2.2.1.1. Birinci Dalga:	58
2.2.1.2. İkinci Dalga:	58
2.2.1.3. Güncel Dalga:.....	60
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri	61
2.2.3. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	65
2.2.4. Örgütsel Sessizlik Boyutları.....	67
2.2.4.1. Pasif Sessizlik	67
2.2.4.2. Fırsatçı Sessizlik.....	68
2.2.4.3. Kabullenici Sessizlik	68
2.2.4.4. Örgüt Yararına Sessizlik	69
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	71
ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	71
3.1. Araştırma Yöntemi	71
3.1.1. Araştırmanın Yöntemi ve Planlaması.....	71
3.1.2. Veri Toplama Aracı	72
3.1.3. Araştırma Evreni	74
3.1.4. Verilerin Analizi.....	75
3.2. Araştırma Hipotezleri.....	76
3.3. Bulgular ve Yorum.....	77
3.3.1. Demografik Özellikler	77
3.3.2. Frekans Analizi	79
3.3.3. İlişkileri İncelemeye Yönelik Analizler	83
3.3.3.1. Korelasyon Analizi	83
3.3.3.2. Regresyon Analizi	87
SONUÇ	94
ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA.....	102
TABLolar LİSTESİ	110
ŞEKİLLER LİSTESİ	112

EKLER (VARSA).....	113
ÖZGEÇMİŞ	116



TEZ ONAY SAYFASI

Fatma Nur ÖKSÜZ tarafından hazırlanan “ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 28/06/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra TAN (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi İrfan YURT (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (BARÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Fatma Nur ÖKSÜZ

İmza :

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim için beni teşvik eden, yol gösteren, eğitim hayatım boyunca bana her anlamda öğretici olan, tez konusunun belirlenmesi, araştırılması ve yazılması konusunda desteğini her zaman yanımda hissettiğim, her daim öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. Fatma Zehra TAN'a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim ve şükranlarımı sunarım.

Tez çalışma süresince görüş ve yardımlarını esirgemeyen, tecrübelerinden faydalandığım, desteğini hiç eksik etmeyen, beni yönlendiren değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi İrfan YURT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme jürisinde görev alan, değerli görüşlerini paylaşarak tezin hızlı ve sağlıklı sonuçlanmasını sağlayan hocam Doç. Dr. Yaşar AKÇA'ya teşekkür ederim.

Bugünlere gelebilmemde büyük emeği olan, hayatım boyunca beni teşvik eden, sabırla her daim yanımda olan, maddi manevi bütün desteklerini omuzumda hissettiren sevgili babam Mustafa ÖKSÜZ'e ve sevgili annem Ayşe ÖKSÜZ'e, canım ailemin en güzel parçaları, hayattaki en büyük şanslarım olan kardeşlerim İsmail ÖKSÜZ'e ve Berat ÖKSÜZ'e, sevgisini ve ilgisini hiç eksik hissettirmeyen canım halam Nurten TÜRKAN'a çok teşekkür ederim.

Tezimin yazılış süresince benden yardımlarını esirgemeyen, destekleriyle beni gururlandıran sevgili arkadaşlarım Deniz KILIÇASLAN SARI'ya, Faruk YILMAZ'a ve Süeda CEVHERLİ'ye teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

ÖZ

1990'lı yıllardan itibaren bilişim çağı içerisinde olduğumuz varsayılmaktadır. Bilginin ve iletişimin teknolojiyle birlikte günümüzde ne kadar önemli olduğunu bilmekteyiz. Bilginin önem arz ettiği kadar, bilgiyi öğrenmekte oldukça önemlidir. Bilgiyi öğrenmek için öncelikle öğrenmeyi öğrenmek gerekir. Öğrenmek için her geçen gün yeni gelişmeler ve teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Bu yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlamak öncelikle organizasyonların asıl amacıdır. Organizasyonlar hedeflerine ulaşmak için yeni bilgilerden yararlanırlar. Öğrenen organizasyonların ilk hedefi ise öğrenmektir. Öğrenen organizasyonların bütünlüğü yakalayabilmeleri için, organizasyon bireylerinin öncelikle bireysel öğrenmelerini tamamlayıp daha sonra örgütsel öğrenmelerini tamamlamaları gerekir. Öğrenme eylemi gerçekleşirken, örgüt bireylerinin iletişim ve bilgi aktarımında zorluklarla karşılaşmamaları gerekir. Bu zorluklar bireyin kendinden kaynaklı veya çevresel faktörlerden kaynaklı olabilir. Örgüt bireyleri olumsuzluklar karşısında güçsüz kalırsa bu durum zaman içerisinde örgütsel sessizliği doğuracaktır. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir organizasyon başarı elde etmede güçlükler yaşayacaktır. Bu bilgiler ışığında çalışmanın konusu, örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyon üzerindeki etkisini tespit etmek ve etkileri bütün yönleriyle incelemek çalışmanın konusunu ve asıl amacını oluşturmaktadır.

Tez çalışmasının üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde öğrenen organizasyon kavramı teorik çerçevede ele alınmıştır. Çalışmada kullanılacak olan öğrenen organizasyon alt boyutları tanımlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel sessizlik kavramı ve çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik alt boyutları kavramsal çerçevede tanımlanmıştır. Daha sonra çalışmanın üçüncü bölümünde ise, örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın analizi ve bulguları açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde, çalışmanın sonuçları ve öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın evreni Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini; küçültülmüş evren olarak nitelendirilen örneklem oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kısmi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Geçerliliği kabul edilmiş 423 adet anket formu

analizlerde kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucuna göre örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyonlar üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular kapsamında, çalışmadaki bilgilerin gelecekte bu konu kapsamında yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Öğrenen Organizasyon, Öğrenme



ABSTRACT

It is assumed that we are in the information age since the 1990s. We know how important information and communication are together with technology today. As knowledge is important, it is very important to learn knowledge. In order to learn knowledge, one must first learn to learn. New developments and technologies are emerging every day for learning. Adapting to these innovations and developments is primarily the main purpose of organizations. Organizations take advantage of new information to achieve their goals. The primary goal of learning organizations is to learn. In order for learning organizations to achieve integrity, organizational members must first complete their individual learning and then complete their organizational learning. While the learning action is taking place, the members of the organization should not encounter difficulties in communication and information transfer. These difficulties may be caused by the individual or by environmental factors. If the members of the organization remain powerless in the face of negativities, this will lead to organizational silence over time. An organization dominated by organizational silence will have difficulties in achieving success. In the light of this information, the subject of the study is to determine the effect of organizational silence on the learning organization and to examine the effects in all aspects.

The thesis consists of three people. In the first part, learning programming is discussed theoretically. The learner team in the study is its sub-parts. The second part of the study consists of a comprehensive subsection about the usage and usage. Talking about what follows later, one can talk about exercises. Analysis and analysis of research. In the last part of the study, the product and formulation part.

The universe of the research consists of teachers working under the Ministry of National Education in Turkey. Writing the research; sample areas classified as universes. The research method was used. 423 questionnaire formulas that were accepted to be used were used in their analysis. The analyzes performed are on learned organisms as applicable. The future model will show the illuminated light, which will be studied on this topic that will be shown in the work.

Keywords: Organizational Silence, Learning Organization, Learning

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Öğrenen Organizasyonlarda Örgütsel Sessizlik
Tezin Yazarı	Fatma Nur ÖKSÜZ
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	28.06.2022
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	116
Anahtar Kelimeler	Örgütsel Sessizlik, Öğrenen Organizasyonlar, Öğrenme

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Organizational Silence in Learning Organizations
Author of the Thesis	Fatma Nur Öksüz
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Fatma Zehra Tan
Status of the Thesis	Degree thesis
Date of the Thesis	28.06.2022
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	116
Keywords	Organizational Silence, Learning Organizations, Learning

KISALTMALAR

KBÜ : Karabük Üniversitesi

LEE : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

TDK: Türk Dil Kurumu

Vd.: Ve Diğerleri

Vb.: Ve Benzeri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bilgi ve bilimin hakim olduğu, yenilik kavramının önem arz ettiğini bildiğimiz bu çağda, öğrenen organizasyonların yeri ve önemi artmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve değişimler bilgiye ihtiyacı arttırmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve yenilikler sayesinde bilgi organizasyonlarda hızlı ve verimli bir biçimde yayılması sağlanır. Öğrenen organizasyonlar, organizasyon bireylerinin deneyimlerine bağlı olarak performanslarını geliştirme ve yenilikler ışığında değişebilen örgüttür. Öğrenen organizasyonların ana görevi tüm örgütün öğrenebilmesini sağlamaktır. Öğrenme süreklilik gerektiren bir davranıştır. Organizasyonlar sürekli öğrenerek ve öğrenmeye açık olarak daha da gelişir ve büyür. Organizasyon bireylerinin öğrenmesine dayalı olarak ise sorunları çözüme kavuşturarak, değişikliklere uyum sağlar ve bu sayede sorunlara çözüm arayabilme ve bulma becerisini arttırırlar.

Örgütsel sessizlik özünde, örgüt içerisinde adaletsizliğe, kayırmalara, düzensizliğe karşı olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizlik, örgüt bireylerinin duygularını, düşüncelerini, görüşlerini ve fikirlerinin, dayatmalar ve sınırlılıklar sonucunda, özgürce dile getirememeleridir. Örgütsel sessizlik, bireyin sadece çevresel faktörlerden etkilenerek sergilediği bir davranış değildir. Birey aynı zamanda organizasyon içindeki konumuna zarar gelecek düşüncesiyle, başkaları karşısında ezileceği düşüncesiyle, diğer örgüt bireylerini koruma iç güdüsü ve benzeri birçok duygusal sebeplerden de sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu sebeplerden dolayı örgüt içerisinde iyileşmeler olmaz, yeniliklere ve gelişmelere katılmada zorluklar yaşanır ve örgüt zamanla geriler. Öğrenen organizasyonlarda örgütsel sessizliğin yaşanması durumunda, organizasyon sadece geriler ve öğrenme davranışını gerçekleştiremez bundan dolayı yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlayamaz.

Tüm bu açıklamalara doğrultusunda araştırma konusu; örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyon üzerindeki etkisidir. Araştırma kapsamında bu konunun seçilmesinin sebebi; en önemli öğrenen organizasyonlardan biri olan okullarda, örgütsel sessizliğin ölçülmesidir. Araştırma konusunu oluşturan kişilerin öğretmenlerin seçilme sebebi ise hizmet sektörünün önemli parçaları olduğu düşüncesidir. Bu çalışma ile, öğrenen organizasyon olan okullarda örgütsel sessizliğin öğrenmeyi etkileyip etkilemediğini ortaya çıkartmaktır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bulunduğumuz çağda ve yaşadığımız dünyada bilginin ne kadar önemli olduğunu bilmekteyiz. Bilginin hakim olduğu bu çağda, işletmeler, organizasyonlar ve insanlar yeniliklere, yeni teknolojik gelişmelere ve yeni bilgilere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bilgi önce öğrenilir. Öğrenme, bilgi veya becerinin davranışlara dönüşmesiyle gerçekleşir. Öğrenen organizasyonlar için ilk öncelik öğrenmedir. Öğrenen organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri, sürekli büyümeyi yakalayabilmeleri ve yeniliklerle başa çıkabilmeleri için önce öğrenmeleri gerekir. Öğrenen organizasyonlar içerisinde bulunan örgüt bireylerinin, iletişimde güçlük çekmemeleri, açık görüşlü olabilmeli, etkin ve verimli çalışabilme, mobbing uygulamamaları gerekir. Eğer bu gibi durumların aksi gerçekleşmesi halinde organizasyon içinde sessizliğin oluşmasına sebep olur. Örgütsel sessizliğe bürünmüş bir öğrenen organizasyon ise bütünlüğünü kaybeder ve öğrenmenin gerçekleşmemesi dışında aynı zamanda amaçlarına ulaşmada da zorluklar yaşar. Bu sebeplerden dolayı bu çalışma ile, öğrenmenin ne kadar önemli olduğu ve öğrenmeyi tetikleyecek örgütsel sessizlik gibi sorunların yaşanmaması gerektiğinin önem arz ettiğinden dolayı bu konuya vurgu yapılmak istenmiştir.

1. Örgütsel Sessizlik Açısından Araştırmanın Önemi

Örgütsel sessizliğin hüküm sürdüğü organizasyonlar, örgütsel faaliyetlerini yerine getiremezler ve başarısız organizasyonlardır. Sessizlik bazen bilinçli olarak tercih edilebilir, bazen ise örgüt bireyinin konuşma özgürlüğü kısıtlanabilir. Örgütsel sessizlik hiçbir organizasyonu başarıya götürmez, hatta öğrenen organizasyonları geriletir, rekabetin anlamsız kılınmasına sebep olur. Kendini geliştirmek isteyen birey veya örgütün sessiz kalmaması gerekir. Araştırma da seçilen ölçeklerden biri de örgütsel sessizliği değerlendirme ölçeğidir. Örgütsel sessizlik araştırma için bağımsız değişken olarak seçilmiştir çünkü öğrenen organizasyonlar üzerindeki etkisini ölçmek istenen değişken örgütsel sessizliktir.

2. Öğrenen Organizasyonlar Açısından Araştırmanın Önemi

Öğrenen organizasyonun kendisini geliştirebilmesi için yenilikleri takip etmesi gerekirken, organizasyona zarar verecek dış etkenlerden de kendini koruyabilmeli. Yenilikleri ve gelişmeleri takip eden öğrenen organizasyonların, gündemde olan

örgütsel sessizlikten kendi koruması gerekir. Organizasyon bireylerinin hem bireysel öğrenmelerini hem de örgütsel öğrenmelerini geliştirmeyi hedeflemeli, bu süreçte yaşanacak olumsuz durumlar karşısında örgüt bireylerinin sessizleşmesini engellemelidir. Bu sebepten dolayı araştırmada öğrenen organizasyon değerlendirme ölçeği kullanılmıştır ve öğrenen organizasyon bağımsız değişken olarak tercih edilmiştir. Çünkü örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyonlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi ile öğrenen organizasyonların sessiz olup olmadıkları ortaya çıkartılmak istenmiştir.



ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Öğrenen organizasyonlar ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını inceleyen bu çalışmada katılımcıların farklı konularda verecekleri farklı cevaplar arasındaki ilişkiler de ele alındığından nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi olan genel tarama modellerinden, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Anket yöntemi tarama yönteminde en çok kullanılan yöntemdir. Bundan dolayı araştırmanın amacına uygunluk açısından hazırlanan ölçekler ile veri toplama aracı olarak anket metodu kullanılmıştır.

Araştırmanın konusu gereğince iki adet anket kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenirliliği açısından uygun olarak görülen örgütsel sessizlik değerlendirme ölçeği ve öğrenen organizasyon değerlendirme ölçeği seçilmiştir. Ölçekler kapsamında normallik dağılımlarının ardından, regresyon analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırmanın problemi, örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyon üzerinde etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Örgütsel sessizlik ile Öğrenen Organizasyonlar arasında anlamlı etki vardır.

H1a: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sürekli Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

H1b: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Diyalog ve Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

H1c: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Takım Halinde Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

H1d: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Paylaşımçı Sistemler arasında anlamlı etki vardır.

H1e: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Ortak Vizyon ve Yetkilendirme arasında anlamlı etki vardır.

H1f: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sistemler Arası Bağlam arasında anlamlı etki vardır.

H1g: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Destekleyici Liderlik arasında anlamlı etki vardır.

EVREN VE ÖRNEKLEM (VARSA)

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı okullarda görev yapan öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem ise; örneklem seçildiği evren oluşturmaktadır. Evreni oluşturan Türkiye’de 81 ilde görev yapan öğretmenlerin hepsine tek tek ulaşamayacağından, dolayı evren içerisinde örneklem olarak, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşturmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan; kadrolu öğretmen sayısı 774 bin 536’dır, sözleşmeli öğretmen sayısının 114 bin 1’dir, eğitim öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki unvanlarda kadrolu ve sözleşmeli statüde görev yapan personel sayısı 79 bin 451’dir. Resmi ve özel okullarda görev yapan toplam öğretmen sayısı ise 1 milyon 171 bin 891’dir. Araştırmanın kapsamı doğrultusunda evreni oluşturan öğretmen sayısı, 1 milyon 171 iken, örneklemini oluşturan öğretmen sayısı 774 bin 536’dır. Bu sayılar arasından, araştırma anketine katılım gösteren öğretmen sayısı 423’tür.

Belirli evren büyüklükleri için tahmini örneklem için; 500 bin kişilik evrende örneklem sayısı 384’tür. (Büyükoztürk, Çakmak Kılıç, Akgün, Karadeniz, & Demirel , 2012). Araştırmanın örneklemini için anket çalışmasına, Milli Eğitime bağlı okullarda görev yapan öğretmenler tarafından en az 384 anketin cevaplanması gerekirdi. Çalışmanın örneklemindeki katılımcılardan, 423 adet ankete geri dönüş yapılarak cevaplanmıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırmada anket katılımcıların yani Milli Eğitime Bağlı okullarda görev yapan kadrolu öğretmenler tarafından doğru algılanıp cevaplandığı varsayımıyla yürütülmüştür. Çalışma kapsamı gereği elde edilen ifadeler ve bulgular açısından dikkate alınması gerekli sınırlılıkları içermektedir. Bu sınırlılıklar:

1. Çalışmanın konu, öğrenen organizasyonlarda örgütsel sessizlik ile sınırlıdır.
2. Ülkemizde yaşana pandemiden dolayı okulların online eğitim vermesi nedeniyle anket çalışması online olarak “google forms” aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Yani geri dönüşler yüz yüze değil online olarak alınması ile sınırlıdır.
3. Çalışmada kullanılmış olan anket ifadelerine, çalışmaya katılmış olan katılımcıların yani Türkiye genelinde görev yapan kadrolu öğretmenlerin içtenlikle ve doğru bir şekilde yanıt verdikleri kabul edilmiştir. Bu durumda anket ifadeleri katılımcıların anlaması ile sınırlıdır.
4. Evren Türkiye’de görev yapan öğretmenler iken, örneklem Türkiye’de görev yapan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kadrolu öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemin Türkiye’de görev yapan öğretmenler arasından kadrolu öğretmenler tarafından oluşması, sözleşmeli öğretmenler, özel kurumlarda görev yapan öğretmenler tarafından cevapların farklılık gösterebilmesi açısından elde edilen verilerin genellemesinde sınırlılıklar ortaya çıkmıştır.
5. Birçok Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okulların kendi bünyesinde kurdukları WhatsApp grupların da herhangi bir anket uzantısının paylaşılması yasak olduğundan ötürü anket formlarının ulaştırılması ve uygulanmasına izin vermemişlerdir. Bu yüzden evreni yansıtacak sayıya ulaşma konusunda zorluk çekilmesine sebep olmuştur.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.1. Öğrenme Kavramı

Var oluştan günümüze kadar öğrenme olgusu süregelenmiştir. İnsanoğlu hayata geldiği ilk andan itibaren; yeme içme, barınma gibi hayatta kalmak için temel ihtiyaçları nasıl karşılayacağını öğrenerek, hayatını devam ettirmiştir. Öğrenme, insanoğlunun yaşamının başlangıcından, yaşamın sonuna dek süren değişimleri ve eylemleri içine alan bir süreçtir. Öğrenme denilince sadece zihnimize ilk gelen anlamı olan; bilgi edinme olarak düşünülmemelidir. Öğrenme kavramının esasında bir zihniyet değişikliği yatmaktadır (Aydemir & Aksoy, 2020). Öğrenmeyi gerçekleştiren ve yönlendirilmesine sebep olan esas girdi değişimdir (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Öğrenme, aslında insanoğlunun yapamadığı bir şeyi yapılabilir şekilde meydana getirmesindeki davranış ve düşünce değişikliklerinin tümüdür. Kısaca insanın düşüncelerinde ve davranışlarında farklılıklar olmazsa, öğrenme olgusu gerçekleşmez (Aydemir & Aksoy, 2020).

Öğrenme, yaşanmışlıklar sonucu hareket ve tutumlarda oluşan, sürekli değişiklik olarak ifade edilmektedir. Değişikliklerin ve belirsizliklerin fazlaşmasıyla, öğrenme olgusuna dair gereksinimler de fazlaşmaktadır. Öğrenme zaman geçtikçe daha etkili reaksiyon göstermeyi sağlamaktadır (Ensari, 1998). Öğrenmede esas olan girdi değişim ve yenilik olduğu için, bu olgular hayatımızda ve işlerimizde oldukları sürece, öğrenmeye olan ihtiyacımız ve potansiyelimizde artacaktır.

Öğrenme, potansiyel hareketlerde ve tutumlarda meydana gelen, yaşanmışlıklar ve tekrarlamalar ile bağlantılı olarak kalıcı değişikliklerle sonuçlanan bir süreçtir. Başka bir deyişle öğrenme kavramı, deneyimler sonucunda, insanın çevresiyle etkileşimi ile hareketlerde oluşan, sürekli nitelikteki değişimlerdir (Erigüç & Yalçın Balçık, 2007). Öğrenme, insanın zihinsel örüntüsünün çevre koşullarının etkisiyle gelişmesi, değişmesi ve yenilenmesidir. Öğrenme bir bakıma alışkanlık, tutum, yetenek ve bilgi edinme sürecidir (Ünal, 1999). Öğrenme illaki bilinçli meydana gelmek zorunda olmadığı gibi gözlemlenebilir, hareket ve tutum değişiklikleriyle de

neticelenmek durumunda değildir (Kalkan, 2006). Değişimlerin tümü davranışları ve hareketleri olumlu etkilemeyeceği gibi tümünü olumsuzda etkilemez (Kıngır & Mesci, 2007).

Önde gelen araştırmacıların öğrenme kavramını tanımlamalarına bakıldığında; Peter Michael Senge, öğrenmeyi temelinde yatan bir zihniyet değişikliği olarak tanımlamıştır. Hult ve Arkadaşlarına göre öğrenme kavramı; hareketleri tesir eden bilgilerin eklenmesi biçiminde tanımlamışlardır. Desimone'ye göre öğrenme kavramı; bilgiyle elde edilen değişimin pozitif yönde değişikliğe uğraması olarak tanımlamıştır (Kıngır & Mesci, 2007). Schunk'a ise öğrenme kavramını; bireysel pratiklikler sonrasında ortaya çıkmış davranış kapasitesindeki değişiklikler olarak tanımlamıştır (Banoğlu & Peker, 2012).

Yapılan araştırma incelemeleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda öğrenme; her canlı için var olan bir olgu olduğu anlaşılmıştır. Öğrenme; sadece bilgiyi bilmek ile gerçekleşen bir eylem olmamaktadır. Öğrenme; mevcut hareketlerde, tutum ve davranışlarda ve hatta düşüncelerde meydana gelen değişikliklerdir. Bu değişiklikler kalıcı niteliktedir. Öğrenme; insanın tecrübeleri, deneyimleri ve hatta yaşanmışlıkları sonucunda meydana gelmektedir. Öğrenmenin açığa çıkmasında etkili, en önemli faktör değişimdir. Yenilikler ve çevre faktörleri de öğrenmeyi tetiklemektedir.

Öğrenme, eğer bilişsel süreci geçebilirse, tamamlanabilir. Öğrenmenin bilişsel beş aşaması bulunmaktadır. Bu beş aşama; bilinçsiz yeterlilik, bilinçli yetersizlik, bilinçli yeterlilik, bilinçsiz yeterlilik, bilinçsiz yeterlilik bilinci. Öğrenmenin beş aşamasının kısaca tanımlayacak olursak:

1. Bilinçsiz Yetersizlik: İnsan, bilmediğini bilmemektedir. Bilinmeyi bilmemekten kaynaklanabilecek, herhangi bir tedirginlik durumu yaşanmaz.
2. Bilinçli Yetersizlik: İnsan, bilmediğini bilmektedir, yani durumun bilincindedir. Bu durumdayken birey, tedirginlik ve stres durumu altında kalır.
3. Bilinçli Yeterlilik: Şartların gerektirdiği durumda, nelerin kullanılması gerektiğini bu aşamada insan bilmektedir. İnsandaki yeni edinilen bilgiden dolayı huzursuzluk ortadan kalkar ve motivasyon artar.

4. Bilinçsiz Yeterlilik: İnsan devamlı deneyimler sonucunda bu aşamaya gelir. Bilinçsiz yeterlilik aşamasında artık hangi şartta, hangi olgular ve olayların kullanılması gerektiği açıkça bilinir. Fakat deneyimler sonucunda birey bu duruma alışırsa sonucunda etkin ve verimli sonuçlar alamaz.
5. Bilinçsiz Yeterlilik Bilinci: İnsan bu aşamaya geldiğinde, yapamayacağı hiçbir iş olmadığını düşünür. Zorlukların üstesinden gelebilir. Birey yapacağı iş ve oluştan tatmin olur.

Öğrenme kavramının aşamaları incelenip araştırıldığında birkaç kaynaktaki öğrenmenin beşinci aşaması olan bilinçsiz yeterlilik kavramına ‘ustalık’ olarak yer verilmiştir. Ustalık: İnsanın öğrenmeyi gerçekleştirirken ani ruh değişiklikleri yaşayabileceği aşamadır. Yeni işlere ve yeni projelere sağlam adımlarla başlanır. Birey öğrenmenin aşamalarının farkındalığını yakalarsa, öğrenme eylemini gerçekleştirebilir.

Öğrenme olgusunun gerçekleşebilmesi için, öğrenmenin hangi seviyede öğrenileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Öğrenmenin üç tane seviyesi bulunmaktadır. Bunlar; bireysel öğrenme, grup halinde öğrenme ve örgütsel öğrenmedir. Bireysel öğrenme; bireyin kendi başına veya çevresinden etkilenecek, deneyimleyerek, bilişsel süreci kullanması sonucunda bilgi edinmesidir. Grup halinde öğrenme; grup bireylerinin bilişsel süreçleri ve birlikte bilgi edinmeye çalışıp, bilgiye sahip olmalarıdır. Örgütsel öğrenme; örgüt bireylerinin geçmiş tecrübeleriyle, uyum içerisinde, bilişsel süreçleri de gözlemleyerek bilgi edinmesidir.

Öğrenmenin seviyelerinden sonra öğrenmenin tiplerinin incelenmesinde, öğrenme kavramının anlaşılması için önemlidir. Öğrenme tipleri üçe ayrılmaktadır. Michael J. Marquardt öğrenmenin tiplerini; geçmişten ders alarak öğrenme, sezgisel öğrenme ve yaşayarak öğrenme olarak sınıflandırmıştır.

- Geçmişten ders alarak öğrenme; geçmişte yapılmış ve yaşanmış durumların değerlendirilmesi sonucu yeni oluşan öğrenme süreci olarak tanımlanır.
- Sezgisel öğrenme; tahmine dair bir öğrenmedir, içgüdüsel olarak gerçekleşen öğrenmedir.
- Yaşayarak öğrenme; bir diğer adı eylemci öğrenmedir. Deneyimler ve tecrübeler sonucunda kazanılmış bir öğrenmedir.

Öğrenmek dört farklı fiilin birlikte gerçekleşmesi sonucunda meydana gelir, bu dört fiil; iletişim kurmak, iş birliği yapmak, düşünmek ve sorgulamaktır (Çoşkun, 2000). Öğrenme bu dört kavramın bilinciyle gerçekleşir. Bireyler iletişim kurmakta zorluk çekerse öğrenme tamamlanamaz veya iş birliği olmadan öğrenmenin bilişsel süreçleri tamamlanamaz. Fakat birey düşünür, düşüncesini sorgular, iletişimi sağlıklı kurar ve bunların sonucunda iş birliğini gerçekleştirirse öğrenme de gerçekleşir. Öğrenmenin stratejik değerine bakıldığında sinerji yaratabilmesi çok önemlidir (Gökalp, 2005). Öğrenme pasif değil, aktif olup etken bir kavramdır (Banoğlu & Peker, 2012). Öğrenme olgusu, değişmekte olan iç ve dış çevre koşullarına uygun davranmak amacıyla kullanılır (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Öğrenme olgusu tecrübe ve bilgi birikiminin oluşması sonucunu yaratmaktadır (Erigüç & Yalçın Balçık, 2007). Öğrenme kavramı, içsel gerçekleşen bir süreç göstermektedir (Banoğlu & Peker, 2012). Öğrenme olgusu için gereken önem verilirse, bilişsel süreç tamamlanırsa, içsel bir olgu olduğu farkına varılırsa, tecrübe ve bilgiye dayandığı bilincinde olunursa, çevreden etki aldığı göz önüne alınırsa öğrenme doğru bir şekilde gerçekleştirilir.

1.2. Öğrenen Organizasyonlar Kavramı

Öğrenme olgusunun kapsamlı bir açılımı gerektirdiği ve organizasyon bireylerini ve organizasyonları kapsayan bir mekanizmayla gerçekleştirebileceği algısı, öğrenen organizasyon teriminin doğmasına sebep olmuştur (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Organizasyonlar anlamında öğrenme olgusu ve önemi, 1940'lı yılların sonuna yaklaşıldığında literatüre kazandırılmıştır (Aydemir & Aksoy, 2020). Öğrenen organizasyon kavramının temeli, 1950'li yıllardaki "sistem teorisinin" ortaya koyulmasıyla atılmıştır (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Öğrenen organizasyon çalışmalarına 1960'lı yıllarda Donald Schon ve Chris Argyris'in çalışmalarında rastlanmıştır (Kıngır & Mesci, 2007). Öğrenen organizasyon kavramı ilk kez 1990'da, Chris Argyris'in proje arkadaşlarından ve Amerika Birleşik Devletlerindeki "Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ndeki" (Massachusetts Institute of Technology), "Sloan Yönetim Okulu'nda" görev yapan, "Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme" programının yöneticiliği yapan Peter Michael Senge'nin yayınladığı ve Türkçeye'de çevrilmiş olan "The Fifth Discipline" adındaki kitabı sayesinde gündeme gelmiştir ve kitabın Türkçe adı "Beşinci Disiplindir" (Özalp, Uzun, & Yelkikalan, 1998). Peter

Senge'nin emekleri ve yaptığı çalışmalar sayesinde öğrenen organizasyon kavramı daha çok önem kazanmıştır (Kıngır & Mesci, 2007).

1980'li yıllarda Shell şirketinin, ilk defa örgütsel öğrenme kavramını düşünmesiyle birlikte öğrenen organizasyonlara olan ilgi artmıştır. Shell şirketi stratejik planlama olgusu ile örgütsel öğrenme olgusunu birlikte düşünerek öğrenen organizasyonları şirketin bünyesinde oluşturmaya çalışmıştır (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Shell şirketinin yapmış olduğu çalışmada, grup çalışması, iyi iletişim ve beraberinde haberleşme; başarılı ve güçlü bir organizasyon oluşturmada ilk basamak olarak görülmüştür. Yine Shell şirketi, öğrenen organizasyon olgusunu incelemek, grup çalışmasını tecrübe etmek ve örgüt bireylerini gözlemlemek için uzun vadeli çalışmalar sonucunda örgüt öğrenmesinin, şirket amaçlarına ulaşmasında, şirketin başarı sağlamasında ve stratejik planlamasında değer kaydettiği sonucuna varmıştır (Aydemir & Aksoy, 2020). Yapılan çalışmaların izinden gidildiğinde, öğrenen organizasyonlar teriminin 1950 yıllarında ele alınmaya başlanmasıyla, gelişmiş, büyümüş ve Peter Senge'nin çalışmalarıyla yönetim alanının çok önemli bir tekniği namına günümüze dek süregelmiştir (Kıngır & Mesci, 2007). Sanayi devrimi sonrası değişen ve gelişen koşulların yanında bilgi kavramının önemi daha fazla artmıştır. Bilgi hem insan için hem de organizasyonlar için oldukça güçlü bir kavram olmuştur. Bu sebepten dolayı bilgi ihtiyacı öğrenen organizasyonların açılığının iyice ortaya çıkartmıştır. Bu açılığın ortaya çıkmasıyla, yapılan çalışmalarda başarılarının ışığında öğrenen organizasyonlara olan ilgi ve alaka artmıştır.

Geçmişten günümüze dek süre gelen rekabet kavramı organizasyonlar için de önem arz etmektedir. Organizasyonlar, rekabet ile hem içsel faktörlerde hem de dışsal faktörlerde oluşan farklılıklara uyum sağlamayı, öğrenen organizasyonlar ile başarırlar. İçsel faktörler organizasyonun tümünü kapsarken dışsal faktörler, çevreyi ve insan dışındaki faktörleri kapsamaktadır (Davutoğlu, 2016). Öğrenen organizasyonlar, yaşadığımız zaman dilimi içerisinde rekabet için küreselleşmenin hâkim olduğu şartlara uyum sağlayabilmek için bilgiyi öğrenmeye adapte olmuşlardır (Uzuntarla, Cihangiroğlu, Teke, & Uğrak, 2015). Öğrenen organizasyonların, devamlı üstünlük ve rekabette avantaj sağlayabilmelerinde en güçlü baş gösteren etken, öğrenme sürecinin devamlı bir şekilde kendi içinde yenilenmesi ve gelişim göstermesidir (Toplu & Akça, 2013). Öğrenme kavramının yalnızca insan açısından değil, organizasyon açısından da

bir davranış ve tutum olması gerekliliği algısından yola çıkılarak öğrenen organizasyon kavramı geliştirilmiştir. Yaşadığımız zaman dilimi içerisinde de onaylanan bir örgütsel davranış modeli olmuştur (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Öğrenen organizasyonlar çerçevesinden öğrenme kavramı, yalnızca organizasyonun hayatını devam ettirmesi için ayakta kalması ve yeniliklere tepki için ortaya çıkan bir kavram olarak düşünülmemelidir (Çoşkun, 2000). Öğrenen organizasyonlar bilgiyi öğrenirler fakat bilgiyi elde etmeleri öğrenen organizasyonlar için yalnızca avantaj sağlamak için yeterli değildir (Pinar, 2006). Öğrenen organizasyonlar sadece örgüt yararına olan bir kavram değildir, örgütü ve örgüt bireylerini kapsayan bir kavramdır. Öğrenen organizasyonlar sayesinde, örgüt bireyleri de öğrenmeyi tamamlarlar, kendilerini ve örgütü geliştirip, başarıya ilerletirler.

Öğrenen organizasyon olgusu, bir organizasyonun devamlı bir şekilde olan olaylardan iyi sonuçlar çıkartması, gelişen ve değişen şartlara ayak uydurması, organizasyon bireylerini geliştirecek sistematik bir sistem oluşturması sayesinde organizasyonun kendini yineleyen dinamik bir yapıya dönüşmesini sağlamaktadır (Özalp, Uzun, & Yelkikalan, 1998). Öğrenen organizasyonlar devamlı öğrendikleri gibi bu durumu da alışkanlık haline getirecek bir metot belirlemelidirler (Tunçer, 2013) çünkü planlı ve sistemli ilerleyebilmeleri için metotlar ve yeni yöntemler gereklidir. Öğrenen organizasyon olgusu organizasyonlarda öğrenme olgusuyla karıştırılmamalıdır. Birbirleriyle bağlantıları mevcut olsa da iki farklı kavramdırlar. Organizasyonlarda öğrenme kavramı, organizasyon içerisinde farklı seviyelerde öğrenme eyleminin yaşandığı bir süreçtir fakat öğrenen organizasyonlar kavramı ise; organizasyonda öğrenme süreci sonunda meydana gelen bir yapı ve bir sistem olarak ele alınır (Kıngır & Mesci, 2007). Organizasyonlarda öğrenme süreci aynı zamanda, örgütün deneyimlerinden ve tecrübelerinden kaynaklanan performansını koruma ve yeni performanslar sağlama yeteneğidir (Erentürk, 2020). Öğrenen organizasyonlar, yaşamlarını sürdürdükleri zaman dilimi içerisinde nelerin olup nelerin olmadığını farkında olan, hedeflerine ulaşmak için bütün potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletmeye çalışır (Bayraktaroğlu & Özen Kutanis, 2002). Bu açıklamalar doğrultusunda organizasyonlarda öğrenme veya diğer adıyla örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyonlar veya diğer adıyla örgütsel öğrenme kavramları birbirlerine karıştırılmamalıdır, iki farklı olgu olarak ele alınmalı ve incelenmelidir.

Bireylerin istedikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için algı yeteneklerini devamlı iyileştirdikleri, limitleri ve kapasiteleri zorlayan niyetlerin meydana geldiği, bireylerin hep birlikte öğrenmeyi ve bilgileri öğrendikleri gruplar öğrenen organizasyonlardır (Aydemir & Aksoy, 2020). Bir öğrenen organizasyon ortaya çıkarabilmek için, örgüt bireylerini tecrübelerini etkili bir şekilde yansıtan, tecrübelerinden yola çıkarak yenilikler ortaya koyan, bu faaliyetleri diğer örgüt bireyleriyle birlikte devamlı olarak test eden, yeni kazanılmış bilgiyi iyileştirme eylemlerine yardımda bulunmak adına girişimler sarf eden örgüt bireylerine gereksinim duyulmaktadır (Ayaz, Altıntaş, Yıldırım, & Tan, 2019). Örgüt bireylerinin oluşturduğu gruplar diyalog ve iletişim yardımıyla yeniliklere temel oluştururlar (Akgemci, 2004). Organizasyonda yer alan bireylerin organizasyonu gelişen bir örgüt haline getirmesi, öğrenen organizasyonların görevlerindendir (Tan, Şener, & Buharalı, 2020). Öğrenen organizasyonlar, rekabeti anlamsız kılmak, alanında en iyisi olmak için örgüt bireylerinde desteklenen davranışları ödüllendirme sistemini başvurabilirler (Davutoğlu, 2016). Öğrenen organizasyonlar, organizasyon bireylerinin gelişimlerini devamlı teşvik etmektedirler (Tunçer, 2013). Organizasyon bireylerinin gelişimi, öğrenen organizasyonların gelişimi için önemlidir, bireysel gelişim demek bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi demektir, öğrenen organizasyonlar bireylerin öğrenmesiyle gerçekleşirler.

Öğrenen organizasyonlarda, bireysel olarak öğrenme eyleminin yeterli olmaması, öğrenme platformunun sağlanması uğruna bireyler arasında bilgi alışverişinin olması oldukça önemlidir (Zengin & Gündüz, 2016). Öğrenen organizasyon sayesinde örgütlerin bulundukları olaylardan devamlı sonuç elde etmeleri ve elde ettiklerini örgüt bireylerinin geliştirip olgunlaştıracağı bir yapı ve sistem çerçevesinde farklılaşan çevre şartlarına uyum sağlamayı ifade etmektedir. Bu faaliyetler ışığında organizasyonlar daha dinamik bir yapıya sahip olurlar (Vatansever Toylan & Aydın Göktepe, 2010). Öğrenen organizasyonlar aynı zamanda deneyler ve gözlemler yaparak devamlı gelişimlere ve yeniliklere açık olmalarından kaynaklanan değişime daha basitçe ayak uydurabilirler (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Organizasyonlar, grupların yeniliklerin ve gelişimlerin ışığında bilgi yaratmalarına müsaade etmelidirler (Akgemci, 2004). Öğrenen organizasyonlar yenilenmeyi başarırlar ve öğrenme eylemiyle değişmek için öğrenirler (Budak, 2000). Yenilenmeyi başaran ve değişmeye hazır olan öğrenen organizasyonlar hedeflerine iyice yaklaşabilirler ve başarıyı elde edebilirler.

Öğrenen organizasyonlar alanında önde gelen araştırmacıların, öğrenen organizasyonlar kavramı hakkında görüşleri şu şekildedir; Barbara Braham, öğrenen organizasyon olgusunun öğrenmeye egemenlik ettiğini düşünmektedir. C. Marlene Fiol ve Marjorie A. Lyles'e göre; öğrenen organizasyonlar, organizasyonları iyileştirme süreci anlamına gelir. Eric W. K. Tsang'e göre öğrenen organizasyonlar, organizasyonun tüm bireylerini içine alan bir düşünsel model değişikliğidir ve örgütsel öğrenme faaliyetinde başarılı olan örgüttür (Tsang, 1997). Anthony Dibella ve Edwin C. Nevis, öğrenen organizasyonların oluşması için üç aşamadan oluşan bir yapı önermişlerdir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Vatansever Toylan & Aydın Göktepe, 2010);

- Bilgi edinme,
- Bilgiyi yayma,
- Bilginin kullanılmasıdır. Bu üç aşamadan oluşan döngünün sonlanmasıyla öğrenme olayı öğrenen organizasyonlar için gerçekleşebileceğini öne sürmüşlerdir.

Mike Pedler, Tom Boydell ve John, Burgoyne öğrenen organizasyonları *“Öğrenen bir örgüt, tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüttür”* (Peler, Boydell, & Burgoyne, 1989, s. 1). David A. Garvin, *“Öğrenen bir örgüt bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür”* (Garvin , 1993, s. 32). Garvin, öğrenen organizasyonlara ulaşabilmek için beş aşamadan oluşan bir yol izlenebileceğini saptamıştır. Bu beş temel faaliyet şu şekildedir (Yazıcı, 1999);

- Sistemli sorun çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme
- Kendi deneyimlerinden ve geçmişten ders çıkartarak öğrenme,
- Diğer örgüt bireylerinin deneyimlerinden, başarılarından ve en iyi uygulamalarından öğrenme,
- Bilgi örgüt içerisinde etkin ve hızlı bir biçimde yaymasını sağlamak olarak saptamıştır.

Victoria J. Marsick ve Karen E. Watkins'e göre öğrenen organizasyonların tek bir hedefi olmamalıdır, vizyonlarını uzun vadeli kapasitelerine dönüştürmek için öğrenmeyi kullanmalıdırlar (Marsick & Watkins, 1999). Marsick ve Watkins'e göre öğrenen organizasyonlar yeniliklere uyum sağlayabilen, sistemlerini devamlı yenileyip geliştirebilen ve organizasyon bireylerinin düşüncelerine önem veren organizasyonlar yani, kısaca devamlı öğrenen ve kendisini devamlı değiştiren organizasyonlar olarak tanımlanmışlardır. Victoria J. Marsick ve Karen E. Watkins'e göre öğrenen organizasyonların yedi tane alt boyutu vardır. Bunlar (Aydemir & Aksoy, 2020);

- Diyalog ve araştırma,
- Takım halinde öğrenme,
- Paylaşımcı sistemler,
- Sürekli öğrenme,
- Paylaşılan vizyon,
- Destekleyici liderlik.
- Sistemler arası bağlantı,

Tablo 1 Victoria J. Marsick ve Karen E. Watkins'in Öğrenen Örgüt Modeli

Boyut	Tanım
Sürekli öğrenme fırsatları Yaratma	Öğrenme, işe göre tasarlanmıştır, böylece insanların çalışırken öğrenmeleri için sürekli büyüme ve eğitim fırsatları sağlanır.
Diyalog ve Sorgulamaya Teşvik Etme	Örgüt kültürü, sorgulamayı, geri bildirimi ve deneyi desteklemek için değiştirilir ve örgüt bireyleri görüşlerini ifade etmek için üretken akıl yürütme becerileri, diğer örgüt bireylerinin düşüncelerini dinleme ve sorulama kapasitesi kazanırlar.
Takım Halinde Öğrenmeye ve iş birliğine teşvik etme	İş, farklı düşünme biçimlerine erişmek için takımlara tasarlanmıştır; grupların birlikte öğrenmesi ve birlikte çalışması beklenir; iş birliği örgüt kültürü tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir.
Öğrenmeyi yakalayıp paylaşan sistemler oluşturun	Öğrenmeyi paylaşmak için, düşük ve yüksek teknoloji sistemler oluşturulur ve amaçlanan çalışma ile bütünleştirilir; korunur ve erişim sağlanır.
Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme	İnsanlar ortak bir vizyonun oluşturulmasına, sahiplenmesine ve uygulanmasına dahil olur; sorumluluk, karar verme sürecine yakın bir şekilde dağıtılır, böylece insanlar sorumlu tutuldukları şeyi öğrenmeye motive olurlar.
Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	İnsanlara çalışmalarının tüm işletme üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir; insanlar çevreyi tarar ve

	çalışma uygulamalarını ayarlamak için bilgileri kullanır; kuruluş, topluluklarıyla bağlantılıdır.
Liderin Stratejik Model Olması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler daha başarılı olmak için öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar.

Kaynak: (Watkins, Marsick, 2003).

Peter Michael Senge öğrenen organizasyonları, organizasyonun faaliyetler ve eylemlerden sonuç elde etmesi, elde ettiğı sonuçları değıştiren ve geliştiren bir yapı olarak tanımlamıştır. Senge öğrenen organizasyonlar için, “*Öğrenen organizasyonlar icat edilmiş ancak henüz yenilik olarak ortaya çıkmamışlardır.*” demiştir. Peter Senge’ye göre öğrenen organizasyonları kurabilmek için, beş yeni disiplinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Senge’ye göre bu beş yeni disiplin;

- Sistem düşüncesi,
- Takım halinde öğrenme,
- Paylaşılan vizyon,
- Kişisel hakimiyet (ustalık),
- Zihinsel modeller.

Michael J. Marquardt’a göre öğrenen organizasyonlar bir makine gibi değıl, yaşayan ve büyüyen bir organizma olarak görülmelidir. Öğrenen organizasyonlarda vizyon ve değerler, değışimi kucaklar. Bütünsel sistematik bir görüşe sahiptirler (Marquardt, 1995). Marquardt öğrenen organizasyonları, birden fazla seviyede sistematik bir süreç olmasından dolayı, organizasyonlara sürekli küreselleşen ve değışen bir işte kazanma avantajı sağlayan yapılar olarak dile getirir. Ortama uyum sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için her düzeyde bütün öğrenen organizasyonlar için, öğrenme eylemi sürekli değışmelidir. Marquardt’a göre öğrenen organizasyonlar, beş alt sistemi barındırmaktadırlar. Bunlar (Reese & Yusuf, 2018);

- Öğrenme dinamikleri,
- Organizasyon dönüşümü,
- İnsanların güçlendirilmesi,
- Bilgi yönetimi ve
- Teknoloji uygulaması.

Öğrenen organizasyonlar kavramı ve örgütsel öğrenme veya diğer adıyla organizasyonlarda öğrenme birbirlerinden farklı kavramlar olsa da öğrenen organizasyonlar olgusu, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesiyle tamamlanır. Örgütsel öğrenme kavramının temel unsurları; insan unsuru, organizasyon unsuru, bilgi unsuru, teknoloji unsuru olarak dört unsura ayrılmaktadır. Bu dört unsur aynı zamanda öğrenen organizasyonlar içinde gereklidir. İnsan unsuru var olmadan öğrenme veya bilgi edinme eylemleri gerçekleştirilemez. Organizasyon unsuru, birlik ve beraberliği simgelemektedir, organizasyonlar takım oldukları takdirde başarıyı sağlayabileceklerdir. Bilgi unsuru, yeni kavramlar, tecrübeler, olgular öğrenilmediği takdirde öğrenme gerçekleşmez. Örgütler ve organizasyonlar bilgiye açık ve aç olmalıdırlar. Bilgi yenilikleri doğurur, değişikliklere uyum sağlamayı sağlar. Teknoloji unsuru, her ne kadar görmezden gelinmeye çalışılsa da fazla dile getirilmese de teknoloji günümüz şartları için oldukça önem arz etmektedir. Organizasyonların teknolojiye hâkim olmaları ve gelişen teknolojilere ayak uydurmaları gerekir. Bu gereklilik rekabeti anlamsız kılmak, rekabette egemen olmak için bile yeterlidir. Örgütsel öğrenmenin dört unsuru dinamik bir şekilde birbirleriyle ilişki içerisindeyler. Öğrenme olgusunun gerçekleşebilmesi için bu dört unsorda gereklidir. Örgütsel öğrenme unsurlarından herhangi biri dahi zayıf kalması durumunda diğer unsurları da öğrenme için riske sokabilir. Örgütsel öğrenme olayının başlangıcından sonuna kadar geçen evre öğrenen organizasyonları kapsamaktadır çünkü öğrenen organizasyonlar, örgütsel öğrenme olgusuyla, öğrenmeyi gerçekleştirebilir.

Öğrenen organizasyonlarda, örgütsel öğrenme eyleminin gerçekleşebilmesi için örgütsel öğrenme süreçlerinin tamamlanması gerekir. Süreçler birbirlerinden farklı olsalar da aslında ayrı ayrı süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçler; ilk olarak bilginin edinmesidir. Bilgi edinildikten sonra bilginin yayılma süreci gerçekleşmelidir. Bilgi yayılımı sağlanmasının ardından bilginin yorumlanması, analizi ve anlamlandırılma süreci gelmektedir. Bilginin yorumlanmasının ardından bilginin saklanması süreci vardır. Bilginin saklanmasının önemi bilginin tutarlı olup olmamasından gelmektedir. Bilgi saklanması süreci gerçekleştirildiği takdirde, bilginin yeniden değerlendirme sürecinin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bilginin yeniden değerlendirilmesi süreci oldukça önem arz etmektedir çünkü değerlendirme demek, olumlu veya olumsuz, doğru veya yanlış geri dönüşlerin gelmesi demektir bu sayede bilginin geçerliliği açıklığa kavuşturulup, kullanılıp kullanılmaması gerektiği kanaatine varılır.

Bu süreçlerin gerçekleştirilmesinin ardından organizasyonlar için örgütsel öğrenme veya diğer adıyla organizasyonlarda öğrenme faaliyeti gerçekleştirilmiş olur. Organizasyonlarda, öğrenme eylemi olduğu sürece öğrenen organizasyonlar var olacaktır.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme kavramı ve öğrenmeyi öğrenme eylemi oldukça önemlidir. Öğrenmek aslında ilk aşamada öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenebildikten sonra bilgi edinmekte, öğrenmekte oldukça kolay olacaktır. Öğrenmenin örgütsel açıdan çeşitleri vardır. Öğrenen organizasyonlar, örgütsel öğrenme çeşitlerinden birini veya birkaçını bünyesinde barındırabilirler. Öğrenmenin çeşitleri; tek döngülü öğrenme çeşidi, çift döngülü öğrenme çeşidi ve ikincil öğrenme çeşidi yani diğer adıyla öğrenmeyi öğrenme çeşidi olarak üçe ayrılır. Tek döngülü öğrenme çeşidi; öğrenilen bilgiyi düzenlemek için kullanırlar. Öğrenme eylemi hatanın yaşanmasının ardından meydana gelir. Organizasyon bireyleri, sorunların çözümlerine odaklanırlar, yapılan yanlışları bularak düzenleyerek geri tepki verirler (Yiyit & Çorbacıoğlu, 2014). Yapılan hatalar düzeltilirken, organizasyon bireyleri kendilerinin davranışsal stratejilerini de göz önünde bulundururlar. Çift döngülü öğrenme çeşidi diğer adıyla yeniden yapılandırıcı öğrenme çeşidi; öğrenme eylemini yaratıcı yanını oluşturur ve üretkenliği simgeler. Ortaya çıkan hataları ve yanlışları ince ayrıntılarla inceler ve yaşanan hataların yanında hatanın neden dolayı ortaya çıktığını araştırır. Yapılan hataları bulmak için ve düzeltmek için amaçlara ve temel değerlere dayalı olarak yapılan prosedürlerdir (Friedman, Lipshitz, & Overmeer, 2001). Çift döngülü öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için organizasyon için örgütsel boyut barındırması halinde gerçekleşebileceği düşünülmektedir (Yiyit & Çorbacıoğlu, 2014). Organizasyonlar, öğrenmenin öğrenilmesi eyleminin bir gereksinim olduğunu anladıklarında öğrenmenin yöntemlerine gereksinim duymaktadırlar (Altıntaş, 2019). Öğrenen organizasyon olabilmek için, örgütsel öğrenme eyleminin ilerisindeki nitelikleri barındırmayı gerektirir (Ersen, Ardıç, Akyüz, Peker, & Bardak, 2015).

Organizasyonda, öğrenme eyleminin devamlılığı için organizasyonun hafızası önemlidir ve yeni politikalarla geliştirilmelidir. Organizasyon hafızası; sayısal anlamda verilerin, bilgi anlamında tecrübelerin depolandığı ve gerektiğinde kullanılacak yerdir. Örgütsel öğrenme için oldukça değerlidir (Altıntaş, 2019). Değişen ve gelişen çevre koşulları, giderek iyileşen teknolojiler, hızlı gelişen bilgi sistemleri, organizasyonların

bu gelişimlere uyum sağlaması zorunluluğunu saptamıştır. Yaşadığımız zaman dilimi içerisinde öğrenen organizasyonlar, organizasyon yapıları arasında en popüler olanı haline gelmiştir. Öğrenen organizasyonların oluşturulma ihtiyacının bağımlı olduğu sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Diker , 2007);

- Yüksek performans sağlamak,
- Kaliteyi arttırmak,
- Müşteri tatminini ve memnuniyetini sağlamak,
- Rekabette üstünlük sağlamak,
- Takım ruhunu yaratmak ve oluşturmak,
- Değişimi sağlayabilmek,
- Doğru karar verebilme,
- Zamana uyum sağlama,
- Bağımlılıkların artması.

Öğrenen organizasyonlarda olması gereken özellikler incelendiğinde hem organizasyon olarak hem de organizasyon bireylerinde olmak şartıyla barındırılması gereken özellikler vardır. Öğrenen organizasyonlar bu özellikleri barındırdıkları takdirde mümkün olabilir ve ilerleme yaşayabilir. Öğrenen organizasyonlar zayıf tarafların ve başarılı veya hatalı öğrenme eyleminin neler olabileceğini öğretmelidirler (Öneren, 2008). Öğrenen organizasyonlarda olmaları gereken özellikler yapılan bir çalışmada şu şekilde sıralanmıştır (Özalp, Uzun, & Yelkikalan, 1998);

- Nasıl öğrenmesi gerektiğini gözden geçirmelidir,
- Rakiplere oranla daha hızlı olmalıdır,
- Elde edilen veriler doğru zamanda doğru yerde etkili bilgiye dönüştürülmelidir,
- Risk almalıdır,
- Yaşanılan her deneyim organizasyona yarar sağlayacakmış gibi irdelenmelidir,
- Zayıf ve güçlü yönler bilinmelidir bu durum yanlış öğrenmenin getirilerini azaltır,
- Tecrübeye dayalı ve yüzeysel öğrenmelere yatırım yapmalıdırlar,
- Yeni bilgilere ve yeni çalışmalara istek ve arzusu yüksek olan organizasyon bireyleri barındırmalıdır ve desteklemelidir.

Yapılan başka bir çalışmada, öğrenen organizasyonlarda olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Kıngır & Mesci, 2007);

- Alt yönetim kademeleri ve üst yönetim kademelerinin birbirleriyle bağlantılı olması gerekir. Her yönetim kademesinin öğrenmeyi desteklemesi gerekir,
- Yönetim kademeleri ve organizasyon bireyleri arasındaki keskin katı kurallar ve duvarlar yok edilmelidir,
- Bilginin yayılabileceği bir örgüt bünyesi olmalıdır,
- Organizasyon yapısı neye hitap ederse etsin müşteri en son hedef noktası olmalıdır,
- Geçmişteki olayları ve deneyimleri devamlı gözden geçirmek ve sonuçlarını geleceğe uygulamak öğrenme eylemini basit hale indirgeyecektir,
- Stratejiler belirlenmelidir,
- Bilgi sistemleri geliştirilmelidir,
- Ödüllendirme faaliyetlerinde esneklik olmalıdır,
- Teşvik edebilen yapılar olmalıdırlar,
- Öğrenme iklimi sistemleri geliştirilmelidir,
- Organizasyondaki her birey için kendini geliştirme politikaları sağlanmalıdır.

Diğer bir çalışmada öğrenen organizasyonlarda olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Güleş & Çağlayandereli, 2012);

- Takım çalışması ruhunun yüksek olması,
- İş birliği, yaratıcılık, yetkilendirme ve kalite kavramlarını nitelikliliğini sağlarlar,
- Öğrenmeyi ön planda tutmaktadırlar,
- Yapıcı diyaloga sahiptirler (Güleş & Çağlayandereli, 2012).

Yapılan incelemeler doğrultusunda, öğrenen organizasyonların taşıması gereken özellikler kısaca şu şekilde sıralanabilir;

- Organizasyonda, empati yeteneği yüksek, katılımcı ruhlu, yaratıcı zihniyette, öngörülü, kişisel etkinliği yüksek olan bireylere yer verilmelidir.
- Organizasyondaki her birey değerli görülmelidir.
- Organizasyondaki her birey eşit görülmeli, haksızlıklara yer verilmemelidir.

- Birlik ve beraberlik duygusu yaşatılmalıdır.
- Öğrenme bir araç olarak değil, amaç olarak görülmelidir.
- Öğrenmenin bilişsel süreci hatasız ilerlemelidir.
- Bireysel öğrenmeler tamamlandıktan sonra takım halinde öğrenme gerçekleştirilmelidir.
- Politika ve stratejiler iyi belirlenmelidir.
- Vizyon ve amaç birbirine karıştırılmamalı, doğru yolda ilerlenmelidir.
- Ödüllendirme sistemi kullanılmalıdır.
- Yönetici ve çalışanlar arasında statü farkı hissettirilmemelidir.
- Liderler iyi seçilmeli, organizasyonda kolektif liderler bulundurulup, toksik liderlere yer verilmemelidir.
- Öğrenen organizasyon disiplinleri benimsenmelidir.
- Organizasyonun hangi aşamada olduğu unutulmamalıdır.
- Problem ve sorun çözümünde, sistematik çözüm planlaması yapılmalıdır.
- Hata yapmaktan korkulmamalıdır. Fakat yapılan hatalara takılıp kalınmamalıdır.
- Yenilik ve değişimlere her zaman açık olunmalıdır.
- Sürekli iyileşmeye gidilmelidir.
- Sinerji yaratılmalıdır.
- Eğitim her zaman ön planda olmalıdır.

Michael Peter Senge ve Miki Pedler açısından öğrenen organizasyonlarda olması gereken özellikler on bir boyutta incelenmektedir. Bunlar (Eren Gümüştekin & Yörük , 2002);

1. Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı,
2. Yapıcı muhasebe ve kontrol,
3. Katılımcı yaklaşım,
4. İçsel değişim,
5. Bilgi sistemleri,
6. Geliştirici yapılar,
7. Organizasyonlar arası öğrenme,
8. Ödüllendirmede esneklik,

9. Öğrenme iklimi,
10. İşletme dışı analiz yapan örgüt bireyleri,
11. Her birey için kendini geliştirme olanakları.

Öğrenen organizasyonların sistem olabilmeleri için bünyelerinde taşımaları gereken özellikler olsa dahi, öğrenen organizasyonlara dönüşmelerini engelleyecek bazı etkenler vardır. Öğrenen organizasyonları engelleyecek bu etkenler göz önüne alınırsa, tam zamanlı teşhis edilirse ve doğru stratejiler uygulanırsa, organizasyonlar birer öğrenen organizasyonlara dönüşebilirler. Fakat engellere görmezden gelinirse veya fark edilmez ise sistem ne kadar sağlam olsa da politikalar doğru yerde, doğru zamanda uygulansa da bu durum öğrenen organizasyonları yarı yolda bırakır ve öğrenen organizasyonlara dönüşmesini engeller. Bu etkenleri sıralayacak olursak (Kılıç & Çiftçi Aytekin, 2010, s. 156):

- İşleri hemen yapmaya çalışarak olaya fazla hızın karıştırılması ve bunun getirisi olarak işlerin ve olayların hemen sonuç vermesini beklemek, eğer sonuç gelmiyorsa işi yarım bırakmak ve vazgeçmek,
- Yeni düşünceleri görmezden gelerek, geleneksel düşüncelere takılıp kalmak,
- Stratejiler ve politikalar için vakit yaratmadan sistem üstünde çokça vakit ayırmak,
- Öğrenen organizasyonlara sadece bir sistem olarak bakılması sonucunda zihniyet değişikliğini görmezden gelmek,
- Yetki ve görevlendirme olayını doğru ve planlı yapmamak,
- Fazla çalışan örgüt bireyini ödüllendirip, akıllıca ve sistemli çalışan örgüt bireyini ödüllendirmenin göz ardı edilmesi.

Peter M. Senge'ye göre öğrenen organizasyonlarda öğrenme eylemini engelleyen faktörler ve etkenler şu şekilde sıralanmaktadır (Senge, 1997):

- “Pozisyonum Neyse Ben Oyum:” organizasyondaki bireylerin yalnızca kendi bulundukları pozisyonlara odaklanması ve diğer yapılacak veya yapılabilecek pozisyon ve işleri yerine getirmede sorumluluk sahibi olamama.
- “Düşman Dışarıda Sendorumu:” ve sorumluluk üstlenmeme: organizasyonda işler yolunda gitmediğinde ve yapılan yanlışta başkasını hatalı görme

eğilimidir. Sorumluluk duygusu oluşmamıştır. Bu durum örgüt bireyinin kendi geliştirmesine engel olur.

- Kademeli Süreçleri Fark Etmemek: İşleri gereğinden fazla hızlı veya yavaş yapmak, asıl üzerinde durulması gereken süreçlerin gözden kaçmasına sebep olur. Dikkat ve motivasyon çok önemlidir.
- Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu: İşleri ve görevleri gerçekleştirmek için illaki bir başka örgüt bireyine gerek duyulmamalıdır. Bir hata olduğunda başkasını suçlamak yerine sorumluluklar üstlenilmeyi bilinmelidir
- Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı: Olaylara fazla takılıp kalmak, olayları fazlaca incelemek, organizasyonları yavaşlatır ve geri plana iter. Olaylara fazla takılıp kalmak sadece incelenen olayın irdelenmesine sebep olur, kaçırılan birçok fırsat ileride gün yüzüne çıkar.
- Tecrübeyle Öğrenme Hayali: Sadece tecrübelerle güvenmek, yapılamayan işlerin nedenlerini anlayamamaya yol açar ve bu da organizasyon öğrenmesine büyük bir engel olur. Bazı işler yalnızca tecrübelerle yapılamaz, bazen yerleşik çözümler kullanmak gerekir.
- ‘‘Haşlanmış Kurbağa Sendromu’’: Organizasyonların yaptıkları hatalarda ve yanlışlarda, nasıl sürekliliklerini devam ettireceklerini ifade eder. Çünkü ‘‘haşlanmış kurbağa sendromu’’ yavaş yavaş değişecek olan durumu görmezden gelinmemesi gerektiğini açıklar, değişen durumu ne kadar hızlı fark edilirse, organizasyonun o derece yararına olacaktır.
- Yönetici Takım Miti: Organizasyonun kapasitesi olmadığı halde bünyesinde gereksiz üst düzey yönetim barındırması ve olaylara fazla müdahalede bulunmaları, öğrenmeyi engelleyecektir.

Peter M. Senge’ye göre öğrenen organizasyonların temel taşı beşinci disiplin yasaları oluşturmaktadır. Senge’ye göre beşinci disiplin yasaları on bir maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler (Senge, 1997);

1. Bugünün sorunları dünün çözümlerinden kaynaklanır; öğrenen organizasyonlar geçmişten ders çıkartarak geleceğe yönelik stratejiler uygulamalıdır. Bu durum onların yararına olacaktır.
2. Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistem sizi o kadar sıklıkla geriye iter; öğrenen organizasyonlar bir bilgi kesindir diyerek benimsememelidirler, bilginin

doğruluğunu veya kullana bilirliğini test etmelidirler. Bu noktada telafi edici yani ödünleyici geribildirim kullanabilirler.

3. Davranış kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur; kısa vadeli zararlar uzun vadeli zarar arasında bir zaman aralığı vardır. Öğrenen organizasyonlar, sadece kısa vadeli sonuçlara odaklanmamalıdır veya iyi sonuçlar elde edildi diyerek sonucun kesinliğini yok saymamalıdır.
4. Bir sorundan doğal çıkış, o soruna tekrar geri götürür; temel problemler var iken ve durumları kötüye giderken bilinen çözümlerin doğruluğunu idare etmek sistemsiz düşüncenin güvenilir bir simgesidir.
5. Tedavi hastalıktan kötü olabilir; olası durumlarda bile çözümler yalnızca etkisiz kalmaz aynı zamanda büyük tehlikelerde doğurabilir. Tehlikenin öncesinde fark edilmesi öğrenen organizasyona ve bireylerine olumlu sonuçlar getirecektir.
6. Daha hızlı daha yavaştır; öğrenen organizasyonlar için istikrar önemli olsa da istikrar idaretilmemelidir. Eğer büyüme çok hızlı ise sistem yavaşlayacak ve bunu telafi etmeye çalışacaktır. Bu durum eğer süreklilik haline gelirse büyümenin hızı optimal hız seviyesini yakalayamazsa, organizasyonun geleceğini ve yaşamını tehlikeye sokacaktır.
7. Neden ve sonuç, zaman ve uzamda birbiriyle yakından ilişkili değildir; bu kavramlar sadece birbirleriyle ilişkilidir diye düşünülmesi, öğrenen organizasyonları yanlışlara sürükler. %99 olumlu pay ile %1 olumsuz pay aslına aynı şeyi ifade etmektedir çünkü %1'lik oran dahi iyi düşünülmesi gerektiğini anlatır.
8. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir ancak en büyük kaldiraç gücüne sahip şeyler en az göze görünür olanlardır; en ufak ayrıntı dahi öğrenen organizasyonlar için önem arz etmektedir, değersiz, küçük veya etkisiz kavramları altında hiçbir şey yok sayılmamalıdır veyahut etkisinin büyük olduğu düşünülen şeyler için kesin gözüyle bakılmamalı, organizasyon için tamamdır diye düşünülmemelidir. Küçük ayrıntılar veya olaylar organizasyonlar için büyük öneme sahip olabilir.
9. Hem pastanız olur hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil; pastanız var diyerek onu yemek zorunda değilsiniz. Öğrenen organizasyonlar için elde edilen iyi sonuçlar sadece başarı getirecek değildir.

10. Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edemezsiniz; öğrenen organizasyonlar bir çözümü aynı anlama çıkan iki ayrı çözüm haline getiremezler veya bir başarıyı farklı başarılarla sürükleyemezler, bir sistemi bir bütünü olduğu gibi kabul etmelidirler.
11. Kabahat yükleme diye bir olay yoktur. Öğrenen organizasyon bireyleri, problemleri başka bir ekip üyesine yıkamazlar ve yıkmamalıdır. Problemin kaynağı bulunmalıdır önemli olan kimin yaptığı veya kimin sebep olduğu değildir.

1.3. Öğrenen Organizasyonların Aşamaları

Öğrenen organizasyonlar devamlı değişim, gelişim ve yenilik eylemleri içerisinde yer alan sosyal sistemlerdir bu sebepten ötürü birçok yönetim bilimci, öğrenen organizasyonlar değişim süreçleri açısından incelemeye tabii tutmuşlar ve araştırmışlardır (Doğan, 2010). Araştırmalar ve incelemeler sonucunda öğrenen organizasyonlar için modeller ve aşamalar literatüre sürülmüştür. Öğrenen organizasyon aşamaları dört gruba ayrılır. Bunlar bilen organizasyonlar, anlayan organizasyonlar, düşünen organizasyonlar ve öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonların aşamalarını öne süren iki önemli araştırmacı McGill ve Slocum'dur. Öğrenen organizasyonların aşamalarının açıklamalarını şu şekilde yapabiliriz:

1.3.1. Bilen Organizasyonlar

Bilen organizasyonlar, organizasyon içinde ilişki kurma sürecidir. Öğrenen organizasyon modelleri arasında en eski olma özelliğine sahiptir (Diker , 2007). Bilen organizasyonlar, öğrenen organizasyonlar aşamalarının ilk basamağıdır ve temel yapı taşıdır. Öğrenen organizasyonlar, organizasyon üyeleri ve organizasyonların çevreleri ile olan ilişkilerinin ilk aşamasıdır. Klasik yönetim anlayışından doğmuştur. Rasyonellik özelliği bilen organizasyonlarda barındırılır. Bilen organizasyon sonucunda komuta ve kontrol anlayışı oluşur. Organizasyon bireylerinin ikinci plana bırakıldığı, yapılacak olan işin her eylemin ve olgunun önüne geçmesi bilen organizasyonun çıktılarıdır (Özalp, Uzun, & Yelkikalan, 1998). Organizasyonun öğrenme eylemini gerçekleştirmesi, çevresi ve organizasyon üyelerinin devamlı ilişkili halde olması gerekir. Yönetim bilminde bilen organizasyonlar ilişkiler kurma sürecinin ilk basamağı olarak görülür (Yurdakul & Büyükyılmaz, 2018). Bilen

organizasyonlar farklılıklara reaksiyon göstermek için meydana çıkmaktadırlar. Katı, kesin ve keskin çizgileri, sınırlandırılmış prosedür ve politikaları olan kurallara sahiptir (Uçar Yenihayat & Alper Ay, 2020). Bilen organizasyonların engelleri olabilmektedir, bunlar, baskın kontrol mekanizması, uyumlu olunması için getirilen kesin kurallar, alışa gelmiş davranışlar, riski göze almama ve riskten kaçma eylemleridir. Bilen organizasyon liderlerinin önemli yetki ve sorumlulukları vardır, en önemli sorumlulukları ise organizasyon bireylerini yakından incelemek, etkili iletişimi sağlamak ve kurallara uygunluğu gerçekleştirmektir. Bilen organizasyonların, organizasyon yapıları kapalıdır ve çevrelerinde yaşanan değişim ve yeniliklere yetersiz kalırlar. Kendi deneyimleri ve bildikleri üzerinde dururlar. Bilen organizasyonlar rekabetin değişmediği aynı kaldığı ortamlarda başarılı olabilirler. Bilen organizasyon üyeleri yapılacak işlerle veya yaptıkları eylemleri sorgulamak yerine verilen emirlere uymaları gerektiğini düşünürler ve sorgulayıcı değildirler (Diker , 2007). Bilen organizasyonlarda öğrenilenler ve edinilen bilgiler, deneyimlerden ortaya çıkmaktadır ve eski “tek yol” artık “organizasyon yolu” olmuştur (Tan, 2014). Bu organizasyon aşaması, yaşandığı koşullarda uygun olduğu düşünülse de zamanla incelemeler sonucunda yerini başka bir organizasyon aşamasına bırakmıştır.

1.3.2. Anlayan Organizasyonlar

Bilen organizasyonlar, yaşanan tecrübelerden ve değişen zamandan dolayı işlevlerini artık farklı yollarla yapmaları gerektiklerini anlamışlardır. Bu farkındalık sonucunda bilen organizasyonların yerini anlayan organizasyonlar almıştır. 1970’li yıllarda (Diker , 2007) yabancı rekabetteki artış, teknolojiye yaşanan büyük gelişmeler sonucunda, organizasyonları en iyi tek bir yol aramaktan farklı yollara itmiştir (Tan, 2014). Anlayan organizasyonlar en iyileri bulmak hedef noktası olmaktan çıkmış, şartlara ve bireysel değerler ve normlara bağlı olarak, farklı iyilerin var olabileceğini öne süren organizasyon modelidir. Anlayan organizasyonlarda birey motivasyonu ile bireyin mutluluğu aynı zamanda etken kavram olan verimlilik kavramı araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Anlayan organizasyona ait bireyler yalnızca üretimin bir parçası gibi var olmak yerine birey olarak öne çıkmaktadırlar (Özalp, Uzun, & Yelkikalan, 1998). Anlayan organizasyonlarda değerler ve normlara dair kısıtlamalar mevcuttur. Fakat aynı zamanda normlar, değerler, iç kontrol mekanizmaları oldukça önemlidir. Anlayan organizasyonlar, yaşanan her olay ve

yapılan her değişimi kendi normları çerçevesinde değerlendirir. Anlayan organizasyonlar esneklik kavramından uzak kalmışlardır ve yeniliklere çok açık değildirler bu durum öğrenme eyleminin oluşmasına engel teşkil edebilecek düzeydedir. Anlayan organizasyonlarda, liderler ve yöneticiler organizasyondaki üyelere örgütün bir parçasıymış gibi davranırlar (Uçar Yenihayat & Alper Ay, 2020). Zamanla organizasyonlarda sadece anlayan organizasyon olmanın yetersiz olduğu farkına varılmıştır, gözlemler sonucu anlayan organizasyonlar yerini başka bir organizasyon aşamasına bırakmıştır.

1.3.3. Düşünen Organizasyonlar

Anlayan organizasyonlar aşamasından sonra düşünen organizasyonlar aşaması gündeme gelmiştir. Düşünmenin önemi vurgulanmak istenmiştir çünkü anlayan olabilmek için öncelikle düşünmek gerekir. Yaşanılan bazı olaylar sonucunda düşünen organizasyonların varlığına ihtiyaç duyulmuştur. Düşünen organizasyon aşamasının en belirgin yaklaşımı, yönetim tekniklerini, organizasyonların aksak taraflarını düzenleyici araçlar olarak varsaymasıdır. Organizasyonlar etkinliklerinin herhangi bir tarafında yanlışlık veya aksaklık yaşanırsa, organizasyonlar yaşanılan aksaklığı düzelterek, tekrar yaşanmasının engelleyecek tedbirler alırlar. Düşüne organizasyonlar aksaklıklar için gereken model ve sistem geliştirirler (Özalp, Uzun, & Yelkikalan, 1998). Düşünen organizasyon aşamasında, sonuçlanan eylemler ve işleyişlerle ilgili sorunların süratli şekilde belirlenerek, sorunları çözömlenmenin etkin ve verimli şekilde gerçekteştirilmesinin ardından, sorunun analiz çalışmalarına çabucak geçilip çalışmaların ve araştırmaların anlamlı ve etkin şekilde yürütölmesinin sağlanması prensip edinilmiştir. Düşünen organizasyonlar, sorunlara ulaşarak yok etmekle ilgilenirler, sorunların ana nedenlerini, sorunun neden kaynaklandığıyla ilgilenmezler (Uçar Yenihayat & Alper Ay, 2020). Düşünen organizasyonun eksik kalıp tamamlanmadığı yönü, çözümleri hızlı bir şekilde yaparak problemlere yönelmemesidir. Geleceğe yönelik ihtimaller bularak, oluşabilecek problemlere yoğunlaşmayı desteklememektedirler (Doğan, 2010). Düşünen organizasyon aşamasının felsefesi *‘eğer bozuxsa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerine düşünme’* düşüncesi üzerine kurulmuştur (Tan, 2014).

1.3.4. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlar aşamalarının son aşaması öğrenen organizasyondur. Örgüt içinde öğrenme eyleminin gerçekleştirilmesini sağlayan, örgüt bireylerini gelişimler ve değişimler karşısında yeniliklere karşı isteklenmesini sağlayan, iletişime değer veren model öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonların oluşmasında, çevrede oluşan gelişim ve değişimlerin etkisi vardır. Teknolojik gelişmeler ve rekabetin kıyasıya devamlılığı, bilgiye ihtiyacı arttırmaktadır ve arttırmaya da devam edecektir. Bilgi, teknolojik gelişmeler ve yenilikler sayesinde, örgütlerde verimli ve hızlı bir biçimde yayılması sağlanmaktadır.

Rekabetin sürat kazanmasının öğrenen organizasyonların oluşmasına nasıl etki ettiğini gösteren bir örnek Apple Japan firmasıdır. 1989 yılına dek Apple Japan firması pazarın %1'lik payına hakimdi. Apple Japan değişime ve yeni döneme yeni bir başkanla girdi, Arthur D. Little'ın tekrardan yapılanma ve bilgi teknolojisi konularına dair bilgilerinden yararlandı. Etkinlik ve verimliliği fazlalaştırmak, pazar payını yükseltmek için yeni politika istendi. Bunların olabilmesi için Apple Japan firması planlamaya gitti ve müşteri ilişkilerini iyileştirmek, firmanın yeniden konumlandırılmasını sağlamak ve öğrenen organizasyonlar olgusunu kurmak istedi. Öğrenen organizasyonların oluşturulması, Apple Japan firmasının satışlarına olasılık ihtimali verilmeyen artışlar getirdi, 1994'te 520.000 bilgisayar satan marka 1,3 milyar dolar ciro elde etti. Pazara hakimiyet 1989 yılında %1 iken 1995 yılına gelindiğinde %15'e çıktı. Markanın başarılarının ve yüksek cirosunun altında yatan önemli politika, öğrenen bir organizasyon olmayı başarmasıdır (Diker , 2007).

Organizasyon bireylerinin becerilerini geliştirmek için ve yeni beceriler elde edebilmeleri için, sadece eğitilmelerini beklemek yanlıştır, asıl amaç organizasyon bireylerini öğrenme eylemine teşvik edip, öğrenmeleri için strateji ve politikalar geliştirmektir. Bu amacı yerine getirebilecek, etkinlik ve verimliliği sağlayabilecek en iyi organizasyon aşaması ve yapısı öğrenen organizasyonlardır (Gözübenli & Şahin, 2014). Öğrenen organizasyonların felsefesi, organizasyon bireylerinden, alıcılarından, satıcılarından kısaca paydaşlarından, öğrenebileceği ne varsa öğrenebilmektir. Alıcı ve müşteriden beklentilerini, tatmin olacakları şeyleri ve tatmin seviyelerini; satıcılardan, hangi hizmet veya ürünü nereye nasıl temin edebileceğini öğrenebilir (Diker , 2007). Öğrenen organizasyonlar önlerine çıkan her fırsatta öğrenme eyleminin

gerçekleştirilmesini sağlar (Kılıç & Çiftçi Aytekin, 2010). Fakat öğrenme gerçekleştirilirken sistemli ve planlı olmasına dikkat etmelidirler çünkü bu dikkat onları başarıya sürükleyecektir.

Bilen organizasyonlar, anlayan organizasyonlar ve düşünen organizasyonlar, öğrenen organizasyonlarla mukayese edildiğinde, öğrenen organizasyonların en önemli ve en büyük farkı değişime olan yaklaşımıdır (İmamoğlu & Mutlu, 2012). Öğrenen organizasyonların yeniliklere ve gelişimlere daha çabuk ve basit uyum sağlamalarının sebebi, bu organizasyonların devamlı deneylerle uğraşarak gelişime ve değişime hazır olmalarıdır. Öğrenen organizasyonlar yenilikler yapmayı devamlılık olarak görürler, bunun sebebi yenilikler, değişimi doğurur ve değişim öğrenme eyleminin olmasını sağlayan temel olgu ve girdidir (Diker , 2007). Öğrenen organizasyonlarda, farklı yaklaşılacak olgu değişimdir (Özel & Arslantaş, 2011). Değişim, organizasyon bireyi için de öğrenen organizasyon için de önemlidir fakat mesele sadece değişimi görmek değildir, değişime uyum sağlayabilmektir. Bu ahenk yakalandıktan sonra güçlü sonuçlar getirecektir.

Öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasından önce geleneksel organizasyonlar mevcuttu. Öğrenen organizasyonlar oluşmaya başladıktan sonra, öncesindeki organizasyonlara hantal organizasyonlar gözüyle bakılmaya başlandı bu organizasyonlar ‘‘Dinozor’’ olarak nitelendiriliyordu. Hantal organizasyon olarak betimlenmelerinin sebebi, yeniliklere, gelişimlere, teknolojiye açık olmamalarıdır. Öğrenen organizasyonların dört aşamasının olduğu ve son aşama olan öğrenen organizasyonlara kadar ki süreçte geleneksel organizasyonların nasıl birer öğrenen organizasyonlara dönüştüğü araştırılmıştır. Öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonlar arasında gelişimlere ve yeniliklere bakış açılarında başka önemli farklılıklar vardır. Bunlar (Özel & Arslantaş, 2011);

- Geleneksel Organizasyonlarda organizasyonu dışarıda temsil edebilecek olan çalışanlar öğrenmeyi yaşarken, Öğrenen Organizasyonlarda organizasyona ait her birey öğrenmeyi yaşamaktadır.
- Geleneksel Organizasyonlarda öğretme faaliyetini belirlenen uzmanlar yerine getirmektedir. Öğrenen Organizasyonlarda öğretme faaliyetini, öğrenme eyleminden herkes sorumlu olduğu için yaptıkları çalışmalara en yakın kişiler de katılmaktadır.

- Geleneksel Organizasyonlarda sadece eğitim bölümleri öğrenme eyleminden mesul iken, Öğrenen Organizasyonlarda bütün örgüt bireyleri öğrenmeden mesuldür.
- Geleneksel Organizasyonlarda, bireyler usta-çırak ilişkisi ile öğrenmeyi gerçekleştirmeye çalışırlar. Öğrenen organizasyonlarda grup halinde öğrenme mevcuttur bu durum en az iki kişilik gruplarla yapılır.
- Geleneksel Organizasyonlarda, bireyler yalnızca ihtiyaç halinde öğrenmeyi gerçekleştirseler de Öğrenen Organizasyonlarda öğrenme her zaman her yer de gerçekleşir.
- Geleneksel Organizasyonlarda bireyler yapacakları çalışmalara uygun teknik yetenekleri öğrenirlerken, Öğrenen Organizasyonlarda gereken teknik yeteneklerin yanında kişisel gelişim, iletişim gibi yetenekleri de öğrenirler. Öğrenen organizasyonlarda en önemli öğrenilmesi gereken teknik yetenek ‘‘öğrenmeyi öğrenebilme yeteneğini’’ öğrenmeleridir.
- Geleneksel Organizasyonda yalnızca bulunan yerde öğrenme mümkün iken, Öğrenen Organizasyonlarda her yerde öğrenme mümkün olabildiği gibi organizasyon dışındaki mekanlarda da öğrenme mümkündür.
- Geleneksel Organizasyonlarda anlık gereksinimler sonucu öğrenme yaşanırken. Öğrenen organizasyonlarda geleceğe dair muhtemel gereksinimler düşünülerek öğrenme yaşanır.
- Geleneksel Organizasyonlarda öğrenme eylemi yaşanırken bireylerde duygu değişimi yaşanmazken, Öğrenen Organizasyonlarda bireyler öğrenme sırasında yeniliklerden dolayı heyecanlı olurlar.

Yapılan başka bir çalışmada geleneksel organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklar şu şekilde sıralanmıştır (Gözübenli & Şahin, 2014);

- Geleneksel organizasyonlar ihtiyaç merkezli iken, öğrenen organizasyonlar öğrenme merkezlidir.
- Geleneksel organizasyonlar sorunları bulmaya yönelik iken, öğrenen organizasyonlar sorunları engellemeye yönelimlidir.
- Geleneksel organizasyonlarda vizyon yok iken, öğrenen organizasyonlarda vizyon hayati önem taşımaktadır.

- Geleneksel organizasyonlarda kısa vadeli planlar ön plandayken, öğrenen organizasyonlarda uzun vadeli planlar ön plandadır.
- Geleneksel organizasyonlarda kurallar ve politikalar önemlidir, öğrenen organizasyonlarda esneklik söz konusudur.
- Geleneksel organizasyonlarda sadece yönetim bölümü takımdan oluşurken, öğrenen organizasyonlarda, öğrenme takımları mevcuttur.
- Geleneksel organizasyonlar için şikayetler olumsuzluk ifade ederken, öğrenen organizasyonlar için şikâyet öğrenmeye fırsat yaratır.

1.4. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri

Öğrenen organizasyonları geleneksel organizasyonlardan ayıran temel farklılık değişime olan bakış açısı ve değişime açıklığıdır. Öğrenme için değişim önemlidir. Öğrenme sadece bilgiyi elde etmek olarak algılanmamalıdır. Öğrenen organizasyonların öğrenmeyi tamamlamaları için birçok yoldan geçecekleri gibi yerine getirmeleri gereken politikalar olduğu gibi, benimsemeleri ve uygulamaları gereken disiplinler vardır. Peter Senge'ye göre disiplin demek, katı kural, cezalandırma, zorlama, sert bir düzen demek değildir, olması gerekli teknik ve sistemler bütünüdür. Senge "The Fifth Discipline" adlı Türkçe uyarlaması "Beşinci Disiplin" olan kitabında, öğrenen organizasyonların hedeflerini elde etmelerinde rol oynayan, çevreye ve yeniliklere ayak uydurabilmelerini sağlayan disiplinler yer almaktadır. Senge'ye göre öğrenen organizasyonların, değişimlere ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için, organizasyonlar için hayati önem taşıyan, beş temel öğrenen organizasyonlar disiplinlerine hâkim olmaları gerekir. Bu beş öğrenen organizasyonlar temel disiplinleri; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Sistem düşüncesi disiplini diğer dört disiplini bağlayan aracı disiplindir. Sistem düşüncesinin gerçekleşebilmesi için diğer dört disiplininde gerçekleşmesi gerekir (Senge, 1997). Öğrenen organizasyon disiplinlerini tek tek incelemekte fayda vardır.

1.4.1. Kişisel Hakimiyet (Kişisel Ustalık)

Kişisel hakimiyet bazı kaynaklarda "Kişisel Ustalık" bazı kaynaklarda ise "Bireysel Uzmanlaşma" olarak adı geçmektedir. Peter Senge, kişisel hakimiyet olgusunu bireysel yetiştirme ve öğrenme disiplinlerinden biri olarak açıklayabilmek için

kullandığı bir olgudur (Özel & Arslantaş, 2011). Hakimiyet denilince akla ilk olarak kişiler veya objeler üzerinde bir hakimiyet gelebilir fakat asıl hakimiyet özel bir yetenek düzeyi anlamının karşılığına gelmektedir. Ustalık demek ise, elinde uğraştığı işin üzerinde egemenlik olması demek değildir. Ustalık ve hakimiyet becerilerin izinden gider. Kişisel hakimiyet, becerilerin ve yeteneklerin ilerisine geçer. Kişisel ustalığa (hakimiyete) yüksek seviyede ulaşmış birey kendisi için önemli konularda tutarlı sonuçları elde etme becerisine sahiptir. Senge'ye göre bir örgütün öğrenme eylemi ve kapasitesi, örgüt içerisindeki bireylerin kişisel ustalık ve öğrenme kapasitelerine bağlıdır. Kişisel ustalık, insanın farkında olduğu bilgi ve yeteneklerdir (Senge, 1997). Kişisel hakimiyete sahip insanlar, yaşamlarında aradıkları sonuçlara gerçekten ulaşabilme becerilerini devamlı olarak geliştirmeye çalışan bireylerdir, bu durum insanlarda sürekli öğrenme dürtüsüne iter ve öğrenen organizasyonlar ruhu ortaya çıkar (Şahinkesen & Ardıç, 2010).

Bireyler, kişisel hakimiyetlerini geliştirdikçe ve ilerlettikçe yenilikler ortaya çıkar. Kişisel hakimiyet, karmaşık olan tarafları da aydınlığa ulaştırır. Bahsedilen bu taraflar arasında özellikle şu olgular vardır: akılla sezginin birbirine kaynaştırılması; sürekli olarak dünyayla bağlantılarımızın daha büyük bir kısmının görülmesi; merhamet, bütüne bağlılık (Senge, 1997, s. 190). Kişisel ustalık bireylerde, ufuklarına derinlik kazandıran, yüksek sabır isteyen, kararlılığı, objektifliği ve bireysel vizyonu derinleştiren bir kavramdır (Kahve & Özdil, 2014). Kişisel ustalık insanlara ufuklarını genişleten, enerjiyi odaklayan, sabrı geliştiren ve gerçeği doğru olarak görme disiplini (Dallı & Eren, 1998). Kişisel hakimiyet özünde bulunan iki hareketi barındırır; bunlardan birincisi “bizim için önemli olanın, sürekli aydınlığa kavuşturulmasıdır”, ikincisi ise “mevcut gerçekliği nasıl gittikçe daha açık görebileceğimizi sürekli öğrenmektir” (Senge, 1997, s. 162).

Kişisel hakimiyete sahip kişiler sürekli öğrenme eylemi içinde olurlar. İnsanlar, öğrenen organizasyonların birer modülleri olsalar da tek başlarına öğrenen organizasyonları oluşturamazlar. Bu sebepten bireylerin kendilerini geliştirerek öğrenen organizasyonların birer parçaları olmaları gerekir. Organizasyon bireyleri, kişisel ustalıklarını, organizasyonda bulunan diğer örgüt bireyleri üstünde otorite sağlamak için değil, örgüt, sistem ve yapı üstünde otorite kurabilmek için kullanmalıdırlar (Özel & Arslantaş, 2011). Kişisel hakimiyetleri üst seviyede olan

bireylerin birçok ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu bireyler bilgilerinin azlığını, kendi yetemedikleri yerleri ve yetersiz olduklarını farkındadırlar. Üst seviye kişisel hakimiyete sahip bireyler vizyonlarının altında yatan özel bir amaç duygusu barındırırlar. Fakat vizyonla amacı birbirine karıştırmazlar. Çünkü bu bireyler için vizyon ve amaç birbirinden farklıdır. Vizyon, somutken; amaç, soyuttur (Senge, 1997).

Kişisel hakimiyet, kişinin kendi öğrenmesi ile öğrenen organizasyonların öğrenmesi arasındaki bağlantıyı kurar çünkü organizasyonlar yalnızca insanlar sayesinde öğrenebilir bu yüzden örgütler kişisel hakimiyet yeteneklerini arttırmaya çalışmalıdır ve geliştirmelidir (Tan, 2014). Kişisel hakimiyet, öğrenen organizasyonların temel taşıdır (Kahve & Özdil, 2014). Kişisel hakimiyet, sahip olunan bir olgu değildir, bir süreci kapsar ve yaşam boyu sürecek olan bir disiplindir (Senge, 1997).

Bir disiplin olarak kişisel ustalığı karakterize eden yapılar mevcuttur. Bu yapılar; yaratıcı gerilim, duygusal gerilim ve yapısal çatışmadır. Kısaca, kişisel ustalığı karakterize eden kavramları tanımlayacak olursak (Senge, 1997):

- Yaratıcı Gerilim: Vizyon ile mevcut gerçekliğin birlikte olmasıyla, yaratıcı gerilim meydana gelir. Yaratıcı gerilim kişisel hakimiyetin, temel ilkesidir ve kişisel hakimiyetin bütün öğelerini birleştirir. Vizyonumuzun, mevcut gerçeklik ile uymadığını düşündüğümüz anda ortaya yaratıcı gerilim çıkar. Yaratıcı gerilim olduğunda meydana olumsuz duygular çıkarsa biz buna “duygusal gerilim” deriz. Yaratıcı gerilim ile duygusal gerilimi birbirinden ayırmayı başarırsak vizyonumuz gerçekleşir.
- Duygusal Gerilim: Duygusal gerilimden kaçabilmek her zaman kolaydır. Duygusal gerilim, yaratıcı gerilim olduğunda ortaya çıkan olumsuz duygulardır. Duygusal gerilimi, yaratıcı gerilim kontrol altına alabilir. Duygusal gerilim, bireylerin tüm eylemlerinde mevcut olabilir. Eğer insan, duygusal gerilimle yaşamak istemezse, amaçları erozyona uğramasına izin veriyordur.
- Yapısal Çatışma: Yapısal çatışmaya aynı zamanda güçsüzlüğün gücü olarak da adlandırabiliyoruz. İnsanlar, kişisel hakimiyetlerine karşıt olan derin inançlara sahiptirler fakat daha fazla inandıkları olgu güçsüzlükleridir. İşte bu yüzden,

yapısal çatışma; çatışan düşüncelerin ve kuvvetlerin yarattığı bir olgudur. Yapısal çatışmayla başa çıkmak için doğruyu söylememiz yeterlidir.

1.4.2. Zihinsel Modeller

Zihinsel modeller bazı kaynaklarda, “Düşünsel Modeller” olarak da kullanılmaktadır. Bireyin zihninde yer almış, köklenmiş genellemeler, imgeler ve resimlerdir. Bu imgeler hareketlerimizi etkilemektedir (Senge, 1997). Bireyin düşünce biçimlerini, analiz yollarını belirlerken çevreden ve diğer bireylerden gelebilecek tepkilere kendini daha anlaşılır biçime getirmesidir. Zihni modeller, bireylere düşünce ve eylemlerine yol göstermektedirler çünkü bireylerin dünyaya ve çevreye ne tür bir anlam verdiğini belirlemektedir.

Öğrenen organizasyonlar kavramını ilk kullanan şirketlerden olan Shell’in emekli olmuş yöneticisi zihinsel modellerin varlığına şu sözlerle vurgu yapmaktadır: *“Kurumsal öğrenme, yönetim ekiplerinin paylaştıkları şirket, pazarları ve rakipleri hakkındaki zihni modelleri değiştirdikleri süreçtir. Bu nedenle planlamayı, öğrenme ve şirket planlamasını kurumsal öğrenme olarak düşünmekteyiz.”* (Kahve & Özdi, 2014, s. 25). Chris Argyris’e göre, *“zihinsel modeller hayatımızda yer alan kararları aktif şekilde etkiler”* (Kıngır & Mesci, 2007, s. 72). Hanover’in CEO’su Bill O’Brien ise şu sözlerle: *“Geleneksel otoriter organizasyonda yöneten, örgütleyen ve denetleyen dogma idi,” diyor ve ekliyor “Öğrenen organizasyonda yeni ‘dogma’, vizyon, değerler ve zihinsel modeller olacaktır. Sağlıklı şirketler, insanları olabilecek herhangi bir duruma tavır almak için mümkün olan en iyi zihinsel modelleri geliştirmek için bir araya getirme yollarını sistemleştirebilen şirketler olacaktır.”* (Senge, 1997, s. 206), bireyler ve öğrenen organizasyonlar için zihinsel modellerin önemini geçmişten günümüze kadar ne kadar önemli olduğunu gözler önüne seriyor. Zihinsel modeller, bireylerin kalıplaşmış düşüncelerden ve eylemlerden kurtulduklarını sağlayabilen disiplindir (Şahinkesen & Ardıç, 2010).

Zihinsel modeller, insanların hayatın akışıyla ilgili bilgi ve becerileri fark etme, onları gözlemleyebilme ve iyileştirme aşamalarını kapsar (Çakır & Yükseltürk, 2010). Zihinsel modellerin kullanılması, organizasyon için de birey için de öğrenmeyi ilerletecek ve hızlandıracaktır (Dallı & Eren, 1998). Zihinsel modeller, organizasyonda insanların birbirleri arasında kolay ve açık iletişime geçebilecekleri bir disiplindir

(Özel & Arslantaş, 2011). Zihinsel modellerin meydana gelmesinde kullanılabilecek faydalı bir araç olarak “Sonuç Çıkarma Merdiveni” vardır. Sonuç çıkarma merdivenini inceleyecek olursak en alt basamaktan en üst basamağa doğru şu şekildedir (Özel & Arslantaş, 2011):

1. Gözlem Bilgi ve Deneyim: Kaydederim.
2. Bilgi: Gözlemlerimden bilgiyi seçerim.
3. Anlam: Kültürüme ve kişiliğime göre bilgiyi anlamlandırırım.
4. Varsayımlar: Kendime göre varsayımlar üretirim.
5. Sonuçlar: Sonuçlara varım.
6. İnançlar: Dünya ile ilgili inançlar geliştiririm.
7. Eylemler: Eylemleri inançlarıma göre belirlerim.

Zihinsel modeller geliştirebilmek için, bireyin sonuç çıkarma merdivenini kullanması kendi yararına olur. Birey bu sayede kalıplaşmış düşüncelerden kurtulup, yeni ve değişime açık fikir ve düşünceler elde eder. Bu durum zihinsel modellerin tamamlanmasıyla, kişi ve organizasyon öğrenmesine fayda sağlar.

1.4.3. Paylaşılan Vizyon

Organizasyonlar gelişim gücü ve savunmacı güç sayesinde ayakta dururlar. Birçok organizasyonda savunmacı güç ağır basar ve dengeler bozulur bu da organizasyonun öğrenmesini ve geleceğini riske atmasına sebep olur. Organizasyonlar aradaki dengeyi sağlayabilmek için, dünyaya ve çevreye farklı bakış açısıyla bakmalıdırlar. Organizasyonlar vizyonlarını doğru şekilde belirleseler başarıyı elde ederler çünkü vizyon demek, geleceğe doğru ideal bir görüntüdür (Dallı & Eren, 1998). Paylaşılan vizyonu oluşturabilmek demek, örgütte bulunan bireylerin ortak bir amaç üstünde uzlaşması ve bu amacı paylaşabilmesi demektir (Çakır & Yükseltürk , 2010).

Organizasyonların geleceğe dair paylaşılan vizyonu ortaya koyması ve bütün örgüt bireylerinin ortak değer ve hedefler çerçevesinde toplamasını sağlamalıdır. Eğer organizasyon bireylerinde gerçek görme gücü var ise bireyler kendileri öğrenmeyi başarırlar. Maalesef bazı liderler ve yöneticiler kişisel vizyonlarını, organizasyonu eyleme geçirebilecek şekilde dönüştürmeden olduğu gibi bırakırlar. Fakat liderler ve

yöneticiler krize çevirmeden durumu toplamalı ve vizyonlarının peşinden birlik olup beraberce gitmelidirler (Kahve & Özdi, 2014).

Paylaşılan vizyon demek yalnızca bir fikir demek değildir. Bireylerin aralarındaki ilişkide güçlü olan bir etkidir (Özel & Arslantaş, 2011). Senge'ye göre en salt tabirle paylaşılan vizyon "*Ne yaratmak istiyoruz?*" sorusunun yanıtıdır. Bireyler vizyonlar, bireylerin bilinçlerinde barındırdıkları resimlerse, paylaşılan vizyonlar da organizasyon bireylerinin bilinçlerinde ortak barındırdıkları resimlerdir (Şahinkesen & Ardıç, 2010).

Öğrenen organizasyonlarda ortak vizyon belirlemek organizasyonun ve bireylerin öğrenmelerini basitleştirecek ve hızlandıracaktır. Organizasyon bireyleri kendilerini, yapılan çalışmaların bir parçası gibi görmeleri, çalışmaları daha fazla önemsemelerine yol açar. Öğrenen organizasyonların paylaşılan vizyon disiplini yaratmaları bütün organizasyonun "*Ne yaratmak istiyoruz?*" sorusuna verecekleri yanıtı aynı çatı altında toplar bu sayede organizasyon içinde gerekli odaklanma ve enerji sağlanmış olur. Gerçek bir biçimde oluşturulan paylaşılan vizyon, organizasyonun öğrenmesine etkinlik ve verimlilik katacaktır. Organizasyon bireyleri arasındaki ilişkiler ve iletişim ne kadar güçlü ve sağlam ise vizyon o güçte gerçekleştirilebilecektir. Asıl gerekli olan birlikte büyük resmi görebilmek ve ona uyum sağlayabilmektir (Özel & Arslantaş, 2011). Paylaşılan müşterek vizyon ve değer örgüt bireylerini birbirine bağlayacaktır (Tepeci & Koçak, 2005).

Paylaşılan vizyon ve kişisel hakimiyet disiplinleri ile öğrenme eylemi gerçekleştirilebilir fakat yeterli gelmez (Kıngır & Mesci, 2007). Bu sebepten dolayı öğrenen organizasyonlar için disiplinlerin bütünlüğü önemlidir.

1.4.4. Takım Halinde Öğrenme

Bir orkestrada, bir müzisyenin tek başına çaldığı müzik çok bir anlam ifade etmez fakat orkestra bir parçayı hep birlikte çalarsa ortaya müzik çıkar. Asıl anlatılmak istenen şudur, takım halinde yapılan işlerin anlamı ve sinerjisi daha fazladır (Özel & Arslantaş, 2011). Bu durum sadece bir müzik grubu, bir dans grubu veya bir futbol takımı için geçerli değildir, bu durum birlik ve beraberliğin olduğu her yerde geçerli olduğu gibi öğrenen organizasyonlar olabilmekte de geçerli ve önemlidir. Takım halinde öğrenmek demek, örgütte karşılaşılabilecek sorunlara birlikte çözüm

üretilmesi, birlikte öğrenilmesi demektir (Tan, 2014). Takım halinde öğrenme için liderlerin ve yöneticilerin organizasyon bireyleriyle diyaloglarında net ve açık olmaları gerekmektedir (Özel & Arslantaş, 2011). Çünkü takım halinde öğrenme disiplini diyaloglarla başlar bu, bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir (Kahve & Özdil, 2014, s. 26).

Öğrenen organizasyonlarda belli bir aşamadan sonra kişisel öğrenme, örgütsel öğrenme için çok önemli değildir. İnsanlar devamlı öğrenirler fakat takım halinde öğrenme disiplinin benimsediklerinden sonra öğrenen organizasyonlar olabilirler (Şahinkesen & Ardıç, 2010). Öğrenen organizasyonlar takım halinde öğrenmeye istekli örgüt bireyleri ile öğrenmeyi gerçekleştirebileceklerdir (Özel & Arslantaş, 2011). Öğrenmenin kolaylaştırılabilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için takım halinde öğrenmede öğrenmeye engel teşkil edecek etkenler ortadan kaldırılmalı, çatışmalara ve negatif düşüncelere yer verilmemelidir (Kahve & Özdil, 2014). Takım halinde öğrenme için, takımın başarıya gidebilmesinde dört aşamaya gerek duyulmaktadır. Bu aşamalar; formlaşma, heyecanlanma, normlaşma, görevini yerine getirmeye başlama. Kısaca bu dört aşamayı anlamlandıralım (Kıngır & Mesci, 2007);

- Formlaşma: Takım kendi içinde anlaşmaya başladığında, yapılacak olan görevi en az zamanda tamamlar.
- Heyecanlanma: Stresli ve kaygılı bir tartışmanın ardından dahi birlikte çalışabilmeleri gerekir.
- Normlaşma: Görev ve yetkiler kabul edildikten sonra takımın yaratıcı olmaya başladığı görülür ve bilgiler paylaşılır.
- Görevi Yerine Getirmeye Başlama: Yapılacak görev ve işlerde takım halinde öğrenme yaşanmalıdır.

1.4.5. Sistem Düşüncesi

Beşinci disiplin yasaları olan; kişisel hakimiyet, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve zihinsel modeller disiplinlerini birleştiren disiplin, sistem düşüncesi disiplini. Sistem düşüncesi bu dört disiplinin çatı görevini görmektedir ve bu disiplinlere tutarlılık katmaktadır. Sistem düşüncesi, tüm olaylara bir bütünmüş gibi bakmaktır, asıl amacı, parçalara tek tek bakmak değil, bütünü görmektir (Çakır & Yükseltürk, 2010). Sistem düşüncesi, bir bilgi bütünü ve araçları kapsayan olgudur

ve kavramsal bir örüntüye sahiptir. Olayları; inceleyen, neden-sonuç ilişkileri kuran, olayları nasıl değişime uğratacağını anlatan disiplin, sistem düşüncesidir (Şahinkesen & Ardıç, 2010). Sistem düşüncesine ait ilk ilke ‘‘Yapı Davranışı Etkiler’’dir. Sistemli bir yapının olması, davranış biçimine etki eder. Sistemler kendi davranışlarını kendileri oluştururlar (Ensari, 1998).

Öğrenen organizasyonların, beş disiplinin aralarındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir: Sistem düşüncesinin, öğrenen organizasyonda olabilmesi için öncelikle takım halinde öğrenme disiplinine ihtiyaç vardır. Takım halinde öğrenmenin var olabilmesi için, organizasyon bireylerinin kişisel ustalık disiplinine olan bağlılıkları olması gerekir. Ardından öğrenen organizasyonlarda, öğrenmenin olabilmesi için, organizasyon bireylerinin zihinsel modellerini belirleyip, paylaşması gerekir. Zihinsel modeller; organizasyonda, bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme için oldukça önemlidir. Bu örüntüler sonucunda, organizasyonlar, öğrenmeyi tamamlayacak ve öğrenen organizasyonlar olabileceklerdir. Beş disiplinin, beşi de aralarında ilişki içerisindedir ve birbirlerinden ayrılamazlar. Sistem düşüncesi ise, diğer disiplinleri birleştirir, tüm parçaların bir araya gelmesini sağlar (Şahinkesen & Ardıç, 2010). Öğrenen organizasyonlarda beş disiplinin bir araya gelmesi, bir öğrenen organizasyon yaratmayacaktır fakat organizasyona yeni bir deneyim, yenilik ve ilerleme katacaktır. Beş disiplinin birlikte gelişmesi, öğrenen organizasyon için rekabet ve stratejik anlamda önem arz eder. Sistem düşüncesi, kurulamayan ilişkileri kurar ve ilişkiler arasındaki etkileri görülebilir hale gelmesini sağlayan disiplindir. Sistem düşüncesinin, öğrenen organizasyonun başarısı için, önemi oldukça fazladır çünkü sistem düşüncesi, organizasyona bütünün, parçalardan daha önemli olduğunu gösterir (Kahve & Özdi, 2014).

Sistemin temel prensibi, uzun vadeli planlara ilerlemektir. Sistem düşüncesinde vakalar, doğrusal olarak değil, belirli bir döngü içinde birbirlerini etkiler. Sistem düşüncesinin altında yatan asıl temel düşünce, değişime uğrayacak süreçleri, karşılıklı etkileşimleri ve ilişkileri anlamlandırmak ve kavramaktır. Sistem düşüncesi disiplininde güçlü olan düşüncelerden biri de öğrenen organizasyonun, devamlı ilişki içerisinde olduğu çevre faktörlerinden yararlanmasıdır. Çevre faktörleri; rakipler, alıcılar, satıcılar, paydaşlar, piyasa gibi birçok etkenleri içine kapsamaktadır. Organizasyonlar çevre faktörlerinden etkin ve verimli şekilde yararlanabilmek için; bu

evre faktörlerini iyi ynetebilmeli, aralarındaki iliŖkiyi kavramalı ve iŖ birliği içinde bulunmalıdır. Sistem dŖncesi disiplinini kavrayan organizasyon, rakip organizasyonlara göre daha Ŗanslıdır ve baŖarıyı elde edecektir (zel & ArslantaŖ, 2011).



2. İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Ses ve Örgütsel Sessizlik Kavramları

Ses kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde şu şekilde tanımlanmaktadır; *“kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün; akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim; duygu ve düşünce; herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki; müzik aralarında uyum bulunan titreşimler”* olarak; *seslilik kavramının tanımı “sesli olma durumu”; sessizlik kavramının tanımı ise “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut”* şeklinde tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2021).

Kültürümüzde de sessizlik ve seslilik kavramlarının yeri büyüktür, bu kavramlarla ilgili birçok atasözü bulunmaktadır. “Suyun sessizinden insanın sözsüzünden korkmalı.” atasözünde sesliliğin yani, insanın konuşmasının önemli olduğu, sesliliğin gerekliliği vurgulanmaktadır. Sessizlikle ilgili atasözlerinden birkaçına değinecek olursak; “Davulun sesi uzaktan güzel gelir.”, “Dolu küpün sesi çıkmaz.”, “Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın.” gibi atasözlerimiz sessizliğin gerektiğinde uygulanması gerektiğini ve yersiz sesliliğin olmaması gerektiğini vurgulanmıştır. “Söz gümüşse sükût altındır.” atasözünde ise insanları sessizliğe özendirme vurgulanmıştır. Aslında kültürümüzde olduğu gibi birçok farklı kültürde sessiz olmanın edep ve erdem olarak nitelendirilir. Fakat gerek kültürümüzde gerek günlük yaşamımızda kullandığımız sessizlik için; zorla sessiz kalmak ile sessizliği bireyin seçmesi arasında farklı anlamlar vardır. Bu farklılığa en güzel açıklama Thomas Bruneau’nun şu sözüyle yapılabilir: “Mutlak sessizlik diye bir şey yoktur, her zaman ses çıkaran bir şey olur.” (Bruneau, 1973, s. 17).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde ses kavramı, örgütsel seslilik ve örgütsel sessizlik olarak ikiye ayrılır. Örgüt kavramı; belirlenmiş hedefler için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Örgütsel seslilik kavramı salt olarak, organizasyonlarda önemli olaylar ve sorunlar üzerine yapılan konuşmayı ifade eder. Organizasyonlarda çalışanlar, yapılacak iş ve çalışmaları iyileştirmek için yapıcı yollar ararlar, bu yollar için bilgilere ve fikirlere

sahip olurlar. Çalışanların, örgütsel faaliyetleri yürütmek için sözlerini, fikirlerini ve görüşlerini gönüllü olarak ve özgürce dile getirebilmelerini sağlayan olgu örgütsel seslilik (Dyne, Ang, & Botero, Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, 2003). Örgütsel seslilik, örgütsel yeniliğin ve değişimin güçlü bir kaynağı olabilirken, ses gönüllülük esasına dayanır (Bowen & Blackmon, 2003). Örgüt bireyleri, örgütsel seslilik yardımıyla, örgütün karar verme mekanizmalarında yer alırlar (Morrison & Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik kavramı, sosyoloji, felsefe, dilbilim ve antropoloji gibi birçok disiplinlerin incelediği önemli bir kavramdır. Sessizlik, diğer insanlara nezaket duygusu, saygı duyma ve sağduyulu olma gibi birçok güzel aktör ile ilgili bir davranış olarak düşünülebilir (Nakane, 2006). Fakat örgütsel anlamda sessizlik olgusu, organizasyon bireylerinin sahip oldukları yetenekleri bilinçli bir şekilde kullanmayarak sessizliğe sarındıkları bir kavramdır (Sezgin Nartgün & Kartal, 2013). Örgütsel sessizlik için, ilk akla gelen sesliliğin zıttı olsa da aslında tüm sessizlikler, sesliliğin olumsuz anlamı değildir. Organizasyonlar da bireyler, önemli konular hakkında isteyerek sessizliği tercih edebilir, örneğin organizasyon da güvenlikle ilgili bir konuyu, başkalarına söylemeyerek, organizasyonu koruma amacıyla da sessiz kalabilir (Özdemir & Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgütsel sessizlik olgusu, örgütsel faaliyetlere, çalışanların gönüllü olarak katkıda bulunamamasıyla oluşur. Aslında sessizlik için, bir tür boykot olduğu söylenebilir. Sessizliğe bu açıdan bakıldığında, konuşmayı seçme özgürlüğü olarak düşünülebilir. (Bowen & Blackmon, 2003). Örgüt bireyleri için sessizlik bazen bilinçli bir stratejidir. Sessizlik konuşmamak anlamına geldiği gibi, örgütlerde çalışanlar sözlerini ve düşüncelerini ifade ettikleri gibi bunları gizleyebilirler (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Örgüt bireyleri çoğu zaman konuşmak konusunda isteksizdir. Örgütsel sessizliğin oluşmasının başlıca sebebi, konuşmanın riskli görülmesidir. Organizasyon bireylerinin, organizasyon konularında, düşüncelerine ve bilgilerine güven duymalarına rağmen, konuşmalarını riskli olarak görürler ve sonucunda sessiz kalırlar (Premeaux & Bedeian, 2003). Örgüt bireyleri çoğu zaman konuşmak konusunda isteksizdir. Örgütsel sessizlik, örgütsel karar vermenin etkisini azaltır, çünkü örgüt bireyleri, organizasyondaki sorunlar veya yaşanan olaylar üzerine konuştuklarında dışlanacakları algısına kapılırlar. Bu sebepten, yöneticilerinin ve organizasyondaki

diğer bireylerin olumsuz geri bildirimleri, örgütsel sessizlik için etkilidir (Özdemir & Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgütsel sessizlik, örgütün iletişim yapısına dair farklılıklar gösterebilir. Organizasyonda, örgütsel sessizlik iklimi mevcut ise, örgüt bireyleri tarafından sessizlik davranışı sergilemeleri beklenir (Alparslan & Kayalar, 2012). Bireylerin kendilerine güvenmelerine rağmen sessiz kalmalarının ve örgütsel sessizliğin ortaya çıkışının başka sebebi de örgüt bireylerinin, organizasyonda sorun çıkaran kişi olarak görülmek istememeleridir (Vakola & Bouradas, 2005). Sessizlik aslında yeni bilginin meydana geldiği ve aynı anda bilginin sonlandığı bir köprü olarak düşünülebilir. Örgüt bireylerinin problemleri ve endişelerine dair sessiz olmalarının sebebi psikologlar tarafından “sessiz etki” olarak nitelendirilmektedir (Kahveci & Demirtaş, 2013). Organizasyonlarda örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için ödüllendirme sisteminin olması ve yaratıcı düşüncelere yer verilmesinin etkisi olacağı düşünülür. (Panahia, Veisheh, Divkhar, & Kamari, 2012).

Sessizlik, bireyin kendi iç görüşünde olan farklı duyguları, düşünceleri ve bilgileri bulunduran bir iletişim şeklidir (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos’ a göre örgütsel sessizlikte bir tür iletişim biçimidir (Pinder & Harlos , 2001). Maria Vakola ve Dimitris Bouradas’ a göre örgütsel sessizlik, iletişimde kopukluğa yol açmaktadır. Stres ve tatminsizlik gibi olumsuz davranışlara sebep olarak hem örgüt düzenine hem de örgüt bireylerine zarar vererek olumsuz etkileyebilir (Vakola & Bouradas, 2005). Kerm Henriksen ve Elizabeth Dayton örgütsel sessizliği, organizasyonlarda sorunlara ve problemlere dair geliştirilen küçük tepkiler olarak tanımlamışlardır (Henriksen & Dayton, 2006). Deborah Blackman ve Eugene Sadler-Smith’e göre örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve yenilik için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olabilir. Blackman ve Sadler-Smith örgütsel sessizliği; sessiz birey ve susturulmuş birey olarak iki farklı sessizlik olarak nitelendirmişlerdir. Sessiz birey, susmayı kendi tercih ederken; susturulmuş birey konuşmasına izin verilmeyen örgüt paydaşıdır. Susmuş ve susturulmuş bireyleri etkileyen içsel ve dışsal etkenler olabilir (Blackman & Sadler-Smith, 2009).

Sessizliğin birden fazla işlevi yerine getirmesinin yanı sıra birden çok anlamı vardır. Webster’ın Collegiate Sözlüğü, sessizliğin beş farklı ancak ilişkili anlamını tanımlar (Pinder & Harlos , 2001):

1. Sessiz kalma durumu veya gerçeği; konuşmaktan veya gürültü yapmaktan kaçınmak
2. Herhangi bir ses veya gürültünün olmaması
3. Bilginin engellenmesi veya belirtilmemesi
4. İletişim veya yazmada başarısızlık
5. İlgisizlik veya belirsizlik.

Bireyin kendi duygu, düşünce ve davranışlarının farkındalığını geliştirmesi, bireyin kendini eleştirmesi, kısaca insanın kendisi ile beyni arasında bir bağ oluşturması, sessiz kalma davranışını tanımlamaktadır (Alerby & Alerby, 2003). Pinder ve Harlos sessizlik tutumunun beş tane ikili fonksiyonu olduğunu açıklamışlardır. Bunlar (Pinder & Harlos , 2001):

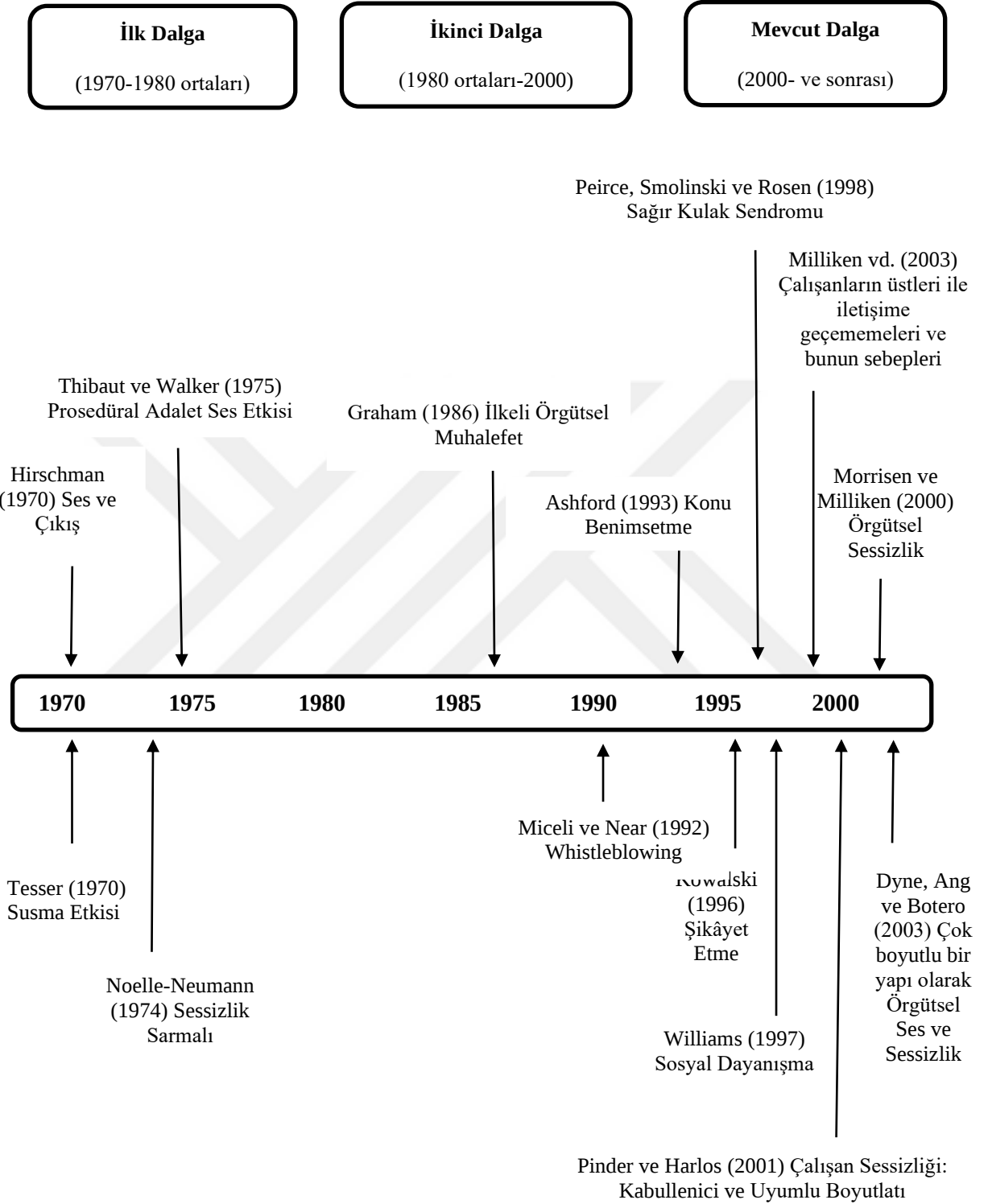
1. Sessizlik, insanların bir arada kalmalarını sağlayabileceği gibi onları ayrı kalmaya da itebilir.
2. Sessizlik, insanlara fayda katabileceği gibi zarar görmelerine de sebep olabilir.
3. Sessizlik, bilgi sağlayabileceği gibi bilginin gizli tutulmasına da sebep olabilir.
4. Sessizlik, insanları derin düşüncelere itebileceği gibi hiçbir şey düşünmemelerine de sebep olabilir.
5. Sessizlik kabulün göstergesi olabileceği gibi muhalefetin de bir simgesi olabilir.

Pinder ve Harlos'un öne sürdüğü, örgütsel sessizlik tutumunun beş tane olan ikili fonksiyonlarından, örgütsel sessizliğin tanımlaması yapılırken özellikle son üç ikili fonksiyon kullanılır. Sessizlik, son üç ikili fonksiyona göre, bilinçli, amaçlı ve aktif olan bir davranış şeklinde incelemeyen alınır (Konakçı Göven & Şentürk, 2019).

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Tarihçesi

Ses ve sessizlik olgularının tarihsel gelişimi, geçmişten günümüze kadar olan süreç boyunca üç dalga halinde incelenmiştir. Bunlar; birinci dalga, ikinci dalga ve güncel dalga olarak üç dalga üzerinde kavramsallaştırılmıştır. Sessizlik ve se kavramlarının tarihsel gelişimi 1970'li yıllara dayanmakta ve günümüz 2020'li yıllara kadar hala devam etmektedir. Aşağıdaki Şekil:2'de örgütsel sessizliğin tarihçesi gösterilmiştir. Örgütsel sessizliğin tarihsel olarak boyutlandırıldığı üç süreci aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır.

Şekil 1 Örgütsel Sessizlik Tarihçesi



Kaynak: (Brinsfield vd., 2009).

2.2.1.1. Birinci Dalga

Başlangıç dönemi olarak da bilinmektedir. Ses ve sessizlik kavramları için 1970' ve 1980'li yılların ortasını kapsayan süreçtir. Sessizlik kavramını ilk ele alan sosyal bilimci olarak tanınan Albert Hirschman'dir. 1970 yılında Albert Hirschman, "Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States" adlı çıkarttığı kitabında ses ve çıkış kavramlarını ele almış ve bu kavramların yanına sadakat kavramını da eklemiştir. Albert Hirschman çalışmasında, organizasyon içinde çalışanların, memnun olmadıkları olay karşısında organizasyondan ayrılmak yani "Çıkış", memnuniyetlerini dile getirmeyi ifade etme de "Ses" gibi iki temel seçeneğe sahip olduklarını açıklamıştır. Hirschman bu model sayesinde, çalışanların iki seçenek arasından hangisini seçtikleri, bulundukları organizasyona ne kadar bağlı olduklarını gösterdiğini öne sürmüştür. Sadakat kavramını eklemesinin sebebi; sessiz olmanın aslında sadakatin ortaya çıkışının bir sebebi olduğunu düşünmesidir. 1970 yılında yapılan başka bir çalışma ise Abraham Tesser ve Sidney Rosan'a ait olan "MUM Effect" Türkçe karşılığı ile "Susma Etkisi Veya Mum Etkisi" adlı çalışmadır. MUM Effect' in açılımı "Keeping Mum about Undesireable Message" şeklindedir ve istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmada, organizasyonlardaki statü farklılıkları Susma etkisini güçlendirdiği ortaya çıkmıştır. Susma etkisi; örgüt bireylerinin, olumsuzluk oluşturacak bilgileri dile getirmekte isteksizlikleri olarak nitelendirilmiştir (Tesser & Rosan, 1970). Birinci dalga sürecinde yapılan 1974 yılındaki başka bir çalışma Elisabeth Noelle-Neumann' a ait olan "Sessizlik Sarmalı Teorisi"dir. Sessizlik sarmalı teorisinde; örgüt bireylerinin gerçek duygularını ve düşüncelerini dile mi getiriyorlar yoksa sessiz mi kalıyorlar bunu kararını nasıl verdiklerini açıklamaktadır. Başlangıç döneminin son çalışması, 1975 yılında yapılmış Thibaut ve Walker'a ait "Prosedüral Adalet Ses Etkisi" çalışmasıdır. Thibaut ve Walker bu çalışma ile örgütte karar alma sürecinde örgüt bireylerine konuşma hakkı verilmesiyle ilgilidir (Özçınar, Demirel , & Özbezek, 2016).

2.2.1.2. İkinci Dalga

Ses ve sessizlik kavramlarının araştırılması, örgütsel sessizlik için tarihi süreçte ikinci dalga olarak nitelendirilmiştir ve bu süreç 1980'li yılların ortalarını ve 2000'li yıllara kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu dönemde örgütsel sessizlik kavramı önemi

artmış ve araştırmalar hız kazanmıştır. İkinci dalga döneminde yapılan ilk çalışma 1986 yılındaki Jill W. Graham'a ait olan "Principled Organizational Dissent" Türkçe karşılığıyla "İlkeli Örgütsel Muhalefet" kavramıdır ve altı boyuttan oluşan bir tipolojidir. Graham'ın İlkeli Örgütsel Muhalefet ile; organizasyondaki çalışanların politikalara karşı vicdani karşı çıkmaları sebebiyle, statükoyu protesto etme veya değiştirme çabası olarak tanımlamıştır (Bilginoğlu & Yozgat, 2020). Bu dönemde yapılan başka bir çalışma 1992 yılında yapılmış Miceli ve Near'a ait olan "Whistleblowing" adlı çalışmadır. Türkçe literatürde kavramın karşılığı biraz tartışmaya sebep olsa da çoğu kaynakta "Muhbirlik Etme" olarak adlandırılmaktadır. Whistleblowing kavramı, bir spor karşılaşmasında yaşana bir durum sonucunda hakemin düdük çalarak oyuncuların ve tarafların dikkatini çekmesi olarak açıklanabilir (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010). Muhbirlik etme kavramı örgütsel açıdan, organizasyonda yaşanan etik dışı olaylar ve davranışların, organizasyon içindeki ve dışındaki mercilere dile getirilmesidir. Fakat muhbirlik etme, ses ve sessizlik olguları birbirinden farklı olgulardır. Ses olgusu organizasyonun gelişimi için mümkün iken muhbirlik etme olumsuz olayları durdurmaya yarar. Yapılan başka bir çalışma da 1993 yılında yapılmış, Jane Dutton ve Susan Ashford'a ait olan "Konu Benimsetme" adlı çalışmadır. Dutton ve Ashford, Konu Benimsetme ile yönetim kademesinin, organizasyondaki performans gelişimi için, çalışanları önemli olaylara çekmesidir. Konu Benimsetme yöntemini, örgütte daha çok orta düzey yöneticiler tercih eder (Dutton & Ashford, Selling Issues to Top Management, 1993). Bir başka çalışma; 1996 yılında yapılmış, Robin M. Kowalski'ye ait olan "Şikâyet Et" adlı çalışmadır. Kowalski, söylenmeyi yani şikâyet etmeyi; duyguları açığa vuran, belli amaçlar güdülerek dile getirilen tatminsizlik ifadeleri olarak tanımlamıştır. 1997 yılında yapılmış çalışma; Kipling D. Williams' ait olan "Sosyal Dışlanma" adlı çalışmadır. Sosyal dışlanma diğer adıyla sessiz muamele; bireyleri veya bireyi olay dışı bırakma, bireyleri görmezlikten gelme olarak tanımlanabilir. Organizasyonlarda, örgütsel sessizliğin sebeplerinden biri de sosyal dışlanmadır. İkinci dalga döneminde yapılan son çalışma, 1998 yılındaki Peirce, Smolinski ve Rosen'e ait olan "Sağır Kulak Sendromu" dur. Sağır sulak sendromu; örgüt bireylerinin tatminsizliklerini açık bir şekilde dile getirmelerine mâni olan bir olgudur. Bu sendrom; organizasyon içerisinde, bireylerin düşüncelerini dile getirmelerindeki cesareti yok ettiğinden örgüt bireylerini sessizliğe teşvik etmektedir.

2.2.1.3. Güncel Dalga

Literatürde, üçüncü dalga veya mevcut dalga olarak da nitelendirilmektedir. Örgütsel sessizliğin tarihçesinin son dönemini kapsamayan süreç 2000’li yılları ve sonrasını kapsamaktadır, bu süreç hala devam etmektedir. Güncel dalga döneminin başlangıç çalışması 2000 yılındaki Elizabeth Wolfe Milliken ve Frances J. Morrison’a ait olan Örgütsel Sessizlik çalışmasıdır. Milliken ve Morrison örgütsel sessizlik model önerisinde bulunmuşlardır. Milliken ve Morrison’a göre; örgütsel sessizliği devam ettiren davranışların kırılması son derece zordur çünkü döngülerin doğrudan gözlem veya tartışmaya tabi değildir (Morrison & Milliken, 2000). Milliken ve Morrison örgütsel sessizlik kavramını kolektif düzeyde incelemişlerdir ve örgütsel bilim literatüründe genişletilmesine sebep olmuştur. Bu dönemde yapılan başka bir çalışma; 2001 yılında, Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos’a aittir ve çalışan sessizliğinin kabullenici ve uyumlu boyutları üzerinde çalışmışlardır. Pinder ve Harlos örgütsel sessizliği korumacı ve kabullenici olarak iki boyutta incelemişler ve bu boyutları literatüre kazandırmışlardır. Pinder ve Harlos sessizlik tutumunun beş tane ikili fonksiyonu olduğunu açıklamışlardır. Milliken ve Morrison’un aksine Pinder ve Harlos, örgütsel sessizliği bireysel düzeyde incelemişlerdir. 2003 yılında, Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır ve boyutları arasına “Örgüt Yararına Sessizlik” boyutunu eklemişlerdir. Dyne, Ang ve Botero’ya göre sessizliğin, niyet ve kasıt temelli olduğu ve düşüncelerin bilerek gizlendiğini öne sürmüşlerdir. Dyne, Ang ve Botero’nun yaptıkları araştırma sonucunda, ses ve sessizlik birbirlerine zıt olgular değildir, örgüt bireylerinin motivasyonunu etkileyen birbiriyle ilişkili kavramlardır (Dyne, Ang , & Botero, 2003). 2003 yılında yapılmış, örgütsel sessizlik konusunda bir diğer çalışma; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin’a aittir. Milliken, Morrison ve Hewlin çalışmalarında, örgüt bireylerinin, üst yönetim kademeleriyle neden iletişim kuramadıklarının nedenlerini araştırmışlar ve incelemişlerdir. Yöneticilerin; örgüt bireylerinin, düşüncelerini dile getirmeleri konusunda kendilerini özgür hissetmeye teşvik edici çözümler getirmeleri gerektiğini savunmuşlardır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Örgütsel sessizlik kavramının, ses duyurmasının ve önem kazanmasının en önemli etkeni, “Journal of Management Studies” adlı ünlü bir yönetim dergisinde “sessizlik” adında 2003 yılında özel sayı ile çıkmasıdır.

Türk literatüründe ise, örgütsel sessizlik kavramı ilk kez güncel dalga döneminde ele alınmıştır. Literatürümüzde örgütsel sessizlik kavramı ilk kez, Ayşehan Çakıcı tarafından 2006 yılında yazılmış olan “Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkarma” adlı çalışmadır. Çakıcı, popüler olan Önce Kalite Dergisi’nde çalışmasını yayınlarak, uygulamacıların dikkatini, örgütsel sessizlik kavramı üzerine çekmek istemiştir. Örgütsel sessizlik kavramının incelenmeye başlamasında bu zamana kadar, zaman ilerledikçe ilgisinin kuvvetlenmesindeki en güçlü etken; örgütsel sessizlik kavramının teorik temellere dayanmasıdır. Örgütsel sessizliğin bazı teorik temellerini bir sonraki başlıkta inceleyeceğiz.

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Organizasyonlarda, örgüt bireylerinin sessiz kalmaları ve konuşmayı tercih etmemelerinin sonucunda örgüt sessizliğe sarınmalarının birçok nedeni vardır. Yönetim bilimi, örgütsel sessizliği soyut bir kavram olmasından dolayı klasik araştırma teknikleriyle araştırmaya çalışsa da zamanla, araştırmalara deneysel araştırma teknikleri de katılmıştır. Fakat araştırmaların bu iki teknikle yapılması, örgütsel sessizlik kavramın soyutluğundan dolayı oldukça zordur. Maria Vakola ve Dimitris Bouradas’a göre organizasyonlarda, örgüt bireylerinin sessizliği zamanla artış gösterse de örgütsel sessizliğe dair çok az deneysel kanıt vardır (Vakola & Bouradas, 2005).

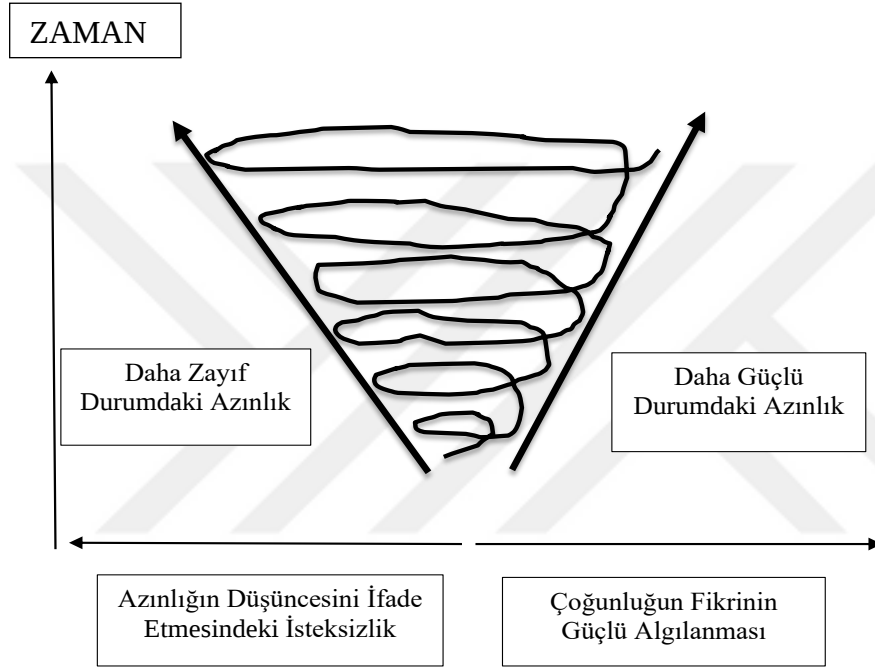
Araştırmacılar, örgüt bireylerinin sessizlik sebeplerini anlayabilmek için, örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıktığı birinci dalgadan itibaren birçok örgütsel sessizlik teorileri ortaya atılmıştır. Bazı örgütsel sessizlik teorileri şunlar;

1. Mum Etkisi Teorisi
3. Sağır Kulak Sendromu Teorisi
4. Sessizlik Sarmalı Teorisi
5. Beklenti Teorisi
6. Planlı Davranış Teorisi
7. Bilişsel Çelişki Teorisi
8. Duygusal Olaylar Teorisi
9. Abilene Paradoksu
10. Kendini Uyarlama Teorisi
11. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Örgütsel sessizliğin tarihsel süreci incelerken, yukarıdaki bölümde; Mum Etkisi, Sağır Sulak Sendromu ve Sessizlik Sarmalı teorilerini açıklanmıştı. Fakat Sessizlik Sarmalı Kavramının “Modeline” değinmemiştik.

Sessizlik Sarmalı Modeli; Sessizlik Sarmalı Teorisinin Modeli Elisabeth Noelle-Neumann’ a aittir.

Şekil 2 Sessizlik Sarmalı Modeli



Kaynak: (Bowen, Blackmon, 2003).

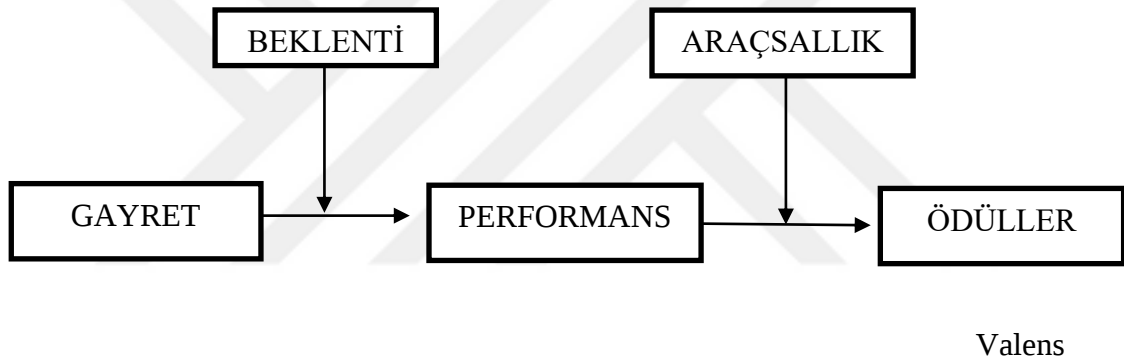
Sessizlik Sarmalı modelinde Şekil:3'te görüldüğü gibi, örgüt bireylerinin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri karşısında dışlanacakları algısından dolayı, bir sarmalın meydana gelmesi ve oluşan sarmal sonucunda bireylerin sessizliği tercih ettikleri gözlemleniyor. Sessizlik Sarmalı Teorisinin varsayımlarından bazıları şunlardır (Kahveci & Demirtaş, 2013):

- Örgüt bireyleri, organizasyon tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- Örgüt bireyleri devamlı dışlanma korkusu içerisinde.
- Organizasyondan dışlanma korkusu, örgüt bireylerinin bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar.

- Örgüt bireyi, değerlendirme sonucu ya düşüncesini açıklar ya da sessiz kalmayı tercih eder.

Beklenti teorisi; 1964 yılında Victor Harold Vroom tarafından geliştirilmiştir. Beklenti Teorisinde, Vroom'un; beklenti, araçsallık ve valens olarak nitelendirdiği üç temel öge yer almaktadır. Beklenti Teorisine göre insanların beklentileri, gayretlerini ve performansını etkiler, ödüllendirmenin var oluşu gayreti artırır. Örgüt bireylerinin beklentileri arttıkça, duygu ve düşüncelerini açığa çıkarmakta daha özgür hissedecekler ve sessizliği tercih etmeyeceklerdir. Sessizlik Sarmalı Teorisi ile Beklenti Teorisinin en önemli ortak noktası davranışların ortaya çıkışındaki sürecin özelliğidir (Kahveci & Demirtaş, 2013).

Şekil 3 Beklenti Teorisi Modeli



Kaynak: (Lunenburg, 2011).

Beklenti Teorisi dört tane varsayım üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlar şunlardır (Lunenburg, 2011):

1. Örgüt bireyinin, organizasyon içinde yer alma isteklerinin kendi beklentilerine dayanması.
2. Örgüt bireylerini bütün davranışları, bilinçli olarak yaptıkları seçimler sonucu oluşur.
3. Organizasyondaki her bireyin organizasyondan farklı beklentileri vardır.
4. Örgüt bireyleri sayısız alternatif arasından kendi beklentilerine en uygun olan doğrultusunda seçim yaparlar.

Planlı Davranış Teorisi; Icek Ajzen tarafından geliştirilmiştir. Ajzen'e göre hareketler ve davranışlar belirli nedenlerden kaynaklanır. İnsanlar davranışlarının

sonuçları üzerine düşünerek kararlar alırlar ve aldıkları kararları uygularlar. Yani davranışları insanların niyetleri etkiler. Niyetleri etkileyen faktörlerden bazıları şunlardır, davranışlara dair tutumlar, bireye ait normlar ve bireyin algıladığı davranışsal kontrol. (Ajzen, 2011). Ajzen'in Planlı davranış Teorisi ile Vroom'un Bekleyiş Teorisine göre insanlar düşüncelerini dile getirdiğinde bir şeylerin değişeceğine inandıkları için konuşurlar, eğer bu inançları yok ise sessizliği seçerler.

Bilişsel Çelişki Teorisi: Leon Festinger tarafından geliştirilmiştir. Bilişsel Çelişki Teorisi; Ajzen'nin geliştirdiği Planlı Davranış Teorisi ile Noelle-Neumann'ın geliştirdiği Sessizlik Sarmalı teorilerinin temellerini oluşturmaktadır. Bilişsel Çelişki Teorisi; bireylerin bilişsel planda, çelişki ortaya çıkaran duygu, düşünce ve davranışlardan kaçınma eğiliminde olduğunu açıklar.

Duygusal Olaylar Teorisi: Howard M. Weiss ve Russell Cropanzano tarafından geliştirilmiştir. Duygusal Olaylar Teorisine göre, organizasyonda yaşanan olayların sebepleri ve sonuçları araştırılır bunun sonucunda örgüt bireylerinin düşünce ve hareketlerini etkileme derecesi belirlenir. Örgüt bireylerinin geçmişte yaşadıkları olaylar, sessiz kalıp kalmayacaklarını etkiler (Weiss & Cropanzano , 1996).

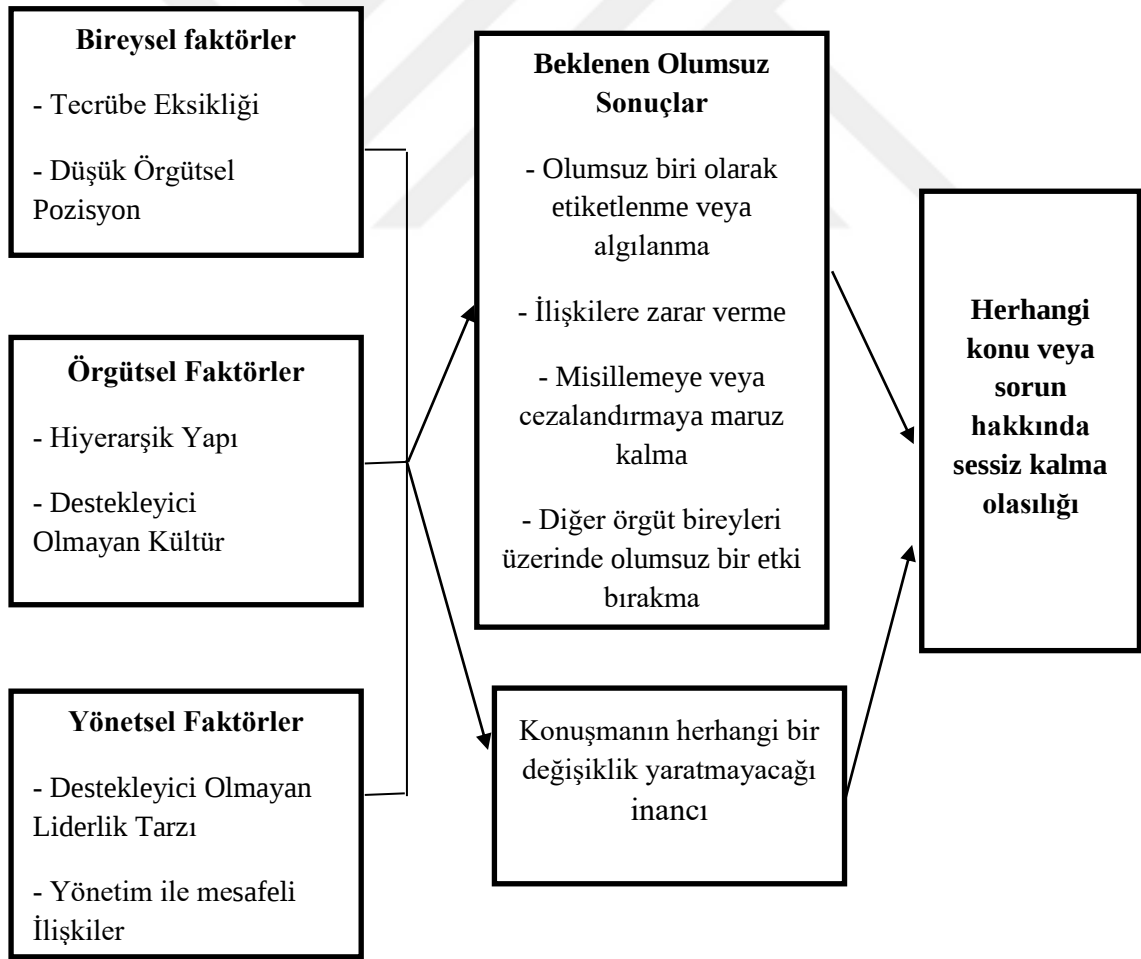
Abilene Paradoksu; Jerry B. Harvey tarafından geliştirilmiştir. Abilene Paradoksuna göre, organizasyonda, örgüt bireyinin düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşünerek, örgütteki diğer bireylerin düşüncelerini destekleyerek sessiz kalmasıdır. Abilene paradoksuna göre, örgüt çalışanları, sessizliğe sığınarak, organizasyondaki ortak bir sese ayak uydururlar (Harvey, 1988).

Kendini Uyarlama Teorisi; insanın herhangi bir sosyal ortama uygun olarak kendisini, ne derece uyarlayabildiğini gösteren bir teoridir (Snyder, 1974). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler için, çevresindeki bireyler tarafından nasıl düşünüldüğü önem arz eder ve duruma göre şekil alabilirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise, sessizliği tercih ederler (Çakıcı, 2007).

Fayda-Maliyet Analizi Teorisi; Jane E. Dutton, Susan J. Ashford ve Regina M. O'Neill tarafından geliştirilmiştir. Fayda-Maliyet Analizi teorisine göre, örgüt bireyi duygu ve düşüncelerini ifade etmesi durumunda, elde edeceği kazanç ve kayıpları değerlendirerek, konuşmayı veya sessizliği tercih eder. (Dutton, Ashford, & O'Neill, 1997).

2.2.3. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütsel sessizliği oluşturan faktörler kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler, yönetsel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Örgütsel sessizliği oluşturan faktörleri ortaya atan araştırmacılar; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin'dir. Milliken, Morrison ve Hewlin 2003 yılında 40 tane çalışana ucu açık sorular sormuşlar ve cevaplar doğrultusunda araştırmalarını tamamlamışlardır. Yaptıkları inceleme sonucunda, örgüt bireylerinin ani kararlarla sessiz kalmaktansa, sessizliklerinin bazı sebeplere dayalı bir süreç olduğu kanısına varmışlardır. Bu çıkarımlarından yola çıkarak, oluşturulan modele göre örgütsel sessizliği oluşturan faktörleri, üç nedene bağlamışlardır. Aşağıdaki şekilde; örgütsel sessizliği oluşturan faktörler, Milliken, Morrison ve Hewlin'in modelinden yola çıkılarak açıklanacaktır.



Şekil 4 Çalışanların Sessiz Kalmalarına Tercihlerine İlişkin Bir Model

Kaynak: (Milliken vd., 2003).

Bireysel Faktörler: Örgüt bireylerinin, sessiz kalmalarındaki en önemli etkenlerin başında bireysel faktörler gelmektedir. Bireysel faktörlerin en önemli etkeni ise bireylerin, kişilik özellikleridir. Bireylerin, duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyen unsur kişilik özellikleridir. Bireylerin kişilik özelliklerine göre olaylara verdikleri reaksiyonlar ve tepkiler değişmektedir. Milliken, Morrison ve Hewlin 2003 yılında yaptıkları çalışmada, örgüt bireylerinin bulundukları düşük örgütsel pozisyonlar ve örgüt bireylerinin tecrübe eksikliklerinin örgütsel sessizliğin oluşmasındaki nedenler arasında yer aldığı sonucuna varmışlardır.

Örgütsel Faktörler: Organizasyonlarda, örgüt bireylerinin sessiz kalmalarını etkileyen bir diğer etkende, örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörlerin bünyesinde barınan unsurlar, örgütün hiyerarşik yapısı, karar almadaki merkezileşme düzeyi, sahip olunan yönetim tarzı, örgütün içindeki belirlenmiş kurallar ve normlar, örgüt ortamı ve destekleyici olmayan örgüt kültürüdür. Bu unsurlara, örgütteki sağır sulak sendromu, örgütün adalet yapısı da yer alabilir.

Yönetmel Faktörler: Örgütsel sessizliğı oluşturan faktörler yalnızca, örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerden ibaret değildir. Yönetmel faktörler, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasındaki önemi büyüktür. Örgütteki destekleyici olmayan liderlik tarzı, örgüt bireylerinin yönetim ile mesafeli ilişkileri örgütsel sessizliğin oluşmasına ve zaman geçtikçe ilerlemesine sebep olurlar. Örgütsel sessizlik kavramının, yalnızca yönetici kademesini ilgilendiren bir kavram değildir ve örgüt oldukça önemlidir. Örgütün, sessizlik sarmalından kurtulması için bütün örgüt bireyleri, konuşma konusunda ısrarcı olmalı ve diğer örgüt bireylerini teşvik edici olmalıdırlar (Çakıcı, 2007).

Bireysel faktörlerin, örgütsel faktörlerin ve yönetmel faktörlerin hâkim olduğu organizasyonlarda, beklenen olumsuz sonuçlar doğrultusunda örgütsel sessizlik oluşur. Bu olumsuz sonuçlar Milliken, Morrison ve Hewlin'in model önerisinde de sunduğu; olumsuz biri olarak etiketlenme veya algılanma, ilişkilere zarar verme, misillemeye veya cezalandırmaya maruz kalma ve diğer örgüt bireyleri üzerinde olumsuz bir etki bırakmak gibi unsurlardır.

2.2.4. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Örgütsel sessizlik boyutları, literatürde örgütsel sessizlik çeşitleri olarak da incelenmektedir. Literatüre ilk olarak, 1973 yılında Thomas J. Brunea, tarafından örgütsel sessizlik boyutları kazandırılmıştır. Brunea örgütsel sessizlik boyutlarını üç boyutta ayırmıştır, bunlar; “Psikolinguistik Sessizlik”, “İnteraktif Sessizlik” ve “Sosyo-Kültürel Sessizlik” tir. Daha sonra, Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos, 2001 yılında, örgütsel sessizliği “Pasif Sessizlik” ve “Kabullenici (Korunma Amaçlı) Sessizlik” olarak iki farklı boyut olarak sınıflandırmışlardır. Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero, 2003 yılında, Pinder ve Harlos’un çalışmalarından etkilenecek, yaptıkları çalışmada Pinder ve Harlos’un sessizlik boyutlarına “Örgüt Yararına Sessizlik” üçüncü boyutu eklemişler ve örgütsel sessizliği, pasif sessizlik, kabullenici sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak üç boyutta sınıflandırmışlardır. Rosemary A. McGowan tarafından 2003 yılında, örgütsel sessizlik boyutlarıyla ilgili, bir tipoloji geliştirilmiştir. McGowan, 3 tip sessizlik olduğunu savunmuştur ve bunlar; “Mutlak Sessizlik”, “Revizyoncu Sessizlik” ve “Seçici Sessizlik”. Deborah Blackman ve Eugene Sadler-Smith tarafından 2009 yılında sessizlik boyutu için 3 tip boyut olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; “Sessiz/Sessiz Olmayan”, “Gönüllü/Gönüllü Olmayan” ve “Bireysel/Kolektif Boyut”. Chad T Brinsfield tarafından 2013 yılında sessizlik 6 boyutta incelenmiştir. Bu 6 boyut; “yararsız sessizlik”, “ilişkisel sessizlik”, “savunma sessizliği”, “utangaç sessizlik” ve “serbest sessizlik”. Michael Knoll ve Rolf Van Dick 2013 yılında yaptıkları çalışmada, örgütsel sessizlik boyutlarına, daha önceki üç boyuta ek olarak, dördüncü boyutu eklemişler ve bu boyutu “Fırsatçı Sessizlik” olarak nitelendirmişlerdir (Knoll & Van Dick, 2013). Sessizlik, çoğu zaman bir zorlukla yüzleşmemek tercih edildiğinde başlar (Perlow & Williams, 2003). Bu çalışmada, Knoll ve Van Dick’in örgütsel sessizlik boyutları olan dört boyut incelenecektir. Bunlar; “Pasif Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik”, “Örgüt Yararına Sessizlik” ve “Fırsatçı Sessizlik” tir.

2.2.4.1. Pasif Sessizlik

Pasif sessizlik literatürde, “korunma amaçlı sessizlik” olarak da incelenmektedir. Pasif sessizlik, kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Bireyin, kendini çevresindeki tehditlerden korumak için gösterdiği eğilimin bir çıktısıdır. Pasif

sessizlik, birey için, sorunlara karşı kendisinin mesul gösterilmesi korkusuna bağlı olarak meydana gelir (Alparslan & Kayalar, 2012). Pasif sessizlik, organizasyonun ve organizasyondaki bireylerin hedeflerin katkıda bulunmak için, yapılan görevler ve işlerle ilgili, duygu, düşünce ve bilginin saklanmasıdır. Pasif sessizlik, organizasyonlarda yaygın olarak var olan ve kuşku verici bir etkidir (Balkan Akan & Oran, 2017). Örgüt bireylerinin, problemler ve örgütün gelişimi için, düşünce sahibi olmalarına rağmen, duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri sonucunda, dile getirdiklerinin hoş ve güzel karşılanmayacağı korkusu ve algısıyla, kendilerini korumak için, duygularını ve düşüncelerini saklamalarıdır kısacası, bireyin konuşmayı tercih etmemesini ifade eder (Çavuşoğlu & Köse, 2019).

2.2.4.2. Fırsatçı Sessizlik

Fırsatçı sessizlik; örgüt bireylerinin, sahip oldukları bilgi, düşünce ve deneyimleri stratejik biçimde saklamalarını tanımlayan sessizlik türüdür. Fırsatçı sessizlikte, bireyler, düşüncelerini ve bilgilerini saklamalarındaki amaçları, kendilerine avantaj yaratmak ve daha çok kar elde etmektir (Yetima & Erigüç, 2018). Fırsatçı sessizlikte, örgütteki diğer çalışanlara zarar vermek dahi göze alınarak stratejik olarak görüşler ve bilgiler gizli tutulabilir (Çavuşoğlu & Köse, 2019). Fırsatçı sessizlik davranışı, iş görenler tarafından, güç ve statü değerlerini kaybetmek istemedikleri zaman, daha da güçleneceklerini düşündükleri zamanda da ortaya çıkar. Aslında fırsatçı sessizlik sergileyen örgüt bireyleri, çevrelerindeki diğer iş görenlere zarar vermeyi göze almış olurlar, bu zararlar birlikte kendilerine avantaj sağlayacakları algısını kendilerine aşarlar. Verilen açıklamalar doğrultusunda, pasif sessizlik, örgüt bireylerinin korkularının oluşturduğu iç güdülerle sessiz kalmalarını nitelerken; fırsatçı sessizlik, örgüt bireylerin kendileri için avantaj yaratacak durumlar amacıyla sessiz kalmalarını niteler. Bu yönleriyle de pasif sessizlik ve fırsatçı sessizlik birbirinden ayrılmaktadır (Yılmaz, Pülat, & Söyük).

2.2.4.3. Kabullenici Sessizlik

Merkezileşme çabası olan ve baskın yönetime sahip organizasyonlarda; bireyler tarafından daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenir, örgüt bireyleri hiyerarşiden korkar, ilgisiz davranışlar sergilerler. Korkunun ve sindirmenin olduğu ortamlarda örgüt bireyleri sessiz kalmayı kabullenirler. Organizasyon içinde, örgüt

bireyleri tarafından düşüncelerin beyan edilmesi için hiçbir çaba sergilenmez, düşünce paylaşımlarında katılım olmaz, bir durumun herhangi bir yönde değişmesi için istek yoktur. Kabullenici sessizlikte, birey düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşünür. (Alparslan & Kayalar, 2012) Örgüt bireyleri, organizasyondaki durumu kabullenmelerinden dolayı, düşüncelerini dile getirmek istemezler. Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizliğin birbirine benzer yönleri vardır. Şöyle ki, bir birey öğrenilmiş çaresizliğe sahip ise, sessiz kalma ve sineye çekme gibi davranışlara yönelirler. Kabullenici sessizlikte ise, organizasyondaki problemlere karşı isteyerek sessiz kalır ve örgüt bireyi yalnızca sorumlu olduğu görevi tamamlamaya çalışır (Balkan Akan & Oran, 2017). Kabullenici sessizlikte, örgüt bireyleri, durumu geliştirmek veya değiştirmek için hiçbir etkileşimde bulunmazlar hatta gelişim ve değişime umutsuz bakarak, olumsuz düşüncelere sahip olurlar fakat bu düşüncelerini de dile getirmezler (Çavuşoğlu & Köse, 2019).

2.2.4.4. Örgüt Yararına Sessizlik

Organizasyonlarda bulunan her bireyin belirli seviyelerde sosyal sermayeleri vardır. Sahip olunan sosyal sermayeye devamlılık kazandırıldıysa, bu durum iş gören için etkili ve verimli bir güç faktörü olur. Örgüt bireyleri sahip oldukları sosyal sermayeye zarar gelmemesi adına, bulundukları organizasyonda, diğer örgüt bireyleriyle olan ilişkilerinin hasar görmemesi için duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmekten kaçınırlar. Organizasyonda, diğer örgüt bireyleri tarafından dışlanmaktan korku duyarlar ve imajlarının zedelenmemesi için, sessizliğe bürünürler (Perlow & Williams, 2003). Örgütlerde, bireyler rahatsız edici bir durumlar ilgili duygu ve düşüncelerini saklayabilirler ya da tam tersine, diğer bireylerde duygularını paylaşmak için sessizliği tercih edebilirler. Sessizlik, örgütlerde, iletişimi sabit biçime sokabilir ya da iletişimi dondurabilir. Korku ve tedirginlik duyan örgüt bireyleri sessiz kalırken, güçlü hisseden örgüt bireyleri etkiyi kullanmak adına sessiz kalabilirler (Panteli & Fineman). Örgüt yararına sessizlik, örgüt bireylerinin, işleriyle ilgili duygu, düşünce ve bilgilerini, bulundukları örgüt ve takım arkadaşları için fedakârlık düşüncesiyle bilinçli olarak saklamasıdır. Örgüt yararına sessizliği nitelendirmek için örnek vermek gerekirse şunlar sıralanabilir; bireyin çalışma arkadaşlarının uymadığı normları ve politikaları yöneticilerinden saklaması, memnuniyetsiz müşteriden sorumlu takım

arkadaşını, diğer takım arkadaşlarından ve yönetici takımından saklaması gibi (Çavuşoğlu & Köse, 2019).



3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Araştırma Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Yöntemi ve Planlaması

Bu araştırmada bilgiye doğrudan doğruya birinci kaynaktan ulaşılması, analizlerde sayısal verilerden yararlanılması ve sonuçlarının planlanması ve uygulanmasının kolay olması açısından nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır çünkü nicel araştırmalar, gerçekleri nesnelleştirerek ölçülebilir ve gözlenebilir bulgularla sergilenebilir bir araştırma yöntemidir. Yeniden ölçülebilen ve ölçeklendirilebilen nesnel bir çalışma nicel çalışma denir (Kuru, 2022). Anket çalışması uygulama biçimlerine göre anket yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Öğrenen organizasyonlarda örgütsel sessizliğin anlamlı ilişkisi olup olmadığını inceleyen bu araştırmada deneklerin farklı konularda verecekleri cevaplar arasındaki ilişkiler de ele alındığından nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi olan genel tarama modellerinden, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama yönteminde en çok tercih edilen veri toplama yöntemi olarak sıkça kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle yapılan araştırmada, araştırmanın amacına yönelik hazırlanan ve belirlenen ölçekler yardımıyla veri toplama aracı olarak anket metodundan yararlanılmıştır.

Anket formlarının oluşturulması aşamasında ilgili literatür ve uygulanan ölçek çalışmaları taranarak incelenmiş, amaca uygun olarak geçerliliği ve güvenilirliği açısından uygun olarak görülen örgütsel sessizlik ve öğrenen organizasyona ait 2 adet ölçek seçilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde bazı demografik faktörlerin öğrenilmesine yönelik sorulara verilmiştir ikinci bölümde ise iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birinci ölçek, örgütsel sessizlik değerlendirme ölçeği ikinci ölçek ise, öğrenen organizasyonlar değerlendirme ölçeğidir. Araştırmada kullanılacak olan ölçekler seçildikten sonra demografik verilerin tespiti için sorular belirlenerek dahil edildikten sonra anket formunun son biçimi oluşturulmuştur.

Anketin evreni Türkiye’de MEB’e bağılı okullarda çalışan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Evren içerisinde seçilmiş olan örneklem ise; Türkiye’de MEB’de görev yapan öğretmenlerdir.

Çalışmanın etik yönden uygunluğunun gerçekleştirilmesi için oluşturulan anket formu gerekli bilgi ve izin belgeleriyle Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan anketin uygulanabilirliği için izin istenmiştir. Etik kurulunun 26/03/2021 tarih ve E-78977401-050.02.04-21195 sayılı kararıyla çalışmanın etik açıdan uygunluğu yönünde oy birliği ile karar verilmiştir. Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’n anket uygulanabilirliği yönündeki izni alındıktan sonra anketlerin denekleri olan MEB kurumu öğretmenlerine anketlerin ulaştırılabilmesi için anket “Google forms” üzerinden hazırlanıp, öğretmenlere ulaştırılmıştır. Şubat 2021 tarihi itibarıyla anketlerin uygulanmasına başlanmış olup, Nisan 2021 tarihinde anket toplanması işlemi tamamlanmıştır. Covid-19 virüs nedeniyle dünyada birçok ülkede ve ülkemizde gerçekleşen Pandemi kısıtlamaları nedeniyle anketler online olarak katılımcılara ulaştırılmıştır.

3.1.2. Veri Toplama Aracı

Anket formu veri toplamak için oluşturulmuştur. Anket formu ankete katılacak bireylerin bilgilendirilmesi için araştırmanın amacına dair ve verilen bilgilerin saklanacağına dair açıklamanın bulunduğu bir ön yazıya yer verilmiştir. Ön yazıyla başlayan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmada kullanılmış anketler daha önce yapılmış olan çalışmalarda kullanılmış ve geçerlilikleri test edilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan katılımcıların birkaç demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, kaç yıldır aynı kurumda çalışıldığı, hangi bölgede görev yapıldığı, hangi ilde görev yapıldığı ve branş) belirlenmesine dair 8 soruya yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde “Örgütsel Sessizlik” ve “Öğrenen Organizasyonlar” ölçekleri kullanılmıştır. Kullanılmış olan ölçeklerle ilgili genel kapsamdaki bilgiler aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan öğretmenlerin görev yaptıkları sırada örgütsel sessizliklerini ölçmek için “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında geliştirilmiş olan örgütsel sessizlik ölçeği 20

ifadeden oluşmaktadır. Fakat bu araştırmada Knoll ve Dick'in geliştirdikleri ölçeği Çavuşoğlu ve Köse tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan 15 ifade oluşan "Örgütsel Sessizlik" ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek; "Kabullenici Sessizlik, Pasif Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik" olarak 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Fakat Çavuşoğlu ve Köse'nin Türkçe'ye uyarladıkları örgütsel sessizlik ölçeğinde 3 alt boyut bulunmaktadır. Çünkü; Çavuşoğlu ve Köse yaptıkları araştırma doğrultusunda, faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük 3 faktörün olduğu belirtmişler ve orijinal ölçekte bulunan "Kabullenici Sessizlik" alt boyutu ile "Pasif Sessizlik" alt boyutunun birleşmesi nedeniyle 4 yerine 3 alt boyut ortaya çıkartmışlardır. Knoll ve Dick tarafından geliştirilip Çavuşoğlu ve Köse tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan örgütsel sessizlik ölçeğinin bu araştırmada kullanılmasının en büyük nedeni; diğer örgütsel sessizliklerinde fırsatçı sessizlik alt boyutunun olmamasıdır. Sessizlik davranışına yeni bir boyut olan fırsatçı sessizliğin eklenmiş olmasıdır (Çavuşoğlu & Köse, 2019). Kabullenici ve Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik alt boyutu 10 ifadeden, Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik alt boyutu 2 ifadeden ve Fırsatçı Sessizlik alt boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert ölçeği (Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan "Örgütsel Sessizlik" ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için genel olarak anket formu ifadeleri için Cronbach's Alpha katsayıları bulunmuştur.

Tablo 2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Anketi

	Cronbach's Alpha	Güven Düzeyi
Örgütsel Sessizlik	,956	Güvenilir
Kabullenici ve Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik	,953	Güvenilir
Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik	,838	Güvenilir
Fırsatçı Sessizlik	,809	Güvenilir

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan öğretmenlerin görevleri süresince örgütsel öğrenmelerini ölçmek için Watkins ve Marsick tarafından 1993 yılında geliştirilen 42 ifadeden oluşan ve 7 alt boyutta sahip olan öğrenen örgüt boyut anketi (ÖÖBA) kullanılmıştır. Bu 7 alt boyut; Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Öğrenme, Takım Halinde

Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Ortak Vizyon ve Yetkilendirme, Sistemler Arası Bağlam, Destekleyici Liderliktir. ‘‘Sürekli Öğrenme’’ alt boyutu 7 ifadeden, ‘‘Diyalog ve Öğrenme’’ alt boyutu 6 ifadeden, ‘‘Takım Halinde Öğrenme’’ alt boyutu 6 ifadeden, ‘‘Paylaşımçı Sistemler’’ alt boyutu 6 ifadeden, ‘‘Ortak Vizyon ve Yetkilendirme’’ alt boyutu 5 ifadeden, ‘‘Sistemler Arası Bağlam’’ alt boyutu 6 ifadeden ve son olarak ‘‘Destekleyici Liderlik’’ alt boyutu 6 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert ölçeği (Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ‘‘Öğrenen Örgüt Boyut Anketi’’ ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için genel olarak anket formu ifadeleri için Cronbach’s Alpha katsayıları bulunmuştur.

Tablo 3 Öğrenen Organizasyon Ölçeği Güvenilirlik Anketi

	Cronbach’s Alpha	Güven Düzeyi
Öğrenen Organizasyon	,982	Güvenilir
Sürekli Öğrenme	,889	Güvenilir
Diyalog ve Öğrenme (Araştırma)	,914	Güvenilir
Takım Halinde Öğrenme	,976	Güvenilir
Paylaşımçı Sistemler	,998	Güvenilir
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	1,00	Güvenilir
Sistemler Arası Bağlam	1,014	Güvenilir
Destekleyici Liderlik	1,015	Güvenilir

3.1.3. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı okullarda görev yapan öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışmanın araştırma evreni yani küçültülmüş evren olarak nitelendirilen örneklem ise; evrenin içinden seçilmiştir. Çalışmanın evrenini, örneklem seçildiği evren oluşturmaktadır. Çalışma evreni, araştırma evrenini bütün vasfıyla simgelediği fakat evrenin küçük bir resmi olan evrendir ve aynı zamanda örneklem araştırma yapanın tercihi doğrultusunda

seçildiği ulaşılabilen evrendir (Arseven, 2001).Evreni oluşturan Türkiye’de 81 ilde görev yapan öğretmenlerin hepsine tek tek ulaşmanın olanaksız olduğu için evreni temsil etmek açısından küçültülmüş örneklem modeli seçilmiştir. Araştırma kapsamında kısmi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada öğrenen örgütler arasından okulların seçilmesinin nedeni diğer diğer öğrenen örgütlerden daha fazla kurumsallaşmış bir yönetim anlayışına sahip oldukları düşüncesidir. Araştırma konusunu oluşturan kişilerin MEB’e bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin tercih edilme sebebi ise hizmet sektörünün önemli parçaları olduğu düşüncesidir. Millî Eğitim Bakanlığı verilerine göre 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan; kadrolu öğretmen sayısı 774 bin 536’dır, sözleşmeli öğretmen sayısının 114 bin 1’dir, eğitim öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki unvanlarda kadrolu ve sözleşmeli statüde görev yapan personel sayısı 79 bin 451’dir. Resmi ve özel okullarda görev yapan toplam öğretmen sayısı ise 1 milyon 171 bin 891’dir. Eğitim öğretim dönemleri içerisinde öğretmen sayıları değişmediği için sayı net bir şekilde elde edilebilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerden oluşan 423 adet anket pandemi nedeniyle katılımcılara online olarak, sosyal mecralardan yani Telegram grupları ve WhatsApp, üzerinden ulaştırılmıştır. Geri dönüş yapılan anket formlarında boş bırakmalar ya da özensiz şekilde kodlamalar yapılan anket formları bulunmamaktadır çünkü online anket üzerinden oluşturulan sorular için boş bırakma seçeneği verilmemiştir. Elde edilen 423 anket formu üzerinden istatistiksel işlemler yapılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren millî eğitime bağlı okullardan elde edilen verinin büyüklüğü (423); evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklüğü gösteren tablosuna göre belirlenememiş olan bir evren örneklemini temsil edecek seviyede olduğu dile getirilebilir (Ural & Kılıç, 2021).

3.1.4. Verilerin Analizi

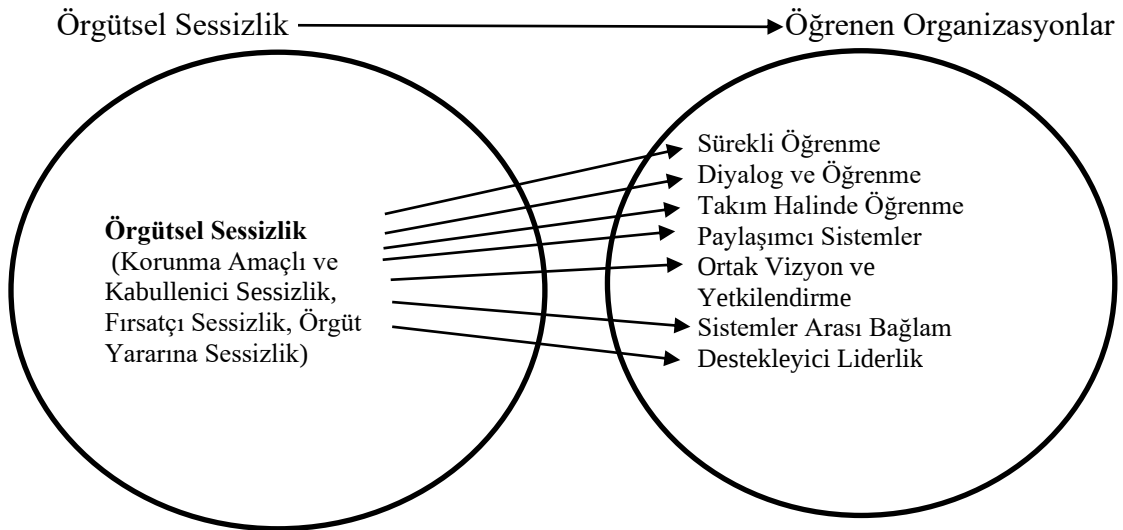
Araştırmada elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi olan IBM SPSS 21 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Birinci bölümde yer alan demografik faktörlere yönelik verileri değerlendirmek için, frekans ve yüzde dağılım gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlardan yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında yararlanılan iki farklı ölçek arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik ve farklılıkları incelemeye yönelik analiz teknikleri kullanılarak bulgular için tablolar ve şekiller yararlanılarak verilmiştir. İlk olarak anket verilerinin dağılımının normalliği

belirlemek için Kolmogorov- Smirnov testi yapılmıştır. Verilerin dağılımının normal olduğu tespit edilmiştir ve ardından parametrik analizler yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ile öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişkinin incelenmesi için basit korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerden yola çıkılarak analizlerin yorumlanmasında $p < 0.05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Seçilen iki değişkenin aralarındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır ve değişkenler arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiş. Daha sonra örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyonlar üzerindeki etkisini belirlemek ve hipotezleri kanıtlamak için regresyon analizi yapılmıştır. Regrasyon analizi kullanılarak parametre tahminleri, model özet tablosu ve varyans analiz tablosu kullanılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizlerde belirlenen güven aralığı %95 tir. Bulunan “p” değerinin (probability) 0,05’ten küçük olduğunda ($p < 0,05$), H_0 hipotezi reddedilmekte (Yurt, 2021) ve değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, 0,05’ten büyük olduğu durumlarda ise H_0 hipotezi kabul edilerek istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı yorumu yapılmıştır.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, araştırma modelinden yola çıkılarak açıklanmıştır. Araştırmanın modeli aşağıda şekil 5’te gösterildiği gibidir.

Şekil 5 Araştırmanın Modeli



H1: Örgütsel sessizlik ile Öğrenen Organizasyonlar arasında anlamlı etki vardır.

H1a: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sürekli Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

H1b: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Diyalog ve Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

H1c: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Takım Halinde Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

H1d: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Paylaşım Sistemleri arasında anlamlı etki vardır.

H1e: Örgütsel Sessizlik (Korunmacı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Ortak Vizyon ve Yetkilendirme arasında anlamlı etki vardır.

H1f: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sistemler Arası Bağlam arasında anlamlı etki vardır.

H1g: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Destekleyici Liderlik arasında anlamlı etki vardır.

3.3. Bulgular ve Yorum

Bulgular ve yorum bölümünde hizmet sektöründe görev yapan Türkiye genelinde MEB kurumuna bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin demografik özellikleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin frekans analizleri, ilişkileri incelemeye yönelik korelasyon ve regresyon analiz teknikleri, SPSS programı yardımıyla bulunarak bulgular, tablolar ve şekiller kullanılarak incelenip nesnelleştirilecektir.

3.3.1. Demografik Özellikler

Tablo 4 Demografik Özellikler

	SIKLIK	YÜZDE
CİNSİYET		
Kadın	228	53,9
Erkek	195	46,1
Toplam	423	100,0
YAŞ		
21-30	140	33,1

31-40	160	37,8
41-50	97	20,6
50 ve üzeri	36	8,5
Toplam	423	100,0
MEDENİ HAL		
Evli	257	60,8
Bekar	166	39,2
Toplam	423	100,0
	SIKLIK	YÜZDE
EĞİTİM DURUMU		
Lisans	314	74,2
Lisans Üstü	109	25,8
Toplam	423	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ		
0-3 yıl	135	31,9
4-7 yıl	136	32,2
8-11 yıl	62	14,7
12 ve üzeri yıl	90	21,3
Toplam	423	100,0

	SIKLIK	YÜZDE
GÖREV BÖLGESİ		
Marmara Bölgesi	103	24,3
Ege Bölgesi	53	12,5
Karadeniz Bölgesi	54	12,8
Akdeniz Bölgesi	54	12,8
İç Anadolu Bölgesi	53	12,5
Doğu Anadolu Bölgesi	54	12,8
Güneydoğu Bölgesi	52	12,3
Toplam	423	100,0
BRANŞ		
Sayısal	147	34,8
Sözel	167	39,5
Kültür	109	25,8
Toplam	423	100,0

Katılımcıları tanımlamaya yönelik gerçekleştirilmiş olan frekans analizlerindeki cinsiyet dağılımına göre kadınların toplam katılımcı sayısının %53,9'unu erkeklerin ise %46,1'ini oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 31-40 yaş grubunun toplam katılımcı sayısının %37,8'ini oluşturduğu, en az 50 ve üzerinde yaşa sahip olan katılımcının toplam katılımcı sayısının %8,5'i olduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımına bakıldığında evli kişilerin, toplam katılımcı sayısının %60,8'ini oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımları incelendiğinde, eğitim seviyesi, lisans olan katılımcıların, toplam katılımcı sayısının %74,2'sini oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların, görevde bulundukları okullarda toplam çalışma süreleri dağılımına göre kurumlarında 4-7 arası çalışanların, toplam katılımcı sayısının %32,2'ini oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların Türkiye'de görev yaptıkları coğrafi bölgelere göre dağılımlarına bakıldığında, toplam katılımcı sayısının Marmara Bölgesinde görev öğretmenlerin %24,3'ünün oluşturduğu söylenmektedir.

3.3.2. Frekans Analizi

Tablo 5 Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları

	ORTALAMA	STANDART SAPMA
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	2,44	1,000
Kabullenici ve Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik	2,50	10,835
Çatışmalardan kaçınmak için okulda sessiz kaldım.	2,55	1,264
Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için okulda sessiz kaldım.	2,43	1,249
Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için okulda sessiz kaldım.	2,42	1,252
Negatif sonuçlardan korktuğum için okulda sessiz kaldım.	2,48	1,308
Diğer öğretmen arkadaşlarımın ve okul idaresinin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için okulda sessiz kaldım.	2,26	1,235
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için okulda sessiz kaldım.	2,58	1,280
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için okulda sessiz kaldım.	2,80	1,412

Başkaları da bir şey söylemediği için okulda sessiz kaldım.	2,57	1,317
Okul idaresi öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için okulda sessiz kaldım.	2,58	1,314
Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için okulda sessiz kaldım.	2,39	1,283
Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik	2,67	1,196
Başkalarını utandırmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.	2,61	1,307
Okul idaresinin ve öğretmen arkadaşlarımla gönülünü kırmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.	2,75	1,271
Fırsatçı Sessizlik	2,10	0,999
Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için okulda sessiz kaldım.	2,03	1,207
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için okulda sessiz kaldım.	2,17	1,167
Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.	2,12	1,149

Tablo 5'e göre araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine ait frekans dağılımlarını incelediğimizde araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik değişkenine 2,40'lık oranla "Katılıyorum" şeklinde cevap verdiği gözlemlenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları bakımından baktığımızda "Kabullenici ve Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik" alt boyutuna 2,50'lik bir oranla "Katılıyorum", "Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik" alt boyutuna 2,67'lik bir oranla "Katılıyorum", "Fırsatçı Sessizlik" alt boyutuna 2,10'luk bir oranla "Katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Anketlere verilen ortalamalara göre örgütsel sessizlik boyutları içerisinde en fazla katılım sağlanan boyut, öğretmenlerin sahip olduğu örgüt yararına (koruma amaçlı) sessizlik algısının diğer boyutlara göre daha fazla öne çıktığı, en az öne çıkan boyutun ise fırsatçı sessizlik boyutu olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 6 Araştırmada kullanılan Öğrenen Organizasyon Ölçeğine Ait Frekans Dağılımları

	ORTALAMA	STANDART SAPMA
ÖĞRENEN ORGANİZASYON ÖLÇEĞİ	3,29	0,866
Sürekli Öğrenme	3,19	,899
Öğretmenler, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	3,24	1,187
Öğretmenler, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç	3,43	1,080

duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.		
Öğretmenler, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	3,67	1,059
Öğretmenler, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	3,04	1,218
Öğretmenlere, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	2,96	1,204
Öğretmenler, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	3,35	1,082
Öğretmenler, öğrenme için ödüllendirilir.	2,64	1,275
Diyalog ve Öğrenme (Araştırma)	3,48	,914
Öğretmenler, birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.	3,17	1,157
Öğretmenler, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	3,42	1,045
Öğretmenler, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.	3,51	1,116
Öğretmenler kendi görüşlerini ifade ettiklerinde diğer öğretmenlerinde düşüncelerini sorar.	3,52	1,064
Öğretmenler, birbirine saygılıdır.	3,77	,994
Öğretmenler, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	3,53	1,052
Takım Halinde Öğrenme	3,28	,976
Okulumuz, kendi hedeflerini ihtiyaçları doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	3,37	1,144
Okulumuz, bireyin ve grubun nasıl çalışacağına odaklanır.	3,33	1,090
Okulumuz, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.	3,32	1,099
Okulumuz, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirir.	3,31	1,106
Okulumuz, öğretmenlerin elde ettikleri başarıları ödüllendirir.	3,05	1,262
Okul idaresi öğretmenlerin önerilerini dikkate alacağından emindir.	3,31	1,178
Paylaşımçı Sistemler	3,15	,998
Okulumuzun, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	3,30	1,110
Okulumuz, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	3,36	1,120
Okulumuz, öğretmenlerin yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	2,97	1,219
Okulumuzun hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	3,00	1,193

Okulumuz, problemlerden elde ettiği sonuçların, öğretmenler tarafından öğrenilmesini sağlar.	3,17	1,141
Okulumuz, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.	3,16	1,131
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	3,29	1,00
Okulumuz, öğretmenlerin inisiyatif almasını onaylar.	3,30	1,155
Okulumuz, öğretmenlere görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	3,09	1,183
Okulumuz, öğretmenleri kurumun vizyonuna katkı sağlamaya teşvik eder.	3,42	1,139
Okulumuz, öğretmenlerin görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	3,37	1,103
Okulumuz, kabul edilebilir risk alan öğretmenleri destekler.	3,27	1,158
Sistemler Arası Bağlam	3,29	1,01
Okulumuz, öğretmenlerin okul ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	3,40	1,128
Okulumuz, öğretmenlerin geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	3,31	1,135
Okulumuz, öğretmenlerin fikirlerini karar noktasına getirmede teşvik edicidir.	3,29	1,132
Okulumuz, alınan kararlarda öğretmenlerin moralini göz önünde bulundurur.	3,19	1,235
Okulumuz, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı kurumlarla birlikte çalışır.	3,26	1,174
Okulumuz, öğretmenlerin bir problemi çözerken okul içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	3,33	1,122
Destekleyici Liderlik	3,35	1,01
Okul idaresi, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle destekler.	3,42	1,070
Okul idaresi, okulun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve gelecek hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.	3,43	1,103
Okul idaresi, okulun vizyonuna ulaşmada tüm öğretmenlerin katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.	3,39	1,124
Okul idaresi, öğretmenleri yetiştirmek için çaba gösterir.	3,23	1,190
Okul idaresi, sürekli olarak öğrenme için fırsat arar.	3,21	1,200
Okul idaresi, okulun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlar.	3,46	1,111

Tablo 6'ya göre araştırmada kullanılan öğrenen organizasyon ölçeğine ait frekans dağılımlarını incelediğimizde araştırmaya katılanların öğrenen organizasyon

değişkenine 3,29'luk oranla “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği. Öğrenen organizasyon ölçeğinin alt boyutlarına bakımından bakıldığında “Sürekli Öğrenme” alt boyutu 3,19'luk oranla “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği, “Diyalog ve Öğrenme” alt boyutuna 3,48'lik oranla daha çok “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği, “Takım Halinde Öğrenme” alt boyutuna 3,28'lik oranla “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği, “Paylaşımcı Sistemler” alt boyutuna 3,15'lik oranla daha az “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği, “Ortak Vizyon ve Yetkilendirme” alt boyutuna 3,29'luk oranla “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği, “Sistemler Arası Bağlam” alt boyutuna 3,29'luk oranla “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği, “Destekleyici Liderlik” alt boyutuna 3,35'lik oranla “Katılıyorum” şeklinde cevap verildiği gözlemlenmiştir. Anketlere verilen ortalamalara göre öğrenen organizasyon boyutları içerisinde en fazla katılım sağlanan boyut, öğretmenlerin sahip olduğu diyalog ve öğrenme algısının diğer boyutlara göre daha fazla öne çıktığı, en az öne çıkan boyutun ise sürekli öğrenme boyutunun olduğu gözlemlenmiştir. Hizmet sektörünün ana unsuru insan olduğundan, öğretmenlerin hizmet için görev yaptıkları okullarda sergiledikleri davranışlara göre ankete vermiş oldukları cevaplardan da görülebileceği gibi genel olarak öğretmenlerin örgüt içinde sessiz kaldıklarında örgütsel öğrenmede eksik kaldıkları fakat örgüt içinde sessiz kalmadıklarında örgütsel öğrenmeden geri kalmayarak örgütçe öğrendikleri ve yeniliklere açık oldukları söylenebilmektedir.

3.3.3. İlişkileri İncelemeye Yönelik Analizler

3.3.3.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analiziyle birlikte değişkenler arasındaki ilişkiler bu bölümde araştırılacak ve incelenecektir. Çalışmanın ana boyutları örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenmedir. Örgütsel sessizlik boyutunun alt boyutları, korunma (pasif) amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına (koruma amaçlı) sessizliktir. Örgütsel öğrenme boyutunun alt boyutları, sürekli öğrenme, paylaşımcı sistemler, takım halinde öğrenme, diyalog ve öğrenme, sistemler arası bağlam, ortak vizyon ve yetkilendirme, destekleyici liderliktir. Örgütsel sessizlik boyutu alt boyutlarıyla bir bütün olarak örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Korelasyon analizi araştırma için seçilmiş olan iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ve tercih edilen istatistik metotlarından birisidir. Korelasyon analizinde, araştırma için daha önceden belirlenmiş değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz. Farklı biçimlerde hesaplanan ve farklı hedefler için kullanılan değişik adlandırmalar alan korelasyon katsayıları vardır.*** Bunlardan Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve formülü ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$). Korelasyon katsayısı, ilişkinin olmadığı durumda 0, kuvvetle ve tam bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır (Kalaycı, 2006).

Tablo 7 Korelasyon katsayısı değer aralığı tablosu

ÇOK ZAYIF (+)	ZAYIF (+)	ORTA (+)	KUVVETLİ (+)	ÇOK KUVVETLİ (+)
$0,00 < r \leq 0,25$	$0,26 \leq r \leq 0,49$	$0,50 \leq r \leq 0,69$	$0,70 \leq r \leq 0,89$	$0,90 \leq r < 1$

Analiz sonucundaki sig. değeri analiz sonucunda çıkan değerin önemli olup olmadığını belirtmektedir. Eğer; Sig > 0,05 ise sonuç önemli değildir fakat Sig < 0,05 ise sonuç önemlidir.

Elde edilen korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,01$ veya 0,01 olarak ele alınmıştır. Tablo 8’de görüldüğü gibi analiz sonrası araştırmada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenip gözlemlenmesi sonucu aşağıdaki bulgulara rastlanılmıştır.

Tablo 8 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ve Öğrenen Organizasyon ile alt boyutları Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Paylaşımçı Sistemler, Ortak Vizyon ve Yetki

		Kabullenici ve Korunma (Pasif) Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik	Fırsatçı Sessizlik	Örgütsel Sessizlik Toplam
Sürekli Öğrenme	r	-,296**	-,244**	-,160**	-,284**
	p	,000	,000	,000	,000

Diyalog ve Öğrenme	r	-,279**	-,244**	-,167**	-,273**
	p	,000	,000	,000	,000
Takım Halinde Öğrenme	r	-,317**	-,292**	-,190**	-,313**
	p	,000	,000	,000	,000
Paylaşımçı Sistemler	r	-,316**	-,300**	-,152**	-,307**
	p	,000	,000	,000	,000
Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	r	-,331**	-,278**	-,207**	-,325**
	p	,000	,000	,000	,000
Sistemler Arası Bağlam	r	-,304**	-,287**	-,178**	-,301**
	p	,000	,000	,000	,000
Destekleyici Liderlik	r	-,308**	-,281**	-,229**	-,313**
	p	,000	,000	,000	,000
Öğrenen Organizasyon Toplam	r	-,344**	-,309**	-,205**	-,339**
	p	,000	,000	,000	,000
*Çok zayıf, **zayıf, ***orta, ****kuvvetli, *****çok kuvvetli anlamına gelmektedir.					
Korelasyon Değeri: (r), Anlamlılık Değeri: (p)					

“Örgütsel Sessizlik” ile “Öğrenen organizasyon” arasında -,339’luk bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgüt içerisindeki sessizlik arttıkça organizasyon içerisinde öğrenmenin azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05 >0,00 arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik” ile “Öğrenen organizasyon” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

“Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile Sürekli Öğrenme arasında -,284’lük bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) arttıkça sürekli öğrenme azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05 >0,00 arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Sürekli Öğrenme” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

“Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Diyalog ve Öğrenme” arasında -,273’lük

bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) arttıkça diyalog ve öğrenmenin azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri $0,05 > 0,00$ arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Diyalog ve Öğrenme” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

“Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Takım Halinde Öğrenme” arasında -,313’lik bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) arttıkça takım halinde öğrenmenin azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri $0,05 > 0,00$ arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Takım Halinde Öğrenme” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

“Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Paylaşımcı Sistemler” arasında -,307’lik bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) arttıkça paylaşımcı sistemlerin azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri $0,05 > 0,00$ arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Paylaşımcı Sistemler” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

“Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Ortak Vizyon ve Yetkilendirme” arasında -,325’lik bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) arttıkça ortak vizyon ve yetkilendirmenin azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri $0,05 > 0,00$ arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Ortak Vizyon ve Yetkilendirme” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

“Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Sistemler Arası Bağlam” arasında -,301’lik bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) arttıkça sistemler arası bağlamın azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05 >0,00 arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Sistemler Arası Bağlam” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

“Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Destekleyici Liderlik” arasında -,313’lük bir oranla zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) arttıkça destekleyici liderliğin azalacağı gözlemlenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05 >0,00 arasında olduğundan dolayı sonuç önemlidir. Araştırmanın sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik)” ile “Destekleyici Liderlik” arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

3.3.3.2. Regresyon Analizi

Örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyon performansı üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılacaktır. Daha öncesinde korelasyon analizi ile örgütsel sessizlik ve öğrenen organizasyon performansı arasındaki korelasyon analizi ile aralarında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonrasında örgütsel sessizlik ve öğrenen organizasyon performansını ne kadar etkilediğini regresyon analizi ile bulduk.

$$Y=A+B.X \text{ (Basit Doğrusal Regrasyon Modeli)}$$

$$Y=\text{Bağımlı Değişken}$$

$$X=\text{Bağımsız Değişken (Örgütsel Sessizlik)}$$

$$A=\text{Sabit Kat Sayımız (Constant)}$$

$$B=\text{Bağımsız Değişkenimizin Katsayısı}$$

H1: Örgütsel sessizlik ile Öğrenen Organizasyonlar arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 9 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Öğrenen Organizasyon Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,996	,107		37,246	,000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,250	,068	-,313	-3,666	,000
Örgüt Yararına Sessizlik	-,077	,052	-,106	-1,485	,138
Fırsatçı Sessizlik	0,61	,056	,071	1,100	,272
Bağımlı Değişken: Öğrenen Organizasyon Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,126 Dublin Watson: 1,718, F: 20,124, Sig: ,000					

Çalışmaya katılanların “Öğrenen Organizasyon” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyonu etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:000), modelin genel açıklayıcılığı ,126’dır. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,313 (p=,000. $\beta=3,996$). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun ve “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur. Regresyon analizi sonucunda Örgütsel Sessizliğin Öğrenen Organizasyon performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1a: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sürekli Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 10 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sürekli Öğrenme Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,781	,114		33,307	,000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,276	,072	-,333	-3,826	,000
Örgüt Yararına Sessizlik	-,029	,055	-,039	-,533	,595
Fırsatçı Sessizlik	,085	,059	,095	1,444	,149
Bağımlı Değişken: Sürekli Öğrenme Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,086					

Dublin Watson: 1,636, F: 14,268, Sig: ,000

Çalışmaya katılanların “Sürekli Öğrenme” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin sürekli öğrenme performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig: ,000), modelin genel açıklayıcılığı ,086’dır. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,333’tir. (p=,000. β =3,781). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun ve “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin sürekli öğrenme performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1a hipotezi kabul edilmiştir.

H1b: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Diyalog ve Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 11 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Diyalog ve Öğrenme Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,082	,116			,000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,221	0,74	-,262	-,301	,003
Örgüt Yararına Sessizlik	-,055	,056	-,072	-,987	,324
Fırsatçı Sessizlik	,051	,060	,056	,848	,397
Bağımlı Değişken: Diyalog ve Öğrenme Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,081 Dublin Watson: 1,570 , F: 12,378 , Sig: ,000					

Çalışmaya katılanların “Diyalog ve Öğrenme” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin diyalog ve öğrenme performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig: ,000), modelin genel açıklayıcılığı ,081’dir. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,262 (p=,000. β =4,082). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun ve “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin diyalog ve öğrenme performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1b hipotezi kabul edilmiştir.

H1c: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Takım Halinde Öğrenme arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 12 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Takım Halinde Öğrenme Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,020	,122		32,891	,000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,244	,078	-,271	-3,147	,002
Örgüt Yararına Sessizlik	-,095	,059	-,116	-1,609	,108
Fırsatçı Sessizlik	,061	,063	,062	,956	,340
Bağımlı Değişken: Takım Halinde Öğrenme Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,328 Dublin Watson: 1,826 , F: 16,895, Sig: ,000					

Çalışmaya katılanların “Takım Halinde Öğrenme” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin diyalog ve öğrenme performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı ,328’dir. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,271 (p=,000. B=4,020). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun ve “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin takım halinde öğrenme performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1c hipotezi kabul edilmiştir.

H1d: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Paylaşımçı Sistemler Arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 13 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Paylaşımçı Sistemler Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,888	,124		31,275	,000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,283	,079	-,307	-3,578	,000
Örgüt Yararına Sessizlik	-,114	,060	,136	-1,897	,059

Fırsatçı Sessizlik	,135	,065	,135	2,094	,037
Bağımlı Değişken: Paylaşımçı Sistemler Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,342 Dublin Watson: 1,724 , F: 18,549, Sig: ,000					

Çalışmaya katılanların “Paylaşımçı Sistemler” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin diyalog ve öğrenme performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı ,342’dir. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,307 (p=,000 B=,3,888). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur. “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun açıklayıcılığı ,135’dir. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin paylaşımçı sistemler performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1d hipotezi kabul edilmiştir.

H1e: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Ortak Vizyon ve Yetkilendirme arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 14 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Ortak Vizyon ve Yetkilendirme Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,063	,125		32,422	,000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,298	,080	-,321	-3,737	,000
Örgüt Yararına Sessizlik	-,048	,060	-,057	-,794	,428
Fırsatçı Sessizlik	,049	,065	,049	,753	,452
Bağımlı Değişken: Ortak Vizyon ve Yetkilendirme Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,335, Dublin Watson: 1,939 , F: 17,633, Sig: ,000					

Çalışmaya katılanların “Ortak Vizyon ve Yetkilendirme” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin diyalog ve öğrenme performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı ,335’dir. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,321 (p=,000. β =4,063). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun ve “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur.

Regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin ortak vizyon ve yetkilendirme performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1e hipotezi kabul edilmiştir.

H1f: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sistemler Arası Bağlam arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 15 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Sistemler Arası Bağlam Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,037	,127		31,694	,000
Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,237	,081	-,254	-2,931	,004
Örgüt Yararına Sessizlik	-,108	,061	-,128	-1,762	,079
Fırsatçı Sessizlik	,069	,066	,068	1,038	,300
Bağımlı Değişken: Sistemler Arası Bağlam Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,319 Dublin Watson: 1,860, F: 15,783, Sig: ,000					

Çalışmaya katılanların “Sistemler Arası Bağlam” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin diyalog ve öğrenme performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı ,319’dır. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,254 (p=,000. B=4,037). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun ve “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin sistemler arası bağlam performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1f hipotezi kabul edilmiştir.

H1g: Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Destekleyici Liderlik arasında anlamlı etki vardır.

Tablo 16 Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı ve Kabullenici Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik) ile Destekleyici Liderlik Arasındaki Regresyon

Model	St. Olmayan Katsayısı		St. Katsayısı	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,145	,128		32,461	,000

Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik	-,194	,081	-,207	-2,387	,017
Örgüt Yararına Sessizlik	-,092	,062	-,108	-1,489	,137
Fırsatçı Sessizlik	-,027	,066	-,026	-,406	,685
Bağımlı Değişken: Destekleyici Liderlik Performansı, Düzeltilmiş R ² : ,316 Dublin Watson: 1,750, F: 15,519, Sig: ,000					

Çalışmaya katılanların “Destekleyici Liderlik” performansının belirleyiciliği için alınan “Örgütsel Sessizlik” arasındaki regresyon analizine ait tablo incelendiğinde, örgütsel sessizliğin diyalog ve öğrenme performansını etkilemesi ile ilgili model anlamlıdır (sig:0.000), modelin genel açıklayıcılığı ,316’dır. Örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutlardan “Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizlik” açıklayıcılığı -,207 (p=,000. B=4,145). “Örgüt Yararına Sessizlik” alt boyutunun ve “Fırsatçı Sessizlik” alt boyutunun anlamlı bir açıklayıcılığı istatistiksel olarak yoktur. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin destekleyici liderlik performansını etkileyeceği yönünde oluşturulmuş olan H1g hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17 Öğrenen organizasyon ve örgütsel sessizlik değişkenlerine etki eden faktörler ile ilgili analiz sonuçları

Değişkenler	Hipotezler	Beta (β)	Kabul/Red
Örgütsel sessizlik → Öğrenen organizasyon	H1	3,996	Kabul
Örgütsel Sessizlik → Sürekli Öğrenme	H1a	3,781	Kabul
Örgütsel sessizlik → Diyalog ve Öğrenme	H1b	4,082	Kabul
Örgütsel sessizlik → Takım Halinde Öğrenme	H1c	4,020	Kabul
Örgütsel sessizlik → Paylaşımcı Sistemler	H1d	3,888	Kabul
Örgütsel sessizlik → Ortak Vizyon ve Yetkilendirme	H1e	4,063	Kabul
Örgütsel sessizlik → Sistemler Arası Bağlam	H1f	4,037	Kabul
Örgütsel sessizlik → Destekleyici Liderlik	H1g	4,145	Kabul

SONUÇ

Öğrenme kavramı insanlığın yaradılışından günümüze kadar ki süreçte çağlar boyunca hep önem arz eden bir olgu olmuştur. Bir bebek doğduğu andan itibaren hayata öğrenerek uyum sağlayabilir. İnsanoğlu konuşmayı, yemek yemeyi, yürümeyi, koşmayı, okumayı, yazmayı vb. tüm eylemlerini gözlemleyerek veya çevresel etkenler sayesinde öğrenerek hayatına yön verir. Aslında insanoğlu varoluşuyla birlikte ilk olarak öğrenmeyi öğrenir. Öğrenme olgusunun bu kadar önem arz ettiği bir dünyada işletmeler, organizasyonlar içinde öğrenme olgusu çok önemlidir. Öğrenme eylemi ile birçok başarı elde edilir ve hedefler doğrultusunda emin adımlarla ilerlenebilir.

Öğrenme kavramının çok fazla önem taşıdığı günümüzde, organizasyonlar açısından da güçlü bir etken olduğu açıklanmak için bu tez çalışmasında öğrenme kavramı incelenmiştir. Öğrenen organizasyonlar görevlerini öğrenerek yerine getirirler, asıl amaçları ilk olarak, öğrenmeyi öğrenmek daha sonra yeni olguları ve nesneleri öğrenmektir aslında öğrenen organizasyonlar öğrenerek sürekliliklerini korurlar. Öğrenen organizasyonlar, bünyesindeki bireyleri ve grupları hem kendi içinde olumsuzluklardan hem de çevresindeki olumsuz etkenlerden koruyarak başarılı olmayı sağlar. Öğrenen organizasyonların çevresindeki olumsuzluk etkenlerden en önemlisi rekabettir. Globalleşen dünyada her geçen gün rekabet kıyasıya artmaktadır. Rekabete uyum sağlamak her işletmenin ve her organizasyonun vazgeçilemez görevidir. Rekabet sayesinde rakipler geride bırakılabilir bu sayede piyasanın ve alanın en başarılısı olunabilir. Rekabet bir işletmeyi ve bir organizasyonu başarısız kılabilceği gibi stratejiler sayesinde başarılı da kılabilir. Rekabetti anlamsız kılacak en önemli etken ise yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri takip ederek, öğrenmektir. Öğrenen organizasyonlar, öğrenme eylemi ile var olan ve performanslarını sergileyen

organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlarda yenilikler ve teknolojik gelişmeler sayesinde öğrenmede daha başarılı olurlar. Her öğrenen organizasyon başarılı olamayabilir, başarısızlık sebeplerinin başında ise iletişim kopukluğu gelir, çünkü öğrenen organizasyonlar için kendi içlerinde iletişim ve etkileşim çok önemlidir. Öğrenen organizasyonlar iletişim ile öğrenmeyi organizasyon içine yayarlar, etkileşim ile geri dönüşler olarak, yapılması veya yapılmaması gereken hususları belirlerler. Fakat iletişimde sorun yaşayan bir öğrenen organizasyon zaman içinde birçok sorunla karşılaşacaktır.

Öğrenen organizasyonlarda iletişimde sorunların çıkmasının en önemli kaynağı örgütsel sessizliktir ve yine öğrenen organizasyonlar için öğrenme olgusunun başarısız olma sebebi de örgüt içindeki sessizliktir. Öğrenen organizasyonların hedeflerinde başarılı olabilmeleri için, örgütsel sessizlik silsilesi içine girmemeleri gerekir. Organizasyon içerisinde sessizlik, örgütsel düzeyde olabileceği gibi bireysel düzeyde de olabilir, düzeylerde farklılıklar görülebileceği aynı zamanda sessizliği etkileyen başka etkenlerde olabilir. Örneğin örgütsel sessizlik bireyin kendini koruma amaçlı yapılabilir, örgüt bireyi kendini koruyabileceği gibi aynı zamanda örgütü ve diğer takım arkadaşlarını koruma amaçlı sessiz kalınabilir ve örgüt bazında veya birey bazında fırsatlar göz önünde tutularak sessizlik yaşanabilir. Örgütsel sessizliğin sebebinin önemli olduğu kadar önlenmesi de çok önemlidir. Örgütsel sessizlik yerine organizasyonlarda örgütsel seslilik yerini alırsa iletişim daha da güçlenir ve böylece öğrenen organizasyonlar amaçları doğrultusunda başarıya giderler. Örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyonlar üzerindeki etkisini incelemek için bu çalışma yapılmıştır ve bazı analizler incelenerek yorumlanmıştır.

Bu bilgiler ışığında, hipotezler bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki etkiyi incelemek üzerine kurulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etkiyi ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. İlişkilerin derecesine istinaden regresyon analizi sonuçlarına göre, “Örgütsel Sessizlik” ile “Öğrenen Organizasyon” arasında anlamlı etki olduğu bulunmuştur. Herhangi bir değişkenimizdeki artış veya azalış diğer değişkeni etkilemektedir. Değişkenler arasındaki anlamlılık değeri hipotezler için önemlidir. Sonuç olarak öğretmenlerin sahip olduğu “Örgütsel Sessizlik” ile “Öğrenen Organizasyon” davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Öğretmenlerin, öğrenme davranışını devam ettirdikleri sürece örgüt içerisinde sessiz kalmadıkları fakat eğer öğrenme davranışı sürecinde herhangi bir devamsızlık, davranış bozukluğu veya öğrenmeye katılmama gibi olaylar sonucunda örgüt içerisinde sessiz kalacakları kanaatine varılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile sürekli öğrenme davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1a hipotezi kabul edilmiştir. Öğretmenlerin herhangi bir sebeple örgüt içerisinde sessiz kalmaları sürekli öğrenmelerini olumsuz etkilemektedir. Sürekli öğrenme eylemini yerine getirmeyen örgüt bireyi, devamlılığı kaçıracağından dolayı zaman içerisinde öğrenme eylemini yerine getiremeyeceği gibi örgüte, astlarına ve üstlerine karşı kendini olumsuz duruma düşürecektir. Bu durumla zamanla bireyin motivasyonunu düşürebilir böylece organizasyona dair görevlerini yerine getirmede etkinlik ve verimliliğini düşürebilir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile diyalog ve öğrenme davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1b hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt bireyinin örgüt içerisinde isteyerek veya istemeyerek sessiz kalması,

diyalog ve öğrenme davranışını olumsuz etkileyecektir. Öğretmenlerin, sessiz kalmayı tercih etmeleri diyalog ve öğrenme performanslarını olumsuz etkilemektedir. Diyalog ve öğrenme performansında başarılı olamayan birey, iletişimde güçlükler yaşamaya başlayacak ve araştırma davranışına dair eksikliklerle performansını düşürecekler. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile takım halinde öğrenme davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1c hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt içerisinde öğretmenlerin, sessiz kalmaları sonucunda takım halinde öğrenme davranışlarını olumsuz etkileyeceği saptanmıştır. Organizasyon bireyinin, takım halinde öğrenme performansına katılamama veya katılmama gibi davranışları sonucunda sadece kendi öğrenme performansını değil aynı zamanda organizasyonunda öğrenme davranışını olumsuz etkileyecektir çünkü örgüt bireyi takımın bir parçasıdır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile paylaşımcı sistemler davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1d hipotezi kabul edilmiştir. Paylaşımcı sistemlerin olumsuz etkilenmesinin sebebi, örgüt bireyinin organizasyon içinde sessiz kalmasından kaynaklanır. Paylaşımcı sistemler performansının eksik kalması sonucunda, birey teknolojik gelişmelerin organizasyona yenilikler katmasında eksik kalmasına, yeni bilgilerin paylaşılmasında geride kalmasına sebep olur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile ortak vizyon ve yetkilendirme davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1e hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt bireyinin sessiz kalması sonucunda, sorumluluk sahibi olamama, sorumluluklarını yerine getirememesinden dolayı organizasyonun görevlerinde gerilemeler yaşanması gibi durumlar olur. Bu durumda bireyin öğrenen organizasyonun parçası olması için ortak

vizyon ve yetkilendirme performansına dahil olamamasına sebep olur. Sorumluluk sahibi bir örgüt bireyi, öğrenmeye motive olur ve böylece örgüt içerisinde sessiz kalmak yerine örgüte ve kendine öğrenme davranışında katkıda bulunur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile sistemler arası bağlam davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1f hipotezi kabul edilmiştir. Sistemler arası bağlam, organizasyonda örgüt bireylerinin bütün görev ve davranışları için gereklidir, örgüt bireyleri bilgiyi ve çevreyi kullanır ve bağlantılar kurar. Örgüt bireyinin örgütte sessiz kalması, sistemler arası bağlam kurmasını olumsuz etkiler. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile destekleyici liderlik davranışı arasında anlamlı etki vardır şeklinde oluşturulmuş olan H1g hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt bireyinin takım arkadaşlarıyla olan iletişimi ve ilişkisi organizasyon için birçok anlamda önem ifade etmektedir. Astlar ve üstler arasındaki ilişkinin güçlü olması durumunda öğrenen organizasyon daha başarılı olacaktır fakat astlar ve üstler arasındaki ilişkinin kopuk veya kötü olması durumunda öğrenen organizasyon başarısız olacaktır. Başarıyı elde eden öğrenen organizasyon amaçlarına ulaşır. Bu bilgiler doğrultusunda, örgüt bireyinin organizasyon içerisinde sessiz kalması durumunda organizasyon lideriyle iyi bir iletişime sahip olmaz bu durumda da hem örgüt bireyinin hem de liderin olumsuz etkilenmesine sebep olur.

Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ilişkisel olarak değişkenler incelenmiştir. Öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ve alt boyutları, (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ve öğrenen organizasyon ile alt boyutları (sürekli öğrenme, diyalog ve öğrenme, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, ortak vizyon ve yetki) arasında zayıf ve negatif bir

ilişki vardır. Aralarındaki ilişkinin boyutu, zayıf ve negatif yönlü bir ilişkidir. Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile öğrenen organizasyon alt boyutlarından sürekli öğrenme ile arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile öğrenen organizasyon alt boyutlarından diyalog ve öğrenme arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile öğrenen organizasyon alt boyutlarından takım halinde öğrenme arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile öğrenen organizasyon alt boyutlarından paylaşımcı sistemler arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile öğrenen organizasyon alt boyutlarından ortak vizyon ve yetkilendirme arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile öğrenen organizasyon alt boyutlarından sistemler arası bağlam arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları (korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) ile öğrenen organizasyon alt boyutlarından destekleyici liderlik arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Yapılan araştırmalar, incelemeler ve açıklamalar doğrultusunda örgütsel sessizliğin öğrenen organizasyonlar üzerinde etkisi olduğu kanısına varılmıştır, etkinin yönü negatif ve etkinin büyüklüğün zayıf olduğu saptanmıştır. Organizasyon içinde bireyin, grubun veya takımını sessiz kalma sebebinin sadece bir etkene bağlı olmadığı

birçok etkenin etkili olabileceği kanısına varılmıştır. Öğrenen organizasyonların başarılı olabilmeleri ve öğrenme eylemini bir değer olarak organizasyon kültürüne benimsetilmesi için örgüt içinde iletişimin yönünü ve etkisinin doğru olduğunun bilinmesi gerekir, eğer herhangi bir sorun varsa bu durum zamanla örgüt içinde örgütsel sessizliğin var olmasına sebep olacaktır. Organizasyon içinde örgütsel öğrenmenin artırılması için yapılacak tüm yenilikler ve çalışmalar aynı zamanda organizasyon içinde örgütsel sessizliğin azalmasına hatta yok olmasını sağlayacaktır. Öğrenen organizasyonlar üzerinde örgütsel sessizliğin etkisinin olmaması için birçok strateji geliştirilebilir, inovasyon çalışmaları yapılabilir bu sayede öğrenen organizasyonlar içinde sorunlar yaşanmaz ve daha huzurlu bir ortam yaratılabilir. Bu bilgiler doğrultusunda yapılan bu tez çalışması ve elde edilen bulgular ile, gelecekte yapılabilecek olan örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizlik konuları ile ilgili çalışmalara farklı bir bakış açısı getirmesi ve örgütsel sessizliğin öğrenme ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi ile ilgili yapılabilecek olan çalışmalara öncelik edeceği umulmaktadır.

ÖNERİLER

Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Organizasyon içerisinde, örgütsel sessizliğin yaşanmaması adına, örgüt bireylerinin organizasyonun bir parçası oldukları hissettirilmelidir. Çünkü örgüt bireyi kendini organizasyona ait hissederse, örgüt bünyesinde örgütsel sessizlik yerini örgütsel sesliliğe bırakacaktır.
2. Öğrenen organizasyon içinde, örgütsel sessizliğin yaşanmaması için, organizasyon içinde sadece örgüt düzeyinde değil, bireyler ve gruplar üzerinde de çalışmalar yapılmalıdır.
3. Örgüt bireyinin örgütün üstleri tarafından, organizasyon için değerli oldukları hissettirilmeli ve konuşma özgürlüklerinin olduğu güven duygusu yaşatılmalıdır. Bu durum organizasyon içindeki etkinliği ve verimliliği olumlu

yönde etkileyerek performansın artmasını sağlayacaktır. Böylece öğrenen organizasyonlar daha başarılı olacaktır.

4. Öğrenen organizasyon içindeki liderlerin, öğrenme performansı için yenilik ve gelişmeleri takip etmelidir. Öğrenme için yeni stratejiler geliştirmeli ve takımların sürekli öğrenmeleri için devamlılık elde edilmelidir. Bu sayede öğrenen organizasyonların asıl hedefi olan öğrenme eylemi daha başarılı olacaktır.
5. Organizasyonda üstlerin astlarına herhangi bir şekilde mobing uygulamamaları gerekir, aksi takdirde örgüt içerisinde bireyler ve takımlar sessizleşerek beraberinde olumsuzlukları ve başarısızlıkları getirecektir.

Gelecek Çalışmalar Yönelik Öneriler

1. Gelecek çalışmalar, farklı evren ve örneklem grupları üzerine çalışmalar yapılabilir. Öğrenen organizasyonlardan olan eğitimciler yani öğretmenler ve yöneticileri olduğu gibi farklı öğrenen organizasyonlarda tercih edilebilir. Örneğin, banka çalışanları, hastane çalışanları gibi.
2. Çalışmalar farklı öğrenen organizasyonlarda yapılabileceği gibi öğrenen organizasyonların kendi aralarında karşılaştırmalar yapılabilir. Mesela kurumsal iş yerleri değerlendirmelere alınabilir. Benzer yapıdaki öğrenen organizasyon gruplar ile örnek olabilecek bulgular saptanabilir.
3. Örgütsel sessizlik, sadece öğrenen organizasyon gruplarında yaşanmadığı gibi farklı organizasyonlar incelenebilir ve organizasyon içinde örgütsel sessizliğe sebep olan ve olabilecek etkenler ortaya sunulabilir.
4. Örgütsel sessizlik gerek örgüt için gerek birey için olumsuz bir etken olduğundan dolayı, örgütsel sessizliğin ortadan nasıl yok edilebileceğine dair çalışmalar yapılabilir.
5. Organizasyonlar için iletişim ve etkileşim çok önemli olduğundan dolayı gelecekteki araştırmalarda organizasyonlarda örgütsel seslilik kavramının önemine dair çalışmalar yapılabilir.
6. Araştırma kapsamında, demografik değişkenler, gelecekte yapılabilecek araştırmalar örneklemelerinde kullanılabilir.
7. Yapılan bu araştırmanın gelecekte yapılacak olan örgütsel sessizlik ve öğrenen organizasyonlar konularıyla ilgili çalışmalara ışık tutabilir ve temel olabilir.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (2011). The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections. *Psychology & Health*, 1113-1127.
- Akgemci, T. (2004). Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyonlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 59-72.
- Alerby, E., & Alerby, J. E. (2003). The Sounds of Silence: Some Remarks on The Value of Silence in The Process of Reflection in Relation to Teaching and Learning. *Reflective Practice*, 41-51.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 136-147.
- Alparslan, A., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 136-147.
- Altıntaş, F. (2019). Örgütsel Öğrenme Boyutları Arasındaki İlişkilerin Meta Analizi İle Değerlendirilmesi. *Akademik Sosyal Araştırma Dergisi*, 360-375.
- Arseven, A. D. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Ayaz, S., Altıntaş, F. F., Yıldırım, C., & Tan, F. Z. (2019). Öğrenen Örgüt Disiplinleri Arasındaki İlişki Modeli: Karabük Demir-Çelik İşletmesinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 692-699.
- Aydemir, C., & Aksoy, M. S. (2020). Sağlık İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Algılamaları Ve Eğitim Uygulamalarının Önemi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7-16.
- Balkan Akan, B., & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 72-90.
- Banoğlu, K., & Peker, S. (2012). Öğrenen Örgüt Olma Yolunda İlköğretim Okul Yöneticilerinin Algı Durumu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 71-82.
- Bayraktaroğlu, S., & Özen Kutanis, R. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51-65.

- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2020). İş Tatmini, Örgütsel Muhalefet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 255-271.
- Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management learning*, 569-585.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies* 40:6, 1393-1416.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Historical Review and Current Conceptualizations. J. Greenberg, & M. S. Edwards içinde, *Voice and Silence in Organizations* (s. 3-33). England: Emerald Group Publishing.
- Bruneau, T. J. (1973). Communicative Silences: Forms and Functions. *The Journal of Communication*, 17-46.
- Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-11.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel , F. (2012). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikler. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 145-162.
- Çakır, R., & Yükseltürk , E. (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi Ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 501-512.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 365-387.
- Çoşkun, R. (2000). Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 109-116.
- Dallı, E., & Eren, E. (1998). Öğrenen Organizasyonların Özellikleri ve Uygulamaya İlişkin İki Örnek Olay. *Yüksek Lisan Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davutoğlu, N. A. (2016). Sürdürülebilir Küresel Rekabette Öğrenen Organizasyonların Kurumsal Kültür Oluşturmada Paradigmasal Etkisi. *Congress Book*, 341-348.

- Diker , İ. (2007). Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller Ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, K. (2010, Aralık). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., & O'Neill, R. M. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 407-425.
- Dyne, L. V., Ang , S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies* 40:6, 1359-1392.
- Ensari, H. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 97-111.
- Eren Gümüştekin, G., & Yörük , N. (2002). Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır? *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 183-195.
- Erentürk, M. K. (2020). Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Vatandaşlık Kavramlarının İlişkisel Bağlamda İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 772-778.
- Ergun Özler, D., Dil Şahin, M., & Giderler Atalay, C. (2010). Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 169-194.
- Erigüç, G., & Yalçın Balçık, P. (2007). Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Göre Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 75-106.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 97-124.

- Ersen, N., Ardiç, M., Akyüz, İ., Peker, H., & Bardak, S. (2015). Mobilya Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 113-123.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating Conditions For Organizational Learning. 757-774.
- Garvin , D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harward BusinessReview*, 73-91.
- Gökalp, N. (2005). Öğrenme ve Etkin Öğrenme. *Journal of istanbul Kültür University*, 1-8.
- Gözübenli, M., & Şahin, İ. (2014). Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması. *Nobel Yayınevi*, 263-289.
- Güleş, H., & Çağlayandereli, M. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 183-197.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics*, 17-43.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health services research*, 1539-1554.
- İmamoğlu, A. F., & Mutlu, T. O. (2012). Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 141-150.
- Kahve , Ö., & Özdiş, K. (2014). Öğrenen Organizasyonların Okul Kültürü Üzerindeki Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim* , 50-64.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* . Ankara: Asil Yayınları.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22-36.
- Kılıç , R., & Çiftçi Aytekin, G. (2010). Üniversitede Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Balıkesir Üniversitesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 151-168.

- Kıngır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 63-81.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *J Bus Ethics*, 349-362.
- Konakçı Göven, E., & Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1223-1247.
- Kuru, Ö. (2022). Müsabık Kano ve Kürek Sporcularının Durumluk ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Araştırılması (Türkiye geneli). *Yüksek Lisans Tezi*. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 1-6.
- Marquardt, M. J. (1995). Building A Global Learning Organization: Lessons From The World's Top Corporations. *Industry and Higher Education*, 217-226.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). Looking Again at Learning in The Learning Organization: A Tool That Can Turn Into A Weapon! *The Learning Organization*, 207-211.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 132-151.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies* 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 706-725.
- Nakane, I. (2006). Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38-11.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 161-176.
- Özalp, İ., Uzun, Ö., & Yelkikalan, N. (1998). Öğrenen Organizasyonlar Ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17-28.

- Özçınar, M. F., Demirel , Y., & Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 150-171.
- Özdemir, L., & Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 257-281.
- Özel, F. Ö., & Arslantaş, C. C. (2011). Öğrenme Kavramının Organizasyonlara Yansıtılması Ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Panahia, B., Veiseh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis On Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 735-744.
- Panteli, N., & Fineman, S. (347-352). The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising. *Behaviour & Information Technology*, 2005.
- Peler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). Towards the Learning Company. *Management Education and Development*, 1-8.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Ieee Engineering Management Review*, 18-23.
- Pınar, İ. (2006). Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar. *Öneri Dergisi*, 29-42.
- Pinder, C. C., & Harlos , K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-370.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. *Journal of Management Studies* 40(6), 1537-1562.
- Reese, S., & Yusuf, S. (2018). A View of The Learning Organization From A Practical Perspective: Interview With Michael Marquardt. *The Learning Organization*., 353-361.
- Senge, P. M. (1997). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: YKY, 16.Baskı.
- Sezgin Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47-67.

- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 526-537.
- Şahinkesen, Ö. G., & Ardiç, K. (2010). Öğrenen Organizasyonlar Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 188-217.
- Tan, F. Z., Şener, M., & Buharalı, D. (2020). Bireysel Yaratıcılık ve Öğrenen Organizasyon Disiplinleri Arasındaki İlişki. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 87-109.
- Tepeci, M., & Koçak, G. N. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 379-394.
- Tesser, A., & Rosan, S. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 253-263.
- Toplu, D., & Akça, M. (2013). Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 221-235.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 73-89.
- Tunçer, P. (2013). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 214-244.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (2021, 01 04). TDK: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Uçar Yenihayat, C., & Alper Ay, F. (2020). 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 874-886.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2021). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., & Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 189-208.
- Ünal, S. (1999). Aktif Öğrenme, Öğrenmeyi Öğrenmek ve Probleme Dayalı Öğrenme. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 373-378.

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 441-458.
- Vatansever Toylan, N., & Aydın Göktepe, E. (2010). Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye’deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 61-68.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 1-74.
- Yazıcı, S. (1999). Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 98-102.
- Yetima, B., & Erigüç, G. (2018). Sağlık Çalışanlarında Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 19-32.
- Yılmaz, F., Pülat, R., & Söyük, S. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 1-20.
- Yiyit, T., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 171-204.
- Yurdakul, C., & Büyükyılmaz, O. (2018). Öğrenen Örgütler. Karabük: Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim dalı.
- Yurt, İ. (2021, Şubat). Çalışanın Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyonu Performansına Ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Turizm Alanında Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Zengin, T., & Gündüz, H. B. (2016). Ortaokul Öğretmenlerine Göre Öğrenen Örgüt Algısı. *Yıldız Journal of Education Research*, 62-76.

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1 VİCTORİA J. MARSİCK VE KAREN E. WATKİNS'İN ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELİ	28
TABLO 2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANKETİ.....	73
TABLO 3 ÖĞRENEN ORGANİZASYON ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANKETİ	74
TABLO 4 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	77
TABLO 5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE AİT FREKANS DAĞILIMLARI	79
TABLO 6 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖĞRENEN ORGANİZASYON ÖLÇEĞİNE AİT FREKANS DAĞILIMLARI	80
TABLO 7 KORELASYON KATSAYISI DEĞER ARALIĞI TABLOSU.....	84
TABLO 8 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON İLE ALT BOYUTLARI SÜREKLİ ÖĞRENME, DİYALOG VE ÖĞRENME, TAKIM HALİNDE ÖĞRENME, PAYLAŞIMCI SİSTEMLER, ORTAK VİZYON VE YETKİ	84
TABLO 9 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE ÖĞRENEN ORGANİZASYON ARASINDAKİ REGRESYON.....	88
TABLO 10 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE SÜREKLİ ÖĞRENME ARASINDAKİ REGRESYON	88
TABLO 11 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE DİYALOG VE ÖĞRENME ARASINDAKİ REGRESYON	89
TABLO 12 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE TAKIM HALİNDE ÖĞRENME ARASINDAKİ REGRESYON	90
TABLO 13 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE PAYLAŞIMCI SİSTEMLER ARASINDAKİ REGRESYON	90

TABLO 14 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE ORTAK VİZYON VE YETKİLENDİRME ARASINDAKİ REGRESYON	91
TABLO 15 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE SİSTEMLER ARASI BAĞLAM ARASINDAKİ REGRESYON	92
TABLO 16 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (KORUNMA AMAÇLI VE KABULLENİCİ SESSİZLİK, FIRSATÇI SESSİZLİK, ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK) İLE DESTEKLEYİCİ LİDERLİK ARASINDAKİ REGRESYON.....	92
TABLO 17 ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DEĞİŞKENLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER İLE İLGİLİ ANALİZ SONUÇLARI.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TARİHÇESİ.....	57
ŞEKİL 2 SESSİZLİK SARMALI MODELİ.....	62
ŞEKİL 3 BEKLENTİ TEORİSİ MODELİ.....	63
ŞEKİL 4 ÇALIŞANLARIN SESSİZ KALMALARINA TERCİHLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL.....	65
ŞEKİL 5 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	76



EKLER (VARSA)

Ek 1.a.: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı kapsamında tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırmada Türkiye genelindeki Milli Eğitime bağlı okullarda çalışmakta olan öğretmenlerin, öğrenme ve örgütsel sessizliklerinin " Öğrenen Organizasyonlardaki Örgütsel Sessizlik" başlıklı çalışma ile ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Bu araştırmada yapacağınız katkı ve göstereceğiniz yakın ilgiye teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN (Danışman)
Karabük Üniversitesi

Fatma Nur ÖKSÜZ
Karabük Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM: Demografik Faktörler

1) Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2) Yaşınız:

() 21–30 () 31–40 () 41-50 () 50 ve üzeri

3)Medeni Haliniz:

() Evli () Bekâr

4) Eğitim Durumunuz:

() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5) Kaç yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz:

() 0-3 yıl () 3-6 yıl () 6-9 yıl () 9-12 () 12 yıl ve üzeri

6) Hangi bölgede görev yapıyorsunuz:

() Marmara Bölgesi () Ege Bölgesi () Karadeniz Bölgesi () Akdeniz Bölgesi () İç Anadolu Bölgesi () Doğu Anadolu Bölgesi () Güney Doğu Anadolu Bölgesi

7)Hangi İlde görev yapıyorsunuz:

8)Branşınız:

() Sayısal () Sözel () Kültür

2.BÖLÜM:

Örgütsel Sessizliği Değerlendirme Anketi

1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kısmen katılıyorum 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum

Aşağıda çalışanların örgütsel sessiz kalma tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır, sessizliğe ilişkin ifadelere ne kadar katılıyorsunuz? Soruların yanlış veya doğru cevabı yoktur.	1	2	3	4	5
Çatışmalardan kaçınmak için okulda sessiz kaldım.					
Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için okulda sessiz kaldım.					
Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için okulda sessiz kaldım.					
Negatif sonuçlardan korktuğum için okulda sessiz kaldım.					
Diğer öğretmen arkadaşlarımla ve okul idaresinin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için okulda sessiz kaldım.					
Başkalarını utandırmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.					
Okul idaresinin ve öğretmen arkadaşlarımla gönülünü kırmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.					
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için okulda sessiz kaldım					
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için okulda sessiz kaldım.					
Başkaları da bir şey söylemediği için okulda sessiz kaldım.					
Okul idaresi öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için okulda sessiz kaldım.					

Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için okulda sessiz kaldım.					
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için okulda sessiz kaldım.					
Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için okulda sessiz kaldım.					
Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.					

Ek 1.b.: Anket Formu

Öğrenen Organizasyonlar Değerlendirme Anketi

1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kısmen katılıyorum 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum

Aşağıda çalışanların örgütsel öğrenme tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır, sessizliğe ilişkin ifadelere ne kadar katılıyorsunuz? Soruların yanlış veya doğru cevabı yoktur.	1	2	3	4	5
Öğretmenler, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.					
Öğretmenler, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.					
Öğretmenler, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
Öğretmenler, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.					
Öğretmenlere, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
Öğretmenler, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
Öğretmenler, öğrenme için ödüllendirilir.					
Öğretmenler, birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.					
Öğretmenler, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
Öğretmenler, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.					
Öğretmenler kendi görüşlerini ifade ettiklerinde diğer öğretmenlerinde düşüncelerini sorar.					
Öğretmenler, birbirine saygılıdır.					
Öğretmenler, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					
Okulumuz, kendi hedeflerini ihtiyaçların doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
Okulumuz, bireyin ve grubun nasıl çalışacağına odaklanır.					
Okulumuz, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.					
Okulumuz, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirir.					
Okulumuz, öğretmenlerin elde ettikleri başarıları ödüllendirir.					
Okul idaresi öğretmenlerin önerilerini dikkate alacağından emindir.					
Okulumuzun, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
Okulumuz, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
Okulumuz, öğretmenlerin yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
Okulumuzun hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
Okulumuz, problemlerden elde ettiği sonuçların, öğretmenler tarafından öğrenilmesini sağlar.					
Okulumuz, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.					

Okulumuz, öğretmenlerin inisiyatif almasını onaylar.					
Okulumuz, öğretmenlere görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
Okulumuz, öğretmenleri kurumun vizyonuna katkı sağlamaya teşvik eder.					
Okulumuz, öğretmenlerin görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
Okulumuz, kabul edilebilir risk alan öğretmenleri destekler.					
Okulumuz, öğretmenlerin okul ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
Okulumuz, öğretmenlerin geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
Okulumuz, öğretmenlerin fikirlerini karar noktasına getirmede teşvik edicidir.					
Okulumuz, alınan kararlarda öğretmenlerin moralini göz önünde bulundurur.					
Okulumuz, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı kurumlarla birlikte çalışır.					
Okulumuz, öğretmenlerin bir problemi çözerken okul içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
Okul idaresi, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle destekler.					
Okul idaresi, okulun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve gelecek hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.					
Okul idaresi, okulun vizyonuna ulaşmada tüm öğretmenlerin katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.					
Okul idaresi, öğretmenleri yetiştirmek için çaba gösterir.					
Okul idaresi, sürekli olarak öğrenme için fırsat arar.					
Okul idaresi, okulun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Fatma Nur Öksüz, ilk ve orta öğrenimini Kocaeli ilinin Karamürsel ilçesinde 4 Temmuz okulunda tamamlamasının ardından, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Karamürsel Alp Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde eğitimine başlamış ve 3,29 diploma puanı ile onur öğrencisi olarak 2018-2019 eğitim öğretim yılında eğitimini tamamlamıştır. 2019 yılında, I. Ulusal Safranbolu Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Öğrenci Kongresinde bildiri sunmuştur. 2020 yılında Karabük Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında, İşletme Bölümünde yüksek lisansına başlamıştır. Bu süreçte yetenek yönetimi konusunda bir makale yayınlamıştır. Şuan otomotiv sektöründe özel bir firmada idari işler uzmanı olarak çalışmaktadır.