

Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME



Dr. GÖZDE MERT

artikol
yayincılık

Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Dr. Gözde MERT

artikol
yayıncılık

ARTİKEL YAYINCILIK: 98

Gözde Mert

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

ISBN 978-605-9273-90-9

Kapak, Düzenleme, Ofset Hazırlama: Gözde Mert

Birinci Basım: Şubat - 2018

Baskı ve Cilt:

Mutlu Basım Yayın

Davutpaşa Cad. Güven İş Merkezi. C Blok No: 256

Topkapı / Zeytinburnu / İstanbul

0212 577 72 08

Matbaa Sertifika No: 18569

Artikel Yayıncılık bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.

Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No: 67/3

Kadıköy - İSTANBUL

Tel: 0 216 428 06 54 Fax: 0 216 327 18 45

Yayıncı Sertifika No: 19708

e- mail: info@artikelyayincilik.com

<http://www.artikelyayincilik.com>

Copyright © Bu kitabın tüm hakları yazara aittir. Akademik etik kurallara bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım amacıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazarın yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımı yapılamaz.

Öğrenme;

Akıntıya karşı yüzme gibidir,

İlerlemediğiniz takdirde gerilersiniz.

Çin Atasözü

Başlarken ...

Örgütsel Öğrenme adlı bu kitap; “Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?” başlığı altında yayınlamakta olduğum bir seri kitabın üçüncüsüdür.

Son yirmi yıl, dünyanın büyük ve sarsıcı değişiklikler yaşadığına tanık olunan bir dönemdir. Jeopolitikaya, iktisata, teknolojiye ve kültüre yansıyan bu değişiklikler örgütleri de son derece şiddetli bir şekilde etkilemiştir. Seçenek bolluğu, pazar genişlemesi, arzın talepten fazla olması ve küresel ölçekte tam rekabet ve imaj yönetimini zorunluluk haline getirmiştir. Bedensel emeğin, sıradanlığın ve bilanço varlıklarının önemi hızla azalırken; zihinsel emeğin, yeniliğin ve bilginin önemi artmaktadır.

Küresel ekonomideki büyüme ve teknolojideki hızlı değişim ve yenilikler, kurumları çalışanların öğrenmesine katkıda bulunan faktörleri anlamayı gerektirmektedir. Son

yıllarda, insan kaynakları gelişimi, kurumların öğrenmeyi teşvik edebilmeleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütsel öğrenme, gelecekteki eğilimleri tahmin edebilmeyi, uyumdan öte, yaratıcılığı yönlendirmeyi ve etkin olmayı sağlamaktadır. Kurumlar değişimi yakalayabilmeyi ve güncel olabilmeyi, öğrenme ile başarmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler belirlediği hedeflere daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirmektedir.

Örgütlerin temel üretim faktörü haline gelen bilgiyi kazandıkları ve bilginin üzerinde çeşitli eklemeler, eksiltmeler ve değiştirmeler yaptıkları süreci ifade eden örgütsel öğrenme, yukarıda ifade edilen koşullar altında, örgütlerin var olmaları için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ülkemizdeki yönetim ve örgütler yazınında yer alan ve başlığında ya da özetinde “örgütsel öğrenme” ifadesi geçen çalışmalarda asıl üzerinde durulanın ise ya öğrenen örgüt ya da bilgi yönetimi konuları olduğu gözlemlenmiştir.

Gelecek yüzyılda örgütlerin artan ihtiyaçlarına yanıt verebilecek kaliteli işgören bulma sıkıntısı çekecekleri beklenmektedir. Bu nedenle yaratıcı bireylerin örgüte çekilmesi ve örgütte tutundurulmaları, kurumların öncelikli amacı haline gelmiştir.

Hızlı bilgi akışı bilgi toplumunu oluşturmakta ve geleceğin toplumu olarak nitelenen bilgi toplumunda nitelikli işgörenlerin önemi artmaktadır. Bilgi toplumunda, örgüt bireylerinin önemli özelliklerinden biri de sürekli öğrenmedir. İnsan kaynakları gelişimi konusundaki çalışma süreci işgörenlerin öğrenmesine odaklanmaktadır.

Örgütlerde teknolojiyi üst seviyede takip etme ve faaliyet alanındaki en son teknolojiye sahip olabilmek, kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanında, bilgi toplama ve yaratma, işleme, transfer etme yeteneğini geliştirmiş bunun sonucu olarak da davranışlarını sürekli değiştirebilen, bilgiyi yönetebilen bir örgüt olmaya da bağlıdır. Burada birbiri ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan iki anahtar kavram ön plana çıkmaktadır; bilgi yönetimi ve öğrenme.

Örgütlerde bilginin yönetimi, bir örgütün daha zeki bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan ve kurumsal performansını iyileştiren örgüt bilgisinin yönetimidir. Örgütsel anlamda zekâ; yararlı ve zamanında bilgi yaratacak şekilde veri elde etme, analiz etme ve yorumlama kabiliyetini yansıtır. Emsallerinden daha hızlı öğrenebilen ve bilgiyi yaratabilen bir yapıya sahip olan zeki örgütler öğrenme hakkında öğrenir. Böylece yeni bilgi bulma ve uygulama sürecini hızlandırır. Bilgiyi yönetebilen örgütler bir yandan da sürekli öğrenip yeni bilgiler üretebilmekte, bu yeni bilgiler ışığında yenilikler yaratabilmektedir. Böylelikle bilginin yönetimi ve öğrenme, kurumsal bir sinerji yaratmaktadır.

Günümüzde bilgi, önemli bir örgütsel ve bireysel değer olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bilgiyi elde etmeye yönelik yollardan olan bireysel ve örgütsel öğrenme giderek önem kazanmaktadır. İş ve örgüt yaşamında özellikle küreselleşmenin ve rekabetin etkisiyle bilgi, ürün ve hizmet üretiminde etkin olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda örgütün, yaşamını sürdürüp rekabet edebilmesi için bilgiye erişim yollarının bilinmesi ve bilginin faaliyetlerle bütünleşmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. “Bilgi güçtür” sözü günümüzde bireyi ön plana çıkaran bir anlayışı ifade ettiği gibi örgütler açısından bilginin ede edilmesini,

paylaşımını, tüm birimlerine uygun kanallarla aktarımını ve etkin kullanımını gerçekleştiren bir anlayışı da belirtmektedir. Bir örgütte iç ve dış çevreden elde edilen bilgi örgütün ortak değeridir ve paylaşılması gereklidir. Paylaşılan bilgi, örgütü başarıya ulaştıracak bireysel ve örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarmakta bilginin örgütün ortak malı ve/veya değeri olduğu düşüncesini çalışanlarda doğurmaktadır.

Günümüz örgütlerinin bilgiye sürekli ihtiyaç duymaları ve bilgiyi faaliyetlerinde kullanma zorunlulukları, bilgi yönetimi, enformasyon yönetimi, belge yönetimi ve örgütsel öğrenme gibi bilgi ve enformasyon tabanlı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Faaliyetlerle ilgili bilgiyi belirlemek, elde etmek, işlemek, saklamak ve paylaşımını gerçekleştirerek örgütsel faaliyetlerde kullanmak, bilgi yönetiminin bilinçli ve programlı bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür. Örgütler için, bilginin nerede olduğunun bilinmesi pek bir yarar sağlamaz, bilgi ancak ona erişilebildiği zaman değerli bir şirket varlığı haline gelir. Erişilebilirlik düzeyi arttıkça bilginin değeri de kuşkusuz o oranda artar.

Bilgiye erişim yollarından biri olan öğrenme eylemiyle hem bireyler hem örgütler faaliyetleri için gerekli bilgiyi elde etmeye yönelik çaba gösterirler. „Dünya hızla değiştikçe belirsizliğin düzeyi de o oranda artar. Bu nedenle geçmiş deneyimler, karar vermek için çoğu zaman yeterince güvenilir olamamaktadır. Değişimleri tahmin etmek, yanıt vermek ve verimlilik elde etmek için sürekli öğrenmeye ihtiyaç vardır“. Bunun için örgütlerin öğrenen örgüt olmaları ve örgütsel öğrenmeyi bir örgüt politikası haline getirmeleri, doğal bir zorunluluğun sonucudur. Bu bağlamda öğrenen örgüt, sahip olduğu tüm unsurları ve olanakları, içinde bulunduğu değişen çevresel koşullara uyduran ve gerekli bilgiyi çeşitli yollarla

elde ederek bir sistem dahilinde örgüt bünyesinde yayan, bilgiyi faaliyetlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanan bilgi tabanlı örgüttür.

Bu kitabın amacı, örgütsel öğrenme konusundaki teori, yaklaşım ve uygulamaları açıklamaktır. Bu eser, öğrenme, öğrenme kuramları, öğrenme seviyeleri ve örgütsel öğrenme konularında ayrıntılı bilgiler sunmaktadır. Aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin bilgi teknolojileri, inovasyon ve performansa olan etkileri anlatılmıştır. Kitap yazılırken, sosyal bilimler alanında eğitim gören tüm öğrencilere yararlı olması umudu taşınmıştır. Ayrıca yöneticilerin, stratejik kararlar almasında ve örgütsel faaliyetlerini daha etkin ve verimli yürütmelerinde yararlanabilecekleri bilgileri içermektedir.

Dr. Gözde MERT
İstanbul, Şubat 2018

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
GİRİŞ	5
TABLolar LİSTESİ	13
ŞEKİLLER LİSTESİ	14

BİRİNCİ BÖLÜM ÖĞRENMENİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI	15
2. ÖĞRENME KURAMLARI	19
2.1. Davranışçı Öğrenme Kuramları	20
2.1.1. Klasik Koşullanma	22
2.1.2. Edimsel Koşullanma	22
2.2. Bilişsel Öğrenme Kuramı	24
2.3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı	25
2.4. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı	26
3. ÖĞRENME SEVİYELERİ	26
3.1. Bireysel Öğrenme	30
3.2. Takım Halinde (Grupsal) Öğrenme	33
3.3. Örgütsel Öğrenme	35

İKİNCİ BÖLÜM BÜTÜNLEŞİK AÇIDAN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	48
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE UNURLARI	57
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ	62
3.1. Tek Döngülü Öğrenme	63
3.2. Çift Döngülü Öğrenme	64
3.3. İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)	66
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAYNAKLARI	67

5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SAĞLANMASINDA	
KURUMA DÜŞEN GÖREVLER	70
6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	72
6.1. Bilgi Edinimi	75
6.2. Bilginin Yayılması	78
6.3. Bilginin Yorumlanması	79
6.4. Bilginin Depolanarak Tekrar Erişimi	79
7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRAN	
FAKTÖRLER	80
7.1. Paylaşılan Vizyon	81
7.2. Örgüt Kültürü	82
7.3. Esneklik Sağlayacak Strateji	84
7.4. Çevresel Faktörler	85
7.5. Organizasyon Yapısı	85
7.6. Teknolojinin Önemi	86
7.7. Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Unutma Yeteneği	86
8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNÜNDEKİ	
ENGELLER	90
9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖLÇÜLMESİ	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BİLGİ TEKNOLOJİLERİ, İNOVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ	
TEKNOLOJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	95
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYON	
ARASINDAKİ İLİŞKİ	102
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMASI	
ARASINDAKİ İLİŞKİ	109
KAYNAKÇA	113

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 Öğrenmenin Potansiyel Sonuçları	28
Tablo 2 Örgütsel Öğrenmenin Tarihsel Gelişimi ..	52
Tablo 3 Örgütsel Öğrenmeye Üç Farklı Yaklaşım	60
Tablo 4 Öğrenmenin Düzeyleri	66
Tablo 5 Öğrenme Seviyeleri	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1	Liao vd.'ne (2008) Göre Öğrenme 17
Şekil 2	Fiol ve Lyles'e (1985) Göre Öğrenme 18
Şekil 3	Amiri vd.'ne (2010) Göre Öğrenme 19
Şekil 4	Öğrenmenin Aşamaları 27
Şekil 5	Öğrenme Matrisi 29
Şekil 6	Bireysel Öğrenme 31
Şekil 7	Fiol ve Lyles'e (1985) Göre Örgütsel Öğrenme ile Örgütteki Değişim 32
Şekil 8	Watkins ve Marsick'e Göre (1993) Takım Halinde Öğrenme Modeli 36
Şekil 9	Örgütlerin Amacı 38
Şekil 10	Drucker'a (1993) Göre Örgütsel Öğrenme ve Rekabetçi Avantaj 40
Şekil 11	Örgütsel Öğrenmenin Amacı 40
Şekil 12	Örgütsel Bilgi – Örgütün İç Dünyası 41
Şekil 13	Örgütsel Öğrenmenin Gerçekleşmesi 43
Şekil 14	Örgütsel Öğrenmede Biliş, Davranış Çerçevesi 45
Şekil 15	Argyris ve Schön'e (1978) Göre Örgütsel Öğrenmenin Sınıflandırılması 62
Şekil 16	Tek ve Çift Döngülü Öğrenme 65
Şekil 17	Örgütsel Öğrenmenin Kaynakları 67
Şekil 18	Örgütsel Öğrenmenin Şekilleri 68
Şekil 19	Örgütsel Öğrenme Süreçleri 73
Şekil 20	Bilgi Edinimi 76
Şekil 21	Örgütlerin Bilgi Elde Etme Yolları 77
Şekil 22	Örgütsel Öğrenmeye Zararlı Olan Çalışan Davranışları 92
Şekil 23	Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Teknolojileri İlişkisi 99
Şekil 24	Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon Arasındaki İlişki Modeli 108

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENMENİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI

Öğrenme konusu, insanlığın ilk dönemlerinden bugüne kadar, hep var olmuş ve bundan sonra da var olmaya devam edecektir. Zira insanın, medeniyetlerin, kültürlerin gelişimi, öğrenmenin bir sonucu olmuştur. Öğrenme, yaşamın her aşamasında gerçekleşen bir süreçtir (Giordan, 2008, s. 7). Öğrenmenin, bilimsel bir araştırma alanı olarak tanımlanması da psikoloji gibi yüz yıl öncesine dayanmaktadır. Gerek psikoloji ve gerekse öğrenme, felsefe ve bilimin birer ürünüdür. Özellikle 17. ve 18. yüzyılda, ortaya çıkan felsefi akımlar, görgülcülük ve akılcılık ile 19. yüzyılda biyoloji alanında ortaya çıkan evrim kuramı, öğrenmenin, bilimsel olarak incelenmesinde etkin bir rol oynamıştır. Bu akımlar, günümüz çağdaş psikolojisi üzerinde halen etkili olmaya devam etmektedir (Terry, 2013, s. 4).

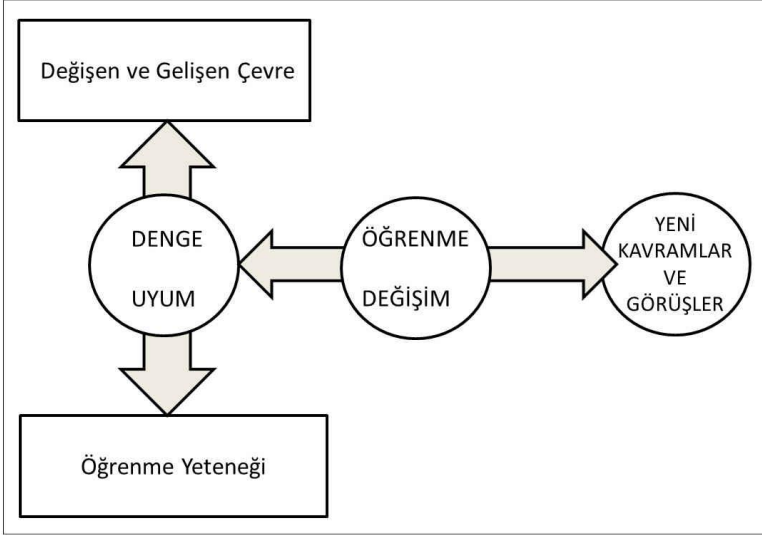
Öğrenme, kişinin bilişsel ve sezgisel süreçler yaşamasını gerektirir. Kişi, çevresinde biriken, yeni ortaya çıkan bilgi ve uyarıcıları algılar. Olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkartır, bunları kendisine mal ederek, davranışlarına

yansıtır ve böylece öğrenmeyi gerçekleştirir (Koçel, 2001, s. 428). Öğrenme, bilginin kazanılması demektir. Psikologlar öğrenmeyi, sadece sözel bilgi olarak değil, alışkanlıklar, beceriler, tutumlar, bilinçli farkındalık gibi bilgi ve davranışları da içine alacak biçimde tanımlarlar (Terry, 2013, s. 8).

Senge (2013), “Beşinci Disiplin” adlı çalışmasında, öğrenmeyi şu şekilde açıklamıştır: Gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını bilmektir. Öğrenme sonucu, yeni davranışlar ortaya koyarak, yeni biri oluruz. Öğrenme sayesinde, o zamana kadar hiç yapmamış olduğumuz şeyleri artık yapabilecek duruma geliriz. Öğrenme ile çevremizi ve daha ötesi olan dünyayı ve kurduğumuz ilişkileri yeniden anlarız. Öğrenme, yaratma ve üretme kapasitemizin daha üst seviyelere çıkmasını sağlar (s. 33). Öğrenme: “Bireyin davranışlarında bir farklılık yaratan yeni bilgi ve anlayış edinimidir.” (Akgün vd., 2009, s. 72). Terry (2013) öğrenmeyi, deneyim ve yaşantı sonucunda, davranışta ya da davranış repertuarında, meydana gelen sürekli değişiklik olarak tanımlamaktadır (s. 10). Kim (1993) ise öğrenmeyi; Bireyin, daha etkin olabilme kapasitesindeki artış olarak tanımlar. Öğrenmenin iki unsuru olduğunu belirtir. İlki; nasılımı (know-how) bilmek ve diğeri ise, niçinini (know-why) bilmektir. Bir diğere ifadeyle, öğrenmenin nasıl algılandığı ve bunun nasıl uygulandığı, öğrenmenin iki aşamasıdır (s. 38).

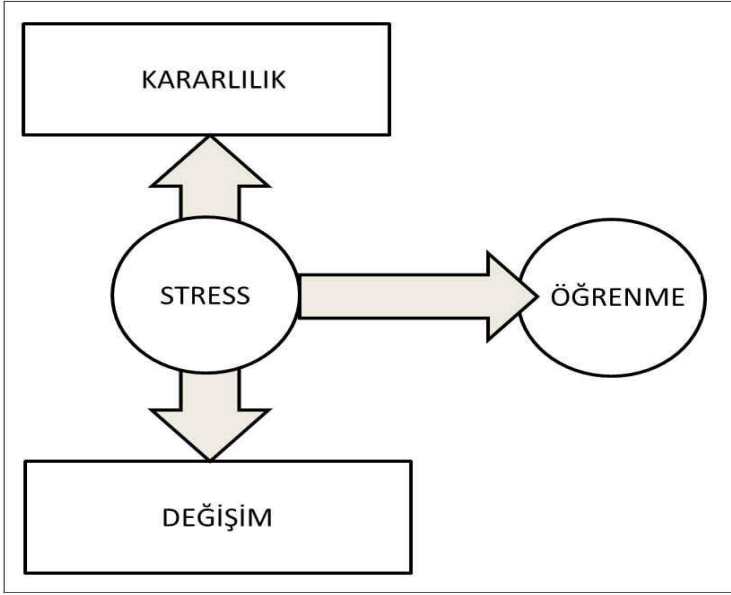
Tüm insanlar, öğrenme kabiliyeti ile hayata gelir, değişen ve gelişen çevreye, öğrenme yoluyla uyum sağlarlar. Öğrenme, yeni kavramlara ve yeni görüşlere yön verir (Liao vd., 2008, s. 184) (Şekil 1). İnsanların yeni deneyimlerinden, yeni bir şeyler öğrenebilmeleri gibi örgütler de öğrenirler. Bu anlamda öğrenme; birey, grup ve örgüt düzeyinde karakterize edilebilir. Örneğin; bir takım içinde, yeni bir fikir, başlangıçta bir birey

tarafından geliştirilmiş olabilir. Bu fikir, daha sonra, takım içinde iş birliği ile değiştirilerek ya da detaylandırılarak, iş uygulamalarına dahil edilmiş olabilir. Bu fikir, diğer takımlar tarafından benimsenebilir hatta örgüt politikalarına yön verebilir (Mulholland vd., 2001, s. 340).



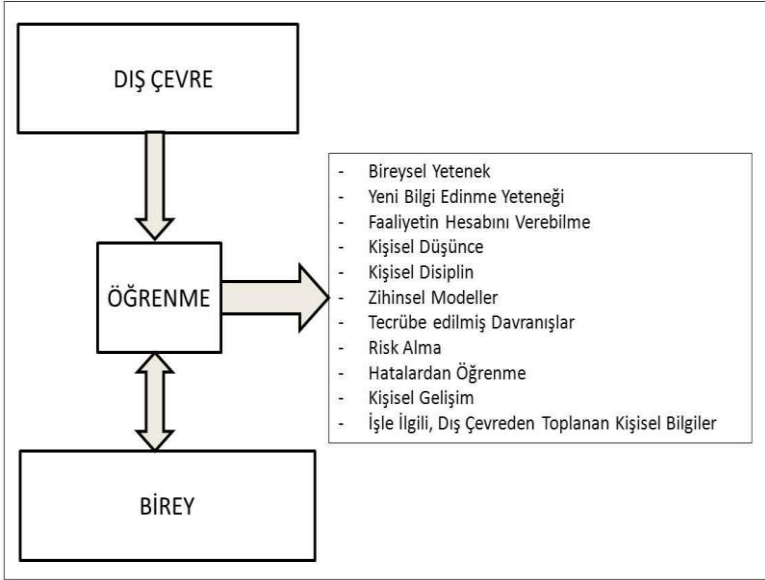
Şekil 1. Liao vd.'ne (2008) Göre Öğrenme

Fiol ve Lyles'e (1985) göre, öğrenme işlemi; kararlılık ve değişim arasında, bir dengenin kurulmasına sebep olur. Kararlılık ve değişim arasındaki stres, öğrenmenin olabilmesi için bir gerekliliktir (Şekil 2). Bu stresin seviyesi ve geçmişteki başarılar konusundaki belirsizliklerin derecesi, öğrenmenin şartları üzerinde etkilidir. Bunlar aynı zamanda, çevrenin algılanmasını ve bilginin başkalarına aktarılmasını da etkiler (s. 805).



Şekil 2. Fiol ve Lyles'e (1985) Göre Öğrenme

Örgütsel öğrenme teorisyenlerinin, öğrenme konusundaki ifadeleri, şu şekildedir: Öğrenme; bireysel yetenek, yeni bilgi edinme yeteneği, faaliyetin hesabını verebilme (sorumluluk), kişisel düşünce, kişisel disiplin, zihinsel modeller, tecrübe edilmiş davranışlar, risk alma, hatalardan öğrenme, kişisel gelişim ve işle ilgili olarak dış çevreden toplanmış, kişisel bilgilerdir (Amiri vd., 2010, s. 102) (Şekil 3). Diğer bir ifadeyle, öğrenme; bireyin yaşadıkları sonucu, davranışlarında meydana gelen değişimlerdir.



Şekil 3. Amiri vd.'ne (2010) Göre Öğrenme

2. ÖĞRENME KURAMLARI

Öğrenme kuramları, insanların çevreleri ile etkileşimi sonucu kendisini ve çevresini geliştirecek yetenekler kazanmasını sistematik olarak inceleyen kuramlardır (Çelen, s. 16). Bu kuramlar, öğrenmenin hangi koşullar altında oluşacağını ya da oluşmayacağını betimlemekte ve açıklamaktadır. Ancak, bu oluşumun nasıl meydana geleceği konusunda farklı görüş ve buna bağlı ortaya atılmış faklı kuramlar bulunmaktadır.

Bazı psikologlar ve eğitimciler, öğrenme kuramlarını; davranışçı ve bilişsel kuramlar olarak iki grupta toplamakta iken; bazıları, bu kuramları davranışçı, bilişsel, duyuşsal ve beyin temelli öğrenme kuramları olarak dörde ayırmaktadır (Senemođlu, 2009, s. 99-100).

2.1. Davranışçı Öğrenme Kuramları

Öğrenme ile ilgili ilk deneysel araştırmalar 20. yüzyılın başında Pavlov'un Rusya, Watson ve Thurndike'nin Amerika'da yaptıkları çalışmalarla başlamıştır. Bu psikologların çalışmalarının odak noktası hayvan ve insan davranışları olduğu için bu yaklaşımı benimseyenlere davranışçı, geliştirdikleri kuramlara ise, davranışçı kuramlar denir (Erden ve Akman, 1997, s. 133). Kuram, dünya literatüründe S (stimulus) - R (response) harfleri ile tanımlanmakta ve bir "uyarı" alma ve o uyarıya "reaksiyon" verme olarak algılanmaktadır. Kuram, öğrenmenin uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurularak geliştiğini ve pekiştirme yoluyla davranış değiştirmenin gerçekleştiğini kabul etmektedir.

Davranışçı yaklaşım öncelikli olarak gözlenebilir davranış, ikinci olarak, davranıştan önce gelen uyarıcı ve son olarak, davranışın sonucu arasındaki ilişkilerin incelenmesine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, davranışçı yaklaşımın savunucuları hangi çevresel uyarıcılar ya da koşullar belli türde bir davranışı ortaya çıkarır?, bu davranışın ortaya çıkma olasılığını etkileyen nedenler nelerdir? ve davranışlarımızdan hangileri öğrenilmiştir? gibi sorulara cevap ararlar. Davranışçı psikolojinin amacı, davranışların sonuçlarını önceden bilmek ve bu sayede, davranışları yordamak ve kontrol etmektir. Temel inceleme malzemesi bilimsel olarak gözlenebilir uyarıcı ve davranışlardır. Bu yaklaşımın bir versiyonu olan ve psikoloji tarihinde radikal davranışçılık olarak bilinen yaklaşım, zihinde gerçekleştiği varsayılan hipotetik ya da çıkarılmış süreçlerle çalışmaktan ve bunlar hakkında kuram oluşturmaktan şiddetle kaçınmıştır.

Radikal davranışçılar, zihinsel süreçlerle ilgilenmek yerine; uyarıcılar, tepkiler ve sonuçlar arasındaki ilişkilerle (ki bunlara işlevsel ilişkiler denir) ilgili ilkelerin tanımlanması konusunda çalışmanın gerekliliğini savunmaktadırlar. Örneğin; geçmişte belli bir davranışın ardından pekiştirici bir uyarıcı gelmiş ise o davranışın gelecekte olma olasılığı artacaktır. Yani bir çocuğun saldırgan davranışları ödüllendirilirse, gelecekte saldırgan davranışlarda bulunma olasılığı artacaktır.

İşlevsel ilişkiler sayesinde, davranışı gözlenemeyen süreçlere ihtiyaç duyulmaksızın tam ve doğru olarak tanımlamak mümkün olur. Tarihsel olarak bakıldığında, davranışçı psikoloji öğrenmeyi zihin ya da bilinç gibi içsel kavramlara atıfta bulunmaksızın açıklamaya çalışırken; bu yaklaşıma en büyük destek ise hayvan öğrenmesi deneylerinden gelmiştir. Hayvan deneylerinden ulaşılan sonuçlar, insan öğrenmesine kolayca uyarlanabilmiştir.

Davranışsal yaklaşıma göre, sosyal bir sistemin davranışları, belli bir uyarıcı durumuna tepki olarak oluştuğunda öğrenme söz konusu olur. Öğrenme süreci, gündelik yaşamda, karmaşık ve rastlantılarla belirlenen bir çevrede oluşmaktadır. Davranışlar, bir sinyalin işlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sinyal, sistemin parçaları tarafından içgüdüsel olarak işlenmektedir.

Davranışsal öğrenme yaklaşımı üzerine çalışanlar, bu teori çerçevesinde öğrenmenin klasik koşullanma ile edimsel koşullanma olarak iki farklı şekilde meydana gelebileceğini belirtmektedir.

2.1.1. Klasik Koşullanma

Klasik koşullanma kuramı Pavlov'un çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Pavlov bireylerin davranışlarının, düşünce süreçlerinin ürünü olduğunu ileri sürmüştür. Freud ve çalışma arkadaşları ise bu görüşün tam tersini savunur. Pavlov koşullu ve koşulsuz uyarıcıları kullanarak yapmış olduğu deneyde köpeklerin tekrarlanan hareketler karşısındaki tepkilerini ölçmeye çalışmıştır (Seymen ve Bolat, 2002, s. 7-8).

Klasik koşullanmada dört temel kavram öğrenmenin gerçekleşmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kavramlar; tekrar ve pekiştirme, genelleme, ayırt etme ve davranışın sönmesi olarak sıralanır (Elden, 2003, s. 14).

Klasik koşullanmada davranışlar pekiştirilmediğinde davranış tekrarlanmaz. Ancak bir süre sonra koşullu uyarıcı verildiğinde az da olsa "koşulu tepki" tekrarlanır ve bu durum "kendiliğinden geri gelme" olarak nitelendirilir. Klasik koşullanma kuramından bahsedilirken mutlaka uyarıcı-tepki bağı, zamanlama ve tekrarlama gibi koşulların da oluşması gerekmektedir.

2.1.2. Edimsel Koşullanma

Davranışçı öğrenme kuramı içinde, bazı öğrenilmiş davranışların, klasik koşullanma yoluyla kazanıldığı kabul edilse de tüm davranış değişikliklerini bu kuram ile açıklamak mümkün değildir. Skinner, bu tür davranış değişikliklerinin gelişimin en üst basamağında bulunan canlıların davranışlarının çok azını oluşturduğu ve pek çok sayıda davranışı açıklamada yetersiz kaldığını ileri sürerek insan davranışlarını edimsel koşullanma ile açıklamışlardır (Ersanlı, 2002, s. 178).

Klasik koşullanma, uyarıcı ile davranış ilişkisi üzerinde durmakta iken; Skinner, edimsel koşullanmada davranış-sonuç ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda, bireyin davranışı, hoş bir şeyle sonuçlanırsa, birey o davranışı tekrar tekrar yapma eğilimindedir. Hoş ve hoş olmayan sonuçların bireylerin davranışlarında yarattığı değişikliklere ise “edimsel koşullanma” denir.

Edimsel koşullanmada davranışlar; öncül, davranış ve sonuç formülü içinde yer alır ve davranış değiştirilmek isteniyorsa, öncülün ya da sonucun değiştirilmesi gerekir. Çünkü davranışın sonucu değiştiğinde, davranış da değişir (Seymen ve Bolat, 2002, s. 10). Bu kuram Skinner’in çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Kocabaş vd., 1999, s. 109).

Skinner’e göre, tepkisel ve edimsel olmak üzere iki tür davranış vardır. Tepkisel davranışa neden olan uyarıcı her zaman bilinmekte iken, edimsel davranışa neden olan uyarıcı pek belli değildir. Çünkü, bireylerin davranışları edimsel koşullanmada gönüllü olarak öğrenme süreçlerini etkilemekte ve gönüllü davranışlar araçsal rol oynamaktadır. Tepkisel davranışlar, klasik koşullanma ile öğrenilmekte iken, günlük hayatımızda sergilediğimiz davranışların büyük kısmı edimseldir. Edimsel davranışlar, temelde davranışın sonucu ile kontrol edilebilmektedir.

2.2. Bilişsel Öğrenme Kuramı

Bilişsel yaklaşım bilgisayarların işleyişinden ve bilgisayarlarla ilgili gelişmelerden önemli ölçüde etkilenerek; insan zihninin işleyişini anlayıp, açıklamak üzere bilgi işleme yaklaşımını model almıştır. Bilişsel yaklaşıma göre; bilgi kodlanır, aktarılır, depolanır ve geri getirilir. Bunlar bilgisayarların içinde meydana gelen süreçlerle benzer süreçlerdir. Bilişsel yaklaşımın savunucuları, içsel temsillerin postüla edilebileceğine inanırlar. Bu ise, organizmanın içsel temsillerinin ileride ortaya çıkacak zihinsel süreçlere veya davranışlara kılavuzluk edeceği anlamına gelir (Pearce, 1997).

İçsel temsillerin kodlanması, depolanması ve gerektiğinde geri getirilmesi gibi bilişsel süreçlerin tümü, daha önce sözü edilen davranışçı yaklaşımın önemle üzerinde durduğu gözlenebilir davranışlardan çıkarsanır. Bilişsel yaklaşımla yapılan araştırmalarda genellikle insanlar kullanılmış olsa da, hayvanlar üzerinde yürütülen çalışmalar da bu yaklaşımın genellenebilirliğini göstermiştir. Bilişsel süreçler hakkında yapılan çıkarsamaların, davranışlara ve sözel olmayan beyanlara bağımlı olduğu göz ardı edilmemelidir.

Teorinin belirleyici özelliği, uyarıların ve onların örgütlenmesinin algılanarak, bilinçli bir yapı oluşturulmasıdır. Buna göre, davranış biçimleri değil, davranış biçimlerinin temelini oluşturan kurallar öğrenilmektedir. İnsan, kara kutu olarak ele alınmamakta, insanın içindeki bilişsel süreçler ortaya çıkarılmaktadır.

Algılama ve bunun ardından gelişen öğrenme sürecinde, bütünlüğü olan tutarlı davranışların gelişmesi önem taşımaktadır. Bilişsel yaklaşımın temelini, bütün, onu

oluşturan parçaların toplamından daha fazla olduğu tezi oluşturmaktadır.

Bilişsel öğrenme kuramının, öğrenmeye ilişkin olarak ortaya koyduğu bazı ortak ilkeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Özden, 2011, s. 26-27):

- Yeni öğrenmeler daha önce öğrenilenlerin üzerine kurulur.
- Yeni öğrenilenler daha önce öğrenilenlerle ilişkilendirilebildiği ölçüde birey için önemlidir.
- Öğrenme, olaylara, durumlara anlam yükleme çabasıdır.
- Öğrenme, uygulamayla pekiştirilmelidir.
- Öğrenilenler uygulanmadığından, bireyin anlamı oluşturma çabası ortadan kalkar.

Ayrıca bilişsel öğrenme kuramları, örgüt üyelerinin zihninde neler olduğu konusunda örgütlere önemli ölçüde veri sağlar.

2.3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı

Davranışçı öğrenme kuramları öğrenmenin edimsel sonuçları ile bilişsel öğrenme kuramları “zihinsel sonuçlar” ile ilgilenirken, duyuşsal öğrenme kuramları öğrenmenin “duyuşsal sonuçları” ile ilgilenir. Öğrenmenin düşünsel, duyuşsal ve davranışsal sonuçlarını birbirinden ayırmak oldukça zordur.

Duyuşsal öğrenme kuramı için benlik ve ahlak gelişimine ilişkin açıklamalar oldukça önemlidir. Benlik ve ahlak gelişiminin akla getirdiği duyuşsal kuramlar, öğrenmenin

doğasından çok sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Benlik gelişimi, bireyin kendisini değerli bir varlık olarak hissetmesini, kapasitesine güvenmesini ve farklılıklara değer vermesini vurgular. Birey açısından benlik gelişiminin son hedefi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki son nokta olan "kendini gerçekleştirmek"tir. Ahlak gelişimi ise toplumun adetlerinin, geleneklerinin ve göreneklerinin birey tarafından özümsemesi ve bireyin evrensel ilkeler, doğru-yanlış, adalet ve özgürlük kavramları doğrultusunda kendi doğrularını ve ilkelerini geliştirmesi sürecidir (Özden, 2011, s. 33-34).

2.4. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı

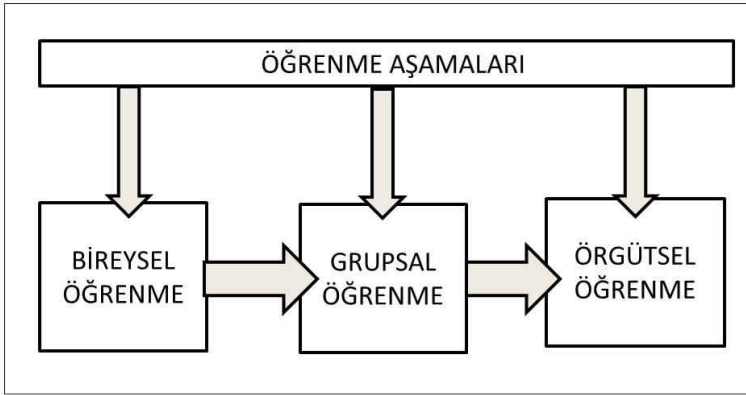
Beyin temelli öğrenmenin amacı bilgiyi ezberlemekten çok anlamlı bir öğrenmeye geçirmektir (Duman, 2008, s. 40-41).

Beyin insan zekâsının, güdülenmenin ve öğrenmenin merkezidir. Beyin temelli öğrenme kuramının öncülerinden Hebb, beyindeki devrelerin çalışma şeklini bilmeden öğrenmenin doğasının tam olarak anlaşılmayacağını savunur. Hebb, öğrenme sonucu beyinde meydana gelen fizyolojik değişiklikleri "hücre topluluğu" ve "faz ardışıklığı" olmak üzere iki farklı şekilde ifade etmiştir. Hücre topluluğu, beyinde birbiri ile bağlantılı olarak bulunan bir dizi nöronun meydana gelmiş karmaşık sistemdir. Hebb'e göre hücre topluluğu, bir fikrin veya düşüncenin nörolojik temelini oluşturur. Faz ardışıklığı, ise birbiri ile bağlantılı olan hücre topluluğu serisidir (Özden, 2011, s. 47).

3. ÖĞRENME SEVİYELERİ

Öğrenme, önceleri bireyin hayatının bir parçası olarak ele alınmıştır. Eğer bir birey, yetenek ve kapasite açısından bir

noksanlık duyuyorsa, bunu gidermek için öğrenme işlemine başvurur. Eğitim, iş yeri ve kültür, motivasyon ve birçok diğer unsurlar, öğrenmeyle bir aradadır. Bireyler büyüdükçe, etrafını gözlemler. Onunla ilgili olan her şey ve herkes, bireyi etkiler. Bireysel öğrenme, kişinin yaşadığı sosyal çevre (aile, akrabalar, eşler), toplumun ekonomik şartları, sosyal mevki, dini inanışları, değer yargıları, eğilimleri ve huyları ile ortaya çıkar. Bir öğrenen örgüt, pasif durumda olmaz. Örgütsel öğrenme, bir şans eseri olarak ya da normal üretim esnasında meydana gelir. Öğrenen örgüt, kolektif öğrenmeyi, aktif bir şekilde geliştirir, kolaylaştırır ve ödüllendirir (Tahir vd., 2011, s. 1508). Örgütsel öğrenmede; ilk olarak bireysel öğrenmenin, sonra grup düzeyinde öğrenmenin ve sonra da örgüt düzeyinde öğrenmenin birbirini izleyen sırada gerçekleşmesi gereklidir (Şekil 4).



Şekil 4. Öğrenmenin Aşamaları

Örgütsel öğrenme konusundaki araştırmalar arttıkça, öğrenmenin sadece bireysel bir yetenek olmadığı ve öğrenmenin bir grupta da ortaya çıktığı görülmektedir. Gruplardaki bu öğrenme, örgüte, öğrenme için uygun ortam ve motivasyonu kazandırır. Bu görüş; eğitimcilerin, bireysel

öğrenme tanımlarını, yeniden gözden geçirmelerini ve ayrıca öğrenme konusunun, grup ve örgütsel seviyede de gerçekleştiğini, anlamamıza neden olmuştur. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin, öğrendiklerinin toplamı demek değildir, bunun daha ilerisinde olan karmaşık bir durumdur.

Crossan ve çalışma arkadaşları ile örgütsel öğrenme teorisyenleri; örgütsel öğrenmenin, bireysel öğrenmeden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öğrenme konusunda yapılacak çalışmalarda, bu üç (bireysel, grupsal ve örgütsel) öğrenme konusunun olduğu, kabul edilmelidir (Amiri vd., 2010, s. 101). Öğrenme konusundaki bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Öğrenmenin Potansiyel Sonuçları

Öğrenme Seviyesi	Öğrenme İşlemi	Potansiyel Sonuçlar
Bireysel	Sezgi ve Bütünlük	İnsan kalitesi ve yeteneğinde artış
Grupsal	Bütünlük	İş birliği sayesinde, ortak anlama ve ortak bilme yapılarında büyük miktarda değişiklik ya da modifikasyon
Örgütsel	Kurumsal	İnsan kaynaklı olmayan öğrenmeye dönük bütün hususlarda değişiklik: Sistemler, yapı, strateji, talimatlar, davranış normları ve kültür

Kaynak: Amiri vd., s. 102, 2010.

Öğrenme matrisinin, bu 3 öğrenme seviyesinin, yatay ve dikey yönlerde, toplam 9 hücresi vardır. Bu matris Şekil 15'te gösterilmiştir.

I-I Bireysel	I-G Bireysel Etki ve Grupsal	I-O Bireysel Etki ve Örgütsel
G-I Grup Etkisi ve Bireysel	G-G Grupsal	G-O Grup Etkisi ve Örgütsel
O-I Örgütsel Etki ve Bireysel	O-G Örgütsel Etki ve Grup	O-O Örgütsel

Şekil 5. Öğrenme Matrisi

Kaynak: Amiri vd., s. 102, 2010.

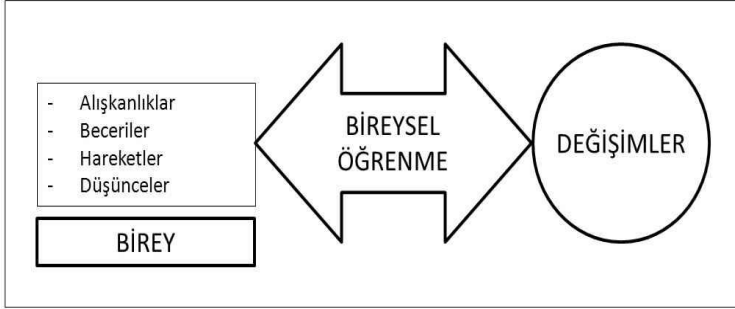
Matrisin dikey yönünde, öğrenme seviyelerinin ortaya çıkmasına sebep olan girdiler vardır. Yatay yönde ise elde edilen sonuçlar bulunmaktadır. Örneğin; orta hücre, grupsal öğrenmeye ait olup, en üstteki hücresi (I-G), grup öğrenmenin bireysel sonuçlarını gösterir. (G-G) hücresi grup öğrenmeyi ve (O-G) hücresi ise örgütsel öğrenmedeki grupsal öğrenme sonuçlarını gösterir. Sol üstten, sağ alta olan çapraz hizada; bireysel öğrenme (I-I), grupsal öğrenme (G-G) ve örgütsel öğrenme (O-O) sonuçları vardır. Yatay hizalar ise, üstten alta doğru; bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme değerlerini gösterir. Öğrenme matrisi, öğrenmenin çok boyutlu ve etkileşim içinde bulunan bir olgu olduğunu ortaya koyar (Amiri vd., 2010, s. 102).

Bireysel öğrenme ölçümleri, öğrenme matrisinde, hücre (I-I)'da belirtilmiştir. Buradaki sonuçlar, kişisel bilgi ve davranış değişikliğine yol açan, sezgisel ve aktarımsal işlemlerle ilgili ölçümleri ifade eder (Amiri vd., 2010, s. 102). Öğrenme matrisindeki G-G hücresi, grup seviyesindeki öğrenmeyi gösterir. Senge tarafından tanımlanan öğrenme disiplini; kolektif onarma modeli, takım öğrenme, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi olarak belirtilmiştir ve bu hücrede (G-G) ifade edilir. Paylaşılan bilgiler ne kadar çoksa, grupsal öğrenme de o kadar etkili olur. Kurumsallıkla ilgili hususlar, öğrenme matrisinde (0-0) hücresinde belirtilir. Bu hücre, örgütsel öğrenme unsurlarının, bir insana ait olmayan hususlarını ifade eder. Bu hususa ait değerlendirmeye alınacak öğeler; kurumun yapısı, kültür, vizyon, stratejiler ve organizasyonun sistemi hakkında bilgileri, ortaya çıkaracak özellikte olmalıdır (Amiri vd., 2010, s. 103).

3.1. Bireysel Öğrenme

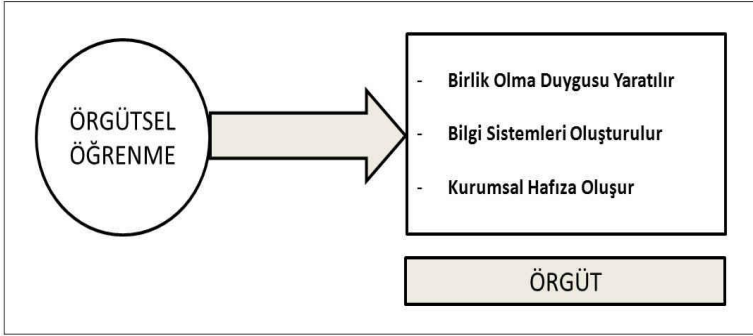
Bireysel öğrenme, bir durum ya da bir olay karşısında gösterilen davranışlarda meydana gelen değişikliktir (Probst ve Büchel, 1997, s. 15) (Şekil 6). Bireysel öğrenmenin, uzun geçmişi düşünüldüğünde, örgütsel öğrenme kavramı, oldukça yeni olan bir yaklaşımdır. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme araştırmalarının temelini oluşturmaktadır (Shrivastava, 1983, s. 8). Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki, birçok çalışmada incelenmiştir (Shrivastava, 1983, s. 18; Kim, 1993, s. 37). Örgüte yararlı olmak için ilk adım, bireysel öğrenmeyi yakalamaktır (Tahir vd., 2011, s. 1509). Örgütsel öğrenme, önce bireysel düzeyde gerçekleşmektedir. Bireyler öğrendiklerini paylaştıkça; grup düzeyinde, sonra da örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşir. Örgütsel öğrenmeyi

kavrayabilmek için, bireysel düzeydeki öğrenmeyi bilmek gereklidir.



Şekil 6. Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme teorilerinin çoğu, konuşmanın tekrar edilmesi üzerine kurulmuştur. Kişisel motor becerileri (en azından stratejik anlamda) örgütsel öğrenmeyi karakterize etmez, örgütsel öğrenme durumu, esas olarak, sadece bir kez olur ve tekrarı olmaz. Öğrenme, örgütlerde; örgütsel anlamayı ve çevrelerini algılamayı da geliştirir. Bunun sonucu olarak örgütler, uygulanabilir stratejilere sahip olmaya başlarlar. Örgütsel öğrenme; örgütte, tüm kurum üyeleri tarafından geliştirilen ve paylaşılan, birlik olma duygusuna, bilme sistemlerinin ortaya çıkmasına ve bir hafızanın oluşmasına sebep olur (Fiol ve Lyles, 1985, s. 804) (Şekil 7).



Şekil 7. Fiol ve Lyles'e (1985) Göre Örgütsel Öğrenme ile Örgütteki Değişim

Bireyler, içinde buldukları ortamda öğrenmeyi gerçekleştirir. Kişilerin öğrenme yetenekleri, gerçekleri anlayabilme ve açıklayabilme yeteneklerine bağlı ve onunla sınırlıdır. Öğrenme, kişilerin beyinlerinde gerçekleşir ancak, öğrendikleri bilgi, diğer örgüt üyelerinin bildikleri ya da örgüt çevresinde bulunan mevcut bilgiye dayalı olacaktır (Simon, 1991, s. 125). Birey ancak kendi düşünce sistemi içerisinde yorumlayabildiklerini öğrenir. Kendisinden yönetilmesi beklenen durumlarda onu çevreleyen evren hakkında her bireyin, bir fikir oluşturmak için açıklamaları, kısmen belirgin veya uygun inançları vardır. Ele aldığı konu hakkında, doğrudan doğruya bir fikir sahibi değilse, bir açıklama arayışına girmek veya bir durumu önceden kestirmek için çeşitli yöntemler kullanır. Bu amaçla, olguları ve durumları yorumlama yöntemi geliştirir ve yorumlanabilir bir örnekçeler bütünü kullanır. Bunlar; imgelemeler, eğretilmeler ve ele alınmış konuyla sıkı sıkıyla ilgili örnekçelerdir (madde, enerji, canlı, grup, nedensellik vb.). Bir projeye ilgili olarak “harekete geçirilmiş” bu düşünce sistemi, öğreneni, bilgileri çözerken yönlendirir. Öğrenenin, verileri ayıklamasını

sağlayan şey, ona ait entelektüel gereçler içeren bilişsel düzenlemesidir (Giordan, 2008, s. 75).

Bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme, benzer yapılarının olması yanı sıra, bazı noktalarda da farklılaşmaktadırlar (Shrivastava, 1983, s. 19). Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki fark konusunda, bazı fikir birliği mevcuttur. Bireysel öğrenme, örgüt için önemlidir. Örgütsel öğrenme ise, örgütteki her bir bireyin öğrenmiş olduklarının, basit olarak bir toplamı değildir. Örgütler, bireylerden farklı olarak, öğrenme sistemlerini geliştirebilir ve düzeltebilirler. Sadece öğrenme anında mevcut olan bireylerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu bilgi, örgütün anlatılan hikayeleri ve normları yoluyla, diğerlerine de aktarılır. Hedberg, bu durumu şu şekilde açıklar: “Örgütsel öğrenmenin, kişisellekle ortaya çıkmasından dolayı; örgüt üyelerinin, toplam öğrenmiş olduklarının önemli olduğunu söylemek ve örgütsel öğrenmenin, hiç önemli olmadığını söylemek bir hata olur. Örgütler, bir beyine sahip değildir, ancak buna rağmen öğrenme sistemleri ve hafızaları vardır. Örgütler, tek başlarına, kendi kişiliklerini, kendi alışkanlıklarını ve kendi inançlarını, zaman içinde geliştirme yeteneğine sahiptirler. Örgütler, dünya görüşleri ve ideolojiler oluşturabilir ve bunları geliştirebilirler. Örgüt üyeleri, gelirler, giderler ve liderler değişebilir fakat örgütün hafızası, zaman içinde; davranış kalıpları, zihinsel haritalar, normlar ve değerler ile korunur.” (Fiol ve Lyles, 1985, s. 804).

3.2. Takım Halinde (Grupsal) Öğrenme

Tarih boyu, insanlar ve örgütlerin böyle sonu gelmez bir çatışma içinde oldukları görüşü vardı, ancak şimdi, onların belli bir ölçüde, karşılıklı ilgi ve uyum içinde yaşadıklarını

anlamaya başlıyoruz. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için insanları kullandıkları gibi, bireyler de örgütleri amaçları için bir araç olarak kullanmaktadırlar. Her iki tarafın da karşısındakinden yararlandığı bir sosyal etkileşim söz konusudur (Davis, 1977, s. 333). Wang ve Lien'e (2010) göre; gruplar arasında gerçekleşen öğrenme, çok önemlidir. Örneğin; bir örgütte, birden fazla grup olabilir. Örgüt içindeki bilgiyi anlamak için, bu grupların kontrol edilmesi ve anlaşılmasına çalışılması bir gerekliliktir. Bir örgüt içindeki üyeler, farklı gruplara ait olabilirler. Bu husus, bilginin aktarılmasını ve bilgi alışverişini artırır. Bu durum, aynı zamanda, bir işlem ağı ve bir bilgi ağı oluşturur (s. 216). Grup elemanları, bilgilerini paylaşma yoluyla, iş birliği ni sağlama ve birlikte çalışma ortamını yaratırlar.

Bir grup ya da takımın, karmaşık olan ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan sorunları çözme yeteneği, grup ya da takım öğrenmesi olarak tanımlanır. Takımların, karşılaştıkları sorunları çözmek için, adım adım ilerlemeleri, takım öğrenmesinin ana unsurudur. Bu durum, bireysel ve örgütsel öğrenmeden farklı olan bir unsurdur (Günsel vd., 2010, s. 118). Grup seviyesinde öğrenme, bir takımın kendini değişen koşulları dikkate alarak yenilemesi olarak tanımlanmakta olup; Takım öğrenmesi, bireysel ve örgütsel öğrenme arasında kalan bir süreçtir ve örgütsel öğrenmeye bir köprü oluşturur (Akgün vd., 2009, s. 72). Takımların ortaya koymuş oldukları, dinamizm ve yaratıcılık, en önemli özellikleridir. Örgütler, bünyesindeki takımlara, dinamizm ve yaratıcılık kazandırmak amacıyla, kalite süreçlerini planlar, problem çözme teknikleri ve yetenek geliştirmeye yönelik eğitimler verirler (Marquardt, 1996, s. 223).

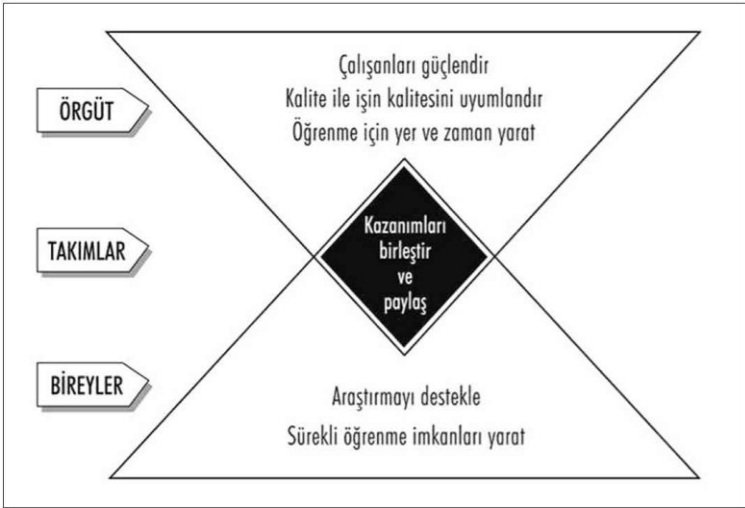
Takım öğrenmesi, karşılıklı konuşmayla başlar. Karşılıklı konuşma ile kendi varsayımlarını bir kenara bırakırlar ve takım olarak birlikte düşünmeye yönelirler. Takım halinde öğrenme gerçekleştiğinde, büyük başarılar ortaya çıkar ve takımdaki bireylerin yetişmesi, çok hızlı gelişir. Modern organizasyonlarda, temel öğrenme birimi, bireyler değil takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe, köprü oluşturamazlar ve örgütçe öğrenme gerçekleşmez, organizasyonlar da öğrenemez durumda kalırlar (Senge, 2013, s. 28-29). Örgütler daha karmaşık problemlerle karşılaştıklarında, takımca öğrenme hususu, bir ihtiyaç ve zorunluluk olarak ortaya çıkar. Takımların, bir bütün halinde; düşünebilmesi, üretebilmesi ve öğrenebilmesi çok önemlidir. Örgütte, bireylerin bir araya geldiği her durumda, takım halinde öğrenme gerçekleştirilmelidir (Basım vd., 2009, s. 49-50). Şekil 8, Watkins ve Marsick'in 1993 yılında yaptıkları çalışmaya göre takım halinde öğrenme modelini göstermektedir.

Bireylerin, grupların ve organizasyonun sahip oldukları toplam kaynak ve enerjisinin kullanılması, sonuçta öğrenen bir örgütü ortaya çıkartır (Basım vd., 2009, s. 50). Takım düzeyinde öğrenme, ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Yetenekli takımlar, yetenekli bireylerden oluşmasından dolayı, takım halinde öğrenme, bireysel ustalık üzerine de kurulur (Senge, 2013, s. 258).

3.3. Örgütsel Öğrenme

İnsanlar, örgütün iç sosyal sistemini oluşturur. İnsanlar, birey ve grupları kapsar. Biçimsel ve biçimsel olmayan (doğal) gruplar olabilir. Gruplar dinamiktir; oluşur, değişir ve çözülürler. Bugünkü örgüt, dünkünden ya da önceki günden farklıdır. Örgütü insanlar oluştururlar. İnsanlar, yaşayan,

düşünen ve duyan varlıklardır. Örgüt, kendisini oluşturan kişilerin, amaçlarına ulaşmasını sağlar. İnsanlar oluşturdukları örgüte hizmet etmek için değil, tam tersi olarak, örgütler kendi insanlarına hizmet için kurulurlar (Davis, 1977, s. 5). Kuruluşların, mal ve hizmet üretimi ve örgüte mensup kişilere çeşitli tatminler sağlamak şeklinde iki önemli işlevi vardır. Bu işlevlerin gerçekleştirilmesi, iki önemli hususun yerine getirilmesine bağlıdır: Kuruluş içinde denge sağlamak ve çevreye uyum (Baransel, 1979, s. 307). Örgütler, hayatta kalabilmek için devamlı olarak değişim içinde olmalıdırlar. Örgütlerin başarısı, değişen çevre koşullarına ayak uydurması ile mümkündür (Öğüt, 2012, s. 115).



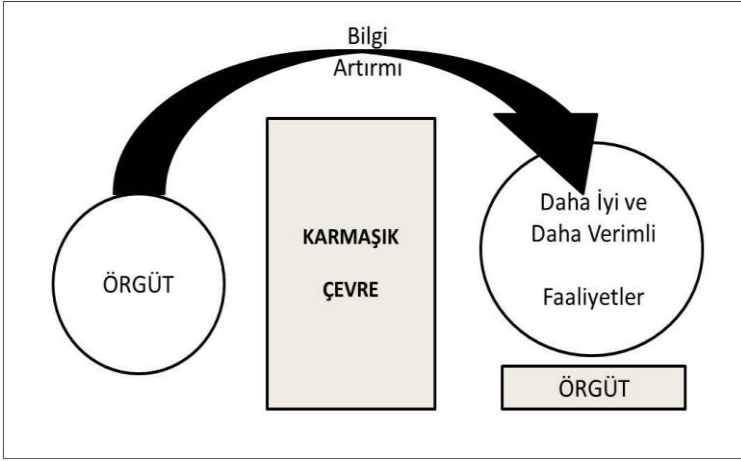
Şekil 8. Watkins ve Marsick'e Göre (1993) Takım Halinde Öğrenme Modeli

Kaynak: Basım vd., s. 49, 2009.

Büyük şirketlerin pek azı bir insan ömrünün yarısı kadar yaşar. 1983'te bir Royal Dutch/Shell araştırmasına göre, Fortune dergisinin, 1970'te saptamış olduğu beş yüz büyük

fırmadan üçte birinin, piyasadan yok olduğunu ortaya koymuştur. Shell en büyük sanayi kuruluşlarının ortalama ömrünün kırk yıldan az olduğunu tahmininde bulundu.

O zamandan bu yana, bu çalışma EDS ve birkaç şirket tarafından yenilenmiş ve James Collias'ın 2001'de yayımlanan "Good to Great"inde referans noktası alınmıştır. Bu, kabaca bir insan ömrünün yarısı demektir. Başarısızlığa uğrayan birçok şirkette, firmanın sorunlu olduğu yönünde önceden yeterince kanıt vardır. Ne var ki, tek tek yöneticiler bu kanıtların farkında olsalar bile aldırış etmezler. Organizasyon bir bütün olarak ortadaki tehditleri teşhis edemez, bu tehditlerin anlamını çıkaramaz veya alternatif getiremezler (Senge, 2013, s. 37). Bu bağlamda, hali hazırda, örgüt konusunda yapılan çalışmalarda ana başlık, örgütsel öğrenmedir. Çünkü, örgütler; gittikçe karmaşıklaşan ve dinamikleşen çevrede, bilgilerini artırmak yoluyla, daha iyi ve verimli faaliyetlere sahip olmayı isterler (Şekil 9). Bazı araştırmacılar, bilgiye dönük bakış ortaya koymuşlar, sadece bireylerin öğrenebileceğini belirtmişler ve örgütsel öğrenmenin, gerçek anlamda örgüt içinde yapılan, bireysel öğrenme olduğunu savunmuşlardır. Buna karşıt olarak bazı bilim adamları, örgütsel öğrenmeyi ele alarak, örgütselliğin, basit manada, öğrenmeyi yapanların toplamı demek olmadığını ifade etmişlerdir. Örgütselliğin, kolektif temelde, öğrenme yeteneğinin bir unsuru olduğunu belirtmişlerdir (Wang ve Lien, 2010, s. 214).

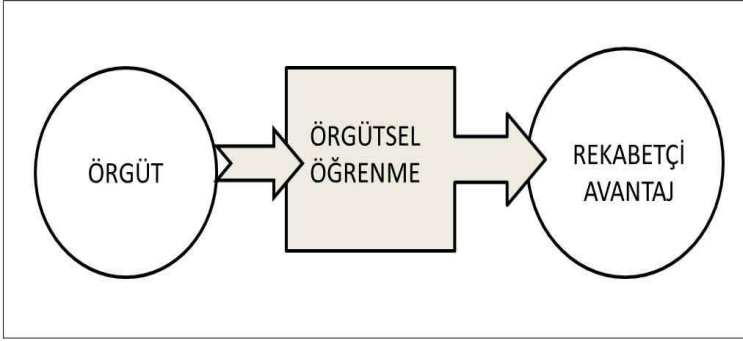


Şekil 9. Örgütlerin Amacı

Örgütsel öğrenmenin ne olduğu ve tanımı konusunda tartışmalar devam etmektedir. Alan yazındaki bu tartışma ve anlaşmazlıklar doğal kabul edilmelidir, çünkü her disiplin örgütsel öğrenmeyi kendisi açısından tanımlamakta ve anlam yüklemektedir. Bazı akademik disiplin ve çalışmalar örgütsel öğrenmeyi, yarışmacı sürdürülebilir verimliliğin bir aracı olarak görürken bazı çalışmalar söz konusu kavramı öğrenmenin sonuçları açısından ele almaktadır. Diğer taraftan psikoloji, örgütsel öğrenmeyi bir öğrenme süreci olarak görmektedir. Öğrenme kavramı, genel olarak, örgütsel süreçleri ve çıktıları ihtiva etmektedir. Söz konusu bu yaklaşım, örgütün süreçlerini ve çıktılarını bir bütün olarak değerlendirmek açısından önemlidir. Örgütsel öğrenme, geniş anlamda, kurumların veya kuruluşların inşası, bilgi ve etkinliklerin düzenlenmesi ve aynı zamanda çalışanların etkinliklerinin artırılması için bireysel becerilerin ve iş yapabilme kabiliyetlerinin iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir (Bowles, 1993). Bu tanım, öğrenmenin pozitif sonuçları olacağı varsayımından hareket etmektedir. Diğer taraftan

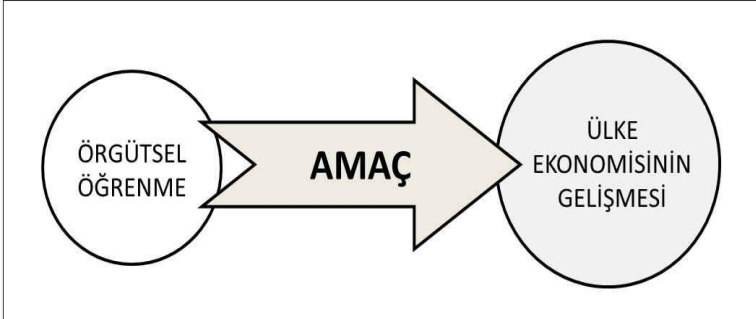
öğrenme, kurumların bireysel öğrenmelerden öğrenebileceği ve öğrenmenin kurumun bütün etkinliklerinde olabileceğini varsaymaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel öğrenmenin olduğu kurumlarda, bireylerin kendilerini sürekli dönüştürdüğü, pozitif iklim, ortam aracılığıyla bireylerin potansiyellerini keşfetme ve gerçekleştirmelerine katkı sağladığı ve insan kaynaklarının örgüt politikalarının merkezine alınmasında belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar, öğrenen örgüt algısının bazı değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Basım vd., 2009; Günbayı ve Akdeniz, 2007; Korkmaz, 2008; Özdayı ve Özcan, 2005; Ünal ve Gürsel, 2007).

Örgütsel öğrenme terimi; kendi kendine ortaya çıkan, kendi kendine gelişen ve serbest olma gibi, insani yan anlamlar taşır. Yönetim bilimlerinin ileri gelen bilim adamlarından Drucker (1993); rekabetçi avantajı sağlamada ve devam ettirmede, örgütsel öğrenmenin son derece önemli olduğunu belirtmiştir (Şekil 10). Öğrenen örgütler, iç ve dış çevrelerinden dataları toplar, işler ve onları bilgi olarak depolarlar. Bu tür örgütler; yeni bir bilginin, değerini bilme yeteneklerini geliştirirler, bilgiyi özümserler ve elde edinilen bilgiyi, sonunda ticari amaçlar için kullanırlar. Örgüt çalışanları, ortaya konulan yönetimsel çabaların bir sonucu olarak, neyin öğrenilmesi gerektiğini, anlayabilirler ve devamında mevcut sorunların, nasıl çözüleceğini görebilirler ve statükoyu (mevcut durumu) sorgulayabilirler (Taylor vd., 2010, s. 354).



Şekil 10. Drucker'a (1993) Göre Örgütsel Öğrenme ve Rekabetçi Avantaj

Örgütsel öğrenme, karmaşık yapıda bir işlem olarak tanımlanır. Örgütsel öğrenme ile yeni bilgiler ortaya çıkar. Örgütsel öğrenme, davranışları değiştirme, potansiyeline sahiptir. Örgütsel öğrenme, kurumsal performansı artıracak bir yönetimi sağlamak için, insan gücünü her türlü araçlarla, teçhiz eden önemli bir faaliyettir. Daha geniş bir anlamda örgütsel öğrenme; bir ülkenin, ekonomik gelişmesine yardımcı olmayı amaçlar (Mukhtar, 2011, s. 41-42) (Şekil 11).

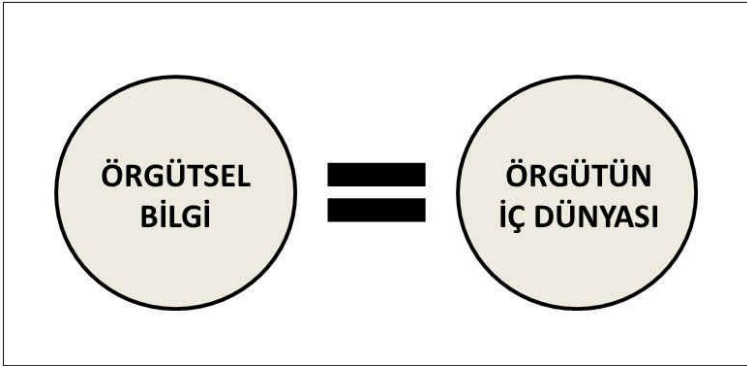


Şekil 11. Örgütsel Öğrenmenin Amacı

Bireyler gibi örgütler de öğrenirler ve belirgin öğrenme biçimleri geliştirirler. Bireyler gibi, örgütler de bunu

çevreleriyle olan ilişkileri ve çevreleriyle yakınlık kurmak için seçtikleri yöntemler yoluyla gerçekleştirirler (Eren, 2004, s. 608). Öğrenme bireyde başlar, ancak bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi sağlamayabilir. Örgütsel öğrenmenin hedefi bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye entegre etmektir (Yeo, 2005, s. 368). Öğrenme bireyin gelişimi için ne kadar gerekli ise işletmeler için de aynı derecede önemlidir (Xie, 2005, s. 12).

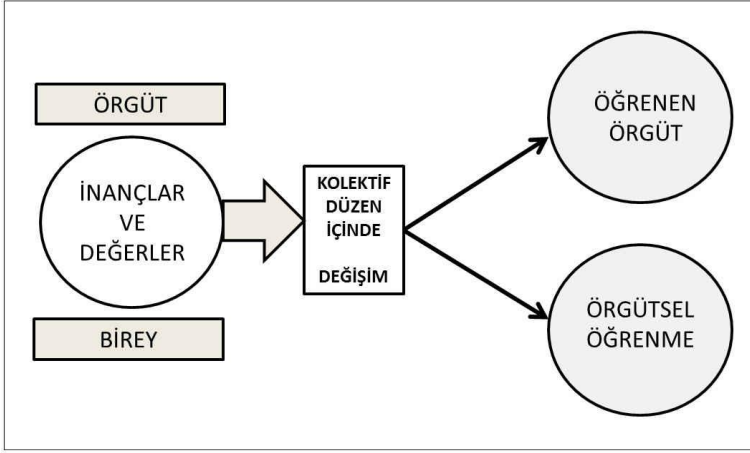
Örgütsel öğrenme bilgi gelişiminin önemini ve örgütteki depolanmış, biriktirilmiş bilginin, durumuna dikkat çeker. Aynı zamanda; ekonomik değişimi, firmaların bilgisayar teorisini, kurumsal hafıza teorisini, grupsal öğrenme teorisini ve bilginin paylaşımı konularını da içerir. Tüm bu konularda, örgütsel bilgi; kurum çalışanlarının faaliyetlerinde, karşılaşmış oldukları olaylar ve sonuçları ile ortaya çıkan, bütün beklentiler ve varsayımlar olarak görünür. Örgütsel bilgi; aslında örgütün iç dünyasını temsil eder (Madsen ve Desai, 2010, s. 452) (Şekil 12).



Şekil 12. Örgütsel Bilgi – Örgütün İç Dünyası

Bu dönemde örgütler için öğrenme hayatta kalmakla eş anlamlıdır. Öğrenme ile örgütler değişime adapte olur, hataları tekrarlamaz gerekli bilgileri depolar ve geliştirir. Örgütler değişimi yakalayabilmeyi ve güncel kalabilmeyi öğrenme ile başarır. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olmasıdır (Senge, 2013, s. 17; 22). Yeni bilgi kaynakları yaratma, bilginin transferi ve paylaşımı örgütler için vazgeçilmez değerdir.

Bir örgütün bilgisi; kurum üyelerinin, faaliyetlerini yaparken, ortaya koydukları koordinenin ve iş birliği nin seviyesini belirler. Yeni bilgi, beceri ve perspektif edinme süreci olarak öğrenme; düşünme ve sorgulama yeteneklerini geliştirme ile ilgilidir. Öğrenme bu şekliyle, özellikle bireyin hayatında meydana gelen değişikliklere yönelik farkındalığını ve bu değişikliklere adaptasyonunu içermektedir (Akgün vd., 2009, s. 72). Örgütsel öğrenme faaliyeti, fikirleri ve bilgiyi paylaşma konusunda, örgütün her kademesindeki kişilere, cesaret veren iş yeri kültürüne, direkt olarak bağlıdır (Dewi, 2011, s. 150). Örgütsel öğrenme, örgütteki değişim ve dönüşümle ilgilidir. Bu işlemler, sorunlara kısa dönemli çözümler bulmaktan çok, örgütün bir bütün olarak, uyum göstermesine yönelmektedir. Örgütte öğrenme ve gelişme, örgüt üyelerinin içinde yer alacağı bir yaklaşım kapsamında olmalıdır. Örgütün değişmesi, işgörenlerin değer ve inançlarında değişme sağlanmasıdır. Bu değişimler, kolektif bir düzen içinde gerçekleştiğinde, örgütün, bir öğrenen örgüte dönüşmesi ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilir (Basım, 2009, s. 51) (Şekil 13).



Şekil 13. Örgütsel Öğrenmenin Gerçekleşmesi

Finger ve Brand'a (1999) göre; örgütsel öğrenme, mevcut bir problemi çözmek için yapılan, basit bir müdahaleden çok daha fazlası olup, faaliyetler devam ederken yapılan bir öğrenme şeklidir (Tahir vd., 2011, s. 1508). Probst ve Büchel'e (1997) göre, örgütsel öğrenme, "örgütteki bilgi ve değer sistemlerinin değişmesi ve genişlemesi; problem çözme ve faaliyetlerin geliştirilmesi ve iş görenlerin ortak çerçevesinin değişimi" olarak ifade edilmektedir (s. 19).

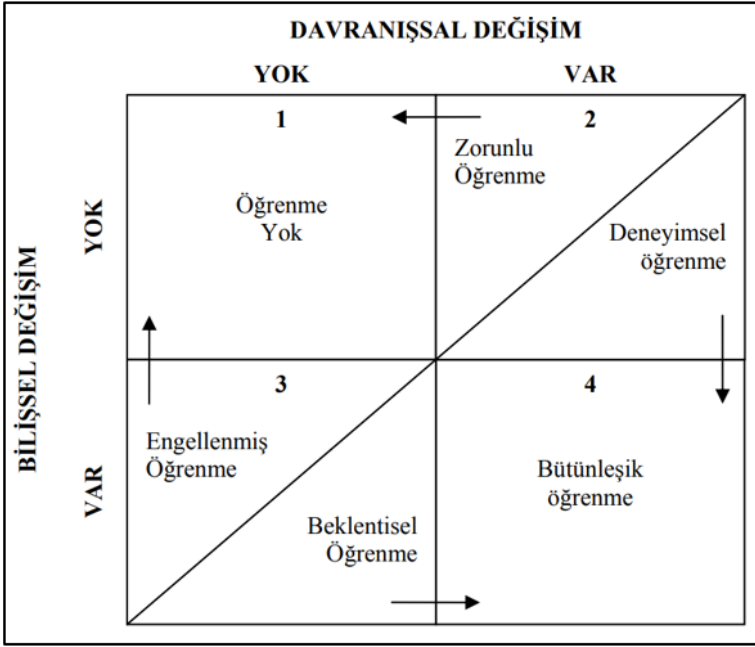
Örgütsel öğrenme konusunda, en son gelen önemli teori; bütünleştirici görüş olarak, Crossan vd. (1999) tarafından ortaya konmuştur. Bu teoriye göre; örgütsel öğrenme, bireylerde, bilme işleminin yapılmasıyla başlar ve örgüt tarafından geliştirilerek, korunur. Bu görüşe göre, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin bir uzantısıdır ve kurum üyeleri arasında paylaşılarak, örgüt amaçlarına ulaşmayı, kolaylaştırır (Wang ve Lien, 2010, s. 214). Fiol ve Lyles'e (1985) göre, örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış ile faaliyetlerin iyileştirilmesi olarak tanımlamıştır (s. 803). Mulholland ve

çalışma arkadaşları (2001, s. 337-338), örgütsel öğrenmenin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Örgütsel öğrenme, öncelikle bir uygulamanın ortaklığıyla oluşur.
- Örgütsel öğrenme, uygun bir ortak kültür gerektiren bir etkinlik içinde meydana gelir.
- Örgütsel öğrenme, geçmiş deneyim ve çözümlerin yeniden gözden geçirilmesi ile elde edilir.

Örgütsel öğrenme literatüründe, davranışta ya da örgütsel performansta bir değişim söz konusu olduğunda öğrenmenin gerçekleşmiş olduğuna dair hâkim bir görüş bulunmasına (Smith ve Tosey, 1999, s. 73) karşın, bilişsel anlamda bir değişim söz konusu olduğunda da öğrenmenin gerçekleşmiş olduğunu ifade eden görüşlere de rastlanmaktadır (Yeo, 2002, s. 109). Örneğin; Friedlander, öğrenme sonucu ortaya çıkan değişimin davranışsal bir değişim olması şeklinde bir zorunluluğun bulunmadığını, öğrenmenin yeni ve anlamlı içgörüler ve farkındalıklar edinme ile de sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. Bu anlamda öğrenme çeşitli kaynaklarda “çalışma ve/veya deneyimler yolu ile bilgi, anlayış ve yeterlilik (ustalık) kazanma süreci” olarak tanımlamaktadır (Allee, 1997, s. 50; Himberg vd., 2003, s. 104; Bassi ve Polifroni, 2005, s. 105).

Benzer şekilde Crossan vd. (1995, s. 351) de, öğrenmeyi bilişsel ve davranışsal boyutlarda değişime neden olan bir olgu olarak ele almaktadırlar. Yazarlar bilişsel ve davranışsal öğrenme arasındaki ilişkiyi ise Şekil 14’teki gibi göstermektedirler.



Şekil 14. Örgütsel Öğrenmede Biliş, Davranış Çerçevesi

Kaynak: Crossan vd., 1995, s. 351

Şekil 14 incelendiğinde, öğrenmenin bilişsel ve davranışsal olmak üzere iki farklı boyutta gerçekleşebileceği görülmektedir.

1 nolu kutucuk bilişsel ve davranışsal anlamda herhangi bir değişimin gerçekleşmediği durumu göstermektedir. Bu durumda öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir.

2 nolu kutucuk iki farklı durum taşımaktadır. Davranışsal anlamda bir değişimin olduğu, ancak bu davranışsal değişimin bilişsel bir farklılaşmaya yönelmediği ilk durumda zorunlu öğrenmeden bahsedilmektedir. Bu öğrenme şeklinde öğrenme durumunda olan birim, öğrenme eylemini

içselleştirememektedir. Davranışsal anlamda bir değişimin olduğu ve bu değişimin bilişsel anlamda bir değişime yöneldiği ikinci durumda ise deneysel öğrenmeden bahsedilmektedir. Bu öğrenme şeklinde öğrenme durumunda olan birim, öncelikle davranışsal boyutta farklılığa neden olan öğrenme eylemini takip eden süreçte bilişsel olarak içselleştirmektedir.

3 nolu kutucukta da iki farklı durum söz konusudur. İlk durumda bilişsel boyutta meydana gelen değişim davranışsal farklılaşmaya temel oluşturamamaktadır. Bu durumda engellenmiş öğrenme söz konusudur. İkinci durumda ise, bilişsel boyutta meydana gelen değişim davranışsal değişime zemin oluşturmaktadır. Bu durumda beklentisel öğrenmeden bahsedilmektedir.

4 nolu kutucukta ise hem bilişsel hem de davranışsal boyutta değişim söz konusudur. En etkili öğrenmenin ortaya çıktığı bu duruma, bütünleşik öğrenme adı verilmektedir. Bu açıklamalar ışığında, öğrenmeden beklenen çıktıların elde edilebilmesi için öğrenmenin hem bilişsel hem de davranışsal boyutları kapsaması yani bütünleşik öğrenmenin gerçekleşmiş olması gerektiği söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

BÜTÜNLEŞİK AÇIDAN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bütün gelişmiş ülkelerde işgücünün çok büyük bir bölümü, elleriyle değil fikirlerle, kavramlarla, teorilerle çalışmaktadır. Yarım yüzyıl önce bilgi çalışması, tek başına ya da çok küçük gruplar halinde çalışan, az sayıda bağımsız profesyonel tarafından yapılıyordu. İşgücünün asıl büyük bölümü beden işçileriydi. Son iki yüzyıl boyunca çalışma, evden ve tek başına çalışan insanlardan uzaklaşarak çalışan bir çalışanlar toplumuna doğru kaydı. Aynı zamanda işgücünün ağırlık merkezi de beden işçilerinden bilgi işçilerine doğru kaydı (Drucker ve Maciariello, 2014, s. 276).

Teknolojide ve ekonomide, baş döndürücü bir hızda gerçekleşen değişimler, örgütlerin çevrelerinde, son derece karmaşık bir ortam yaratmıştır. Ulusal ve uluslararası stratejik birlik ve katılımlarla, kurumsal değişimin baş döndürücü bir hız arz ettiği günümüzde, “öğrenme” çok kritik bir öneme sahip duruma gelmiştir. Yeni ekonomik düzen, bilgi üzerine kurulmaktadır. Bu ise organizasyonları, öğrenmeye zorlamaktadır (Öğüt, 2012, s. 114-115). Bu açıdan bakıldığında, kitapta örgütsel öğrenme kavramı detaylı bir şekilde incelenerek, örgüt yönetimi açısından taşıdığı önem, ortaya konmaya çalışılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yarım yüzyıl öncesinde, örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak konseptler ortaya konmasına rağmen, Peter Senge'nin 1990'da yayınladığı 5. Disiplin (The Fifth Discipline) kitabına kadar; öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme ifadeleri sadece, ticari sözlüklerde yer almıştır.

Örgütsel öğrenme, birçok disiplinin çalışma alanına giren muğlak bir kavramdır. Bunun temel sebebi öğrenmenin bir süreç olarak çok farklı tanımlarının yapılmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme, özellikle büyük kuruluşların değişimlere cevap verebilme ve yeni sistemler geliştirebilmelerinde başvurdukları kavramlardan birisi olmuş klâsik çalışmalar ile de örgüt biliminin önemli alanlarından biri haline gelmiştir (Kanter, 1989; McGowan ve Madey, 1998; Peters ve Waterman, 1984; Senge, 2013). Kavramın bu kadar popüler hale gelmesinde, küresel rekabet, hızlı örgütsel değişimler ve örgütsel yaşamı çevreleyen belirsizlikler önemli rol oynamıştır (Garratt, 1987; Koç, 2009; Rothwell, 1992; Womack vd., 1990).

Örgütsel öğrenmenin; yararlı/faydalı olduğu, örgütün davranışsal yeteneğini etkilediği ve örgütün varlığını sürdürmesi açısından bir gereklilik olduğu, ortaya konulduktan sonra; örgütsel öğrenme konusu öne çıkmıştır. Bu kavramın, geniş bir kabul görmesine rağmen, araştırmacılar tarafından, örgütsel öğrenme konusundaki varsayımların, deneysel olarak ispat edilmesinin çok zor olduğu ifade edilmektedir. Bu zorluğun bir nedeni, örgütsel öğrenmenin teorik kavramlar halinde olması ve bu konudaki deneysel yöntemlerin yetersiz olmasıdır. Bu karmaşa, örgütsel öğrenmenin gizemine işaret

eder. Araştırmacıların eğilimi de aşağıdaki şekilde ortaya çıkmaktadır (Taylor vd., 2010, s. 353):

- Konunun karmaşıklığı devamlı artar ve bu yüzden sürekli olarak yeni tanımlamalar yapılır. Fakat çok az kavramsal açıklamalar ortaya konur.
- Örgütsel öğrenme, insanda olduğu gibi ele alınır.
- Örgütsel öğrenme alanı, gözlemciler ve şüpheciler olmak üzere ikiye ayrılmıştır.
- Popüler terimlerde katılık (sabitlik) hakimdir.
- Kavramlarda her zaman bir tezatlık/şaşırtıcılık vardır.

Örgütsel öğrenme kavramına ilk olarak Cyert ve March'ın çalışmalarında değinilmiş, daha sonra Peter Senge tarafından şekillendirilmiştir. Sistem düşüncesinin gelişimi işletmelerin yaşayan örgütler olarak algılanmasını sağlamıştır (Senge, 2013). Senge'nin sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki olumlu etkileri, örgütsel öğrenmenin iş dünyasında popüler olmasına neden olmuştur.

Örgütsel öğrenme konusunda, herkes tarafından kabul gören bir teori ve model bulunmamaktadır (Fiol ve Lyles, 1985, s. 803). Bunlardan dolayı; örgütsel öğrenmenin önemi, yayınlanan çalışmalarda ortaya konmasına ve örgütsel öğrenmeyi tarif etmek ve onu açıklamak için yıllar geçmesine rağmen; örgütsel öğrenmenin gizemi hala çözülememiştir (Taylor vd., 2010, s. 353). Önceki deneysel örgütsel öğrenme araştırmalarında, örgütsel öğrenmenin, kurumun bütün tecrübelerinden elde edildiği, bir öğrenme olduğu ifade edilmektedir. Buna rağmen son yapılan araştırmalarda, örgütsel öğrenmenin, önceki başarısız tecrübelerinden ve bir

araya toplanmamış olan, önceki bütün deneyimlerden elde edildiği, keşfedilmeye başlanmıştır (Madsen ve Desai, 2010, s. 453).

Fiol ve Lyles'a (1985) göre; stratejik yönetim literatürü konusunda, yapılan sistematik incelemeler, ilginç bir ikileme işaret etmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı ve örgütsel öğrenmenin stratejik performans üzerindeki önemli etkisi, yaygın olarak kabul edilmesine rağmen, örgütsel öğrenme konusunda kabul edilmiş olan hiçbir teori ve modelleme mevcut değildir. Yapılan öncü çalışmalar, örgütsel öğrenme ve onun bileşenlerini tanımlama, geliştirme ve detaylarını ortaya koymaya yöneliktir. Bu çalışmaların her biri, örgütsel öğrenmeye farklı açılardan yaklaşmaktadır (s. 803). Madsen ve Desai (2010)'ye göre; örgütsel öğrenme teorileri, firmaların davranışsal teorilerinden türetilmektedir. Buna paralel olarak, kurumlarda karar verecek olan kişiler, karar verirken hedefler konusundaki istekleri dikkate alır ve göz önünde bulundurur. Buradaki istek; kurumsal karar vericilerin kabul edeceği, en düşük performans seviyesi olarak tarif edilmektedir. İstekler, kurumun performansını; başarı ve başarısızlık olarak ikiye böler. Karar vericiler, eğer istek seviyesini geçerse performans durumu başarı, eğer istek seviyesinin altında kalırsa performans durumu başarısızlık olarak ifade ederler (s. 453).

Örgütsel öğrenme konusundaki bu karmaşa, 20 yıl öncesine kadar gitmektedir. Bu tarihlerde, Simon 1969'da, örgütsel öğrenmeyi, gittikçe büyüyen bir görüş olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel problemlerin, kişisel çabalar ile çözümlenme yoluyla, başarılı bir yeniden yapılandırmayı da örgütün kendi başına yaptığı, bir sonuç olarak belirtmektedir. Bu tanımlamada; bir yanda birçok görüşün olduğu örgütsel öğrenme kavramı, diğer yanda ise örgütün yapısallığı ve

faaliyetlerinden dolayı ortaya çıkan tüm sonuçlar mevcuttur. Bunlardan örgütsel öğrenme konusu, net bir şekilde görülemez, ancak bilgi durumunda, bir değişikliğe neden olur. Diğeri ise, kurumsal anlamda, gözle kolayca görülebilen değişikliklere neden olur. En önemli husus ise, bu iki husus, aynı anda ortaya çıkmazlar. Aynı anda ortaya çıkmamaları, örgütteki problemlerin tanımlanmasını ve hangisine ait olduğunun belirlenmesini sağlar ve bu çok önemli bir husustur. Mevcut karmaşayı özetleyecek olursak, teorisyenler, örgütsel öğrenmeyi (Fiol ve Lyles, 1985, s. 803):

- Bilgi konusundaki yeni görüşler
- Yeni yapılar
- Yeni sistemler
- Yalnız başına bir faaliyet
- Yukarıdakilerin bir karışımı olarak tanımlamaktadırlar.

Fiol ve Lyles'a (1985) göre, bu fikirler; öğrenme, uyum, değişim ve öğrenmeme konularını ortaya çıkartmaktadır. Örgütsel uyum, çevresel olayların değişimiyle ilgili anahtar bir faaliyettir ve sürekli olarak, stratejik tercih yapmaya neden olmaktadır. Örgütler, değişen çevreye, nasıl uyum gösterecekleri konusunda bir serbestiye ve tercihe sahiptir. Bu ise örgüte, zaman geçtikçe, bir öğrenme kapasitesi kazandırır. Bu yüzden, kurumsal performans; örgütün, değişen çevreye uyum göstermesini ve öğrenme kapasitesini etkiler. (s. 803). Tablo 2'de örgütsel öğrenme konusunun tarihsel gelişimi gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Öğrenmenin Tarihsel Gelişimi

Yıl	Yazar	Tanımlar
1963	Cyert ve March	Örgütsel öğrenme, örgütün her bölümüne uyarlanabilir davranışlardır.
1965	Cangelosi ve Dill	Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde gerçekleşen bir dizi etkileşimin adaptasyonundan ya da alt grup ve örgütsel seviyedeki adaptasyondan oluşur.
1971	Simon	Örgütsel öğrenme, örgütsel problemlerin başarılı olarak ortaya konmasıdır.
1977	Argyris	Örgütsel öğrenme, hataları araştırma ve düzeltme sürecidir.
1978	Argyris ve Schön	Örgütsel öğrenme, örgüt içinde yer alan birimlerin hatalarını ya da kural dışı hareketlerini bulma ve onları kabul gören örgütsel teorilerle yeniden yapılandırma sürecidir.
1978	Argyris ve Schön	Örgütsel öğrenme, örgütsel sorunların çözümüne yönelik olarak geliştirilen yeni bilgi ve anlayış bütünüdür.
1979	Duncan ve Weiss	Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin büyümesi ve değişmesidir. Örgüt üyelerinin, eylem-sonuç ilişkileri hakkında ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisi hakkında bilgilerini geliştirdikleri bir süreçtir.
1984	Daft ve Weick	Örgütsel öğrenme, örgüt ve çevresi arasındaki geliştirilen ilişkiden

		ortaya çıkan, bilgi hareketinin oluşturduğu bir süreçtir.
1985	Fiol ve Lyles	Örgütsel öğrenme, daha üst bilgi ve anlamayla, faaliyeti iyileştirme işlemidir.
1987	Probst ve Büchel	Örgütsel öğrenme, örgütteki bilgi ve değer sisteminin gelişimi ve problem çözme yeteneğinin artırılmasıdır.
1988	Levitt ve March	Örgütsel öğrenme, geçmiş deneyimlerden çıkarılan sonuçların mevcut ve gelecek davranışları yönlendirmesidir.
1989	Stata	Örgütsel öğrenme, paylaşılan görüşler, bilgi ve düşünsel modeller doğrultusunda oluşur.
1990	Senge	Örgütsel öğrenme, tecrübeyi sürekli olarak test etme işlemi olup, bunlar dönüşerek; tüm kurum ve kurum misyonunda mevcut olan bilgi havuzunun içinde yer alırlar.
1991	Huber	Örgütsel öğrenme, potansiyel davranış miktarı arttıkça ortaya çıkan bilgi işleme yoluyla öğrenilen bir nesnedir.
1991	March ve Levitt	Örgütsel öğrenme, kurumlarda görülen; davranışlara dayalı, tarihsel adetlerden, sonuç elde edilerek öğrenme şeklidir.
1993	Dodgson	Örgütsel öğrenme, örgütün çalışan becerisini kullanma yollarını geliştirerek, etkililik, bilgi ve öğrenme kültürü etrafında günlük işleri örgütlemektir.

1993	Garvin	Örgütsel öğrenme, bilgi yaratma, edinme ve transfer etme yeteneklerine sahip, yeni bilgiyi ve anlayışları içselleştirebilmek için davranışlarını değiştirebilen örgüttür.
1993	Kim	Örgütsel öğrenme, etkili olacak faaliyetlere yer vererek, kurumsal kapasitenin artırılmasıdır.
1993	Weick ve Roberts	Örgütsel öğrenme, kolektif zekayla sonuçlanan bireylerin karşılıklı ilişkilerinden oluşur.
1995	Nevis, Dibella ve Gould	Örgütsel öğrenme, bir örgüt içinde deneyimlere dayalı bir şekilde, performansı sürdürme ve iyileştirme süreci ve kapasitesidir.
1995	Slater ve Narver	Örgütsel öğrenme, yeni bilginin ya da davranışları etkileme potansiyeli olan anlayışların gelişimidir.
1996	Miller	Örgütsel öğrenme, bilgiyi fikirler oluşturmada ya da işletmedeki diğer bireyleri etkilemede kullanmaya istekli ve muktedir olan aktörler tarafından yeni bilgi kazanılmasıdır.
1998	Braham	Örgütsel öğrenme, öğrenmeye öncelik veren örgütlerdeki süreçtir.
1999	Crossan, Lane ve White	Örgütsel öğrenme, bireylerde bilme işleminin yapılmasıyla başlar ve bu örgüt tarafından geliştirilerek, korunur. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin bir uzantısıdır ve kurum üyeleri arasında paylaşılarak, örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırır.

1999	Finger ve Brand	Örgütsel öğrenme, mevcut bir problemi çözmek için yapılan, basit bir müdahaleden çok daha fazlası olup, faaliyetler devam ederken yapılan bir öğrenme şeklidir.
2000	Kazanjan vd.	Örgütsel öğrenme, örgütlerin stratejik rekabet yapılanmaları açısından temel teşkil eder. Bireysel bilgi ve tecrübenin örgütsel öğrenme aracılığı ile örgüt seviyesine yükseltilerek örgütsel çıkarlara hizmet ettiğini ifade etmektedir.
2001	Mulholland vd.	Örgütsel öğrenme, çalışanların iş uygulamalarında elde ettikleri deneyimlerle ve birbirleri ile yaptıkları iş birliği sonucunda yavaş yavaş elde edilen bir süreçtir.
2001	Pemberton, Stonehouse, Yarrow	Örgütsel öğrenme, işletme performansını artırmak amacı ile yeni örgütsel bilginin geliştirilmesi ile ilgilidir.
2002	Carayannis	Örgütsel seviyede bir faaliyet olarak öğrenme; örgütsel süreçler, grup içi etkileşim ve bireysel çabaların bir entegrasyonudur.
2002	Malone	Örgütsel öğrenme, firmaların kendi geleceklerini proaktif bir şekilde yaratmalarına katkıda bulunan, birey, grup ve örgüt seviyesine yayılmış önemli bir yetenektir.
2003	Chen vd.	Örgütsel öğrenme, problemleri çözmede, yeni fikirler yaratmada,

		kapasite artırmada ve devamlılık sağlamada, hayati bir yetenektir.
2003	Dawes	Örgütsel öğrenme, davranışı etkilemede sahip olunan potansiyel görüşleri ve yeni bilgileri geliştirmektir.
2004	Ghosh	Örgütsel öğrenme, üyelerin, çevresel bir değişimle karşılaşmaları sonucu yaptıkları uyarılma ve değerlemelerin örgütün ortak zihinsel modelleri ile bütünleşmesi sonucu meydana gelmektedir.
2005	Yeo	Örgütsel öğrenme, değişim ve dönüşüm işlemleri ile ilgilidir.
2011	Mukhtar	Örgütsel öğrenme, karmaşık yapıda bir işlem olup; yeni bilgiler ile ortaya çıkar ve davranışları değiştirme potansiyeline sahiptir.

Kaynak: Akgün vd., 2009; Celep, 2004; Dawes, 2003; Fiol ve Lyles, 1985; Garvin, 1994; Ghosh, 2004; Mukhtar, 2011; Mulholland vd., 2001; Pemberton, Stonehouse ve Yarrow, 2001; Slater ve Narver, 1995; Stata, 1989; Tahir vd., 2011; Wang ve Lien, 2010; Weick ve Roberts, 1993; Yeo, 2005 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Literatür taramaları bize; örgütsel öğrenmenin, bütün örgütsel olgularla iç içe girdiğini göstermektedir. Bu kurumsal olgular; eğitim, yönetim, istatistik, doğal ve sosyal bilimler gibi disiplinlerdir. Daha derin literatür incelemeleri yapıldığında ise, örgütsel öğrenmenin; Senge'nin, kurumsal gelişmenin nüvesi olarak belirttiği 3 yetenek ile belirlendiği görülmektedir. Bunlar; takım öğrenmesi, çalışan becerisi ve görüşlerin paylaşımıdır (Mukhtar, 2011, s. 42). Bütün örneklerde, kabul gören görüş, öğrenmenin, gelecekteki

performansı artıracak olmasıdır. Örgütsel öğrenme konusunda, problem tanımı ve ölçümü konusunda, açık ve net ifadelerin olmayışıdır (Fiol ve Lyles, 1985, s. 803).

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE UNSURLARI

Önceki bölümde ve tarihsel gelişimde vurgulandığı gibi, örgütsel öğrenmeyi kaynakları açısından ele alan araştırmacılara göre öğrenme; bireylerin ortak yapıları, bakış açıları, bilişsel sitemleri, düşünce kalıpları ve hafızaya işlenen bilgileri paylaştıkları yerde ortaya çıkmaktadır. Bu öğrenme neticesinde elde edilen bilgi, deneyimlerin ve eski bilgilerin üzerine ilave edilmektedir. Bu süreç, bilginin öğrenmenin unsuru olarak birey ya da grup tarafından paylaşılmak üzere tutulması ve saklanmasına bağlıdır. Dolayısıyla, ne öğrenildiği, örgütün kültürü, hafızası ve yapısı üzerine kurulur.

Levitt ve March (1988) örgütlerin, deneyimlerinden edindikleri çıkarımları, davranışlarını şekillendiren rutinlere dönüştürebildiklerinde öğrenmiş olacaklarını belirtmektedir. Araştırmacılara göre rutin kavramı, örgütün üzerine bina edilmiş olduğu ve bunlar sayesinde eylem ürettiği modeller, kurallar, ilkeler, yerleşmiş olan uygulamalar (adet ve gelenekler), stratejiler ve teknolojileri kapsamaktadır. Bu kavram aynı zamanda, resmi rutinlere dayanak teşkil eden ve bunları yalanlayan inanç yapıları ve çerçeveleri, paradigmalar, kodlar, kültürler ve bilgiyi de kapsamaktadır (s. 320).

Örgütsel öğrenme; örgütün geçmişinden, deneyimlerinden ve çevresinden elde ettiği bilgiyi hedeflerine ulaşma yolunda etkin, verimli ve çevresi ile uyumlu davranışlar geliştirebilmesini sağlayacak rutinlere (stratejik, kültürel,

hafıza ve yapısal değerlere) dönüştürme sürecidir. Bu rutinler de örgütün bir sonraki öğrenme deneyiminin kapsamını belirlemektedir.

DiBella ve Nevis (1998) çalışmalarında, örgütsel öğrenmenin ve öğrenen örgüt olmanın çerçevesini belirleyen 3 yaklaşımdan söz etmektedir (s. 4):

- (1) **Normatif Yaklaşım:** Örgütsel öğrenmenin sadece belli bir şartlar dizisi içerisinde gerçekleşeceğini savunur.
- (2) **Gelişmeci Yaklaşım:** Örgütsel öğrenmenin bir süreç olduğunu ve öğrenen örgütlerin örgütsel gelişmenin geç bir aşaması olduğunu vurgular.
- (3) **Yetenekçi Yaklaşım:** Öğrenmenin bütün örgütleri için doğuştan gelen bir değer olduğunu ve bütün örgütler için geçerli tek bir en iyi yol olamayacağını belirtir.

Normatif yaklaşım gereği, öğrenen bir örgüt olmak kendi kendine olan bir şey değil, belli ilkeleri uygulayan, belirli özelliklere sahip örgütlerin ulaşacağı bir aşamadır. Bu aşamaya ise, anahtar işlevlere sahip yöneticilerin inisiyatifleri ve stratejik seçimleri ile varılır (Senge, 1990). Senge'nin (2004) geliştirdiği 5 disiplin, öğrenen örgüt olma yolunda gereken şartları içermektedir. Garvin'in (1993) ortaya koyduğu, sistematik problem çözme, deneyim, kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öğrenme ve bilginin transferi gibi konular yine değişik şartlar kümesine işaret etmektedir. Bu şartların olmaması halinde, örgütün öğrenen bir örgüt

olamayacağını ifade etmektedirler (DiBella ve Nevis, 1998, s. 7-8).

Dixon'ın (1999) konuya, örgütün sürekli değişimi amacıyla öğrenme süreçlerinin bilinçli olarak kullanılması şeklindeki yaklaşımı yine normatif bir özellik taşımaktadır (s. 6). Bu görüş yönetim ve stratejinin bilginin tasarımı konusundaki önemi üzerinde durmakta, öğrenen örgüt olmak için uygun örgüt yapısını açıklamaya çalışmakta ve öğrenme engellerini ortaya koymaktadır (DiBella ve Nevis, 1998, s. 9-10).

Gelişmeci yaklaşım ise, örgütün geçmişi ve gelişimi aşamaları ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre örgütün öğrenen örgüt olması, yönetim vizyon ve eyleminin dönüşümcü ve eylem tabanlı olması kadar çevreye karşı gösterilen gelişmeci bir adaptasyon yolu ilse olmaktadır (DiBella ve Nevis, 1998, s. 7-8). Örgütler gelişmeyi, yaşları, büyüklükleri, deneyimleri, endüstriyel büyüme ya da yaşam dönemlerinin bir sonucu olarak bilmektedir. Dolayısıyla, örgütün öğrenme özelliklerini veya türünü gelişme düzeyi belirlemektedir.

Normatif ve gelişmeci yaklaşımlara göre öğrenme; örgüt hayatının kendinden olan bir unsuru değildir. Belirli şartlar altında gelişir ve bu şartları geliştirmek de örgütün hedef ve vizyonunun bir neticesidir.

Yetenekçi yaklaşım ise, kendi doğal çevresi içinde yaşayan bir sosyal sistem olarak örgütün, doğası gereği ve çevresi ile çoklu ilişkilerini analiz etmesi yolu ise öğrendiğini ve öğrenme süreçlerinin örgüt açısından nefes almak gibi olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, öğrenen örgüt olmazlar. Çünkü öğrenme, sürekli işleyen bir süreçtir (Bknz. Tablo 3). Bu yaklaşımın odak noktası, gelecek bir zamanda

örgütün ulaşacağı öğrenen örgüt olma düzeyi değil, zaten var olan öğrenme sürecinin kendisidir (DiBella ve Nevis, 1998, s. 12). Bu yaklaşım gereği, tek ve çift döngülü öğrenmelerden her iki öğrenme şekli de değerlidir.

Tablo 3. Örgütsel Öğrenmeye Üç Farklı Yaklaşım

Özellikler	Yaklaşım		
	Normatif	Gelişmeci	Yetenekçi
Zaman	Gelecek	Zaman serimli	Şimdi
Kaynak	Stratejik eylem	Gelişme, Uyum	Var oluş
Öğrenme Tarzı	Benzersiz, Emredici	Örgütsel gelişme aşamasına uyumlu	Çoklu, Görece
Öğrenme ve Kültür İlişkisi	Bağlı	Dönüşüm ile paralel	İçine gömülmüş
Yönetimde Odak Nokta	Öğrenme yetersizlikleri	Örgüt tarihi	Mevcut yetenekler

Kaynak: DiBella ve Nevis, 1998, s. 15.

Normatif yaklaşım ve gelişmeci yaklaşımın “öğrenen örgüt” olmaya vurgu yaptıkları; yetenekçi yaklaşımın ise “örgütsel öğrenme” ve onun etkinleştirilmesi ile kendini sınırlı tuttuğu görülmektedir. Normatif ve gelişmeci yaklaşımın, literatürde “yönetim” teorisyenlerince ve “yönetim bilimi” açısından araştırıldığı görülmekteyken; yetenekçi yaklaşımın ise daha çok pazarlama gibi diğer alanlarda çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

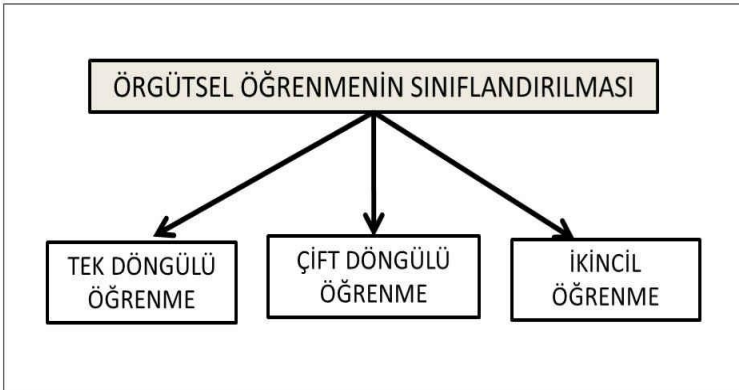
Örgütsel öğrenme, plansız şekilde tesadüfen yaratılabilecek bir olay olmaktan ziyade, örgütsel hedeflerle bağlantılı ve planlı şekilde, sistematik bir çerçevede ele alınması ve yönlendirilmesi gereken olaydır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin unsurları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Seymen ve Bolat, 2002, s. 45):

- Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişim içeren süreçtir. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişin sağlanmasına destek vermektedir.
- Örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olup, sürekli değişimi esas almaktadır.
- Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilmektedir.
- Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkmayabilir. Bu durum, bireysel düzeyde ve formal olmayan öğrenmede de aynıdır.
- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreç olmaktadır.

- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgiler ve kazanılan deneyimler hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklı tutulabilir. Bu unsur, örgütsel belleğin varlığını gerektirmektedir.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Örgütler, öğrenen kişiler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini sağlamaz. Ancak bireysel öğrenme olmadan, örgütsel öğrenme ortaya çıkmaz (Senge, 2013, s. 159). Zaman geçtikçe, organizasyonlar, geliştirilmiş sistemler haline getirilmiştir. Gelişmiş sistemler de bireylerin kendi öğrendikleri ile beslenir. Bu değişim, bilgi ve davranışları, değişik boyutlarda etkiler. Öğrenme süreci, bundan dolayı değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. En fazla kabul gören sınıflandırma, Argyris ve Schön'ün (1978); tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme şeklindeki, üçlü sınıflandırmalarıdır (Basım, 2009, s. 54) (Şekil 15).



Şekil 15. Argyris ve Schön'e (1978) Göre Örgütsel Öğrenmenin Sınıflandırılması

3.1. Tek Döngülü Öğrenme

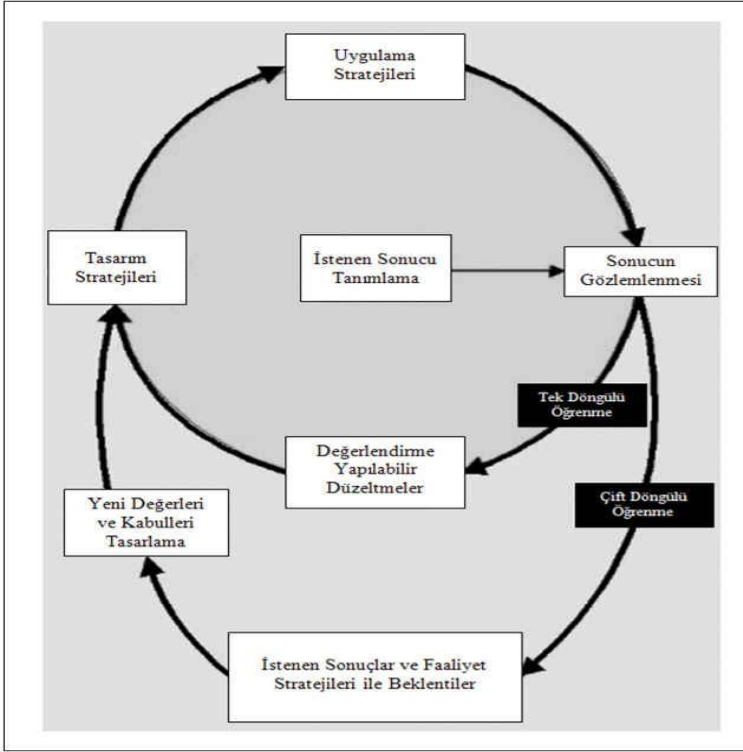
Öğrenmenin en temel seviyesini ifade eden, tek döngülü öğrenme; çalışanların, çevrelerinde olan olayları algılamaları ve problemleri tanımlamaları sonucunda, çözüm stratejileri geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler edinmelerini sağlayan süreçleri içermektedir (Akgün vd., 2009, s. 82). Morgan, “Örgütün Görüntüsü” kitabında; örgütsel gelişme teorisi için bir bölüm ayırmış ve örgütü anlatırken, beyin olgusunu kullanmıştır. Modern sibernetik biliminin kurallarına bağlı olarak, Argyris ve Schön, örgütlerin, öğrenmeyi nasıl öğrendikleri konusunda bir düşünce çerçevesi oluşturmuştur. Bazı organizasyonlar, tek döngülü öğrenmeye adapte olarak; çevresini tarama, amaçlar oluşturma ve mevcut işletim normlarına bağlı olarak, kendi performanslarını izleme, yeteneğine sahip olmaktadır. Bu tür sistemler (genel olarak) organizasyonu belirli bir istikamette tutmak için tasarlanmaktadır. (Fabbi, 2009, s. 164-165).

Tek döngülü öğrenmenin amacı, örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayacak tarzda, örgütteki bireyleri geliştirmektir. Amaç, bir nevi uyum sağlama, olayın arkasından gitme, reaktif bir yaklaşım göstermektir (Koçel, 2010, s. 429). Tek döngülü öğrenmede, örgütteki bireyler; hataları bulup düzelterek, çevrelerindeki değişimlere uyum gösterirler. Mevcut örgüt normlarını bu süreç boyunca korurlar. Bu öğrenme düzeyi, bir düşünme ya da sorgulamayı teşvik etmez. Tek döngülü öğrenme, mevcut sorunların çözümüne odaklanır; bu süreçte sorunları üreten davranışlar veya anlayış üzerinde durulmaz (Kalder, 1997, s. 25). Tek döngülü öğrenmede; strateji, hayatın zihni modelleri, yapılanma ve karar vermede önemli hususlardır (Senge, 2013, s. 79).

3.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye nazaran, daha ileri düzeyde olan bir öğrenmeyi ifade eder. Çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye ilave olarak; örgütsel değer, norm, inanç yapıları, yaklaşımları ve hedefleri de öğrenme sürecine dahil eder. Dolayısıyla çift döngülü öğrenimde, geri besleme döngüsü söz konusudur. Bu ikinci döngü, ilk döngüdeki değişimleri, inanç, norm ve hedeflerle ilişkilendirmekte ve buna bağlı olarak da düşünce yapıları ve zihinsel modelleri yeniden şekillendirmektedir. Bu sebeple tek döngülü öğrenmeye nazaran, daha derin bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgün vd., 2009, s. 82-83). Çift döngülü öğrenme sayesinde, örgütün değer ve politikalarına aykırı olan hatalar düzeltilebilir.

Fabbi'ye (2009) göre; çift döngülü öğrenme, öğrenmeyi öğrenme işlemidir ve o andaki durumu, işletim normlarına uygunluğunu, sorgulayabilmeye bağlıdır. Bu yapı Şekil 16'da görülmektedir. Çift döngülü öğrenme konusunda yetenekli olabilmek için, organizasyonlar, (özellikle geleneksel yönetim sistemleri ve kurum üyelerini koruyucu tutumları tarafından yaratılan) tek döngü işlemleri ile tuzağa düşmemelidir (s. 165). Çift döngülü öğrenme ile örgütte ortaya çıkan hatalar ve yanlışlıklar bulunmakta ve buna göre belirli amaçlar, fikirler geliştirilmektedir. Ayrıca tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek, yenilikçi fikirler de ortaya konulmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007, s. 75).



Şekil 16. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: Fabbi, s. 164, 2009.

Çift döngülü öğrenme, “yaratıcı” (Senge, 2013) ve “kavramsal” (Kim, 1993) gibi değişik isimlerle de bilinmektedir. Fiol ve Lyles (1985, s. 810); farklı öğrenme düzeylerini “düşük düzeyli öğrenme” ve “yüksek düzeyli öğrenme” şekilde belirtilmektedir. Tablo 4’te Fiol ve Lyles’in, düşük ve yüksek düzeyli öğrenmelere ait karşılaştırması gösterilmektedir. Düşük düzeyli öğrenme, geçmiş davranışların tekrarlanmasına dayanır, kısa dönemli, yüzeysel ve geçici olup, genellikle örgütün alt kademelerinde gerçekleşir, rutindir. Yüksek düzeyli öğrenme; yeni eylemler

için, ileri düzeyde kurallar ve düzenlemeler geliştirmeye ilgilidir. Yüksek düzeyli öğrenme, örgütün üst seviyelerinde gerçekleşir.

Tablo 4. Öğrenmenin Düzeyleri

	<i>Düşük Düzeyli Öğrenme</i>	<i>Yüksek Düzeyli Öğrenme</i>
Karakteristik Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> • Tekrarlarla oluşur. • Rutindir. • Var olan iş ve kurallar kontrol edilir. • İyi anlaşılmuş bir ortam vardır. • Örgütün her kademesinde gerçekleşir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keşfetme isteği ve sezgi gücü sonucu oluşur. • Rutin dışıdır. • Kontrol boşluklarını giderecek farklı yapı ve kurallar geliştirilir. • Belirsizliği yüksek bir ortam vardır. • Çoğunlukla üst kademe gerçekleşir.
Etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Davranışsal sonuçlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezgi gücü, keşfetme yeteneği ve kolektif bilinç oluşması
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> • Formel kuralların kurumsallaştırılması • Yönetim sistemlerinde düzeltmeler • Problem çözme becerileri kazanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni misyon ve yön verme kuralları • Gündem oluşturma yeteneği • Problem tanımlama becerileri

Kaynak: Fiol ve Lyles, s. 810, 1985.

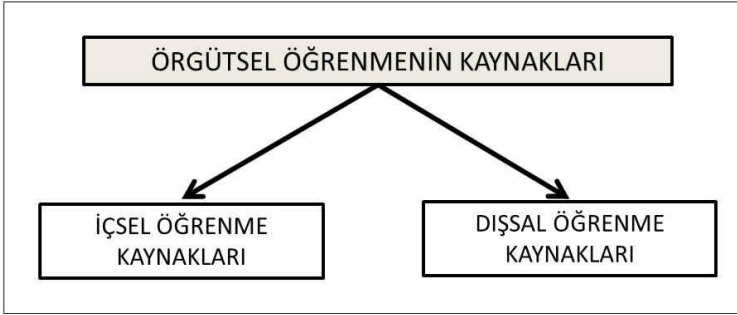
3.3. İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

İkincil öğrenmenin amacı, örgüte ait öğrenme kapasitesini geliştirmektir. İkincil öğrenme örgütlerin, tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdikleri konusuna yönelik bir süreçtir. (Basım, 2009, s. 57).

İkincil öğrenmede, “Bir işletme, nasıl bilgi yaratır ve nasıl öğrenir?” sorusu cevaplanır (Sinkula, 1994, s. 39). İkincil öğrenmede bireyler, öğrenmeyi destekleyen ya da engelleyen unsurlara karşı, bir farkındalık geliştirmekte ve yeni öğrenme stratejileri ve yöntemleri geliştirerek, uygulamaya geçirmektedir (Akgün vd., 2009, s. 84). İkincil öğrenme, takım elemanlarının gelişimini sağlar ve yaratıcı yönlerini artırır.

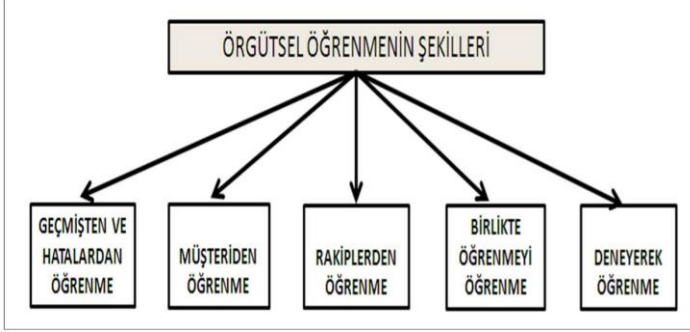
4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAYNAKLARI

Bir örgüt için, öğrenme kaynakları, ikiye ayrılabilir. Bunlar içsel ve dışsal öğrenme kaynaklarıdır (Şekil 17). Ancak içsel kaynaklar, fonksiyonel bir bilgi altyapısı için temel oluşturur. Dışsal bilgi kaynakları, içsel bilgi kaynaklarına göre, daha geniş bir çerçeveyi temsil eder. Örgütlerin, doğrudan ilişki içinde oldukları yakın çevrenin öğrenmeye katkısının yanı sıra, yoğun bir ilişkide bulunmadıkları uzak çevrenin de öğrenmeye katkısı ortaya çıkabilmektedir. Çünkü birçok başarılı yenilik uygulamalarının, farklı alanlardaki gelişmeler ve uygulamalara bakılarak geliştirildiği bilinmektedir (Kurt, 2007, s. 1).



Şekil 17. Örgütsel Öğrenmenin Kaynakları

Örgütsel öğrenmenin, geçmişten öğrenme ve hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme, rakiplerden öğrenme, birlikte öğrenmeyi öğrenme ve deneyerek öğrenme olmak üzere örgütlerde gerçekleşmesi beş şekilde olmaktadır (Şekil 18).



Şekil 18. Örgütsel Öğrenmenin Şekilleri

(1) Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme:

İnsanlar, ortaklaştıkları amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde, genel nitelikteki etkileşimlerinden daha özelleşmiş bir etkileşime geçerler. Örgütteki işgörenlerin bu öznel etkileşimi, örgüt dışındaki etkileşime bakarak daha yoğun, daha karmaşık, daha kestirmeden bir sonuç alıcıdır. Bu yüzden örgütün içindeki etkileşimin yarattığı davranış, örgütün dışındaki etkileşimin yarattığı davranıştan daha değişiktir. (Başaran, 1982, s. 11). Geçmişten ve hatalardan öğrenme, yani tecrübe yoluyla öğrenme, örgütsel öğrenmenin en önemli özelliğidir. Geçmişte yaşanan her bir deneyimin incelenmesini, nedenlerinin saptanmasını ve sonuçların kullanılmasını kapsamaktadır (Bedük, 2002, s. 74).

(2) Müşterilerden Öğrenme:

Müşteriler, asla durağan değildir. Gereksinimleri, istekleri, özelemleri gelişmektedir (Drucker vd., 2008, s. 42). Müşterilerle başarılı şekilde iletişim kurmak tüm satışların dilidir (Harvard Business Review, 2013, s. 206). Örgütler, müşterilerin değişen taleplerini gerçekleştirmek için kendini yapısal ve işlevsel olarak sürekli değiştirirken, aynı zamanda iş görülerinin yaşam boyu öğrenmelerine ve kişisel gelişimlerine de katkıda bulunur (Öğüt, 2012, s. 116).

(3) Kıyaslama Yaparak Öğrenme (Benchmarking):

Kıyaslama, işletmelerin kilit eylemelerini incelemek ve o kilit alanlardaki işletmenin performansını, başka işletmelerin performansları ile karşılaştırmaktır (Fisher, 1998, s. 9). Kıyaslama, bir firmanın, sürekli ve bilinçli bir şekilde, kendi alanında ve sektöründe en başarılı olan firmaların, işlerini nasıl yaptıklarının araştırılması, incelenmesi, kendisiyle karşılaştırarak bir neticeye varılması, bu sonuçları bir plana göre uygulayarak, daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşılma çabalarıdır (Koçel, 2010, s. 406).

(4) Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme:

Kuruluş, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş kişilerden oluşur. Beşerî örgütü oluşturan kişiler, kuruluşa, kişilik ve sosyal deneyimlerini de beraberinde getirirler (Baransel, 1979, s. 307). Hızlı bir değişim karşısında başarıyı yakalamak isteyen bir organizasyonda, üst yöneticilerin öğreniyor olması ve astlarına öğrendiklerini uygulamak istemesi yeterli değildir. Örgüt içinde görev alan herkesin sürekli bir biçimde öğrenmesi ve kendi alanlarında

teknolojik, ekonomik vb. yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir (Ertürk, 2009, s. 275).

(5) Deneyerek Öğrenme:

Daha fazla deneyim sayesinde işletmeler; yöntemlerini daha üretken hale getirmeyi, tesis yerleşimi ve iş akışını daha verimli biçimde tasarlamayı ve makinelerden daha fazla üretim elde etmeyi öğrenmektedirler. Ayrıca, işletmenin imal edebilirlik düzeyini yükseltecek, uzmanlaşmış yeni süreçleri ve ürün tasarım değişikliklerini geliştirme ile daha iyi yönetim denetimi gerçekleştirme de öğrenilmektedir (Porter, 1979). Ancak, keşfetme ve kullanma ile örgütsel ekoloji alanında gerçekleştirilen çalışmalar, deneyime dayalı öğrenmenin, iki tarafı keskin bir bıçak olabileceğini öne sürmektedir: deneyime dayalı öğrenme, örgütün yaşamda kalma şansını arttırabilirken, değişikliklere uyum sağlamaya engel olabilir; rekabet yeteneklerini güçlendirebilirken, rekabeti daha zor hale getirebilir (Baum ve Shipilov, 2006, s. 81).

5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SAĞLANMASINDA KURUMA DÜŞEN GÖREVLER

Ne kadar farklı olurlarsa olsunlar, insanlar aynı sistemde yer aldıklarında aynı sonuçları üretmeye yatkın olurlar (Senge, 2013). Bu açıdan bakıldığında öğrenmenin örgütün temel bir işlevi haline gelmesinde kurum üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir.

Günümüz bilgi toplumunda öğrenmenin sağlayacağı avantajları bildiği halde öğrenmeyi desteklemeyecek bir

kurum olduğunun düşünmek imkansızdır. Braham'a (1998) göre örgütü "öğrenenlerin dostu" yapabilmek için:

- **Zaman ayırın:** Çalışanların sürekli olarak öğrenmesi için gerekli imkanların sağlanmasıdır.
- **Öğrenmeye, kurum kültürü ve değerleri içinde yer verin:** Öğrenmenin statü ya da zorunluluk olarak değil gelişmenin ve yenileşmenin ana maddesi olarak düşünülmesinin sağlanmasıdır. Diğer bir ifade ile öğrenmenin gerekliliğine inanmaktır.
- **Öğrenme için mekân ayırın:** Öğrenmeyi ve etkileşimde bulunmayı arttıracak çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Çalışma mekanları üstlenilen görevin içeriğine ya da benimsenen çalışma düzenine göre çizgisel ekipler, paralel ekipler ve dairesel ekipler olmak üzere üç grupta incelenebilir.
- **Öğrenme hatalarını dikkate alın:** Hataların yeni bilgi öğrenme olanağı olarak değerlendirilmelidir. Örgütlerde hatalar kaçınılmazdır, önemli olan hatalara verilen tepkilerdir.
- **Geriye dönük öğrenmeyi değil ileriye dönük öğrenmeyi benimseyin:** Geriye dönük öğrenme yaşanan olaylardan ve olumsuz durumlardan öğrenme durumunu ya da kazara öğrenmeyi ifade eder. İleriye dönük öğrenme ise öğrenme deneyiminin planlanmasıdır.
- **İşinizi antrenman gibi görün:** İş, öğrenilenleri ve öğrenilmekte olan bilgileri uygulamak için bir fırsat olarak değerlendirmektir. Daha çok deneyim, daha çok

öğrenme ve yapılan işte daha başarılı olmayı beraberinde getirir.

- **Çalışanları öğrenme konusunda ödüllendirin:** Çalışanların yaşam boyu öğrenmeleri isteniliyorsa, öğrenilen bilgiler için ödüllendirilmelidirler.

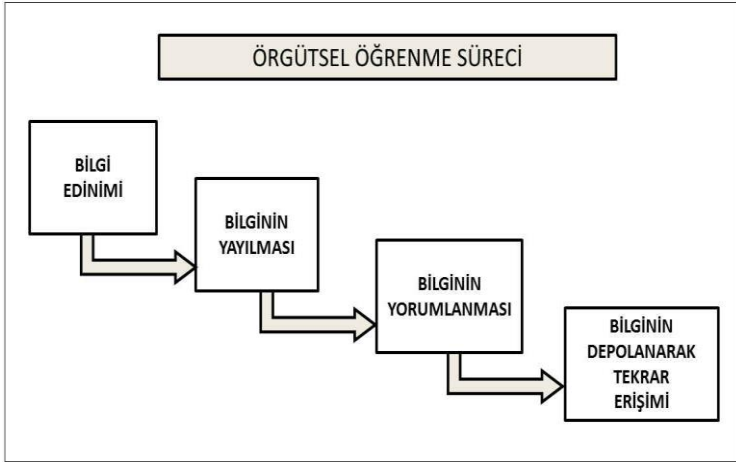
Quinn'e (2009) göre ise örgütler öğrenmenin gerçekleşebilmesi için; kapasitelerini ve formal öğrenme uygulamalarını derinleştirmeli, sorumluluk almalı ve çalışmayı destekleyen kaynakları ulaşılabilir kılmalı son olarak da iletişim-iş birliğini sağlayan araçları örgüt içerisine yerleştirmelidir.

Öğrenmenin örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesinde kurumların öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve teşvik edici ortamlar oluşturması ile öğrenenlerin öğrenmeye açık ve istekli olması madalyonun iki yüzü gibidir. Bu elementlerden herhangi birinin eksikliği öğrenme eylemini sekteye uğratar. Bu açıdan bakıldığında kurumlar üzerlerine düşen görevleri yerine getirirken öğrenenlerde öğrenme eyleminin gerçekleşmesinde sorumluluk almalıdır. Bu sorumluluklardan en önemlisi de Braham'a (1998) göre öğrenmeye açıklıktır. Bireylerin öğrenmeye açık olabilmesi için de; öğrenmeye teslim olunmalı, merak duyulmalı, soru sorulmalı, gerçek aranmalı ve sabırlı olunmalıdır.

6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütsel öğrenme süreci, örgütsel bilginin geliştirilmesi olarak dinamik bir süreçtir. Örgütsel öğrenme süreci; eylemlerin farklı seviyeleri arasında hareket eder, bireyselden grup seviyesine, oradan da örgütsel seviyeye geçer ve yeniden

geriye döner (Crossan vd., 1999, s. 522-537). Bu süreç; bilgi edinimi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve kurumsal hafızanın oluşturulması süreçlerinden geçerek ortaya çıkar. Çevre, yapı ve teknoloji bu süreci destekler (Güçlü ve Sotirofski, 2006, s. 364). Bilgi edinimi, bilgi yayılımı, bilginin yorumlanması ve bilginin depolanarak tekrar erişimi aşamalarından meydana gelen (Şekil 19), örgütsel seviyede bir öğrenme, değişen ekonomik koşullar ve artan küresel rekabet nedeniyle, örgütsel başarı açısından gittikçe daha da önem arz etmektedir (Akgün vd., 2009, s. 72).



Şekil 19. Örgütsel Öğrenme Süreçleri

Bu süreç, kolektif bilgi sermayesi yaratılana kadar, değişim ve bilginin entegrasyonu vasıtasıyla bilginin bireysel kazanımlarını önlemektedir. Depolanan kolektif bilgi, kurumsal hafıza olarak adlandırılır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 57-91). Kurumsal hafıza, kazanılmış bilgi üzerinde etki yapar ve onun yorumlanması ve paylaşılmasına yardımcı olur. Örgütün diğer üyeleri tarafından bilinmekte olan, genel bilgi

tabanı, (Simon, 1991, s. 125-134) öğrenme sürecinin dinamiklerini ve sürekliliğini ifade etmektedir.

Örgütlerde öğrenme; birey takım ve örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir. Öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren dört temel süreci farklı seviyeler arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır. Bunlar; sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olup Tablo 5'te görülmektedir (Özgen vd., 2004, s. 177).

Tablo 5. Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme Seviyeleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel Harita Tartışma ve Diyalog
Takım / Grup	Bütünleştirme	Ortak Anlayış Karşılıklı Uyum Etkileşimli Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Olanlar, Rutinler, Normlar, Teşhis Sistemleri, Kurallar, Prosedürler

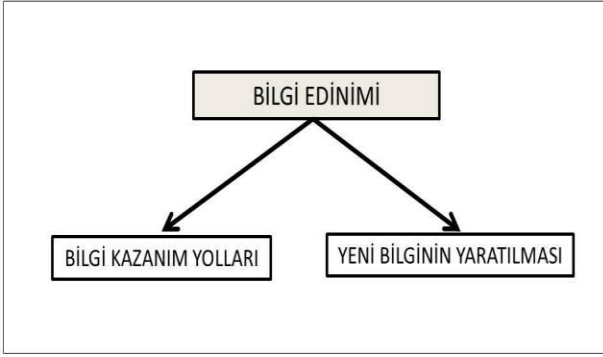
Kaynak: Crossan vd., 1999, s. 525.

Sezme, bireysel seviyede ve bilinçaltında gerçekleştirilen bir süreç olarak öğrenmenin ilk aşamasıdır ve bireyin kafasında kavramsal olarak gelişir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkararak grup seviyesinde paylaşılmasını sağlar. Bütünleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışı değiştirir. Kurumsallaştırma ise, öğrenmeyi örgütün sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirir.

Örgütsel öğrenme sürecini konu edinen çalışmalar incelendiğinde, örgütsel öğrenme sürecinin, şu şekilde işlediği ifade edilebilir: Birey, bilgiyi edinir ve süreç başlar; sonra bu bilgi bireyler arasında entegre edilir ve yorumlanarak kolektif bir bilgi haline gelir; bu kolektif bilgi de işletme içerisindeki yerini almak suretiyle, örgütsel bir hafızada saklanır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 57-91) ve ulaşılabilir bir yapıya kavuşur.

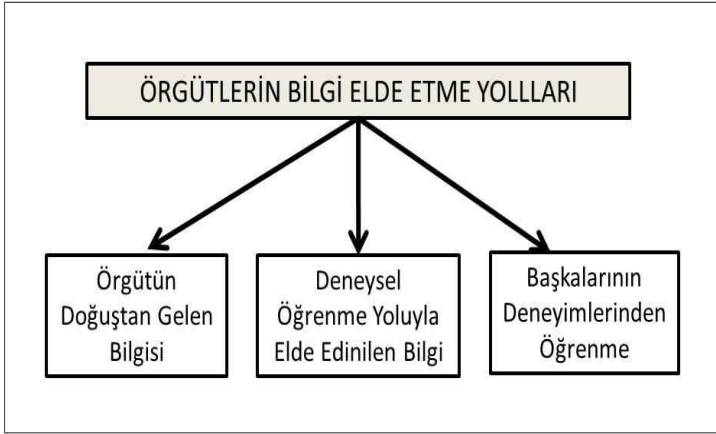
6.1. Bilgi Edinimi

Öğrenme, örgütün bilgi elde etmesiyle başlamaktadır. Bu süreçte önce örgüt, bilgisinin eksik ve yetersiz kaldığının farkına varır. Örgüt, bilgi eksikliğini gidermek amacıyla, bilgi edinme yoluna gider. Bilgi edinimi, iki kısımda incelenebilir. İlki; bilgi kaynağının tespiti, ikincisi ise yeni bilginin yaratılmasıdır (Şekil 20).



Şekil 20. Bilgi Edinimi

Bu aşama, örgütün ilgili bilgi ve enformasyonu, çeşitli yollarla içselleştirmesini içermektedir. Edinim hem iç hem dış kaynaklardan gerçekleştirilebilmektedir. Farklı koşullarda, farklı edinim yöntemleri faydalı olabildiğinden, bilgi edinimi yöntemleri, durumsal bir nitelik sergilemekte olup; mutlak üstünlüğe sahip, bir edinim yöntemi mevcut değildir (Akgün vd., 2009, s. 97). Çalışanlarına eğitim sağlaması, örgütün çevresini sürekli izlemesi, pazarın iyi takip edilmesi, rakiplerle kıyaslama yapılması ile çevreden bilgi elde edilir. Huber (1991)'e göre; örgütlerin bilgiyi elde etme yolları şu şekilde belirtilmektedir (Dikmen, 1999, s. 60) (Şekil 21):



Şekil 21. Örgütlerin Bilgi Elde Etme Yolları

- **Örgütün Doğuştan Gelen Bilgisi:** Bu tür bilgiler, örgüt üyelerinin işletmeye getirdikleri deneyim, davranış, know-how ve becerilerdir. Huber, “bir örgütün doğası, büyük ölçüde onun kurucularının ve kimliğinin doğasından gelir” demektedir. Bir örgütün kuruluşunda sahip olduğu bilgiler, örgütte neyin araştırılacağını, neyin deneneceğini ve çalışanların karşılaşacakları olayları, nasıl çözümleneceğini yönlendirir.
- **Deneysel Öğrenme Yoluyla Edinilen Bilgi:** Alternatif hareket tarzlarını denemek, test etmek, işletme içinden ve dışından gelen geri besleme, organizasyonların deneyimleri, bireylerin mesleki eğitimleri, sistematik olmayan öğrenme ya da deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi içerir.

- **Başkalarının Deneyiminden Öğrenme ya da İkinci Elden Öğrenme Yoluyla Edinilen Bilgi:** Kıyaslama yoluyla, diğer şirketlerin deneyiminden yararlanma, danışmanlar, mesleki toplantılar ya da yayınlar, müşteriler ve satıcılar yardımıyla gerçekleşir.

Bilgi hem güç olarak hem de bir kaynak olarak, bireyler ve örgütler için, stratejik bir öneme sahiptir (Liao vd., 2008, s. 183). Giderek daha dinamik çevre ve bilgi teknolojisindeki olağanüstü yükseliş, sürdürülebilir bir rekabet avantajının geliştirilmesi için, önemli bir kaynak olarak, bilginin önemini ortaya çıkarmaktadır (Hult ve Ketcehen, 2001, s. 899).

6.2. Bilginin Yayılması

Bilgi edinimi aşamasını, bilginin yayılması, takip eder. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden, bilginin yayılması ve bilgiden ortak bir yorumunun çıkarılması ile ayrılır (Slater ve Narver, 1995, s. 63-74). Örgütsel öğrenme, örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek için örgüt genelinde, bilginin dağıtılmasını gerektirir (Jones ve Macpherson, 2006, s. 155).

Bilginin güncelleştirilip dağıtılması, örgütün bilgiyi, bölüm ve üyeleri arasında paylaşırması aşamasıdır. Öğrenmeyi ve yeni bilgi üretmeyi ve anlamayı ödüllendiren bu aşamada, zaten bilinebilen teknik bilgi, mektuplar, resmi olmayan konuşmalar ve raporlar ile ele geçirilir ve dağıtılır. Öğrenme ve yeniliklerin birçoğu, uygulamalar içinde meydana gelmektedir. Bilginin, daha büyük ölçüde bölüşülmesi ve dağıtılması, daha büyük ölçüde bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır (Aydın, 2005, s. 88-89).

6.3. Bilginin Yorumlanması

Bu aşama, keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreç niteliği sergilemektedir. Yorumlama sürecinde farklı bilgiler yaratılmaktadır. Farklı yorumlamaların varlığı, örgütün potansiyel davranışlarını artıracığından dolayı, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunacaktır (Akgün vd., 2009, s. 97). Gerçekleşen bireysel öğrenmenin ardından, bireylerin aralarında oluşturacakları ortak anlamlar vasıtasıyla, kolektif öğrenme sürecine geçilebilecektir (Yazıcı, 2001, s. 127).

6.4. Bilginin Depolanarak Tekrar Erişimi

Bireysel öğrenme, örgütsel seviyeye aktarılan dek örgütsel öğrenme olarak adlandırılmaz. Bunun için bireysel modelleri paylaşılmış ortak zihinsel modellere dönüştürerek görünür hale getirmek olmazsa olmaz bir koşuldur (Akgün vd., 2009, s. 97). Bilginin bir haritasının çıkarılması, işletme açısından önemli bir faaliyettir. Bilgi haritalarına paralel olarak, bilginin sıralanmasını ve saklanmasını sağlayan, başka teknolojiler de vardır. Bunlar arasında; veri tabanları, belge yönetimi, içerik yönetim sistemleri ve veri ambarları yer almaktadır (Vural vd., 2008, s. 125). Bilgileri anlamak ve düzenlemek, onları gerektiğinde (mümkünse) kullanılmak üzere zihnimizde tutmamız açısından önemlidir (Giordian, 2008, s. 129).

Kurumsal hafıza; bilgiyi saklama ve bilgiyi yeniden değerlendirme faaliyetleri açısından, bir yapısı olan, bireysel ve örgütsel seviyelerde temsil edilen bir oluşumdur. Saklanan bilgi, örgütün ilerideki algılayış biçimleri ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. Kurumsal hafızanın, gelişime uygun bir yapıda olması, örgüt açısından çok önemlidir (Kalkan, 2006, s. 92-93).

7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRAN FAKTÖRLER

Örgütsel öğrenmenin örgüt bünyesinde geliştirilmesi ve içselleştirilmesi için bazı temel faktörler önem arz etmektedir. Bunlar (Probst ve Buchel, 1997, s. 167):

- **Bilgi:** Öğrenmenin temel girdisi, doğru, anlamlı ve yararlı bilgidir.
- **Yetenek:** Kişilerde öğrenme gücü ve yeteneği bulunmalıdır. Bireyin öğrenebilmesi için gerekli ortam yaratılmalı ve olanaklar sunulmalıdır.
- **İstek:** Öğrenmenin gerçekleşmesi için bireyde öğrenme isteği olmalıdır. İstek olmadan öğrenme gerçekleşemez.

Bu faktörlerin işletme yapısında bulunması, o örgütün “olgunluk derecesini” de ifade etmektedir. Örgüt içinde öğrenmenin yayılmasını sağlayabilmek için, öncelikle örgütün olgunluk derecesinin bu üç kriter ile belirlenmesi gerekmektedir. Bundan sonra yapılacak olan eylem ise örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörlerin belirlenmesi ve düzeltilmesi aşamalarını içerir.

Bu kriterlerin yanı sıra, örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan başka örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler (Yazıcı, 2001, s. 129-139):

- Paylaşılan bir vizyon yaratılması,
- Öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt kültürünün yaratılması,

- Esneklik sağlayacak stratejilerin belirlenmesi,
- Çevresel faktörlere önem verilmesi,
- Yaratıcılığa ve farklı bakış açılarına önem veren bir organizasyon yapısının kurulması,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması,
- Örgüt hafızasının ve örgütün unutmaya yeteneğinin göz önünde bulundurulmasıdır.

7.1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon; örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve iletme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2008, s. 13). Paylaşılan vizyon ise, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun yanıtıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları imgelerse, paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir.

Paylaşılan vizyon öğrenen örgüt için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli enerji ve odaklaşmayı sağlar. Risk almayı ve denemeyi teşvik eder. Paylaşılan vizyon geliştirmeye önem veren örgütler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yüreklendirir. İnsanların kendi vizyonları yoksa bütün yapabilecekleri bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil uyumdur.

Vizyon temelde, firmanın geleceğinin resmidir, değişimin genel yönünü ortaya koyar, insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve çalışanlar arasında hızlı ve etkin bir eş zamanlı çalışmaya yardımcı olur (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, s.

51-65). Senge'ye (2013) göre “Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek insana çok zor gelir. Gerçek görme gücü varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istekleri için kendilerini aşar ve öğrenirler.

Kişisel ustalık, paylaşılan vizyon geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı gerilim demektir. Bunlar kişisel ustalığın ayırt edici özelliğidir. Eğer bir örgütte gerçek bir görme gücü (vizyon) varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendileri istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Çünkü paylaşılan vizyon insanların şirketle ilişkisini değiştirir. Artık onları şirketi olmaktan çıkar, bizim şirketimize dönüştür.

7.2. Örgüt Kültürü

Bireyler, zamanla yaşadığı ortamlarla bütünleşir ve farklı kültürel ortamlara uyum sağlamak zorunda kalırlar. Dolayısıyla birey, içinde yaşadığı kültürü öğrenir ve kendinden sonra gelecek olan nesillere aktarır. Paylaşılan kültür sayesinde ortak bir yaşam biçimi veya toplumsal yaşam ortaya çıkar (Özkalp, 2014, s. 59).

Kültür, “bir toplumu ve örgütleri şekillendiren temel değerler, varsayımlar ve yaklaşımlar” olarak da ifade edilir (Ubius ve Alas, 2009, s. 90).

Kültür, “insan topluluklarının, tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir” (Berberoğlu, 1990, s. 153).

Her toplumun kendine özgü bir kültürü, her kültürün de kendine göre temel özellikleri vardır. Toplumdan topluma değişen kültür yapıları bazen aynı toplum içinde bile farklı kültürleri barındırabilmektedir. Fakat kültürün ne olduğu ve nasıl ortaya çıktığı hakkında verilen bilgiler, kültüre ilişkin bazı temel özelliklerin varlığını ortaya koyar. Bu özellikler (Güvenç, 1999, s. 95-110; Özkalp, 2014, s. 62-63):

- Kültür, paylaşılır.
- Kültür, kalıtsal değildir, sonradan öğrenilir ve olduğu gibi kabul edilir.
- Kültür semboliktir, dil aracılığı ile diğer üyelere aktarılır.
- Kültür tarihseldir ve süreklidir.
- Kültür toplumsal bir yapıdır ve bireyler tarafından benimsenen ortak değerler bütünüdür.
- Kültür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır.
- Kültürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler.
- Kültür, bireyler için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar ve doyum sağlar.
- Kültür soyuttur, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir.

Kültür, örgüt üyelerini bir arada tutan, örgüt içindeki bireylerin inanç ve değerlerini yansıtan bir değerdir (Cameron, 2008, s. 8).

Schein'a göre kültür, bir grubun üyeleri, zaman içerisinde, varlıklarını sürdürmek için içsel bütünleşmelerini sağlama ve dış çevreye uyum gösterme gibi iki temel sorunla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunlara çözüm geliştirme sürecinde, grup

üyelerinin paylaşılan inançlar, değerler, diğer bir deyişle kültürün oluşumunu sağlayan kolektif öğrenme süreci geçirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda, ilgili alanyazında örgütsel öğrenme, örgütsel politikalar, standart işlem prosedürleri, kültürel normlar ile örgütsel hikâye ve törenler hakkındaki bireysel öğrenmelerin, örgütün diğer çalışanları ile ortak hale getirilmesi olarak tanımlanmakta ve örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde en temel süreçlerden birisi olarak görülmektedir (Gizir, 2008, s. 190).

7.3. Esneklik Sağlayacak Strateji

Stratejiyi, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerini çözümlyerek örgütün gideceği doğrultunun ve hedeflerinin tespit edilmesi, bunları gerçekleştirecek eylemlerin teşhisi ve kurumun yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların örgütlenmesi biçiminde tanımlamaktadır (Dinçer, 2007, s. 19).

Örgütün öğrenme kapasitesini belirleyen faktörlerden biri, örgütün stratejik durumudur. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler ve örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar.

Öğrenme sonucu meydana gelen değişimlerin süratle uygulamaya konmasını stratejilerin esnek bir biçimde oluşturulması sağlar.

7.4. Çevresel Faktörler

Çevre koşullarının öğrenme sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Öğrenme eylemi, çevrede oluşan gelişme ve değişmelerin olumlu ya da olumsuz algılanması, algılayan açısından yeni şeylerin hafızaya yerleştirilmesiyle gerçekleşmektedir. İç ve dış çevrenin statik, yalın, karmaşık ya da dinamik olması da örgütsel öğrenmeyi etkiler. Statik çevre, öğrenme etkinliğini azaltırken, dinamik çevre ise öğrenme etkinliğini artırır (Karahana, 2010, s. 154).

Dolayısıyla öğrenme, bu iki uç arasında sağlanacak gerilimle gerçekleşecektir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için belirli bir miktar gerilim gerekmektedir. Dinamik çevre şartları, öğrenen organizasyonlar için bir yarışma veya kendini rakipleriyle ölçme fırsatı yaratır ve böylece yeni öğrenme olanakları ortaya çıkmaktadır.

7.5. Organizasyon Yapısı

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlerden biride örgütün organizasyon yapısıdır. Merkezi, mekanik yapılar, öğrenmeye daha kapalıdır ve geçmiş davranışların tekrarına yönelik davranışlarda bulunurlar. Organik, daha merkezkaç yapılarda ise esnek davranış ve düşünme biçimlerine önem verilmektedir.

Öğrenen organizasyonların örgüt yapıları ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaktır. Bunu sağlamada en önemli rol ise liderlere düşmektedir.

7.6. Teknolojinin Önemi

Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni buluşlar ve bilginin artan önemi işletmelerin iş yapma biçimlerini ve örgüt yapılarını da değiştirmektedir. Günümüz örgütlerinde kullanılan modern enformasyon teknolojileri örgütleri ve örgütlerde iş yapma biçimlerini değiştirirken, öğrenme ve bilgi paylaşımı ortamlarını da değiştirmektedir. Teknolojilerin kullanılmasıyla iletişim kolaylaşmıştır. Bilginin taşınmasında sorunlar kalmamış ve bilginin paylaşımının etkisiyle yeni bilgi üretimi artmıştır.

İşletme içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmede önemli katkılar sağlamaktadır. Enformasyon teknolojilerinin kullanılmasıyla insanların birbirleriyle olan iletişimleri kolaylaşmış, bilginin bir yerden başka bir yere taşınması sorunu ortadan kalkmıştır. Tüm çalışanların bilgiye istedikleri şekilde ulaşmaları, yeni bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır.

7.7. Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Unutma Yeteneği

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerden diğeri ise örgüt hafızası veya örgüt belleği olarak adlandırılan, öğrenileni depolama, sonradan kullanma ve gerektiğinde yenilerini öğrenebilmek için unutabilme yetenekleridir. Örgütlerin beyinleri bulunmamasına rağmen, hafızaları bulunmaktadır. Bireylerin kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler de dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde şekillendirmektedirler. Örgüte yeni katılanlar veya örgütten ayrılanlar olsa da, örgüt hafızası belirli

davranış kalıplarını, normları ve değerleri diğer çalışanlara aktarmak veya paylaşmak amacıyla saklamaktadır.

Bireyler ve kurumlar, geçmişini hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek için bilgiye gereksinim duyarlar. Enformasyon ve yönetim teknolojileri; işletmelerin bilgiden optimal düzeyde yararlanmasını sağlayan, vazgeçilmez faktörler olarak değerlendirilebiliriz. Kurumların geçmişlerine ait tüm bilgi, belge ve süreçler, kurumsal gelecek planlarını oluştururken başvurdukları en önemli kaynaklarıdır. Bu kaynakların tümü, organizasyonların kurumsal hafızasını oluşturmaktadır. Bireylere hafızanın geçişi sağlanırken, grup içindeki bireyler arasında, sürekli bir bilgi aktarımına ihtiyaç duyulur (Mert, 2017b, s. 8).

Örgütsel hafıza kaybı; örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirme yeteneğinin kısıtlanması veya sahip olunan bilgiyi kullanmadaki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde örgütsel hafıza kaybının göstergeleri, yetkinliklerin kaybolması ve etkililiğin düşmesi ile hataların tekrarlanması biçiminde kendini göstermektedir (Kızıldağ vd., 2011, s. 195).

Bireysel veya örgütsel olayların sonuçlarının, örgüt içinde depolanması ve tekrar kullanılması örgütsel hafıza ile sağlanır. Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen tecrübeler, genellikle bireylerin hafızalarında saklanır. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir veya bilgisayar ortamında saklanır. Bu durumda, işgücü devri, bir örgüt hafızası yaratılmasını engeller. Hafızada yaşanan bu erozyonun hem avantajları hem de dezavantajları bulunmaktadır. Avantajı, örgüt için eskimiş ve gereksiz hale gelen bilginin, örgütten atılmasının sağlanmasıdır. Dezavantajı ise, işe yeni girenlerin yaratacağı eğitim maliyetleri ve

tecrübeli elemanların örgütten ayrılması ile yaşanacak olan bilgi ve tecrübe kaybıdır.

Örgütsel hafıza kaybına neden olan en büyük etken örgütsel değişim sürecidir. Bu süreçte yaşanabilecek ve hafıza kaybına neden olabilecek unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Kızıldağ vd., 2011, s. 196):

- **Kıyaslama (benchmarking) ve yeniden yapılanma gibi sürekli, radikal değişim fikirleri:** Bu uygulamalar geçmişle ilgili olmayan ve geçmişe bakmanın başarısızlık ve tehlike olarak nitelendirildiği önerileri içermektedir.
- **Bilgi sistemlerinde yaşanan değişimler:** Başlangıçta kâğıttan elektronik sistemlere daha sonra bir yazılımdan diğerine geçiş sürecinde çeşitli nedenlerle geçmiş bilgilerin bir kısmının kaybedilmesi, bilginin düzenli bir şekilde depolanmaması sonucu gerekli bilgiye ulaşılamaması, bazı elektronik veritabanlarının yeni veri girişi olduğunda eski veriyi otomatik olarak silmesi, teknolojik gelişmelerin sürekliliği önceki kayıtlara erişimi zorlaştırmaktadır.
- **Örgütteki yeni yapılanmalar ve yeni örgüt yapısı oluşturmak amacıyla yapılan değişiklikler sonucu örgütteki kilit insanların ve kayıtların kaybedilmesi:** Örgütlerde çalışanlar yeni görevlere atanabilir ya da görevler ve doküman akışı yeniden düzenlenebilir, böylece kayıtlar kaybedilebilir. Bunun yanı sıra outsourcing sözleşmelerinin sona ermesi sonucunda bilgi ve deneyim yüklenicide kalmakta, ilgili kayıtlar kaybedilebilmektedir.

- **Çalışanların emeklilik veya başka bir iş fırsatı nedeniyle mevcut pozisyonundan ayrılması:** Eğer bilgi tek bir kişiye bağlıysa, çalışanın hastalık nedeniyle kısa ya da uzun iş göremezlik durumu ve emekliliği, bilgi ve uzmanlık kaybının temel kaynağı olarak görülmektedir.

Öğrenen bir örgüt yaratmak kadar, “unutmayı öğrenen (unlearning) örgüt”ü de yaratmak aynı derecede önem taşımaktadır. Unutmayı öğrenmek, öğrenmekten daha zordur. Bir organizasyonun kendi geleceğini yaratan bir “öğrenen organizasyon” olabilmesi için, geçmişini kısmen unutmaması veya unutmayı öğrenmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgi birikimini depolayarak yetenek yelpazelerini genişlettikleri süreçlerle ilişkilidir. Öğrenme sürecinin tersi ise unutmadır. Örgütler unuttuklarında, geçmişte yapmaya muktedir oldukları bir şeyi yapamaz hale gelmekte; kabiliyetlerini ve nihayetinde de rekabetçiliklerini kaybetmektedir. Ancak, eğer geçmişte bilginin bazı unsurları yeni kabiliyetlerin gelişimi ile bir çatışma içerisinde ise örgütsel unutmaya, bilinçli olarak gerçekleştirilmesi gereken ve rekabetçiliği artıran bir unsur haline gelmekte; kıyasıya bir rekabetin hüküm sürdüğü küresel pazarlarda unutmaya sürecini etkin bir şekilde yönetmek başarı ile başarısızlık arasındaki ince çizgiyi belirlemektedir (Akgün vd., 2009, s. 127).

8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir. Tasarlanma ve yönetim şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli ve daha da önemlisi, bireylere öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli (sadece organizasyonlara değil, daha geniş kesimde) temel öğrenme yetersizliklerini yaratmaktadır. Bu yetersizlikler akıllı, kendini işine adanmış insanların çabalarına rağmen etkinliğini sürdürmektedir. Çoğu kez sorunları çözmek için ne kadar çok çaba harcarsa, sonuçlar o kadar kötü olmaktadır. Öğrenme adına olup biten ne varsa, bu öğrenme yetersizliklerine rağmen olmaktadır. Çünkü bu yetersizlikler tüm organizasyonları bir ölçüde istila etmiştir (Senge, 2013, s. 38). Senge (1991), firmaların hayatta kalabilmesinin, öğrenmeden geçtiğini vurgular ve öğrenme yetersizliğinin, işgörenlerin sadece kendi pozisyonlarına bağlı kalarak, örgütün tamamını görememesinden kaynaklandığını belirtir (Basım vd., 2009, s. 95). Örgütlerde öğrenmeyi engelleyen yetersizlikler ve anlayışlar şunlardır (Senge, 2013, s. 38-44):

- **Pozisyonum ne ise, ben oyum anlayışı:**

Bu anlayış, işgörenlerin sadece kendi yaptığı işlere yoğunlaşmasını, ortaya çıkan olumsuz durumlardan, sorumluluk duymamasını ifade etmektedir.

- **Düşman dışarıda:**

“Düşman dışarıda” sendromu aslında “pozisyonum ne ise, ben oyum” anlayışının ve bu perspektifin teşvik ettiği, dünyaya sistemsiz bakmanın bir ürünüdür. Bu anlayışın odak noktası,

işgörenlerin sadece kendi pozisyonlarına yoğunlaşması ve eylemlerinin kendi sınırlarının ötesinde olduğunu görememeleri, ortaya çıkan sorunlara kaynağın, dışarıda olduğunu düşünmeleridir.

- **Sorumluluk üstlenme yanılması:**

Sistem düşüncesini göz ardı ederek ve hiç kimseyi karara katmadan, sorunu çözmeye kalkmak olarak tanımlanır. İnsanlar kendi sorumluluklarını, yerine getirdiklerinde, çözümleri başka yerde aramalarına, gerek kalmamaktadır.

- **Olaylara takılıp kalma:**

Ortaya çıkan olaylara takılma ve onların merkezine inerek, ileriye dönük, uzun dönemli değişimleri göze almaktan uzaklaşma, durumunun ortaya çıkması olarak ifade edilir. Olaylara gereğinden fazla yoğunlaşmak, sadece o olayın nedenlerini ve sonuçlarını görmeyi sağlayacak, ancak altındaki temel sorunları fark edilmesini engelleyecektir.

- **“Haşlanmış kurbağa” meselesi:**

Örgütlerin başarısızlık durumunda, süratle adaptasyon yapamamayı ya da çaresizlik içinde hareketsiz kalmayı ifade etmektedir.

- **Tecrübeyle öğrenme hayali:**

En güçlü öğrenme, tecrübe ile olur. Bu anlayışın esas noktası; karşılaşılan sorunların çözümünde, tecrübeye inanmaktır. İlerisi görülmeyen ve tahmin edilemeyen

sorunların çözümüne, hazır olunamayacağından dolayı, bu durum, bir başka yetersizliğe işaret etmektedir.

- **Yönetici takımı miti:**

Kapasitesi olmayan; fakat, örgüt yönetiminde üst düzeyde yer alan yöneticilerin, kritik kararları alamamaları ve yenilik ortaya koyamamalarını ifade eder.



Şekil 22. Örgütsel Öğrenmeye Zararlı Olan Çalışan Davranışları

Öğrenme yetersizliklerine sahip olan işgörenler, sorunları kabul etmeme, sorunu görüp de görmeme, sorunları birbiriyle ilişkilendirememe, bilgiyi paylaşmama ve bilginin üretilmesini engelleme, benzer olaylardan ders çıkarmama gibi davranışlar

göstererek, örgütsel öğrenmeye zarar verirler (Kalder, 1997, s. 27) (Şekil 22).

9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖLÇÜLMESİ

Örgütsel öğrenmenin ölçülebilmesi, öğrenmenin etkilerinin tespit edilip, daha etkili ve verimli öğrenme ortamlarının belirlenmesi için son derece önemlidir. Aynı zamanda, her örgüt kendi şartları oranında örgütsel öğrenme kaynaklarını belirleyip, ilgili süreçlerin ortaya konmasıyla örgütsel öğrenmeyi sağlamakta ve performans artırma çabalarında kendine özgü sonuçlar alabilmektedir.

Örgütsel öğrenmenin etkileri bağlamında ölçülmesi konusunda geliştirilen en eski ve işletmecilerce en çok kullanılan metot “*öğrenme (deneyim) eğrisi*” adı verilen metottur. 1926 yılında, Boston Consulting Group matrisi ile birlikte Bruce Hendorson tarafından ortaya atılan öğrenme eğrisi; “bir hizmet ya da malın biriktirilmiş üretimin iki katına çıkmasının, reel maliyeti temsil eden birim maliyetinin (enflasyona göre yeniden değerlendirilmiş) %20 kadar düşmesi ihtimalini ortaya çıkarttığını” ifade eder. Söz konusu öğrenme ve deneyim kavramı, şirketin üretim veya satışının artmasıyla elde ettiği deneyimlerin artması ve deneyimlerin artması sonucunda da maliyetlerdeki azalmaları anlatmaktadır (Çam, 2002, s. 145).

Ancak, akademik çalışmalar açısından örgütsel öğrenmenin ölçülmesi, öğrenme eğrileri çıkarmanın çok ötesinde büyük zorluklar taşımaktadır. Bu zorluklarla doğru orantılı olarak örgütün ne öğrendiğinin ya da ne kadar öğrendiğinin ölçülmesi sorunu sıklıkla tartışılan bir konudur (Slater ve Narver, 1995, s. 72; Santos-Vijande vd., 2005, s. 188). Bu konuda geniş kabul

ve uygulama alanı bulan görüş, örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde dolaylı bir yol olarak, örgütün sahip olduğu öğrenme kapasitesinin ölçülmesidir. Yani bir iç kaynak olarak öğrenme yönlülüğünün ölçülmesine baş vurulmaktadır (Santos-Vijande vd., 2005, s. 188).

Bunun dışında bazı yazarlar, örgütsel öğrenmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen bazı yönelimler tanımlamaktadır (DiBella ve Nevis, 1998, s. 41 gibi). Bunlar bilginin kaynağı, depolanması, kurum içinde paylaşılması gibi başlıklar altında örgütün öğrenme sürecinde etkin kıldığı kaynakların (iç-dış, örtük bilgi-açık bilgi, resmi kanallardan yayma-gayri resmi yollarla yayma gibi) belirlenmesi yolu ile örgütsel öğrenmeyi ölçmektedirler. Ancak, bu ölçüm metotları anlaşılacağı üzere yetenekçi yaklaşım açısından konuyu ele alanlar tarafından kullanılan metotlardır. Kaynak tabanlı görüş açısından konuyu ele alıp öğrenmeye yetenekçi yaklaşım sergileyen bu araştırmacıların haricinde örneğin, normatif yaklaşım sergileyen araştırmacılar için ölçüm konusu daha karmaşık bir hal almaktadır (Heraty, 2004, s. 457). Çünkü, ideal öğrenme durumlarına atıf yapan bu araştırmacıların, bu ideal durumlar hakkında ölçüm geliştirmeleri zor görünmektedir. Bunun yanında, nitel yöntemler aracılığıyla ölçüm yapan bazı araştırmacıların da eserleri ifade edilmelidir (Bknz. Bayraktaoğlu ve Kutanis, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN BİLGİ TEKNOLOJİLERİ, İNOVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi yeni ekonomide paralel olarak geliştirilen iki kavramdır. Başarılı bir öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini birleştiren bir ortam yaratan örgüttür. Örgütsel öğrenme temel olarak mevcut bilgi varlıklarına ilave yapmak üzere yeni bilginin yaratılmasıyla ilgiliyken, bilgi yönetimi örgütün başarılı olması amacıyla tüm örgütte mevcut bilgi varlıklarının koordinasyonu, dağıtılması, paylaşılması ve depolanmasıyla ilgilidir. Görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin temel amacı, sürekli olarak yeni bilginin yaratılmasıdır (Pemberton ve Stonehouse, 2000, s. 184-197).

İşletmelerde bilgi, önemli bir örgütsel değer olarak kabul edilmektedir, bu sebepten ötürü bireysel ve örgütsel öğrenme giderek önem kazanmaktadır. İş yaşamında, küreselleşmenin ve rekabetin etkisiyle bilgi, işletme içerisinde aktif olarak kullanılmaktadır. Bundan dolayı örgütün, yaşamını sürdürüp rekabet edebilmesi için bilgiyi nasıl ve hangi yollardan elde edebileceğini bilmesi gerekir.

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçleri aynı zamanda örgüt kültürünün de bir parçasıdır. Birbiriyle ilişkili olan bu süreçlerin uygulanması için üst yönetimin uygun bir ortam oluşturması ve süreklilikleri için kararlılık göstermesi gerekmektedir.

Algılama ve düşünme alışkanlıklarının değişmesi için örgün eğitimin, paylaşımın ve çalışmanın kendiliğinden gelişmesine izin verecek bir çevre oluşturulmalıdır. Ayrıca, söz konusu çevre öğrenme, konferans ve gösteriler gibi eğitici merkezli bir sürece sahip olmalıdır. Paylaşarak öğrenme ise, konu çalışması, çalışma grubu ve seminerler gibi paralel tartışma üzerine odaklanır. Kendi kendine öğrenmeye gelince, o da çalışanların internet kullanma, gazete ve kitap okuma gibi etkileşimsiz öğrenme materyal ve yollarını kendilerinin arayıp bulması gerektiğinden yanadır. Başka bir deyişle öğrenen bir örgütte eğitim, paylaşım ve kendi kendine çalışma çekici bir güç iken, bilgi yönetimi sürecinde ise iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu itici bir güç oluşturur.

Öğrenen örgüt, örgütsel davranış içindeki yönetim düşüncelerinin bir anlayışı iken bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmaya, depolamaya, paylaşmaya ve yaymaya yönelik yapı ve süreçlerle ilgilenen örgütlerin uyguladığı bir etkinliktir (Rowley, 2001, s. 227). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi disiplinler arası bir doğaya sahiptir. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin gerçek örgütsel problemleri tam olarak bir disiplin altında değildir; ancak, psikoloji, sosyoloji, operasyonel yönetim, örgütsel davranış, stratejik yönetim, ekonomi ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplini ve birçok bakış açılarını içerir (Argote, 2005, s. 45). Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini anlamak çok disiplinli bir yaklaşım gerektirmektedir.

Öğrenen her bir kişinin, örtük bilgisi açık bilgi haline geldikçe, o kişinin zihinsel modeli kurumsal modelin yapıtaşı haline gelir. Bu modelin ne ölçüde ve hangi hızda değişeceği ise, örgütün kültürüne, yapısına ve değişimlere karşı tutumuna bağlıdır. Katı usul ve enformasyon sistemleriyle baş etmek zorunda olan çalışma grupları, esnek ve açık iletişim kanallarına sahip çalışma gruplarına oranla daha yavaş öğreneceklerdir. Otokritik örgütler ya daha hızlı öğrenecekler ya hiç öğrenemeyeceklerdir. Bir ya da birkaç yöneticiye bağlı kalmak, örgütsel etkinliklerin başarıya ulaşamaması açısından tehlikeli bir nitelik taşır (Geus, 1999, s. 70). Bilgi yönetimi bakış açısıyla örgütsel öğrenme, örgütün amaçlarının bireyin amaçlarıyla eş zamanlı geliştirilebilmesi fırsatını doğurmaktadır.

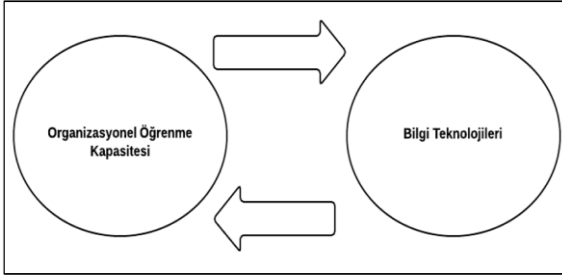
Bilgi yönetim süreci, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından biridir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi etkin bir seviyeye çıkarmaktadır; fakat örgütler, etkin öğrenmeyi ve bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak sağlayabilirler (Akgün vd., 2009, s. 184).

Bilginin toplamını oluşturan açık ve örtük bilgi, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, örgütün rekabet edebilirlik gücü ve kurumun kimliğini oluşturan kültür, yapı, altı yapı ve iletişim gibi unsurları etkilemektedir. Bu etkileşimli yapıda, bilgi de söz konusu unsurlardan aynı oranda etkilenmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki bu çapraz ve karşılıklı ilişki, örgütün bütün yapısını etkilerken bu etkileşim örgütsel faaliyetler bağlamında süreklilik arz etmektedir. Öğrenme ve bilgi döngüsündeki süreçler şunlardır:

- Bilginin sağlanması, yaratımı ve yorumlanması,
- Bilginin açık bir hale getirilmesi ve paylaşımı,
- Güncellenen bilginin depolanması,
- Bilginin yayımı, erişimi ve dağıtımı,
- Bilginin kullanımı,
- Bilginin gözden geçirilmesi.

Bilgi teknolojileri ile organizasyonel öğrenme arasındaki ilişki yeni keşfedilmiş olsa da, bu iki kavram ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. İlk araştırma akımı olarak organizasyonel öğrenme, organizasyonlarda problemlerin belirlenmesinde ve çözümlenmesinde yeni bilgi teknolojilerinin kullanılması anlamına geldiğini göstermektedir. İkinci araştırma akımı organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerini destekleyecek yeni bilgi teknolojilerinin geliştirilmesini sağladı. Örneğin, veri madenciliği, büyük data analizi teknolojileri, uzman sistemler (expert systems), en iyi uygulamalar veri tabanları, intranet teknolojileri gibi organizasyonel hafızayı oluşturmaya ve korumaya yardımcı olacak teknolojiler iken geniş band haberleşme teknolojileri elektronik iletişim araçları da verileri kullanmayı kolaylaştıracak teknolojiler olmuştur (Robey vd., 1999).

Bilgi teknolojileri organizasyonlara veri saklama, erişme ve dağıtma alt yapısı sunarak sağlamış olduğu kolaylıklarla “öğrenen organizasyon” olabilme yolunda çok önemli katkı sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri organizasyonlar için organizasyonel öğrenme anlamında çok değerlidir (Robey vd., 1999). Şekil 23, bilgi teknolojileri ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 23. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Teknolojileri İlişkisi

Robey vd. (1999) bilgi teknolojileri ve organizasyonel öğrenme arasında iki katlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bir taraftan bilgi teknolojileri öğrenmeyi desteklerken ve organizasyonel öğrenme kapasitesini artırırken, diğer taraftan organizasyonel öğrenme ise yeni bilgi teknolojilerinin adaptasyonu ve kullanımını kolaylaştırmaktadır.

Birçok organizasyon kaynaklarının bir kısmını organizasyonel öğrenmeye ve bilgi kazanmaya ayırmaktadır. Personel alımları, araştırma geliştirme departmanları, eğitim programları, bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanılması, bilgi teknolojileri odaklı eğitim destek sistemleri örnek verilebilir.

Bilgi sistemlerinde ortaya çıkan bir diğer araştırma alanı, bilgi paylaşımı ve organizasyonel hafıza oluşturma süreçlerinin uygulanmasında gelişmiş bilgi teknolojileri araçlarının destek olması üzerine yoğunlaşmaktadır (Kane ve Alavi, 2007).

Örgütsel öğrenme üzerinde bilgi teknolojilerinin etkilerini değerlendirirken önemli birtakım faktörlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bilgi teknolojileri destekli

öğrenme mekanizmaları* öğrenme sürecini desteklemek için farklı yollarla uygulanırlar. Veri depoları açık bilginin paylaşılmasında etkili olurken, iletişim teknolojileri örtük bilginin paylaşılmasında daha etkili olmaktadır. Bu teknolojilerin organizasyonel öğrenme üzerine etkileri zaman içerisinde değişebilmektedir. Zaman içerisinde bilginin artmasıyla ve teknolojinin ilerlemesiyle mevcut araçlar kullanışsız hale gelebilmektedir. Bu sebeple hem kısa vadede hem de uzun vadede bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının organizasyonel öğrenme üzerine etkilerini anlamak önemlidir (Kane ve Alavi, 2007). Çoğu organizasyon, organizasyonel öğrenmeyi desteklemek için birden fazla bilgi teknolojisi kullanırlar. Çünkü her bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmasının organizasyonel öğrenmeye farklı etkisi olmaktadır.

Bireyler genellikle bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarını onu tasarlayanların düşündüklerinden daha farklı kullanırlar. Bir bilgi teknolojisi unsurunun bir diğeri ile bağlantılı olarak kullanımı konusu organizasyonel öğrenme için kritik bir sorunsaldır.

Bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının organizasyonel öğrenmeye etkisi aynı zamanda hangi bireylerin onu kullandığı ile de alakalıdır. Bireylerin farklı öğrenme kapasiteleri ve yöntemleri olduğu için mekanizmalar da o oranda farklı ölçülerde bireylere yardımcı olabilecektir. Gerektiği yerde eğitimlerinde tamamlayıcı rol üstlenecek, gerektiği yerde ise öğrenmelerine katkı sağlayacak, yardımcı

* IT-enabled learning mechanisms, Kane ve Alavi burada teknolojinin kendisinden bahsetmektedir. Organizasyonel yeteneklerin yanı sıra e-mail, elektronik doküman sistemleri, video konferans sistemleri gibi sistemlerin kullanıldığı organizasyonel yapı.

olacaktır. Örneğin, yaratıcı ve daha yetenekli olan bireyler, daha az yetenekli olan bireylere göre kolektif iletişim ve bilgi paylaşımı yazılım sistemlerini daha efektif kullanırlar ve daha iyi fikirler üretebilirler. Hafızaları kuvvetli olmayan bireyler için veri depolama teknolojileri onların bu sınırlılıklarını karşılayabilir (Kane ve Alavi, 2007).

Bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının belirli bir kısmının etkileri organizasyonel ve çevresel koşullara bağlı olabilir. Organizasyonel öğrenmeyi anlamak için organizasyonel performansın veya verimliliğin düzeyine bakılabilir. Aynı zamanda çalışanların yer değiştirmesi veya işten çıkarılması sonucunda organizasyonel öğrenmenin var olup olmadığı gözlemlenebilir.

Çalışanlar işten ayrıldıklarında sahip oldukları bilgi birikimlerini de yanlarında götürürler. Ya da yeni çalışanlar yeni bilgilerle organizasyonun birer parçası haline gelirler. Bu haliyle organizasyonel öğrenmenin olup olmadığını anlamak paradoksal görünmektedir. Bilgi teknolojileri destekli mekanizmalar da çevresel koşullar ile olan ilişkisinde çelişkilidir ve tutarsızdır. Örneğin, veri depolama teknolojileri kullanımı yoğun olan organizasyonlarda işten çıkarımlar olsa bile bilginin kaybolması engellenecektir. Büyük miktarlarda verinin saklanmasıyla birlikte, çevresel koşullardan soyutlanmış bir organizasyonun duyarlılığı az olacağı için bu durumda organizasyona yeni bilginin dahil olmasının yaratacağı etki daha az olacaktır.

Bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının verimliliğini etkileyecek bir diğer koşul ise bilgi ihtiyaçlarının değişmesine sebep olacak çevresel çalkantılardır. Bazı durumlarda organizasyonların bilgi ihtiyaçları değişken

olabilmektedir. İmalat, inşaat gibi belirli endüstrilerde zaman içerisinde bilgi ihtiyaçları daha az değişkenlik gösterirken, biyoteknoloji endüstrisinde daha fazla değişkenlik göstermektedir (Kane ve Alavi, 2007).

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnovasyon, işletme için değer üreten, ürün süreç veya hizmetler olarak dönüştürülen veya uygulanan yeni fikirlerden oluşmaktadır. Fikirler, bilgi üretimi sağlamaya uygun koşullardaki ortamlarda, insanlar arasındaki derin etkileşim aracılığıyla oluşmaktadır (Khalili vd., 2011, s. 303).

Öğrenme, doğası gereği çatışmacıdır. Öğrenme hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşecektir. Öğrenme, mevcut bilgiyi değiştirmek ve arttırmakla ilgilidir. İnovasyonun amacı ise, yeni bilgi yaratmaktır. İnovasyon, yeni bir fikri yeni bir sürece, ürün veya hizmete dönüştürmektir. İnovasyon süreçlerini uygulayan bir örgüt, pazarlanabilir mal veya hizmetlerde, yeni bilgi ve fikirleri geliştirebilecektir. İnovasyonun amacı bir rekabet avantajı elde etmektir (Sammartino vd., 2002, s. 2-6).

Öğrenme yoluyla, organizasyonlar bilgi edinmekte ve inovasyon yapan organizasyonlar için özellikle de teknolojik inovasyonların uygulanmasında örgütsel öğrenme yeteneğinin rolü oldukça önemlidir (Mat ve Razak, 2011, s. 221). Örgütsel öğrenme yeteneği sayesinde işletmeler, örgütsel rekabet avantajını destekleyen mevcut teknolojiyi nasıl geliştireceğini veya değiştireceğini öğrenmektedir. İnovasyon bir işletmenin rekabet avantajını güçlendirdiğinden dolayı bilgi, örgütsel öğrenmeyi ve inovasyon faaliyetlerini birleştiren bir unsurdur

(Mat ve Razak, 2013, s. 931-932). Bu bağlamda, Schumpeter'in (1936) tanımladığı gibi inovasyon, mevcut bilginin yeni kombinasyonları ve örgütsel öğrenme anlamına gelmektedir. Kogut ve Zander (2002) için, sadece mevcut bilginin değil, aynı zamanda üretilen bilginin de kombinasyonlarıdır. Dolayısıyla bilgi ve öğrenme, inovasyonun iki önemli mekanizmasıdır (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010, s. 3).

Konuyla ilgili yazın incelendiğinde birçok çalışmada, inovasyonun öncüllerinden birisinin örgütsel öğrenme olduğu vurgulanmaktadır (Vakola ve Rezgui, 2000, s. 177; Nielsen ve Nielsen, 2009, s. 1050; Lee vd., 2010, s. 293). Buradan hareketle, inovasyonun temelini oluşturan yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlaması (Chen vd., 2009, s. 488) ve yaratıcılığı desteklemesi nedeniyle örgütsel öğrenmenin, inovasyon sürecinin kritik bir bileşeni olduğu söylenebilir (Meeus vd., 2001, s. 407).

Uzun vadeli başarı için önemli bir belirleyici haline gelmiş gibi görünen inovasyon (Liao, 2006, s. 228), bir ya da daha fazla düzeyde katma değer sağlarken örgütsel öğrenme, çoğu zaman istenilen, amaçlanan herhangi bir yarar olmaksızın gerçekleşebilmektedir. Crossan vd.'ne (1999) göre, örgütsel öğrenmeye benzer şekilde inovasyon hem bir süreç hem de bir sonuçtur. İnovasyon; bir öğrenme sürecidir ve öğrenme, organize edilmiş bir düzen içerisinde meydana gelen kolektif bir süreçtir (Lam, 2004, s. 31; Lam, 2011, s. 174). İnovasyon sürecinin yıllardır üzerinde çalışılmasına rağmen, rekabetin daha da şiddetlenmesiyle birçok firma, inovasyona daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu bağlamda, inovasyonun değişim ve öğrenme ile ilgili olduğu açıktır (King, 2001, s.18).

İnovasyon, örgütsel öğrenmede olduğu gibi günümüz rekabet ortamında başarı sağlayabilme ve işletmelerin büyümelerini sürdürebilmeye önemli bir unsurdur. İşletmelerin bu rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri inovasyon performansları ile ölçülür hale gelmiştir. İnovasyon ile ilgili literatür incelendiğinde, uzun dönemli firma stratejilerinin başarısında ürün inovasyonunun önemine vurgu yapılmakta ve başarılı yeni ürünlerin işletmenin yaşam kaynağı olduğu belirtilmektedir (Balachandra ve Friar, 1997).

İşletmelerin öğrenme odaklılığının ve inovasyonun, performans üzerindeki önemli etkileri tespit edilmiştir (Akgün vd., 2013; Alegre ve Chiva, 2013; Calantone vd., 2002). Örgütsel öğrenme ve öğrenme ile ilgili yeteneklerini geliştirmeye yönelik çaba gösteren organizasyonlar, dış çevrelerinde ve pazarda meydana gelen değişimleri önceden görebilmektedir. Değişimleri önceden görebilmek ve bu doğrultuda örgütteki üretim ya da yönetim sistemlerinde değişimlere ayak uydurabilme bağlamında bazı düzenlemeler yapan organizasyonlar, rakiplerinden üstün bir performans elde edebilmektedirler. Ayrıca işletmelerdeki inovasyon faaliyetleri; örgütlerdeki işlerin organize edilmesinde alışılmışın dışında yöntemler kullanılması, yönetsel faaliyetlerde ve stratejilerde değişim içermesi, örgüt yapılarının daha etkin ve verimli çalışabilmesini sağlama doğrultusunda yeniden düzenlenmesini içerdiğinden işletmelerin performansları üzerine güçlü ve pozitif etkileri bulunmaktadır (Akgün vd., 2013; Alegre ve Chiva, 2013).

Lam (2011), inovasyonun bir öğrenme süreci olduğunu, öğrenmenin de düzen ortamında gerçekleşen kolektif bir süreç olduğunu ileri sürmüştür; inovasyonun bir örgütsel öğrenme ve bilgi yaratma süreci olduğunu ifade etmiştir. Salim ve

Sulaiman (2011), yapmış oldukları deneysel çalışmanın bulgularının, işletmenin öğrenme eğilimi ile inovasyon yeteneği arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren daha önceki çalışmalar ile uyumlu olduğunu belirtmişler; örgütsel öğrenmenin inovasyon için önemli olduğunu ortaya koymuş ve örgütsel öğrenmenin yenilik inovasyonla anlamlı ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Šebestová ve Rylková (2011, s. 955), öğrenen örgütün yenilikçi bir örgüt olduğunu ve örgütsel öğrenme ile inovasyonla pozitif ilişkili olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Mohanty ve Kar (2012)'ye göre, rekabetçi ve sürekli değişen iş ortamında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin sürekli öğrenme yeteneğinin olması gerekmektedir. Ancak süreklileştirilen bir öğrenme süreci, sürdürülebilir bir rekabet avantajı getirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin inovasyon süreçlerinin denendiği bir öğrenme kültürü yaratmaları gerekmektedir.

Örgütsel öğrenmenin inovasyon yaratma sürecindeki kritik rolü, “bilgi yönetimine destek sağlama” ve “yaratıcılık yeteneğini geliştirme” şeklinde iki başlık altında toplanabilir (Avcı, 2009, s. 127). İnovasyonların temelinde, bireysel, grupsal, örgütsel ve/veya endüstriyel düzeyde öğrenme ile oluşturulan yeni bilgiler yatmaktadır (Luecke, 2008, s. 37). Buradan hareketle inovasyon yeteneği, örgütlerdeki varolan bilgi ile oluşturulacak olan yeni bilgiler arasında gerçekleştirilecek kombinasyonların bir sonucu olarak tanımlanabilir (Morden, 2007, s. 418). İnovasyon düzeyi (artımsal, radikal ve yıkıcı) ise yeni bilginin yüksek ya da düşük düzeyde yaratımı ve/veya kullanımı ile ilgilidir (Therin, 2002). Dolayısıyla bir inovasyonun düzeyi, o inovasyonda gömülü bulunan yeni bilginin alanını yansıtır. Örgütsel öğrenme, yeni bilgi ve fikirlerin gelişimini sağlama yanında, bu bilgi ve fikirlerin uygulanma yeteneği olan yaratıcılığı

geliştirerek (Garcia-Morales vd., 2011, s. 158) yeni inovasyonlar için zemin oluşturmaktadır.

Düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneği (Eren ve Gündüz, 2002, s. 66) olarak tanımlanabilecek olan yaratıcılık, inovasyon için itici bir güçtür. Dolayısıyla örgütlerin öğrenme yeteneklerinin, inovasyon oluşturmaları üzerinde önemli bir etkisinin ve rolünün olduğu söylenebilir (Weewardena vd., 2006, s. 39). Bu çerçevede, Hurley ve Hult (1998, s. 45) bireysel öğrenmenin davranışlarda meydana gelen değişimler şeklinde gözlemlenmesinden yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin de inovasyon yaratma ile gözlenebileceğini belirtmişlerdir.

Chen vd. (2009), öğrenme ve özümleme kapasitesi arasındaki pozitif ilişkinin inovasyon performansını olumlu etkilediğini ve inovasyon performansının rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermişlerdir (De Oliveira Cabral ve Da Penha Braga Costa, 2010, s. 11). Eshlaghy (2011), çalışmasında öğrenme yöneliminin inovasyon üzerinde oldukça önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Liao (2006)'nın çalışmasında, örgütsel öğrenme boyutlarının (Senge'nin 5 disiplini esas alarak) öğrenme bağlılığı dışındaki alt boyutların inovasyon üzerinde önemli etkisi olduğunu bulmuştur. Koçoğlu vd. (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin inovasyonu olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Therin (2002) ise, örgütsel öğrenme süreçlerinin varlığının güçlü bir şekilde inovasyon performansını etkilediğini ve yeni bilgi eklemenin ve bu bilgiyi kullanmanın daha fazla

inovasyona yol açtığını ileri dürmüştür. Salim ve Sulaiman (2011), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkisini tespit etmiş ve örgütsel öğrenmenin inovasyonun %49,2 oranında açıkladığını ifade etmişlerdir.

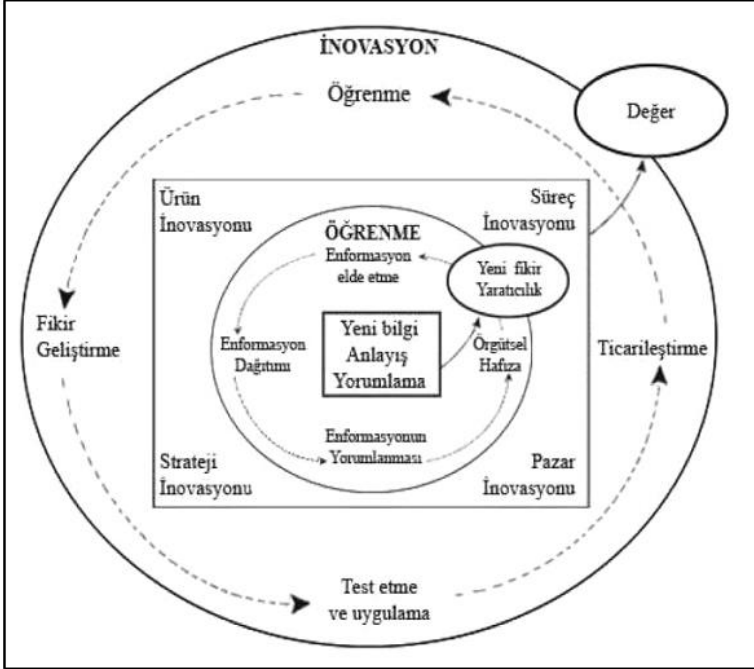
Darvish ve Nazari (2013), çalışmalarında örgütsel öğrenme kültürünün inovasyon üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Noruzy vd. (2012), çalışmalarında örgütsel öğrenmenin inovasyonu doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Garcia-Morales vd. (2010) ile Bolivar-Ramos vd. (2011) de örgütsel öğrenmenin inovasyonu olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan bu açıklamalar Şekil 24'teki model üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 24'te görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme süreci enformasyon elde etme olarak ifade edilen bireysel öğrenme ile başlamaktadır.

Bireysel öğrenme yoluyla elde edilen enformasyonlar, gruplarla paylaşılmakta ve enformasyonlara yönelik çeşitli yorumlar geliştirilerek grup anlayışının oluşması sağlanmaktadır. Grup düzeyinde oluşan anlayışın örgütün tamamına yayılması ve örgütün veri tabanına işlenmesi sonucunda örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Yukarıda da vurgulandığı gibi örgütsel öğrenme, örgütlerde yeni fikirlerin ve yaratıcılık yeteneğinin gelişimine yol açmaktadır. Modelde de resmedildiği üzere, öğrenme ve öğrenmenin sonuçlarından birisi olan yeni fikirler, inovasyon sürecinin ilk iki aşamasını oluşturmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel öğrenme ile inovasyonun bazı alanlarda iç içe geçmiş süreçler olduğu

söylenbilir. Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yeteneği yoluyla test etme ve uygulama aşaması sonucunda çeşitli buluşlara (yeniliklere) dönüştürülmektedir. Nihayet yeniliklerin ticarileştirilmesi ile inovasyonlar yaratılmaktadır.



Şekil 24. Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon Arasındaki İlişki Modeli

Kaynak: Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012, s. 27.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Öğrenen bir örgüt, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin hızla ortaya çıktığı, ürünlerin kısa zamanda demode hale geldiği, rakiplerin hızla arttığı, belirsizliklerin hâkim olduğu değişim ortamında yeni bilgi yaratan, öğrenen, uygulayan ve sonuçlarından yeniden öğrenen organizasyondur. Başka bir ifadeyle, bir organizasyonun öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortamı hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı özendirir (Öğüt, 2012, s. 115). Örgütsel öğrenmenin ana amacı; firma satışlarının ve müşteri sayısının artırılmasıyla, performansı iyileştirmektedir. Böylece firmalar, rekabet avantajı sağlayıp, stratejik düşünme yeteneği kazanarak, örgütün performansı geliştirilebilmektedir (Mert, 2017a, s.161-162).

İşletmelerde yeni bilgilerin elde edilmesi ile stratejik bağlamda esnek bir yapının kazanılmasını sağlayan unsur örgütsel öğrenme becerisidir. Bu esneklik işletmelerin çevresel faktörlere adapte olmasına da yardımcı olmaktadır. Çevresel faktörlere adapte olabilen işletmeler, mevcut kaynaklarını etkili ve verimli şekilde değerlendirerek gösterecekleri performansı yükselişe götürmektedir (Prieto ve Revilla, 2006).

Nonaka (1994), tüketici beklentilerine ve endüstriyel değişimlere hızlı bir uyum sağlamak için firmaların adaptasyon yeteneklerini geliştirdiğini vurgulayarak, öğrenme ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Örgütsel öğrenme sayesinde firmalar pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Öğrenme düzeyinin yüksek

olması firmalara, rakiplerine göre daha esnek bir yapıya kavuşmasını ve pazardaki değişimlere karşı daha hızlı cevap vermesini sağlar. Bu nedenle örgütsel öğrenme, firma performansını artırmada önemli bir husustur (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011).

Etkili bir öğrenme becerisini elinde bulunduran işletmeler sıradan bir bilgi edinme ya da bilgileri saklama merkezinden meydana gelen bir olgu değildir. Bu tarz işletmeler bilginin işlemcisi ve uygulayıcısı olarak görülmektedir. Öğrenme becerisi geniş zamanlı bir asıl yeterlilik gücü şeklinde algılanan yaratıcı öğrenmeyi attırmaya gayret eden firmaların beceri seviyesine etki etmektedir (Sinkula vd., 1994; Hunt ve Morgan, 1995).

Di Milia ve Birdi (2010) çalışmalarında, bireysel ve takım halinde öğrenmenin kurumun finansal performansı üzerinde etkisinin olmadığını ancak, örgüt düzeyinde öğrenmenin kurumun finansal performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Yeo (2003) ise çalışmasında, örgütsel öğrenmenin insanların kapasitesini artırdığını, bunun da firmanın finansal performansını arttırabileceğini savunmaktadır. Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişki için mutlaka uzun bir zaman diliminin geçmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Yeo öğrenmenin, geleceğe yönelik bir yatırım olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yeo, 2003, s. 80).

Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisini basit bir model çerçevesinde açıklamaya çalışan Buckler (1998), örgütsel öğrenmenin yeni bilgi, tutum ve becerilerin kazanılması ile davranışsal değişimi beraberinde getireceğini, bunun da ürün ve hizmetler ile süreçlerde iyileştirmelerle sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. Tüm bu gelişmelerin nihai sonucu ise

performansta, işleri zaman içinde daha iyi yapmak anlamında sürekli bir iyileşme ya da daha iyi işler yapar hale gelmek anlamında adım adım iyileşme olmaktadır (Mert, 2017a, s.161-162).

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. Ü., «Etkili Öğrenme ve Öğretme», 4. Baskı, Eğitim Dünyası Yayınları, İzmir, 2003
- Adair, J., «Yenilikçi Liderlik», Çeviren: Serdar Uyan, Babialı Kültür Yayıncılığı, 1. Baskı, Mart 2008.
- Akdemir, A., «Vizyon Yönetimi», Ekin Yayınevi, Bursa, 2008.
- Akgün, A. E., İnce, H., İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Kocoğlu, I., «The Mediator Role of Learning Capability and Business Innovativeness Between Total Quality Management and Financial Performance», International Journal of Production Research, Vol. 52, No.3, s. 888-901, 2013.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Günsel, A., «Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler», Eflatun Yayınevi, 1. Basım, Eylül, Ankara, 2009.
- Alegre, J. ve Chiva, R., «Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance», Journal of Small Business Management, Vol.51, No. 4, s. 491-507, 2013.
- Allee, V., «The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence», Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.
- Amiri, A., Jandghi, G., Alvani, S., Hosnavi, R. ve Ramezan, M., «Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning», European Journal of Social Sciences, Volume 14, Number 1, pp. 98-108, 2010.
- Argote, L., «Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations», Journal of Management Inquiry, Vol.1, No.14, 2005.
- Avcı, U., «Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme», ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10), ss. 121–138, 2009.
- Aydınlı, H. İ., «Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları», Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Değişim Yayınları, ISSN: 1302-1761, Cilt: 7, Sayı: 1, pp. 88-89, 2005.
- Balachandra, R. ve Friar, J. H., «Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework», IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 44, No. 3, s. 276-287, 1997.

- Baransel, A., «Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci Cilt Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri», İstanbul Üniversitesi Yayınları, İkinci Baskı, 1979.
- Basım, H. N., Şeşen, H., Sözen, C. ve Hazır, K., «Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi», Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 55–66, 2009.
- Basım, H., Sözen, C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., Şeşen H. ve Çetin, F., «Örgütlerde Değişim ve Öğrenme», Siyasal Yayın, 2009.
- Bassi, S. ve Polifroni, E. C., «Learning Communities: The Link to Recruitment and Retention», Journal of Nurses in Staff Development, 21(3), pp. 103–109, 2005.
- Başaran, İ., «Örgütsel Davranışın Yönetimi», Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, 1. Baskı, 1982.
- Baum, J. A. C. ve Shipilov A. V., «Ecological Approaches to Organizations», The Sage Handbook of Organization Studies, pp. 55-110, 2006.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R. O., «Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for Going Global», Tourism Management, Vol:24, 2003.
- Bedük, A., «Benchmarking», Nobel Yayın, 1. Baskı, Ankara, Aralık 2002.
- Berberoğlu, G. N., «Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı», Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 8(1-2): 153-161, 1990.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., Mihi-Ramírez, A., «Influence Of Technological Distinctive Competencies And Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance», Economics and Management, (16), 670-675, 2011.
- Bowles, M. L., «The Gods and Goddesses: Personifying Social Life in The Age of Organization», Organization Studies, 14, 395–418, 1993.
- Braham, B. J., «Öğrenen bir Organizasyon Yaratmak», İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Buckler B., «Practical Steps Towards a Learning Organization: Applying Academic Knowledge to Improvement and Innovation in Business Process», The Learning Organization, 5(1), s. 15-23, 1998.
- Calantone, R. J., Cavusgil S.T. ve Zhao Y., «Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance»,

- Industrial Marketing Management, Vol. 31, No.6, s.515–524, 2002.
- Cameron, K. S., «Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance», Berrett Koehler Publishers, 2008.
- Celep, C., «Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri», XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, s. 1-11, 2004.
- Chen, Jiang; Liu, Z. C. ve Wu, N. Q., «Relationships Between Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination», International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, IEEE Computer Society, 26–27 December, Xi'an, China, pp. 488–492, 2009.
- Crossan, M. M.; Lane, H. W. ve White, R. E., «An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution», Academy of Management Review, 24(3), pp. 522-537, 1999.
- Crossan, Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White ve Lisa Djurfeldt, «Organizational Learning: Dimensions for a Theory», The International Journal of Organizational Analysis, 3(4), pp. 337–360, 1995.
- Çam, S., «Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü», Papatya Yayıncılık, Eylül,2002.
- Çelen, N., «Öğrenme Psikolojisi Kuramları», İmge Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1999.
- Darvish, H. ve Nazari, E. A., «Organizational Learning Culture - The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)», Economic Insights – Trends and Challenges, 2(1), 1-16, 2013.
- Davis, K., «İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış», Çevirenler: Kemal Tosun, Tomris, Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 5. Baskı, 1977.
- Dawes, P., «A Model of The Effect of Technical Consultants on Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations», Journal of High Technology Management Research, 14, pp. 1-20, 2003.
- De Oliveira Cabral, J. E. ve Da Penha Braga Costa, M., «An Analytical Model Of The Relationship Knowledge, Learning, Innovation And Sustainability», XVI International Conference On Industrial Engineering And Operations Management, São Carlos, SP, Brazil 1-15, 2010.

- Dewi, I. «Organizational Learning and Transformational Leadership in Higher Education», s. 149-156, 2011.
- Di Milia, L ve Birdi, K., «The Relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance», Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, s. 481-498, 2010.
- DiBella, A. J. ve Nevis, E. C., «How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability», Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998.
- Dikmen, Ç., «Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar», İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:10, Sayı:34, s. 57-67, 1999.
- Diñçer, Ö., «Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası», 8. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007.
- Drucker, P. ve Maciariello, J., «Etkin Yöneticinin Seyir Defteri», Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, 6. Baskı, Şubat 2014.
- Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, K. ve Hesselbein, F., «Kuruluşunuz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru», Çeviren: Merih Şengönül, Optimist yayınları, 1. Baskı, Eylül 2008.
- Duman, B., «Öğrenme-Öğretme Kuramları ve Süreç Temelli Öğretim», Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2008.
- Elden, M., «Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi», İletişim Dergisi. (18): 1-29, 2003.
- Erden M. ve Akman, Y., «Gelişim Öğrenme-Öğretme», Arkadaş Yayınları, Ankara, 1997.
- Eren, E. ve Gündüz, H., «İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma», Doğu Üniversitesi Dergisi, (5), ss. 65-84, 2002.
- Eren, E., «Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi», Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.
- Ersanlı, K., «Öğrenmede Davranışsal Yaklaşımlar, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi», Editör: Binnur Yeşilirmak, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Ertürk, M., «İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon», Beta Basım, 4. Baskı, Nisan 2009.
- Eshlaghy, A. T. ve Maatofi, A., «Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms

- in Iran», *European Journal of Social Sciences*, 19(1), 114-122, 2011.
- Fabbi, J., «“Discovery” Focus as Impetus for Organizational Learning», *Information Technology and Libraries*, s. 164-171, 2009.
- Fiol C. M. ve Lyles M. A., «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, 10: 4, s. 803-813, 1985.
- Fisher, J. G., «Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?», Çeviren: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 1998.
- García-Morales, V. J., Matias-Reche, F. ve Verdu-Jover, A. J., «Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector», *Journal of Communication*, (61), pp. 150–177, 2011.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A. ve Llorens-Montes, F. J., «Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination», *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558, 2010.
- Garratt, R., «The learning organization» London: Fontana-Collins, 1987.
- Garvin, D. A., «Building a Learning Organization», *Business Credit*; 96, 1, pp. 19-28, 1994.
- Geus, A. P., «Öğrenme Olarak Planlama», *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek*, Çeviren: Günay Bulut, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 1999.
- Ghosh, A., «Learning in Strategic Alliances: A Vygotskian Perspective», *The Learning Organization*; 2004; 11, 4/5; pp. 302-311, 2004.
- Giordan, A., «Öğrenme», Çevirenler: Mehmet Baştürk, Ebubekir Bozavlı ve Murat Tulan, De Ki Basım, 1. Baskı, 2008.
- Gizir, S., «Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme», *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.4, Sayı.2, Aralık 2008.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K., «Bilgi Yönetimi». *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz, 4(4), s. 351-371, 2006.
- Günbayı, İ. ve Akdeniz, C., «İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma», *Milli Eğitim*, 173, 173–192, 2007.

- Günsel, A., Akgün, A. ve Keskin, H., «Duygusal Zekâ Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama», Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, s. 117-138, 2010.
- Güvenç, B., «İnsan ve Kültür», 8. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999.
- Harvard Business Review, «Yönetim 2.0», Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayınları, Mart 2013.
- Heraty, N., «Towards on Architecture of Organisation Led-Learning», Human Resources Management Review, Vol:14, pp. 449-472, 2004.
- Himberg, C., Hutchinson, G. E. ve Rousell, J. M., «Teaching Secondary Physical Education: Preparing Adolescent to be Active for Live», Champaign: Human Kinetics, 2003.
- Hult, G. T. M. ve Ketcehen D. J., «Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance», Strategic Management Journal, 22, s. 899-906, 2001.
- Hunt, S. ve Robert, M. M., «The Comparative Advantage Theory of Competition», Journal of Marketing 59: 1-15, 1995.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M., «Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination», The Journal of Marketing, 62(3), pp. 42-54, 1998.
- Jennifer, R., «Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle», Journal of Information Science, Vol.27, No.4, 2001.
- Jimenez-Jimenez, D. ve Sanz-Valle R., «Innovation, Organizational Learning, and Performance», Journal of Business Research, 64(4), s. 408-417, 2011.
- Jones, O. ve Macpherson, A., «Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs», Long Range Planning 39, s. 155-175, 2006.
- Kalder Editör Grubu, «Öğrenen Örgütler», İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.
- Kalkan, V. D., «Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları», Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, s. 116-127, 2006.
- Kane, G. C. ve Alavi, M., «Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and

- Exploitation Processes», *Organization Science*, 796-812, 2007.
- Kanter, R. M., «When Giants Learn to Dance; Mastering The Challenges of Strategymanagement and Careers in The 1990s», London: Routledge, 1989.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H., «Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma», *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010.
- Khalili, H. A., Maleki, A. ve Mirzahosseinian, M., «Innovation and Knowledge Creation as Parts of Knowledge Management», *International Conference on Innovation, Management and Service IPEDR*, IACSIT Press, Singapore, (14), 302-306, 2011.
- Kıngır, S. ve Mesci, M., «Öğrenen Organizasyonlar», *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278 Cilt:6 Sayı:19, s. 63-81, 2007.
- Kızıldağ, D., Ağca, V. ve Uğurlu, Ö. Y., «Örgütlerde Hafıza Kaybı ve Etkileri: Tekstil Sektöründen Bir Yansıma», *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt.25, Sayı.1, 2011.
- Kim, D. H., «The Link Between Individual and Organizational Learning». *Sloan Management Review*, 35, 1, s. 37-50, 1993.
- King, W. R., «Strategies For Creating A Learning Organization», *Information Systems Management*, 18(1), 12-20, 2001.
- Kocabaş, F., Elden, M. ve Yurdakul, N., «Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle», İstanbul: İletişim Yayınları, 1999.
- Koç, U., «Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşımlar», *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 151-161, 2009.
- Koçel, T., «İşletme Yöneticiliği», 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., İnce, H., «The Relationship Between Organizational Learning And Firm Performance: The Mediating Roles Of Innovation And Tqm». *Journal of Global Strategic Management*, (9), 72-88, June 2011.
- Korkmaz, M., «Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma». *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98, 2008.

- Kurt, M., «Bilgi Yönetim Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetim Araçları», 2007,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452
(Erişim Tarihi: 07.02.2013).
- Lam, A., «Organizational Innovation», Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper, (1), 1-44, April 2004.
- Lam, A., «Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation», DIME Final Conference, Maastricht, 163-175, April 2011.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. ve Park, J., «Open Innovation in SMEs- An Intermediated Network Model», Research Policy, (39), pp. 290-300, 2010.
- Levitt, B. ve March, J. G., «Organizational Learning», Annual Review of Sociology, Vol. 14, pp. 319-340, 1998.
- Liao, L. F., «A Learning Organization Perspective On Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation», Human Systems Management, (25), 227-236, 2006.
- Liao, S. Fei, W. ve Liu, C., «Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation», Technovation 28, s. 183-195, 2008.
- Luecke, R., «İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık», Çeviren: Turan Parlak, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Madsen, P. ve Desai, V., «Failing to Learn? The Effects Of Failure and Success on Organizational Learning in The Global Orbital Launch Vehicle Industry», Academy of Management Journal, Volume 53, No. 3, s. 451-476, 2010.
- Marquardt, M. J., «Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement», New York: McGraw-Hill., s. 220-242, 1996.
- Mat, A. ve Razak, R. C., «The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (Product) Implementation with Moderating Effect of Knowledge Complexity», International Journal of Business and Social Science, 2(17), 217-225, 2011.
- Mat, A. ve Razak, R. C., «Technological İnnovation İmplementation: A Proposed Model On Organizational Learning Capability With Moderating Effect Of Knowledge Complexity», African Journal of Business Management, 7(12), 926-935, March 2013.

- Mcgowan, M. K. ve Madey, G. R., «The Influence of Organization Structure and Organizational Learning Factors on the Extent of EDI Implementation in U.S. Firms», *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 11(3), 17–27, 1998.
- Meeus, M. T. H., Oerlomans L. A. G. ve Hage, J., «Sectoral Patterns of Interactive Learning: An Empirical Exploration of a Case in a Dutch Region», *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(3), pp. 407–431, 2001.
- Mert, G., «Kurumsal Duygusal Hafıza ile Örgütsel Öğrenme, Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler», Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2017a.
- Mert, G., «Kurumsal Hafıza», *Artikel Yayıncılık*, 1. Basım, İstanbul, Ekim, 2017b.
- Mohanty, K. ve Kar, S., «Achieving Innovation and Success: Organizational Learning», *SCMS Journal of Indian Management*, 36-42, January-March 2012.
- Morden, T., «Principles of Strategic Management», Burlington: Ashgate Publishing, 2007.
- Mukhtar, U., «Is Organizational Learning About Conflict Management Important or not in Organizational Effectiveness in Tertiary Education?», *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Volume 6, Issue 3, s. 41-53, 2011.
- Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J. ve Hatala, M., «A Methodological Approach To Supporting Organizational Learning», *International Journal of Human-Computer Studies*, 55, s. 337-367, 2001.
- Nielsen, B. B. ve Nielsen, S., «Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness», *Journal of Management Studies*, 46(6), pp. 1031–1056, 2009.
- Nonaka, I., «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, 5(1), s. 14-37, 1994.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. ve Rezazadeh, A., «Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Manufacturing Firms», *Int J Adv Manuf Technol*, (64), 1073–1085, 2012.

- Öğüt, A., «Bilgi Çağında Yönetim», Nobel Yayın, 5. Basım, Mart 2012.
- Özdayı, N. ve Özcan, Ş. «Teftiş Sürecindeki Geribildirimlere Göre Teftişin Öğrenen Örgüt Kültürüne Katkılarının Öğretmen Görüşleriyle Değerlendirilmesi», Eğitim ve Bilim, 30(136), 39-51, 2005.
- Özden, Y., «Öğrenme ve Öğretme», (Geliştirilmiş 11. Baskı). Pegem Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M., «Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma», Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 39, Ocak-Haziran, ss. 19-45, 2012.
- Özgen, H., Kılıç, K. ve Karademir, B., «Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı», Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, S:12, 2004.
- Özkalp, E., «Davranış Bilimleri I», Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2014.
- Pearce, J. M., «Animal Learning and Cognition: An Introduction» (2nd Ed.), East Sussex, UK: Psychology Press, 1997.
- Pemberton, J. D. ve Stonehouse, G.H., «Organisational Learning and Knowledge Assets – An Essential Partnership», The Learning Organization, Vol.7, No.4, pp: 184-197, 2000.
- Pemberton, J.; Stonehouse, G. ve Yarrow, D., «Benchmarking and The Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage», Knowledge and Process Management, 8: 2, s. 123-135, 2001.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H., «In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies», NY: Harper ve Row, 1984.
- Porter, M., «How Competitive Forces Shape Strategy», Harvard Business Review, March – April, s. 137-145, 1979.
- Prieto, I. ve Revilla, E., «Assessing the Impact of Learning Capability in Learning Performance», Management Learning, 37 (4). s 499-522, 2006.
- Probst, G. ve Büchel, B., «Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future», London: Prentice-Hall, 1997.
- Quinn, C., «Optimizing Learning», 2009.
http://www.astd.org/Ic/2009/0509_quinn.html Erişim Tarihi: 18.12.2017

- Robey, D., Boudreau, M. C. ve Rose, G. M. «Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research», Georgia State University, 1999.
- Rootwell, R., «The Fifth Organization Innovation Process», R&D Management, 22(3), 221-239, 1992.
- Salim, I. M. ve Sulaiman, M., «Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises», International Journal of Business and Management, 6(12), 118-125, 2011.
- Sammartino A., O'Flynn J. ve Nicholas, S., «The Innovation and Learning Advantage Diversity: A Business Model For Diversity Management», Australian Centre For International Business, 1-8, 2002.
- Santos-Vijande, M. L., M. J. Sano-Perez, L. I. Alvarez-Gonzalez ve R. Vazquez-Casielles, «Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance», Industrial Marketing Management, Vol:34, No:3, pp. 187-202, 2005.
- Šebestová, J. ve Rylková, Z., «Competencies and Innovation Within Learning Organization», Economics and Management ISSN 1822-6515, 954-961, 2011.
- Senge, P., «The Leader's New Work: Building Learning Organizations», Sloan Management Review, Vol.32, No.1, pp. 7-23, 1990.
- Senge, P., «Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması», Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala, Yapı Kredi yayınları, 16. Baskı, 2013.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T., «Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması», Bursa: Ezgi Kitapevi, 2002.
- Shrivastava, P., «A Typology of Organizational Learning Systems», Journal of Management Studies, C.XX, No: 1, s. 7-28, 1983.
- Simon, H. A., «Bounded Rationality and Organizational Learning», Organization Science, 2, 1, s. 125-134, 1991.
- Sinkula, J. M., «Market Information Processing and Organizational Learning», Journal of Marketing, 58, s. 35-45, 1994.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C., «Market Orientation and The Learning Organization», Journal of Marketing, Vol:59, No:3, pp. 63-75, 1995.

- Smith, P. A. C. ve Tosey, P., «Assensing the Learning Organization: Part 1 -Theoretical Foundations», The Learning Organization, 6(2), pp. 70–75, 1999.
- Tahir, A.; Naeem, H.; Sarfraz, N.; Javed, A. ve Ali, R., «Organizational Learning and Employee Performance», Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Volume 3, Number 2, s. 1506-1514, 2011.
- Taylor, S., Templeton, G. ve Baker, L., «Factors Influencing the Success of Organizational Learning Implementation: A Policy Facet Perspective», International Journal of Management Reviews, Vol. 12, s. 353–364, 2010.
- Terry, S., «Öğrenme & Bellek Temel İlkeler, Süreçler ve İşlemler», Çevirenler: Banu Cangöz, Hasan Bahçekapılı, Aydan Aydın, Levent Şenyüz, Gökhan Malkoç, Mine Mısırlısoy, Sonia Amado, Ali Tekcan, Emre Özgen ve Sait Uluç, Anı Yayıncılık, 3. Baskı, 2013.
- Therin, F., «Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms», Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, 6–9 January, Hawaii, 2002.
- Ubius, U. ve Alas R., «Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility», Engineering Economics, 1(61): 90-99, 2009.
- Ünal, A. ve Gürsel, M., «İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi», Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18, 557–566, 2007.
- Vakola, M. ve Rezgui, Y., «Organisatinal Learning and Innovation in the Construction Industry», The Learning Organization, 7(4), pp. 174–183, 2000.
- Vural, Z., Yurdakul, N., Baytekin, E., Eğinli, A., Öksüz, B., Kamanlıoğlu, E., Babacan, E., Coşkun, G., Gürses, İ., Alemdar, M., Köker, N., Köseoğlu, Ö., Yeygel, S. ve Ekiz, E., «Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak», Nobel Yayın, Ankara, 2008.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R., «Organizational Memory», Academy of Management Review, Vol. 16, No. I., s. 57-91, 1991.
- Wang, T. ve Lien, B., «Organizational Learning: Knowledge Flows and Organizational Structure», Review of Business Research, Volume 10, Number 4, s. 214-232, 2010.

- Weerawardena, J., O'cass, A. ve Julian, C., «Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance», *Journal of Business Research*, (59), pp. 37–45, 2006.
- Weick K. ve Roberts K., «Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on», *Administrative Science Quarterly*; 38: 3, s. 357-381, 1993.
- Womack, J. P., Jones, D. T. ve Roos, D., «Dünyayı Değiştiren Makina», *Otomotiv Sanayi Derneği*, 3. Baskı, 1990.
- Xie, D., «Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization», *Doctoral Thesis, ABD, The Ohio State University*, 2005.
- Yazıcı, S., «Öğrenen Organizasyonlar», *Alfa Basım*, 1. Basım. İstanbul, 2001.
- Yeo, R. K., «Learning within Organisations: Linking the Theoretical and Empirical Perspectives», *Journal of Workplace Learning*, 14(3), pp. 109–122, 2002.
- Yeo, R. K., «Linking Organisational Learning To Organisational Performance And Success: Singapore Case Studies», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:24, No:2, 2003.
- Yeo, R. K., «Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of the Learning Organization Literature», *The Learning Organization*, 12(1), 2005.

NOTLAR

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

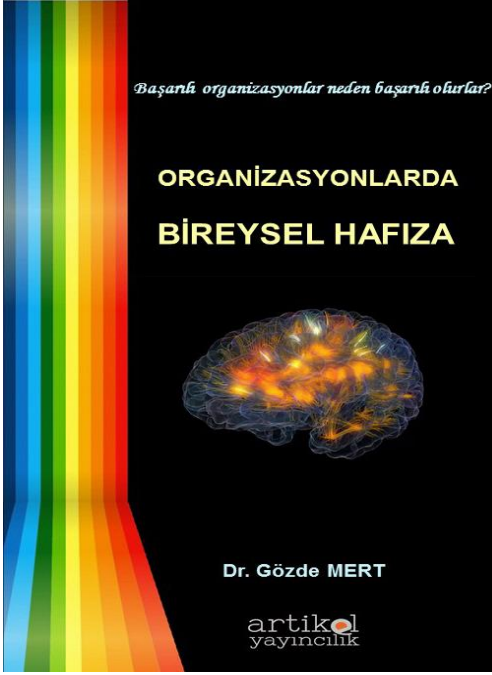
.....

.....

.....

.....

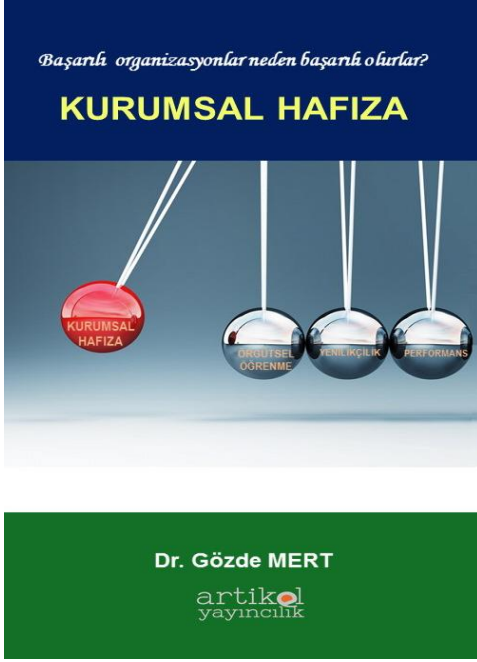
Yazarın yayımlanmış olan kitapları



ORGANİZASYONLARDA BİREYSEL HAFIZA

Bu kitabı okurken, size pek tanıdık gelmeyen terimlerle karşılaşabilir ve bir lider, yönetici ya da birey olarak yaptığımız alışılmış uygulamaların dışına çıkabilirsiniz. Bu kitapla, farkında olmadığımız; yaratıcılığımızın, hayal gücümüzün, sahip olduğumuz güçlerin ve hayatımızın her yönünü yenileyen sezgi gücümüzün farkına varacağız. Gözlerimizi yeni ve bambaşka bir ufka çevirin ve geleceği görmeye çaba gösterin.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



KURUMSAL HAFIZA

Organizasyonların yaşantısı eğilebilir ve büyülebilir. Faaliyetler hızlanıp, yavaşlayabilir ya da tepeye çıkıp, dibe vurabilir. Kurumsal hafıza, doğru ve zamanında donatılan bilgilerle, güçlü kılınabilir ve başarıya giden kapıları size açarak, performansta büyük ataklar yapabilir. Siz kendinizin, bir başarı hikâyeniz olmasını istiyorsanız; bu kitap, sizin için önemli bir kılavuz olabilir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



BİR YÖNETİM SİSTEMİ: ATATÜRKÇÜLÜK

Her zaman, gençlerin ve genç kalanların merakı sonsuzdur. Bu kişilerin ruhlarında, onları başarıya sıkı sıkıya bağlayan müthiş bir yaşam enerjisi vardır. Onların, başarıya ulaşmalarında ihtiyaç duydukları tek şey ise sadece doğru bilgidir. Gençlerin, doğru eğitimciler ve doğru bilgilerle çalışmasını sağlayın. Böylece gençlerin, bir şeyleri incelemesini, üretmesini ve ortaya yeni bir şeyler koymasına neden olun. Ruhlarında olan başarıyı yakalamak tutkusunu, engellemeyin, yok etmeyin. Atatürkçülük, sizden bunu yapmanızı istiyor.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



LİDERLİK YÖNÜYLE DÜNYADAKİ BAŞKANLIK SİSTEMLERİ

Bu çalışma kapsamında, literatürdeki rejim kavramı, rejim kategorileri, demokrasi türleri ve başkanlık türleri incelenmiş olup halen dünyada uygulanmakta olan rejimler, başkanlık ve yarı başkanlık sistemlerinin, ülkeler bazındaki örneklerle yer verilerek detaylandırılmıştır. Tüm çalışmalarla birlikte, özellikle ABD başkanlık sisteminin uygulama detayları, etkin yönetimi için gerekli başlıklar, başkanlık sisteminin ABD’de neden sorunsuz uygulandığı ve etkin uygulanması için nelerin gerektiği konularına detaylı olarak değinilmiştir. Bu bağlamda, ABD başkanlık sistemi modelinin Türkiye’de uygulanabilirliği konusunda, bağımsız bir şekilde araştırma yapılarak, bulgular bilimsel yaklaşımlarla analiz edilmiştir.

Dr. Gözde MERT



İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmanın, uzman ve yönetici kadrolarında çalışmıştır. Halen, kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, yönetici ve uzman olarak görev yapmaktadır. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, felsefe ve iktisat tarihi alanlarında birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları mevcuttur.

19. yüzyılda, demiryolu ve telgrafın ortaya çıkmasıyla dünyada Örgütsel Büyük Patlama yaşandı. Sadece kendi işiyle meşgul olan insanların yerlerini, birden bire çok birimli işletmeler ve profesyonel iş görenler aldı. Aniden oluşan ve çok hızla gelişen teknolojik ve sosyal değişimler; birbirine bağlılığın arttığı, kontrolün kaybolduğu ve her şeyin son derece karmaşık olduğu bir dünyayı ortaya çıkarttı.

Bu şekilde, yeni bir kavram olarak, çağdaş işletme anlayışı ortaya çıktı ve insan, katma değer sağlayan önemli bir unsura dönüştü. Performans kavramı da böylece ortaya çıktı. Performans; işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için; birey, grup ve örgütün göstermiş olduğu çabanın nicel ya da nitel olarak ifadesi oldu.

İşletmenin bilgiyi kazanma ve güncelleme süreçleri, örgütsel öğrenme kavramı ile ifade edilmeye başlandı. İşletmelerin, avantajlı rekabet gücünü elde ederek, yaşamlarını sürdürmelerinde; örgütsel öğrenme, son derece önemli oldu.

Yöneticilerin başta gelen görevi; örgütün performansını yükseltmektir ve bu konuda en önemli kaldıraç; örgütsel öğrenmedir. Hiç bilenle bilmeyen bir olur mu?

Dr. Gözde MERT

artikol
yayincilik

ISBN 978-605927390-9



9

786059 273909