

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN KAPSAMI VE TEMEL UNSURLARI

I. ÖRGÜT KAVRAMI

İnsanlar, en basit işlerde bile bir arada çalışmaya başladıklarından bu yana, örgüt sorunlarıyla karşı karşıya kalmışlardır. İnsanların birbirine bağımlılığı ve şehirlerdeki nüfus yoğunluğu arttıkça toplumda örgütün de önemi artmaktadır (Massie, 1983: 65). Aşağıda örgütün tanımı, unsurları ve ilkeleri anlatılmıştır.

A) ÖRGÜTÜN TANIMI

Örgüt, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, ekonomi, antropoloji gibi çeşitli bilim dallarının ortak çalışma konularından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle her bilim alanı, örgüt kavramını değişik bakış açılarından çözümlenmeye çalışmaktadır. Bu bakış açılarının her biri örgütü farklı yönleriyle ele almaktadır (Şişman, 2002: 23).

Balçık'a göre "Örgüt kavramı, insanların birlikte en etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıyı ifade eder. Örgüt, yalnız işletmeler açısından değil, aynı zamanda bir arada yaşayan her insan topluluğunda ihtiyaç duyulan bir oluşumdur" (2002: 18).

Güney ise genel bir yaklaşımla örgütü, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak oluşturdukları eylem ve güç birliği olarak tanımlamaktadır. Buna göre, bir örgütten bahsetmek için birden fazla insanın belli bir amaç etrafında toplanması, eylem ve güç birliği yapmış olmaları gerekir. Bu durumda örgütleri diğer sosyal birimlerden ayıran temel özellik, sosyal yapılarının açıkça belirlenmiş ve bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır (2000: 186).

Örgüt, amacına göre siyasal, kültürel ve ekonomik veya bunların karışımı bir birlik olabilir; kamu veya özel olabilir. Örgüt, enstitü veya şirket olabilir. Bir aile hem ekonomik, hem kültürel ve hem de sosyal karaktere sahip olan kurumsallaşmış bir örgüttür. Kamu kurumu veya özel şirket olarak bir hastane sağlık hizmeti, bir okul ise eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Dolayısıyla, örgüt kavramı sadece şirketlere mahsus ve sadece şirketleri içeren bir kavram değildir (Erdoğan,2003).¹

¹ <http://media.ankara.edu.tr> (11.06.2003)

Varlığını korumak ve sürdürmek için insanların oluşturduğu; örneğin, fabrika, banka, sendika vb. gibi her türlü ekonomik ya da toplumsal kurum ve kuruluşlardan birer örgüt olarak söz edilmektedir. İnsanların yaşamında önemli bir yere sahip bulunan örgütler “belli amaçlara ulaşmak için insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür” diye tanımlanmaktadır (Özdönmez vd., 1998: 83).

Örgüt, varoluş amacı özelde insan ihtiyaçlarını, genelde ise toplumsal ihtiyaçları karşılamak olan ve bu ihtiyaçları yerine getirebilmek için belirlenen işleri etkileşim süreci içinde planlayan ve işbirliği içerisinde bulunan bireylerden oluşan bir sistem şeklinde de tanımlanabilir.

Karakoç’a göre ise örgüt, “en az iki insanın, belirli bir amaçta birleşip, bu amaca erişirecek etkileşimleri yönetsel bir enerjiyle modelize ettikleri özgün bir yapı ya da sistem” olarak ele alınabilir (Karakoç, 1991: 12).

Örgüt kavramı çeşitli bakış açılarından ele alınıp incelenmektedir.

Rasyonel bakış açısından yaklaşıldığında örgütler, önceden belirlenmiş ortak amaçlar tarafından oluşturulan araçlar olarak görülmektedir. Bu bakış açısından örgüt üyelerinin davranışları ve örgütteki yönetim süreci, rasyonel açıdan çözümlenmektedir.

Örgüte insan ögesi açısından yaklaşan araştırmacılar ise, örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyuma dikkati çekmektedirler. Bu bakış açısı ile birlikte örgüt içinde yer alan insanların bazı sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması gereği üzerinde durulur.

Örgütleri politik sistemler olarak gören kuramcılar, onları farklı amaç ve çıkarılara sahip insanlardan oluşan, gevşek yapılı sistemler olarak görmektedir. Bu bakış açısı, örgütle ilgili olarak daha çok, güç/iktidar, çıkar, çatışma, koalisyon gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Örgüte sembolik yönden yaklaşan bakış açısı ise, yöneticilerin öncelikle örgüt üyelerinin davranışını iyi anlamaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bakış açısı örgütleri, tiyatro, drama, karnaval, kültür gibi benzetmelerle tanımlamakta; sembol, anlam, inanç, değer, efsane gibi kavramlar üzerinde durmaktadır. Örgütlerin sadece

maddi, ekonomik, fiziksel özelliklere sahip olmadıkları, bu somut kavramlar yanında soyut, bilişsel, kültürel, düşünsel boyutları da olduğu kabul edilmektedir (Şişman, 2002: 27-31).

Örgüt ile ilgili konuların, yukarıda ifade edilen çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde analiz edildiği görülmektedir.

B) ÖRGÜTÜN UNSURLARI

Örgüt, yaşamını sürdürebilmesi açısından gerekli birtakım unsurlara sahiptir. Birçok kaynakta, örgütü oluşturan başlıca unsurlar olarak yapı, çevre, strateji, teknoloji ve kültür dikkati çekmektedir.

1. Örgüt ve Yapı

Yapı, sistem ya da modeli ifade etmektedir. Herhangi bir örgütün yapısından söz edildiğinde, söz konusu örgütün amaçlarını doğasına uygun bir şekilde gerçekleştirecek, çeşitli işlevleri arasında düzenli bir ayarlamayı sağlayan sistem ya da model akla gelmektedir (Karakoç, 1991: 12).

Örgüt içerisinde verilen kararların niteliği örgütün yapısından büyük ölçüde etkilenir. Öte yandan, örgütü oluşturan bireyler arasındaki ilişkiler de örgütün yapısını belirler. Bu ilişkilerin bir kısmı yönetim tarafından düzenlenen “biçimsel ilişkiler”, bir kısmı ise kişisel ve sosyal davranışlar sonucu ortaya çıkan “biçimsel olmayan ilişkiler” olarak nitelendirilmektedir. Buna göre de örgüt, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt olmak üzere iki şekilde kendini gösterir (Özdönmez vd. 1998: 88).

a) Biçimsel Örgüt (Formel Örgüt)

“Biçimsel örgüt, personelin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. Kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler” (Tosun, 1992: 235).

“Biçimsel örgüt yapısı, önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder” (Tutar, 2000: 156). Bu örgütlerde biçimselliğe verilen önemden dolayı esnek olmayan bir yapı söz konusudur. Bu da işlerin çoğu kez daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını engellemektedir.

b) Biçimsel Olmayan Örgüt (İnformel Örgüt)

Çalışanlar arasında aynı yerde çalışmış olmaktan, benzer şeylerden hoşlanmaktan veya mesleki deneyimlere sahip olmaktan ileri gelen yakınlıklar veya gruplaşmalar vardır. İşte örgüt içindeki türlü yakınlaşmalardan ötürü, biçimsel örgütün dışında yeni ve biçimsel örgütten ayrı olarak biçimsel olmayan örgütler doğar. Bu tür örgütlere *biçimsel olmayan örgütler* denir.

Biçimsel olmayan örgütlerin hiçbir resmi yönü ve niteliği yoktur. Hukuksal yönden de bir dayanağı yoktur. Biçimsel olmayan örgüte katılanlar arasında dayanışma, bazı sorunları birlikte çözümüyle yolunda atılımlar olur (Tortop vd., 1999: 80).

2. Örgüt ve Çevre

Çevre, örgütün içinde yaşadığı ortamdır. Bu ortam elverişli olduğunda örgüt varlığını devam ettirebilir. Örgüt ile çevresi sürekli bir etkileşim içerisindedir. Çevre, örgüte yaşamını sürdürmesi için gereken kaynakları sağlar. Örgüt, ürettiği ürünü çevreye satarak kendine kaynak yaratır. Örgütün çevresinde diğer örgütler de bulunmaktadır. Böylece, örgüt çevresi ile sürekli etkileşim içinde olmak zorundadır (Başaran, 1984: 74).

Bir örgütün çevresi dış ve iç çevre olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bunlardan dış çevre denildiğinde; sosyo-kültürel, ekonomik, siyasal, teknolojik ve demografik değişkenler anlaşılmaktadır. Yani, örgütü etkileyen, fakat örgütün dışındaki bütün faktörlerdir. Örgütün verimli olabilmesi dış çevre ile uyumlu çalışmasına bağlıdır.

Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır. İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir (Atay,2003).²

Örgütün çevresi, aynı zamanda durağan ve dinamik çevre olarak da ele alınabilir. Durağan çevrede, toplumsal değişme çok azdır. Siyasal ve yönetsel kurallar kolay değişmez. Çevrede, örgütler arasında bir rekabet söz konusu değildir. Böyle bir çevrede örgütlerin değişmeye, yenileşmeye eğilimleri azdır. Araştırma-geliştirme

² <http://iktisat.uludag.edu.tr> (11.06.2003)

çalışmaları çok azdır. Dinamik çevrede ise örgüt hızlı değişen bir toplum içinde yaşar; çevresine hızla uyarlanmak zorunda kalır. Sürekli bir araştırma-geliştirme süreci vardır. Böyle bir çevrede örgütler, değişime uyum sağlamak için esnek bir yapı geliştirmek zorundadır (Başaran, 1984: 74-75)

3. Örgüt ve Strateji

Strateji kavramı, bir amaç için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Buna göre strateji, doğrudan doğruya askeri bir hareketle ilgilidir ve askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı olarak tanımlanmıştır (Özbek, 2000: 302).

Strateji kavramı, son yıllarda yönetim alanında büyük önem kazanmaya başlamıştır. Her alanda yoğun bir değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin bu değişimle başa çıkabilmesi ve etkinlik sağlayabilmesi açısından birtakım kararlar doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Bu noktada strateji kavramı karşımıza çıkmaktadır.

“Strateji, bir anlamda örgüt tarafından seçilen yönü göstermektedir. Belirlenen stratejiye göre örgütün gelecekte hangi yönde gideceği açıklık kazanacak ve örgüt belirli bir rotaya yönelecektir”(Hatiboğlu, 1986: 69).

Strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu sanat, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir. Aynı zamanda strateji, örgütün çevresiyle olan ilişkilerini düzenler. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir. Strateji, muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesi için bir araçtır. Kısaca büyüme ve dinamizm sağlayan en iyi araçtır (Eren, 2000: 6-7).

4. Örgüt ve Teknoloji

Örgütün yapısını, işleyişini ve benimseyeceği yönetim biçiminin belirlenmesini etkileyen en önemli unsurlardan birisi de örgütün kullandığı teknolojidir. Özellikle,

günümüzde teknolojik alanda meydana gelen hızlı gelişmeler, örgüt yapısının teknoloji ile ilişkisinin zorunlu olarak daha da yoğunlaşacağı şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca, teknolojinin bireyleri, çalışanların başarı derecesini ve güdülenmesini, kişiler arası ilişkileri, grup davranışlarını ve yönetim tarzlarını etkileyeceği kabul edilmektedir (Tortop vd., 1999: 297).

Örgütün oluşumu ve gelişmesi için elbette o oluşumu ve gelişimi gerektiren teknolojik alt yapının oluşması gerekir. Bu altyapıyı oluşturamayan örgütler, var olan rekabet ortamında ayakta kalmakta zorlanacaklardır (Erdoğan,2003).³

Örgütte yenileşme olgusunu yaratan faktörler arasında en önemli rolü, teknoloji oynamaktadır. Çünkü teknoloji örgüt içindeki çalışanların niteliklerinden başlamak üzere, araç-gereç, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri gibi birçok değişimi kendiliğinden sağlamaktadır (Budak, 1998: 52).

5. Örgüt ve Kültür

Örgütler, bireyler tarafından sonradan oluşturulan yapılardır. Bir örgüt ortamında bir araya gelen bireyler ise yaşadıkları toplumun ve toplumsal kültürün üyeleridir. Dolayısıyla bu bireyler, herhangi bir örgüt oluştururken ya da örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplumsal kültürün bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte oraya taşırlar. Bu durumda, örgütün bir unsuru olarak örgüt içerisinde mevcut bir kültürün oluştuğundan bahsedilebilir (Şişman, 2002: 71).

Kültür, bir örgütte yaşama geçirilmiş bilinçli ya da bilinçsiz şekilde uygulanan bir dizi inanç ve değerler bütünüdür. Örgütün kültürü, örgütsel davranışın oluştuğu ortamdır. Çalışan, uyumunu, uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir; örgütün kültürü, değerleriyle ve kurallarıyla, çalışanlarca yaşandığı için onların davranışlarını etkiler. Bir örgütün özelliği, kültürünün değerleriyle ve kurallarıyla anlatılabilir (Türk,2004).⁴

³ <http://media.ankara.edu.tr>(11.06.2003).

⁴ <http://a54t.sitemynet.com> (12.01.2004).

Bir insan grubu olmadan bir kültürden söz edilemez. Kültür, onun sahibi olan bireyler tarafından üretilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır. Kültürün içeriğiyle, onu üreten, paylaşan, yaşatan ve aktaran bireyler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim söz konusudur. Her kültürün içeriği, kültürün sahibi olan gruba özgü olup bu kültürle iç içe bulunmaktadır (Gürgen, 1997: 159).

C) ÖRGÜT İLKELERİ

Örgütün başarılı bir şekilde işlerliğinin sağlanması ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi amacıyla bazı ilkeler ortaya konmuş ve geliştirilmiştir. Bu ilkeler aşağıda sırayla açıklanmıştır.

1. Amaçlar Birliği İlkesi: Örgütün her bölümü, ortak bir amacı veya amaçları gerçekleştirebilecek ve tam bir eşgüdüm sağlayabilecek şekilde düzenlenmelidir. Bir başka ifadeyle, bir bütün olarak örgüt içindeki her kademe, açık bir şekilde tespit edilmiş bir amaca sahip olmalıdır.

2. Kumanda Birliği İlkesi: Her birey yalnızca bir üstten emir almalıdır. Birden fazla üst emir verdiği takdirde ast hangi emri yerine getireceğini şaşırır. Örgütte her bireyin bir üstü olması istenen durumdur. Ancak, büyük örgütlerde astın birden fazla üstü bulunmaktadır.

3. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Her örgütte çeşitli basamaklarda görev yapan yöneticilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi gerekir. Yetki, işin yapılması sırasında verilen bir hak; sorumluluk ise bir zorunluluktur. Bu ikisi arasında denge olması, örgütün başarılı işleyişi bakımından gereklidir (Ertürk, 1998: 80-82).

4. Fonksiyonel Büyüme İlkesi: Örgütler, statik durumda bulunamazlar ve büyüme faaliyetine girmeleri gerekir. Örgütler büyüdükçe sorunları artar, örgütte değişiklik yapmak kaçınılmaz olur. Yeni bölümlerin açılması veya yeni elemanların işe alınarak takviye yoluna gidilmesi ile fonksiyonel büyüme sağlanabilir.

5. Organizasyon Esnekliği İlkesi: Örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin koşulları değiştiği için örgütün esnek olması gerekir. Değişen iç ve dış koşullara kolaylıkla uyabilmelidir.

6. Basamaklar İlkesi: Örgütün amacına ulaşabilmesi için, örgütte üstten asta

doğru ilerleyen bir sistemin var olması gerekir. Emirler, basamaklar sırasına göre yukarıdan aşağıya doğru inmelidir.

7. Ayrıklık İlkesi (İstisna İlkesi) : Her çalışanın yaptığı işle ilgili görev ve sorumluluğu olduğu gibi kendi işleri ile ilgili karar alma yetkilerinin de bulunması gerekmektedir.Üst yönetim basamaklarında çalışan yöneticiler çok sık rahatsız edilmemelidir. Orta ve alt basamak yöneticileri kararları almalı; ancak yetkili olmadıkları konularda üste gitmelidir (Özalp, 1992: 172-174).

8. Denge İlkesi: Bir örgütte, çeşitli yönlerden dengeye önem verilmelidir. Bölümlerin yaptıkları işler ile onlara verilen yetki arasında bir denge kurulmalıdır.

9. Süreklilik İlkesi: Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek için meydana getirildiğine göre, bu amaçlar var olduğu sürece örgüt de var olacaktır. Örgütün bu özelliği ona bir süreklilik vermektedir. Bu sürekliliğin sağlanması için çalışanların yetiştirilmesi, hazırlanması ve örgütün değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için sürekliliğini sağlayacak bütün önlemlerin alınması gerekmektedir.

10. Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi: Örgütün her bölümünde yöneticiler kendi bölümlerini örgütün amaçlarına uygun olarak hazırlamaya çalışmaktadırlar. Örgüt yapısının düzeni ve yetki dağıtımı öyle olmalıdır ki, üst konumda bulunan kişi yönetim görevini başarabilsin ve tam olarak önderlik yapabilsin. Yetki devri ve yetki ilişkileri, yöneticinin liderliğini destekleyici özellikte olmalıdır (Alpugan vd., 1993: 183).

II.ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI

Örgütlerin, değişen evre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve karşılaştıkları sorunları özzebilmeleri için örgüt geliştirme faaliyetini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu faaliyetin ne olduğu, özellikleri ve amaçları aşağıda açıklanmıştır.

A) ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TANIMI

Örgütler, etkili bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmek için, çevrelerindeki ve kendi bünyelerindeki değişimleri izlemek, anlamak, yorumlamak ve buna uygun olarak gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu nedenle, örgütler için “değişime uyum çabası”, yani “gelişme” bir zorunluluktur (Özen, 1991: 89).

Bu zorunluluk ise son yıllarda üzerinde önemle durulan kavramlardan biri olan örgüt geliştirmeyi ortaya çıkarmıştır. Özel birtakım değerleri olan, özel beceri

gerektiren ve tüm örgütü etkileyen örgüt geliştirme ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır (Genç, 1994: 36).

Örgüt geliştirme genel olarak, bir örgütün performansını geliştirir. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşüncelerini ve isteklerini birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme olarak adlandırılır (Güney, 2000: 188).

“Örgüt geliştirme, planlı, yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı, etkililiği artırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektedir” (Türkmen, 1996: 68).

Örgüt geliştirme, değişime yönelik bir çabadır. Örgütün teknik yapısından çok, örgütün sosyal-beşeri yapısını, başka bir ifadeyle örgüt kültürünü değiştirmeyi hedefleyen bir çabadır. Örgüt geliştirme, örgüt içindeki tüm bireyleri yetiştirmeyi ve geliştirmeyi de içererek, örgütü bir bütün olarak daha etkili verimli hale getirmeyi amaçlar. Davranış bilimlerinde ve ideal olarak kavramsal anlamda örgüt geliştirme, üst yönetimin desteği ve faaliyet araştırmasını kapsayan, uygulamalı davranış bilimlerinin teori ve tekniğini kullanan bir değişim uzmanının yardımı ile, teşhise yönelik işbirliği ve örgüt kültürünün yönetiminde örgütün problem çözme ve yenileme süreçlerini geliştirmek için yürütülen uzun dönemli bir çabadır (Nişancı, 1994: 216-218).

Özen’e göre “örgüt geliştirme, örgütsel etkililiği ve sağlığı artırmak amacıyla, üst yönetimin desteği ve bir değişim uzmanının yardımı ile örgüt üyelerinin, bütüncül bir yaklaşım ve planlı bir süreç içinde örgütün insan, yapı ve yöntem boyutlarında gerçekleştirdikleri değişim çabalarıdır.” Bu tanım, örgüt geliştirme beş temel ögesini bünyesinde bulundurmaktadır: Etkililik ve sağlık, planlı süreç, örgüte bütüncül yaklaşım, müdahale ve üst yönetimin desteği (1991: 92).

Dinçer’e göre ise “örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarının değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır” (1994: 16).

Örgüt geliştirme, örgütsel amaçlarla birlikte büyüme ve gelişme için çalışanların isteklerinin karşılanması sonucu, ortak bir üstünlüğü sağlamaya yönelik bir girişim olarak da tanımlanabilir (Harvey ve Brown, 1988: 3).

Cummings ve Worley için “örgüt geliştirme, hem profesyonel bir sosyal çalışma alanı hem de bilimsel araştırma sahasıdır. Onların tanımına göre örgüt geliştirme, örgütsel stratejilerin, yapıların ve örgütsel etkinliği artırıcı süreçlerin planlı gelişimi ve desteklenmesi için davranışsal bilime ait bilginin kullanılmasıdır ” (1997: 1-2).

Örgüt geliştirme, örgütsel isteklerle çalışanların istek ve ihtiyaçları arasındaki çatışmaları azaltarak, örgütün sorun çözme ve kendi kendini yenileme yeteneğini geliştirerek daha yeterli hale gelmesine yardım eden uzun dönemli bir girişimdir. Örgüt geliştirme, örgütü sağlıklı bir örgüt haline getirmeye yöneliktir. Sağlıklı örgütte örgüt tasarımı amaçlara uygun şekilde yapılmıştır; uygun iletişim sistemi kurulmuştur ve hangi kararların hangi düzeylerde alınacağı önceden belirlenmiştir (Yüksel, 2001: 133).

Örgüt geliştirme uygulaması, araştırma metodu (değişimi kolaylaştırmak için değişik tekniklerin ve becerilerin kullanılması), değişim uzmanı ile örgüt üyeleri arasındaki ilişki ve en önemlisi sosyal sistem içerisinde bireyin sağlık ve mutluluğunu sağlayacak olan insancıl değerler üzerinde odaklanır (Bowditch ve Buono, 1994: 359).

Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin bilgi yapısının kullanımı ile örgüt içerisinde belirli değişimlerin ve gelişmelerin yapılması sürecidir. Diğer bir deyimle insanları ilgilendiren örgüt çapındaki değişiklikleri planlayarak iş ortamının, çalışanların davranışlarının ve refahının kalitesini yükselterek örgütsel performansı artırmayı amaçlar. Örgüt geliştirme, insan ve örgüt gelişimine ilişkin değerlere, birleştirici ve katılımcı süreçlere ve araştırma ruhuna ilişkin bir yapıya önem verir. Örgüt geliştirmede değişim aracı emir verici olabilir, örneğin bir talimat gibi. Ancak genelde değişimin kabulü için işbirliği çok önem taşır. Örgüt geliştirmede güç, otorite, kontrol, çatışma gibi kavramlar örgüt geliştirme kuramları arasında daha az bir saygınlığa veya öneme sahiptirler (Özkalp ve Kırel, 442-444).

Bu çeşitli tanımlardan sonra başka bir tanım yapmak gerekirse örgüt geliştirme, örgütün tümünü sistem yaklaşımıyla ele alan, çalışanların katılımını öngören ve *örgütsel özgürlük alanını geniş tutan*, çalışanlara insancıl bir bakış açısıyla yaklaşan, iletişim ve işbirliğine önem veren, *çalışanların öğrenme kapasitelerini ve becerilerini artırmaya*

olanak sağlayan ve bunları gerçekleştirmeye çalışırken davranışsal bilime ait bilgi birikiminden faydalanan, örgütsel etkinliği artırmaya yönelik planlı bir değişim sürecidir. Bu süreçte özellikle öğrenmenin örgütün gelişmesinde önemli ve destekleyici bir faktör olduğu söylenebilir.

Buraya kadar örgüt geliştirme ile ilgili farklı kaynaklar kullanılarak verilen tanımlara dikkat edilirse öğrenme unsurundan üstü kapalı bir biçimde söz edildiği dikkat çekmektedir. Oysa ki öğrenme faaliyeti gerçekleşmeden tanımlarda bahsedilen söz konusu faaliyetlerin yerine getirilmesi güç olacaktır. Öğrenmenin örgütte göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir faaliyet olmasından ve diğer tanımlarda bu eksik görüldüğünden dolayı yukarıda verilen tanımda bu kavrama yer verilmiştir. zerinde durulan diğer bir kavram da örgütsel özgürlüktür. Bu da, çalışanların örgüt içerisinde diğer çalışanların haklarına saygılı olmak kaydıyla, düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilmeleri ve tartışmaya açık bir ortamın yaratılması şeklinde tanımlanabilir.

B) ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN ÖZELLİKLERİ

Örgüt geliştirme ile ilgili bu tanımlardan sonra örgüt geliştirmenin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt geliştirme, bir teori ve örgütlere planlı değişimi getiren bir uygulamadır. Bu değişimler genellikle örgütsel bir problemi bildirmek veya rgt geleceğe hazırlamak için yardım etmeyi planlar (Smither vd., 1996: 4).
- Örgüt geliştirme, örgütsel değişimi getiren planlı bir stratejidir. Belirli hedefler üzerinde değişim çabasını amaçlar ve problemlerin teşhisine dayanır.
- Örgüt geliştirme, artan insan kaynağından yararlanmak için yeni fırsatları değerlendirerek örgütlerin etkinliğinin artırılmasına, insanlara ve örgütlere ilişkin insancıl değerlerin kurulmasına önem verir (Harvey ve Brown, 1988: 4).
- Örgüt geliştirme soruna yöneliktir. Örgüt sorunlarının zmlenmesinde davranış bilimleri ve diğer disiplinlerin teori ve araştırma bulgularından yararlanır.
- Örgüt geliştirme eyleme yöneliktir. Bu da örgüt geliştirmenin bir kısım örgütsel değişim yaklaşımlarında olduğu gibi, değişim sürecinin nasıl geliştiğini anlamaktan çok, sonuç ve başarma üzerinde yoğunlaştığı anlamını taşır (Baransel, 1988: 13).

- Örgüt geliştirme, örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir. Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir. Örgüt kültürü örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir matematik alan gibidir. Dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder. Bu nedenle örgüt geliştirme, bu değer ve kuralları değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır. Ancak örgüt geliştirme, mevcut bu değer kurallarını tamamen terk etmek anlamını taşımaz (Dinçer, 1994: 22-23).

- Örgüt geliştirme sisteme yöneliktir. Örgütün çeşitli kısımlarının birbirleriyle olan etkileşimini vurgular. Kişiler arası ilişkiler gibi, gruplar arası ilişkilerle de ilgilidir; tutumlarla olduğu kadar, yapı ve süreçle de ilgilenir.

- Örgüt geliştirmenin önemli bir özelliği de grup süreçlerini kullanmasıdır. Grup tartışması, gruplar arası çatışma, yüzleşme ve takım oluşturma söz konusudur. Kişiler arası ilişkileri geliştirme, iletişim kanalları açma, güven sağlama ve diğerlerine tepkili olmayı destekleme yönünde bir çaba vardır.

- Örgüt geliştirme, deneyerek öğrenme sağlar. Yeni davranış düzenlerinin yeniden kalıplaşmasına yardımcı olmak için daha çok deneysel öğrenme gereği vardır ve örgüt geliştirme bunu sağlamaya çalışır. Bir uzmanın davranışsal kavramları sunması yerine kişiler bunları kendileri tecrübe ederler.

- Örgüt geliştirme, grup için bir değişim uzmanı ya da danışman kullanır. Değişim uzmanları, uzman danışman olmaktan çok süreç danışmanlarıdır. Başka bir deyişle, rolleri, grupları daha etkili grup süreçlerine doğru yönlendirmektir. Değişim uzmanları, grupların kendi sorunlarını kendi içsel süreçleri aracılığıyla çözmelerine yardımcı olurlar, uzman rolü oynayarak onlara ne yapmaları gerektiğini söylemezler (Davis, 1982: 235-236).

C) ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2001: 37). Bundan dolayı,

çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilerek, örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasına çalışılmaktadır.

Örgüt geliştirmenin amacı sadece örgütsel etkinliğe hizmet değildir. Bunu sağlarken insan gereksinimleri ve mutluluğu daha iyi sağlanacak, insanlar ve gruplar arası ilişkiler de iyileştirilecektir. Örgüt geliştirmenin başlıca amaçları şu şekilde açıklanabilir:

- Bireylerin örgüt içinde hem kendilerini hem de ilişkilerde buldukları diğer örgüt üyelerini tanıyarak karşılıklı dayanışma ve güven duygularını geliştirmek, yersiz endişeleri ve bundan doğan çekingenliği ortadan kaldırmak.

- Örgütlerde haberleşme engellerini ortadan kaldırmak ve dikey, yatay ve çapraz haberleşmeyi artıracak bir örgütsel ortamı gerçekleştirmek.

- Örgüt içinde otokratik temellere dayanan ve bireysel nitelikte süregelen sorun çözme ve karar verme süreçlerini, karşılıklı fikir alışverişi ve görüşmelere dayanan demokratik ve katılnmalı süreçlere çevirerek, takım esasına dayanan karar verme süreçlerini geliştirmek.

- Örgütsel birimlerin ve örgüt üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği eksikliklerini gidererek, örgütsel amaçlara daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi geliştirmek (Eren, 2001: 561-562).

- Örgütte kişisel istek ve doyum düzeyini artırmak.
- Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğu düzeyini artırmak.
- Örgüt üyeleri arasında güven ve destek düzeyini artırmak (Balcı, 2000:14-15).
- Üyelerin birbirlerini dinlemeye gönüllü olmaları, karşıt uçlardan gelseler bile her görüşün tartışmaya sunulmasına olanak sağlayan ortam yaratmak.

- Çatışmaların bastırılması ve örtbas edilmesi yerine nedenleri araştırılarak çözülmesini sağlamak (Akdemir, 1999: 400).

- Örgüt yapısını görev ve amaçlarına göre yenileyerek, devamlı, dengeli ve organik bir sistem oluşturmak.

- Yöneticilerin geçmiş uygulamaları taklit etmelerinden daha ziyade, yenilikçi tutumlarının ön plana çıkarıldığı bir anlayış yerleştirmek.
- Sık sık ortaya çıkan problemlere sinerjistik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturmak.

Yukarıda belirtilen amaçlar, örgüt geliştirmenin gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlar olmakla beraber, alt amaçlar olarak kabul edilmelidir. Örgüt geliştirmenin nihai amacı ise, yukarıda sıralanan kişi, grup ve örgüte yönelik amaçları gerçekleştirerek, değişen çevreye daha iyi uyum sağlayan, gelişmiş bir beşeri iklime sahip, sağlıklı bir süreç ve fonksiyon yapısına kavuşmuş başarı potansiyeli yüksek örgütler kurmaktır (Dinçer, 1994: 26-27).

III. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI VE ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ

Örgüt geliştirme, kendini oluşturan bir takım unsurlarla birlikte belli bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu kısımda, örgüt geliştirmeyi oluşturan bu unsurlar ile örgüt geliştirme süreci anlatılmıştır.

A) ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Örgüt geliştirme ile amaçlanan değişimler, belirli amaçlar doğrultusunda ve planlanarak gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda bir değişim uzmanının yardımıyla bazı faaliyetler düzenlenerek bir öğrenme süreci yaşanmaktadır. Bu açıklamalar ışığında örgüt geliştirmenin unsurları planlı değişim, faaliyet araştırması, örgütsel öğrenme ve danışmanlık süreci şeklinde belirtilebilir.

1. Planlı Değişim

Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişim ve bunun örgütü etkilemesi örgütsel bir değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu zorunluluk aynı zamanda örgütün ayakta kalabilmesi açısından da gereklidir. Ancak, bu değişim sürecinin örgüt açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilecek şekilde gerçekleşmemesi için, her aşamasının önceden kararlaştırılarak uygulanması gerekmektedir. Bu da değişimin planlı bir şekilde yapılması anlamına gelmektedir. Değişimin bu şekilde yapılması aynı zamanda değişimin önündeki en büyük engel olan değişime direnci de ortadan kaldırmada etkili

olacaktır. Böylece planlı değişim, örgütün etkinliğini artırdığı gibi gelişmesine de katkıda bulunacaktır.

Tarihsel açıdan bakıldığında, planlı değişimin gelişmesi, iki gücün bileşkesi olarak ortaya çıkar. Bunlardan biri, karmaşık sorunların uzman yardımını gerektirmesi, diğeri ise davranış bilimlerinin artan gücü ve katkısıdır. Planlı değişim, kuram ile uygulama arasında bir bağlantıdır. Bu bağlantı süreci, değişim uzmanını, örgüt sistemini ve geçerli bilgiyi, örgütün sorunlarına uygulamaya yönelik bir işbirliğini içerir (Çelebioğlu, 1990: 122).

Planlı değişim, bir örgütte değişim yaratabilmek için davranış bilimlerine ait teknikleri uygulayan bir değişim uzmanı tarafından belirli bir sistem içinde oluşturulan süreç demektir.

Planlı değişimin üç amacı vardır:

- Örgüt içerisindeki güveni sağlamak, sorunları beraberce çözmek, iletişimi dikey ve yatay olarak gerçekleştirmek, kişisel doyumu artırmak.
- Örgütlerin etkinliğinin kaybolmasının önüne geçmek amacıyla duyarlılık eğitiminin verilmesi. Bu eğitim sonucu bireysel farklılıkların önemli olmadığı ve örgüt bütünlüğünün önemli olduğu fikri üyelere yayılır.
- İletişim ve planlama süreçlerinin geliştirilmesinin sağlanmasıdır.

Planlı örgütsel değişimde, değişim uzmanlarının örgüt içinden seçilmesi ve onların bilim adamı olması isteği vardır. Amaç, örgütteki bireylerin ve onların oluşturdukları grupların yeteneklerini geliştirmektir (Aydemir,2003).⁵

Planlı değişim, diğersosyal ve örgütsel değişimlerden farklı niteliklere sahip bir olgudur. Söz konusu farklılıklar şu şekilde özetlenebilir:

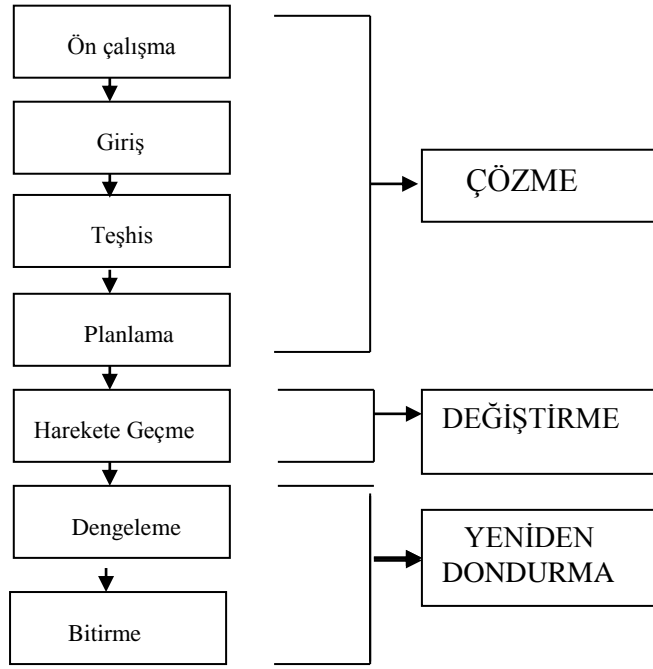
⁵ <http://www.kutso.org.tr> (13.10.2003)

- Planlı değişim, belirli bir hedefe yönelik olarak yapılan değişimdir; bir sorun çözme ya da bir etkinsizlik durumunu iyileştirme ile bilinçli, sistematik ve kararlı olarak ilgilenmeyi içerir.
- Planlı değişim, farklı türden danışan sistemlere (bir birey, grup, örgüt ya da toplum) uygulanabilecek bir değişim sürecini ifade eder.
- Planlı değişim, hemen her zaman sistem dışından gelen danışmanlığı gerektirir.
- Planlı değişim, örgüt ile değişim uzmanı arasında güç paylaşımını ve işbirliğini içerir.
- Planlı değişim, değişim çabalarının yürütülmesinde verilerden yararlanmayı gerektiren bilimsel bir yöntemdir.
- Planlı değişim, evrim niteliğinde bir değişimi esas alır (Kılınç, 1989: 40).

Kurt Lewin, planlı değişim sürecinin üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir: Çözülme, değişim-hareket ve yeniden dondurma.

Birinci aşamada, örgüt içinde ortaya çıkan denge bozukluğu durumunda eski davranış kalıplarının çözülerek örgütü değişime hazırlamak söz konusudur. Çözülme gerçekleştikten sonra, değişime yönelmek üzere yeni davranış ve tutumlar geliştirilerek yeni bir denge durumuna doğru hareket olur. Son aşamada ise bu yeni denge durumu sağlamlaştırılır. Örgüt, örgütsel kültürün, davranışların ve yapıların güçlendirilmesiyle başarıya ulaşır.

“Kurt Lewin’in bu üç aşamalı değişim süreci, önce Lippit, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreçler, Ön Çalışma, Giriş, Teşhis, Planlama, Harekete Geçme, Dengeleme ve Değerlendirme ile Bitirme’dir “(Cummings ve Huse, 1989: 479).



Şekil 1. Planlı Değişim Süreci

Kaynak: Dinçer, 1994: 39

2. Faaliyet Araştırması

Örgüt geliştirme yoluyla değişmeyi amaçlayan bir sosyal sistem, sorunlarını ya da gelişim ve değişim fırsatlarını tanımladığı ilk andan itibaren bir değişim uzmanının yardımına gereksinim duyacaktır. Bu gereksinim iki taraf arasında bir ilişki oluşumunu zorunlu kılmaktadır. İşte bu noktada, değişim uzmanının, örgüte sağlayacağı katkıları kolaylaştırmada, faaliyet araştırması adı verilen ve sorunlarla ilgili verilerin toplanması; bu verilerin örgüte geri beslenmesi ve faaliyetlerin veri temeline bağlı olarak planlanması temel adımlardan oluşan süreç, önemli bir yardımcı araç şeklinde ortaya çıkar (Kılınç, 1989: 89).

Faaliyet araştırması olgusunun temelinde, değişimin uygulanmasında etkin bir rol üstlenen veya yöneticilere yardımcı olan değişim uzmanının bilimsel açıdan uygun olmayan koşullarda da çalışabilmesi veya sürekli olarak araştırma yapmasıyla etkin bir biçimde faaliyet içine girmesi gerçeği yatmaktadır (Şimşek, 1999: 326).

Genel anlamda faaliyet araştırması, sosyal değişmeyi gerçekleştirmek düşüncesiyle pratik sorunlara doğrudan uygulanabilen sağlam bir bilgi ve veri

geliştirme yöntemidir. Hem sorun çözme süreci, hem de sorun çözmeye yönelik bir yaklaşımdır (Peker, 1995: 211).

Faaliyet araştırması planlı değişim sürecine çok benzemektedir. Bu nedenle, bazı sosyal bilimciler her ikisini eş anlamda değerlendirmişlerdir. Çünkü, her ikisi de problem yönelimlidir ve davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri uygulayan değişme uzmanı ile alıcı sistem arasında bir işbirliğini gerektirir. Her ikisinde de uzun süreli değişmeyi gerçekleştirmek için amaçlı ve bilinçli olmak söz konusudur. Faaliyet araştırmasında, uzun sürede değişiklik yapılması amaç olmakla beraber, örgütün problem çözme yeteneklerini geliştirmeye daha fazla önem verilir (Şimşek, 1999: 327).

Faaliyet araştırması, özelliği nedeniyle yöneticilere sorun çözmeye bir temel oluşturur. Örgüt kültürüyle ilgili değişkenler hakkında sistematik bilgi toplama, bu değişkenler üzerinde yönetimin faaliyetlerinin etkilerini test etme ve örgüt dinamiklerini anlamada yeni olanaklar sağlar (Peker, 1995: 214).

Faaliyet araştırması, hem planlı değişmeyi uygulamak için örgütlere yardım etmeyi hem de diğer faaliyetlerin uygulanabilmesini sağlayacak daha fazla bilginin ortaya çıkmasını sağlar. Bilgi ve değişim olmak üzere bu iki odak noktasını geliştirerek, planlı değişim üzerinde önemli bir yer tutan örgüt geliştirme çabaları ile uyum sağlar. Huse ve Cummings faaliyet araştırması sürecinde 8 temel aşamadan söz etmektedir (Cummings ve Huse, 1989: 48-50) :

- *Sorunu Tanıma*: Bu aşamada yönetici, örgüt içerisinde bazı sorunların var olduğunu hisseder ve bu sorunların bir uzman tarafından hafifletebileceğini düşünür. Yöneticiler, bir uzmanın getirilmesi konusunda ikna edilir.

- *Davranış Bilimleri Uzmanına Başvurma*: İlk ilişki süresince değişim uzmanı ile örgüt birbirine dikkatlice yardım ederler. Değişim uzmanı birtakım kurallara sahiptir. Dolayısıyla sahip olduğu değerlerin bilincinde olmalıdır. Başlangıçta açıklık ve işbirliğinin sağlanması için bunları örgüt ile paylaşması gereklidir.

- *Veri Toplama ve Ön Teşhis*: Bu aşama genellikle çalışanlar ile işbirliği içerisinde değişim uzmanı tarafından yürütülür. Verileri toplamak için dört temel yöntem vardır: Mülakat, gözlem, anket ve örgütün başarısını gösteren bilgiler.

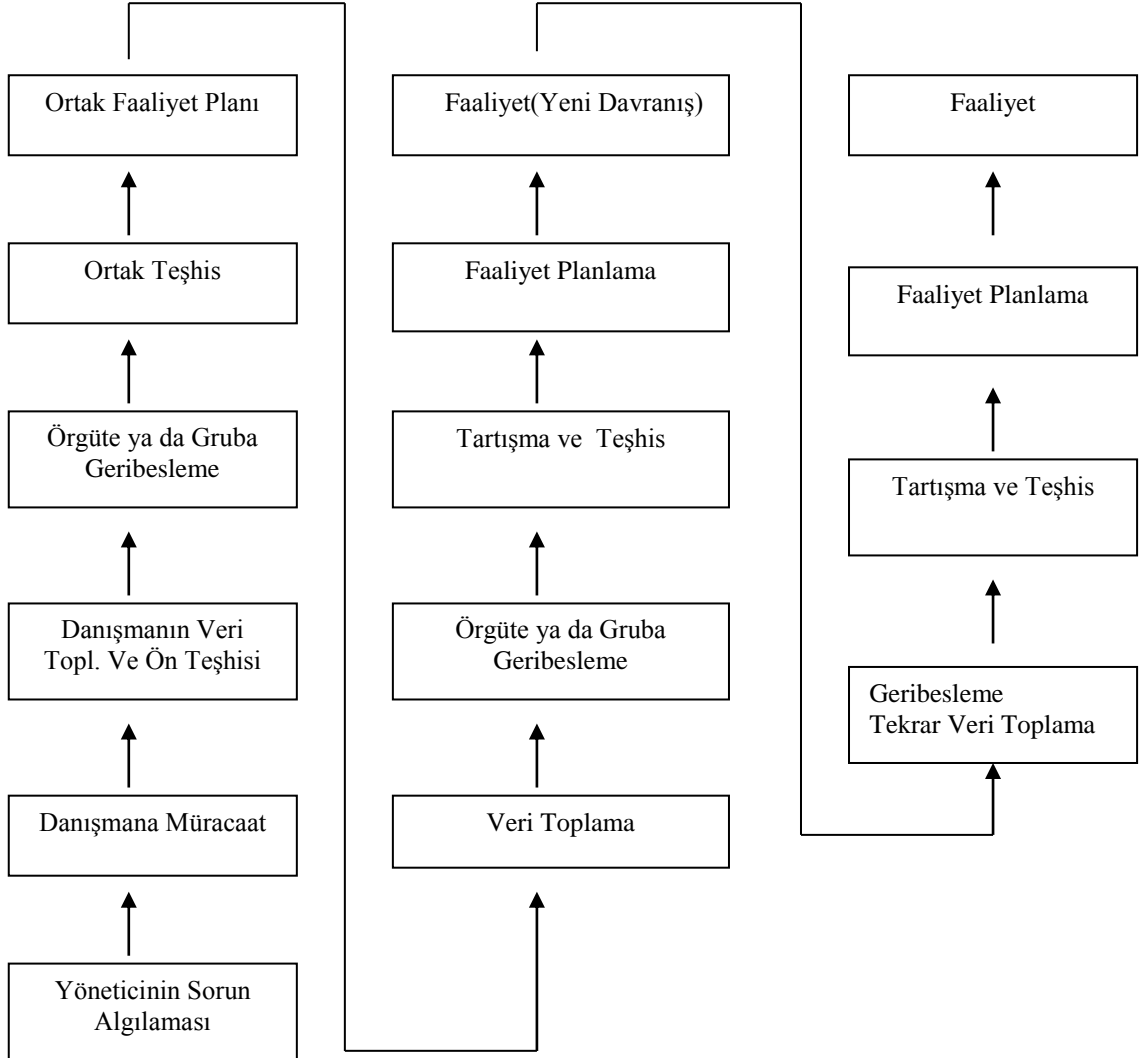
- *Örgüte veya Gruba Geri Besleme:* Değişim uzmanı tarafından toplanan bilgiler örgüte tekrar verilir. Böylece değişim uzmanı, çalıştığı örgütün güçlü ve zayıf yanlarını belirlemede örgüte yardım eder.

- *Sorunların Ortak Teşhisi:* Bu noktada, grup kendisine verilen bilgileri tartışır. Sorunların gerçek olup olmadığı, değişim uzmanı ve grup tarafından araştırılır.

- *Ortak Faaliyet Planlama:* Değişim uzmanı ve yönetici ortaklaşa daha sonra yapılacak faaliyetleri belirlerler. Bu, örgütün farklı ve yeni bir dengeye doğru harekete geçtiği çözüme sürecinin başlangıcıdır. Bu aşamada sadece örgütün değerlerine ve kültürüne, teknolojisine, sorunun teşhisine, zamana ve müdahale giderlerine bağlı kalınmalıdır.

- *Faaliyet:* Bu aşama, örgüt bünyesindeki gerçek bir değişimi içerir. Yeni yöntem ve prosedürlerin, yeniden örgütlenme yapılarının ve iş planlarının, yeni davranışların güçlendirilmesinin düzenlenmesini kapsar. Bu faaliyetler genelde hemen gerçekleşmeyebilir; çünkü bunların yerine getirilmesi bir geçiş sürecinin yaşanmasını gerektirir.

- *Tekrar Veri Toplama:* Faaliyet araştırması, devirli bir süreç olduğu için yapılan faaliyetlerin etkilerini belirlemek, sonuçlarını izlemek ve ölçmek amacıyla yeniden veri toplanmalıdır. Bu veriler, tekrar teşhis ve yeni faaliyetlere götürecektir.



Şekil 2. Faaliyet Araştırması Süreci

Kaynak: DİNÇER, 1994: 42

3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme paradigması, değişikliklerin hızla arttığı ve rekabetin yoğunlaştığı günümüzde yenilikçi ve yaratıcı olmaya çalışan örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yolu olarak benimsenmektedir. Öğrenme kavramı, uzun yıllardır akademisyenler ve iş dünyasındaki uygulamacılar tarafından büyük ilgi

görmüştür. Örgütsel öğrenmenin hayata geçirilmesi ancak bireysel öğrenmenin örgüt geneline yayılmasıyla mümkün olmaktadır (Kılıç ve Karademir,2002).⁶

Örgütün neden öğrendiği sorusunun yanıtı bireye göre daha kolaydır. Örgüt rekabet edebilmek, yani varlığını sürdürebilmek için öğrenir. Nitekim ciddi rekabet ortamlarında eğitim, yenilenme veya değişim gibi öğrenmeyle ilgili kavramlar daha sık telaffuz edilmeye başlanır. Herhangi bir dış rakip olmasa bile, örgüt kendi bütünlüğünü korumak, yani işleyişini aksatan yönetsel, teknik veya sosyal sorunlarla baş edebilmek için öğrenmek zorundadır (Yıldırım, 1998: 166).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendilerine özgü uygulamalarının ve farklılıklarının yaratılması, kazanılması ve iletilmesidir. Etkili olabilmesi için örgütün çevresine olan uyumunun artması gerekir. Örgütsel öğrenme, uygulamaların ve farklılıkların yaratılması, kazanılması ve iletilmesini sağlayabilmek için, ilişkiler de dahil olmak üzere davranış değişikliklerini gerektirmektedir. Örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşaması öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenme, kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri ile becerileri arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşir. Bu aşamada örgüt üyeleri öğrenme için gereken koşulların ve ortamın özelliklerini de öğrenirler. Öğrenme öncesi koşulları ve ortamı araştırırlar, daha önce öğrendikleri kavramları ve becerileri değerlendirirler, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen unsurları göz önünde bulundururlar. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için yeni stratejiler geliştirirler ve bunları uygulanabilir hale getirirler. Bu aşamaya gelebilmek için örgüt üyelerinin öğrenme kavramı hakkında bilinçlendirilmiş olmaları şarttır (Öğütveren, 2000: 648).

Örgütsel öğrenme konusuna ikinci bölümde ayrıntılarıyla yer verileceğinden dolayı bu konuya şimdilik burada son veriyoruz.

4. Danışmanlık Süreci

Günümüzde, iş bölümünün artması ve teknolojilerin gelişmesi sonucu örgütler büyümüş ve karmaşık bir görünüme bürünmüşlerdir. Eskiden, kendi bilgisi, deneyimleri ve sağduyusundan yararlanarak karar veren kişi ya da gruplar artık çok karmaşıklaşmış

⁶ <http://www.geocities.com/kemalcankilic> (09.10.2002)

ve sürekli etkileşim içinde bulunan durum ve koşullarda doğru ve yerinde karar verebilmek için birtakım yeni bilgilere uzmanlara danışma gereği duyar hale gelmişlerdir (Şimşek, 1999: 325).

karşılık, örgüt geliştirme çabalarının gerektirdiği ve dayandığı danışmanlık tarzı, bu genel anlamdaki danışmanlıktan farklılık gösterir ve değişim uzmanlığı olarak adlandırılır. Bu farklılık; genel anlamdaki danışmanlıkta, danışmanın, kendisine danışan sisteme (birey, grup ya da örgüte) giderek bir sorunu analiz edip, teşhisini koyup, önlemleri içeren bir rapor yazarak işini bitirmiş bir kişi olarak ayrılmasına karşılık; değişim uzmanının rapor yazmaktan çok, genellikle mevcut sorunlar üzerinde çalışan, örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesine yardımcı olan bir kaynak kişi olarak çalışmasından kaynaklanır. Değişim uzmanının temel görevi, örgütün kendi sorunlarını daha iyi teşhis etmesine ve çözmesine; kendi güçlerinin ve kaynaklarının farkına varmasına, özetle daha etkin ve verimli hale gelmesine yardım etmektir (Kılınç, 1989: 35).

Danışmanlık faaliyetinin oluşabilmesi için, örgüt yöneticilerinin bir danışmanın hizmetine ihtiyaç duymaları ve onunla ilişki kurmaları gereklidir. Danışmanın örgüt dışından ve tarafsız biri olması gereklidir. Danışman, örgütsel sorunların çözümünde sadece veri ve bilgi toplayarak bunlara çözüm için yararlı olan ve karar seçenekleri haline getirmekte; ancak seçim ve uygulama işine karışmamaktadır. Danışmanın çözüm plan ve kararlarına ilişkin seçenekleri benimseyip benimsememek örgüt yöneticilerine bağlıdır. Danışman önerilerini mutlaka uygulamak zorunluluğu yoktur. Danışman, örgüt yöneticilerinden yardım istediği belirli bir sorun ya da sorunlar üzerinde çalışmak zorundadır (Eren, 2001: 585-586).

Danışmanlık sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Danışmanlık, gönüllü bir ilişkiye dayanır.
- Danışmanlık, bağımsız bir hizmettir. Bu özellik danışmanlığın en belirgin özelliğidir. Herhangi bir sorunla ilgili olarak uzmanlığına başvuru olan kişi ya da kişiler, faaliyetlerinde ne yönetime ne de müşteriye bağımlı değildir.
- Danışmanlık, bir yardım etme sürecidir. Danışman, ilk anda sorun çözmekten çok analiz etmeye yardımcı olur.

- Danışmanlık, öneri niteliği taşır.
- Danışmanlık, soruna yönelik bir süreçtir. Danışman, örgüte belirli sorunları çözmek için getirilir (Peker, 1995: 218-219).

B) ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ

Örgüt geliştirme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uzun süreli karmaşık bir değişim sürecidir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından belirli aşamalardan geçmesi ve bu süreç içinde üst yönetimin desteği gerekmektedir. Örgüt geliştirme süreci temel olarak altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

1. Değişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Fark Edilmesi

Örgüt geliştirme süreci genel olarak örgütün değişimi ve geliştirilmesi yolunda birtakım ihtiyaçların hissedilmesiyle başlar. Değişim gereksinimi çoğunlukla şu dört yolla kendini hissettirir:

- Örgütün tatminsizlik duyması ya da mevcut durumunu olumsuz olarak değerlendirmesi.
- Mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki uyumsuzluğun, tatminsizliğe yol açması (önceden yönetimden şikayeti olmayan personelin, başka bir örgütteki daha iyi yönetsel uygulamaları fark ederek, kendileri için de aynı şeyleri arzulamaları gibi)
- Çevresel baskıların örgütü davranış değiştirmeye zorlaması.
- Bazı içsel gerekliliklerin (büyüme ve gelişme güdüsü gibi) değişime yönelik baskı yaratması (Kılınç, 1989: 42).

2. Sorunu Tanımlama

Örgüt geliştirme faaliyetlerinde en iyi başlama noktası, sorunun olduğu yerdir. Bu sebeple, gerçek sorunun tespiti ve tanımlanması, beklenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemlidir. Sezgiye dayalı sorunun teşhisinden kesinlikle kaçınarak, sistematik analitik bir yaklaşımla tanımlaması yapılmalıdır. Daha sonra bir danışman veya değişim uzmanı ile irtibat kurulur. Değişim uzmanının rolü, örgütle ilişkisi belirlendikten sonra, sorunun üzerinde çalışılmaya başlanır. Bir sonraki

aşamada ise değişim uzmanı ve örgüt, gönüllü işbirliği içinde sorun ve örgütün imkanları konusunda bilgi ve veri toplamaya başlar. Bu adımda, faaliyet araştırmasına benzer şekilde veriler elde edilir ve örgüte geri beslenir. Bu çalışmalar yapılırken, bilgi ve verilerin hangi kaynaklardan, hangi usul ve metotlarla, kimler tarafından toplanacağı ve veri toplama süresinin belirlenmesi önemli hususlardır. Toplanan ve geri beslenen bilgiler analiz edilir, sınıflandırılır ve sorunun tanımı yapılır (Dinçer, 1994: 64-66).

3. Teşhis

Bu aşamada, toplanan bilgiler sistematik olarak değerlendirilir. Önceki aşamada toplanan ve sınıflandırılan bilgiler değerlendirilirken şu koşullar göz önüne alınmalıdır:

- Gerçek sorunlar nelerdir?
- Sorunun çözümüyle ne gibi değişiklikler olacaktır?
- Beklenen sonuçlar nelerdir ve nasıl değerlendirilecektir?

Bu soruların yanıtları; üretim, verimlilik, doyum, gelişme, yeni beceriler kazanma gibi konularda mümkün olduğu kadar ölçülebilir kavramlarla ifade edilmelidir. Diğer taraftan, ilk önce hissedilen sorunlarla teşhisi yapılan sorun karşılaştırılmalı ve eğer farklılıklar meydana gelmişse, durum yeniden gözden geçirilmelidir (Akat vd., 2002: 401).

Teşhiste, şu üç özelliğin bulunmasında yarar olabilir:

- Öncelikle örgüt sistemleri hakkında temel bir kavramlar çatısı oluşturulabilmelidir. Bu kavramlar, sorunları açıkladığı kadar, neden-sonuç ilişkisini tahmin etmeye de yarayabilir.

- Örgüt süreçlerine (iletişim, karar alma, amaç belirleme, çatışma yönetimi gibi), özellikle sorun yaratan süreçlere bir açıklama getirebilmelidir.

- Örgüt sistemlerinin sorunları hakkında geniş bir fikir verebilmelidir (Peker, 1995: 233).

Bu özelliklere sahip bir yaklaşım, değişim sürecinde de önemli bir rol oynadığı gibi örgütün geleceğine ilişkin amaçların belirlenmesinde de etkili olacaktır. Bu aynı zamanda etkin bir örgüt olabilmenin de temelini oluşturacaktır.

Teşhis sürecinde örgüt üyelerinin katılımı, sorunlar ve çözüm alternatifleri hakkında her türlü fikri özgürce ifade edebilmeleri de bu sürecin sağlıklı bir şekilde işleminde yararlı olacaktır. Diğer taraftan teşhisin doğru yapılması da son derece önemlidir. Çünkü yanlış bir teşhis, örgüt geliştirme programının maliyetini artıracak gibi, başarısız olmasına yol açabilir. Dolayısıyla yukarıda da belirtildiği gibi, örgütün sorunları gördüğü ve algıladığı gibi tanımlaması gerekir.

Görüldüğü gibi, örgüt geliştirme sürecinde teşhis aşamasının önemi büyüktür. Bu süreçte kilit bir nokta oluşturduğunu söyleyebiliriz. Çünkü teşhis aşaması, daha sonra atılacak adımların etkinliğini ve başarısını da belirleyecektir. Bu noktada yapılacak bir hata, beraberinde yanlış çözüm yollarını getireceği için sonuçlar da istenilen seviyede gerçekleşmeyecektir.

4. Faaliyet Planı ve Müdahale

Bu aşamada, teşhiste teklif edilen değişikliklerin uygulanması için tedbirler alınır. Çözüm belirlendikten sonra yapılması gereken faaliyetler belirlenerek, planları hazırlanır. Daha sonra sorunun çözümüne uygun müdahale tekniği seçilir. Tekniğin seçiminde sorunun özellikleri, örgütün kendine özgü durumu göz önüne alınmalıdır. Yapılan faaliyet planı, seçilen müdahale tekniğine göre programın yürütülmesinden sorumlu olacak elemanlar belirlenir.

Programın kapsamı belirlendikten sonra, değişiklik çalışmaları son kez gözden geçirilir; değişikliğe karşı olan fikirler değerlendirilir, muhtemel direnişler için gerekli tedbirler alınır. Bu noktada direnişler, mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir husus olarak görülmemeli, başarısızlık için bir ikaz şeklinde düşünülmelidir. Bu sebeple, direnişler mümkün olduğu kadar açığa çıkarılarak, çözümlenmeye çalışılmalıdır. Daha sonra uygulamaya geçilir (Dinçer, 1994: 68-69).

5. Sonuçları Değerlendirme

Faaliyet programlarının yürütülmesinden sonra, program sonuçları takip edilerek istenilen değişikliklerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılır. İstenilen noktadaki değişimlerin kalıcı hale getirilmesine çalışılır. Planlama aşamasında belirtilen faaliyetler için bir değerlendirme planı yapılarak her faaliyet için değerlendirme ölçümü yapılır. Amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Örgüt geliştirme sürecinin başında hedeflenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilir. Sonuçlar eğer arzu edilen

seviyede gerçekleşmişse, bu durumda sonuçların istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesine çalışılır; eğer sonuçlar beklenen düzeyde değilse o zaman başarısızlığın sebepleri araştırılarak düzeltilmesi için gerekli tedbirler alınır (Akat vd., 2002: 402).

6. Örgüt Geliştirme Programının Sona Ermesi

Örgüt geliştirme sürecinin son aşaması, değişim uzmanının örgütle ilişkisini gitgide azaltarak, zamanla sona erdirmesinden oluşur. Örgüt geliştirme programının başarısı sonucunda, değişim uzmanının örgüt içindeki rolü de giderek azalmaya başlar. Bu durumda, şayet örgüt kendini yenileme kapasitesini artırıp, kendine yeterli olmaya yönelirse, taraflar arasındaki ilişkinin sona ermesi daha rahat ve kolay olacaktır. Ancak, bu aşamaya kadar örgüt değişim uzmanına aşırı derecede bağımlı hale gelmişse, ilişkinin sona erdirilmesi güç ve zahmetli olacak, benzeri türden sorunların tekrar belirmesi halinde yeni bir ilişki zorunlu hale gelecektir (Kılınç, 1989: 46).

Örgüt geliştirme programı sonunda, istenilen noktaya ulaşılmamışsa, bu durumda yine bir sorunun varlığı söz konusudur. Bunun için de yeniden bilgi toplanmaya başlanır. Dolayısıyla örgüt geliştirme programı yeniden başlar.

Yukarıda açıklanan altı aşama dikkatle incelenirse bir örgüt geliştirme sürecinde başlıca üç fonksiyonel aşamanın bulunduğu göze çarpacaktır. Örgüt geliştirme sürecinin temel öğeleri olarak adlandırılabilen bu üç aşama şunlardır:

- Örgüt sistemini ve sorunlarını teşhis etme
- Müdahale etme ve değişiklik
- Değişikliklerin korunması ve dengeleme

Örgüt geliştirme sürecinde teşhis, tüm örgüt sistemi, alt sistemleri ve süreçleri hakkında sürekli bilgi toplamayı ve toplanan bilgilerin analizini ifade eder. Müdahale, örgütü daha iyi hale getirmek için uğraşan yöneticiler veya danışmanın faaliyetlerinin tamamını kapsar. Değişikliklerin korunması ögesi ise, örgüt geliştirme faaliyetleri sonunda ortaya çıkan yeni durumun devam ettirilmesiyle ilgilidir. Teşhis ve müdahale öğeleri, örgüt geliştirme sürecinin organizasyon yönüyle; değişiklikleri koruma ögesi ise örgüt geliştirme sürecinin kendisiyle ilgilidir (Dinçer, 1994: 70).

Buraya kadar genel olarak örgütün ne olduğundan ve örgüt geliştirmenin kapsamından bahsedildi. Örgüt incelendiğinde görülüyor ki örgütü geliştiren ve değiştiren bir çok unsur söz konusudur. Ancak, bunların içinde en önemli olanın öğrenme olduğu söylenebilir. Bireyler için öğrenmenin ne anlama geldiği ve öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiği önemlidir. Çünkü, birey belirli bir örgüte girdikten sonra da bu süreç devam etmektedir. Bu noktada kişi, bireysel öğrenme ile birlikte örgütsel öğrenme denilen yeni bir süreçle karşı karşıya gelmektedir. Günümüzde örgütsel öğrenme, örgütü geliştiren en önemli unsurlardan biri olmakla beraber, aynı zamanda diğer unsurların da temelini oluşturan ve onları destekleyen bir yaklaşımdır. Bundan dolayı ikinci bölümde öğrenmenin ne olduğu ve nasıl gerçekleştiği üzerinde durularak örgütsel öğrenmenin içeriğine ilişkin konular incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

I. ÖĞRENME

Bireylerin toplum içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde, çevrelerindeki değişmelere uyum sağlama becerilerine bağlıdır; bu ise öğrenme ile mümkündür. Bu kısımda, öğrenmenin tanımı ve özellikleri ile öğrenme sürecine yer verilmiştir. Daha sonra öğrenme kuramları anlatılarak, öğrenme ilkeleri ve öğrenmeyi etkileyen faktörler açıklanmıştır.

A) ÖĞRENMENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İnsanoğlunun doğuştan sahip olduğu birtakım içgüdüsel davranışlar vardır; ancak bu davranışlar çevreye uyum sağlamada yetersizdir. Bu nedenle, insanlar hayatları boyunca birtakım bilgileri öğrenmek mecburiyetinde kalmaktadırlar. İnsanların konuşması, çeşitli tutum ve alışkanlıkları kazanması, kısaca hayatın her aşaması öğrenme ile ilgilidir (Selçuk, 2000: 121).

İnsanı toplumsal bir varlık yapan ve onu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biri, öğrenme yeteneğine sahip olmasıdır. Öğrenme, değişik biçimlerde tanımlanmakla beraber, psikologların çoğu öğrenmenin bireyin çevresiyle etkileşim kurması sonucu oluştuğunu ve bireyin davranışlarında değişiklik meydana getirdiği görüşünde birleşmektedirler (Fidan, 1985: 10).

Öğrenme için, “davranış değiştirme süreci”, “yeni bilgiler edinme ve bunları kullanma süreci”, “bilinmeyenleri bilinir hale getirme” gibi birçok tanımlar yapılmıştır (Fındıkçı, 1996: 83).

Öğrenme sadece belirli bir konunun, ilgili yaşantılar yoluyla edinilmesi gibi dar kapsamlı bir etkinlik değildir. Belli bir dili konuşmayı öğrenmek, alışkanlıklar ve tutumlar edinmek, hatta tüm kişilik özelliklerini kazanmak, öğrenmenin ürünleridir.

Dolayısıyla öğrenme, bilişsel, sosyal, psikolojik, dil ve düşünce, algı ve bellek, dikkat ve güdülenme gibi pek çok değişkenin etkileşimi ile oluşmaktadır (Aydın, 1999: 173).

Bu bilgiler ışığında öğrenme kısaca, yaşantı sonucu davranışlarda ortaya çıkan oldukça kalıcı bir değişim şeklinde tanımlanabilir. Bu değişim, insanların davranışlarını etkileyen ve değişik beceriler kazanmalarını sağlayan bir süreçtir (Osborn vd., 1997: 134).

Bu tanıma göre, öğrenmenin üç temel özelliği vardır (Binbaşıoğlu, 1995: 226) :

- Öğrenme, iyi ya da kötü nitelikte olabilen bir davranış değişikliğidir.
- Öğrenme, yaşantı ya da deneyim ile oluşabilir.
- Öğrenme sonucunda oluşan davranış değişikliği kalıcı bir değişikliktir.

Böyle bir tanımda bağımlı (davranış değişiklikleri) ve bağımsız (deneyim) değişkenler gözlenebilir ve objektif kavramlardır. Öğrenme kavramı ise iki gözlenebilir değişken kümesini birbirine bağlayan gözlenmez bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Tapan, 1992: 212).

Öğrenmeyle ve davranışla ilgili tartışmalarda dürtü, motivasyon, güç ve benzeri kavramlar ana hatları teşkil etmektedir. Öğrenme, insanın kendi içinden gelen bir girişim olmayıp içsel ya da dıştan gelen bir uyarılmaya karşı oluşan bir etkidir. Sosyal olarak istenen bir davranışın ortaya çıkmasında bireyin içinden gelen istek yoktur. Bu olgu, çevresel koşulların sağlanması ya da bireyin uyarılmasıyla oluşur. Eğitim sürecinin son ürünü öğrenmedir. Öğrenme içinde bilgi, yetenek, tutum ve beğeniler yer alır. Bu unsurlar bir bütün olarak öğrenmenin alt yapısını oluşturur (Akboy, 2000: 145).

Obeng'e göre "öğrenmek, çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabileceğimiz sorunlara, kendimizi daha iyi hazırlamamız için geçirdiğimiz bir süreçtir" (1997: 22).

Yakın ve uzak geleceğimizi tahmin edebilmek isteriz. En dar anlamda, tutum ve davranışlarımızın yaratacağı sonuçları, önceden bilmek zorundayız. Daha geniş anlamda, bilgi, gözlem ve deneyimlerimizi daha uzak zamana, mekana ve boyuta yansıtmaya çalışırız. Çünkü, başımıza gelebilecek bütün durumları okuldan, kitaplardan veya deneyimlerden öğrenme şansımız yoktur. Yaşam, büyük ölçüde mevcut birikimleri kullanarak, yeni durumlar için gerçekçi tahminler yapmak, modeller kurmak veya

varsayımlar geliştirmektir. Öğrenmek, sadece bir konuda bilgi sahibi olma değil, aynı zamanda bu bilgileri farklı durumlara yansıtabilme eylemidir (Yıldırım, 1998: 12-13).

Günümüzde sürekli değişen koşullara uyum sağlamak için öğrenme önem kazanmaktadır. Dolayısıyla öğrenmenin anlamı değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme ve kendini gerçekleştirme gibi kavramları da kapsamaktadır. Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak çok güçleşmektedir. Hızlı değişikliklerin olduğu dünyamızda en iyi çözümün öğrenme olduğu görülmektedir. Bu noktada öğrenmeyi, değişime uyum sağlamayı kolaylaştırıcı bir araç olarak görebiliriz.

B) ÖĞRENME SÜRECİ

Hangi tür öğrenme olursa olsun, her öğrenme kendi düzeyinde belli bir süreç içinde oluşur. Öğrenmenin oluşabilmesi için, ilk önce bireyin öğrenmeye hazır olması, sonra güdülenmesi, sırasıyla karşı karşıya bulunduğu durumu irdelemesi, eyleme geçmesi, eylemlerinin sonucunu değerlendirmesi gerekir. Öğrenme sürecini oluşturan bu beş aşama kısaca şu şekilde açıklanabilir (Başaran, 1991: 115-117) :

- *Öğrenmeye Hazır olma:* Bireyin öğrenilecek konu için gereken bilişsel, duyuşsal ve devimsel yeterliğe ulaşmış; bu konuda gerekli ön yaşantıları edinmiş olmasına öğrenmeye hazır olma denir. Bir konunun öğrenilmesi için, o konudaki kavram ve ilkelere ulaştıran ön kavram ve ilkeleri öğrenmek gerekir. Öğrenilecek konunun gerektirdiği yeterliğe sahip olmayan bir kimse, o konuyu kolay kolay öğrenemez.

- *Öğrenmeye Güdülenme:* Birey, bir konuyu, beceriyi öğrenmek için güdülenmediğinde, bireyin öğrenmesi olanaksızdır. Yetişkinin öğrenmesini engelleyen, öğrenme gücünü, hızını yitirmesi değil, öğrenmeye güdülenmemesidir. Bireyin öğrenmeye güdülenmesinin oluşması, karşı karşıya bulunduğu sorunu algılamasına, sorunu ortadan kaldıracak öğrenmeyi yapabileceğine güvenmesine, öğrenmeye karşı olumlu tutumunun olmasına, sonunda başarı sağlayacağına inanmasına, öğrenmeye iten dış güçlerin yeter düzeye ulaşmasına bağlıdır.

- *Durumun İrdelenmesi:* Öğrenmeye güdülenen birey, öğreneceği konuyu, beceriyi irdelemeye başlar. Konuyu irdelemeye başladığında tüm dikkatini öğreneceği

konu üzerinde yoğunlaştırır; konu ile geçmiş yaşantıları arasında bağlantılar kurar; yapması gerekenleri tasarlar ve yapacaklarının sonucunu kestirmeye çalışır.

- *Öğrenme Eylemi:* İrdeleme aşamasında tasarlanan, kararlaştırılan eylemler, bu aşamada yapılmaya başlanır. Buradaki eylemin anlamı, bireyin eksikliğini duyduğu bilgi, beceri ve tutumu öğrenmek için gösterdiği girişim ve çabalarıdır.

- *Öğrenme Sonucunu Değerlendirme:* Öğrenme eyleminin sonunda, bireyin ne kadar öğrendiğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme bireyin kendisince yapıldığında daha etkili olmaktadır.

C) ÖĞRENME KURAMLARI

Öğrenme konusunda yapılan kuramsal çalışmaları iki ana grupta toplamak mümkündür: Bunlardan ilki davranışçı yaklaşım, ikincisi ise bilişsel yaklaşımdır. Bu yaklaşımlar her ne kadar birbirinden çok farklı gibi görünüyorsa da, aslında birbirini tamamlayıcı niteliktedirler. Çünkü, sadece davranışçı yaklaşımla öğrenmenin tamamını açıklamak mümkün olamayacağı gibi, yalnızca bilişsel yaklaşımla da öğrenmeyi tüm yönleriyle ortaya koymak zordur (Selçuk, 2000: 130).

1. Davranışçı Öğrenme Kuramları

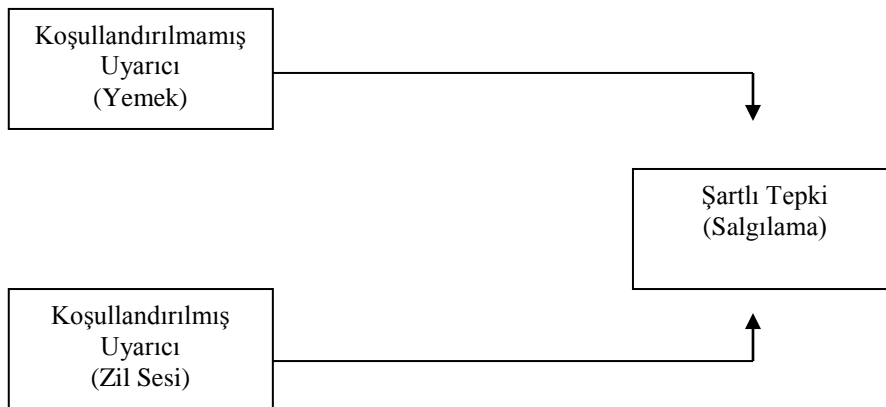
Davranışçı öğrenme kuramları, gözlenebilir davranıştan hareketle, davranış-çevre (uyarıcı-tepki) ilişkilerini incelemişlerdir. Davranışçı öğrenme kuramlarının geçmişi, Rus fizyolog İvan Pavlov ile başlar. Aynı akımı Amerika'da J.B. Watson devam ettirir. Daha sonraları da B.F. Skinner edimsel koşullanma deneylerini yaparak bir takım öğrenme ilkeleri geliştirmiş ve genelde toplum değişiminden örgütte insan davranışlarını kontrole kadar değişik alanlarda görüşler üretmişlerdir (Tikici ve Deniz, 1993: 51).

a) Klasik Koşullanma

Klasik koşullanma, 20. yüzyılın başında Rus fizyolog İvan P. Pavlov tarafından yapılan deneysel öğrenme çalışmaları ile gündeme gelmiştir. Bu deneysel çalışmalar, tıp, fizyoloji ve psikolojiye önemli katkılar sağlamıştır. Başlangıçta sindirim fizyolojisi üzerine çalışan Pavlov, bu konudaki başarıları nedeniyle 1904 yılında Nobel ödülünü alınca, güdülenerek araştırmalarını öğrenme psikolojisi üzerinde yoğunlaştırmıştır (Aydın, 1999: 175-176).

Pavlov, uzun araştırmalar sonucu “klasik koşullanma” yontemini ve ilkelerini geliştirmiştir. Bu yontemde, birey bir uyarıcıya gosterdiği tepkiyi, aynı anda karşılaştığı ikinci bir uyarıcı arasında bağ kurarak, birinci uyarıcıya gosterdiği tepkiyi ikinci uyarıcıya gostermeye başlar.

Pavlov’un yaptığı deneyde, kopeğin salyasının akması, koşullanmamış uyarıcı olan yemeğe gosterilen doğal tepkidir. Salya akmasının oğrenilmemiş olduğu kabul edilir. Zil sesi ise koşullu uyarıcıdır. Yemek, kopeğe zil sesiyle birlikte birkaç kez verilince, koşullanmamış uyarıcı olan yemek, oğrenme ortamından kaldırıldığı halde, kopeğin salyası zil sesini duyunca akmaya başlar. Yani, şartlı bir tepki söz konusudur (Ülgen, 1995: 112).



şekil 3. Klasik Koşullanma

Kaynak: YAZICI, 2001: 68

b) Edimsel Koşullanma

Oğrenme konusunda bir başka yaklaşım da Burrhus Frederic Skinner tarafından ortaya konan edimsel koşullanmadır. Skinner, hayvanlar üzerinde yaptığı çalışmalarla oğrenme sũrecini araştırmıştır. Yaptığı deneyler, hayvanların sınama-yanılma yoluyla oğrenmelerini araştırmak ve bu oğrenme sũrecinde araçsal nitelik gosteren durumları saptamaktı (Kaynak, 1990: 86).

Skinner, edimsel oğrenmeyi gızlemlemek için yũrũttũđũ deneyinde özel bir kafes kullanmıştır. Bu kafesin bir ucunda bir manivela bulunmaktadır. Skinner, kafesin içine bir fareyi koyup, ođũl olarak yiyecek kullanmak suretiyle onun davranışını dũzenlemeye çalışmıştır. Fare, önce kafesteki kola yaklaştığında ođũllendirilmiř; daha sonra tesadũfen kola çarptığında ođũl verilmiştir. Böylece fare, kol ile ođũlũn ortaya

çıkması arasında bir bağlantı olduğunu algılamış ve ödülü elde etmek amacıyla kolu çekmeyi öğrenmiştir. Yiyeceğe ulaşma, kola basma davranışını pekiştirerek farenin davranışı düzenlenmiştir (Tınaz, 2000: 23).

Edimsel koşullanma, öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir olgudur. Hayvan ya da insan giderek bir ödül elde edebilmek için (burada yiyecek), edimsel (araçsal) bir yanıt (karşılık) oluşturmak zorunluluğundadır. Dikkat edildiğinde edimsel koşullanma öğrenme olgusu üzerinde klasik koşullanmadan çok daha büyük bir etkiye sahiptir. Edimsel koşullanma, örgüt içi davranışların bir çoğunu açıklamak açısından birincil öneme sahip olgulardan biridir. Son derece basit bir açıklamaya yer verebiliriz: Çalışma, koşullanmış bir yanıt, ya da karşılık olarak, yiyecek, giyecek, barınak elde edebilmek için araçsallık niteliği gösterir (Kaynak, 1990: 87).

Edimsel koşullanmanın iki temel ilkesi vardır. Bunlar:

- Pekiştirici uyarıcıyla izlenen tepkiler tekrarlanma eğilimindedir.
- Pekiştirici uyarıcılar, edimsel davranışların meydana gelme oranını ya da

olasılığını artırır.

Yukarıda da belirtildiği gibi *edimsel koşullanmada önemli olan nokta; davranış ve sonuçlarıdır*. Dikkatli bir gözlemlerle, bir davranışın sık olarak ortaya çıkmasında, davranışın sonuçlarının büyük ölçüde etkili olduğunu görebiliriz. Organizma, pekiştirilen davranışı daha sık gösterir; pekiştirilmeyenden ise vazgeçer (Senemoğlu, 1998: 156).

2. Bilişsel Öğrenme Kuramları

Skinner'in çalışmasından sonra yapılan çalışmalar, onun kuramını geliştirmişlerdir. Edward Tolman, bilişsel öğrenme süreçlerini savunan önemli teorisyenlerden biridir. Tolman, davranışçı öğrenme kuramcılarının ortaya attığı uyarı-tepki ilişkisini çok basit ve öğrenme sürecini açıklamada yetersiz bulmuş, öğrenmenin, sistemli ve amaçlı olarak oluştuğunu savunmuştur. Uyarıcı ile tepki arasındaki ilişkilendirmelerin bilişsel süreçlerle gerçekleştiğini ileri sürmüştür (Tikiçi ve Deniz, 1993: 53).

Bilişsel öğrenme kuramları, genelde öğrenme sürecinin uyarı-tepki zincirinden oluştuğunu kabul etmezler. Bu kuramlara göre öğrenme, bilişsel süreçler çerçevesinde

yapılaşır. Söz konusu yapılaşmada organizma, uyarı-tepki dizileri yerine beklentileri algılar. Bu beklentiler, bireyin içinde bulunduğu durum ile davranış amacı arasında belirli bir anlam taşıyan bağlardan oluşur. Bu durumda, pekiştirici olarak bir ödül gündemde değildir, ancak sözü edilen anlamlı bağların önemi anlaşılmıştır. Yani, içinde bulunulan durum ile davranış amacı arasındaki anlamsal bağ benimsenmiş ve organizma amaca yönelik davranışa başlamıştır. (Kaynak, 1990: 88).

Bilişsel kuramlara göre öğrenme, doğrudan gözlenemeyen zihinsel bir süreçtir. Bu kuramlara göre davranışçıların, davranışta değişme olarak tanımlandıkları olay, gerçekte kişinin zihninde meydana gelen öğrenmenin dışa yansımasıdır. Bilişsel kuramcılar daha çok anlama, algılama, düşünme, duyuş ve yaratma gibi kavramlar üzerinde dururlar.

Kişinin davranışını anlayabilmek için onun karşılaştığı durumu nasıl değerlendirdiğinin anlaşılması gerektiğini savunan bu kuramın temelini Gestalt Psikolojisi oluşturur. Gestalt psikologları, algı üzerine yaptıkları çalışmalarla öğrenmenin bilişsel yönüne işaret etmişlerdir. Buna göre öğrenme, kişinin çevresini algılama ve yorumlama sürecidir. Bundan dolayı öğrenmede önemli olan kişinin olayları ve durumları anlamasıdır. (Özden, 1998: 24-25).

D) ÖĞRENME İLKELERİ

Öğrenme süreci üzerinde çok çeşitli inceleme ve çalışmalar yapılmış olsa da, öğrenme hakkında yine de pek az şey bilinmektedir. Bunun nedeni, öğrenmenin gözlenememesi; sadece sonuçlarının ölçülebilir olmasıdır. Yapılan çalışmalar sonucunda, eğitim programlarının düzenlenmesinde önem kazanan bazı öğrenme ilkeleri ileri sürülmüştür. Burada üzerinde durulacak başlıca öğrenme ilkeleri şunlardır: Öğrenme eğrileri, sönme (davranışın unutulması), kendiliğinden geri gelme, genelleme, ayırım ve pekiştirme.

1. Öğrenme Eğrileri

Öğrenme eğrileri, öğrenme süreci boyunca kazanılan doğru davranışların miktarının yüzdesel değerlerini gösterir. Endüstri yaşamında, herhangi bir bilgi ve becerinin öğrenilmesinde başlangıçtan sona doğru nasıl bir yol izlendiği, öğrenme eğrileri aracılığı ile anlaşılabilir. Her öğrenmede kendine özgü bir yolun izlendiği

görülür. Genel olarak dört çeşit öğrenme eğrisinden söz edebiliriz: Azalan verim eğrisi, artan verim eğrisi, S şeklinde öğrenme eğrisi ve platolu öğrenme eğrisidir.

Azalan verim eğrisi, öğrenmenin ilk aşamalarında performansın yükseldiği, ancak uygulama devam ettikçe performansta azalmanın kaydedildiği eğridir. Artan verim eğrisinde ise, öğrenme başlangıçta yavaş olup, ilerledikçe hızı artar. S şeklinde eğri, başlangıçta, artan verim eğrisi ile daha sonraki aşamalarda azalan verim eğrisinin karışımıdır. Platolu öğrenme eğrisi, öğrenmenin durakladığı bir dönemdir (Tınaz, 2000. 32-33).

2. Sönme (Davranışın Unutulması)

Sönme ilkesi pekiştirme ile yakından ilgilidir. Koşullanmış tepki pekiştirilmezse, zamanla yok olur. İş eğitimi sırasında işçi sürekli ödüllendirilir, daha sonra işbaşı yaptığında bu devam etmeyebilir. O zaman yeni kazandığı beceri de zamanla yok olur.

3. Kendiliğinden Geri Gelme

Davranış söndükten bir süre sonra, organizma aynı uyarıcılarla karşılaştığında, daha önce öğrenilen davranış hemen açığa çıkar (Ülgen, 1995: 115).

4. Genelleme

Bazı durumlarda organizma, bir uyarıcı karşısında gösterdiği koşullu tepkiyi benzer durumlarda da gösterir. Buna genelleme denir. Bu gibi durumlarda, benzer uyarıcılara karşı benzer tepkiler gösterilir. Genelleme yapabilmek, insanın en önemli zihinsel özelliklerinden biridir. Eğer insanlar genelleme yapamıyorsa, her şeyi her an yeniden öğrenmek zorunda kalırlardı.

5. Ayırt etme

Yukarıda, genelleme yapmak öğrenmeyi kolaylaştırır demiştik. Ancak genelleme yapmak her zaman istenilen sonucu vermeyebilir. Genelleme yapmak kadar, uyarıcılar arasındaki farkları öğrenmek de öğrenmede önem taşır. Bir ustanın emrinde çalışan iki elemandan birinin üretim miktarı yüksek ancak kalitesi düşük, diğerinin üretim kalitesi yüksek ise, usta bu ikisi arasında ayırım yapacak, birini pekiştirip diğerini pekiştirmeyecektir (Selçuk, 2000: 134-145).

6. Pekiştirme

Pekiştirme, etki yasasına dayalı bir kavramdır. Bu yasaya göre, insanlar, olumlu sonuçlar veren tepkilerini tekrar etme; olumsuz sonuç üreten tepkilerinden kaçınma

eğilimi gösterirler. Tepkiler karşılığında alınan olumlu sonuçlar (ödül), içsel ya da dışsal olabilir. Örneğin, örgüt içerisindeki bir çalışan, yaptığı işle ilgili yeni alınan bir bilgisayar yazılım programını kullanmayı öğrenmesi sonucu, dışsal ödül olarak sertifika alabilir. Bu durumda içsel ödül ise, yeni bir şey öğrenmiş olmanın getirdiği kendisiyle gurur duyma hissidir. Eğitim ortamı da hem içsel hem de dışsal ödül sağlar. Eğer katılımcı, eğiticinin sorusunu doğru cevaplar, bunun için övgü alırsa, hem dışsal (övgü) hem içsel (gururlanma) ödül alır. Özetle, insan öğrendiği şeylerden dolayı olumlu pekiştirme alırsa, öğrenmeye devam eder (Tikici ve Deniz, 1993: 54-55).

E) ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Öğrenmeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörler vardır. Bu faktörler, başka bir deyişle öğrenmeyi kolaylaştırır ya da zorlaştırırlar. Bunlar, öğrenenle, öğrenme yöntemleriyle, öğrenilecek malzemenin türü ve öğrenme ortamıyla ilgili faktörlerdir. Burada öğrenen ile ilgili faktörler ele alınacaktır.

1. Türe Özgü Hazır Oluş: Daha önce de bahsedildiği gibi, öğrenecek olan organizmanın, istenilen davranışı göstermek için gerekli biyolojik donanıma sahip olması, türe özgü hazır oluş anlamına gelir.

2. Olgunlaşma: Organizmanın davranışı öğrenebilmesi için belli bir gelişmişlik düzeyine ulaşmasıdır. Bir başka deyişle, bireyin bedensel ve zihinsel yönden davranışı öğrenme kapasitesine ulaşmış olması gereklidir (Güngör vd., 2002: 125).

3. Güdülenme: Organizmayı harekete geçiren ve davranışta bulunmasına yol açan neden, değişik tür ve şiddetteki güdülerdir. Güdülerin kaynağı, bireylerin gereksinimleridir. Bu gereksinimler, bireyin değişik davranışlarda bulunmasına yol açmaktadır. Güdülenme ise, güdülerin etkisiyle belli bir amaca ulaşmak için eylemde bulunma eğilimi ya da isteğidir. Birey, öğrenmeye ne kadar çok güdülenirse öğrenmesi de o kadar kolaylaşacaktır.⁷

4. Genel Uyarılmışlık Hali ve Kaygı: Uyarılmışlık düzeyi, bireyin çevreden gelen uyarıcıları alma derecesi olarak tanımlanabilir. Birey, çevreden çok az uyarıcı alıyorsa, uyarılmışlık düzeyi düşüktür. Buna karşın, birey, çevreden çok fazla uyarıcı alıyorsa, yüksek uyarılmışlık düzeyindedir. Bu durumda birey, öğrenme yaptığı konu

⁷ <http://ogrenme.port5.com> (03.11.2003)

üzerinde yoğunlaşmakta zorlanır. Kaygı da öğrenmede önemli bir öğedir. Yüksek kaygı düzeyi, öğrenmede bireyin konuya yoğunlaşmasını engeller. Aşırı kaygı kadar hiç kaygı duymamak da bireyi olumsuz yönde etkiler. Yeterli kaygı düzeyine sahip olmak, bireyi öğrenmeye güdüleyici rol oynar.

5. Fizyolojik Durum: Öğrenmenin gerçekleşmesinde, bireyin sağlıklı bir fizyolojik yapıya sahip olmasının olumlu rolü vardır. Özellikle duyu organlarındaki bozukluklar (görme ve işitme bozuklukları gibi) öğrenmeyi olumsuz yönde etkiler.

6. Önceden Kazanılan Yaşantılar: Öğrenmenin meydana gelmesinde ön yaşantıların katkı getirici ya da engelleyici rolü vardır. Önceden kazanılan yaşantılar yeni öğrenilecek davranışı destekliyor ise öğrenme kolaylaşır. Buna olumlu aktarma denir. Buna karşın bazı durumlarda ön öğrenmeler yeni öğrenilecek davranışı engelleyebilir. Bu durumda öğrenme zorlaşır. Buna da olumsuz aktarma denir (Güngör vd., 2002: 126-127)

II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bireylerin, nasıl ki yaşamaları ve çevreye uyum sağlamaları için öğrenmeleri gerekiyorsa, bireylerden oluşan örgütlerin de aynı şekilde ayakta kalabilmeleri ve çevrelerine uyum sağlama becerisi kazanabilmeleri için öğrenmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, örgütsel öğrenmenin tanımı ve özellikleri, örgütsel öğrenme düzeyleri, örgütlerin öğrenme biçimleri, örgütsel öğrenme süreci ve örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler anlatılmıştır.

A) ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI VE TEMEL FELSEFESİ

Günümüzde, bilgi önemli bir rekabet üstünlüğü haline gelmiştir. Örgütlerin de bilgi yoğunluğunun yaşandığı bu ortamda ayakta kalabilmeleri için, bilgiyi en etkin şekilde kullanabilmeleri ve değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu değişim karşısında örgütlerin kısa ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, çalışanlarının belli bir takım beceri ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının sağlanmasını ve zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Bugünün sorunlarını dünün örgüt biçimleri ve yönetim anlayışlarıyla çözmeye çalışmak yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla, yeni yönetim yaklaşımlarına ve örgütlenme biçimlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu noktada örgütsel öğrenme, bugünün sorunlarını çözebilecek ve

dolayısıyla bütün örgütlerin geliştirmeleri gereken modern bir yönetim anlayışıdır (Aydemir, 2000: 31).

Örgüt teorisi literatüründe öğrenme, genel olarak, şu şekilde tanımlanabilir (Çıbıkçı,2003)⁸:

“Örgütlerin faaliyetleri etrafında ve kendi kültürleri içerisinde bilgi oluşturma, elde etme, bunları paylaşma, organize etme ve çalışanların becerilerinin kullanımını geliştirerek örgütü geliştirme ve bu gelişmeye uyum sağlama faaliyetleridir.”

Bu geniş tanım bazı varsayımları içerir:

- Her ne kadar öğrenmenin çıktıları olumsuz olabilse de öğrenme, genel olarak olumlu sonuçlar içerir (örneğin, örgüt hata yaparak öğrenir).
- Her ne kadar öğrenme bireylere dayandırılmışsa da, örgütler bütün olarak da öğrenebilir.

Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılarından biri olan Chris Argyris, örgütsel öğrenmeyi “hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci” şeklinde tanımlamıştır. Burada öğrenme, hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci sonunda gerçekteleşir. Hata ise, arzulanan durum ile gerçekteleşen durum arasındaki farktır. Bu nedenle, öğrenmenin gerçekteleşmesi için sadece hataların belirlenmesi yeterli değildir. Bunu takiben düzeltici bir faaliyetin yerine getirilmesi gerekir (Yazıcı, 2001: 91).

Eğer yönetim, faaliyete getirilecek sınırlamalar konusunda bir diyalog ve işbirliği ortamı sağlayacak olursa, bu durumda, arzulanan geleceğin, uygun stratejilerin ve örgütlenme biçimlerinin gelişebileceği bir alan yaratır. Böylece örgüt, öğrenmeye yönelik bir hale gelir (Morgan, 1998: 116).

Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki düşünceleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır. Çalışanlar, yetkilendirme ve grubun ortak kararları için yeni kurallar geliştirdikleri zaman örgütsel öğrenmeden söz edilir. Birey, kendi davranışlarından bir takım sonuçlar çıkarabildiği gibi, örgütün davranış tarzlarından da örgüte ait sonuçlar çıkarabilir. Yani, çalışanlar, örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve

⁸ [http:// www. turkischweb.com](http://www.turkischweb.com) (03.11.2003)

dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilir (Dinçer, 1994: 47).

Örgütsel öğrenme, ortak yaşam deneyiminin sonucu olarak çalışanların davranışlarında meydana gelen değişimin süreklilik durumu olarak tanımlanabilir. Bir örgütün, planlarını ve toplumdaki imajını sorgulayarak ulaştığı sonuçlar çerçevesinde, örgütsel davranış şeklini yeniden yapılandırma yolu ile çalışanların hatalarının farkına vararak hataları düzelttikleri bir süreçtir (Seymen, 2000: 76).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendilerine özgü uygulamalarının ve farklılıklarının yaratılması, kazanılması ve iletilmesidir. Bunun sağlanması ve etkili olabilmesi için örgütün çevresine uyumunun artması ve bir takım davranış değişikliklerinin yapılması gerekmektedir (Öğütveren, 2000: 648).

Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim veya deneyimle kazanılmasından çok, örgüt içindeki davranışların, değerlerin ve kuralların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme, kolektif bir süreçtir ve ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara dayalıdır. Böylece oluşan bilgi stoku, örgütte yenilik ve değişime katkıda bulunmak isteyen her çalışana açık hale gelir (Düren, 2000: 137).

Örgütsel öğrenme, sürekli bir öğrenme süreci içinde uzun dönemi kapsayan bir anlayıştır. Öğrenilenler çevredeki değişime cevap vermek için kullanılır. Diğer taraftan, öğrenilenler paylaşılarak bilgiler ve beceriler de gelişmektedir. Bu bilgiler sadece yöneticiler tarafından değil çalışanlar tarafından da kullanılır. Bundan dolayı, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayıcı sistemlerin, bilginin elde edilmesini, düşüncelerin paylaşımını ve kullanılmasını destekleyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu şekilde oluşturulan bir sistemde, çalışanlar sürekli bir öğrenmeyle beraber kendilerini geliştirerek örgütün örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı gibi, örgütün gelişmesine de katkıda bulunacaklardır (Bozkurt, 2000: 53).

Örgütsel öğrenme aynı zamanda örgütlerin çevresel değişiklikler karşısında daha bilinçli ve stratejik düşünmesini sağlayarak sorunların çözümünü kolaylaştırır. Bu durum örgütlerin daha hızlı ve esnek davranmalarını sağlar. Diğer taraftan, örgüt geliştirme tanımında belirtilen örgütsel özgürlük alanının geniş tutulması da örgütsel öğrenmenin daha etkin bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Aksi takdirde, yani örgütsel özgürlük alanının daraltılması durumunda örgütün örgütsel öğrenme

becerisinin gelişmesi de engellenecektir. Çünkü bu durumda, çalışanların düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ve birbirleriyle paylaşacakları bir ortamın ortadan kalkması söz konusudur. Bu da çalışanların ve örgütün gelişmesini engelleyici bir faktördür.

Örgütsel öğrenme konusunda ele alınması gereken bir nokta da öğrenmenin bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşmesidir. Çünkü bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi de mümkün değildir; fakat örgütteki çalışanların bireysel öğrenme çabasında olması da yeterli değildir; ayrıca bir takım oluşturmaları gerekmektedir. Takımın üyeleri çalışma ortamını fark etmeli, sorunları teşhis etmeli ve çözüm için işbirliği içinde olmalıdır. Örgütler bireyler tarafından oluştuğuna göre bireysel öğrenmenin önemi açıktır. Örgütlerde öğrenme, bireylerin öğrenmesine bağlı değildir; ama ilk aşamada tek tek bireylerin bilinçli öğrenmeleri gerekmektedir. Bireysel öğrenmenin sonuçları başkalarına iletildiğinde örgütsel öğrenme haline dönüşür (Ersöz,2003).⁹

Bireysel ve örgütsel öğrenme aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır.

⁹ <http://www.sitetky.com> (07.02.2003)

Tablo 1. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme

BİREY NEDEN ÖĞRENİR ?	ÖRGÜT NEDEN ÖĞRENİR?
-Birey önce çevreye uyum sağlamak için öğrenir.	-Örgüt, önce çevreye uyum sağlamak için öğrenir.
-Birey, öğrenerek yeni bilgi, beceri edinir ve yeni davranışlar geliştirir.	-Örgüt, öğrenerek yeni bilgi, beceri edinir ve yeni davranışlar geliştirir
-Kişisel bilgi bireyin beynine yerleştikçe, o kişinin davranışları, tutumu, değerleri değişmeye başlar.	-Örgütsel bilgi, örgüte yerleştikçe, o örgütün davranışları, değerleri ve kültürü değişmeye başlar.
-Bireyin öğrenme sürecinde hangi okullarda okuduğu, kimlerle arkadaşlık ettiği, ailesi önemlidir.	-Örgütün öğrenme sürecinde kimlerle işbirliği yaptığı, çevresi çok önemlidir.
-Birey, yeni fikirler, yeni bilgiler üretiyorsa, gelişiyor ve öğrendiklerini uyguluyor demektir.	-Örgüt, yeni fikirler, yeni bilgiler üretiyor ise gelişiyor demektir.
-Öğrenme zordur, disiplin ve sabır gerektirir.	-Zorlanma olmadan örgütsel öğrenme gerçekleşemez.
-Öğrenmenin olabilmesi için, davranış değişikliğinin süreklilik kazanması gerekir.	-Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgütsel davranış değişikliğinin sürekli hale gelmesi gerekir.
-Öğrenme için, tekrar gerekir. Gerekiyorsa, bilgiler yazılır, tekrar edilir.	-Örgütsel öğrenme için, örgüt içi gerekli davranış, tutum, ilkeler vb.nin yazılı hale getirilmesi ve sürekli tekrarı gerekir.
-Öğrenme, bu ihtiyacın farkında olunması ya da birisi tarafından hatırlatılması ile başlar.	-Örgütsel öğrenme, bu ihtiyacın hissedilmesi ile başlar.
-Olumlu etkileşim, öğrenmeyi kolaylaştırır.	-Örgüt içi olumlu etkileşim öğrenmeyi kolaylaştırır.

Kaynak: Uzunçarşılı vd., 2000: 86

Örgütler için öğrenme, belirsiz teknolojik ve pazar şartlarında rekabetçi avantajı yakalamak, verimliliği ve yaratıcılığı geliştirmek için sonu olmayan bir faaliyettir. Ortamdaki belirsizlik arttıkça, öğrenmeye ve bilgiye duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Bu öğrenme ve bilgi ihtiyacının çalışanlardan başlamak suretiyle örgüt düzeyine doğru

yayılması, örgütün manevra becerisini geliştirerek belirsizliklerin de en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Bundan dolayı örgütsel öğrenme, örgütlerin karmaşık ve dinamik ortamlarda daha etkin ve hızlı bir şekilde tepki göstermelerini sağlar (Yazıcı, 2001: 101).

Örgütsel öğrenme, geleneksel örgütlerde gerçekleştirilen öğrenme yöntemlerini, çok daha kapsamlı bir bütünlüğe doğru değiştirmektedir. Bu çerçevede, eğitim ve yetiştirme uygulamalarının örgütsel öğrenme açısından değişen anlam ve kapsamı, geleneksel uygulamalar ile karşılaştırılarak aşağıdaki gibi gösterilebilir (Pınar, 1999: s.70-71) :

Tablo 2 .Geleneksel Yetiştirme ve Örgütsel Öğrenme

GELENEKSEL YETİŞTİRME	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
-Çalışanlar yetenek eğitimi, yöneticiler gelişim eğitimi alır.	-Bütün çalışanlar, öğrenme düzeylerinin yükseltilmesine yönelik destek alır ve bu sürekli gelişerek devam eder.
-Öğrenme hedefleri çalışanların isteklerine göre şekillenir.	-Öğrenme hedefleri, örgüt stratejisine ve çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenir.
-Yetiştirme, öncelikli ihtiyaçlar ve kısa dönemli planlara yöneliktir.	-Öğrenme, temel yeteneklere ve uzun dönemli stratejilere odaklanır.
-İhtiyaç duyulan eğitimler, yetiştirme grubu ya da yöneticiler tarafından belirlenir.	-İhtiyaçlar; çalışanlar, yöneticiler ve yetiştirme gruplarının ortak olarak belirlenir.
-Eğitim anlayışı, bilgi aktarımına dayalıdır.	-Eğitim anlayışı, öğrenme deneyimi kazandırma ve işbaşı uygulamaları gerçekleştirmeye yöneliktir.
-İçerik geneldir, eğitim uzmanlarınca geliştirilir	-İçerik özel ve uygulamalıdır, çalışanlar tarafından belirlenir ve birlikte geliştirilir.
-Eğiticiler içeriği geliştirir ve çalışanlara aktarırlar.	-Eğiticiler, öğrenenlere yardım ederek öğrenme sürecini kolaylaştırırlar.

Kaynak: Pınar, 1999: 71

Örgütsel öğrenme ile ilgili olarak açıklanması gereken diğer bir konu da öğrenen örgütlerdir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramı aynı anlamı taşımamaktadırlar. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgütün sadece bir boyutudur. Örgütsel öğrenme, örgütlerin

nasıl gelişip değiştiğini anlama amacıyla sistem düşüncesinin kullanılmasıdır (Yalmanbaş,2003).¹⁰

Öğrenen örgütler, öğrenmeyi teşvik eden, örgütsel öğrenme ile ilgili süreçlerin uygulanmasına destek veren ve bu amaçla belli stratejiler geliştirerek gerekli ortamları oluşturabilen örgütlerdir. Örgütsel öğrenmede örgütteki kişilerin ve grupların (yönetim takımları, yöneticiler ve küçük gruplar) öğrenmeleri söz konusu iken; öğrenen örgütlerde, örgüt sayesinde sistemin bir bütün olarak (çalışanlar, üreticiler, müşteriler ve diğer ilgili kesimler) öğrenmesi gerekli görülmektedir. Buradan öğrenen örgütlerin örgütsel öğrenmeyi daha da etkinleştirebileceği sonucuna varılabilir (Kutaniş, 2002: 269-270). Bu noktada konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından kısaca öğrenen örgütler ile ilgili bilgi vermek faydalı olacaktır.

İlk defa, 1990 yılında Peter Senge'nin Beşinci Disiplin adlı eserinde kullandığı öğrenen örgüt kavramının günümüzde bu kadar yaygın kabul görmesini bilgi çağıının özelliklerinde aramak gerekir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, örgütlerin ve toplumun başarısında temel bir rol oynamaya başlamıştır. Küresel alanda avantaj sağlayabilmek, sürekli bir iyileştirme ve hızlı büyümeye bağlıdır. Bu durum, örgütlerin sürekli olarak kendilerini yenilemelerini ve öğrenen örgüt anlayışını benimsemelerini gerekli kılmıştır (Tutar, 2000: 132)

Bilgi toplumunda, örgüt içinde çalışanların önemli özelliklerinden birisi de sürekli öğrenmedir. Bilgi toplumunun bir gereği olarak görülen öğrenen örgüt, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi sürecidir. Öğrenen örgütlerin önemi, çalışanlar gibi örgütlerin de kendini geliştirmesini, yaşam boyu süren bir süreç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu süreç devam ettiği sürece, örgüt kendini yenileyerek daha ileriye doğru gidecektir (Çelik, 1998: 115).

Öğrenen örgütler, bir örgütün sürekli bir şekilde yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, bunu da değişen çevre koşullarına uyumda kullanan, insan kaynaklarını geliştirici bir sistem yaratan, çalışanları teşvik eden, öğrenmeyi örgütün başarısını artırmaya yönelik yatırım olarak gören ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen bir yapıyı ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tokon, 2001: 214).

¹⁰ [http:// www.sitetky.com](http://www.sitetky.com) (07.02.2003).

Öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmeyi geliştirmek ve yaygınlaştırmak için, uygun yapı ve stratejilerin benimsenmesini gerektirir. Öğrenen örgüt, sistemin bütün olarak örgüt aracılığı ile öğrenmesi, bilgi yaratma, aktarma ve yeni bilgi ve kavrayışları anlayacak şekilde davranışlarını değiştirmesi temeline dayanır. Bu değiştirme özelliklerinin yanı sıra öğrenmenin temelini oluşturduğu bir felsefe ve düşünce sistemini ifade etmektedir (Ataman, 2001: 384).

Öğrenen örgüt felsefesinin temeli; çalışanların potansiyellerini gösterecek ortamların oluşturulması, takım ruhu ile örgüte sinerjik güç kazanması üzerine kuruludur. Öğrenen örgütler çalışma ortamını çöşkulu, anlamlı ve verimli hale getirebilmek için, bireyler arasında karşılıklı ve sürekli bir etkileşim oluşturarak, yeni bilgilerin üretilmesini ve üretilen bu bilgilerden yeni bilgiler elde edilmesini sağlayan bir felsefe ve düşünce sistemi oluşturmaya çalışır (Çam,2003).¹¹

B) ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel öğrenmenin temel ve belirleyici özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Seymen ve Bolat, 2000: 44-45) :

- Örgütsel öğrenme, tüm örgüt çalışanlarının aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme, bir bölümün ya da belirli bireylerin sorumlu olduğu bir süreç olmayıp, tüm örgüt çalışanlarının sorumluluğu altındadır.
- Örgütsel öğrenme, çalışanların birey olarak tek tek öğrenmelerinin basit bir toplamından daha büyük bir sinerji oluşturulmasını amaçlar.
- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve tecrübeler, hemen uygulanabileceği gibi, ileride kullanılmak üzere örgütsel hafızaya da kaydedilebilir. Örgütsel öğrenmeye değer veren örgütler; yeni bilgi-teknoloji yaratma, depolama ve aktarmaya ilişkin çabalarını sistemli eğitim faaliyetleri ile desteklemektedir.
- Örgütsel öğrenme, örgütün iç ve dış çevresini oluşturan tüm çevre unsurlarından yeni bilgileri öğrenmesi anlamına gelip, çok geniş boyutlu bir süreçtir.

¹¹ [http:// www.ekocerceve.com](http://www.ekocerceve.com) (23.09.2003)

- Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da, her zaman doğru ve iyi sonuçlardan kaynaklanmayabilir. Örneğin, örgütler hatalarından veya başarısızlıklarından da öğrenebilirler. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme bir yaşantı ürünüdür.

- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm faaliyetlerinin sonucunda, değişik seviyelerde ve değişik hızlarda meydana gelebilir.

- Örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olup, sürekli değişim anlamına gelir.

- Örgütsel öğrenme, örgütsel yapıda ve davranışlarda bir değişim içeren, hatta devrim yaratan bir süreçtir. Yani, bireysel öğrenmeden kolektif geçişi gerektiren bir süreçtir.

C) ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Genel olarak üç değişik öğrenme düzeyinden söz edilebilir. Bunlar; tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme olarak tanımlanan çok döngülü öğrenmedir (Yazıcı, 2001: 106).

1. Tek Döngülü Öğrenme

Bu öğrenme düzeyinde, çalışanlar hataları bulup düzelterek çevrelerinde oluşan değişimlere tepkilerini verirler; ama örgütün mevcut kurallarını koruyarak değiştirmezler. Tek döngülü öğrenme, herhangi bir sorgulamayı veya düşünmeyi teşvik etmez; sadece var olan sorunların çözümüne odaklanır; sorunları oluşturan nedenleri incelemeyi bırakır (Kutaniş, 2002: 268).

Tek döngülü öğrenme, kişilerin zihni modellerinde çok önemli değişikliklere yol açmaz; başka bir deyişle kişilerin sistemin nedensel yapısını kavrayışında değişikliklere neden olmaz, örgüt içerisinde meydana gelen olaylarla ilgili olarak zaman ufku veya kişilerin hedef ve değerlerini değiştirmez. Kısacası, tek döngülü öğrenme, kişilerin dünyaya bakış açısını değiştirmez (Çıbıkcı,2003).¹²

¹² <http://www.turkischweb.com> (03.11.2003)

2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, örgütün hedefleri, sahip olduğu değerlerin ve inançların yeniden değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu öğrenme düzeyi, örgütün kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin değişmesini içermekte ve örgütün nasıl öğreneceğini öğrenmesini sağlamaktadır (Seymen ve Bolat, 2000: 89).

“Çift döngülü öğrenme, çalışanların örgütün temel işleyiş ilkelerini sorgulamasını ve hem süreç içinde hem de süreç sonunda, faaliyeti yönlendirecek değerleri doğrulamasını sağlayan ikili bir işleve sahiptir “(Morgan, 1998: 114).

Çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye oranla bir adım daha ve hatta çoğu durumda birkaç adım daha atmayı gerektirir. Sadece olgulara değil, olguların gerisindeki sebep ve güdümlere ilişkin sorular yöneltmeye ve bireyin kendi varsayımlarını ve davranışlarını sorgulamasına dayanır (Argyris, 2001: 97).

Çift döngülü öğrenmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, örgütlerin değişimi ve risk almayı destekleyici kültürler geliştirmesi, değişimin hızlı olduğu belirsiz koşullarda, sorunların ve hataların kaçınılmaz olduğu fikrini benimsemesi gerekmektedir (Morgan, 1998: 110).

3. Çok Döngülü Öğrenme(Öğrenmeyi Öğrenme)

Çok döngülü öğrenme düzeyi, kısaca “öğrenmeyi öğrenme” olarak da tanımlanabilir. Bu öğrenme düzeyi, örgütlerin tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamalarına yönelik ve daha derin bir algılamayı gerekli kılan bir süreçtir. Çok döngülü öğrenmede örgüt, hataları nasıl bulacağını, nasıl düzelteceğini, kuralları nasıl sorgulayacağını ve yeniden nasıl yapılandıracağını gösterir. Bunun için daha önceki öğrenmelerin kapsamını, çerçevesini, karşılaşılan başarısızlıkları gibi konuları ele alır, inceler, sorgular ve buna uygun bir davranış geliştirir (Seymen ve Bolat, 2000: 89).

Çok döngülü öğrenme, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç, sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmektir. Dolayısıyla çalışanlar tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi tam anlamıyla anlayıp, zorluklarını kavradıktan, yani öğrenme sürecini bir bütün olarak anladıktan sonra, daha üst düzey bir öğrenmeden; yani çok döngülü öğrenmeden söz edilebilir (Yazıcı, 2001: 115-116).

D) ÖRGÜTLERİN ÖĞRENME BİÇİMLERİ

Örgütler de insanlar gibi farklı şekillerde öğrenirler. Bu öğrenme şekillerinin her biri, örgütsel öğrenme sürecine katkıda bulunmaktadır. Bu durum, aynı zamanda örgütün daha etkin bir öğrenme becerisi geliştirmesi açısından da gereklidir. Örgütsel öğrenme sürecini etkinleştiren bu faktörleri dört grupta toplamak mümkündür.

- Geçmişten ve hatalardan öğrenmek,
- Müşterilerden öğrenmek,
- Başkalarından öğrenmek (Kıyaslama)
- Birlikte öğrenmeyi öğrenmek

1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek

Örgütler, yaptıkları başarılı ya da başarısız işlerle birlikte bir geçmişe sahiptir. Örgütün, geçmişinde elde ettiği üstünlükleriyle başarılı olmasının yanı sıra yapmış olduğu birtakım hatalarla başarısız olduğu zamanlar da olmuştur. Şunu unutmamak gerekir ki; örgütün geçmişte başarılı olması, yoğun bir değişimin ve rekabetin yaşandığı günümüzde de başarılı olacağı anlamına gelmemektedir.

Örgütün öğrenmesi demek, sadece yazılı belgelerden bir şeyler okuyup öğrenmesi demek değildir. Aynı zamanda, örgütün geçmişte ve bugün yapmış olduğu faaliyetlerden ve hatalardan sonuç çıkarması demektir. Bundan dolayı, örgüt içerisinde teorinin yanı sıra pratiğe dayalı bir öğrenme yaklaşımının da var olması gerekir. Bunun yanında, hatalar örgüt için bir olumsuzluk olarak algılanmadan, derinlemesine ve sistematik bir şekilde incelenmelidir. Çünkü yapılan her hata veya başarısızlık, aynı zamanda örgüt için bir öğrenme fırsatıdır. Bu fırsatı değerlendiren örgütler, daha az hata yaparak örgütsel öğrenme becerilerini geliştirirken, değerlendiremeyenler ise her defasında daha fazla hata yaparak örgütsel gelişimlerini kesintiye uğratacaklardır.

2. Müşterilerden Öğrenmek

Örgütün yaşamasını ve varlığını devam ettirebilmesini sağlayan, onun ürün ve hizmetlerinden faydalanan müşterileridir. Dolayısıyla müşterilerin düşüncelerinden, önerilerinden, bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, örgütün öğrenme faaliyeti açısından önemli bir kaynak olacaktır.

Müşterilerden öğrenmek, gerçekte örgütlerin değer vermeleri ve değerlendirmeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde, ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir. Dolayısıyla müşterileri, örgütün entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek, örgütlerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunması gereken davranıştır (Yazıcı, 2001: 121).

3. Başkalarından Öğrenmek (Kıyaslama)

Örgütlerin en etkili öğrenme biçimlerinden biri de, kısaca “kıyaslama” denilen başkalarından öğrenmektir. İhtiyaç duyulan bilginin, karşılaştırma yoluyla örgüt içinden ve dışından elde edilmesini ve değerlendirilmesini sağlayan kıyaslama, 1970’lerden bu yana örgütlerin öğrenmesindeki önemini sürdürmektedir. Örgütler, örgütsel öğrenme sürecinde, faaliyet alanlarına giren her konuda kıyaslamayı kullanabilirler. Kıyaslama, örgütlerin iç ve dış kaynaklardan sürekli bilgi alarak öğrenme becerilerini geliştirmelerini, örgütün etkin olmasını ve bilgiye işlerlik kazandırmalarını kolaylaştıran çağdaş bir tekniktir (Seymen ve Bolat, 2000: 179-180).

Kıyaslama, bir öğrenme ve keşfetme sürecidir. Bu , aynı zamanda örgütler arasında karşılıklı tecrübe ve bilginin paylaşılması nedeniyle sinerjik etkiye yol açan bir süreçtir. Bununla beraber kıyaslama “örgütleri incelemek ve en iyi uygulamaları belirleyerek örgütsel faaliyetlere adapte eden” bilgi sağlamaya yönelik bir çalışmadır (Efil, 1999: 225).

Kıyaslama ile birlikte örgütler, mevcut koşullar içerisinde hangi konumda bulduklarını ve öğrenme kapasitelerinin diğer örgütlere oranla ne durumda olduğunu göreceklerdir. Bu da örgütlerin yeni öğrenme stratejileri belirlemelerinde yardımcı olacaktır.

“Kıyaslama, örgütlerde yeni ve yaratıcı düşüncelerin yolunu açar; uygulandığı örgütte gelişimi ve değişimi hızlandırır. Kıyaslama ile birlikte en iyi olandan öğrenmek, değişimi yönetmeye ve sürekli bir gelişmeye yardımcı olacaktır “(Süral, 1996: 80-81).

4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek

Örgütte çalışanların ortak bir tutum ve etkileşim içerisinde öğrenebilmeleri, bilginin örgüt düzeyinde daha etkin bir şekilde yayılmasını kolaylaştırır. Burada sadece belli bir kişinin ya da grubun öğrenmesi yeterli değildir. Yöneticilerle beraber diğer bölümlerde çalışanların da ortak hareket ederek öğrenmeyi teşvik edici bir ortam yaratmayı öğrenmeleri, örgütün öğrenmesi açısından önemlidir.

Öğrenmenin en zor ve karmaşık şekli, birlikte öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenme, bireylerin yeni düşünce üretme gücünü, bilgi ve becerilerini yansıtan bir kavramdır. Öğrenmeyi öğrenmede örgüt çalışanları, öğrenme için gereken şartları ve ortamı da öğrenirler. Öğrenme öncesi şartları ve ortamı araştırırlar ve daha önce ne öğrendiklerini, örgütsel öğrenmenin özelliklerini, öğrenmeyi hızlandıran veya engelleyen faktörleri keşfederler. Öğrenme için yeni stratejiler tespit ederler ve bunları uygulanır hale getirerek değerlendirmeler ve genellemeler yaparlar (Dinç,2002).¹³

Örgütün, öğrenmeyi öğrenmeye başlaması için, çalışanlarını tam olarak geliştirmesi, eğitmesi ve örgütün yönünü (vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini) bu gelişmiş kapasitenin kullanımına imkan tanıyacak şekilde oluşturması gerekmektedir (Coşkun,2003).¹⁴

Birlikte öğrenmeyi öğrenen örgütler, aynı zamanda belli bir olgunluğa erişmiş ve öğrenme konusunda ortak bir örgütsel bilinci elde etmiş örgütlerdir. Bu bilinçle hareket eden örgütler, bu sayede çevresel değişkenler karşısında daha hızlı ve değişime uyum sağlayıcı şekilde davranabileceklerdir.

E) ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Öğrenme, bireylerin yaşamında nasıl bir süreç şeklinde gerçekleşiyorsa, örgütlerin yaşamında da belirli bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç, bütün çalışanların katılımını, bilginin paylaşılmasını ve örgütsel düzeyde yayılmasını,

¹³ <http://www.angelfire.com> (16.10.2002).

¹⁴ <http://www.bilgi.8k.com> (03.12.2003)

çevreyle sürekli iletişim halinde bulunarak değişen koşullardan haberdar olunmasını ve buna göre çalışanların kendilerini geliştirmelerini gerektirir.

Örgütsel öğrenme süreci dört aşamada toplanmaktadır:

- Bilginin Yaratılması
- Bilginin Örgütsel Düzeyde Yayılması
- Bilginin İçselleştirilmesi
- İçselleşen Bilginin Kullanılması

1. Bilginin Yaratılması

Bilgi, günümüz koşullarında örgütlerin sahip olmaları gereken ve rekabette avantaj sağlayan en önemli sermayedir. Bu sermayeyi akıllıca kullanan örgütler ise her zaman daha başarılı olacaktır. Örgütsel öğrenme sürecinde de bilginin yaratılması ve buna yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bu sürecin ilk aşamasını oluşturmaktadır.

Bu aşama, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır. Bu anlamda dış ve iç bilgiden söz edilebilir. Dış çevreye ilişkin olarak gerçekleşen dış bilgi, örgütün içinde bulunduğu toplumsal yapı, ekonomik faktörler, teknolojik gelişmeler ve politik düzenlemelerden oluşmaktadır. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda, örgüt içinde ortaya çıkmaktadır. Örgütün üstün ve zayıf yanlarının analiz edilmesi, yeni bilgi elde etmeye yönelik ortamların yaratılması, örgüt içerisinde farklı bölümler arasında beyin fırtınalarının yapılması, örgütte yeni bilgilerin oluşturulması açısından önemlidir (Yazıcı, 2001: 124).

2. Bilginin Örgütsel Düzeyde Yayılması

Bu aşamada, örgüt tarafından elde edilen bilgilerin örgütsel düzeyde aktarılarak, bu bilgilerin yeni bilgi üretmek amacıyla bireylere dağıtılması ve paylaşılması gerçekleştirilir. Bu noktada örgütün, bilgilerin bireylere nasıl dağıtılacağını ve paylaşımın nasıl gerçekleştirileceğini ortaya koyması gerekmektedir. Bu aktarımın sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ise, örgüt tarafından oluşturulan ve bireylerin soru sormalarına, sorgulama yapmalarına, öğrenmelerine ve öğrendiklerini birbirlerine iletmelerine olanak sağlayan bir ortamın olmasına bağlıdır. Böyle bir ortamın

oluşturulabilmesi için de yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinden yararlanılması, insan kaynakları yönetiminin daha etkin hale getirilmesi, grup ve takım çalışmalarının geliştirilmesi gerekmektedir (Seymen ve Bolat, 2000: 58-59).

Bilginin örgüt içerisinde dağıtılması ve paylaşılması aynı zamanda büyük bir sinerjinin de oluşmasını sağlayacaktır. Bilginin bu şekilde yayılması, örgütsel öğrenme sürecinin de daha sağlıklı ve etkin bir şekilde işlenmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde örgüt açısından yeni öğrenme fırsatlarının ortaya çıkması engellenecektir. Çünkü bilginin sadece ortaya çıkarılması veya elde tutulması tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir. Bilgi paylaşıldıkça değer kazanır ve daha farklı bilgilerin bulunmasına olanak sağlar. Dolayısıyla bilginin örgüt içerisinde yayılması örgütü daha güçlü ve başarılı hale getirecektir.

3. Bilginin İçselleştirilmesi

Bilginin sadece örgüt çalışanlarına ulaşması da yeterli değildir. Bu bilgiyi alan bireyin o bilgiyi anlaması ve anlamlandırabilmesi, yorumlaması, özümsemesi yani içselleştirmesi gerekmektedir. Bunun olmaması durumunda öğrenmenin de gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Bireylerin öğrenememesi ise örgütün öğrenmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Bilginin içselleştirilmesi, örgütsel öğrenmenin en önemli aşamalarından biridir. Bilginin paylaşılması, onun diğerleri tarafından algılanması veya kullanılacağı anlamını taşımamaktadır. Bilgiye ulaşılması veya bilginin bir bireye ulaşması ile, bireyin ondan kendine göre bir anlam çıkarması ve özümsemesi çok farklı süreçlerdir. Bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli düşünsel modellerle, varsayımlarla yaklaşır; yani seçici bir algılama sürecine girer. Bu süreç sonunda eğer birey, kendi düşünce modelleri ile yeni elde ettikleri arasında bir ilişki kurarsa, bunu içselleştirir, kendisi için anlamlı hale getirir ve uzun dönemli hafızasına yerleştirir. Bu durumda birey için öğrenme gerçekleşmiş olur (Yazıcı, 2001: 126-127). Örgütsel öğrenmede ise elde edilen bilgi örgütü etkileyeceği için tüm örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan diyalogları, bilgiyi yeterince özümseyip özümsemedikleri ve çıkartacakları anlamlar önem kazanmaktadır.

Bilgiyi içselleştirebilen bireylere sahip örgütler, örgütsel öğrenme sürecini daha iyi yöneterek, amaçlarına istedikleri doğrultuda ulaşabileceklerdir.

4. İçselleşen Bilginin Kullanılması

Bu aşamada, çalışanlar tarafından özümlenen bilginin yeni bilgiler ortaya çıkarmak üzere kullanılması gerekmektedir. Çünkü bu bilgiler kullanılmadığı sürece ya da bilgilerin kullanılmasına fırsat veren bir ortam olmadığı sürece öğrenme de gerçekleşmeyecektir. Bu durumda bilgi elde etmenin de bir yararı olmayacaktır. Dolayısıyla yönetim, çalışanları bilgiyi kullanma konusunda teşvik etmeli ve bununla ilgili olarak sorumluluklar vermelidir.

Bilginin yorumlanması ve anlam kazanması üst yönetim tarafından gerçekleştirilir. Yorumlanan ve anlam kazanan bu bilgiler doğrultusunda faaliyetlerini yürütenler ise, yorumu ve anlamı kazandıran üst yönetimden uzak olan, operasyonel birimlerdir. Bu şekilde işleyen bir sistemde, çalışanların kolektif olarak öğrenmeleri çok zordur. Çünkü, süreci oluşturan parçalar birbirinden kopuk ve bağımsız bir biçimde çalışmaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, yani örgüt içinde çalışanların bir bütün halinde öğrenebilmeleri için, bu süreçlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleri ile bağlantılı ve anlamlı bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. (Yazıcı, 2002: 128).

F) ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ GELİŞTİREN FAKTÖRLER

Örgütte sadece örgütsel öğrenmenin var olması yeterli değildir. Bununla beraber örgütsel öğrenmeyi geliştirecek ve sürekli işleyen bir hale getirecek yaklaşımların benimsenmesi ve buna göre adımların atılması gerekmektedir. Bu noktada örgütsel öğrenmeyi geliştiren en önemli faktörler paylaşılan vizyon ve örgüt kültürüdür.

1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğe ilişkin bir resim oluşturabilme şeklinde ifade edilebilir. Bu, aynı zamanda ileriye görebilme ve tanımlamayı içerir. Paylaşılan vizyon ise, çalışanlar tarafından benimsenen ve geleceğe dair paylaşılan bir görüştür. Örgüt içerisinde de kişisel vizyonların paylaşılan vizyonlara dönüşmesi gerekmektedir. “Çünkü örgütün tümü içinde, herkesçe derinden paylaşılan bir amaç, değer ve görev duyguları olursa, o örgüt başarıya ulaşabilir (Arat, 2001: 164).

Paylaşılan vizyon bir fikir değildir, etkili bir güçtür. Bu da, çalışanların paylaşılan amaçlar ve değerler doğrultusunda öğrenmesini kolaylaştıracaktır. Bundan dolayı örgüt için büyük bir önem taşımaktadır; çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı

ve enerjiyi sağlamaktadır. Bu enerji, örgütün öğrenme becerisini geliştirmesi açısından destekleyici bir faktör olacaktır. Kişisel vizyonlar nasıl bireylerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Senge, 2004: 227).

Paylaşılan vizyona sahip örgütler açısından bugünün ne kadar iyi olduğu değil, yarının bugünden daha iyi olması gerektiği önem kazanmaktadır. Bu düşünceler, gelişmiş bir yönetim felsefesine sahip olan her örgütün geleceğinin aydınlatılmasında ve gelişmesinde kullanılan vazgeçilmez dinamikler oluştururlar. Geleceğe yönelik herkesin düşüncesi alındığında; örgüt çalışanlarının, kendilerine olan güvenleri artacak ve kendilerini örgütün vazgeçilmez birer parçası olarak görebileceklerdir (Şimşek, 1999: 388). Bu olumlu psikolojik ortam, çalışanların öğrenmeye olan isteklerini artırarak örgütsel öğrenmenin gelişmesini sağlayacaktır.

2. Örgüt Kültürü

Kültür, bir grup insanın paylaştığı ve onların algılamalarını, düşüncelerini, duygularını, davranışlarını belirleyen kurallar ve değerler bütünüdür (Özkalp ve Oğuz, 1998: 50). Örgütlerin de bu insan grupları gibi, diğer örgütlerden farklı olarak kendilerine özgü kültürleri vardır. Bu kültür, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan değerler, beklentiler, anlayışlar, kurallar ve inançlar bütünüdür. Bununla beraber örgütün misyonunu yansıtarak örgüte kimlik duygusu kazandıran en önemli unsurdur (Köse ve Gülgün, 1997: 278).

“Örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında yol gösterici bir kontrol aracıdır. Öte yandan örgüt kültürü, örgüt için neyin önemli olduğunu belirleyerek bireyler arası ilişkileri ve etkileşim biçimini etkilemektedir” (Özkaya,2004).¹⁵

Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütte çalışanlar için ortak davranış kuralları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne şekilde davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir.

¹⁵ <http://www.foreigntrade.gov.tr> (29.01.2004)

Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü, örgüt içerisinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan örgütlerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidererek içsel bütünlüğü ve birliği, ortak inanç ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır (Gürel,2004).¹⁶

Örgüt, belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumdaki bireylerin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında gösterdiği belirli tavırları vardır. Örgüt için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür (Erdoğan, 1997: 121). Çünkü örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşur (Gürgeç, 1997: 159).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi, ancak öğrenmenin örgüt kültürünün önemli bir parçası olması ile mümkündür. Örgüt içerisinde oluşan kültür, eğer çalışanların öğrenmesini olumsuz yönde etkiliyorsa ya da engelliyorsa, bu durumda mevcut kültürdeki kurallar ve değerler sisteminin değiştirilmesi gerekmektedir.

Etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, bir örgüt kültüründe bulunması gereken temel nitelikler sürekli öğrenme, açık ve doğru bilgi, sorumluluk, şeffaflık ve demokratik davranış şeklinde özetlenebilir (Yazıcı, 2001: 133).

Bu bölümde öğrenme ile ilgili olarak genel bilgiler ve örgüt geliştirmenin önemli bir unsuru olarak bahsedilen örgütsel öğrenme konusu incelendi. Görüldüğü üzere örgütsel öğrenme, örgütlerin vazgeçemeyecekleri ve onları değişime uyum sağlamaya yöneltten en etkili faktörlerden biridir. Aynı zamanda örgüt geliştirmenin temelini oluşturabilecek bir felsefedir. Bundan dolayı örgütsel öğrenmenin örgüt geliştirme sürecindeki yeri çok önemlidir. Bundan sonraki bölümde ise öğrenme ve örgütsel öğrenme ile ilgili bilgiler doğrultusunda, örgütsel öğrenmenin örgüt geliştirme sürecindeki yeri ve önemi incelenecektir.

¹⁶ <http://www.cvtr.net> (29.01.2004)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ ROLÜ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YOLUYLA ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE BAŞARI KOŞULLARI

I. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ

“Örgütlerde oluşan gelişme hareketi, öğrenebilme kapasitesine bağlıdır ve örgütsel öğrenme sayesinde çalışanlar, örgüt hakkındaki düşünce ve duygularıyla bu gelişme sürecine katkıda bulunurlar” (Seymen ve Bolat, 2000: 174). Dolayısıyla, bu süreçte örgütsel öğrenmenin önemli bir rolü bulunmaktadır. Daha önce örgüt geliştirme süreci anlatılmıştı. Burada ise örgüt geliştirme sürecinde örgütsel öğrenmenin rolüne yer verilecektir.

A) DEĞİŞİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ VE FARK EDİLMESİ AŞAMASINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ

Örgütlerde varolan gelişim süreci, daha önce de bahsedildiği gibi, değişime yönelik birtakım ihtiyaçların hissedilmesi ve farkına varılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin sağlıklı ve etkili bir şekilde işleyebilmesi noktasında en önemli faktör örgütsel öğrenmedir.

Örgütsel öğrenme aracılığı ile çalışanlar bilgi, düşünce ve duygu paylaşımına girerek hem kendilerinin hem de örgütün gelişimi açısından bir süreç başlatırlar. Bu süreçte, yapılan hatalar ve ortaya çıkan olumsuzluklar, örgütün değişim ihtiyaçlarını fark etmesinde ve değişimi gerçekleştirmeye yönelik harekete geçmesinde teşvik edici bir güç olacaktır. Bütün bu girişimler ise ancak örgütün öğrenmesiyle mümkün olacaktır. Bu sayede hatalar ve olumsuzluklar düzeltilerek, örgütün gelişiminin ve değişiminin önü açılmış olacaktır. Bunun için de gelişimi ve değişimi destekleyici bazı faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler aşağıda anlatılmıştır.

1. Tutum Değişikliği ve Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması

Örgüt geliştirme sürecinin bir değişim süreci olduğu göz önüne alındığında, bu süreçte, çalışanların tutumlarının ve davranışlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla, tutumların ve davranışların da buna yönelik olarak değiştirilmesi gerçekleşmelidir. Bu noktada bazı çalışanlar değişime direnç gösterebilirler.

“Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi ve yükseltilmesi amacıyla örgütte girişilen değişimlere karşı direncin önlenmesi başarılı yönetimin temel koşuludur”(Şimşek ve Akın, 2003: 302).

Değişimin getireceği yeni bir düzen ve belirsizlik, çalışanların direnç gösterme şeklinde davranmalarına sebep olacaktır. Mevcut düzenlerinin, alışkanlıklarının ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin bozulacağı endişesiyle değişimi engellemeye çalışacaklardır. Bundan dolayı, çalışanların bu yöndeki olumsuz ve değişimi engelleyici tavırlarının, yerini olumlu ve yapıcı davranış tarzına bırakmasını sağlayacak bir yaklaşımın, örgüt tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Bu yaklaşım çerçevesinde, çalışanlara gelişimin ve değişimin gerekliliği, bu değişimin kendilerine olumsuz şeyler getirmeyeceği anlatılarak, çalışanların bu konuyu iyice öğrenmeleri sağlanmalıdır. Tabii ki, sadece düşüncedeki değişiklikler önemli değildir. Diğer taraftan bu öğrenilenlerin, tutumlarda ve davranışlarda da değişikliğe yol açması gerekmektedir. Böylece, tutum değişikliği ile birlikte değişime direncin ortadan kaldırılması sağlanacaktır.

2. Yeni Davranışların Geliştirilmesi

Değişimi başlatmaya yönelik tutum değişikliğinden sonra, oluşacak bu yeni duruma göre yeni davranışların ortaya çıkarılması ve bunların geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü, eski davranış kalıpları ile değişimin getireceği yeni ortama uyum sağlamak yeterli olmayacaktır.

Çalışanların yeni davranış biçimlerine hazır olmaları açısından, örgütün eğitim desteğini vermesi ve devam ettirmesi önemlidir. Çalışanların davranışlarında istenilen yönde bir değişim yaratmak için iletişim, grup üyeliği, karar verme, liderlik, işbirliği ve rekabet gibi temel örgütsel süreçlerdeki sorunları çözme, potansiyel çatışma alanlarını denetim altında tutma, insan davranışlarını tanımlama ve iyileştirme, kariyer planlama, takım çalışması gibi yöntemlerden yararlanmak gereklidir. Bu süreçte, çalışanlar ne kadar çok şey öğrenirlerse değişime karşı olumsuz tutumları da o kadar değişecektir. Bu da, çalışanların yeni davranışlar geliştirmelerine katkıda bulunacaktır (Özkara, 1999: 99).

Çalışanlar örgütsel öğrenme yoluyla, çevrede meydana gelen değişikliklerin farkına vararak, davranışlarını da bu yönde geliştirme eğiliminde olacaklardır. Dolayısıyla, öğrenmenin, çalışanların yeni davranışlar geliştirmelerini kolaylaştırıcı yönde etki yaptığını belirtebiliriz.

3. Örgütsel İletişimin Etkinleştirilmesi

İletişim, gerek bireysel gerekse toplumsal yaşantımızın vazgeçilmez bir unsurudur. Bireyler arasında bilgi, duygu ve düşüncelerin paylaşıldığı bir süreçtir. Çalışma hayatında, örgütte geçirdiğimiz süre boyunca da iletişim olgusunu kullanmaktayız. İletişim, bireyin gündelik yaşamında önemli olduğu kadar, örgütün başarılı şekilde yönetimi için de yaşamsal bir araçtır. Bu çerçevede örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölümler, gerekse örgüt ile çevresi arasında gerçekleşen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi olarak tanımlanabilir (Budak-Solakoğlu ve Budak, 1994: 376-378).

Örgütler, hem bireysel hem de grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadır. Diğer taraftan, rekabetçi ve dinamik çevre koşullarının da dikkate alınarak çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir örgütsel iletişim sisteminin kurulması, örgütsel gelişmenin ve değişimin gerçekleşmesi açısından önemlidir (Halis, 2000: 530). Böyle bir iletişim sisteminin var olması, örgütün başarılı olmasına en önemli katkıyı getirir. Böylece, sorunlar her sorumluluk düzeyinde çözülebilir. Ancak öncelikle çalışanların bu tür bir iletişimi istemeleri ve birbirlerini dinlemeyi kabul etmeleri gerekmektedir (Altuğ, 1997: 105).

Çalışanların değişime hazır olmaları, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, örgütsel öğrenmeye elverişli bir ortamın sağlanması, bu süreçte örgütsel öğrenmenin rolünü artıracak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, örgütsel iletişim etkinleştirilmesi ve sağlıklı bir şekilde işletilmesiyle mümkün olacaktır. Çünkü, çalışanlar birbirleriyle ve dış çevreyle sorunsuz bir şekilde iletişim kurabildikleri ölçüde daha etkin bir öğrenme gerçekleştireceklerdir. Bununla birlikte, örgüt içi ve dışı iletişim kanallarının kapalı ya da sorunlu olması, örgütsel öğrenmeyi engelleyici bir etki yapacaktır.

Örgüt içerisinde dikey bir iletişimin var olması tek başına yeterli değildir. Yani sadece üst yönetimden alt kademe çalışanlarına ya da alt kademedeki yukarı doğru bir akışın olması doyurucu bir iletişimi gerçekleştirmeyecektir. Önemli olan çok yönlü bir akışın sağlanmasıdır. Çünkü aksi takdirde, taraflar arasında bir kopukluk meydana gelecektir. Dolayısıyla, çalışanların gerek birbirleriyle gerekse yöneticilerle duyu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabildikleri, birbirlerine güven duydukları huzurlu ve çalışanları destekleyici bir ortamın olması, örgütsel iletişimin daha etkin olmasını beraberinde getirecektir.

Örgütsel iletişimin etkinleştirilmesi ise, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirip öğrenmeye zemin hazırlamakla beraber, değişime olan direncin ortadan kalkmasına ve çalışanların değişime yönelik yeni davranışlar geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

4. Değişim Kültürünün Yaratılması

Örgütün, gelişim sürecinin başında yapması gereken önemli faaliyetlerden biri de değişimi destekleyici bir kültürün oluşumunu sağlamak olmalıdır. Böylesi bir kültürün yaratılması, çalışanların değişimin gerçekleşmesine yönelik davranışlar içerisinde bulunmasına katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla mevcut örgüt kültüründe bu yönde birtakım değişiklikler yapılmalıdır. Değişimi engelleyici değerlerin ve inançların değiştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, örgütün değişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili olarak sürekli yeni şeyler öğrenmesi ve örgütsel öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılmış olması, değişim kültürünün yaratılmasına destek olacaktır.

Değişim kültürü, yöneticilerin ve çalışanların, yeniliklere ve değişik fikirlere açık hale geldikleri, hatta bu fikirleri sürekli arama alışkanlığı geliştirdikleri bir kültürdür. Değişim kültürü, değişim çabalarını dinamik bir temele oturtmak ve bu çerçevede, bireysel ve takım halinde çalışma alışkanlıklarını, değişimi içerecek şekilde geliştirmek amacını taşımaktadır. Değişim çabalarında, örgüt kültürünün, bu çabalara uyum sağlamasına fırsat verilmediği takdirde, rahatsızlıklar, endişeler ve direnç gibi sonuçlar söz konusu olacaktır (Düren, 2000: 240-241).

Örgüt çalışanlarının beklentilerindeki ve çevre koşullarındaki hızlı değişim ve buna yönelik olarak değişim kültürünün yaratılması ihtiyacı, beraberinde örgütsel öğrenmenin önemini de ortaya çıkarmaktadır. Çünkü bu noktada, ihtiyaç duyulan bilginin elde edilmesi, örgüt düzeyinde yayılması ve kullanılması, çalışanların

çevrelerindeki değişiklikleri izlemeleri ve öğrenmeleri, değişim kültürünün yaratılması açısından etkili olacaktır.

5. Değişim Yönetimi

Değişim, örgütlerin yaşaması, etkinliği ve büyümesi için zorunlu ve kaçınılmaz olmakla beraber, aynı zamanda yönetilebilen bir süreçtir. Çünkü, örgütlerde değişimin durdurulmasından ya da belli bir noktada tutulmasından söz edilemez. Dolayısıyla, değişimin örgütün tümünü ve çevresini etkisi altına aldığı bu dinamik ortamda, değişim yönetimi gerekmektedir. Değişim yönetiminde başarının anahtarı ise değişim gerekliliğinin herkesçe kabul edilmiş olmasıdır. Zaten, değişim yönetiminin de öncelikli amacı, değişimin gerçekleşmesine dair ortak bir kabulün oluşturulmasını sağlamaktır (Geybullayev, 2002: 123).

Değişim yönetiminin amacı, örgütleri, değişim karşısında, hangi olanakları kullanarak uygun yenilenmeyi yapmaları gerektiği konusunda, sürekli olarak uyanık tutmaktır. Örgütü, rekabet koşullarını bilmek, katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerinin geliştirilmesi, insan kaynağında yaratıcı potansiyelin belirlenmesi, sinerji ve yenilik yaratacak yatırımların yapılması, örgütsel öğrenme becerilerinin kazanılması ve geliştirilmesi konularını yakından takip etmeye yönlendirmektedir (Düren, 2000: 230-231).

Değişim yönetimi, örgütü değişime zorlayan faktörlerin belli bir plan dahilinde ele alınarak, sürekli bilgi alışverişi ve öğrenmeyle beraber değerlendirilip, çalışanların değişim doğrultusunda yönlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte örgütsel öğrenmenin önemini göz ardı etmemek gerekir.

Örgütsel öğrenmeyle beraber, değişimin yönetilmesi de daha etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleşecektir. Örgüt, sürekli öğrenme, paylaşma ve gelişme kültürü yaratacak sistemleri kurduğu takdirde, değişimi ve dönüşümü sürekli kılacaktır. Bu noktada, öğrenmenin değişim yönetiminin amacına ulaşması açısından önemli ve etkili bir faktör olduğu söylenebilir (Toktamışoğlu, 2001: 250).

Değişimin yönetilmesinde diğer bir husus da, örgüt kültürünün değişim süreci ile uyum içinde olması gerektiğidir. Öğrenmenin de bu uyumun gerçekleşmesine katkıda bulunmasıyla beraber, değişim istenilen şekilde yönetilebilecektir.

B) SORUNU TANIMLAMA AŞAMASINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ

Örgüt geliştirme sürecinde, sorunun ne olduğunun belirlenmesi ve buna yönelik bilgilerin elde edilerek soruna ilişkin bir tanımlama yapılması, daha önce de belirtildiği üzere, bu sürecin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Örgütün geçmiş deneyimlerinden ve hatalarından öğrendiği bilgi ve becerileri bu süreçte kullanması ise, sorunun tanımlanması aşamasında örgüte faydalı olacaktır.

1. Sorunun Tanımlanması

Sorunun tanımlanması, örgütün gelişebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi açısından en önemli aşamadır. Bu aşamada, örgütsel öğrenmenin etkili ve önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Örgüt, öğrenmeyi kesintisiz bir şekilde devam ettirebildiği sürece, sorunların farkına daha çabuk vararak tanımlamasını yapabilecektir.

Çoğu kez, gerçek sorunu anlamada bazı güçlükler ortaya çıkabilmektedir. Bireysel algılamada ortaya çıkan birtakım sorunlardan dolayı, bilgiler gerçek anlamından saptırılarak yanlış bir şekilde değerlendirilebilmektedir (Can, 1999: 244).

Bu noktada, örgütsel öğrenmenin hataların en aza indirilmesinde ya da ortadan kaldırılmasında etkin bir rol oynayacağı ifade edilebilir. Öğrenmeyle beraber, hem çalışanlar hem de örgüt kendi gelişimini sağlayarak olaylara daha farklı açılardan da bakma becerisini kazanacaklardır. Algılamada ortaya çıkan sorunlar ise ancak bu şekilde aşılabilir.

“Öğrenme, sadece yeni bilgilerin kazanılması değildir; daha ziyade, gözlemlene, deneyler yapma ve deneyimin oluşturduğu kolektif bir süreçtir. Bu süreç, sorunlarla ilgilenmek ve sorunların olası sebeplerini ortaya çıkarmak üzere harekete geçirilebilir”(Canman, 1995: 113).

Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren örgüt, çalışanların soru sorması, düşünmesi, tartışması, duygu ve düşüncelerini paylaşmalarına olanak veren bir ortam yaratır. Sorunun tanımlanması aşamasında da, soruna yol açan faktörlerin ortaya çıkarıldıktan sonra, elde edilen bilgilerin herkes tarafından tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu etkinliği yapmadaki amaç, sorunun nedenleri hakkında fikirler

üretmek ve herkesin düşünce ve tavsiyesini alarak bu sürece katılmalarını sağlamaktır (Çalık, 2003: 52-53).

Görüldüğü üzere, sorunun tanımlanması aşamasında yapılması gerekenler ile örgütsel öğrenme ikliminin yarattığı ortam ve beraberinde getirdikleri örtüşmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin bu aşamada, destekleyici ve geliştirici bir fonksiyonu yerine getirdiği belirtilebilir.

2. Bilginin Elde Edilmesi ve Kullanılması

Sorunun tanımlanması aşamasında yapılması gereken en önemli faaliyet, bilginin elde edilmesi ve bu bilginin amaca uygun olarak istenilen şekilde kullanılmasıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği bir örgütte ise bilgilerin elde edilmesi ve kullanılması daha etkin bir şekilde gerçekleşecektir.

Hızlı teknolojik ve ekonomik değişimler nedeniyle, örgütler son derece karmaşık bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu değişim ortamında ise öğrenme çok kritik bir öneme sahip durumdadır. Örgütleri öğrenmeye zorunlu hale getiren önemli bir faktör de her şeyin bilgi üzerine inşa ediliyor olmasıdır. Örgütlerin bilgiyi elde edebilmeleri, kullanabilmeleri ve sürekli yenileyebilmeleri için öğrenmeyi sürekli bir faaliyet haline getirmeleri ve takım halinde öğreniyor olmaları gerekmektedir. Öğrenmenin örgütün bütün kanallarına yayılması ve çalışanların kendi alanlarıyla ilgili yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması, yeni bilgiler elde edilmesine yönelik önemli faaliyetlerdir (Öğüt, 2001: 115-116).

Bilgi ediniminin ve örgütsel öğrenmenin birbirini destekleyici fonksiyonlara sahip olduğu ifade edilebilir. Çünkü, örgüt bilgi elde ederek daha çok şey öğrenmekte ve öğrendikçe de yeni bilgilere ulaşabilmektedir. Bu şekilde, sorunları daha kolay bir şekilde belirleyip analiz ederek, gelişimine giden yolda önemli bir adım atmış olmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, sadece bilgiyi elde etmenin yeterli olmadığıdır. Yapılması gereken temel şey, bilginin doğru bir şekilde kullanılarak amaca uygun programlar geliştirebilmektir. Örneğin, “Çalışanların yöneticilere karşı olumsuz tavırlarını ve yönetimle arasındaki çatışmayı azaltmak için, çalışanlara yönelik sosyal ve duygusal yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği” şeklinde bir bilgiye sahip olunsun. Bu durumda amaç, olumsuzluğu gidermek ve çatışmayı azaltmaktır. Buna yönelik plan,

programlar geliştirilebilir. Örneğin, çalışanlarla yöneticilerin birlikte olacağı bir akşam yemeğinin düzenlenmesi ve burada onlara yaptıkları çalışmalardan ötürü teşekkür ve destek mesajları verilmesi ya da buna benzer faaliyetlerin yapılması sağlanabilir.

Örgüt için en büyük ve değerli hazine, örgütün öğrendiği ve deneyimleri sonucunda sahip olduğu bilgilerdir. Bu bilgiler, örgütü sürekli kılarak gelişimini, kalıcılığını ve üstün olmasını sağlayacaktır. Örgütlerin bunun farkında olması, onları farklı kılacaktır (Toktamışoğlu, 2001: 261).

C) TEŞHİS AŞAMASINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ

Toplanan bilgilerin sistematik bir şekilde değerlendirildiği bu aşama, örgüt geliştirme sürecinin önemli adımlarından biridir. Bu aşamada örgütsel öğrenmenin, teşhisin doğru bir şekilde yapılmasına yönelik ve yeni bakış açıları kazandırıcı bir etkisi olmaktadır. Yeni bakış açılarıyla birlikte sorunlara ilişkin neden-sonuç ilişkileri daha farklı açılardan incelenerek, teşhis sürecine katkıda bulunacaktır.

Her yeni bilgiyi değerlendirerek kabul edecek ve dikkate alacak bir düşünüş şeklinin geliştirilmesi, örgütün öğrenmesini ve sorun yaratan süreçleri görme gücünü güçlendirecektir. Bu güçlülük, örgütün sorunları sağlıklı bir şekilde teşhis etmesine yardım ederek etkinliğini sağlayacaktır.

Teşhis süreci içinde yapılacak iç ve dış çevre analizleri de, teşhisin doğru yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Hızlı değişimin yarattığı sonuçlar, çevresel analizlerin yapılmasını ve buna göre teşhisin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Örgütler, yaşamlarını belli bir çevre içerisinde devam ettirerek ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Örgütle çevre arasındaki bu etkileşimden dolayı, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen her türlü değişim, örgütün stratejilerini ve politikalarını da etkilemektedir. Dolayısıyla, değişime paralel olarak çevresel bir analizin yapılması, örgütün sorunları teşhis etme sürecine katkıda bulunarak gelişimini sağlaması açısından önemlidir.

Örgütlerin hem iç hem de dış çevresi sürekli değişmekte, gelişmekte ve yenilenmektedir. Rekabet, yenilik, teknoloji, toplumsal ve iktisadi yapı, hukuki ve politik koşullar gibi çevreyi oluşturan ana unsurlar, örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri, gelişmeleri ve büyümeleri için daha çok öğrenmelerini, öğrenilenlerin daha

çok uygulamaya geçirilmesini ve yeni çalışma metotlarının kullanılmasını gerektirmektedir (Taştan,2004).¹⁷

Çevresel değişimler çok hızlı olduğu için, örgütler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu değişimler beraberinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama ve sınırlama gibi güçlükleri de taşırlar. Dolayısıyla bu süreçte sistematik şekilde çevresel analizler ve teşhisler yapan, sürekli öğrenen örgütler, bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkin olmaktadır. Çünkü, çevresel analizler, örgüte fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma sağlayacaktır (Eren, 2000: 131).

Çevresel analiz sürecinde, örgütsel öğrenmenin de önemli bir rolü ve katkısı bulunmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme bu boyutta, örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlama sürecidir. Bu nedenle ilk olarak örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda, örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilmesi ve böylece çevre koşullarındaki değişimin yönünün niteliğinin ortaya konulması gerekmektedir. Dış çevre analizi ile örgütün karşı karşıya olduğu tehditler ve önündeki fırsatların neler olduğu belirlenmektedir. İç çevre analizi ise örgütün, dış çevre koşullarına ilişkin olarak öğrendiği değişim alanlarına ne ölçüde uyum sağlayabileceğini tespit etmesine olanak sağlayacaktır. Bu tespitler, öğrenme sürecinin her aşamasında örgüt yönetimine yol gösterecektir (Seymen ve Bolat, 2000: 58).

Örgütsel öğrenme süreci içinde yeni bilgilerin elde edilmesi ve kullanılması, çevresel analiz için önemli katkılar sağlayacaktır. Çünkü çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerin ortaya çıkarılması için yeterli miktarda geçerli bilginin toplanması gerekmektedir. Bu bilgilerin toplanması, aynı zamanda örgütlerin sürekliliği ve gelişimi için de hayati bir önem taşımaktadır (Dinçer, 1998: 171).

Görüldüğü üzere örgütsel öğrenme, çevresel analiz sürecinde örgüte büyük kolaylıklar sağlayarak gelişimine yardımcı olmaktadır. Çalışanların farklı bakış açıları kazanmalarını sağlayacak etkin öğrenme ortamlarının yaratılması ve bu ortamın sorgulayıcı ve örgüte ilişkin tüm süreçleri analiz etmeyi geliştirici yönde olması, çevresel analizlerin ve teşhislerin daha sağlıklı yapılmasını beraberinde getirecektir.

¹⁷ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com> (25.03.2004)

D) FAALİYET PLANI VE MÜDAHALE AŞAMASINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ

Bu aşama, daha önce de değinildiği üzere değişikliklerin uygulanmasına yönelik faaliyet planının hazırlandığı ve sorunun çözümüne uygun müdahale tekniğinin seçildiği aşamadır. Bu süreçte önemli olan, değişimi içeren bir faaliyet planının hazırlanarak örgüte bu yönde müdahalede bulunmaktır. Örgüt eğer gerçekten gelişmek ve değişmek istiyorsa, söz konusu bu faaliyetleri örgütsel öğrenmenin ışığında yapması onu her geçen gün daha ileriye götürerek sorunları çözmesini kolaylaştıracaktır.

Bu aşamada hazırlanacak olan faaliyet planı ve yapılacak müdahale, çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarmalarıyla, bilgi ve becerilerini geliştirerek bu süreçte kullanmalarıyla ve mevcut durumu sorgulayıcı bir tarzda değerlendirmeleriyle birlikte daha etkin ve başarılı olacaktır. Bu da ancak örgütsel öğrenmeyle mümkün olacaktır. Çünkü örgütsel öğrenmenin, çalışanların öğrenmesine ve potansiyellerini geliştirmelerine yönelik bu yaklaşımı, verimli bir çalışma ortamı için sağlam bir zemin oluşturacaktır. Bu zemin üzerinde yapılacak çalışmalar ise, örgütün kendini yenileyerek gelişmesini sağlayıcı yeni fırsatlar yakalamasına ve bu fırsatları değerlendirmesine yol açacaktır.

Faaliyet planı içerisinde, değişikliklerin uygulanmasına yönelik değişim stratejilerinin belirlenmesi de önemlidir. Bu stratejilerle birlikte, değişimin her yönden daha etkin bir şekilde gerçekleşmesine çalışılacaktır. Değişim stratejilerinin belirlenmesi ve faaliyet planının hazırlanmasından sonra ise, uygulamayı yapmak üzere örgüte müdahale edilerek sorunun çözümlenmesi amaçlanmaktadır.

1. Değişim Stratejilerinin Belirlenmesi

Örgütsel gelişimin gerçekleşmesine yönelik faaliyet planı hazırlanırken, değişim stratejilerinin de bu gelişimi destekleyici ve sorunun çözümünü sağlayıcı bir şekilde belirlenerek uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Belirlenecek stratejiler içerisinde en önemlisi, öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılması ve süreklilik içeren bir faaliyet haline dönüştürülmesidir. Örgütsel öğrenme, yapılacak olan faaliyetlerin temelini oluşturmalıdır.

Örgütsel gelişimin başarısı veya başarısızlığı yalnızca değişime direncin azaltılması ve sorunun doğru biçimde tanımlanmasına bağlanamaz; aynı zamanda

değişim uygulaması için seçilen stratejiler de önemlidir. Yöneticilerin esnek olması, öğrenme açlığı hissetmeleri, yeni fikirlere açık olması, istekli ve değişime hazır olması önemlidir. Örgütün bu stratejiler eşliğinde yapacağı faaliyetler, örgütsel gelişimi olumlu yönde etkileyecektir (Keçecioğlu, 2001: 55).

Faaliyet planı oluşturulurken izlenmesi gereken bir diğer strateji de, örgütün değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve çevreye uyum sağlayabilmesidir. Bunu yapabilmesi için de sürekli öğrenmesi, öğrendiklerinden sonuçlar çıkarabilmesi ve bunları değişimi sağlamak üzere kullanabilmesi gerekmektedir.

Bir diğer önemli nokta da, örgütün değişim stratejilerinin örgüt kültürü ile uyum içinde olmasına dikkat ederek belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Aksi takdirde, ortaya çıkacak uyumsuzluk, beraberinde çatışmayı getirerek örgütsel gelişmeyi engelleyecektir. Dolayısıyla, faaliyet planının değişim stratejisi ile örgütsel kültürün uyumu çerçevesinde oluşturulması ve adımların buna göre atılması, örgütün gelişimi yönünde önemli katkılar sağlayacaktır.

Günümüzde yaşadığımız değişim hareketi ile birlikte bilgi teknolojileri, çalışanlara yeni birtakım düşünme, düzenleme, birleştirme ve öğrenme yollarının kapılarını ardına kadar açmaktadır. Bu yeni teknolojileri ya da yönetim ve değişim stratejilerini kavrayabilmenin ve bunlara uyum sağlayabilmenin en etkin yolu, yeni öğrenme stratejilerini harekete geçirebilmektir. Çünkü, değişimi yaratmak ve yakalayabilmek, yeniliği ve gelişmeyi sağlamak, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek, örgütün sürekli öğrenmesiyle başarıya ulaşmaktadır (Vardar, 2001: 37).

2. Örgüte Müdahale ve Sorunun Çözülmesi

Değişim stratejilerinin belirlenerek, değişiklikleri uygulamak üzere faaliyet planının oluşturulması ile ilgili diğer bir konu da, sorunun çözümlenmesine yönelik örgüte müdahale edilmesi gerektiğidir. Buradaki müdahale kelimesi, örgüt geliştirme açısından bir öğrenme veya sorun çözme tekniğini ifade etmektedir.

Müdahale, soruna yönelik bir davranıştır. Bu nedenle herhangi bir sorun kesin olarak teşhis edilmemiş olsa bile, hissedilmiş olmalıdır. Müdahale hem yaşayarak öğrenmeyi, hem de teorik öğrenmeyi içermektedir. Çalışanlara hem sorun çözmeyi hem de öğrenmeyi öğretir. Dolayısıyla, çalışanların değişim uzmanına olan ihtiyaçları da zamanla azalacaktır. Müdahale, örgütün sadece mevcut sorunlarına da yönelik değildir.

Örgütün, sorunları teşhis etmesi ve çözümleyebilmesi için gerekli beceri ve davranışların geliştirilmesine çalışır. Böylece, çalışanların kendi takımlarını daha etkili yönetmesi, örgüt kültürünü daha iyi hale getirmesi ve örgütün gelişimini sağlayacak faaliyetlerin yapılması sağlanır (Dinçer, 1994: 82).

Örgüte yapılacak müdahale, örgüt içerisindeki sürece, örgütün yapısına, kişilere ve gruplara göre değişebilmektedir. Bunların her biri için farklı teknikler kullanılabilir. Sorunun kaynağına bağlı olarak üzerinde değişiklik yapılacak olan, küçük bir grup ya da örgütün tümü olabilir. Bu süreçte, kullanılacak teknik ne olursa olsun örgütsel öğrenmenin etkin bir şekilde ve kesintiye uğramadan devam ettirilmesi, müdahalenin başarıyla gerçekleşmesini sağlayarak sorunun çözümünü kolaylaştıracaktır.

Müdahale ile birlikte beceri ve davranışların geliştirilmesi ancak örgütsel öğrenme ile gerçekleşmektedir. Çünkü her defasında yeni bir şeyler öğrenme, beceri edinmeye ve davranışların geliştirilmesine yönelik atılmış bir adımdır. Bu adımların zamanla daha çok artırılması ve örgütün gelişmesine hizmet etmesi, örgütsel öğrenme ile mümkün olmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile birlikte yeni ve farklı bakış açılarının kazanılması, örgütün yaratıcılığını ortaya çıkarmasını ve geliştirmesini sağlayarak, müdahale aşamasında sorunun çözümüne yönelik daha etkin tekniklerin bulunmasına ya da var olan tekniklerin geliştirilmesine olanak sağlar.

Kısacası, örgütsel öğrenmenin müdahaleye yapacağı olumlu etki, müdahalenin de sorunun çözümü üzerinde benzer etkiye yol açmasını sağlayacaktır. Ortaya çıkacak sorunların her defasında başarıyla çözümlenmesi ise, örgütün daha çok gelişmesini sağlayacağından, bu noktada örgütsel öğrenmenin örgütün gelişmesine yapacağı katkı, göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Dolayısıyla, örgüt geliştirme unsuru olarak örgütsel öğrenme etkin bir rolü yerine getirmektedir.

E) SONUÇLARI DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ

Faaliyet planının uygulanmasından sonra ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilerek değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiği belirlenmeye çalışılır. Örgütsel öğrenme ile birlikte bu sonuçların daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

Çünkü, örgütsel öğrenmeyle birlikte kazanılan tecrübeler bu aşamada örgüte önemli katkılar sağlayacaktır.

Öğrenmeye yeterince önem vermeyen ve örgütsel öğrenmeyi gerek örgüt geliştirme süreci içinde, gerekse diğer faaliyetlerinde geliştirmeyen bir örgütle, öğrenmeyi yaşamının vazgeçilmez parçası olarak gören ve örgütsel öğrenmeyi bir felsefe haline getiren örgütün, sonuçları değerlendirmesi aynı olmayacaktır. Biri, istenilen değişikliklerin gerçekleşmemesi durumunda, yaptığı hataları sorgulayarak başarısızlıklarından yeni bir şeyler öğrenip tecrübe edinirken, diğeri bu sonucu bir öğrenme fırsatı olarak algılamayıp, bu başarısızlıktan dolayı şikayette bulunacaktır.

İstenilen değişikliklerin gerçekleşmesi durumunda ise, örgütsel öğrenmeyi benimsemiş ve değişimi isteyen örgüt, rahatlığa kapılmak yerine, bundan sonra da yine aynı şekilde bilgi toplamaya ve öğrenmeye devam ederek gelişimini sürdürecektir. Başarının da başarısızlık kadar bir öğrenme ve gelişme fırsatı olduğunun farkında olacaktır.

Bu aşamada dikkat edilmesi ve önem verilmesi gereken bir diğer konu da, çalışanları sonuçlardan sorumlu tutmanın ötesinde ne öğrendiklerinden ve bunu nasıl kullandıklarından da sorumlu tutulması gerektiğidir. İnsanları, öğrendiklerini düşünmeye ve işlerine uygulamaya yönlendirmek, örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşması ve örgütü geliştirmesi açısından önemlidir (Toktamışoğlu, 2001: 249).

Görüldüğü üzere örgütsel öğrenme, sonuçları değerlendirme aşamasında örgütün yapıcı bir davranış tarzı geliştirmesini sağlamaktadır. Bu davranış tarzı da, örgütün gelişimini destekleyici bir yönde olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin getirdiği yaratıcı, araştırmacı, paylaşımcı bir kültür ve bu kültür içerisinde çalışanlar, diğer aşamaların tüm süreçlerinde olduğu gibi bu son aşamada da öğrenmenin getirdiği güçle başarılı ve etkili olmaktadır.

F) ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE YÖNELİK SÜREKLİ GELİŞMENİN SAĞLANMASI

Örgüt geliştirme sürecinde örgütsel öğrenmeye ne derece önem verildiği, desteklenip desteklenmediği örgütün gelişimi açısından önemlidir. Kendini geliştirmek isteyen bir örgüt, öğrenmeye verdiği önem oranında değişecektir. Bundan dolayı, rekabette başarılı olabilmek, değişime uyum sağlayabilmek ve örgütün ayakta

kalabilmesini sağlamak için örgütsel öğrenmeye yönelik sürekli gelişmenin sağlanması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenmeyi sürekli geliştirme, örgütün gelişimini de sağlayacak bir süreç olacaktır. Örgüt, ne kadar çok ve etkin öğrenirse ve de örgütsel öğrenmesini ne kadar çok geliştirirse; yani bu süreci en iyi şekilde değerlendirebilirse o oranda gelişecek ve başarıya ulaşacaktır.

“Örgütlerin öncelikle öğrenmeyi bir amaç haline getirmesi gerekmektedir. Çünkü hızla öğrenebilen, öğrendiklerini hızla birleştirebilen ve yeni beceriler geliştirebilen örgütler başarılı olacak ve başarılarını sürdürecektir “(Porter, 1997: 54).

Her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, çalışanların öğrenmeye ve öğrenmeyi geliştirmeye yönelik sürekli çaba içerisinde olmaları, örgütün gelişimi açısından önemli bir destektir. Bunun için de, mevcut durumu yetersiz bulmak ve daha çok öğrenmeye çalışmak, insan kaynağını geliştirmek, bilimsel teknikleri kullanmak gereklidir. Mevcut durumun yeterli görülmesi, örgütte büyük bir rahatlığa yol açarak örgütün öğrenmesine olumsuz bir etki yapacaktır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmeye yönelik sürekli gelişmeyi sağlamak için, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek gerekmektedir. Burada hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir şekilde geliştirmektir (Ataman, 2001: 317).

Örgütsel öğrenme açısından yukarıda bahsedilenlerin sürekli gelişmeyi sağlayabilmesi için, öğrenme sürecini destekleyici bir yönetim felsefesinin ve örgütsel iklimin oluşturulması ve bu amaçla çalışanların da buna yönelik güçlendirilmesi, yapılması gereken önemli faaliyetlerdir. Bu faaliyetler aşağıda açıklanmıştır.

1. Öğrenme Sürecini Destekleyici Yönetim Felsefesinin Oluşturulması

“Öğrenme süreci, deneyimlerin elde edildiği, bireylerin yeni bilgileri kullandığı ve yeni fikirler geliştirdiği, sorunlara çözüm bulma kapasitelerinin artırıldığı bir süreçtir.” Bu sürecin yönetim tarafından desteklenmesi ve buna yönelik bir örgütsel iklimin oluşturulması, örgütsel öğrenme açısından önemlidir (Özgen ve Türk, 1996: 73).

Herkesin kendi öğrenme tercihini kullanabilmesini sağlamak amacıyla çalışanlara farklı imkanlar sunulması, öğrenme sürecine katkıda bulunacaktır. Öğrenme yaklaşımlarını geliştirme yeteneğini edinmiş ve kendi içlerinde rekabet yerine işbirliğini tercih eden takımların ortaya çıkarılması ve desteklenmesi, bu takımların diğerlerine oranla daha başarılı olmalarına ve öğrenme sürecinden daha fazla haz almalarına yol açacaktır. Bu da, öğrenme sürecini destekleyici bir örgütsel iklim oluşturarak örgütsel öğrenme açısından gelişme sağlayacaktır (Bentley, 2000: 24-25).

Bu süreçte yapılması gereken önemli faaliyetlerden biri de, örgütteki herkesin eğitim alma, öğrenme ve kendini geliştirme konusunda teşvik edilmesi, korkunun ortadan kaldırılıp, güven yaratılarak yenilik ve gelişme için uygun ortamın oluşturulması gerektiğidir. Örgütün buna yönelik yönetim felsefesi oluşturması, örgütün öğrenmesini teşvik edici bir yaklaşım olacaktır (Aydemir, 2000: 33).

Öğrenme sürecini destekleyici yönetim felsefesi ve örgütsel iklim oluştururken, insancıl bir anlayış çerçevesinin benimsenmesi, öğrenme isteğinin oluşturulması ve korunması, çalışanların katılımının sağlanması, örgütsel amaçların içselleştirilmesi ve örgütsel bağlılığın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıda anlatılmıştır.

2. İnsancıl Bir Anlayış Çerçevesinin Benimsenmesi (Endüstriyel Hümanizma)

İnsancıl bir anlayışın benimsenmesini ifade eden endüstriyel hümanizma hareketinin temel çıkış noktası, değişimde insan unsurunun ön plana çıkartılarak örgütün demokratikleşmesini, daha insancıl bir yaklaşımın sergilenmesini ve insancıl amaçların örgüte uygulanmaya çalışılmasını sağlamaktır. Buradaki amaç, bireyin kendini geliştirmesine olanak sağlamak, demokratik bir ortamda daha etkin çalışabilmesine yardımcı olmak ve değişime uyum sürecinde ortaya çıkan zorluklarda ona destek olmaktır (Aydemir,2003).¹⁸

İnsancıl bir anlayış çerçevesinin benimsenmesi, örgüt içerisinde öğrenme sürecine de katkı sağlayıcı bir örgütsel iklimin oluşmasına yol açacaktır. Çünkü böyle bir yaklaşım, çalışanları korkutmaktan ya da cezalandırmaktan ziyade, öğrenmeleri yönünde teşvik edecektir. Bu anlayışı benimseyen bir örgüt, gelişebilmenin ve

¹⁸ <http://www.kutso.org.tr> (13.10.2003)

değişebilmenin ancak sürekli araştıran, bilgi toplayan, öğrenen ve öğrendiklerini uygulayabilen bireylerle mümkün olacağını bilir. Bu da, çalışanlara hak ettikleri değeri vermekle gerçekleşecektir.

Esneklik, bireyin benlik saygısının ve kendine güveninin sağlanması, katı disiplin ve otokratik yönetim tarzının yerini demokratik yönetime bırakması gibi bireyi psikolojik yönden rahatlatarak ve olumlu bir örgütsel iklim yaratacak faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Bütün süreçlerde bireyin odak nokta olması sebebiyle, yapılacak tüm faaliyetlerin sürekli öğrenme ve gelişme ile insancıl anlayış çerçevesinde, bireye değer veren ve onu ciddiye alan bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi, atılması gereken önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanları değersizleştirecek, onların öğrenmelerini engelleyecek ve ruhsal durumlarını olumsuz etkileyecek her türlü davranışın karşısında olmak, gelişmeyi isteyen örgütlerin yapmaları gereken önemli bir değişim çabası olacaktır. Bu açıdan olaya yaklaşarak, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde davranışların yönlendirilmesi ve faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Yapılması gereken şey, insancıl bir anlayış çerçevesi içerisinde çalışanlara yaklaşmanın ve önem verilmesi gerektiğinin unutulmamasıdır.

3. Öğrenme İsteğinin Oluşturulması ve Korunması

Örgütsel öğrenme sürecini başlatacak ve başarılı kılacak en önemli faktörlerden biri de çalışanlarda öğrenmeye yönelik bir isteğin oluşturulmasıdır. Bir şeyi istemenin o şeyi başarmanın yarısı olduğu düşünüldüğünde, öğrenme isteğinin oluşturulması, çalışanların öğrenmeyi yapılması gerekli bir ödev olarak görmelerini ortadan kaldırarak daha çok benimsemelerini sağlayacaktır. Bu da, öğrenmeyi onlar için daha zevkli hale getirerek, örgüt geliştirme sürecinde daha etkin rol almalarına olanak sağlayacaktır.

Öğrenme, isteğe bağlı bir süreçtir ve bazen öğrenme isteğini ortadan kaldıracak davranışlar görülebilmektedir. Bu, değişmeyen çevre dolayısıyla ya da çalışanların gittikçe çevrelerine duyarsızlaşmasıyla gerçekleşmektedir. Hangi sebeple olursa olsun süreç gittikçe yavaşlar ve başarı eninde sonunda çok düşük bir düzeye iner. Bundan dolayı, öğrenme isteğini ayakta tutabilmek, örgütün gelişimini ve kapasitesini artırma amacının gerçekleşebilmesi için kesin olarak gereklidir. Bunun dışında sadece öğrenme isteğinin oluşturulması da yeterli değildir. Çalışanlarda oluşturulan isteğin artarak

devam ettirilmesini ve korunmasını sağlayıcı faaliyetlerin de yapılması gerekmektedir (Bentley, 2000: 34).

Geleceğin örgütlerinde bireylerin öğrenme istekleri, örgütler için önemli değerler olarak görülmektedir. Önemli olan bilgiye sahip olmak değil, onu nasıl kullanabileceğini bilmek ve öğrenebilmektir. Öğrenmeye açık olmayan ya da bu konuya karşı yeterli derecede istek duymayan kişilerin var olduğu bir örgütte ise, değişimden söz edebilmek pek mümkün görünmemektedir (Vardar, 2001: 37).

4. Çalışanların Katılımının Sağlanması

Katılma, çalışanların örgütün gelişimini sağlama amacı doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır. Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanların işe motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara inisiyatif vermesiyle sağlanır (Ersen, 1997: 72).

Örgüt geliştirme sürecinde sürekli gelişme, sorunların analizi ve çözümü, takım oluşturma, öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve örgütün tümüne yayılması ancak tüm çalışanların katılımı ile sağlanabilmektedir. Katılımın aşağıya doğru zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek katılma isteği ile sağlanabilmesi için, üst yönetimin bunu yaratması ve güçlendirmesi gerekmektedir (Türkel, 1998: 103).

Katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte çalışanlar, işin daha etkin planlanması, yürütülmesi ve kontrolüne ilişkin görüşler üretmekte ve bu görüşlerini üst yönetime aktarmakta, sonuçta birlikte tartışarak hareket planlarını da birlikte saptamaktadırlar. Bu süreçte, gerek yöneticiler gerekse çalışanlar birbirlerinden çok şey öğreneceklerdir. Bu da, örgütsel öğrenmeyi geliştirici ve teşvik edici bir ortam oluşturacaktır (Akdemir, 1996: 91).

Yönetime katılma süreci, hem yöneticiler hem de çalışanlar için uzun bir öğrenme ve gelişme sürecidir. Çalışanlar, yönetime katıldıkça öğrenir, gelişirler; öğrenip geliştikçe de yönetime katılmaları giderek daha nitelikli olur (Peker, 1995: 122).

Görüldüğü üzere, çalışanların katılımının sağlanması, öğrenme sürecine katkı sağlayıcı bir örgütsel iklim yaratmaktadır. Bu örgütsel iklimde, çalışanların örgütsel

öğrenmeye ve örgüt geliştirmeye ilişkin bakış açıları ve davranışları da olumlu yönde gelişecektir.

5. Örgütsel Amaçların Benimsenmesi ve Örgütsel Bağlılığın Gerçekleştirilmesi

Örgütler, gerek kuruluşlarında, gerekse kuruluşlarından sonra hangi ihtiyaçları ya da hangi hedefi gerçekleştireceğini saptayarak, çalışanlara bu amaçlarını bildirir. Bu amaçlar, aynı zamanda örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve yönlendiren bir niteliğe sahiptir. Bu noktada örgütsel amaçlar, çalışanları belirli bir noktada buluşturan ve o noktaya doğru uyum içinde çalışmalarını sağlayıcı önemli bir unsurdur (Eren, 2001: 219). Bu durumda ise çalışanların örgüte bağlılıkları gerçekleşecektir.

Örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır (Balay,2000: 18). Bunlar şu şekildedir :

- Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için duyulan güçlü inanç
- Bireyin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği
- Bireyin örgütteki varlığını devam ettirmesi için duyduğu güçlü istek

Örgütsel amaçların benimsenmesi, çalışanları bu amaçlar doğrultusunda motive ederek ve onların belirli bir hedef üzerinde yoğunlaşmalarını sağlayarak, etkin bir şekilde çalışmalarına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda, örgütsel öğrenme süreci içerisinde, çalışanların sürekli öğrenmeleri ve öğrendiklerini uygulayabilmeleri açısından da onlara büyük bir güç sağlayacaktır. Dolayısıyla, öğrenme sürecinin olumsuz yönden etkilenmemesi için, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırarak, örgütsel amaçları benimsemesi ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik öğrenme faaliyeti içerisinde bulunması gerekmektedir.

Birey, örgütle uyum içerisine girdiği zaman amaçları ve örgütsel işleyişi benimseyecek ve örgütsel bağlılığı gerçekleştirecektir. Çalışanlar, örgütün amaçlarını ne ölçüde benimserlerse ve örgüte ne kadar çok bağlı olurlarsa, bu amaçların gerçekleşmesi ve örgütsel bağlılık da örgüt geliştirmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalıştıklarında, örgütün verimliliği artacak; bunun sonunda ise çalışanlar da beklediği birtakım sonuçları elde edebilecektir. Dolayısıyla çalışanlar, elde edilen sonuçların kendilerine sağlayacağı olanakların

verdiği motivasyonla, örgütsel amaçları benimseyerek bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik yeni bir öğrenme süreci içine gireceklerdir (Yıldırım, 2000: 68).

Örgütsel amaçlar herkes tarafından benimsenmişse tüm çalışanlar o örgütü her şeyiyle sahipleneceklerdir. Gerçekten örgüte bağlı insanlardan oluşan takım, örgütü yalnız bırakmayacaktır. Çalışanların örgütü sahiplenmesi, örgütün çalışanları sahiplenmesi ile mümkündür. (İzğören, 2000: 220).

Çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olması durumunda, çalışanlar örgüt yararına ve örgütün gelişmesi için daha yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirmeye başlayacaklardır. Bunun için de sürekli öğrenme çabası içerisinde olacaklardır. Bu noktada, örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenmeyi geliştirici bir yönü olduğu söylenebilir.

Bir örgüt, kendi bünyesinde örgütsel öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi amaçlıyorsa ve çalışanlar bu amacı benimsemiyorlarsa, bu durumda örgüte bağlılığı ve öğrenmeye yönelik istekleri de azalacaktır. Bu da, öğrenme açısından olumsuz bir örgütsel iklim yaratacaktır. Bundan dolayı örgütler, örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayıcı ve örgüte bağlılığı artırıcı birtakım davranışlarda bulunarak, öğrenmenin teşvik edilmesine katkıda bulunmak durumundadırlar.

6. Örgütsel Öğrenme ve Çalışanları Güçlendirme

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve bu süreçte çalışanların etkili bir güç olarak fark edilmesiyle birlikte gündeme gelen bir diğer kavram da “Çalışanları Güçlendirme” kavramıdır. Çalışanları güçlendirme, bir örgütte yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve onları geliştirme sürecidir (Koçel, 2001: 337).

Çalışanları güçlendirmenin temelinde, işi fiilen yapan bireyin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi vardır. Bu da, çalışanı motive ederek, işini daha verimli bir şekilde yapmasını sağlayacak ve örgütün etkinliğini artıracaktır. Bununla birlikte, çalışanların güçlendirilmesi, değişen çevresel koşullarda, çevreye daha çabuk uyum sağlayabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir (Akdemir, 1999: 199). Bu noktada, çalışanları güçlendirme amaçlarının örgütsel öğrenmenin içeriğiyle örtüştüğü görülmektedir.

Örgütlerde çalışanları güçlendirmek, çalışanların kendi kapasitelerinin farkına varmalarını sağlayacak fırsatlar yaratmakla, bu fırsatları engelleyici faktörleri ortadan kaldırmakla ve en önemlisi gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmekle sağlanabilmektedir (Ataman, 2001: 389). Güçlendirilen çalışan ise, daha çok öğrenme becerisi elde ederek örgütün gelişimine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla, her çalışanın güçlendirilip öğrenme faaliyetinin etkinleştirilmesiyle birlikte, örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşması söz konusu olacaktır.

Güçlendirilmiş bireyler, örgütsel bağlılıklarının da artmasıyla birlikte, yaptıkları işleri daha çok sahiplenip, bunların sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden, daha fazla sorumluluk üstlenirler ve işlerini çok sevdikleri için de etkinlikleri artar (Seymen ve Bolat, 2000: 142). Böylece, öğrenmeyi teşvik edici bir ortamın yaratılması sağlanarak örgütün gelişimi de desteklenmiş olur.

Çalışanların güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve öğrenme ortamı, katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı tarzı, örgütte yaşanan her başarı ya da başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi güçlendirmeyi etkiler (Koçel, 2001: 341).

Çalışanlar, öğrendikleri sürece daha güçlü olacaklar ve güçlü oldukları zaman da daha çok öğrenmeye yöneleceklerdir. Dolayısıyla, çalışanları güçlendirmenin örgütsel öğrenmeyi de beraberinde geliştirdiği ve güçlendirdiği söylenebilir.

Görüldüğü üzere yukarıda yapılan açıklamalar, çalışanları güçlendirmenin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve böylece örgütsel öğrenmeyi oluşturan özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel öğrenmenin yapısı incelendiğinde, güçlendirilmiş ve geliştirilmiş, başka bir deyişle öğrenmeyi ve öğrendiklerine dayalı olarak sağlıklı kararlar alabilmeyi beceren bir işgücüne sahip oldukları görülmektedir. Bu noktada, örgütsel öğrenme ile çalışanları güçlendirmenin iç içe geçmiş ve birbirlerini tamamlayan kavramlar oldukları dikkat çekmektedir.

II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YOLUYLA ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE BAŞARI KOŞULLARI

Örgütlerin, öğrenme aracılığıyla kendilerini geliştirmede başarılı olabilmeleri için yerine getirmeleri gereken bir takım faaliyetler söz konusudur. Bunun için öncelikle

esnek bir yapıya sahip olarak çevreye uyum göstermeleri, işbirliği ve takım çalışması yapmaları, çalışanlarını eğitmeleri, onları motive etmeleri, öğrenmeye yönelik bir kültür ve liderlik anlayışı oluşturmaları gerekmektedir. Söz konusu bu faaliyetler aşağıda anlatılmıştır.

A) ESNEK BİR ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTÜN ÇEVREYE UYUMU

Örgütler, giderek daha değişken ve karmaşık hale gelen bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla, örgütler esnek bir yapıya sahip oldukları ve yaşadıkları çevreye uyum gösterdikleri ölçüde varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme olanaklarına kavuşacaklardır (Ataman, 2001: 274).

Örgütlerin, sık sık değişen koşullar karşısında stratejilerini ve planlarını gözden geçirme mecburiyeti ortaya çıkmaktadır. Bu durumun oluşturacağı güçlükleri ortadan kaldırmak için, geleceği düzene sokacak olan politika, plan, program, bütçe gibi yönetim araçlarının kesin ve katı esaslara bağlanmaması, aksine çevresel koşulların değişme seyri ve eğilimine uyabilmelerini sağlayacak bir esneklikte düzenlenmeleri gerekmektedir (Yıldırım, 2000: 71).

Değişikliklere uymak için, örgüt bütün sorunları göğüsleyebilecek kapasitede ve esnek olmak durumundadır. Bu esneklik ve kapasite, örgütün insan gücü kaynaklarına bağlıdır. Yöneticiler ve çalışanlar esnek olduğu takdirde, değişen şartlar karşısında örgütsel faaliyet planının akılcı bir şekilde yenilenmesi mümkündür. Çalışanların esnek olmaması halinde ise, faaliyet planını değiştirmenin, örgütün işleyişinde bir etkisi olmayacaktır. Bu nedenle örgütün sorunu, esneklik ve uyum becerisinin bireylerde ne şekilde geliştirilebileceğidir (Schein, 1980: 20).

Etkin ve gelişmiş bir örgüt, kendine ve çevresine ilişkin sorunları çözerek çevreye uyum sağlayan esnek örgüttür. Esneklik, örgütün bir bunalım ya da darboğaza rastladığında, bu durumların gerektirdiği uyumu hemen gösterebilmesidir. Etkin örgüt, esneklik niteliği ile çevreye uyum sağlarken, uyum süreci içinde oluşacak olağanüstü durumlara da uyum gösterebilir (Başaran, 1998: 50). Böylece, uyumla birlikte yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilecektir (Apuhan, 1998: 169).

Örgütün esneklik kazanarak çevreye uyum gösterebilmesi ve gelişebilmesi için de örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmesi ve sürekli hale getirmesi gerekmektedir. Baş döndürücü bir değişimin yaşandığı günümüz koşullarında örgütler eğer öğrenemezlerse

esnek olamazlar ve gerekli uyumu gösteremezler. Böyle bir yapıya kavuşamadıkları takdirde de gelişemezler.

Örgütlerin başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli faktörlerden biri çevresidir. Bu açıdan örgütlerin ayakta kalabilmeleri için çevrenin beklentilerine cevap vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Çevredeki farklılaşmalara göre örgütün yapı, süreç ve teknolojisinde değişiklik yapması gerekmektedir (Dinçer, 1998: 202). Bunun için de örgütün esnek olması, sürekli öğrenme becerisi kazanması, öğrendiklerini sorunları çözmeye kullanabilmesi, hatalarını kabul ederek gidermeye çalışması, değişimi istemesi ve bunun için çaba göstermesi gerekir. Böylece, örgüt geliştirmede de başarı elde edilmiş olacaktır.

Örgütsel öğrenme ile birlikte örgüt, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarma becerisine sahip olarak, edindiği tecrübeleri değişen çevre koşullarına uyum süreçlerinde kullanacaktır. Böylece, değişen ve gelişen sisteme dönüşecektir. Çevresel değişikliklere hızlı tepki gösterme becerisi ve uyum ancak örgütsel öğrenme ile mümkün olmaktadır (Tutar, 2000: 132)

Bu örgütsel öğrenme süreci içinde yöneticilere de önemli görevler düşmektedir. Çünkü, günümüzde artık bilgi daha hızlı ve yaygın bir şekilde dağıtmakta ve paylaşılmaktadır. Dolayısıyla daha fazla birey ve grup, işini yapabilmek için o bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada yöneticinin rolü, geleneksel anlamda planlamak ve kontrol etmekten çıkarak, örgütün sürekli değişen amaçları elde edebilecek şekilde öğrenmesini sağlamaya ve onu esnek bir yapıya kavuşturmaya yönelmektedir (Barutçugil, 2002: 230).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel öğrenmenin örgütün esnek bir yapıya kavuşmasını sağlayıcı ve çevreye uyumunu kolaylaştırıcı bir unsur olduğu ve bu unsurun da örgüt geliştirmenin başarılı olmasında önemli katkılar sağladığı görülmektedir.

B) İŞBİRLİĞİ, TAKIM ÇALIŞMASI VE SİNERJİ

Örgütler değişen koşullarla birlikte karmaşık bir hale geldikçe, işbölümü ve uzmanlaşma da artmakta, dolayısıyla bireyler ve gruplar birbirlerine daha bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılık ise, örgütün gelişebilmesi ve etkili sonuçlar alabilmesi için işbirliği ve takım çalışmasını gerekli kılmaktadır (Peker, 1995: 95).

Takımlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden ve paylaşan bireylerden oluşur. Takım çalışması süreci bir işbirliğini ifade eder. Takım üyelerinin birlikte çalışma fikri önemlidir. Takım çalışmasının başarısı açısından “ben” yerine “biz” merkezci işbirliği anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Takım olarak, biz bu takıma neler katabiliriz ve bu katkılarımızla neler yaratabiliriz düşüncesi önem kazanmaktadır (Keçecioğlu, 2000: 14-16).

Takım çalışması, çalışanların becerilerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas alır. Takım temelli bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, öğrenmenin gerçekleşmesi, başarının yönetim tarafından değil çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür rehber rolü üstlenmeleri söz konusudur. Takım halinde çalışacak bireylere başkalarının görüşlerine saygılı olmak, eleştirilere açık olmak ve kararların alınmasında sorumluluk duygusunu aşılama gerekmektedir. Takımın etkin çalışması buna bağlıdır (Ataman, 2001: 351).

İşbirliği ve takım çalışmasının örgütler açısından ortaya çıkaracağı en önemli sonuçlardan biri de örgütte oluşacak sinerjidir. Sinerji, bütünün tek tek bütünü oluşturan parçaların toplamından daha büyük olması halidir. Temeli işbirliğine dayanan sinerji, örgüt veya takım içerisindeki farklılıkları vurgulamak yerine çeşitli çatışmalar ve ayrılıkların bir ortak noktada uyumlaştırılacağı görüşüne dayanır. Sinerji, takım çalışmasında önemli bir faktördür. Çünkü, sinerji verimliliğin artırılmasına önemli bir katkıda bulunduğu gibi takım çalışmasında bireylerin takıma bağlanmasını sağlar (Efil, 1993: 92).

Sinerji bir uyum ve beceri ögesidir. Bu öge, örgütün sahip olduğu kaynak ve becerilerin hangi alanlarda başarılı olacağını veya olamayacağını gösterir. Bir anlamda sinerji, örgütün üstünlük ve zayıflıklarıyla istenilen faaliyet seviyesi arasında bağ kurma olanağı verir. Örgüt yapısının ve iletişim sisteminin etkinliğine, işbirliği ve uyuma, örgüt düzeyindeki çalışma isteğine, örgütsel öğrenme becerisinin gelişmesine, sahip olunan beşeri güç ve özellikle kalitesine bağlı olarak ortaya çıkar ve örgütün başarısını ve gelişmesini önemli ölçüde etkiler (Dinçer, 1998: 229).

Takım çalışması ile birlikte çalışanların takım halinde öğrenmesi, örgütün örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirerek öğrenen bir yapıya kavuşması açısından önemlidir (Sarıhan, 1998: 231). Takımlar, işbirliği ve uyum içinde gerçekten öğrendiklerinde hem olağanüstü sonuçlar elde edilir, hem de çalışanlar çok hızlı bir şekilde yetişebilirler. Böylece örgüt içerisinde büyük bir sinerji oluşacaktır. Bu sinerji ile birlikte takım, bireysel olarak ulaşılamayan derinlikteki anlayışlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle de modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır.

“Takımlar öğrenmez ve kendilerinde gerekli değişimi gerçekleştiremezlerse, örgüt de öğrenemez” (Kutaniş, 2002: 273).

Sonuç olarak denilebilir ki, işbirliği, takım çalışması ve sinerji, örgüt açısından öğrenmeyi artırıcı ve çalışanlarda öğrenme isteğinin oluşmasına yol açan olumlu bir örgütsel iklim ortaya çıkarmaktadır. Bütün bu faktörlerin örgütsel öğrenmeyi geliştirmesi ile birlikte örgüt geliştirmenin de başarılı olması sağlanmaktadır.

C) ÇALIŞANLARIN BECERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK EĞİTİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

Örgüt içerisindeki işler karmaşıktıkça, uzmanlaşma arttıkça ve örgütler de birbirlerinden farklılaştıkça, eğitim büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle, yalnızca işin gerektirdiği becerileri öğrenmek yetmemektedir. Aynı zamanda çalışanın, örgütün amacını, işleyiş şeklini, kültürünü ve örgüt içerisindeki çeşitli yükselme yollarını kavraması gerekmektedir. Böyle bir eğitim çalışanlara, işe yeni giren çalışana bilgi verilmesini sağlamak, verilen işi yapmada gerekli olan belirli bilgi, beceri ve davranışları öğretmek ve çalışanın örgüt basamaklarını başarıyla tırmanmasına fırsat verecek öğretimi ve kendini geliştirmeyi sağlamak konularında yardımcı olacaktır (Schein, 1980: 42).

“Örgütte eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır”(Aldemir vd., 2001: 151)

Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin uyumlu bir şekilde yürütülebilmesi için, öncelikle bu faaliyetlerin planlanması ve sistemli hale getirilmesi gerekir. Eğitim planlaması, örgütün eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların ne uygun şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve

diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına olanak verir (Kaynak vd., 1998: 175-176).

Örgütlerde eğitim gibi öğrenmenin de sürekli ve sistemli olması, örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçası olması gereklidir. Üstelik de bu gereklilik günümüzde aslında bir zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk günümüz örgütlerinde eğitimin giderek daha büyük bir önem kazanmasına yol açmıştır (Fındıkçı, 2001: 239).

Örgüt içerisinde eğitim ve öğrenme sisteminin oluşturulması, öğrenme sürecinin sağlıklı işlemesi açısından önemlidir. Çünkü, eğitim faaliyetlerinin keyfi olarak düzenlenmesi, örgütün öğrenmesi açısından verimli sonuçlar doğurmayacaktır. Dolayısıyla bu da örgütün gelişmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütün gelişmesi ve etkinliğinin sağlanması için oluşturulan eğitim sistemi çerçevesinde her düzeydeki çalışanın eğitilmesi ve bu suretle becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim, öğrenme sürecinin bir yönü olup planlı bir tecrübe biçimidir ve öğrenilenlerden edinilen tecrübe sonucu olmaktadır (Canman, 1995: 83).

Eğitim, işle ilgili faaliyetlerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Eğitimle birlikte çalışanların gerekli bilgi, beceri ve davranışlara sahip olması ve faaliyetlerinde bunlara başvurması amaçlanmaktadır (Noe, 1999: 4).

Eğitim, çalışanın ve örgütün değişimi ile sürekli gelişimi için temel bir işlev olarak görülmektedir. Örgütlerin hızla değişen dünyada değişimlere ayak uydurması için eğitime önem verilmesi ve eğitim sistemlerinin bir dönüşüm geçirmesi gerekmektedir. Örgütler, yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil, hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dinamik ve değişmek zorundadırlar. Bu yüzden, örgütlerin çalışanlarını teknolojik gelişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirmesi, devamlı ve istikrarlı bir şekilde eğitim programları düzenlemesi gerekmektedir (Ersen, 1997: 118).

Eğitim programları, farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine olanak sağlar. Eğitim ihtiyaçları örgütlere, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriğinin, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konması

gerekmektedir. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut olan bilgi ve beceri düzeyi dikkate alınarak, yapılacak görevin özelliklerine göre belirlenir (Türkel, 1998: 99).

Çalışanların eğitimi, örgüt geliştirmenin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Eğitimin çeşitliliğinin ve sürekliliğinin en tepeden başlayarak örgütün tüm kademelerine yayılması örgütün gelişimi açısından önemlidir. Eğitimin sürekli gerçekleştirildiği, öğrenmenin desteklendiği ve herkesin katılımının sağlandığı bir ortamda sürekli gelişme sağlanacaktır. Elde edilen başarının doğru ve kesin ölçümleri ve başarının takdir edilmesi ise çalışanları daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlayacaktır (Ataman, 2001: 317).

“Çalışanlar ancak iyi bir eğitim programı gördükten sonra bilgi ve becerilerini geliştirerek sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergileyebilmektedirler. Bu gelişmeler de yönetimin ve örgütün daha verimli ve etkin hale gelmesini sağlamaktadır” (Yıldırım, 2000: 437).

Herhangi bir sorunla karşı karşıya kalan birey, o sorunu çözmesi için gerekli bilgiyi, motivasyonu, teşebbüs gücünü, öğrenmenin gerekliliğini ve akıl yürütme yollarını kendisine verilen eğitimde bulabilmişse, eğitim amacına ulaşmış demektir. Bireyin, iyi eğitilmiş olduğunu fark etmesi sorunun yarı yarıya çözümüdür (Apuhan, 1997: 58).

Bireysel ve örgütsel öğrenmeye önem veren örgütler, yeni bilgi-teknoloji yaratma, depolama ve transfer etme, değişimi sağlama ve örgüt geliştirme konusundaki çabaları eğitim faaliyetleriyle desteklemektedirler (Aydemir, 2000: 32).

Eğitim, insanları öğrenmeye iten faktörlerin çok olduğu, bireylerin yaptıkları işleri daha da iyi yapma yönünde teşvik edildikleri ortamlarda ve eğitim sürecinin yaratıcılık içerdiği durumlarda daha etkili ve başarılı olacaktır. Eğitim sürecinin ise, örgütsel amaçlara ulaşmada yardımcı olan ve çalışanların bilgi ve becerilerini çok yönlü geliştirmelerini sağlayan, planlı ve sistematik bir süreç olarak tasarlanması gerekmektedir (Geybullayev, 2002: 135).

Çalışanlar, sahip oldukları iş tecrübesi ve görevleri ile ilişkili, yani onlara anlamlı gelecek bir eğitim alırlarsa, öğrenme istekleri de artacaktır. Eğitim içeriğinin anlamlılığını artırmada, mesajın eğitilenlere tanıdık örnekler, terimler ve kavramlar sunularak verilmesi de önemlidir (Noe, 1999: 105). Diğer taraftan, çalışanlarda eğer

öğrenme isteği ve çabası yoksa, verilecek eğitimin de bir önemi kalmayacaktır. Bundan dolayı, öğrenmeyi teşvik edici ortamların oluşturulması, eğitimin örgütün gelişmesine ve başarılı olmasına yönelik amaçlarını gerçekleştirme açısından yararlı olacaktır.

Eğitim ve rehberlik faaliyetleri sayesinde çalışanlar görüşlerini daha açık bir şekilde ifade etmeye başlayacaklardır. Bu da, çalışanları soru yöneltmeye teşvik edecek, onlarda merak, öğrenme, yenilik ve yaratıcılık isteği uyandıracaktır. Bunlar ise, öğrenme alışkanlığını geliştirerek ilerlemeyi ve örgüt geliştirmenin başarılı olmasını beraberinde getirecektir (Clayton, 1999: 223).

D) MOTİVASYON

Örgütlerin gelişimini, başarısını ve yaptıkları tüm faaliyetleri etkileyen faktörlerin başında birey gelmektedir. Günümüzde ise bireyler gün geçtikçe daha çok bilinçlenmekte ve güçlenmektedir. Dolayısıyla örgütler açısından en önemli sorun çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmada nasıl yönlendirileceğidir. Bu noktada karşımıza motivasyon kavramı çıkmaktadır.

“Motivasyon, sosyal ve örgütsel yaşamda bireyi belli bir davranış göstermeye sürükleyen ve bireyi harekete geçiren bir süreçtir. Motivasyon olmadan harekete geçmek, başarmak ve sonuca ulaşmak olanaksızdır. Bu yüzden başarı için motivasyon şarttır” (Peker ve Aytürk, 2002: 60).

Örgütsel öğrenme ve örgüt geliştirme açısından motivasyon önemli bir yer tutmaktadır. Örgütün öğrenebilmesi ve öğrendiklerini uygulayabilmesi ancak onlarda bu isteği oluşturmakla ve motive edilmeleriyle mümkün olmaktadır. Motive olan çalışan ise daha çok şey öğrenerek daha etkin ve verimli olacaktır. Bu da, örgütün etkinliğini ve verimliliğini amaçlayan örgüt geliştirmenin amacına hizmet ederek başarılı olmasını sağlayacaktır.

Öğrenmenin ve bireysel farklılıkların desteklendiği, çalışanların motive edildiği, yeniliklerin ödüllendirilerek teşvik edildiği, farklı bakış açılarına yaşama hakkının tanındığı örgütlerde, örgütsel öğrenme için elverişli bir ortam oluşturulmuş demektir. (Aydemir, 2000: 32).

Çalışanların, sorunların çözümüne ve örgütün gelişimine katkısı olabilmesi için eğitilmeleri ve sürekli öğrenmeleri önemlidir. Motivasyon sürekli eğitimle desteklendiği

zaman çalışanların katılımı ve katılımdan yüksek başarı elde edilecektir. Elde edilen başarılar motivasyonu daha da artıracığından katılım ve öğrenme daha güçlü olacaktır. Katılımın ve öğrenmenin güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitimin yükselmesine neden olacaktır. Böylece örgüt geliştirme açısından, motivasyon, katılım, eğitim, öğrenme ve başarı arasında sürekli ve yararlı bir döngü oluşacaktır (Türkel, 1998: 100).

Çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için motivasyonu artırıcı birtakım özendirici araçların kullanılması gerekmektedir. Bu araçlar kısaca psiko-sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar diye iki bölüme ayrılarak incelenebilir.

1. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanlar, iş ortamında ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra hem psikolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını da karşılama isteği içerisinde bulunmaktadırlar. Dolayısıyla, örgütlerin bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik kullandıkları psiko-sosyal araçlar, çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, gelişme ve başarı ile sosyal etkinliklerdir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

a) Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük çoğunluğu bireysel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma inisiyatifi kullanma ihtiyacına önem verirler. Birey, özgürlük içerisinde geliştiği takdirde, kendisini bir şeyleri başarabilecek güçte ve örgüt içerisinde değeri olan biri olarak hissedecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 116).

b) Değer ve Statü

Yöneticiler tarafından çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işlere, örgütün gelişmesine, sorunlarına ve çözümüne ilişkin görüş ve düşüncelerine değer verilmesi gerekmektedir. Kendisine değer verildiğini hisseden ve statü sahibi olan çalışan, örgütün gelişmesi için daha çok çalışacak, öğrenecek ve örgüte bağlılığı artacaktır.

c) Gelişme ve Başarı

Çalışanlar örgüt içerisinde kendi gelişimlerini sağlamak ve yaptıkları işlerde başarılı olmak isterler. Dolayısıyla, örgütün çalışanlara ilerleme ve gelişme fırsatı sağlaması önemlidir. Böylece, çalışanlar kendilerini ve örgütü geliştirmek için motive olmuş bir şekilde daha çok öğrenmeye çalışacaklardır.

2. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanları motive eden psiko-sosyal araçlar kadar örgütsel ve yönetmel araçlar da önemlidir. Bu araçlar amaçlar birliği, kararlara katılma ve iletişimidir.

a) Amaçlar Birliği

“Örgüt yönetiminin en önemli işlevi, örgütsel amaçlarla çalışanların amaçları arasında bir denge kurmaktır. Eğer çalışan amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki taraf da kazançlı çıkacaktır”(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 123-124).

b) Kararlara Katılma

Çalışanları motive etmede en önemli araçlardan biri de çalışanların kararlara katılmasıdır. Yönetim sorunlarının çözümlenebilmesi ve çalışanların daha iyi motive olabilmeleri için çalışanların kararlara katılması önemlidir (Özdönmez vd., 1998: 73). Böyle olduğu takdirde, çalışanlar öğrenme yönünde daha istekli hale geleceklerdir.

c) İletişim

Daha önce de değinildiği gibi, örgütsel unsurlar arasındaki dayanışma ve uyum, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Etkin bir iletişim sistemi oluşturmak, hem örgütsel etkinliği artıracak hem de çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturarak onları motive edecektir. (Halis, 2000: 529-530).

E) ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KÜLTÜR

Örgütsel kültür, daha önce de değinildiği gibi tüm çalışanlar tarafından paylaşılan, onların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen ve değışen nitelikteki değer, inanç, düşünce ve kurallar bütünüdür (Ataman, 2001: 518).

Örgüt kültürü, çalışanların kendi aralarındaki ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerinin nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu ilişki ve etkileşimlerin örgüte verdiği genel hava, örgütün dinamik, tutucu, yeniliklere ve öğrenmeye açık, değışime uyum sağlayan bir yapıda olup olmadığını ortaya koyan bir anlatıma sahiptir (Yıldırım, 2000: 242).

Örgüt kültürü, çalışanların belli standartları, kuralları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda, çalışanların ve yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişmelerine, gelişmelerine ve öğrenmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece, örgütün öğrenmesine olanak sağlayan bir kültürel ortam yaratarak gelişmesini destekler (Eren, 2001: 168).

Örgütün tüm çalışanlarıyla uyumlu bir bütünlük içerisinde amaçlara ulaşmasında önemli bir rolü bulunan kültürün önemi, özellikle değişim yönetimi ve örgütsel öğrenme kapsamında gerçekleşen tüm çabalarda ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda, bir değişim yönetimi ve örgütsel öğrenme felsefesi olan örgütlerde kültürün, sürekli gelişme amacını gerçekleştirmeye yönelik yerine getirdiği önemli fonksiyonları söz konusudur (Pınar, 1999: 37).

Örgütsel öğrenmede kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmeye giden yol, oldukça uzun ve sabır gerektiren bir yoldur. Bu süreçte öncelikle bireylerin kişisel anlamda uzmanlıklarını artırıcı ve onları geliştirecek bir kültürün ortaya çıkarılması gerekmektedir. Örgüt içerisinde paylaşılan değer, inanç ve düşünceler sistemi üzerine kurulan bir öğrenme modeli, öğrenilenlerin örgüt içerisinde paylaşılmasını ve bu sayede örgütün geneli için bir bireysel öğrenme mekanizmasının kurulmasını sağlayacaktır (Vardar, 2001: 38).

Örgüt kültürü ile ilgili değişik sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bunlardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kültürlerden güçlü kültürler örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekleyici ve bunun için gerekli ortamı hazırlayan bir yapıdadır. Güçlü kültürlere sahip örgütlerin özellikleri şöyle özetlenebilir (Şişman, 2002: 147-148):

- Güçlü kültürlere sahip örgütlerde, çalışanların yaratıcı, başarılı olmaları ve öğrenmeleri için teşvik edilir. Çalışanların gelişimi ve başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır.
- Görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik verilir; bireyler hata yapmaktan korkmaz, görevleriyle ilgili olarak risk üstlenme konusunda teşvik edilir.

- Örgüt çalışanları yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilerek takım çalışmasının yapılmasına önem verilir.
- Çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilir ve yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.
- Örgütte esnek bir yapı bulunur. Örgütte egemen olan kurallar değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.
- Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.
- Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt bir aile, köy, klüp havası taşır. Çalışanlar arasında karşılıklı hoşgörü, güven ve dostluk bulunur.
- Çalışanlar arasında uyum bulunur. Örgüte yeni katılanlar, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve diğer çalışanlarla kaynaşır.
- Örgütün gelişmesini ve değişime yönelik uygulamaları gerçekleştirmek için yeni fikirlere önem verir.
- Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir.

Görüldüğü üzere güçlü kültür, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine olanak sağlayan ve oluşturduğu etkin kültürel zeminle çalışanları motive ederek, onların öğrenme becerilerini geliştirmelerine, kendilerini daha iyi yetiştirmelerine ve ilerlemelerine fırsat sağlamaktadır. Diğer taraftan katılımın, motivasyonun ve etkin bir iletişim sisteminin gerçekleşmesine yönelik koşulları hazırlamaktadır. Bununla beraber, örgüt geliştirmenin de başarılı olmasına yol açan verimli bir örgütsel iklim yaratmaktadır.

F) ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE YÖNELİK DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI

Örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşması, üst yönetimin desteği yanı sıra, kültürel değişimi, önceden edinilen varsayımlara meydan okunmasını ve “ biz bu işi hep böyle

yapa geldik” yaklaşımının terk edilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler ve çalışanların, geçerliliğini yitirmiş eski davranışları ve bunların altında yatan varsayımları unutarak, günün koşullarına uygun yenilerini edinmeleri, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi yönünde önemli bir başlangıç oluşturacaktır. Liderler ise, bu konuda ilk adımı atma ve örgütteki diğer çalışanlara örnek olma sorumluluğunu taşımaktadırlar (Aydemir, 2000: 34).

Gelecek üzerinde yoğunlaşmış, öğrenmenin ve değişimin zorunlu olduğuna inanan vizyon sahibi liderler, dönüştürücü değişimde yaşamsal bir rol oynarlar. Büyük çaptaki yenilikleri ve değişiklikleri örgüt kültürüne yansıtmak için geleceğe yönelik vizyonlarını örgüt çalışanları ile paylaşan bu liderler, dönüştürücü liderler olarak kabul edilmektedir. Yeni bir vizyon yaratmak, bu vizyona uygun yeni standartlar, yöntemler geliştirmek ve bunları çalışanlara aktarmak, dönüştürücü liderlerin temel görevleri arasında yer almaktadır. Vizyonun paylaşılması, çalışanların beklentilerine açıklık getirerek, kendi amaçlarının anlam kazanmasını sağlayacaktır. Böylece, örgüt kültürünü ve öğrenme süreçlerini etkileyen dönüştürücü liderler, kendisini sürekli yenileyen ve yetiştiren insan kaynağı potansiyelinin yaratılmasına katkıda bulunacaklardır (Özalp ve Öcal, 2001:10-11).

Örgütleri sürekli öğrenen bir yapıya kavuşturmada, yeni bir geleceğe doğru yönlendirmede ve değişimi başarmada üst yönetimin bu süreci desteklemesi ve dönüştürücü liderlerin etkisi önemli olmaktadır (Keçecioglu, 2003: 22).

Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak, onlara kişisel ilgi gösterir. Liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive edilmiş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır. Bir başka ifadeyle bireysel ilgi, çalışanlara öğrenme fırsatları oluşturmayı, bu süreç içinde onlara yol göstermeyi ve onları bir birey olarak görüp onlara o şekilde davranmayı içermektedir. Bu tür davranış da örgüt amaçlarını gerçekleştirme ve örgütün gelişimi açısından, çalışanların gösterecekleri çabanın artmasına yol açacaktır (Bingöl vd., 2003: 493-494).

Dönüştürücü liderlik anlayışı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri kapsayan, öğrenmeyi ve gelişmeyi destekleyen bir liderlik anlayışıdır. Son derece karmaşık olan örgütsel ve

çevresel faktörler, bu tür liderlik tarzının kendine özgü taktiklerini gerekli hale getirir. Bu tarzı sergileyen lider, örgüt kültürü yolu ile stratejik bir vizyon ve örgütsel öğrenme yaratır (Arslan, 2001: 297).

Dönüştürücü liderlik anlayışının uygulanması sürecinde, üst yönetimin de buna yönelik gerekli örgütsel iklimi yaratması, öğrenmeyi, gelişmeyi teşvik edici ve artırıcı koşulları hazırlaması ve bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir.

Dönüştürücü liderlik, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahiptir. Dönüştürücü liderler, örgütlerin gelecekte olmak istedikleri duruma gelmeleri için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürmektedirler. Bu durumda dönüştürücü liderlik, değişimin ve yeniliğin yönetiminde gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir(Özalp ve Öcal, 2001:12).

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, dönüştürücü liderlik anlayışının beraberinde getirdiği olumlu sonuçların, örgütsel öğrenme yoluyla örgüt geliştirmenin başarılı olmasına katkıda bulunduğu söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MEKANİZMALARINA İLİŞKİN AFYON TÜRK TELEKOM İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Öğrenmenin oluşturulması ve geliştirilmesindeki örgütsel süreçlerin ve yapıların önemi büyüktür. Öğrenmenin temelini oluşturan bu yapılar örgütsel öğrenme mekanizmaları olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel öğrenme mekanizmaları, örgütün öğrenmesini kolaylaştırarak gelişimine destek olmaktadır. Bu mekanizmalar öğrenme çevresi, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması ve öğrenmenin örgütte uygulanmasıdır (Armstrong ve Foley, 2003: 74).

Bu bağlamda araştırmanın amacı, Afyon Türk Telekom İl Müdürlüğü'nde örgütsel öğrenme mekanizmalarının hangi düzeyde gerçekleştiğini belirlemek ve uygulamada eksiklik olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- Afyon Türk Telekom İl Müdürlüğü'ndeki öğrenme çevresi, örgütsel öğrenmeyi destekleyici nitelikte midir?
- Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgütsel öğrenmeyi destekleyici nitelikte midir?
- Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel öğrenmeyi destekleyici nitelikte midir?
- Öğrenme, örgüt içerisinde uygulamaya yeterince aktarılabilen midir?

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma Türk Telekom İl Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Türk Telekom'un seçilme nedeni ise; Telekom sektörünün, günümüzde birçok sektörün alt yapısını oluşturarak ve rekabet ortamına açılarak çağın sektörü durumuna gelmiş olmasıdır.

Bu sektördeki öncü kurumların başında gelen TÜRK TELEKOM ise, yaklaşık 160 yıldan bu yana, çağın getirdiği haberleşme imkanlarını müşterilerine sunmanın gayreti içerisinde. Bu gayret, bugün de aynı şekilde devam etmektedir.

İçinde bulunduğumuz çağın sunduğu teknolojileri müşterilerinin hizmetine sunmak amacıyla, kaliteli hizmet ve müşteri odaklılık felsefesi ile ulusal hedeflerden uluslararası hedeflere yönelen Türk Telekom, öncelikle bölgesel iletişim pazarı olmak üzere tüm dünya pazarlarında rekabet edebilecek güç, yetkinlik ve bilgi birikimine sahip bir dünya devi olarak daha kaliteli hizmetleri müşterilerine sunmaya devam etmektedir. Bu süreçte Türk Telekomun sektördeki diğer örgütlerle rekabet edebilmesi ve daha kaliteli hizmet verebilmesi için öğrenme ve gelişme faaliyetlerine ağırlık verilmektedir. Bu bağlamda Afyon Türk Telekom İl Müdürlüğü'nde de gelişme yönünde eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Bundan dolayı araştırma için Afyon Türk Telekom İl Müdürlüğü seçilmiştir.

Araştırma, Afyon Türk Telekom İl Müdürlüğü'nde çalışan 250 personeli kapsamaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmış ve örgütteki üst düzey bir yöneticiyle mülakat yapılmıştır. 100 çalışan, örnek olarak kota örnekleme yolu ile seçilmiştir.

Anket formları, örgüt yöneticilerinin bilgileri dahilinde bir görevli aracılığıyla örnek kütleyi oluşturan çalışanlara uygulanmak üzere gönderilmiştir. Anket formlarının 90 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye katılmıştır. Anket formunda 65 soru yer almaktadır. Anket formu Armstrong ve Foley'in çalışmasından uyarlanarak hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikleri tespit etmeye yönelik olup, ikinci bölüm örgütsel öğrenme mekanizmaları ile ilgilidir. İfadeler beşli Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS 11.0 istatistik programında değerlendirilerek frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirliğinin hesaplanmasında Cronbach Alfa katsayısı % 90.63 olarak bulunmuştur. Araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısı % 70 ve üzeri olan anketler güvenilir olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında kullanılan anket formunun güvenilirliği istatistiksel açıdan kabul edilebilir düzeydedir.

Araştırma için veri toplamak amacıyla kullanılan anket ve mülakat yöntemi birincil veriler olarak adlandırılmaktadır. En genel tanımıyla anket, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık verilmesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir. Anketlerin giderek yaygınlık kazanmasının altında yatan en büyük gerekçelerden bir tanesi, bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmesi ve anketlerden elde edilen verilerin bu programlarda işlenmesinin ve analiz edilmesinin kolay olmasıdır. Anketler, araştırmacının ihtiyaç duyacağı ve araştırma sorularına cevap bulacağı nitelikte verileri elde etmesini sağlayacak sorulardan oluşmak zorundadır. Anketler, geleneksel ve modern anket yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yaptığımız bu araştırmada Geleneksel Anket kullanılmıştır. Geleneksel anket türlerine ilişkin sınıflandırmada temel alınacak en önemli ölçütlerden biri de anketin nasıl yönetildiğidir. Eğer, anket formu cevaplandırıcıya faks, posta yolu veya elden ulaştırılıyorsa ve anketin doldurulmasında inisiyatif cevaplandırıcıya bırakılıyorsa bu durumda cevaplayıcının yönettiği bir anket söz konusudur (Altunışık vd., 2002: 71-72).

Mülakat ise, iki veya daha fazla sayıda insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmalardır. Mülakatın içeriği, araştırmanın amaçlarına ve araştırma sorularına bağlı olarak oluşturulur. Mülakatın yapılabilişliğinin ön şartı, bireysel temas kurabilme yeteneğidir. Uygulamada özellikle yöneticilerin anket formu doldurmaktan kaçındıkları, buna karşılık mülakat yapmaya daha sıcak baktıkları gözlemlenmiştir. Mülakatlara değişik ölçütler baz alınarak sınıflandırmak mümkündür. Yaygın olarak üç çeşit mülakattan söz edilebilir: Biçimsel, Yarı Biçimsel ve Biçimsel Olmayan.” Yaptığımız bu araştırmada Yarı Biçimsel Mülakat uygulanmıştır. Yarı Biçimsel Mülakat biçiminde mülakatçı, kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir; ancak cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Bu mülakat türünde mülakatçı, hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme, hem de mülakatı belli bir seyirde götürme şansına sahip olur. Ayrıca, cevaplayana da kendisine önemli olan hususları vurgulama imkanı tanınmış olur (Altunışık vd., 2002: 83-85).

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma, tanımlayıcı istatistikler kapsamında yer almaktadır. “Frekans, kaç insanın belli bir kategoriye uyan ya da belli bir seçeneği tercih eden kişilerin sayısını göstermek için kullanılır. Aritmetik ortalama ise, birimlerin toplanması ve elde edilen sonucun toplam birim sayısına bölünmesi ile bulunur” (Baş, 2001: 127-128). “ Verinin dağılım özelliklerini incelemek amacıyla da standart sapma kullanılmaktadır” (Altunışık vd., 2002: 250).

Araştırma kapsamındaki örnek büyüklüğü, Baş (2001: 46) tarafından oluşturulan örnek büyüklükleri ile ilgili tablo temel alınarak belirlenmiştir. Örneklem yöntemi olarak kullanılan Kota Örneklem yöntemi ise Tesadüfi Olmayan Örneklem türü

içerisinde yer almaktadır. “Kota Örnekleme yönteminde, evrenin özelliklerini belirlediğine inanılan belli değişkenler dikkate alınarak, örnek kütleinin oluşturulması hedeflenir” (Altunışık vd., 2002: 64).

C) ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Kontrol Değişkenleri

Tablo 3. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz

	Sayı	%
Bay	60	66,7
Bayan	30	33,3
Toplam	90	100,0

Örgüt çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3) çalışanların % 66,7’si baylardan, % 33,3’ünün ise bayanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaşınız

	Sayı	%
21-30 arası	7	7,8
31-40 arası	38	42,2
41 ve üzeri	45	50,0
Toplam	90	100,0

Örgüt çalışanlarının yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 4) % 7,8’inin 21-30 yaş grubundan, % 42,2’sinin 31-40 yaş grubundan, % 50’sinin ise 41 ve üzeri yaş grubundan olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyiniz

	Sayı	%
İlköğretim	7	7,8
Lise	39	43,3
Önlisans	22	24,4
Lisans+	22	24,4
Toplam	90	100,0

Örgüt çalışanlarının öğrenim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 5), % 7,8'nin ilköğretim, %43,3'ünün lise, %24,4'ünün ön lisans ve %24,4'ünün de lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Not: (Lisans üstü eğitim almış olanların 2'si yüksek lisans, 1'i ise doktora düzeyindedir.)

Tablo 6. Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

İşyerinizdeki Pozisyonunuz

	Sayı	%
Yönetici	20	22,2
Memur	37	41,1
İşçi	4	4,4
Teknik	29	32,2
Toplam	90	100,0

Örgüt çalışanlarının işyerindeki pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 6), % 22,2'sinin yönetici konumunda olduğu, % 41,1'nin memur, % 4,4'ünün işçi ve %32,2'sinin teknik işlerde çalışan kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Not: (Yönetici konumda olanları müdür, müdür yardımcısı ve şef oluşturmaktadır. Teknik işlerde çalışanlar içinde ise tekniker, teknisyen ve mühendis yer almaktadır.)

Tablo 7. Çalışanların Mevcut İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Şimdiki işyerinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

	Sayı	%
1-10 yıl arası	21	23,3
11-20 yıl arası	55	61,1
21 ve üzeri	14	15,6
Toplam	90	100,0

Örgüt çalışanlarının şu an çalıştıkları işyerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 7), % 23,3'ünün 1-10 yıl arası, çalışanların yarıdan fazlasının % 61,1 oranla 11-20 yıl arası ve % 15,6'sının ise 21 yıldan fazla bir süredir çalıştığı görülmektedir.

2. Öğrenme Çevresi

Tablo 8. Örgüt Misyonunun Desteklenmesi

Çalıştığım örgütün misyonunu destekliyorum.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,2
Katılmıyorum	8	8,9
Kararsızım	9	10,0
Katılıyorum	37	41,1
Kesinlikle Katılıyorum	34	37,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 78,9'u çalıştığı örgütün misyonunu desteklerken, % 11,1'i desteklemediğini ve % 10'u da kararsız kaldığını ifade etmiştir. Örgütün misyonunun büyük oranda desteklendiği görülmektedir. Örgütün misyonunun desteklenmesi, çalışanları bu misyon doğrultusunda motive ederek örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine önemli bir katkı sağlayacaktır.

Tablo 9. Örgütün Öğrenme ve Gelişme Planlarının Örgütsel Gelişmeyle İlişkisi

Çalıştığım örgütün öğrenme ve gelişme planları sürekli örgütsel gelişmeye odaklanır.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,2
Katılmıyorum	14	15,6
Kararsızım	21	23,3
Katılıyorum	39	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	14	15,6
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 58,9'u örgütün öğrenme ve gelişme planlarının örgütsel gelişmeye odaklandığını belirtirken, % 17,8'i ise bu görüşe katılmadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca % 23,3'ü bu konuda kararsız kalmıştır. Ankete katılanların yarıdan fazlasının bu görüşü desteklediği görülmektedir. Bu noktada, örgütün öğrenme ve gelişme planlarının örgütsel gelişmeye odaklandığı söylenebilir. Fakat bunun yeterli olmadığı görülmektedir. Çünkü katılanların yarısına yakını katılmayanlarla kararsızlar oluşturmaktadır. Özellikle kararsızların katılmayanlardan fazla olduğu görülmektedir.

Örgütün, öğrenme ve gelişme planlarını örgütsel gelişmeye yönelik daha fazla etkinleştirmesi gerekmektedir

Tablo 10. Örgütün Personeli Geliştirmesi

Çalıştığım örgüt, örgütsel başarı için personeli geliştirmeyi zorunluluk olarak görür.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,9
Katılmıyorum	19	21,1
Kararsızım	15	16,7
Katılıyorum	35	38,9
Kesinlikle Katılıyorum	13	14,4
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 53,3'ü bu görüşe katıldıklarını ifade ederlerken, % 30'u katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılanların % 16,7'si ise kararsız kalmıştır. Örgüt, başarı için personeli geliştirmeyi zorunluluk olarak görmekle beraber, yanıtların dağılımından bu düşüncenin çok fazla benimsenmemiş olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 11. Örgütün, Çalışanların Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarını Gözden Geçirmesi

Çalıştığım örgüt, bütün çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını sürekli olarak gözden geçirmeye yönelik bir sürece sahiptir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,6
Katılmıyorum	26	28,9
Kararsızım	21	23,3
Katılıyorum	30	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	8	8,9
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 42,2'si örgütün çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını sürekli gözden geçirmeye yönelik bir sürece sahip olduğunu belirtirken, % 34,5'i bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılanların % 23,3'ü kararsız kalmıştır. Örgütte bu sürecin etkili bir şekilde işlemediği söylenebilir.

Tablo 12. Örgütün, Çalışanları Gelişmeleri ve Öğrenmeleri Yönünde Teşvik Etmesi

Çalıştığım örgüt, bütün potansiyelimi geliştirmem ve öğrenmem için beni teşvik eden bir örgüttür.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	11,1
Katılmıyorum	19	21,1
Kararsızım	26	28,9
Katılıyorum	28	31,1
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 38,9'u potansiyelini geliştirmesi ve öğrenmesi için örgütün kendisini teşvik ettiğini, % 32,2'si ise örgütün kendisini teşvik etmediğini belirtirken, % 28,9'u kararsız kalmıştır. Kararsızların % 28,9 oranında çıkması anlamlıdır. Örgütün, çalışanları potansiyellerini geliştirmeleri ve öğrenmeleri için daha çok teşvik etmesi ve bu yönde çalışmalar yapması gerekmektedir.

Tablo 13. Örgütün Takım Çalışmasını Teşvik Etmesi

Çalıştığım örgüt, takım çalışmasını teşvik edici yapılara ve sistemlere sahiptir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	10,0
Katılmıyorum	20	22,2
Kararsızım	24	26,7
Katılıyorum	29	32,2
Kesinlikle Katılıyorum	8	8,9
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 41,1'i örgütün takım çalışmasını teşvik edici yapılara ve sistemlere sahip olduğunu söylerken, % 32,2'si ise sahip olmadığını ifade etmiştir. Çalışanların % 26,7'si kararsız kalmıştır. Örgütün, takım çalışmasını teşvik edici yapılara ve sistemlere çok fazla sahip olmadığı görülmektedir. Örgütün bu yönde kendini yapılandırması gerekmektedir.

Tablo 14. Örgütün Verimliliği ve Etkinliği
Yüksek ölçüde verimli ve etkin bir örgütte çalışıyorum.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,3
Katılmıyorum	14	15,6
Kararsızım	17	18,9
Katılıyorum	33	36,6
Kesinlikle Katılıyorum	23	25,6
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 62,2'ü yüksek ölçüde verimli ve etkin bir örgütte çalıştıklarını ifade ederlerken, % 18,9'u bu görüşe katılmadığını ve % 18,9'u da bu konuda kararsız olduğunu belirtmişlerdir. Örgütün yüksek ölçüde verimli ve etkin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan katılmayanlarla kararsızların oranının % 37,8 olduğu görülmektedir. Bu oranın daha aşağıya çekilmesi için, çalışanların daha çok öğrenmelerine ve gelişmelerine fırsat verilerek örgütün daha verimli ve etkin bir örgüt olmasına çalışılmalıdır.

Tablo 15. Çalışanın Sahip Olduğu Bilgi ve Beceri

Çalıştığım örgütün performansına katkıda bulunmak için gerekli bilgi ve beceriye sahibim.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,2
Katılmıyorum	2	2,2
Kararsızım	7	7,8
Katılıyorum	51	56,7
Kesinlikle Katılıyorum	28	31,1
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 87,8'i örgütün performansına katkıda bulunmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğunu ifade ederken, % 4,4'ü sahip olmadığını belirtmiştir. Ankete katılan çalışanların % 7,8'i ise kararsız kalmıştır. Bu noktada, çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarında, kendilerini geliştirdikleri ve bu yönde öğrendikleri söylenebilir.

Tablo 16. Çalışanların Nasıl Geliştirileceğinin Değerlendirilmesi

Çalıştığım örgüt, örgüt amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmak için çalışanların nasıl geliştirileceğini değerlendirir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,7
Katılmıyorum	15	16,7
Kararsızım	31	34,4
Katılıyorum	31	34,4
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 42,2'si çalıştığı örgütün, örgüt amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmak için çalışanları nasıl geliştirileceğini değerlendirdiğini ifade ederken, % 23,4'ü buna katılmadığını ve % 34,4'ü kararsız kaldığını belirtmiştir. Örgütün, çalışanları geliştirme konusunda değerlendirme yapmadığı görülmektedir. Bu noktada örgütün, çalışanların öğrenmesine ve gelişmesine yönelik değerlendirmeler yaparak bu doğrultuda önlem alması gerekmektedir.

Tablo 17. Üst Yönetimin Çalışanları Geliştirme Sorumluluğu

Üst yönetim, çalışanların gelişiminden sorumlu olduğunu tüm çalışanlara iletmiştir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,9
Katılmıyorum	24	26,6
Kararsızım	21	23,3
Katılıyorum	32	35,6
Kesinlikle Katılıyorum	5	5,6
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 41,2'si üst yönetimin çalışanların gelişiminden sorumlu olduğunu tüm çalışanlara iletmediğini söylerken, % 35,5'si bu görüşe katılmadıklarını ifade etmiştir. Çalışanların % 23,3'ü kararsız kalmıştır. Üst yönetimin, çalışanların gelişiminden sorumlu olduğunu tüm çalışanlara iletmede yetersiz olduğu görülmektedir. Örgütün daha etkin öğrenmesi açısından, üst yönetimin çalışanların gelişimine yönelik sorumluluğunu tüm çalışanlara iletmesi gerekmektedir.

Tablo 18. Örgütün, Çalışanların Hata Yapararak Öğrenmesine Olanak Vermesi
Çalıştığım örgüt, hata yaparak öğrenmeme olanak veren örgüttür.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	11,1
Katılmıyorum	26	28,9
Kararsızım	15	16,7
Katılıyorum	34	37,7
Kesinlikle Katılıyorum	5	5,6
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 40'ı örgütün hata yaparak öğrenmesine olanak vermediğini belirtirken, % 43,3'ü hata yaparak öğrenmesine olanak verdiğini ifade etmiştir. Çalışanların % 16,7'si kararsız kalmıştır. Örgütün, çalışanların hata yaparak öğrenmesine yeteri kadar olanak vermediği görülmektedir. Hataların öğrenmeyi kolaylaştırdığı göz önüne alındığında, bu durumda örgütün çalışanlara bu yönde olanak vermesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 19. Örgütten Duyulan Memnuniyet
Çalıştığım örgütü seçtiğim ve buraya katıldığım için memnunum.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	5	5,6
Kararsızım	5	5,6
Katılıyorum	33	36,6
Kesinlikle Katılıyorum	47	52,2
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 88,8'i çalıştığı örgütü seçtiği ve bu örgüte katıldığı için memnun olduğunu ifade ederken, % 5,6'sı memnun olmadığını ve % 5,6'sı da kararsız olduğunu belirtmiştir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere örgütten memnuniyetin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların öğrenmeleri ve örgütü geliştirmeleri yönünde istekli olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca bu memnuniyet örgüte bağlılığı artırarak örgütsel öğrenmenin de gelişmesine yardımcı olacaktır.

3. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Tablo 20. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçlarından Belirlenmesi

Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinden memnunum.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,3
Katılmıyorum	18	20,0
Kararsızım	24	26,7
Katılıyorum	29	32,2
Kesinlikle Katılıyorum	16	17,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 50'si öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinden memnun olurken, % 23,3'ü memnun olmadığını ve % 26,7'si kararsız olduğunu belirtmiştir. Çalışanların yarısının öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinden memnun olduğu, diğer yarısının da katılmayanlardan ve kararsızlardan oluştuğu görülmektedir. Örgütün, çalışanların öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmalarını daha etkin hale getirmesi gerekmektedir.

Tablo 21. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçlarının Önceliği

Çalıştığım birimde öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarıma öncelik veren sağlıklı bir süreç işler.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,3
Katılmıyorum	20	22,2
Kararsızım	20	22,2
Katılıyorum	38	42,3
Kesinlikle Katılıyorum	9	10,0
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 52,3'ü çalıştığı birimde öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarına öncelik veren sağlıklı bir süreç işlediğini belirtirken, % 25,5'i bu sürecin işlemediğini ifade etmiştir. Çalışanların % 22,2'si kararsız kalmıştır. Çalışanların kendi birimlerinde öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarına öncelik veren sürecin çok fazla sağlıklı işlemediği görülmektedir.

Tablo 22. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçları ile İlgili Yaklaşım

Yöneticim benimle, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarımla ilgili görüşürken geliştirici bir yaklaşım gösterir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,9
Katılmıyorum	11	12,2
Kararsızım	23	25,6
Katılıyorum	39	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	9	10,0
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 53,3'ü yöneticisinin kendisiyle öğrenme ve gelişme ihtiyaçları ile ilgili görüşürken geliştirici bir yaklaşım gösterdiğini söylerken, % 21,1'i geliştirici bir yaklaşım göstermediğini ve % 25,6'sı kararsız olduğunu ifade etmiştir. Üst konumda bulunanların bu konuda daha geliştirici bir yaklaşım içinde olmaları gerekmektedir.

Tablo 23. Öğrenme ve Gelişme Fırsatlarının Sağlanması

Yöneticim, birimimizdeki tüm çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatlarını sağlar.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,8
Katılmıyorum	20	22,2
Kararsızım	15	16,7
Katılıyorum	41	45,6
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 53,4'ü birimindeki tüm çalışanlara yöneticisi tarafından öğrenme ve gelişme fırsatlarının sağlandığını belirtirken, % 30'u bu fırsatların sağlanmadığını ve % 16,7'si de kararsız olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel öğrenmenin daha etkin olması açısından yöneticiler tarafından çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatlarının daha çok sağlanması gerekmektedir.

Tablo 24. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçlarının Görüşülmesi

Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarımı tartışmak için son 12 ay içinde yöneticimle görüştük.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	12,2
Katılmıyorum	24	26,7
Kararsızım	17	18,9
Katılıyorum	34	37,8
Kesinlikle Katılıyorum	4	4,4
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 42,2'si öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarını tartışmak için son 12 ay içinde yöneticisiyle görüştüğünü belirtirken, % 38,9'u görüşmediğini % 18,9'u kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu noktada, örgüt içerisindeki iletişimin geliştirilmesi için önlemlerin alınması gerektiği söylenebilir. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya dikey bir iletişimin sağlanması, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından önemlidir.

4. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçlarının Karşılanması

Tablo 25. Çalışanların Faaliyete Geçmesi Yönünde Teşvik Edilmesi

Yöneticim, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarımın karşılanması konusunda faaliyete geçmem için beni teşvik eder.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,8
Katılmıyorum	18	20,0
Kararsızım	25	27,8
Katılıyorum	31	34,4
Kesinlikle Katılıyorum	9	10,0
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 44,4'ü öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yönetici tarafından teşvik edildiğini söylerken, % 27,8'i teşvik etmediğini ve % 27,8'i kararsız kaldığını belirtmiştir. Yöneticilerin bu konuda, çalışanları daha çok motive etmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 26. Eğitim Programlarına Katılma

Eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için genellikle eğitim programlarına katılabilirim.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	10,0
Katılmıyorum	16	17,8
Kararsızım	18	20,0
Katılıyorum	33	36,6
Kesinlikle Katılıyorum	14	15,6
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 52,2'si eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için eğitim programlarına katılabildiğini ifade ederken, % 27,8'i katılamadığını ve % 20'si kararsız olduğunu belirtmiştir. Üst yönetimin, çalışanları eğitim programlarına katılımın daha fazla olması yönünde teşvik etmesi gerekmektedir. Çalışanların öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması açısından eğitim programlarına katılım önemlidir.

Tablo 27. Öğrenme ve Gelişme Faaliyetlerine Katılım

Genellikle çalıştığım birimde benimle benzer ihtiyaçları olan diğer insanlarla birlikte öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katılabilirim.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,4
Katılmıyorum	10	11,1
Kararsızım	10	11,1
Katılıyorum	41	45,6
Kesinlikle Katılıyorum	25	27,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 73,4'ü çalıştığı birimde benzer ihtiyaçları olan diğer insanlarla öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katıldığını ifade ederken, % 15,5'i katılmadığını belirtmiştir. Katılanların % 11,1'i kararsız kalmıştır. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun birimindeki diğer insanlarla beraber öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katıldığı görülmektedir. Bu durum aynı zamanda örgütte takım çalışmasının oluşması açısından önemlidir. Örgütsel öğrenme sürecinde takım halinde öğrenmenin önemi büyüktür.

Tablo 28. Öğrenme Tercihleri ve Fırsatları Hakkında Bilgi
Mevcut öğrenme tercihleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibiyim.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,4
Katılmıyorum	14	15,6
Kararsızım	21	23,3
Katılıyorum	47	52,2
Kesinlikle Katılıyorum	4	4,4
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 56,6'sı mevcut öğrenme tercihleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibi olduğunu söylerken, % 20'si bilgi sahibi olmadığını ve % 23,3'ü kararsız olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların yarısından fazlası bilgi sahibi olmakla beraber, yanıtların dağılımından bu konuda yeterinde bilgi verilmediği sonucu çıkmaktadır. Bu durumda örgütün çalışanlara örgütsel öğrenme ve öğrenme fırsatları konusunda bilgi vermesi gerekmektedir.

Tablo 29. Son 12 ay İçinde Alınan Eğitim

Son 12 ay içinde almış olduğum eğitimin iyi bir şekilde düzenlenmiş olduğunu düşünüyorum.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	14,4
Katılmıyorum	23	25,6
Kararsızım	26	28,9
Katılıyorum	20	22,2
Kesinlikle Katılıyorum	8	8,9
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 31,1'i son 12 ay içinde almış olduğu eğitimin iyi bir şekilde düzenlendiğini ifade ederken, % 40'ı iyi düzenlenmediğini belirtmiştir. Katılanların % 28,9'u ise kararsız kalmıştır. Görüldüğü üzere örgütün verdiği eğitimin iyi düzenlenmiş olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örgütün, eğitim konusu üzerinde titizlikle durarak çalışanların ihtiyacını karşılayacak şekilde eğitimi iyi bir şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

Tablo 30. Eğitimin İşe Katkısı

Almış olduğum eğitimin büyük bir kısmı, yaptığım iş için yararlı olmuştur.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,7
Katılmıyorum	10	11,1
Kararsızım	27	30,0
Katılıyorum	34	37,8
Kesinlikle Katılıyorum	13	14,4
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 52,2'si almış oldukları eğitimin yaptığı iş için yararlı olduğunu ifade ederken, % 17,8'i bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılanların % 30'u ise kararsız çıkması ise anlamlıdır. Alınan eğitimin yapılan iş için çok fazla yeterli olmadığı görülmektedir. Örgütün, çalışanların yaptıkları işe katkısı olacak şekilde eğitimi düzenlemesi gerekmektedir.

Tablo 31. Eğitimin Öğrenmeyi Kolaylaştırıcı Tarzda Yerine Getirilmesi

Eğitim, genellikle öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir tarzda yerine getirilmektedir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,8
Katılmıyorum	11	12,2
Kararsızım	23	25,6
Katılıyorum	42	46,6
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 54,4'ü eğitimin öğrenmesini kolaylaştırıcı tarzda yerine getirildiğini söylerken, % 20'si bu şekilde gerçekleşmediğini ve % 25,6'sı da kararsız olduğunu ifade etmiştir. Verilen eğitim, öğrenmeyi kolaylaştırıcı tarzda yerine getirilmekle beraber bunun yeterli olmadığı sonucu çıkmaktadır. Örgütün, öğrenmeyi daha çok kolaylaştırmaya yönelik eğitimi konusunda önlemler alması gerekmektedir.

Tablo 32. Eğitim Programlarının Eğitim İhtiyaçlarına Cevap Vermesi

Son 12 ay içinde katıldığım eğitim programları eğitim ihtiyaçlarıma cevap vermiştir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	14	15,6
Katılmıyorum	18	20,0
Kararsızım	21	23,3
Katılıyorum	30	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 41,1'i son 12 ay içinde katıldıkları eğitim programlarının eğitim ihtiyaçlarına cevap verdiğini belirtirken, % 35,6'sı cevap vermediğini, % 23,3'ü ise kararsız kaldığını ifade etmiştir. Eğitim programlarının çalışanların eğitim ihtiyaçlarına cevap vermediği görülmektedir. Bu noktada örgütün, eğitim programlarını çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hazırlaması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

5. Öğrenmenin Örgütte Uygulanması

Tablo 33. Öğrenilenlerin Paylaşılması

Birimimde çalışanlarla öğrendiklerimi paylaşmam konusunda teşvik edilirim.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,2
Katılmıyorum	12	13,3
Kararsızım	13	14,4
Katılıyorum	44	49,0
Kesinlikle Katılıyorum	19	21,1
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 70,1'i birimindeki diğer çalışanlarla öğrendiklerini paylaşma konusunda teşvik edildiğini söylerken, % 15,5'i teşvik edilmediğini ve % 14,4'ü de kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, ankete katılanların öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşması konusunda desteklendiklerini ifade etmektedir. Bu durum, örgütün öğrenme becerisinin ve kapasitesinin artırılması açısından önemlidir.

Tablo 34. Öğrenilenlerin Uygulanması

Çalıştığım örgütte öğrendiklerimi uygulamam için bana yeteri kadar zaman verilir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,6
Katılmıyorum	13	14,4
Kararsızım	20	22,2
Katılıyorum	37	41,1
Kesinlikle Katılıyorum	15	16,7
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 57,8'i öğrendiklerini uygulaması için kendilerine yeteri kadar zaman verildiğini ifade ederken, % 20'si yeteri kadar zaman verilmediğini ve % 22,2'si kararsız olduklarını belirtmiştir. Ankete katılanların yarısından fazlasının öğrendiklerini uygulamaları için kendilerine yeteri kadar zaman verildiği görülmektedir. Bu oranın artırılması için, çalışanlara öğrendiklerini uygulamaları konusunda esnek davranılarak bu konuda fırsat verilmelidir.

Tablo 35. Öğrenme ve Gelişme Faaliyetlerinin Planlanması

Çalıştığım örgüt içindeki öğrenme ve gelişme faaliyetleri en yüksek getiri sağlayacak şekilde planlanmıştır.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6,7
Katılmıyorum	19	21,1
Kararsızım	29	32,2
Katılıyorum	26	28,9
Kesinlikle Katılıyorum	10	11,1
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 40'ı örgüt içindeki öğrenme ve gelişme faaliyetlerinin en yüksek getiri sağlayacak şekilde planlandığını belirtirken, % 27,8'i bu görüşe katılmadığını ve % 32,2'si de kararsız olduklarını ifade etmiştir. Örgütün öğrenme ve gelişme faaliyetlerinin en yüksek getiriye sağlayacak şekilde planlanmadığı görülmektedir. Bunun için örgütün öğrenme ve gelişme faaliyetleri ile ilgili planlarını yeniden gözden geçirerek en etkili şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

Tablo 36. Öğrenme ve Gelişme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Öğrenme ve gelişme faaliyetimi tamamladıktan sonra yöneticim genellikle bu faaliyetleri benimle birlikte değerlendirir.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	10,0
Katılmıyorum	19	21,1
Kararsızım	29	32,2
Katılıyorum	26	28,9
Kesinlikle Katılıyorum	7	7,8
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 36,7'si öğrenme ve gelişme faaliyetini tamamladıktan sonra yöneticisinin bu faaliyetleri kendisiyle birlikte değerlendirdiğini söylerken, % 31,1'ı değerlendirmedeğini ve % 32,2'si kararsız olduğunu belirtmiştir. Örgütte üstlerle arasında önemli bir iletişim sorunu olduğu görülmektedir. Üstlerin öğrenme ve gelişme faaliyetlerini astlarıyla birlikte değerlendirmesi, çalışanları motive ederek öğrenme ve gelişme faaliyetlerini başarıyla yerine getirmelerini sağlayacaktır.

Tablo 37. Öğrenilenlerin Örgütte Uygulanması İçin Verilen Destek

Yöneticim, öğrendiklerimi örgütte uygulamam için bana yardım eder.

	Sayı	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,6
Katılmıyorum	10	11,1
Kararsızım	20	22,2
Katılıyorum	41	45,6
Kesinlikle Katılıyorum	14	15,6
Toplam	90	100,0

Ankete katılanların % 61,2'si öğrendiklerini örgütte uygulaması için yöneticisinin kendisine yardım ettiğini ifade ederken, % 16,7'si yardım etmediğini ve % 22,2'si de kararsız kaldığını belirtmiştir. Örgütte, üstlerin astlarına öğrendiklerini uygulamaları konusunda yardım ettikleri söylenebilir. Bu oranın artırılması için üst konumda olanların, çalışanlarına öğrendiklerini uygulamaları konusunda her türlü kolaylığı sağlamaları gerekmektedir. Örgütün, öğrendiklerini uygulamaya geçirmesi, gelişmesi açısından önemlidir.

Tablo 38. Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
1. Öğrenme Çevresi		
1.Çalıştığım örgütün misyonunu destekliyorum.	4,03	1,02
2.Çalıştığım örgütün öğrenme ve gelişme planları sürekli örgütsel gelişmeye odaklanır.	3,54	1,07
3.Çalıştığım örgüt, kurumsal başarı için personeli geliştirmeyi zorunluluk olarak görür.	3,29	1,21
4.Çalıştığım örgüt, bütün çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını sürekli olarak gözden geçirmeye yönelik bir sürece sahiptir.	3,11	1,09
5.Çalıştığım örgüt, bütün potansiyelimi geliştirmem ve öğrenmem için beni teşvik eden bir örgüttür.	3,03	1,13
6. Çalıştığım örgüt, takım çalışmasını teşvik edici yapılara ve sistemlere sahiptir.	3,08	1,14
7. Yüksek ölçüde verimli ve etkin bir örgütte çalışıyorum.	3,66	1,12
8. Çalıştığım örgütün performansına katkıda bulunmak için gerekli bilgi ve beceriye sahibim.	4,12	0,81
9. Çalıştığım örgüt, örgüt amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmak için çalışanların nasıl geliştirileceğini değerlendirir.	3,20	1,03
10.Üst yönetim, çalışanların gelişiminden sorumlu olduğunu tüm çalışanlara iletmiştir.	3,02	1,10
11.Çalıştığım örgüt, hata yaparak öğrenmeme olanak veren bir kurumdur.	2,98	1,16
12.Çalıştığım örgütü seçtiğim ve buraya katıldığım için memnunum.	4,36	0,82
2. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçlarının Belirlenmesi		
13. Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinden memnunum.	3,41	1,1
14. Çalıştığım birimde öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarıma öncelik veren sağlıklı bir süreç işler.	3,33	1,03
15. Yöneticim benimle, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarımla ilgili görüşürken geliştirici bir yaklaşım gösterir.	3,33	1,1
16. Yöneticim, birimizdeki tüm çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatlarını sağlar	3,23	1,12
17. Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarımı tartışmak için son 12 ay içinde yöneticimle görüştük.	2,96	1,15
3. Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçlarının Karşılanması		
18. Yöneticim, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması konusunda faaliyete geçmem için beni teşvik eder.	3,19	1,11
19. Eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için genellikle eğitim programlarına katılabilirim.	3,37	0,95
20. Genellikle çalıştığım birimde benimle benzer ihtiyaçları olan diğer insanlarla öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katılabilirim.	3,30	1,22
21. Mevcut öğrenme tercihleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibiyim.	3,81	1,1
22. Son 12 ay içinde almış olduğum eğitimin iyi bir şekilde düzenlenmiş olduğunu düşünüyorum.	2,86	1,18
23. Almış olduğum eğitimin büyük bir kısmı, yaptığım iş için yararlı olmuştur.	3,42	1,08
24. Eğitim, genellikle öğrenmemi kolaylaştırıcı bir tarzda yerine getirilmektedir.	3,34	1,05
25. Son 12 ay içinde katıldığım eğitim programları eğitim ihtiyaçlarıma cevap vermiştir.	2,98	1,21
4. Öğrenmenin Örgütte Uygulanması		
26. Birimimde çalışanlarla öğrendiklerimi paylaşmam konusunda teşvik edilirim.	3,73	1,01
27. Çalıştığım örgütte öğrendiklerimi uygulamam için bana yeteri kadar zaman verilir.	3,49	1,1
28. Çalıştığım örgüt içindeki öğrenme ve gelişme faaliyetleri en yüksek getiri sağlayacak şekilde planlanmıştır.	3,17	1,09
29. Öğrenme ve gelişme faaliyetimi tamamladıktan sonra yöneticim genellikle bu faaliyetleri benimle birlikte değerlendirir.	3,03	1,1
30. Yöneticim, öğrendiklerimi örgütte uygulamam için bana yardım eder.	3,54	1,06

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4. Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Tablo 38’de çalışanların belirtilen ifadeler karşısında verdiği cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, örgüt içerisinde örgütsel öğrenme mekanizmalarının çok fazla etkin ve verimli bir şekilde işlemediği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında çalışanların daha çok kararsız bir tutum içerisinde oldukları dikkat çekmektedir. Bu noktada örgütün bütününde sağlıklı bir iletişim sürecinin işletilerek, daha etkin bir eğitim ve öğrenme sisteminin oluşturulması ve bu kararsız tutumun ortadan kaldırılarak olumlu yönde geliştirilmesi gerekmektedir.

6. Mülakat Sonuçları

Afyon Türk Telekom İl Müdürlüğü’nde üst düzey bir yöneticiyle örgütteki gelişme faaliyetleri ve bu süreçte öğrenmenin rolü ile ilgili olarak bir mülakat yapılmıştır. Bu mülakattan şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Örgütte 2003 yılında Toplam Kalite Yönetimine geçiş için faaliyetlere başlanmıştır. Bu amaçla haftada 2 gün 30’ar kişilik gruplara Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim verilmektedir. Örgütün genel merkezinde ise 2000 yılından bu yana Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili faaliyetler sürdürülmektedir.
- Örgüt bünyesinde muhtelif yerlerde müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik şikayet kutuları bulunmaktadır.
- Örgütteki gelişme faaliyetlerine yeni başlandığından dolayı eğitime başlamadan önceki ve eğitime başladıktan sonraki durum arasında genel olarak herhangi bir kıyaslama yapmanın mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Fakat müşteriye yaklaşım konusunda geçmişe oranla olumlu yönde bir tutum değişikliğinin olduğu belirtilmiştir.
- Örgüt bünyesinde, örgüt geliştirme programı uygulanmadığından dolayı bu süreçte örgütsel öğrenmenin rolü ile ilgili olarak bilgi elde edilememiştir.

Yapılan araştırma sonucu, öğrenme çevresi açısından değerlendirildiğinde ankete katılanların % 78,9'unun örgütün misyonunu desteklediği, % 11,1'inin ise desteklemediği görülmüştür. Bu durumda, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda motive edilerek daha fazla şey öğrenebilmeleri sağlanabilir. Diğer taraftan ankete katılanların % 58,9'u örgütün öğrenme ve gelişme planlarının örgütsel gelişmeye odaklandığını belirtirken %17,8'i bu görüşe katılmamıştır. Ayrıca % 23,3'ü kararsız kalmıştır. Bu noktada örgütün öğrenme ve gelişme planlarının yetersiz olduğu söylenebilir. Kararsızların oranından ise bu planların çok net olarak ortaya konulmadığı ifade edilebilir.

Örgütün, başarı için personeli geliştirmeyi çok fazla zorunluluk olarak görmediği görülmüştür. Çünkü ankete katılanların % 53,3'ü bu görüşe katılırken, % 30'u katılmadığını ve % 16,7'si de kararsız kaldığını belirtmiştir. Örgütün, bu konuyla ilgili olarak istekli ve ilgili olması durumunda, çalışanlar öğrenme yönünde daha çok motive olacaklardır. Bu da, örgütün öğrenme isteğinin artmasına yol açacaktır.

Örgütte çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını sürekli gözden geçirmeye yönelik bir sürece sahip olmadığı görülmektedir. Ankete katılanların % 42,2'si bu görüşe katılırken, % 34,5'i katılmamıştır. Örgüt içerisinde belirli aralıklarla bu ihtiyaçların belirlenmesine yönelik toplantılar yapılabilir. Bu toplantılarda ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda bir faaliyet planı oluşturulabilir.

Örgütün, çalışanları potansiyellerini geliştirmeleri ve öğrenmeleri yönünde teşvik etmediği görülmüştür. Ankete katılanların % 38,9'u teşvik ettiğini söylerken, % 32,2'si teşvik etmediğini belirtmiştir. Aynı zamanda takım çalışmasını teşvik edici yapılara ve sistemlere de sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların % 41,1'i sahip olduğunu ifade ederken, yine % 32,2'si sahip olmadığını söylemiştir. Örgütsel öğrenme açısından takım çalışmasının önemi büyüktür. Takım çalışması ile birlikte takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesi, örgütün öğrenebilmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla örgütün, takım çalışmasını ve çalışanları kendilerini geliştirmeleri ve öğrenmeleri yönünde teşvik etmesi gerekmektedir.

Ankete katılanların % 62,2'si yüksek ölçüde verimli ve etkin bir örgütte çalıştıklarını ifade ederken, % 18,9'u bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Örgütün daha fazla etkin olabilmesi için, çalışanların gelişimine yönelik daha çok öğrenme ortamları

hazırlaması gerekmektedir. Diğer taraftan ankete katılanların % 87,8'i örgütün performansına katkıda bulunmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğunu, % 4,4'ü ise sahip olmadığını belirtmiştir. Bu noktada örgütün yapması gereken şey, çalışanların bilgi ve becerilerini daha çok geliştirmelerine yardımcı olarak örgütün gelişmesi için bu potansiyeli en etkili şekilde yönlendirmek olmalıdır.

Ankete katılanların % 42,2'si örgütün, örgüt amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmak için çalışanların nasıl geliştirileceğini değerlendirdiğini söylerken, % 23,4'ü buna katılmadığını belirtmiştir. Ayrıca çalışanların % 41,2'si üst yönetimin çalışanların gelişiminden sorumlu olduğunu tüm çalışanlara ilettiğini ifade ederken, % 35,5'i iletmediğini belirtmişlerdir. Bu noktada örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin oluşmadığı söylenebilir. Örgütün, hem çalışanların gelişimi ve öğrenmesi ile ilgilenmesi hem de bu konuda sorumlu olduğunu ve gerekeni yapacağını tüm çalışanlara iletmesi gerekmektedir. Bu mesajı alan çalışanlar kendileriyle ilgilenildiğini farkedecek ve öğrenme yönünde daha istekli olacaktır.

Ankete katılanların % 43,3'ü örgütün çalışanların hata yaparak öğrenmesine olanak verdiğini ifade ederken, % 40'ı olanak vermediğini belirtmiştir. Hatalardan ders olarak öğrenme, önemli örgütsel öğrenme biçimlerinden biridir. Çalışanlara bu olanağı vermek onların öğrenmelerini de kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla bu fırsatın çalışanlara verilmesinde yarar vardır. Diğer taraftan ankete katılanların % 88,8'i çalıştığı örgütü seçtiği ve bu örgüte katıldığı için memnun olduğunu belirtirken, % 5,6'sı memnun olmadığını söylemiştir. Bu da örgüte bağlılığın yüksek olduğunu göstermiştir.

Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, ankete katılanların % 50'sinin öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinden memnun olduğu, % 23,3'ünün ise memnun olmadığı görülmüştür. Ayrıca ankete katılanların % 52,3'ü çalıştığı birimde öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarına öncelik veren sağlıklı bir süreç işlediğini ifade ederken, % 25,5'i bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Örgüt tarafından öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesine ve bu ihtiyaçlara öncelik verilmesine yeteri kadar önem verilmediği görülmüştür. Örgütün bu konuda çalışanlarla iletişimini daha çok etkinleştirmesi ve ihtiyaçlarını belirlemesi gerekmektedir.

Ankete katılanların % 53,3'ü yöneticisinin kendisiyle öğrenme ve gelişme ihtiyaçları ile ilgili görüşürken geliştirici bir yaklaşım gösterdiğini belirtirken, % 21,1'i böyle bir yaklaşım göstermediğini ifade etmiştir. Ayrıca % 53,4'lük bir kesim birimindeki tüm çalışanlara yöneticisi tarafından öğrenme ve gelişme fırsatlarının sağlandığını söylerken, % 30'u sağlanmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan ankete katılanların % 42,2'si öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarını tartışmak için son 12 ay içinde yöneticisiyle görüştüğünü belirtirken, % 38,9'u görüşmediğini ifade etmiştir. Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışanlara bu yönde fırsatların sağlanması açısından, örgüt içerisinde ast-üst arasındaki iletişimin daha çok artırılması ve çalışanların öğrenme ihtiyaçları ile ilgili görüşlerine sık sık başvurulması sağlanabilir.

Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması yönünden sonuçlar değerlendirildiğinde, ankete katılanların % 44,4'ü öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yöneticisi tarafından teşvik edildiğini söylerken, % 27,8'i teşvik edilmediğini belirtmiştir. Bu noktada motivasyon eksikliğinin olduğu görülmüştür. Örgütün psiko-sosyal ve yönetsel açıdan özendirici araçlar geliştirerek motivasyonu artırması sağlanmalıdır.

Ankete katılanların % 52,2'si eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için eğitim programlarına katılabildiğini ifade ederken, % 27,8'i katılamadığını belirtmiştir. Örgütte eğitim programlarına katılımın daha çok artırılması gerekmektedir. Diğer taraftan % 73,4'lük bir kesim çalıştığı birimde kendisiyle benzer ihtiyaçları olan diğer çalışanlarla beraber öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katıldığını söylerken, % 15,5'i katılmadığını belirtmiştir. Örgütte öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katılımın önemli oranda gerçekleştiği görülmüştür. Bu da, örgütün öğrenme kapasitesinin artırılması ve örgütsel öğrenme mekanizmalarının örgüt düzeyinde daha etkin gerçekleşmesi açısından önemlidir.

Ankete katılanların % 56,6'sı mevcut öğrenme tercihleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibi olduğunu ifade ederken, % 20'si bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Çalışanların daha çok bilgi sahibi olmaları açısından, örgütün bu konuda belirli aralıklarla bilgilendirme toplantıları yapması ya da tüm birimlere konuyla ilgili yazılı olarak bilgi vermesi sağlanabilir. Ayrıca ankete katılanların % 31,1'i son 12 ay içinde almış olduğu eğitimin iyi düzenlendiğini söylerken, % 40'ı iyi düzenlenmediğini

belirtmiştir. Örgütün eğitim konusu üzerine daha çok eğilerek, eğitimi daha kaliteli hale getirmesi için bu yönde çalışmalar yapması gerekmektedir.

Ankete katılanların % 52,2'si almış oldukları eğitimin yaptığı işe katkısı olduğunu ifade ederken, % 17,8'si katkısı olmadığını söylemiştir. Ayrıca % 54,4'lük bir kesim, eğitimin öğrenmesini kolaylaştırıcı tarzda yerine getirildiğini söylerken, % 20'si bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan ankete katılanların % 41,1'i son 12 ay içinde katıldıkları eğitim programlarının eğitim ihtiyaçlarına cevap verdiğini ifade ederken, % 35,6'sı cevap vermediğini söylemiştir. Verilen eğitimin işe katkısı olduğu ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı tarzda yerine getirildiği görülmekle beraber, bu katkının artırılması ve öğrenmeyi kolaylaştırması için, eğitimin günün koşullarına ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde gözden geçirilmesi ve düzenlemesi gerekmektedir.

Öğrenmenin örgütte uygulanması noktasında sonuçlar değerlendirildiğinde, ankete katılanların % 70,1'i birimindeki diğer çalışanlarla öğrendiklerini paylaşma konusunda teşvik edildiğini söylerken, % 15,5'i teşvik edilmediğini belirtmiştir. Birimlerdeki bu paylaşımın teşvik edilmesi, örgütte takım çalışmasının oluşması ve örgütsel öğrenme becerisinin geliştirilmesi açısından önemlidir. Öğrenilenlerin paylaşılması ve uygulanması için örgütün bu konuda her türlü desteği ve olanağı sağlaması gerekmektedir.

Ankete katılanların % 57,8'i öğrendiklerini uygulaması için kendilerine yeterli kadar zaman verildiğini ifade ederken, % 20'si bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Örgüt bu konuda çalışanlara zaman açısından biraz daha esnek davranarak uygulama noktasında birtakım fırsatlar sağlayabilir. Diğer taraftan, ankete katılanların % 40'ı örgüt içindeki öğrenme ve gelişme faaliyetlerinin en yüksek getiriye sağlayacak şekilde planlandığını belirtirken, % 27,8'si bu görüşe katılmadığını söylemiştir. Örgütün öğrenme ve gelişme faaliyetleri ile ilgili planlarını gözden geçirerek en yüksek getiriye sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Ankete katılanların % 36,7'si öğrenme ve gelişme faaliyetlerini tamamladıktan sonra yöneticisinin bu faaliyetleri kendisiyle birlikte değerlendirdiğini söylerken, % 31,1'i değerlendirmedini belirtmiştir. Diğer taraftan ankete katılanların % 61,2'si öğrendiklerini örgütte uygulaması için yöneticisinin kendisine yardım ettiğini ifade

ederken, % 16,7'si yardım etmediğini belirtmiştir. Yöneticilerin öğrenilenleri uygulama konusunda astlarına yardım ettiği görülmekle beraber, bu yardımın daha çok artırılması için yöneticilerin astlarından geribildirim alması ve onlara yardım ederek gerekli şekilde yönlendirmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme mekanizmalarının belirlenmesine yönelik ifadeler karşısında verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde ise örgüt içerisindeki öğrenme mekanizmalarının dinamik ve etkin bir şekilde işlemediği görülmüştür.

SONUÇ

Belirsizliklerin ve hızlı değişimin yaşıdığı günümüz dünyasında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri, kendilerini sürekli olarak geliştirmeleriyle mümkün olabilmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı bu süreçte, örgütler giderek daha karmaşık hale gelmekte ve içinde buldukları çevre sürekli değişmektedir. Diğer taraftan, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen yenilikler örgütü her yönüyle etkilemektedir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, değişime uyum sağlayan ve değişim hızına ayak uydurabilen örgütler bu yarışta başarılı olacak, değişmeyenler ise yok olmaya mahkum olacaklardır.

Örgütlerin artık geleneksel yöntemlerle başarıya ulaşabilme şansları ortadan kalkmıştır. Günümüz koşullarına cevap verebilecek yeni yaklaşımların ve anlayışların benimsenmesi gerekmektedir. Bu noktada örgüt geliştirme, son yıllarda adından sıkça bahsedilen ve örgütün gelişimine yönelik önemli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt geliştirme ile amaçlanan, örgütün daha etkili ve verimli hale getirilmesidir. Bu sebeple örgüt, sosyal ve kültürel değerleri değiştirerek, örgütsel süreçleri geliştirerek, çalışanların yetişmelerini ve gelişmelerini destekleyici ortamlar oluşturarak, örgütün değişime uyum yeteneğini ve performansını artırmaya çalışmaktadır. Örgüt geliştirme sürecinde örgütlerin yapması gereken en önemli faaliyet ise, değişim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Çünkü daha sonra yapılacak plan ve programların yönünü bu ihtiyaçlar belirleyecektir.

Örgütlerin gelişmelerine, yaratıcılıklarını ve kapasitelerini artırmalarına olanak sağlayan en önemli unsurlardan biri de öğrenmedir. Öğrenme ile birlikte örgüt, hızlı değişim sürecinde çevreye uyumunu sağlayarak etkinliğini artıracaktır. Dolayısıyla örgütlerin kendi bünyelerinde, çalışanların hep birlikte öğrenmesini sağlayıcı sistemler kurarak buna süreklilik kazandırmaları gerekmektedir. Bu noktada karşımıza örgütsel öğrenme anlayışı çıkmaktadır. Örgüt geliştirmenin en önemli unsurlarından biri olan örgütsel öğrenme, bilginin elde edildiği, örgüt içerisinde paylaşıldığı ve kullanıldığı bir süreçtir. Bu süreçte, çalışanların öğrenmelerine olanak sağlayıcı ortamların oluşturulması ve öğrenme becerilerinin geliştirilmesi, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi açısından önemlidir.

Örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesi örgütsel öğrenmenin kilit noktasını oluşturmaktadır. Çünkü, bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme de var olamaz. Fakat, sadece bireylerin tek tek öğrenmesi de yeterli değildir. Bireylerin ayrıca bir takım oluşturmaları ve takım halinde de öğrenmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme sürecinde bireysel ve takım halinde öğrenmenin önemi büyüktür.

Örgüt içerisinde herkes tarafından paylaşılan bir vizyonun olması ve öğrenmeyi destekleyici bir kültürün yaratılması ise, örgütsel öğrenmenin gelişmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla, örgütlerin bu gelişimi sürekli kılacak örgütsel yapıları oluşturarak buna yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme felsefesini benimsemiş ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştiren örgütler, yeni bilgi, beceri elde ederek ve yeni davranışlar geliştirerek daha etkili, verimli ve başarılı olacaklardır.

Örgüt geliştirme sürecinde de örgütsel öğrenmenin önemli ve etkili bir rolü bulunmaktadır. Bu süreçte, çalışanların sürekli öğrenme faaliyeti içerisinde olması, öğrenme becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini örgüt içerisinde uygulayabilmeleri, örgütün gelişmesine katkıda bulunarak daha etkili olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin, örgüt geliştirmeyi başarıya ulaştıracak en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir.

Örgüt geliştirme sürecinde örgütsel öğrenmeyle beraber örgüt içerisinde işbirliğinin, takım çalışmasının ve bunların sonucunda sinerjinin yaratılması örgütün performansını ve verimliliğini artıracaktır. Diğer taraftan, bu süreç içinde örgütsel öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleşmesi, çalışanlara yönelik verilecek eğitim ve öğrenme becerilerinin geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Ayrıca, çalışanlarda bütün bu faaliyetlerin yapılabilmesine yönelik öğrenme isteğinin oluşturulması için, örgüt tarafından motive edilmeleri gerekmektedir. Motive olan bireyin ise çalıştığı örgütün gelişimine katkısı daha çok olacaktır.

Sonuç olarak rekabetin küresel boyutlara ulaştığı ve herşeyin baş döndürücü hızda değiştiği günümüzde, örgütler için öğrenme ve gelişme hiç bitmeyecek bir değişme sürecidir. Her öğrenme, aynı zamanda her gelişmenin başlangıcı ve devamı olacaktır. Dolayısıyla, örgüt geliştirmeye giden yolda en önemli ve en etkili unsurun örgütsel öğrenme olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıda verilen teorik bilgiler ışığında, yapılan araştırma sonucu değerlendirildiği vakit, örgütün gelişme ve öğrenme yönünde çok etkin ve başarılı olmadığı görülmüştür. Bu noktada, çalışanların öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının yeterince gözden geçirilmediği ve karşılanmadığı, çalışanların potansiyellerini geliştirmeleri ve öğrenmeleri yönünde teşvik edilmediği, takım çalışmasını teşvik edici yapı ve sistemlerin tam anlamıyla oluşturulmadığı ve örgüt içerisindeki iletişimin etkin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgüt bünyesinde öğrenme çevresinin, öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinin ve karşılanmasının örgütsel öğrenmeyi destekler nitelikte olmadığı, öğrenmenin örgütte uygulamaya yeterince aktarılamadığı görülmüştür. Dolayısıyla örgüt bünyesinde örgütsel öğrenme mekanizmalarının etkili bir şekilde işlemediğini söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

- A.Noel, R., 1999, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi ,Çeviren:C. Çetin, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Akat, İ., Budak G., Budak G., 2002, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Akboy, R., 2000, Eğitim Psikolojisi, Mikro Yayınları, İzmir.
- Akdemir,A., 1996, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya.
- Akdemir, A., 1999, İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset-Yayıncılık, Eskişehir.
- Aldemir, C., Ataoğlu A., Budak G., 2001, Barış Yayınları, İzmir.
- Alpugan, O., Demir M. H., Oktav M., Üner H., 1993, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Altuğ, D., 1997, Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun R., Yıldırım E., Bayraktaroğlu S., 2002, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Apuhan, R. Ş.,1997, Kapasite Yönetimi, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Apuhan, R. Ş., 1998, Doğru Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Arat, M., 2001, Yönetimin Geleceği, Data Teknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi, İstanbul.
- Argyris, C., 2001, Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim, Örgütsel Öğrenme, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: N. Elhüseyni, Acar Matbaacılık, İstanbul.
- Armstrong, A. ve Foley P., 2003, Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms, The Learning Organization, 10 (2), s. 74-82.
- Arslan, M., 2001, Örgüt Kültürü, Editör: S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara.
- Ataman, G., 2001, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atay, O., 2003, Örgüt Kültürü ve Süreci, <http://iktisat.uludag.edu.tr> (11.06.03).
- Aydemir, M.,2000, Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (3), s.30-36.
- Aydemir, S. R., 2003, Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim, <http://www.kutso.org.tr> (13.10.2003).

- Aydın, A., 1999, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Balay, R., 2000, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın, Ankara.
- Balcı, A., 2000, Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Balçık, B., 2002, İşletme Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.
- Baransel, A. 1988, Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 17 (2), s.11-19
- Barutçugil, İ., 2002, Organizasyonda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baş, T, 2001, Anket, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. B., 1984, Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135, Ankara.
- Başaran, İ. B., 1991, Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. B., 1998, Yönetimsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bentley, T., 2000, Takımınızın Yeteneklerini Yetiştirmede İnsanları Motive Etme, Çeviren: O. Yıldırım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Binbaşıoğlu, C., 1995, Eğitim Psikolojisi, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Bingöl, D., Naktiyok A., İşcan F., 2003 Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.491.
- Bowditch, J. L. ve Buono A. F., 1994, A Primer on Organizational Behavior, John Wiley&Sons Inc., Canada.
- Bozkurt, A., 2000, Öğrenen Örgütler, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar (Editörler: C. Elma, K. Demir), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Budak, G., 1998, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Budak-Solakoğlu, G. ve Budak G., 1994, Örgütsel İletişim: Kamu Kurumunda Bir Uygulama, 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Kuşadası, s.376.
- Can, H., 1999, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, A. D., 1995, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara.

- Clayton, S., 1999, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme, Çeviren: O.Yıldırım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Coşkun, R., 2003, Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler, <http://www.bilgi.8k.com> (03.12.2003).
- Cummings, T. G. ve Huse E. F., 1989, Organization Development and Change, West Publishing Company, St. Paul.
- Cummings, T. G. ve Worley G. C., 1997, Organization Development and Change, 6 th. Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Çalık, T., 2003, Yönetimde Problem Çözme Teknikleri, Nobel Yayın, Ankara.
- Çam, S., 2003, Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, <http://www.ekocerceve.com> (23.09.2003).
- Çelebioğlu, F., 1990, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul.
- Çelik, A., 1998, Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi "2000'li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi" Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 1998, s.111
- Çıbıkcı, G., 2003, Öğrenme, <http://www.turkischweb.com> (03.11.2003).
- Dinç, M., Örgütsel Öğrenme, <http://www.angelfire.com> (16.10.2002).
- Dinçer, Ö., 1994, Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler, İz Yayıncılık, İstanbul
- Dinçer, Ö., 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Davis, K., 1982, İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Çevirenler : T. Somay, F.Aykar, S. Yalçın, Ö. Sadullah, C. Baysal, İstanbul Matbaası, İstanbul.
- Düren, Z., 2000, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Efil, İ., 1993, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Efil, İ., 1999, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 1997, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul.

- Erdoğan, İ., 2003, Örgütü Anlama ve Anlamlandırma, [http :// media. ankara.edu.tr](http://media.ankara.edu.tr).
(11.06.2003).
- Eren, E., 2000, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E., 2001, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ersöz, B., 2003, Organizasyonel Öğrenme, <http://www.sitetky.com> (07.02.2003).
- Ersen, H., 1997, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, SİM Matbaacılık, İstanbul.
- Ertürk, M., 1998, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., 1996, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., 2001, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım yayım, İstanbul.
- Fidan, N., 1985, Eğitim Psikolojisi Okulda Öğrenme ve Öğretme, Alkım Yayınevi, Ankara.
- Genç, N., 1994, Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (3-4), s.361-370.
- Geygullayev, G., 2002, Yönetimin Esasları, Süleyman Üniversitesi Yayın No: 28, Isparta.
- Güney, S., 2000, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın, Ankara.
- Güngör, A., Akyol A.K., Subaşı G., Ünver G., Koç G., 2002, Gelişim ve Öğrenme, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Gürel, S., 2003, Örgüt Kültürü, <http://www.cvtr.net> (29.01.2004).
- Gürgen, H., 1997, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Halis, M., 2000, Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, s.529.
- Harvey, D. F. ve Brown D. R., 1988, An Experiential Approach to Organization Development, Third Edition, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hatiboğlu, Z., 1986, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma Anonim Şirketi Yayınları No: 9, İstanbul.

- İzğören, A. Ş., 2000, Şerif, İş Yaşamında 100 Kanguru- Sistem Liderliği, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Kılıç, K. C. ve Karademir B., 2002, Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, <http://www.geocities.com/kemalcankilic> (09.10.2002).
- Karakoç, N., 1991, Yönetimde Yeniden Örgütlenme, MEY Ofset, İzmir.
- Kaynak, T., 1990, Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İstanbul.
- Kaynak, T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A. C., Özçelik O., Dündar G., Uluhan R., 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul.
- Keçecioglu, T., 2000, Takım Oluşturmak, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Keçecioglu, T., 2001, Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Keçecioglu, T., 2003, Lider&Liderlik, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Kılınç, T., 1989, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 18 (2), s.33-46.
- Koçel, T., 2001, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul.
- Köse, S. ve Gülgün A., 1997, Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları, 4. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara, s.277.
- Kutaniş, R. Ö., 2002, Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler: İ. Dalay, R. Coşkun, R. Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Massie, J. L., 1983, İşletme Yönetimi, Çev.: Ş. Öz-alp, M. Alptekin, K. Dizdaroglu, D. Ataç, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir.
- Morgan, G., 1998, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çeviren: G.Bulut), BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Nişancı, Z. N., 1994, Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (3-4), s.215-238.

- Obeng, E., 1997, Herşey Değişiyor-Proje Liderinin El Kitabı, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- Osborn, S. H., Schermerhorn J. R., Hunt J. G., Osborn R. N., 1997, Organizational Behaviour, John Wiley&Sons Inc., New York.
- Öğüt, A., 2001, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın, Ankara.
- Öğütveren, Ö., 2000, Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, s.647.
- Özalp, İ., 1992, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir.
- Özalp, İ. ve Öcal H., 2001, Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (4).
- Özbek, O., 2000, Stratejik Planlama ve Yönetim, Editörler : C. Elma, K. Demir) , Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y., 1998, Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özdönmez M., Akesen A., Ekizoğlu A., 1998, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4062, İstanbul.
- Özen, Ş., 1991, Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi, 24 (4), s.89-106.
- Özgen, H. ve Türk M., 1996, Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi, 29 (2), s.71-83.
- Özkalp, E. ve Oğuz M. C., 1998, , Örgütsel Öğrenmede Önem Taşıyan Üç Yönetim Kültürü ve Eskişehir Bölgesindeki Mühendis ve Operatörler Üzerinde Bir Değerlendirme Çalışması, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.49.
- Özkara, B., 1999, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 111, Eskişehir.
- Özkaya, S., Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri, <http://www.foreigntrade.gov.tr> (29.01.2004).

- Peker, Ö., 1995, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Modeli, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi Yayınları No: 258, Ankara.
- Peker, Ö. ve Aytürk N., 2002, Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Pınar, İ., 1999, Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (2), s.37-78.
- Porter, M., 1997, Yarının Avantajlarını Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek- İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya, Derleyen: Rowan Gibson, Çeviren: S. Gül, Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., 1996, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol T., 2001, İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sarıhan, H. İ., 1998, Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Scehin, E. H., 1980, Örgütsel Psikoloji, Çeviren: A. Sağıtürk, Ş. Öz-alp, İşletme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 2, Eskişehir.
- Selçuk, Z., 2000, Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Senemoğlu, N., 1998, Gelişim Öğrenme ve Öğretim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Senge, P. M., 2004, Beşinci Disiplin, Çeviren : A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Seymen, O. A., 2000, İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Seymen, O. A. ve Bolat T., 2000, Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Süral, P., 1996, Benchmarking, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (2), s.79-90.
- Smither, R. D., 1996, Houston J. M., McIntire S. D., 1996, Organization Development Strategies for Changing Environments, Harper Collins College Publishers.
- Şimşek, M. Ş., 1999, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. ve Akın H. B., 2003, Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Şişman, M., 2002, Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Tapan, S., 1992, Öğrenme Kavramı ve Yönetim, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1).
- Taştan, S., İşletme ve Çevre İlişkileri, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com> (25.03.2004)
- Tınaz, P., 2000, Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, Avcıol Matbaası, İstanbul.
- Tikici, M. ve Deniz M., 1993, Örgütsel Davranış, Özmert Ofset, Malatya.
- Toktamışoğlu, M., 2001, Kot Pantolonlu Yönetici- İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri Anonim Şirketi, İstanbul.
- Tortop, N., İşbir E. G., Aykaç B., 1999, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Tosun, K., 1992, İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Savaş Yayınları, Ankara.
- Tutar, H., 2000, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Türk, A., 2003, Örgüt Kültürü ve İklimi, 2003, <http://a54t.sitemynet.com> (12.01.2004).
- Türkel, A. U., 1998, Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Türkmen, İ., 1996, Yönetimsel ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 519 Ankara.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak M., Ersun O., 2000, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2000-4, İstanbul.
- Ülgen, G., 1995, Eğitim Psikolojisi-Birey ve Öğrenme, Bilim Yayınları, Ankara.
- Yalmanbaş, B. İ., Organizasyonel Öğrenme, <http://www.sitetkycom> (07.02.2003).
- Yazıcı, S., 2001, Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Yıldırım, R., 1998, Öğrenmeyi Öğrenmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, V., 2000, Genel İşletmecilik, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- Yüksel, Ö., 2001, Örgüt Geliştirme, Editör: S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara
- Vardar, A., 2001, Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
-, Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler”, <http://ogrtenme.port5.com> (03.11.2003).