



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2011, Volume: 6, Number: 2, Article Number: 3C0074

SOCIAL SCIENCES

Received: November 2010

Accepted: February 2011

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2010 www.newwsa.com

Orhan Adıgüzel

Umut Can Öztürk

Süleyman Demirel University

orhanadiguzel@gmail.com

Isparta-Turkey

**ÖRGÜTSEL DÜZLEMDE HAYATBOYU VE ORTAKLAŞA ÖĞRENME: ÖĞRENEN
ORGANİZASYONLARA BAKIŞ VE BİR UYGULAMA**

ÖZET

Günümüzün tempolu ve değişken piyasa ortamında, rekabet avantajı yakalamak isteyen örgütlerin oldukça aktif olmaları gerekmektedir. Çünkü yalnızca bugünkü şartlarda değişimi izlemek yetersiz kalmaktadır. Değişime uymak kadar, değişimi yönetmek gerekmektedir. Öğrenmenin bireysel düzeyde kalması yaşanan ciddi bir problemdir. Bugünün örgütlerinin hedefi; ortaklaşa, sistemli bir öğrenme modelidir. Bu çalışmada dinamik, sistematik ve ortaklaşa öğrenme davranışına sahip örgütleri tanımlayan "öğrenen organizasyon" kavramı, teorik yapısı ve süreçleri ele alınmıştır. 2010 yılı Ekim ayında, Isparta İli içerisindeki katılımcılara, öğrenen organizasyonlar ile ilgili anket uygulanmış, anket çalışmasının analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Öğrenen Organizasyon,
Sürdürülebilir öğrenme, Örgütsel Öğrenme,
Ortaklaşa Öğrenme

**LIFELONG AND COLLABORATIONAL LEARNING ON THE ORGANIZATIONAL PLANE:
OVERVIEW OF LEARNING ORGANIZATIONS AND A CASE STUDY**

ABSTRACT

In the paced and volatile market environment of today, organizations who want to capture the competitive advantage need to be very active because just monitoring the change is insufficient in current conditions; managing change is required as complying the change. Remain in learning at an individual level is a serious problem. The goal of today's organizations, a collective, systematic model of learning. In this study, organizations which have dynamic, systematic and collective behavior of learning with defining "learning organization" concept, the theoretical structure and processes are discussed. In October of 2010, in Isparta, the survey about learning organizations was applied on participants and survey results of the analysis are given.

Keywords: Learning, Learning Organization, Sustainable Learning,
Organizational Learning, Collective Learning

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Günümüz rekabet koşullarının sert, değişken ve çoğu zaman önceden sezilemez koşullarında ayakta durabilmek, örgüt olarak başarılı şekilde hayata devam edebilmek giderek zorlaşmaktadır. Bu zorlukların farkında olan 21. yy yöneticileri, liderleri ve akademisyenleri; insan faktörünün ve bu insan kaynağına ait tüm değerlerin, örgüt için yararını keşfetmişler ve bu konuda yoğun denilebilecek şekilde çalışmalar da ortaya koymuşlardır. Günümüzün başarılı sayılan yöneticileri, işgörenlerini sadece yönetmek değil onların katma değerlerini artırmak adına eğitmek ve geliştirmeyi arzulamaktadır. Çünkü yaratıcı, içsel motivasyona sahip, öğrenme ve kendini geliştirmeye istekli, kişisel hedefleri ile kurumsal hedeflerini birleştirebilmiş çalışanlara sahip olma; organizasyonların gösterdikleri öncelikli çabalar arasındadır (Amidon, 2005:409).

Son yıllardaki literatür incelendiğinde; bilgi, öğrenme ve kültürün organizasyonların yönetiminde oynadığı önemli rolün, sosyal bilimlerin başlıca araştırma konusu haline geldiği görülmektedir (Currah ve Wrigley, 2004:17). Çünkü öğrenme; gelişim ve değişim kavramının merkezinde bulunmaktadır. Örgütler mevcut karmaşık piyasa yapısı içerisinde performanslarını yüksek tutabilmek adına her an oluşabilecek sürprizlere, değişimlere örgüt olarak; işgören, yönetici ayırt etmeden hazırlıklı olması gerekir. Bu konuda öğrenen organizasyon olabilir örgütlere avantaj sağlayacaktır. 1960'lerden itibaren başarılı yöneticiler, örgütsel öğrenmeyi organizasyonun performansını arttırmada güçlü bir araç olarak görmeye başlamışlardır (Gonzalez, 2001: 356). Öğrenen örgüt olmanın en önemli özelliklerinden biri; örgütsel düzlemde hayatboyu ve ortaklaşa öğrenme fırsatı ve buna uygun ortam yaratabilmesidir. Öğrenme konusunu önemsememe veya yavaştan alma örgütler için potansiyel bir tehdittir. Bir Çin atasözünün dediği gibi "Öğrenmek, akıntıya karşı yüzmek gibidir ilerleyemediğiniz takdirde gerilersiniz."

Bu çalışmada, öğrenen organizasyon kavramı ele alınmıştır. Bu bağlamda, teorik alt yapısı incelenmiş, öğrenen organizasyonların temel özellikleri, türleri ve konuya ait disiplinler incelenerek konunun teorik alt yapısı desteklenmiştir. Çalışmanın sonunda araştırma bölümünde örgütsel öğrenmenin boyutlarından; öğrenme, paylaşılan değerler, temel süreçler çerçevesinde tekstil ve gıda sektöründeki gerçekleşme düzeyleri araştırılmıştır. Bu bağlamda 367 anket formu elde edilmiş ve analiz edilerek örgütsel öğrenme boyutu incelenmiştir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu çalışmada ismen ülkemizde de sık sık kullanılan öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramının alt yapısı teorik olarak yeniden gözden geçirilmiştir. Öğrenen organizasyon haline gelebilmenin zorlukları ve öğrenen örgütün başlıca standartları konusunda literatür taraması yapılmıştır. Kendini öğrenen örgüt olarak kabul eden işletmeler üzerine uygulama yapılarak ne ölçüde sözü geçen standartlara ulaşabildikleri analiz edilmiştir. Çıkan istatistikî veriler ışığında; öğrenen örgüt olabilmenin yalnızca sözselsel bir değişim olmadığının, bu sürecin sistemli, ortaklaşa ve kararlılıkla yapılması gerektiğinin altı çizilmiştir.

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON (LEARNING ORGANIZATION)

Örgütlerin birer canlı organizma olarak değerlendirilmesi, onların çevreleriyle uyum içinde yaşaması ve çevresel değişimlere uyabilmeleri için öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır (Erigüç ve Balçık, 2007). Farklı bir ifadeyle örgütler de canlı

organizmalar gibi yaşayan bir olgudur; canlılar gibi örgütler de çevreye uyma, yaşamını devam ettirme ve istediği konuma gelme arzusu içindeyse öğrenmeye ve gelişime açık olmak durumundadırlar. Aksi takdirde ağır rekabet koşullarında nesli tükenen canlılar gibi yok olmaları sorunuyla karşılaşmaları olasıdır.

Her örgütün rekabet ortamında en önemli kaynağı nitelikli ve bilgili insandır (Drucker,1998;99). Bu noktada nitelikli ve bilgili insanın özellikleri önem kazanmaktadır. Yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar; iş görenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir (Çakıcı,2008). Eğer örgütlerin isteği, insan kaynaklarına katma değer katmak, daha verimli, etkin ve nitelikli hale getirmek içinse, bu noktada öğrenmenin ve eğitimin değeri daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

3.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Teorik Temelleri (Concept and Theoretical Foundations of Learning Organization)

Öğrenen organizasyon kavramına derinlemesine bakmak için öncelikle "öğrenme" kavramına değinmek doğru olacaktır. Cüceloğlu(1997) öğrenmeyi, "belirli bir yaşantı ya da deneyimin sonucu olarak davranışta görülen oldukça uzun süreli değişikliktir" olarak tanımlarken, Senge (1997) öğrenmeyi "İnsanı, şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişikliklerinin bütünü." olarak tanımlamıştır. Öğrenmek için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesi gerekmektedir (Özer, 2001; 119). Bu açıdan bakıldığında öğrenme yalnızca bilgi edinme işi olarak görmek doğru olmayacaktır. Çünkü öğrenme, daha yoğun ve kapsamlı bir kavramdır; kişiler üzerinde kalıcı bir etki yaratan, davranışa dönüşebilen, kişiye yeni bir şeyi yapabilme yetisi kazandıran bir olgudur.

Örgütsel öğrenme kavramı içindeki "öğrenme" kavramı ile anlatılmak istenen, yaşam boyu öğrenmedir. Yaşam boyu öğrenme, bireyin kendisiyle beraber, topluma değer katması ve onun gelişimine ve modernleşmesine katkıda bulunmasıdır (Rogers, 2006:125-127). Örgütleri, öğrenen örgüt olarak kabul etme hareketi Argyris ve Schön'ün 1978'deki çalışmalarıyla başlamıştır (Eriğüç ve Balçık, 2007). Fakat "öğrenen örgüt" kavramı ilk kez 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde kullanılmıştır (Can vd., 2006). Örgütsel öğrenmenin ortak kabul gören bir tanımlaması yoktur (Wang, Yang ve McLean, 2007:155). Fakat öğrenen örgütler için ilk söylenmesi gereken husus; Liao (2006)'nun da belirttiği gibi "Örgütsel öğrenme, basit bir şekilde her bir çalışanın öğrenmelerinin toplamı değildir".

Öğrenen örgütlerle ilgili başlıca tanımlara baktığımızda; öğrenen organizasyon kavramını literatüre kazandıran Senge (1997) öğrenen örgütler için "sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyondur" der. Yine öğrenen örgütler üzerine birçok çalışma yapan Garwin (1999) "bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip örgüttür." olarak tanımlamıştır. Başka bir çalışmada ise Juceviciene ve Leonaviciene (2007) öğrenen örgütleri "hedeflere ulaşmak amacıyla performansını arttırıcı bilgiye ulaşan, yaratan ve dağıtan bir örgüttür" olarak ifade etmiştir. Öğrenen örgüt kavramı, 2000 sonrası ülkemizde de oldukça sıklıkla araştırılmış bir

konudur. Tuna ve Çakırer(2008) öğrenen örgütü "bireyi ve bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, yani öğrenmeyi öğrenme ve bunun sonuçlarını rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen" örgütler olarak tanımlamışlardır. Koçel (2007) çalışmasında öğrenen örgütler için "bir işletmenin, sürekli yaşadığı olaylardan sonuç çıkarmasını, çıkardığı sonuçları değişen çevre şartlarına uyum için kullanılmasını, personel geliştirici bir sistem oluşturmasını; böylelikle değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması" ifadelerini kullanmıştır. Tanımlar doğrultusunda öğrenen örgütleri başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; sürekli ve sistematik olarak daha iyiye ulaşabilmek için örgüt olarak ortaklaşa öğrenip, değişimi gerçekleştirebilen örgütlerdir denebilir.

Argyris ve Schön'un çalışmasından buyana öğrenme üzerine çalışmalar artarak devam etmiş, 90'lardan sonra ise hız kazanmıştır. Azmi (2008) bu durumu "1980'lerden önce örgütsel öğrenme üzerine az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Fakat, 1990'lardan itibaren, örgütsel öğrenme konusundaki çalışmalar bit hayli artmaya başlamıştır. 1990'dan sonra yapılan araştırma sayısında, öncesine göre sekiz kattan fazla bir artış olmuştur" şeklinde ifade etmiştir. Öğrenen organizasyonlarla ilgili olan yaklaşık 40 yıllık olan bu literatür tarandığında, araştırmacıların "öğrenen organizasyon" konusunda ortak bir tanıma ulaşamadığı görülmüştür. Bu zaman süreci içerisinde kavram ve anlayış değişime uğramıştır. Azmi (2008) çalışmasında 1980 öncesinden 2000'li yıllara kadar örgütlerde öğrenme kavramı adına hakim olan düşünceler üzerindeki değişimleri tablolastırmıştır. Tablo 1'de de inceleneceği gibi bu çalışmaya, gerekli literatür taramasından sonra ek olarak 2004 sonrası dönemi eklenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Öğrenme Yazımında Hakim Olan Düşünceler
(Table 1. Dominant Thoughts on Organizational Learning literature)

Örgütsel Öğrenme Yazımında Hakim Olan Düşünce (Azmi, 2008:60'den uyarlanmıştır)	
Tarih	Hakim Olan Düşünce
1980 öncesi	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenme prosedür, kural ve rutin işlerdeki sistematik değişimdir.• Bir çok organizasyonda öğrenme eğrileri mevcuttur.
1980-89	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel öğrenme, iş yerindeki bireylerin öğrenmelerinin bir toplamıdır.• Öğrenme, organizasyon çalışanlarının paylaşılan zihinsel model ve bilişlerinde, sistematik bir değişimdir.
1990-94	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel öğrenme, güçlü ve uzun süreli kalıcı bir rekabet avantajı elde edebilmek için gereklidir.• Akıllı organizasyonlar sadece değişmez, aynı zamanda öğrenirler.• Organizasyonlar, çalışanlarını motive edebilmek için vizyonu paylaşmalıdırlar.
1995-99	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenme, bütüncül bir bakış açısı verir ve çalışanların örgütsel öğrenmenin kendi kendini organize eden doğasından haberdar olmalarını sağlar.• Öğrenmede başarısız olan, yok olacaktır.
2000-04	<ul style="list-style-type: none">• Grubun öğrenmesi, bireyin öğrenmesinden daha üstündür.• Öğrenme, örgütsel başarının en önemli bileşenidir.• Öğrenmenin sistem dinamikleri açısından görülmesine ihtiyaç vardır.

2004 sonrası	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenme olmadan, kişisel ve örgüsel bir gelişmeden söz etmek imkansızdır (Ayupp ve Perumal,2008;22)• Örgütsel öğrenme, basit bir şekilde her bir çalışanın öğrenmelerinin toplamı değildir (Liao,2006;228)• Örgüsel öğrenme reaktif değil, proaktif bir yapıdadır (Amidon,2005;409).
--------------	--

3.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri (Key Features of Learning Organizations)

Örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, tecrübelerinden ve örgütün geçmişinden öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme, kıyaslama yapma, bilginin örgüt içinde hızlı ve etkin bir biçimde dağılmasını sağlama gibi çeşitli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Garvin,1993: 8). Bu noktadan bakıldığında öğrenen örgütler birçok açıdan diğer örgütlerden farklılık gösterirler.

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel öğrenme ile ilgi ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Fakat örgütsel öğrenmenin temel kabulleri özetle şöyle sıralanabilir (Collinson vd., 2006: 109);

- Örgütsel öğrenme, organizasyonda her seviyede, birey, grup ve bir bütün olarak organizasyonun öğrenmesini içerir.
- Örgütsel öğrenme, sorgulamayı gerektirir.
- Örgütsel öğrenme, çalışanlar arasındaki ortak anlamlandırmaya dayanır.
- Örgütsel öğrenme, bilişsel ve davranışsal değişimi gerektirir.
- Örgütsel öğrenme, yeni bilginin organizasyonun rutin süreçleri içerisinde kullanılarak, organizasyon süreçlerinin bir parçası haline getirilmesini kapsar.

Örgütsel öğrenmenin temel kabullenmelerine bakılarak öğrenen organizasyonların davranışsal ve yapısal özelliklerine ulaşmak daha kolay olacaktır. Örgütten örgüte farklılık göstermekle beraber, genel açıdan bakıldığında öğrenen örgütlerin temel özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkün olacaktır (Calvert,1994; Atak ve Atik,2007; Özgen ve Türk,1996; Yazıcı,2001);

- Sistem düşünce ve sorun çözme ve yeni yaklaşımları deneme arzusu vardır.
- Öğrenme Örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- Öğrenen organizasyonlarda takım ruhu hakimdir ve sinerji yaratılır.
- Ne öğrendiğinin değerlendirildiği gibi nasıl öğrenileceği de değerlendirilir.
- İş en iyi yapanlardan ve tecrübelerden öğrenme durumu hakimdir.
- Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.
- Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır.
- Yaratıcılığa önem verilir.
- Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedirler.
- Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- Çevresine karşı uyanık ve esnektir.

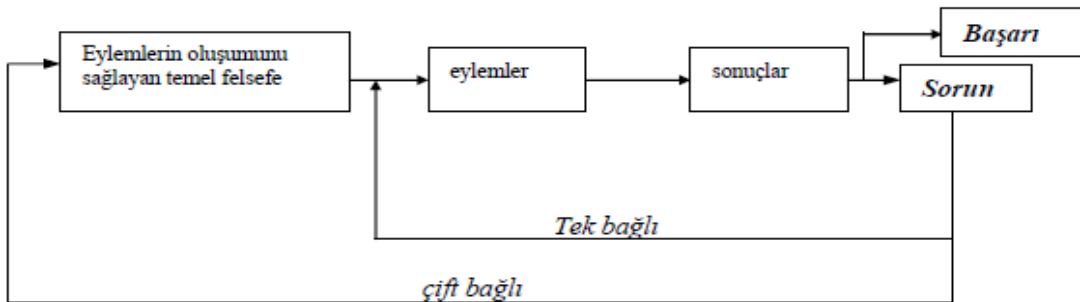
- Kendini değişen çevreye, sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.
- Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.
- Sahip olunan bilgi etkin bir şekilde kullanıldığı gibi yönetilebilmektedir.

İşletmelerin devamlı olarak gelişen acil durumlara cevap verebilmesi ve bu durumları proaktif olarak yönlendirebilmesi için, sürekli öğrenmek için hazırlık yapmaları ve bunu iç süreç ve faaliyetlerine adapte edebilmeleri gereklidir (Currah ve Wrigley, 2004: 1). Bu noktada öğrenen örgüt olabileceği örgütlerin temel amaçları olan devamlılık ve rekabet avantajı konusunda büyük bir fırsat sağlamaktadır. Ayrıca örgüte; organiklik, esneklik, dinamiklik ve belkide günümüz, bilgi çağı yöneticilerinin en çok arzu ettiği durum olan ortaklaşa, örgüt olarak düşünebilme ve hareket edebilme yeteneği kazandıracaktır.

3.3. Öğrenen Organizasyonların Türleri (Types of Learning Organizations)

Öğrenme, daha önce ki bölümlerde de aktarıldığı üzere kişiler ve örgütler üzerinde kalıcı ve yenileyici bir etki uyandırmaktadır. Her kiş ve örgüt birbirinden farklılık gösterdiği gibi, kendi anlamlarında biricik ve eşsiz oldukları gibi öğrenme çeşitleri ve yöntemleride bir o kadar çeşitlidir. Yazıcı (2001:106)'nın da ifade ettiği gibi "Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilenmektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir." Argyris ve Schön (1978) temel olarak öğrenmenin iki türünden söz etmiştir;

- **Tek Yönlü (Single-Loop) Öğrenme:** Tek yönlü öğrenme, organizasyonun bilinen hedeflere ulaşma kapasitesini geliştirmesini ifade etmektedir (Efil, 1999: 333). Birçok örgüt tek yönlü öğrenmede beceri kazanımı, çevreyi tarama, hedefler koyma ve bu hedeflerle ilgili sistemin genel performansını izleme becerisi geliştirmiştir (Morgan, 1998: 103-104). Burada bahsedilen öğrenme, örgüt içindeki bozuklukların ve yanlışlıkların, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, bulunması ve düzeltilmesidir (Başol,2005).
- **Çift Yönlü (Double-Loop) Öğrenme:** Çift döngülü öğrenmede, hata bulunur, düzeltilir ve buna sebep olan örgüt normları, politika, amaçlar, stratejiler ve yaklaşımlar değiştirilir (Argyris ve Shön, 1996:15). Çift yönlü öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir (Yazıcı, 2001:111-112).



Kaynak: Karaöz, M.(2003),“ Öğrenme Ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, ss. 25-26.

Şekil 1. Tek Yönlü ve Çift Yönlü Öğrenme
(Figure 1. Single-loop and Double-loop Learning)

Daha sonra bu iki öğrenme türüne üçüncü bir tane eklenmiştir (Argyris,1999);

- **Öğrenmeyi Öğrenme-İkincil Öğrenme (Deutero Learning):** Öğrenmeyi öğrenme, örgütlerin tek devir ve çift devir öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceklerini öğrendikleri zaman ortaya çıkar (Nevis vd.,1995). Öğrenmeyi öğrenme aşaması, önceki öğrenme süreçlerinin nasıl işletildiğinin öğrenilmesinin yanı sıra çift devir öğrenme sürecine, örgütün çevre ile olan ilişkilerinde eklenmesi ile çevre ve örgütün bir bütün olarak algılanmasını sağlar (Başol, 2005). Çalık (2002) çalışmasında öğrenme türlerini derlemiş ve geniş olarak yer vermiştir. Çalışmasında yukarıda sözü edilen üç temel öğrenme yöntemi dışında; geçmişten ve hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme, benchmarking ve birlikte öğrenmeyi öğrenme yöntemlerini de belirtmiştir.

3.4. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri (Disciplines of Learning Organizations)

Öğrenen organizasyonların hangi bileşenlerden oluştuğu veya özelliklerinin neler olduğuna üzerine onlarca farklı çalışma bulunmaktadır. Fakat literatürde en çok kabul gören özelliklerin, Senge tarafından ortaya koyulan beş disiplin olduğu görülmektedir. Senge'nin "disiplin" kavramı ile ortaya konmak istediği şey, zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı olmayıp, uygulamaya konması için incelenmesi ve hâkim olunması gereken bir teori ve teknikler bütünüdür (Eriğüç ve Balçık,2007). Yukarıda sözü geçen öğrenen organizasyonlara ait beş disiplin;

- **Kişisel Hâkimiyet (Personal Mastery):** Kişisel ustalık kişisel ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu öğrenen örgütün bir temel taşıdır (Senge 2004). Bu noktada Kişisel hâkimiyet veya ustalıkla anlatılmak istenen; işgörenlerin, bireysel gelişim ve kişisel öğrenme istekli ve disiplinli olmalarıdır.
- **Zihinsel Modeller (Mental Models):** Dünyanın nasıl işlediğine dair zihinsel oluşumları ifade eden bu kavramda, bizi alışlagelmiş hareket ve düşünceden uzaklaştıran derin ve içsel bir kavrayış vurgulanmaktadır (Amidon, 2005: 412). Bu disiplin başka bir ifadeyle beyindeki zincirlerin kırılmasıyla eşdeğerdir. Zihinsel modeller disiplini, insanların kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir (Senge 2004; Yazıcı 2001).
- **Paylaşılan Vizyon (Shared Vision):** Ortak vizyon, organizasyon içinde değerlerin, amaçların ve görevlerin paylaşılmasını içerir (Jeong vd., 2007: 55). Nasıl kişisel hakimiyetle, kişisel bir vizyon yaratılması ön görülüyorsa, ortak vizyon ile de, örgütsel bir vizyon yaratılmaya çalışılır (Amidon, 2005: 415). Başka bir ifadeyle paylaşılan vizyon disiplinine bakıldığında, örgütün ortaklaşa oluşturulmuş bir bakış açısı etrafında toplanıp, örgütsel vizyon oluşturmasıdır. Paylaşılan vizyon sayesinde

insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri için gerçekten inandıkları için öğrenirler (Yazıcı, 2001).

- **Öğrenen Takımlar (Learning Team):** Öğrenen takımlar, bireysel perspektifin ötesine geçerek, büyük resmi görme yeteneğine sahip olmayı ifade eder (Gonzalez, 2001: 357). Bir anlamda, bireysellikten sıyrılarak örgütsel öğrenme noktasında sinerji oluşturabilme yeteneğidir. Takım halinde öğrenme disiplini "diyalog"la başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir "birlikte düşünme" eylemine girme kapasitesidir (Senge 2004).
- **Sistem Yaklaşımı (System Thinking):** Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek, daha açık bir biçimde görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğinin kavranmasına yardımcı olur (Yazıcı 2001). Sistem düşüncesi diğer tüm bileşen ve disiplinleri sinerjik bir şekilde bir araya getirerek, aralarında istenen etkileşimi sağlayabilmesidir (Gonzalez, 2001: 357). Bu açıdan baktığımızda, küçük parçaları değerlendirirken ayrıntılarda kaybolmayıp büyük resmi görmeyi kolaylaştıran bir disiplindir.

4. DENEYSEL YÖNTEM (EXPERIMENTAL METHOD)

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması, bulgular ve yorumlar, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli (Model of the Research)

Tekstil ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren şirket çalışanlarının örgütsel öğrenme düzeyini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

4.2. Evren Örneklem (Sampling Universe)

Araştırmanın evrenini Isparta ilindeki tekstil ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar, örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 450 çalışan oluşturmaktadır. Anket tekstil ve gıda sektörlerinden birer tane olmak üzere toplam iki işletmedeki 24 yönetici ve 426 çalışana uygulanmış ve 367 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Araçları (Data Collection Tools)

Araştırmada, bu çalışmaya özel olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket kullanılmış ve hazırlanan sorular çalışanlar boyutuyla geliştirilmiştir. Çalışmada örgütsel öğrenme; "öğrenme", "paylaşılan değerler" ve "temel süreçler" alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğindeki 27 maddenin genel güvenilirliği 0,931 olarak bulunmuş ve yapılan kmo ve barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,937, barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %47,85 olan 3 faktör oluşturmuştur.

4.3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi (Validity and Reliability Analysis of Organizational Learning Scale)

Faktör yükleri incelendiğinde ise "temel süreçler" faktörünün bütünlüğünü koruduğu, bunun yanında "öğrenme ve paylaşılan değerler" faktörünün iki ayrı faktöre ayrıldığı gözlenmiştir. Bu çerçevede ölçek; "öğrenme", "paylaşılan değerler" ve "temel süreçler" olarak kavramsallaştırılmıştır. Faktör yapısı incelendiğinde; "Organizasyonun

yönetimi değişimleri planlar ve sistematik olarak hayata geçirir" maddesinin kuramsal olarak ilişkilendirilemeyecek maddelerin altında yüksek yükleme değerlerine sahip oldukları belirlenmiş ve söz konusu maddeler ölçekten çıkartılmıştır.

Öğrenme boyutunu oluşturan 16 maddenin güvenilirliği, 0,907 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %22,8 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Paylaşılan değerler boyutunu oluşturan 5 maddenin güvenilirliği, 0,781 olarak bulunmuş ve faktör analizi gerçekleştirildiğinde %12,7 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Temel süreçler boyutunu oluşturan 5 maddenin güvenilirliği ise 0,735 olarak bulunmuştur ve Tablo 2'de gösterilmiştir. Faktör analizi yapıldığında da %12,4 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. KMO değeri =0,937 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Faktör Yapısı
(Table 2. Factor Structure of Organizational Learning Scale)

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Öğrenme	Çalışanlar, organizasyonun hedeflerini daha iyi başarmasına yardımcı olabilmek için düzenli olarak profesyonel danışmanlık hizmeti alırlar.	0,692	22,800	0,907
	Kişisel gelişim için, genel içerikli seminerler düzenli olarak yapılır.	0,679		
	Çalışanların işe yönelik gayret ve adanmışlıkları ücretlerine yansıtılır.	0,661		
	Yaratıcı olan ve yeni fikirler üreten çalışanlar yüksek derecede takdir görürler.	0,641		
	Çalışanlarımız sistematik olarak eğitilir ve geliştirilir.	0,635		
	Düzenli bir performans değerlendirme sistemimiz bulunmaktadır.	0,629		
	İşle ilgili her türlü problem anında tartışılarak çözüm aranır.	0,619		
	Önümüzdeki 5 yıl için organizasyonun vizyonunun ne olacağı konusunu tartıştık ve bir uzlaşmaya vardık.	0,590		
	Organizasyonun gelişim planını sürekli olarak sürekli olarak analiz eder ve yenileriz.	0,590		
	Yönetim çalışanların kişisel teşebbüslerine karşı olumlu bir tutuma sahiptir.	0,563		
	Yönetici ve çalışanlar arasında düzenli olarak performans ve geliştirme görüşmeleri yapılır.	0,541		
	Düzenli olarak çalışan bir geri besleme sistemimiz vardır.	0,518		
	Çalışanların kendilerini işlerine adanmalarına büyük önem veririz.	0,514		
	Organizasyon ya da yapısal birimlerin hedef belirleme sürecine tüm çalışanlar katılabilirler.	0,513		
	Rekabet gücünü arttıracak her türlü değişim hızlıca uygulamaya geçirilir.	0,412		
	Performans değerlendirmeleri açık, resmi olmayan ve toleranslı bir atmosfer içinde yapılır.	0,358		
Paylaşılan Değerler	Çalışanlarımız birbirlerine karşı her zaman kibar davranırlar.	0,729	12,661	0,781
	Çalışanlarımız yenilikçi bir bakış açısına sahiptir / yaratıcıdır.	0,704		
	Çalışanlarımız organizasyonun hedeflerini gerçekleştirirken inisiyatif alırlar.	0,676		
	Çalışanlarımız yüksek kalite performansına değer verir.	0,520		
	Ortak değerleri tüm çalışanlar bilir ve paylaşır.	0,518		

Temel Süreçler	Kişisel ve organizasyonel hedeflerin özünü anladım ve onları iş yaşantımda takip ediyorum.	0,772	12,393	0,735
	Amacımız rekabet avantajı / gücü elde etmektir.	0,659		
	Müşteri geri beslemelerini not alırım.	0,628		
	Müşterilerimizi kurumumuzun ortakları olarak görürüz.	0,569		
	Organizasyonun gelişim planını sürekli olarak sürekli olarak analiz eder ve yenileriz.	0,549		
	Organizasyonun yönetimi değişimleri planlar ve sistematik olarak hayata geçirir.	0,481		
Toplam Varyans %47,85				

4.4. Verilerin İstatistiksel Çözümlemesi (Statistical Analysis of the Data)

Örgütsel Öğrenme ölçeğinin çözümlenmesinde SPSS 17 paket programı kullanılarak güvenirlilik, faktör analizi, ortalama, standart sapma analizleriyle birlikte korelasyon analizi, t testi, varyans analizi ile hipotez testleri incelenmiştir.

5. BULGULAR VE TARTIŞMALAR (FINDING AND DISCUSSIONS)

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri
(Table 3. Demographic Characteristics of The Survey Respondents)

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	192	52,3
	Erkek	171	46,6
	Cevapsız	4	1,1
	Genel Toplam	367	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	120	32,7
	Lise	107	29,2
	Yüksek Okul ve üstü	134	36,5
	Cevapsız	6	1,6
	Genel Toplam	367	100,0
Kıdem	5 yıldan az	79	21,5
	6 - 10 yıl	123	33,5
	11 - 15 yıl	71	19,3
	16 Yıl üzeri	89	24,3
	Cevapsız	5	1,4
	Genel Toplam	367	100,0
İşletmenin Ana Faaliyet Konusu	Tekstil	203	55,3
	Gıda	164	44,7
	Toplam	367	100,0

Tablo 3'de görüldüğü gibi; araştırmaya katılanların 192'si (%52,3) kadın, 171'i (%46,6) erkektir. 120'si (%32,7) ilköğretim, 107'si (%29,2) lise, 134'ü (%36,5) yüksek okul ve üstü mezundur. 79'u (%21,5) 5 yıldan az, 123'ü (%33,5) 6-10 yıl, 71'i (%19,3) 11-15 yıl, 89'u (%24,3) 16 yıl üzeri kıdeme sahiptir. 203'ü (%55,3) tekstil, 164'ü (%44,7) ise gıda sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Tanımsal Bulguları
(Table 4. Descriptive Findings of Organizational Learning Scale)

Boyut	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Öğrenme	367	1,688	4,938	3,636	0,692
Paylaşılan Değerler	367	1,600	5,000	3,971	0,669
Temel Süreçler	367	1,800	5,000	4,210	0,538

Tablo 4’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan çalışanların puanlarının ortalamaları incelendiğinde, öğrenme puanı ortalaması 3,636; standart sapması 0,692, paylaşılan değerler puanı ortalaması 3,971; standart sapması 0,669 ve temel süreçler puanı ortalaması 4,210; standart sapması ise 0,538 olarak bulunmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon
(Table 5. Correlation Between The Sub-Dimensions of Organizational Learning Scale)

		Öğrenme	Paylaşılan Değerler	Temel Süreçler
Öğrenme	r	1,000		
	p	0,000		
	N	367		
Paylaşılan Değerler	r	0,656	1,000	
	p	0,000	0,000	
	N	367	367	
Temel Süreçler	r	0,594	0,551	1,000
	p	0,000	0,000	0,000
	N	367	367	367

Tablo 5’ten anlaşılacağı üzere, paylaşılan değerler alt boyutu ile öğrenme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,6 düzeyinde pozitif yönde ($r=0,656$; $p=0,000<0,05$), temel süreçler alt boyutu ile öğrenme alt boyutu arasında %59,4 pozitif yönde ($r=0,594$; $p=0,000<0,05$) ve temel süreçler alt boyutu ile paylaşılan değerler alt boyutu arasında %55,1 pozitif yönde ($r=0,551$; $p=0,000<0,05$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre alt boyutların puanı arttıkça karşılaştırılan alt boyutların puanı da arttığı söylenebilir.

Tablo 6. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

(Table 6. Distribution of Sub-Dimensions of Organizational Learning Scale According to Gender)

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Öğrenme	Kadın	192	3,617	0,665	-0,562	0,575
	Erkek	171	3,658	0,725		
Paylaşılan Değerler	Kadın	192	3,900	0,657	-2,323	0,021
	Erkek	171	4,062	0,670		
Temel Süreçler	Kadın	192	4,166	0,517	-1,700	0,090
	Erkek	171	4,262	0,562		

Tablo 6'ya göre; araştırmaya katılanların öğrenme puanı ortalamalarının ($t=-0,562$; $p=0,575>0,05$) ve temel süreçler puanı ortalamalarının ($t=-1,700$; $p=0,090>0,05$), cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Bunun yanında araştırmaya katılanların paylaşılan değerler puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ise grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,32$; $p=0,021<0,05$). Aynı zamanda erkeklerin paylaşılan değer puanları, kadınların paylaşılan değer puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutlarının İşletmenin Ana Faaliyet Konusuna Göre Dağılımı
(Table 7. Distribution of Sub-Dimensions of Organizational Learning Scale According to Organization's Core Activity)

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Öğrenme	Tekstil	203	3,759	0,690	3,857	0,000
	Gıda	164	3,484	0,666		
Paylaşılan Değerler	Tekstil	203	4,034	0,650	2,027	0,043
	Gıda	164	3,893	0,686		
Temel Süreçler	Tekstil	203	4,221	0,519	0,409	0,683
	Gıda	164	4,198	0,562		

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılanların öğrenme puan ortalamalarının işletmenin ana faaliyet konusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3,86$; $p=0,000<0,05$). Bununla birlikte, tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerin öğrenme puanları, gıda sektöründe faaliyet gösterenlerinkinden yüksektir.

Araştırmaya katılanların paylaşılan değerler puan ortalamalarının işletmenin ana faaliyet konusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2,03$; $p=0,043<0,05$). Bunun yanında tekstil sektöründe faaliyet gösterenlerin paylaşılan değerler puanı, gıda sektöründe faaliyet gösterenlerin paylaşılan değerler puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların temel süreçler puan ortalamalarının işletmenin ana faaliyet konusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ise grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,409$; $p=0,683>0,05$).

Tablo 8. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı
(Table 8. Distribution of Sub-Dimensions of Organizational Learning Scale According to Educational Level)

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Öğrenme	İlköğretim	120	3,802	0,638	7,523	0,001
	Lise	107	3,668	0,676		
	Yüksek Okul ve	134	3,474	0,716		

	üstü					
Paylaşılan Değerler	İlköğretim	120	4,162	0,634	9,008	0,000
	Lise	107	3,981	0,679		
	Yüksek Okul ve üstü	134	3,813	0,649		
Temel Süreçler	İlköğretim	120	4,275	0,550	3,158	0,044
	Lise	107	4,262	0,483		
	Yüksek Okul ve üstü	134	4,122	0,562		

Tablo 8'den de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılanların öğrenme puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,523$; $p=0,001<0,05$). Bununla beraber, farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda; ilköğretim mezunu olanların öğrenme puanları, yüksek okul ve üstü mezunu olanların öğrenme puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılanların paylaşılan değerler puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=9,008$; $p=0,000<0,05$). Bunu yanında, farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda; ilköğretim mezunu olanların paylaşılan değer puanları, yüksek okul ve üstü mezunu olanlarınkinden yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların temel süreçler puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,158$; $p=0,044<0,05$). Bununla birlikte, farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda; ilköğretim mezunu olanların temel süreç puanları, yüksek okul ve üstü mezunu olanlarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Dağılımı
(Table 9. Distribution of Sub-Dimensions of Organizational Learning Scale According to Seniority)

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Öğrenme	5 yıldan az	79	3,637	0,697	0,996	0,395
	6 - 10 yıl	123	3,568	0,698		
	11 - 15 yıl	71	3,619	0,717		
	16 Yıl üzeri	89	3,733	0,662		
Paylaşılan Değerler	5 yıldan az	79	3,942	0,639	1,755	0,155
	6 - 10 yıl	123	3,932	0,681		
	11 - 15 yıl	71	3,918	0,687		
	16 Yıl üzeri	89	4,117	0,652		
Temel Süreçler	5 yıldan az	79	4,076	0,534	6,502	0,000
	6 - 10 yıl	123	4,171	0,530		
	11 - 15 yıl	71	4,166	0,566		

	16 Yıl üzeri	89	4,413	0,486		
--	--------------	----	-------	-------	--	--

Araştırmaya katılanların öğrenme ($F=0,996$; $p=0,395>0,05$) ve paylaşılan değerler ($F=1,755$; $p=0,155>0,05$) puan ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (nova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Fakat temel süreçler puan ortalamalarının, grup ortalamaları arasındaki fark kıdem bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,502$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda; 16 Yıl üzeri kıdeme sahip olanların temel süreçler puanları, 5 yıldan az, 6-10 yıl, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların temel süreçler puanlarından yüksek bulunmuş ve değerler Tablo 9'da gösterilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS)

Yaratıcı, içsel motivasyona sahip, öğrenme ve kendini geliştirmeye istekli, bireysel hedefleri ile organizasyon hedeflerini birleştirebilmiş çalışanlara sahip olma isteği, örgütleri öğrenme kavramı üzerinde derinleşmeye sevk etmiştir. Çünkü örgütler, öğrenmeyi organizasyonun performansını arttırmada güçlü bir araç görmüşlerdir. Bu sayede işletmeler rakiplerinden hem daha fazla hem de daha hızlı öğrenerek, kalıcı ve güçlü rekabet avantajı elde etmeyi planlamaktadırlar. Örgütsel bağlılığı ve iş tatmininde de önemli bir rol oynayan örgütsel öğrenme; "öğrenme", "paylaşılan değerler" ve "temel süreçler" alt boyutlarıyla birlikte, farklı iki sektördeki gerçekleşme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanarak, bu araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre;

- Araştırmaya katılan çalışanların puanlarının ortalamaları incelendiğinde, öğrenme puanı ortalaması 3,636, paylaşılan değerler puanı ortalaması 3,971 ve temel süreçler puanı ortalaması ise 4,210 şeklinde gerçekleşerek ortalamaların üzerinde değerler elde edilmesi, bu iki sektörde örgütsel öğrenmeye yönelik çalışmaların yapıldığı izlenimini desteklemektedir. Özellikle de temel süreçlerdeki yüksek ortalama, söz konusu örgütlerin temel süreçleri sağladıkları ve organizasyonel gelişim planlarını müşteri temelli gerçekleştirebildiklerini göstermektedir.
- Tüm alt boyutların arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda; tüm puanlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olması, söz konusu örgütlerde, örgütsel bazda öğrenmeyi teşkil eden temel değerlerin birbirlerini destekler nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır.
- Bunun yanında araştırmaya katılanların paylaşılan değerler puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiği anlaşılmış, hatta erkeklerin paylaşılan değer puanları, kadınların paylaşılan değer puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılanların öğrenme ve paylaşılan puan ortalamalarının işletmenin ana faaliyet konusu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, temel süreçler alt boyutundaki fark, anlamlı bulunmamıştır. Anlamlı bulunanlarda ise tekstil sektöründeki işletmedeki değerlerin ortalaması, gıda sektörüne göre daha yüksek çıkmıştır.
- Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme alt boyutlarının tümünde, eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak

anlamli farklılıklar görülmüş olup, ilköğretim mezunlarının puanları diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum eğitimini diğer gruplara göre istenilen seviyeye getirme fırsatı bulamayan ilköğretim mezunlarının, örgütsel öğrenmeye karşı daha duyarlı olduklarını göstermektedir.

- 16 Yıl üzeri kıdeme sahip olanların temel süreçler puanlarının diğerlerinden daha çok çıkması tecrübeyle doğru olarak arttığının da bir göstergesi olup, örgütsel öğrenmenin zamanla örgüt içersinde daha iyi benimsendiğini ve temel süreçlerin çalışma süreci içersinde daha da iyi anlaşıldığı görülmektedir.

Çalışmada sonrasında ulaşılan sonuçlara göre; her iki sektöründe örgütsel öğrenmeye yönelik çalışmalar yaptığı anlaşılmakta, organizasyondaki temel süreçlerin sağlanmasıyla da örgütsel gelişim planlarını müşteri temelli gerçekleştirebildikleri görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi oluşturan temel değerlerin birbirlerini desteklediği ve erkek adayların örgütsel öğrenmeye daha yakın oldukları da anlaşılmıştır. Örgütsel öğrenmedeki ayrımın örgüte ve örgüt yapısına göre beklenen farklılaşması araştırmada elde edilen diğer bir sonuçtur. Hem ilköğretim mezunlarının hem de tecrübeli çalışanların örgütsel öğrenmeye karşı olan ilgi ve yakınlıkları diğer dikkati çeken sonuçlardandır.

Çalışmadan da anlaşılacağı üzere; öğrenen örgüt olunabilmesi için, yaşam boyu öğrenme kültürünün organizasyonda yaratılabilmesi ve çalışanların da bu kültürü benimsemesi gereklidir. Bu çerçevede örgütler; daha yaratıcı ve proaktif hareket eden organizasyon yönetimi ortaya koyabilmelidirler. Yaşam boyu öğrenme kültürünü organizasyonda yaratılabilmeli, ortak vizyon, amaçlar ve görevlerin paylaşılması sağlanabilmeli, karmaşık konularda kavramsal düşünebilme yeteneği geliştirilebilmelidir. Öğrenen örgüt karakteristikleri olarak; öğrenme, değişim odaklılık, güçlendirme ve değerleri desteklenmelidir. Bunlara ek olarak, teknolojik bilgi, teknolojik tecrübe, birikim, değerler ile yeni bilgiye ulaşma çabasının, dinamik bir şekilde organizasyona adaptasyonu sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Acosta, A.S., (2004). "A Diversity Perspective On Organizational Learning And A Learning Perspective On Organizational Diversity" Academy of Management Best Conference Paper.
2. Amidon, S.R., (2005). "Writing The Learning Organization: A Framework for Teaching and Research", Business Communication Quarterly, 68(4): 406-428.
3. Argyris, C. ve Schön, D., (1978). " Organizational learning: A theory of action perspective", Reading, Mass: Addison Wesley.
4. Argyris, C., ve Shön, D.A. (1996). "Organizational Learning II: Theory Method and Practice", Addison Wesley, Massachusetts.
5. Argyris, C., (1999), On Organizational Learning, Blackwell Publishing, second edition.
6. Atak, M. ve Atik, İ., (2007). "Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3(1): 63-70.
7. Ayupp K. ve Perumal, A., (2008). "Learning Organization: Exploring Employee Perception", Journal of Organizational Behavior, 7(3): 22-33.
8. Azmi, F.T., (2008). "Organizational Learning: Crafting a Strategic Framework", Journal of Business Strategy, 5(2): 58-70.
9. Başol, Ö., (2005). "Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi" ,İstanbul Üniversitesi Sosyal 10. 10. Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim

- Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
10. Calvert, G., Mobley, S. ve Marshall, L., (1994). "Grasping the Learning Organisation", Training and Development, 48 (6): 38-43.
 11. Can, H., Öznur, A. ve Eren, M.A., (2006). "Örgütsel Davranış", Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
 12. Collinson, V., Cook, T.F. ve Conley, S., (2006)i "Organizational Learning in Schools and School Systems: Improving Learning, Teaching, and Leading" Theory Into Practice, 45(2): 107-116.
 13. Currah, A. ve Wrigley, N., (2004). "Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs", Global Networks, 4(1): 1-23.
 14. Cüceloğlu, D., (1997)i " İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları", 7. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
 15. Çakıcı, A., (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,17(1):117-134.
 16. Çalık, T., (2002). "Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları", <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf> (Erişim tarih:29.12.2010).
 17. Davis, D. ve Daley, B.J., (2008). "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance", Human Resource Development International, 11(1): 51-66.
 18. Drucker, P.T., (1998). "Gelecek İçin Yönetim" Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., 5.Baskı, ss.99, Ankara.
 19. Eriğüç, G. ve Balçık, P.Y., (2007). " Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10(1): 75-106.
 20. Efil, İ., (1999). "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon" , 6. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
 21. Garvin, D.A., (1999). "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak". Bilgi Yönetimi. Çev.: Gündüz Bulut, MESS Yayını, No:293,ss.,50-81. İstanbul.
 22. Gonzalez, J.J., (2001). "Merging Organizational Learning with Learning Theory- A Task for the 21st Century?", Journal of Structured Learning & Intel. Systems, 14: 355-369.
 23. Jeong, S.H., Lee, T., Kim, I.S., Lee, M.H. ve Kim, M.J.H., (2007). "The Effect of Nurses' Use of The Principles of Learning Organization on Organizational Effectiveness", Journal of Advanced Nursing, 58(1): 53-62.
 24. Karaöz, M., (2003). " Öğrenme Ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, ss. 25-26.
 25. Koçel, T., (2007). "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Örgüt-Örgütlerde Davranış-Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar", Beta Yayıncılık, İstanbul.
 26. Liao, L., (2006), "A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation", Human Systems Management, 25: 227-236.
 27. Morgan, G., (1998). " Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor", Çeviren: Bulut, G., Mess Yayıncılık, No.280, İstanbul.
 28. Nevis, E.C., DiBella, A.J. ve Gould, J.M., (1995). "Understanding Organizations as Learning Systems." Sloan Management Review, 36(2): 75-85.
 29. Özer, P.S., (2001). "Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", Dokuz Eylül

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
30. Özgen, H. ve Murat, T., (1996). "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", Amme İdaresi Dergisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Haziran, 29(2): 71-83.
 31. Senge P, M. (1997), "Besinci Disiplin", Çev: Aysegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, 3.baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
 32. Senge, P.M. (2004), " Beşinci Disiplin (Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan)", 11. Baskı, Yapı Kredi Yayınları (YKY), İstanbul.
 33. Tuna, Ö. ve Çakırer, M.A., (2008). "Öğrenen Örgüt: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Örgüt Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10(2):257-272.
 34. Wang, X., Yang, B. ve McLean, G.N., (2007). "Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises", International Journal of Training and Development, 11(3): 154-165.
 35. Yazıcı, S., (2001). "Öğrenen Organizasyonlar", Alfa Basım Yayım, İstanbul.