

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNCÜLÜ OLARAK ÖRGÜTSEL ZEKÂ: TEORİ VE BİR UYGULAMA*

Ebru YILDIRIM**

Özet

Örgütler değişikliklere uyum sağlayabilmek için ayakta kalabilmenin formülünü aramaktadırlar. İşte bu örgütlerden kendilerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilenler yarının örgütleri olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Öğrenen örgütler bu hızlı değiştirmeyi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendini yenileyebilen örgütlerdir.

Bu çalışmanın amacı öğrenen örgüt yapısında gerçekleşen örgütsel öğrenmenin öncülü olan örgütsel zekâ kavramının örgütsel öğrenme sürecine olan katkısını ve etkisini teori ve uygulamayla destekleyerek açıklamaktır. Bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel öğrenmeye ilişkin temel kavramlar olan öğrenme kavramı, öğrenme teorileri, öğrenme seviyeleri, örgütsel öğrenme süreci, öğrenen örgüt yapısı ve disiplinleri incelenmiş, ikinci bölümünde, örgütsel öğrenmenin öncülü olarak değerlendirdiğimiz örgütsel zekâ kavramına geçmeden evvel zekâ kavramı, zekâyı oluşturan etmenler, zekâ kuramları irdelenecek, ardından örgütsel zekâ kavramı, örgütsel zekâyâ ilişkin yetenekler ve örgütsel zekâyâ ilişkili kavramlar ayrıntılı olarak incelendikten sonra örgütsel zekânın öğrenmedeki rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde konu ile ilgili ampirik bir çalışma yapılarak teoride verilen bilgilerin uygulamadaki mevcut durumla uyumu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Süreci, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Zekâ.

* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Serdar ÖGE danışmanlığında yürütülmüş ve 14 Eylül 2006 yılında savunması yapılmış “Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori Ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinin özetidir.

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Abstract

The organizations have been looking for a formula of in order to adapt changes. Of the organizations which can change themselves faster would be able to survive as the organizations of the future. The learning organizations are the organizations which are able to catch these fastly the changes and renew themselves by accomplishing necessary transformation when needed.

The aim of this study is to explain the effects and contributions on organizational intelligence to organizational learning process, which is located within the integrity of organizational learning process, by theoretical and practical.

The first part of this study covers learning concept, learning theories, learning levels, organizational learning process, learning organization structure and learning organization disciplines which are the main concepts of organizational learning. In the second part, before explaining organizational intelligence which is antecedent of organizational learning, intelligence concept, composing intelligence factors, intelligence theories are examined and then organizational intelligence concept, the abilities related to the organizational intelligence and concepts which are related with organizational intelligence are examined, with details and the role of organizational intelligence on learning is tried to explained. In third part the accordance between theory and practise is determined by doing empirical study.

Key Words: Organizational Learning, Organizational Learning Process, Learning Organization, Organizational Intelligence.

1.Giriş

Günümüzde, örgütlerin hayatta kalabilmek için, değişen çevre koşullarına en kısa zamanda uyum sağlamaları gerekmektedir. Sürekli değişen bir çevrenin bulunduğu bir ortamda yaşamını sürdürebilme çabası, örgütlerin büyük problemlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Değişime uyum sağlamak için değişik ve çok çeşitli çalışmalar yürütülür. Ama aslında değişime uyum sağlamanın anahtarı, bilgiye sahip olmaktan geçmektedir. İşte bu bilgi de ancak öğrenmeyle elde edilebilir.

Bireyler, firmalar içindeki temel öğrenme kurumlarıdır, örgütsel dönüşümü sağlayacak öğrenmeyi meydana getirecek örgütsel biçimlerini bireyler yaratır. Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireyler aracılı-

ıyla öğrenmek anlamına gelir ve örgütler sadece bireyleri aracılığıyla öğrenirler.

Bireysel ve kolektif öğrenme arasındaki ilişki, örgüt teorisi açısından çok dikkatle ele alınmıştır. Birçok literatür firmaların öğrenmesinin bireylerin öğrenmelerinden fazla olduğu konusunda birleşir. Paylaşılan normlar ve değerler, bireysel öğrenmeden ziyade örgütsel öğrenmenin işareti olarak kabul edilir. Her ne kadar örgütsel öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmeyi sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak ele almak hata olacaktır. Örgütlerin beyni yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler gelir ve gider ve liderler değişir, fakat örgütlerin hafızaları belirli davranışları, bilişsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korur.

Örgütsel öğrenme felsefesini içselleştiremeyen örgütler, kendilerini yenileme, geleceği şekillendirebilme ve rakiplerine oranla farklılık yaratabilme yeteneklerini köreltmektedirler. Öğrenen örgüt yani öğrenmeyi öğrenmiş örgüt, bilgi yaratma, elde etme-aktarma ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip olan örgüttür. Bu tanıma göre öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni fikirler gereklidir ve bu yeni fikirler öğrenmeyi öğrenmiş örgütlerde gelişimin ateşleyicileridirler. Öğrenmeyi öğrenmiş örgütler, öğrenme sürecini, rastlantılar sonucu değil, tasarlanarak meydana gelmesini sağlayacak biçimde aktif olarak yönetmektedirler.

Bu bağlamda örgütsel zekâ bir örgütün amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyumu, çevresini bilinçlendirmesi ve değiştirmesidir. Üst düzeyde performans göstermek isteyen örgütlerde, örgütsel zekânın bir parçası olan üyelerinin, bireysel ve örgütsel bilgileri ortaklaşa bir çabayla ayrıntılandırma, koruma ve dönüştürme sürecine, diğer bir deyişle bilgi yönetimine yoğunlaşmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel zekânın, örgüt üyelerinin örgütsel performansını geliştirme, profesyonel bilgiyi ortaklaşa rafine etme, örgütteki zekice davranışlarla ilgili anlamları tartışma, iletme istekliliği, birlikteliği ve yeteneği olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Örgütsel zekâ örgütsel öğrenme sürecinin anahtar bir unsuru olduğu kadar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği

de ifade etmektedir. Zekâ, bu bağlamda örgütsel öğrenmenin bir öncülü olarak ifade edilebilir.

2.Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme

2.1. Öğrenme Kavramı

Örgütlerin değişen çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleri, hatta çevresel değişimleri önceden sezinyip, proaktif davranabilmeleri için, bilgiyi yaratıp kullanmaları gerekmektedir. Öğrenme, tüm canlılar için varlıklarını sürdürmelerinin en temel yoludur. Modern yönetim anlayışında, canlı birer organizma olarak nitelendirilen örgütlerin öğrenmeleri de varlıklarını sürdürebilmeleri için aynı derecede önem taşımaktadır. Ancak öğrenmenin, günümüz işletmeleri için taşıdığı önem, geçmiştekine göre daha fazladır. Bunu değişik nedenlere bağlamak mümkündür. Ancak en geçerli olan görüş, bu nedenleri; çalışanlar, değişim ve rekabet üzerinde odaklaştırmaktadır. Yani artık öğrenme; değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme ve kendini geliştirme gibi kavramları da kapsayan bir görünüm kazanmıştır (Yazıcı, 2004:21).

Öğrenme, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için davranışların ve eylemlerin değiştirilmesi ile yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma süreci olarak tanımlanabilir (Aydınlı, 2005:82-98).

Öğrenme; eylem-sonuç ilişkisi konusunda bilginin içinde bulunduğu süreç ve bu ilişkiler üzerine çevre etkisinin gelişmesi olup hayatta kalabilmek ve süreklilik için fonksiyonel bir kavramdır (Töremen, 2001:1).

Kim, “Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki” başlığını taşıyan makalesinde öğrenmenin iki anlamı olduğunu belirtir: Bir eylemi gerçekleştirebilmek için gerekli fiziksel yeteneğin edinimi, yani nasıl bilme (know-how) ve bir deneyimin kavramsal açıklamasını oluşturabilme yeterliliğinin edinimi olan niçini bilme (know-why). Başka bir ifadeyle insanların öğrendikleri ve bu öğrenmeyi nasıl anlayıp uyguladıkları öğrenmenin iki aşamasını oluşturur. Kim, öğrenmeyi “bireyin daha etkili faaliyet gösterebilme kapasitesini artırması” olarak tanımlar (Kim, 1993:38).

Braham’a göre; nasıl ki veri ile bilgi aynı şeyi ifade etmiyorsa, öğrenme de bilgi edinmeyle aynı şey değildir. Öğrenme ancak davranışlar değiştiğinde gerçekleşmektedir (Töremen, 2001:1-2).

Senge'e göre; "gerçek öğrenme insanın özünde olan bir şeydir. Öğrenme yoluyla önceleri hiç yapamadığımız şeyleri yapmaya başlar, dünyayı ve onunla olan ilişkimizi yeniden algılarız. Öğrenme sayesinde yaşamın yaratıcı sürecinin parçası olan kapasitemizi genişletiriz. Her birimizin içinde böylesi bir öğrenmeye karşı büyük bir istek vardır (Töremen, 2001:1-2).

Öğrenme bireyin davranışlarında değişiklik yaratan yeni bilgi ve anlayış elde etme (bilgi ve becerilerin kazanılması) sürecidir. Beceri veya işin nasıl yapıldığının bilgisinin elde edilmesi ve bunun sonucunda bir olayı gerçekleştirme yeteneğidir. Ayrıca işin yapılma amacını belirten bilginin elde edilmesi, tecrübe veya deneyim sonucunda oluşan neticeyi anlama ve kavramlaştırma yeteneğidir. Öğrenme, insanı şimdiye kadar yapamadığını yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünüdür. Esasen öğrenme, tecrübelerin dönüştürülerek bilginin yaratıldığı süreçtir (Kim, 1993:38).

2.2. Örgütsel Öğrenme

Örgüt ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan insanları ifade eder. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olarak faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002:150).

Bireyler gibi örgütler de öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bireyler gibi örgütler de bilgi transfer etme, bilgi üretme ve yeni bilgiyi uygulama amacıyla davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip olabilirler. Örgütsel öğrenme, uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi oluşumunu destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitelerini sağlayacak sistemlerin yaratılmasını içerir (Aydınlı, 2005: 83).

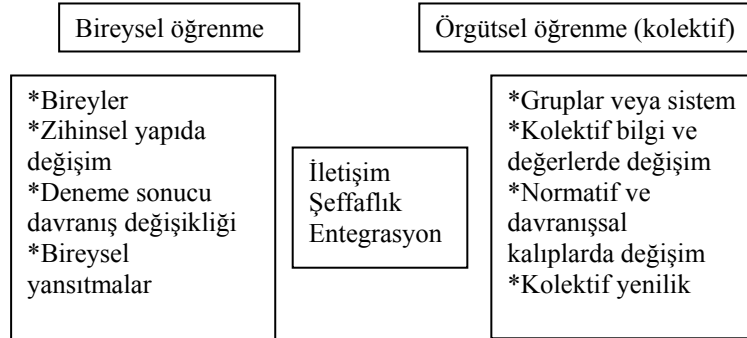
Örgütsel öğrenme, "örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi" olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ve tecrübeyle kazanılmasından çok örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme kolektif, tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Ortak deneyimlere, kararlara ve normlara dayalıdır. Bu şekilde oluşan kolektif değerler

ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılan bir hale gelir (Yazıcı, 2004:23).

Örgütlerde öğrenme bireysel öğrenmeyle başlar, bireylerin öğrendikleri bilgi ve verilerin tartışılıp paylaşıldığı gruplarda ve takımlarda devam eder. Bu aşamada öğrenmenin sürekli ve sinerjik olduğu görülür. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise diğer iki kademedan gelen bilgilerin ve girdilerin değerlendirilerek örgüte mal edilmesi süreci yaşanır (Karadağ, 2002:19).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgüt içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif yani birlikte öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulmasını gerektirmektedir. Bu köprü, üç önemli unsurun birlikte geliştirilmesiyle oluşmaktadır. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve entegrasyondur (birleşme ve bütünleşme) (Düren, 2002:138).

Bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif öğrenmeye geçiş aşamasında iletişim, bireylerin ve tarafların birbirlerini anlaması ve örgüt içinde bir uzlaşma sağlanması için gerekli olan çok önemli bir köprü ayağıdır. Ancak, çok yönlü ve sağlam iletişim sistemi, bireysel öğrenme sonuçlarının kolektif bir bilgi haline gelme süreci için tek başına yeterli değildir. Bu dönüşümün aynı zamanda, diğer örgüt üyeleri için anlaşılabilir ve şeffaf olması da gerekmektedir. Şeffaflık, örgütte bir kolektif bilgi hafızası ve ortak sembolik değerlerin oluşturulması demektir. Böylece, örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için gerekli olan üçüncü köprü ayağı olan entegrasyon, yani bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesi de sağlanabilecektir (Düren, 2002:138).



Şekil 1. Bireysel ve Örgütsel Öğrenme arasındaki Köprü

Kaynak: Dilek Bentürk, Öğrenen Organizasyonlarda Yönetmel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Bursa 2003, s.24.

2.3.Örgütsel Öğrenme Süreci

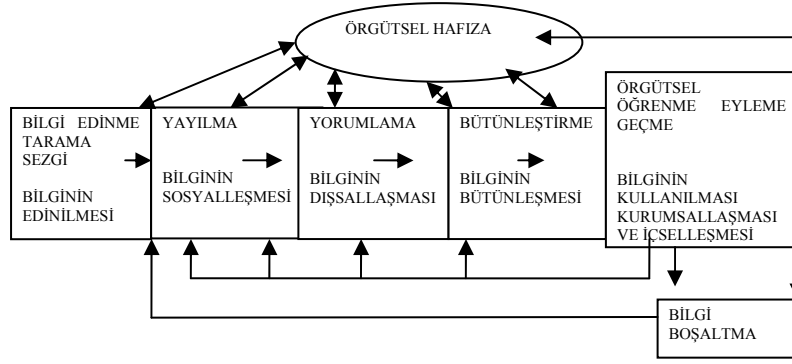
Öğrenme bir süreç olarak analiz edildiğinde göze çarpan üç ana durum vardır: Birincisi, bilgi elde edilmesi ya da yaratılması, yayılması ve entegrasyonu sürecinde örgütün içinde anahtar stratejik bir kaynak halini alır (Jerez-Gomez vd., 2005:715-725). Bu örgütsel öğrenmenin kolektif doğasının insanların bireysel öğrenmelerinin ötesinde olduğu fikrini artırmaktadır. İkinci olarak, bu yeni bilginin yaratılması ve yayılması süreklilik arz eden bu değişkenlerin varlığını ifade eder ki bunlar bilişsel ve davranışsal seviyede meydana gelebilirler (Fiol ve Lyles,1985:803-813). Üçüncü olarak ise, bu iç değişkenler sürekli iyileşme sürecine yol göstermekte (önderlik etmekte) bu örgütlerin eylemlerinin korunmasına ve geliştirilmesine izin vermekte ya da rekabet avantajı tabanlı örgütlerin farklı öğrenme kapasitelerini başarabileceklerini söylemektedir (Jerez-Gomez vd., 2005: 715-725).

Sözü edilen durumlar örgütsel öğrenmeyi örgütün bilgiyi süreçleme kabiliyeti olarak kavramlaştırmamıza imkan tanımaktadır. Başka bir ifadeyle; bilginin yaratma, yayma, transfer etme, entegrasyon ve yeni bilişsel durumları yansıtmak için davranışları uyarlar ve performansını geliştiren bir görüntü verir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin etkili gelişimi 4 koşulu gerektirmektedir: Birincisi, firma yönetiminin mutlaka örgütsel öğrenmeyi desteklemesi gerekmektedir (Stata, 1989: 63-74; Garvin, 1993:78-91). Yönetim sürece öncülük etmeli, desteğini açıkça göstermeli ve bütün personeli bu sürecin içine dahil etmelidir (Williams, 2001:67-85). İkinci olarak, bu kolektif bir adalet ve dürüstlük duygusunun (vicdanın) varlığını gerektirmektedir (bir sistem olan örgütün tatmin edici sonuçlar elde etmesi için örgütün her parçasının ayrı ayrı kendi yükümlülüğünü yerine getirmesi gerekmektedir) (De Geus, 1988). Eğer paylaşılan bir vizyon yoksa, bireysel faaliyetler örgütsel öğrenme için katkı yapmayacaktır (Kim, 1993). Üçüncü olarak, örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin geliştirilmesini gerektirmektedir ve bireysel olarak elde edilmiş bilginin transferi ve entegrasyonu üzerine kuruludur. Sonuncu olarak, kurulan sistemin içindeki değişikliklere kolayca adapte olma, öğrenme yeteneğinin yetersizliği ve örgütler arasında heterojen bir kaynak olması rekabetçi çevreye yanıt verme noktasında sıkıntı yaratacaktır. Örgütler uyarlanabilir öğrenmenin ötesine geçmeli ve geçerli olan örgütsel sistemi sorgulayan bir öğrenme düzeyine konsantre olmalı, eğer gerekirse daha yaratıcı ve

esnek alternatiflerin araştırmasında değişiklikler yapmalıdır (Jerez-Gomez vd., 2005:715-725).

Öğrenen bir örgüt, farklı bilgi, deneyim ve becerilerden faydalanarak güç kazanmak için işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirir. Bilgiyi elde etme, bilginin dağılımı ve paylaşımı, bilginin kullanılabilir hale getirilmesi ve örgütsel hafıza oluşturma örgütsel öğrenme ile bağlantılı olan faaliyetlerdir (Barutçugil, 2002:150).



Şekil 2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Pınar Süral Özer, Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, İzmir,2001, s.169.

Şekil 2’de de görüldüğü gibi örgütsel öğrenme süreci bilginin edinilmesiyle başlar. Ardından edinilen bu bilginin diğer örgüt üyeleriyle paylaşılması vasıtasıyla örgüt içine yayılması ve sosyalleşmesiyle devam eder. Bilgiler, örgüt içinde paylaşılırken anlam kazanmakta, kavramsal bilgiye dönüşmekte ve dışsallaşmaktadır. Bu aşamaya da yorumlama adı verilmektedir. Paylaşılmış ve yorumlanmış olan bilgiler bütünleştirilerek ortak bir anlam oluşturulur. Bütünleştirme aşaması dediğimiz bu aşamada mevcut bilgiler ve yeni bilgilerin bütünleşmesi gerçekleşmektedir. Bu aşamada bilgi sistematik hale dönüşmektedir. Bütünleştirilmiş olan bilgiler, örgütün kolektif zihin haritalarına yerleştirilmektedir. Son aşama olan örgütsel öğrenme ve eyleme geçme aşamasında bütünleşen bilgi rutinleştirilmekte ve bu bilgiler süreçlere aktarılıp işlevsel bilgi halini almaktadır. Bilgi bu süreçte içselleşmekte ve örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. İçselleşen ve kurumsallaşan bilgi “örgütsel bel-

lek”e (örgütsel hafıza) aktarılarak depolanmaktadır. Süreç burada sona ermeyecek işlevsel bilgi döngüyü tetikleyen temel karakteristik olacaktır. Bilgi geçerliliğini yitirdiğinde ise “bilgi boşaltma” yolu ile bellek ve süreçten uzaklaştırılacak ve unutulacaktır.

3. Öğrenen Örgüt

Bilgi toplumu bireyinin temel özelliği, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve imkânlarına sahip olmasıdır. Bireysel düzeyde öğrenme ve kendini geliştirme, bir örgütte çalışan bireyin çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. Bireyin bu isteklerinin ortak bir vizyonla, örgütün tamamına yayılarak, örgütsel düzeyde öğrenme ve bunun sonucu olarak da öğrenen örgüt olma amacından bahsedilebilir. Bu bağlamda öğrenen örgüt felsefesi, bilgi çağının yeni örgütlenme anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Çünkü öğrenen örgütlerin temeli, bireyler gibi örgütlerin de, öğrenme ve kendilerini geliştirmeyi ömür boyunca sürdürmeyi gaye edindikleri bir süreç olarak görmeleridir (Yazıcı, 2001:147).

Günümüzde ortaya çıkan “öğrenen örgüt” öğrenmeyi teşvik eden, çalışanı geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüt şekli olarak benimsenmiştir. Öğrenen örgütler sözü edilen gelişme sürecinin son safhasında yer alırlar. Öğrenen örgütler, süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararlar. Kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgularlar. Öğrenen örgütler operasyon sırasında da kendini eleştirip, sorgulayabilen ve bu sorgulamanın sonucuna göre yeni strateji ve taktikler geliştirip, uygulamaya koyabilen dinamik kurumlardır (Çam, 2001:77).

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile sürekli iletişim içinde bulunarak, onlarla arasında bir öğrenme / öğretme ilişkisi geliştirir (Yazıcı, 2001: 150-151).

Birçok yazar tarafından öğrenen örgütlerin tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

“Öğrenen örgütlerde kişiler, gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak kapasitelerini durmadan genişletirler. Buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir. Kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar birlikte öğrenilecek olanı sürekli olarak öğrenirler” (Senge: 2004:11)

“Öğrenen bir örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilginin ve anlayışların yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür” (Garvin, 1993:80).

“Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüttür” (Özgen ve Türk, 1996:72).

Neal Nadler şu tanımlı yapmaktadır: “Öğrenen örgüt, öğrenerek kendini yenileyen, değişmek için öğrenen örgüttür. Öğrenme birey, takım ve örgüt düzeyinde olur. Örgüt değişimi yakalayabilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi, öğrenme sayesinde başarır” (Fedayi, 1998:1231).

Balay’ın öğrenen örgütlerle ilgili çalışmasında öğrenen örgüt şu şekillerde tanımlanmıştır (Balay, 2004:14-15):

- Öğrenen örgüt, örgütün öğrenme kapasitesinin, ona yüklenen ya da baş etmesi gereken değişim oranını aşmasıdır.
- Kesintisiz ve sürekli örgütsel yenileşme yoluyla mükemmellik arayan ve bu konuda gittikçe ustalaşan örgüttür.
- Becerilerin, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kullanımı ve yeniden şekillendirilmesidir.
- Bilgiyi ortaya çıkaran, elde eden, transfer eden ve edinilen yeni bilgiler ışığında davranışlarını uyumlu hale getirmede ustalaşmış örgüttür.
- Öğrenmeyi bütün üyelerine kolaylaştıran, dönüşümü sürekli bir davranışa dönüştüren örgüttür.
- Kapsamlı başarılar için bilgiyi daha iyi toplayan, yöneten ve kullanan, böylece güçlü ve kolektif öğrenme yoluyla kendini sürekli dönüştüren örgüttür.

Bütün bu tanımlardan da görüldüğü gibi öğrenen örgütler, sürekli bilginin peşinde koşan örgütlerdir. Yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar herkes, öncelikle öğrenmeyi öğrenir. Öğrenmenin amacı da; değişime karşı koyabilmek, gelişmeyi sağlamak ve ortaya yeni ve farklı şeyler çıkarabilmektir. Bu sayede öğrenen bireylerin oluşturduğu örgütler sürekli kendilerini yeniler ve başarılarla hedeflere daha kolay ulaşırlar.

Bütün bu tanımlar ışığında öğrenen örgüt için şu şekilde genel bir tanım yapabiliriz:“Öğrenen örgüt; bütün fertleriyle gelişmeye, değişmeye ve rakiplerinden ileride olmaya inanmış, bunun için gerekli olan bilgiyi her zaman, her yer ve her şart altında programlı biçimde kazanma becerisine sahip, yaratıcı ve daha geniş bir bakış açısı ile düşünen bireylerin oluşturduğu bir örgüttür.”

4. Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Öğrenmedeki Rolü

4.1. Örgütsel Zekâ Kavramı

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin çalışmalar tek bir çizgide ilerlememekte, farklı hareket noktalarından kalkarak gerçekleştirilmektedir. Bu gelişim seyri sürecin daha iyi anlaşılması açısından yararlıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak yeterliliklere ve örgütsel öğrenmenin sonuçlarına ilişkin çalışmalar da en az dolaysız biçimde öğrenme süreci üzerinde yoğunlaşan çalışmalar kadar önem taşımaktadır. Örgütsel zekâ örgütsel öğrenme sürecinin anahtar bir unsurunu olduğu kadar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği de ifade etmektedir (Kalkan, 2004:401).

Örgütler yaşayan, öğrenen, uyarlanan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olarak ele alındığında, hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yeteneklerin bütünü ve bunları kullanma potansiyeli örgütsel zekâ, bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanabilir (Erçetin, 2004:42).

Örgütsel zekâ, örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneğidir. Bireylerin zekâsını ifade eden problem çözme kapasitesi duygusal, rasyonel zekâ gibi çeşitli

boyutların toplamından oluşur. Örgütsel zekâ, bilgi teknolojisiyle bütünleştirilen ve örgütün yapı, kültür, çevre ilişkileri, bilgi varlığı ve stratejik süreçler vb. alt sistemleri tarafından oluşturulan problem çözme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Halal, 1997).

Örgütsel zekâ, amaç yönelimli davranış gösterebilme, örgütsel bilgi tabanını oluşturabilme ve erişimi sağlayabilme, uygun eylemleri seçebilme ve yönetebilme, eylemlerin sonuçlarını izleyebilme yeteneklerinin tümünü ifade eder. Bu yeteneklere sahip örgütler zekidir (Erçetin, 2004:44).

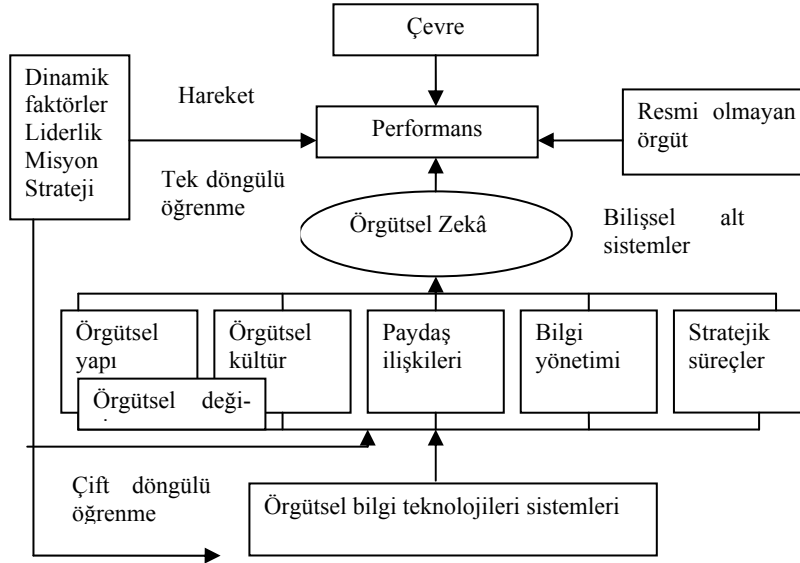
Örgütsel zekâ, bir örgütün verileri taramak için, enformasyonun yönetimi süreçlerini kullanma, enformasyonu algılama ve yorumlama; stratejik seçeneklerle bilgiyi buluşturma yeteneğidir. Bu süreçler örgütün süzgeç görevini gören, bilişsel, kültürel, yapısal ve politik bağlamında gerçekleşir (Kull, 1997).

Örgütsel zekâ bir örgütün amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyumu, çevresini biçimlendirmesi ve değiştirmesidir (Erçetin, 2004:45).

Örgütsel zekâ bilgi yaratmak ve çevreye stratejik olarak adapte olmak için kullanılan örgütsel kapasite olarak tanımlanabilir. Bugünün örgütleri zeki öğrenen sistemlerdir ve bu sistemleri meydana getiren eğitilmiş insanlar karmaşık bilgi ağlarını çalkantılı dünya düzenine adapte olma da kullanmaktadırlar. Örgütsel zekâ yaklaşımı, insan zekâsını karakterize eden aynı yaklaşım üzerine oturtulmaktadır. İnsanın problem çözme yeteneğinin sadece rasyonel zekâdan duygusal zekâ gibi diğer etmenlerle de ilişkili olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, örgütlerin problem çözme kapasitesi birden çok bilişsel alt sistemden meydana gelmektedir. Bu sistemler şunlardır (Halal, 1998:20-25):

- Örgütsel yapı (hangi kararların alınacağı noktasında yetkili olan yapı)
- Örgütsel kültür (hareketlere rehberlik eden değerler ve kurallar)
- Ekolojik ilişkiler (hangi bilginin hangi miktarda değişik gruplar arasında değiş-tokuş edileceği)
- Bilgi yönetimi (geçerli bilginin tipi ve miktarı)
- Stratejik süreçler (bilginin anlamaya ve harekete nasıl yönlendirildiği)

Bütün bu alt sistemler örgütün bilişsel fonksiyonlarında temel kararlar görevi görür ve kolektif olarak örgütsel zekâyı yaratırlar. Örgütsel zekânın beş alt sistemi, örgütün entelektüel gücü olarak düşünülebilir. Örgütsel zekâ, problem çözme ve çevreye adapte olmayı sağlayan bir motor işlevi görür. Örgütsel zekâ, birbirine benzemeyen insan zekâlarına uygun, yeterli koşulları tahsis eder ve kaynakları bilişsel alt sistemlere yönelik olarak yeniden yapılandırırsa gelişebilir.



Şekil 3. Bilişsel Alt Sistemler ve Örgütsel Zeka

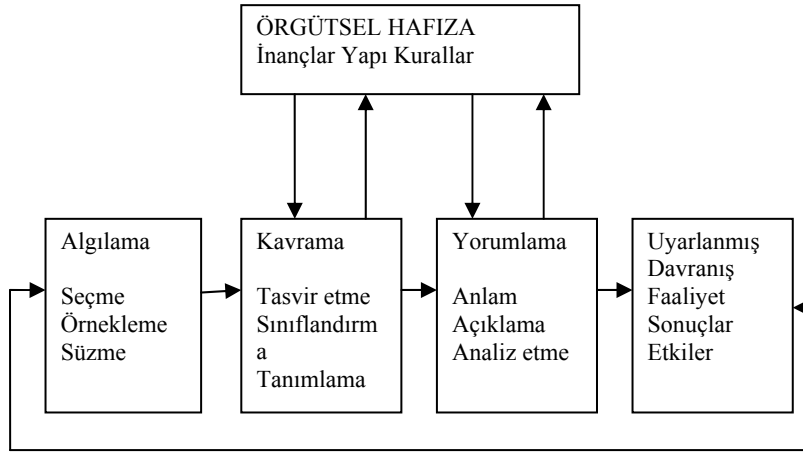
Kaynak: E. W Halal, "Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It To Improve Performance?", Knowledge Management Review, Issue 1, March-April 1998, s.20-25.

Gilad ve Gilad (1998) zekâ kapsamına giren makul alanlar listesi oluşturmuşlardır. Ortaya atılan sahalara aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Mevcut rakipler	Ekonomik çevre
Potansiyel rakip	Sosyal çevre
İlerleme, büyüme, gelişme fırsatları	Demografik faktörler
Pazarlar	Tedarikçiler (satıcılar)
Siyasal ve düzenleyici çevre	Paydaşlar

Şekil 4. Örgütsel Zekânın Faaliyet Alanları

Şekil 4’de belirtilen her alan farklı türlerde bilginin toplanmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütsel zekâ sisteminin alanını belirlemek önemlidir. Çünkü sistem örgüt içindeki karar verme sürecini destekleyecek bilgiyi bulmak zorundadır. Örgütsel zekâ, örgütsel ilerleme için verinin bilgiye dönüşme ve bilginin eyleme geçirilme sürecini kapsamaktadır. Örgütün iç ve dış çevresi diye adlandırabileceğimiz faaliyet sahaları bu süreçte önemli doneler sağlamaktadır. Örgütsel eylem planı iç ve dış çevredeki bilgilerin sürekli takibi ve çevredeki değişikliklere uygun stratejiler geliştirilmesi yoluyla daha etkin ve etkili bir hal alacaktır (Cronquist, 2005:7) .



Şekil 5. Örgütsel Zeka Süreci

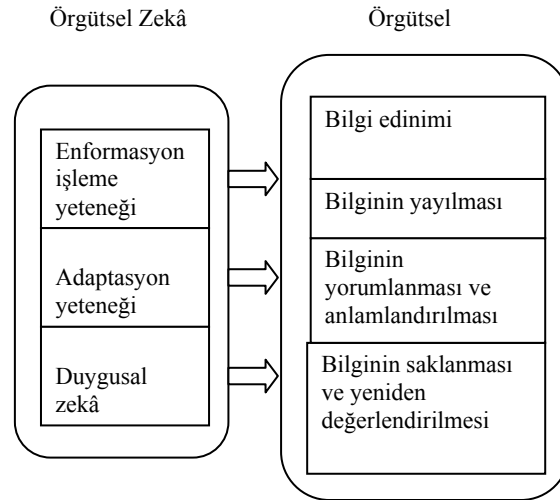
Kaynak: Pör George ,Phillips Steven, Boosting Organizational Intelligence with Intranet-based Knowledge Ecology, Community Intelligence Labs At the Creating Value Through Knowledge Management conference San Francisco, February 20-21, 1997.

Şekil 5’de gösterildiği gibi örgütsel zekâ, örgütsel hafızayı kullanarak, çevreyi algılamayı, çevrede olup bitenleri kavramayı ve yorumlamayı, bunların sonucunda uyarlanabilir davranış geliştirmeyi içeren bir öğrenme sürecidir. Örgütsel zekâ örgütün çabalarının başarıya ulaşması sonucu ortaya çıkmış örgütün dışına bilgiyi açıklayan, yorumlayan çıktı veya üründür. Bu bilgi örgütün karar vericileri için bir girdidir. Bazı araştırmacılara göre bütün örgütler problemler ve fırsatlar için iç ve dış çevrelerini araştırırlar. Bazen yöneticiler bu bilgilere zamanında ulaşamadığı için örgütte maksimum etki

yaratacak çözümler üretilmemektedir. Bu nedenle örgüt içinde iyi bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir (Huber, 1990:62).

4.2. Örgütsel Zekânın Örgütsel Öğrenme Sürecindeki Rolü

Örgütsel zekâ örgütün enformasyonu işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilenleri çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel semboller, etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekâyı içermekte ve dağıtmaktadır. Çalışmalar, örgütsel zekanın örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi neticesinde ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, örgütsel zekanın sosyal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu sosyal yapının insan duygularından bağımsız bir işleyişe sahip olması düşünülemez. Duygular yalnızca insanlar açısından değil örgütler açısından da önemlidir. Örgütün sosyal var oluşu duygular söz konusu olmaksızın gerçekleşemez. Bu yüzden, duygusal zekâ da örgütsel zekânın bir boyutu olarak değerlendirilmek durumundadır (Kalkan, 2004:402).



Şekil 6. Örgüt Zekânın Örgütsel Öğrenme Sürecindeki Rolü

Kaynak: Veli Denizhan Kalkan, Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı, Eskişehir, 26 Kasım 2004,s.405.

Örgütsel zekânın bileşenlerinin belirlenmesi konusunda yapılan çalışmalar bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilintili unsurların örgütsel zekânın bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. McMaster'a (1996) göre bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler örgütsel zekânın boyutlarını temsil etmektedir. Kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama, yorumlama, davranış uyarılama gibi unsurlar da örgütsel zekânın bileşenleri olarak önerilmiştir. Bileşen olarak öne sürülen unsurların çoğunun enformasyon işleme ve adaptasyon yetenekleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Literatürde önerilen bileşenlerin bir kısmı ise duygusal zekâ ile ilintilidir. Dolayısıyla, örgütsel zekânın temel bileşenleri enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekâdır. Bu yaklaşım literatürdeki dağınık tespitleri toparlayıcı ve işlevsel niteliktedir. Örgütsel zekâ kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yoğunlaşması örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. Zekâ literatürde, açık ya da örtülü bir biçimde, örgütsel öğrenme sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmıştır (Kim, 1993:37-50)

Zekâ olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir. Zekâ öğrenmeyi de etkileyen bir nitelik, çerçeve yahut prosestir. Zekâ örgütsel öğrenme sürecinin ana aşamalarından olan enformasyon edinimi, dağıtım ve uygulanması ile geri öğrenme ve anlamlandırmayı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme süreci içindeki diğer pek çok aşamanın ise arka planında örtük biçimde kendini hissettirmektedir (Kalkan, 2004:405).

5.Araştırma

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin değişen çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleri, hatta çevresel değişimleri önceden sezinyip, proaktif davranabilmeleri için, bilgiyi yaratıp kullanmaları gerekmektedir. Bir organizma olarak gördüğümüz örgüt sisteminin hayatiyetini sürdürmesi için öğrenmesi gerekmektedir. Yani öğrenme örgüt için vazgeçilmezdir. Örgüt çevresindeki değişimlerine adaptasyon gösterebilmek amacıyla bilgiler edinir ve edindiği bilgileri davranışlarına yansıtarak davranışlarında değişiklik gösterir. Günümüzün hızlı rekabet

ortamında örgütün sürekli öğrenmesi ve dolayısıyla değişmesi kaçınılmazdır. Örgütlerin öğrenebilmesi için birtakım temel yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel zekâ örgütsel öğrenme sürecinin anahtar bir unsuru ve öncü bir faktördür. Örgütsel zekâyâ sahip olan örgüt bu temel yeterlilik vasıtasıyla amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyumunu gerçekleştirmekte ve öğrenebilmektedir.

İmalat işletmelerine yönelik olan bu çalışma öğrenen örgüt olarak değerlendirdiğimiz günümüz örgütlerinin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirken öncü bir faktör olduğunu ileri sürdüğümüz örgütsel zekâ faktörüyle ne derece ilişkili olduğunu saptamak, örgütsel zekânın örgütsel öğrenme sürecindeki etki ve önemini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Karaman ili imalat işletmelerinin durumunun tespiti yerel bir tespit olmakla birlikte örgütsel öğrenme sürecinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi, örgütsel öğrenmenin öncülü olarak gördüğümüz örgütsel zekâ kavramının varlığının işletmelerde ne derece hissedildiği ve öğrenme sürecine ne derece katkı sağladığını belirleme açısından önemlidir. Bu yerel tespit bu alanda yapılacak diğer çalışmalara rehberlik edecektir.

5.2. Araştırmanın Varsayımları

- Örgütsel öğrenme sürecinde örgüt yapısı son derece önemli bir faktördür.
- Yönetici davranışları örgütsel öğrenme sürecini etkileyen önemli bir faktördür.
- Değişime uyum gösterme örgütün hayatiyeti için son derece önemli bir faktördür.
- Örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgütsel öğrenme sürecinde son derece önemli faktörlerdir.
- Örgütsel zekâ belirtisi olan problem çözme yeteneği örgütsel öğrenmeye olumlu yönde katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel zekâ bileşenlerinden biri olan duygusal zeka öğrenmede oldukça etkili bir faktördür.

- İyi stratejik kararlar almak örgüt zekâsında önemli bir faktördür.
- Örgütsel zekâ örgütsel öğrenmenin öncü bir faktörü olarak öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.
-

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Karaman ili imalat sanayinde faaliyet gösteren 1-250 işçi çalıştıran işletmelerden 30'u üzerinde yapılmıştır.
- Ankete cevap veren yöneticilerin örgütsel zekâ sürecini örgütlerinde uyguladıkları halde örgütsel zekâyâ kavramsal noktada aşına olmadıkları görülmüştür.
- Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan tekniğin özellikleri ile sınırlıdır.
- Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanılmış olması, mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmuştur.

5.4. Araştırma Yöntemi

Türkiye'de öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme süreciyle ilgili araştırmalarda mevcut durumun tespiti nicel yöntemlerle araştırılmış ve bu tür araştırmalarda yaygın olarak Likert tipi ölçme aracı kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan veriler genelde yargısal nitelikte veriler olduğundan, verilerin toplanmasında yargısal ölçmelerden yararlanılmış; örgütsel öğrenmenin, öğrenen örgüt yapısı ve örgütsel zekânın çeşitli boyutlarına ilişkin yargılar, bu amaçla belirlenen önerme niteliğinde cümlelerle ölçülmüştür. Önermelere katılma derecelerine, en çok kabul edilenden en az kabul edilene doğru olmak üzere 5,4,3,2,1 olarak puan verilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı olan anketin hazırlanmasında önce örgütsel öğrenme ve örgütsel zeka konusuyla ilgili yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı yayınlar üzerinde literatür taraması yapılmış ve konuyla ilgili araştırmalarda kullanılan veri toplama aracı incelenmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete cevap veren kişiyle ilgili bilgiler olan

çalıştığı departman, yaş, eğitim durumu gibi sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde işletme hakkında genel bilgiler olarak görülen faaliyet alanı, sektör, kuruluş yılı ve çalışan sayısı gibi sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel öğrenme sürecinin ve öncülü olan örgütsel zekâ faktörünün sürece etkilerinin tespitine yardımcı olacağı düşünülen, örgütsel öğrenme süreciyle ilgili, öğrenen örgüt yapısıyla ilgili, yönetici ve çalışan davranışlarıyla ilgili ve örgütsel zekâyla ilgili önermeler bulunmaktadır.

Elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistik, frekans ve yüzde analizi yöntemleri kullanılmıştır. Veriler Karaman ili imalat sanayinde faaliyet gösteren 1-250 işçi çalıştıran 100 işletmeden 30'undan elde edilmiştir. Anketlerin bir kısmı firmalara elden götürülmüş daha sonra cevaplanmış olarak teslim alınmış diğer kısmı da mail yoluyla gönderilmiş ve mail yoluyla geri dönüşümü sağlanmıştır. Anket formu ile elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olup olmadığını belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Anketin güvenilirlik analizi %97,6 çıkmış olup anketin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

5.5. Araştırmanın Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Tanımlayıcı istatistik analizinde kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), kararsızım(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5) şeklinde değer verilmiş ölçek değerlerinin ortalama değerlerini görmektedir. Tablodaki bütün değerler birbirini destekler nitelikte olumlu şekilde ilerlemektedir. Örgütsel öğrenme sürecini oluşturan; bilginin elde edilmesi, yayılması, yorumlanması, saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşamalarının tespitine yönelik sorularda ortalamalar 4'e yaklaşık çıkmış ve sürecin etkin şekilde işlediğini gösterir nitelikte oluşmuştur. Öğrenen örgüt yapısı, kültürü, disiplinleri, çalışan ve yönetici davranışlarına ilişkin sorulara bakıldığında ise verilen yanıtların öğrenen örgüt profilinin etkin işlediğini gösterir nitelikte olumlu olduğu görülmektedir. Örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi için ön koşul olarak ileri sürdüğümüz örgütsel zekânın varlığını tespiti yönelik sorularda ise akıllı örgütün ilkeleri ve örgütsel zekâ bileşenleri vasıtasıyla zekânın öğrenmeye hizmet ettiğini gösterir nitelikte olumlu yanıtlar alınmıştır.

Örgütsel zekânın örgütsel öğrenme sürecinde önemli bir rol üstlendiği ve süreci olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ortalama
Örgüt iç ve dış çevreden bilgi edinmektedir.	4,0000
Örgüt elde ettiği bilgiyi bölümler ve üyeleri arasında paylaşmaktadır.	3,8333
Bilginin paylaşılması ve dağıtımı öğrenmeyi teşvik etmekte, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlamaktadır.	3,8333
Bilgi örgüt üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanmaktadır.	3,3667
Bireysel veya örgütsel olayların sonuçları örgüt içinde depolanmakta ve tekrar kullanılmak üzere saklanmaktadır.	3,5667
Örgüt yapısı öğrenmeyi teşvik edici nitelikte esnek ve organiktir.	3,6667
Örgüt deneyimleri yoluyla çevresini inceleyerek ve yeni davranışlar kazanarak öğrenme eylemini gerçekleştirmektedir.	3,6667
Yöneticiler öğrenme imkânlarını oluşturmakta ve bu sayede öğrendiklerini ve yansımaları teşvik etmekte, yeni bilgilerin kullanılabilmesini sağlamaktadırlar.	3,5667
Örgüt, sürekli gelişime açıktır ve değişime kolay uyum sağlar.	3,7333
Örgütte değişim öğrenmek için bir fırsat olarak görülmektedir.	3,7667
Örgüt müşteri ve çalışanlarının beklentilerine en iyi şekilde cevap vermektedir.	3,5333
Çalışanlar sürekli öğrenme konusuna kendileri için önemli ve öncelikli bir konu olarak bakarlar.	3,6000
Örgütte herkes kendi düşüncesini açıkça ifade etmekte ve başkalarının değerlemesine sunmaktadır.	3,6000
Örgüt üyeleri ortak bir vizyon etrafında birleşmişlerdir.	3,6333
İşletmelerde takım çalışmaları yoluyla kişisel öğrenme olanakları zenginleştirilmektedir	3,6000
Kişiler sistem yaklaşımı içerisinde nasıl örenebilecekleri konusunda eğitim almaktadırlar.	3,3000
Örgütteki problemlerin teşhisi ve çözümü noktasında sistemli bir yol izlenmektedir.	3,5000
Değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak yeni yaklaşımlar denenmektedir.	3,5667
Örgüt kendi deneyimlerinden ve geçmişten ders almaktadır.	3,7333
Başka örgütlerin başarılı uygulamalarından yararlanılmaktadır.	3,7000
Üst düzey yönetim öğrenen örgüt olma çabalarını desteklemektedir.	3,7000
Bilgi paylaşımının yolları tasarlanıp ve örgütün bütününde öğrenmenin kalıcı olması sağlanmaktadır.	3,5667
Üyeler, örgütü etkileyen önemli konularda karar alma yetkisine sahiptirler.	3,6333
Çalışma ortamı ve örgüt kültürü çalışanların birbirleriyle iletişimini ve bilgi paylaşımını destekler.	3,5667
Örgütte yeni fikirler başarılı bir biçimde uygulanmaktadır.	3,6000

Tablo 1. Devam

Örgütteki iklim öğrenmecidir ve çalışanların deneme-yanılma yoluyla öğrenmelerine izin verilir.	3,8333
Liderler çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artırmakta ve onların doğru ve yeni bilgileri yaratmalarına olanak tanıyan ortamı oluşturmaktadır.	3,7000
Örgüt içselleştirdiği bilgiyi çevredeki değişime adapte olmada kullanmaktadır.	3,7333
Örgüt problemlere yönelik çözüm önerilerini geliştirmede ve uygulamaya aktarmada hızlıdır.	3,6333
Örgütte değişen durumlara uygun politika ve stratejiler geliştirir.	3,7667
Geleceğe ilişkin belirsizlikler, örgüt içinde yapılan planlamalarla olası durumlara karşın esnek bir örgüt yapısıyla üstesinden gelinecek düzeye indirgenir.	3,5333
Çalışanlar kendi duygularını anlama ve başkalarının duygularını anlama (empati) yeteneğine sahiptirler.	3,4333
Örgüt iyi stratejik kararlar alma konusunda başarılıdır.	3,5667
Değişik kademelerde yönetim, yüksek kaliteli bir karara varmak için işbirliğine gider.	3,6000
Çalışanlar karar sürecinin örgüte kattığı değeri kavrar ve eleştirilerini potansiyel iyileştirmeler şeklinde sunar.	3,7667

6.Sonuç

Örgütlerin içinde buldukları çevre şartları artan bir hızla karmaşıklaşmakta, değişmekte ve belirsizleşmektedir. Günümüzde bu değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta ve örgütlerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi ya da örgüt, dört ya da beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle bu kişiler ve örgütler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadır.

Günümüzün karmaşık ve çok hızlı değişen şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için öğrenme yeteneklerini arttırmaları gerekmektedir. Öğrenmenin özü, insanoğlunun kendisini değiştirerek, değişimle baş etme yeteneğidir. Örgütler değişen dünyada varlığını sürdürebilmek için yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneğini geliştirmelidir. Başarılı bir örgüt, etkili bir biçimde bu becerilerini geliştirebilen örgüttür.

Değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için örgütlerin, sürekli öğrenme yeteneğini edinmeleri gerektiğini savunan örgütsel öğrenme bunun nasıl gerçekleştirileceğini de göstermektedir. Örgütler temelde yöneticileri ve işgörenleri aracılığıyla öğrenirler. Öğrenme dinamik bir kavram olup örgütlerin değişen yapısına vurgu yapmaktadır. Öğrenme;

birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerde yapılan analizlerin birleştirilip bütünleştirilebildiği özel bir kavramdır. Öğrenme aynı zamanda örgütsel değişim ve dönüşümlerin de başlangıcıdır.

Örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi birtakım temel yeterliliklere bağlıdır. Örgütsel zekâ da bu temel yeterliliklerden biridir. Zekâ olmaksızın örgütlerde sağlıklı bir öğrenme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir. Zekâ öğrenmeyi de etkileyen bir nitelik, çerçeve yahut procestir. Zekâ örgütsel öğrenme sürecinin ana aşamalarından olan bilgi edinimi, dağıtımı ve uygulanması ile geri öğrenme ve anlamlandırmayı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme süreci içindeki diğer pek çok aşamanın ise arka planında örtük biçimde kendini hissettirmektedir. Bu alandaki literatürde örgütsel zekânın örgütsel öğrenmenin öncülü olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir. Örgütsel zekâ bir örgütün amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyumu, çevresini bilinçlendirmesi ve değiştirmesidir. Örgütsel zekâ kavramı aynı zamanda örgütün bir bütün olarak çevresel baskı ve talepler karşısındaki etkin yanıt üretme yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel zekâ kapsamındaki yetenekleri geliştirmeye yönelik çalışmalar sağlıklı ve etkin bir öğrenme sürecinin oluşmasına imkân verecektir.

Çalışmamızın uygulama kısmında sorguladığımız yargılara aldığımız yanıtlar da teoriyi destekler niteliktedir. Örgütlerde öğrenme süreci işlerken, örgütsel yapı, kültür, yönetici ve çalışan davranışları oldukça etkili bir rol oynamakta, öğrenme sürecinin sağlıklı ve etkin işlemesine önemli katkılar sağlamaktadır. Öğrenen örgüt yapısına sahip örgütlerin öğrenme disiplinlerini etkin bir şekilde içselleştirdikleri ve bu sayede hızla değişen şartlara uyum sağlayıcı politika ve stratejileri geliştirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda akıllı örgütlerin ilkeleri olarak sıraladığımız faktörlerdeki başarının da öğrenmeye olumlu etki ettiği gözlenmiştir. Örgütsel zekânın varlığı öğrenme sürecinin oluşumuna ve etkin işleyişine büyük katkılar sağlamıştır.

Yerli ve yabancı literatürde henüz yeterince incelenmemiş, yerli literatürde oldukça yeni bir konu olan örgütsel zekâ teori ve uygulama noktasında incelenmeye ve geliştirilmeye açık bir konudur. Çalışmanın kısıtları da göz önüne alındığında gelecekte yapılacak çalışmalarda ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevapların gerçek durumu yansıtmadığı mülakat ve gözlem gibi tekniklerle desteklenerek daha güvenilir sonuçlar alınabilir.

Ayrıca çalışma Türkiye çapında büyük işletmelerde profesyonel yöneticilere uygulanarak daha anlamlı sonuçlar alınabilir.

Günümüzün öğrenen örgütleri değişime ve gelişime açık, öğrenmeyi örgütün bütününe yayan ve örgütsel sermayeye dahil eden, yeni fikirleri başarıyla uygulayan, iyi stratejik kararlar alma konusunda başarılı, -örgütsel zeka bileşenleri olarak nitelendirdiğimiz - duygusal zekası, uyum yeteneği ve bilgi işleme yeteneği yüksek, problem çözme yeteneğine sahip, çalışanların da karar almada fikir sahibi olduğu öğrenmeci bir iklimin ve örgüt kültürünün hakim olduğu örgütler olarak görülmektedir.

Kaynaklar

- AYDINLI, H.İ. (2005) Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları”, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi.
- BALAY R., vd. (2004) Öğrenen Örgütler, 1.Baskı, Sandal Yayınları, Ankara
- BARUTÇUGİL, İ. (2002) Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞARAN B.İ. (2004) “Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme(Active Learning And Multiple Intelligence: A Review)”, Ege Eğitim Dergisi/5.
- BENTÜRK, D. (2003) Öğrenen Organizasyonlarda Yönetimsel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Bursa.
- CRONQUIST, B.(2005) “Enabling Knowledge Workers Commitment to Organizational Intelligence Activities”.
- CROSSAN M, Lane HW, White R.E. (1999) “An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution”, Academic Management Review, 24(3).
- ÇAM S. (2001) “Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Arttırılması”, Human Resources/ Mart-Nisan 2001.
- DE GEUS A.P.(1988) “Planning as Learning”, Harvard Business Review, March-April
- DODGSON, M.(1993) “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, Organization Studies, Vol. 14, Issue 3.
- DODGSON, M.(1993) “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, Organization Studies, Vol. 14, Issue 3.

- DÜREN A. Z. (2002) 2000’li Yıllarda Yönetim, 2.Baskı, Alfa Yönetim Dizisi Yayınları:692, Dizi No: 13, İstanbul.
- DÜREN A. Z. (2002) 2000’li Yıllarda Yönetim, 2.Baskı, Alfa Yönetim Dizisi Yayınları:692, Dizi No: 13, İstanbul.
- ERÇETİN, Ş.Ş. (2004) Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERÇETİN,Ş.Ş.,Demirbulak, D.(2001) “Action Research.../Organizational Intelligence Curriculum Development”, Educational Research Quarterly, Vol.26.1./200
- FEDAYİ, C.(1998) “Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek”,Yeni Türkiye 98/20.
- FIOL M. ve Lyles M. A.(1985) “Organizational Learning”, Academy of Management Review, October.
- GARVIN David A. (1993) “Building A Learning Organization”, Harvard Business Review, July-August 1993.
- GARVIN, D. A. (1999) “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, Bilgi Yönetimi, Çev: Bulut Gündüz, Harvard Business Review, MESS Yayın No: 293, Nisan, İstanbul.
- HALAL E. W, (1998) “Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It To Improve Performance?”, Knowledge Management Review, Issue 1, March-April 1998, s.20-25.
- HALAL, E. W. (1998) “Organizational Intelligence: What Is It, and How Can Managers Use It To Improve Performance?”, Knowledge Management Review, Issue 1, March-April 98.
- HOANG V.P. (2005) “Organizational Learnig In A Knowledge Economy”, www.aeaf.minfin.bg/documents/Van_Phuc_Hoang_paper_CMTEA2005.pdf, 20.01.2006
- HUBER, G.P. (1990) “A Theory of Effects of Advanced Information Technolojjes on Organizational Design, Intelligence And Decision Making”, Academy of Management Review, , Vol.15, No:1
- HUBER,G.P. (1991) “Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures”, Organizational Science, 2(1).
- JEREZ-GOMEZ P., Ce’spedes-Lorente J., Valle-Cabrera R. (2005) “Organizational Learning Capability:A Proposal Of Measurement”, Journal of Business Research/ 58

- KALKAN V.D. (2004) “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı, Eskişehir, 26 Kasım 2004,s.405.
- KALKAN, V. D. (2004) “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı, Eskişehir, 26 Kasım 2004.
- KALKAN, V.D. (2006) “Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci” “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006.
- KARADAĞ, N. (2002) Öğrenen Organizasyonlar Ve Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerine İlişkin Bir Uygulama, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- KESKİN, H., Akgün, A.E., Kalkan, V.D. (2004) “Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yenilik Süreçlerinin Bir Unsuru Olarak Örgütsel Zeka”, 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Bursa, 27-29 Mayıs 2004.
- KIM D. (1993) “The Link Between Individual and Organizational Learning”, Sloan Management Review.
- Organizasyon Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, C.29, Sayı:2, Haziran.
- ÖZER, P.S. (2002) Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, İzmir,2001, s.169.
- ÖZGEN, H. ve Türk, M. (1996) “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen
- PÓR G. ve Phillips S. (2006) “Boosting Organizational Intelligence with Intranet-based Knowledge Ecology” Community Intelligence Labs At the Creating Value Through Knowledge Managment conference San Francisco, February 20-21, 1997 <http://www.co-i-l.com/coil/knowledgegarden/boosting/14.shtml> 17.05.2006
- SCHEIN E.H. (1993) “How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering The Green Room”, Sloan Management Review.
- SCHEIN, E. H.(2002) “Örgütsel Kültür”, Çev: Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:3.
- SENGE, P. (2001) Beşinci Disiplin, Çevirenler, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğuhan, Yapı Kredi Yayınları İstanbul.

- SIMON,H.A. (1991) “Bounded Rationality and Organizational Learning”, Organizational Science, 2(1).
- STATA, R. (1989) “Organizational Learning: The Key to Management Innovation”, Sloan Management Review/Spring
- TÖREMEN, F. (2001) Öğrenen Okul, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- WALSH JP, Ungson G.R. (1991) “Organizational Memory”, Academic Management Review, 16(1).
- WILLIAMS AP (2001) “A Belief- Focused Process Model Of Organizational Learning”, Journal Management Studies, 38(1).
- YAZICI, S. (2001) Öğrenen Organizasyonlar, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- YAZICI, S.(2004) E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.