

Subject Area  
Education Management

Year: 2022

Vol: 8 Issue: 104

PP: 3710-3719

Arrival

20 September 2022

Published

30 November 2022

Article ID Number

65840

Article Serial Number

12

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.2922/8/sssj.65840>

#### How to Cite This Article

Yıldız, D., Aslan, N., Cebeci, Ö., Değer, İ., Işık, E. & Polat, E. (2022). “2010-2020 Yılları Arasında Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Çalışmaların İncelenmesi”

International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587)

Vol:8, Issue:104;






pp:3710-3719



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## 2010-2020 Yılları Arasında Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Çalışmaların İncelenmesi

### Examining the Studies on Organizational Learning Between 2010-2020

Didem Yıldız<sup>1</sup>  Nursen Aslan<sup>2</sup>  Özlem Cebeci<sup>3</sup>  İsmail Değer<sup>4</sup>  Eşref Işık<sup>5</sup> 

Erol Polat<sup>6</sup> 

<sup>1-2-3-4-5-6</sup> Öğretmen., MEB, İstanbul, Türkiye

#### ÖZET

Bilgi son yıllarda önemini hızla arttırmış bir kavramdır, bilginin değeri hem bireysel hem de örgütsel bir ihtiyaç olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bilgiyi kazanmak için izlenecek yollardan birisi olan örgütsel öğrenme kavramı giderek önem kazanan bir kavram olmuştur. İş ve örgüt hayatında dünyada kızışan rekabet ortamında, küreselleşmenin ve bir çok gelişmenin etkisi ile örgütsel öğrenme önemini daha da arttırmıştır. Bu bağlamda bilgiye erişimin hangi yollarla sağlanacağı örgütler tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir. Bilginin bir güç unsuru olduğu şeklindeki yaygın kanı ilk bakışta sadece insanları ilgilendiren bir durummuş gibi görünse de, örgütler açısından da bu gücün elde bulundurulması, bilginin paylaşılması, örgüt içinde aktarımı, bilginin en verimli ve etkin bir biçimde kullanılması çok büyük bir gerekliliktir.

Yapılan bu çalışma ile Türkiye’de 2000-2020 yılları aralığında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları hakkında yapılagelmiş tez ve makale gibi çalışmaların kapsamlı bir biçimde analiz edilmesine çalışılmıştır. Bu çalışmada içerik analiz türlerinden olan betimsel analiz yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler kategorilerine göre ayrıştırılmıştır. Çalışmanın evrenini Yüksek Ulusal Tez Merkezi ve TR Dizin veri tabanında bulunmakta olan 2000-2020 yılları arasında hazırlanmış öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme konularında hazırlanmış tezler, araştırma makaleleri, diğer makaleler incelenmiştir. İncelenen makaleler arasında örgütsel öğrenme konusunda önceden belirlenmiş kriterlere uygun 66 tez (yüksek lisans ve doktora dahil), 65 makale (araştırma makalesi ve diğer) incelenmiş ve çalışmaya kaynak oluşturmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, Örgüt, İçerik Analizi

#### ABSTRACT

Knowledge is a concept that has increased its importance rapidly in recent years, the value of knowledge stems from the fact that it is both an individual and an organizational need. For this reason, the concept of organizational learning, which is one of the ways to gain knowledge, has become an increasingly important concept. Organizational learning has increased its importance in business and organizational life, with the effect of globalization and many developments in the fiercely competitive environment in the world. In this context, organizations should be well aware of the ways in which access to information will be provided. Although the common belief that knowledge is an element of power may seem like a situation that only concerns people at first glance, it is a great necessity for organizations to keep this power, to share information, to transfer it within the organization, and to use information in the most efficient and effective way.

With this study, it has been tried to analyze in a comprehensive way the studies such as theses and articles about organizational learning and learning organization concepts in Turkey between the years 2000-2020. In this study, the descriptive analysis method, which is one of the content analysis types, was used and the data obtained were separated according to their categories. Theses, research articles and other articles on learning organization and organizational learning prepared between the years 2000-2020 in the Yüksek National Thesis Center and TR Index database, which are the universe of the study, were examined. Among the articles examined, 66 theses (including master's and doctorate) and 65 articles (research papers and other) in accordance with predetermined criteria on organizational learning were examined and constituted a source for the study.

**Keywords:** Organizational Learning, Organization, Content Analysis

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin geliştirilmesi, rekabet edebilme kapasitelerinin artırılması, kalite seviyesinin yükseltilmesi gibi örgüt içi olgular ile örgüt çevresinin sürekli değişim göstermesi, dış aktörlerin davranış kalıplarının belirsiz oluşu gibi dış faktörler örgütsel öğrenme kavramını ortaya çıkarmıştır.

Örgütün çevresi ve toplumla olan girift ilişkilerinin örgütsel öğrenmeyi mecbur kılması, öğrenme kavramının günün koşullarında ayakta kalmak isteyen örgütler için çok önemli hale gelmesi durumları örgütsel öğrenme kavramının sık kullanılır hale gelmesine neden olmuştur (Rebelo ve Gomes, 2008). 1970’li yıllar temel anlamda örgütsel öğrenme olgusunun ilk olarak ortaya çıktığı ve tartışılmaya başlandığı yıllardır ve de bir takım ekollerin (stratejik yönetimde öğrenme okulu ve toplam kalite hareketi) devamlı olarak sağlanan iyileşme ve çoğalan öğrenmeye yönelik yaptıkları vurgu aslında örgütsel öğrenme ile alakalıdır (Dibella ve Nevis, 1998). Alan yazında en fazla araştırılan kavramlar arasında yer alan örgütsel öğrenme kavramı, örgütlerin de insanlar gibi öğrenebilecekleri düşüncesini savunmaktadır ve 1990’lı yıllardan sonra çok daha önem kazanmaya başlamıştır

(Senge, 2007). Günümüze yakın dönemde yapılan araştırmalara göre örgütsel öğrenmenin bir tercihten ziyade bir ihtiyaç olduğu düşüncesi hakim olsa da bir takım araştırmalar bu olguyu tartışmaya açmış ve örgütsel öğrenmenin bir moda, ya da bir hevesten ibaret olduğunu savunmaya başlamıştır (Contu, Grey ve Örtenblad, 2003).Yapılan bu çalışmalar örgütsel öğrenme kavramına eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Literatürde yapılan geniş çaplı çalışmalar mercek altına alındığında örgütsel bilgi ağının oluşturulması, örgüt performansının ve kapasitesinin artırılması, yeni bir takım fırsatların yakalanması, işgörenlerin motive edilmeleri ve gelişim göstermelerinin sağlanması gibi kavramların örgütsel öğrenme olgusuyla yakından ilişkisi bulunmaktadır (Balay, 2004).

### 1.1. Problem Durumu

1960'lı yıllarda örgütsel öğrenme olgusu ilk olarak yönetim literatüründe kullanılmıştır ve örgütlerin içinde bulunduğu uzun değişim süreci sebebiyle kavram, tanımsal anlamda değişimlere uğramıştır. Bu sebeple örgütsel öğrenme konusunda genel geçer bir tanım yapmak güçtür. Örgütsel öğrenme bazen örgütteki işgörenlerin meydana getirdikleri bilgilerin uygulanabilir olması ile ilgili görülürken (Argyris, 1993), bazen de öğrenme olgusunun örgüt kültüründe bir değişim meydana getirmesi sonucunda örgütsel öğrenmeden bahsedilebileceğini savunulmuştur (Denton, 1998).

Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin temelini oluşturmaktadır, bunun nedeni örgütlerin başarıyı yakalamasının örgütü oluşturan bireylerin kapasite, bilgi ve beceri düzeyleri ile yakından ilişkili olmasıdır. Bu durum örgütsel seviyede öğrenme işlemlerini geliştirmek ve kalıcı hale getirmek için bireysel öğrenme çabalarına gerekli değeri vermek gerekliliğini ortaya çıkarır. Bireysel anlamda gerçekleştirilen öğrenme bir takım dönüşüm süreçlerinden geçecek ve örgütün lehine kullanılacak hale getirilecektir (Stelmaszczyk, 2016). Bu dönüşüm süreçleri sonunda örgütsel düzeyde maksimum fayda sağlanması, öğrenme faaliyetlerinin sistemli bir şekilde düzenlenmesine bağlıdır.

İşgörenleri yeteri seviyede öğrenme eylemine girişmeyen örgütler örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiremeyecek ve rekabet ortamında yara alacaklardır. Etkili bir örgütsel öğrenme düzeyi oluşturmak için, işgörenleri doğru bir şekilde yönlendirme, hesap verebilme, çevre koşullarındaki belirsizlik ortamı, öngörülen hataların maliyetinin yüksekliği, örgüt üyelerinin profesyonellik seviyesinin yüksek oluşu gibi unsurların varlığı bilinmeli ve öğrenmenin sağlıklı sonuçlar vermesi sağlanmalıdır (Sence, 2006). Örgütler için örgütsel öğrenme süreci tamamlandığı vakit öğrenme olgusunun başka bir çeşidi olan öğrenen örgütler olgusuna doğru bir intikal süreci oluşacaktır. Huysman (2000) bu durumu açıklığa kavuşturmak amacıyla öğrenen örgütler kavramı ile örgütsel öğrenme kavramlarının aynı durumu ifade etmediğini, farklı anlamlar taşıdığını ve bir takım başkaca niteliklere sahip olduklarını belirtmektedir.

Örgüt üyesi olan işgörenlerin bir arada toplanarak meydana getirdikleri toplulukların genel adı olarak tanımlanan gruplar, örgütsel öğrenme açısından örgütlerin önemli bir unsurudur. Grupların öğrenme süreçleri içerisinde kendilerini koşullara uydurmaları olarak tanımlanan öğrenme grupları (Aygün vd. 2009), örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran küçük evreni oluşturmaktadır (Senge, 1998). Bu şekilde grubun elemanları olan kişilerin öğrenme görevdaşlığı bünyesinde meydana getirdikleri bilgi, örgüt bütününde tatbik edilmeye ve kullanılmaya başlanmakta, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecinde rol oynamaktadır. Birey seviyesinde ve grup seviyesinde öğrenme eylemlerinin sonucunda örgüt seviyesinde öğrenme noktasına ulaşılır. Örgütsel öğrenme aşaması, özellikle grup seviyesinde öğrenilen ve kazanılan faktörlerin örgüt bütününe iletilmesi ile mümkün olur, bu faktörler daha sonra örgüt kurallarına ve uygulamalarına dönüşmektedir. İlk önce bireysel, sonra grup ve sonunda örgütsel öğrenme aşamalarından geçen öğrenme faaliyetlerinin her aşaması kendine has özellikler barındırmaktadır (Erdoğan, 1991). Bu durum bize bireysel seviyede öğrenme eyleminin başarıya ulaşmasının ve bireysel öğrenme eylemlerinin meydana getirilebilmesinin en temel koşulunun bireyin özgür olması gerekliliği gösterir. Aynı şekilde örgüt ikliminde sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulması, bir takım konularda tartışma zemini hazırlanması için gerekli koşulların hayata geçirilmesi grup düzeyinde öğrenmenin önemli koşullarıdır. En son aşamada ise örgütsel düzlemde öğrenme eylemlerinin oluşturulması sonucunda bu durumdan örgüt fayda sağlamalı, bu fayda sonucuna ulaşabilmek için öğrenme eylemlerinin meydana gelmesini kolaylaştıracak bir örgüt yapısı inşa edilmelidir.

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel öğrenme konusu hakkında Türkiye'de 2000-2020 yılları arasında hazırlanmış araştırmaların literatürden taranması sonucu, bulunan çalışmaların içerik analizinin yapılması çalışmanın amacını teşkil etmektedir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler açısından çevresel koşullar sürekli bir devinim içindedir, bu devinim koşulların değişmesini beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan bu gelişim ve değişim sürecine ayak uydurmak, rekabet gücünü yitirmemek için örgütler günün koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Örgütsel öğrenme olgusu bir yenilik hareketidir, örgütün

yaşam amaçlarına uygun olarak varlığını sürdürebilmesi, oluşan hızlı rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için bu yeniliklerin yapılması kaçınılmazdır. Örgütlerin gelişmesi ve değişime uğramaları süreklilik arz eden bir durumdur, bu durum dikkate alındığında, öğrenme eylemlerinin gerek kişisel düzlemde gerekse örgütsel düzlemde büyük öneme haiz oldukları genel kabul görmüş bir gerçekliktir. Hazırlanan bu çalışma, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmaların analizi sonucu, alan yazına katkı sağlaması açısından önemlidir.

#### 1.4. Tanımlar

**Örgüt:** Önceden belirlenmiş özel hedef ve amaçları olan, bu hedef ve amaçları inşa etmek için, bir takım sosyal birimlerin bir arada toplanarak oluşturdukları birimlerdir (Parsons, 1970).

**Örgüt Kültürü:** Örgütsel yapıyı, çalışma süreçlerini ve yürütülen eylemlerin neticelerini etkileyen, örgüt amaç ve hedeflerinin inşa edilmesine elverişli ortamları oluşturan, örgüt paydaşlarının tümü tarafından meydana getirilen normlar, inanç sistemleri, değer yargıları ve işgörenlerin karşılıklı etkileşiminin tümüne örgüt kültürü denir (Köse ve diğerleri 2001).

**Öğrenme:** Öğrenme, zihinsel düzeyde, ruhsal ve davranışsal kalıplarda tekrarlar, yaşam ve tecrübeler neticesinde oluşan kalıcı değişimlerdir (Aydın & Akbağ & Tuzcuoğlu & Yayıcı & Ağır, 2013).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme kişinin davranışlarına ya da bilgisinde kalıcı değişimlerin ortaya çıkmasına denir, bu değişimler istemli ya da istemsiz şekilde gerçekleşebilir. Bu durumun öğrenme olarak nitelenebilmesi için kişinin çevresi ile etkileşimi ve hayatında ortaya çıkan değişimler gereklidir. Öğrenme eyleminin bilimsel ve karmaşık bir devinim olduğu gerçekliği başka bir şekilde daha iyi tarif edilemez (Hoy ve Miskel, 2001). Bir araştırmada öğrenenin, değiştirdiği ya da kazandığı yeni davranış kalıplarını, en azından amaç ve hedeflerine ulaşıncaya kadar unutmaması gerektiği belirtilmiştir, buna ek olarak kazanımların başka amaçları gerçekleştirmeye yararlı olması durumu da gerekli görülmüştür (Başaran, 2000).

Başaran, 2000 ayrıca iş görenlerin bilgi, kabiliyet, tutum ve tavırlarının öğrenmenin girdisi olduğunu savunmuştur. Beceri, insanın bir i için gerekli olan devinimleri en kısa sürede, kolaylıkla yaparak, nitelikli olarak bitirmesidir. Bilgi kişilerin karşılıklarına çıkan olayları, durumları ve problemleri anlamak, kendini ifade etmek, içinde bulunduğu durumun gerektirdiği fiilleri yerine getirmek için kullanmakta oldukları kazanılmış düşüncelerdir. Bilgi insanın bilişsel süreciyle ilenir, hem bir ürün hem de bir araçtır. Tutum ise, insanın, bir nesneyi kabul ya da reddetmesine yönelik, yerleşik, örgütlü, tutarlı ve dirik bir eğilimdir (Başaran, 2000).

Öğrenme bilişsel bir süreçtir, dolayısıyla insan öğreneceği davranışı ilk olarak anlar, sonra bunu yorumlar, daha sonrasında ise sınama yapar. Bu sınavın sonunda kendi gücüne çevirdiği bu güç ile düşünce üretir.

Yapılan bir çalışmada öğrenmenin salt olarak kişilerin yapabildiği bireysel bir davranış kalıbı olmadığı, bu durumun bireyler arası ya da kamusal (örgütsel) boyutlarda da meydana gelebileceği belirtilmiştir (Töremen, 1999). Çalışma ve öğrenmeye yönelik olarak daha önceden hazırlanmış olan araştırmalar öğrenmeyi eylemsel uygulamalardan soyutlamışlardır. Soyun bilginin değerli görüldüğü topluluklarda uygulama alanındaki incelikler değersiz ve önemsiz algılanmakta, eldeki soyut bilgiler anlaşılır anlaşılmaz kolayca uygulanabilir olarak görülmektedirler. Halbuki bir işin öğrenilmesinin temeli uygulamadır, uygulamadan sıyrılmış ve yoksun teoriler uygulamanın anlam ve önemini ortadan kaldırırlar (Brown ve Duguid, 2000).

### 2.2. Öğrenen Örgütler ve Örgütsel Öğrenme

Toplumsal hayatımızda karışımıza birçok örgüt çıkmaktadır, bu örgütlerin bazıları günün getirdiği değişimlere ayak uydururken, bazıları ise değişime karşı koyar ve direnir, bazıları da yaratıcı düşünce kalıpları geliştirmek suretiyle değişimin kendisini yaratırlar. Başarıyı yaratıcılığı kullanarak değişim ortaya koyan örgütler yakalayacaktır. Modern çağın gereklerini anlayan, geleceğin neler getireceğini anlamak maksadıyla öğrenme kabiliyeti geliştiren örgütler öğrenen örgütlerdir (Yayıcı, 2001).

Öğrenme kişilerin beceri ve bilgiyi elde etme süreçleridir, öğrenen örgütlerin en önemli özelliği ise değişime cevap verecek, onu anlayacak duyarlılıkta olmalarıdır (Töremen, 2002). Bir araştırmada yapısal özellik bakımından klasik örgütlere göre yenilikçi ve yönetim düşüncesinde devrimi yansıtan örgütler öğrenen örgütler olarak nitelendirilmişlerdir (Pınar, 2007). Öğrenen örgütlerin yapısal özelliklerinden en önemlisi “organik yapı” adı verilen tasarım biçimlerinin uygulanmasıdır. Organik yapı, birey ve takımlar arası bağların güçlendirilmesi, açık haberleşme ve serbest bilgi paylaşımı gibi süreçlerden oluşmaktadır. Öğrenen örgütün diğer yapısal özellikleri ise, strateji ve örgütsel öğrenmeye hız kazandıran bilgi teknolojileri alt yapısıdır.

Öğrenen örgütlerin temel özelliklerinden birisi de güçlendirme faaliyetleridir, bu faaliyetlerin hayata geçirilmesi için yüksek katılımın sağlanması gerekmektedir. Güçlendirme eylemleri yürütülürken çalışanların üzerine fazla yük yüklenmemesi ve daha elverişli ve uyumlu ortamlarda çalışmalarını sağlar. Öğrenen örgütlerde açık haberleşme ve serbest şekilde bilgi paylaşımı ortamları sağlanır. Açık haberleşmeden kasıt işbirliği içerisinde çalışma ve örgütsel yapının gerektirdiği durumlara katılımın sağlanması için örgüt içinde akışkanlık kazandıracak bir haberleşme olmasıdır. Bu tür örgütlerde açık haberleşme vardır, bu tür bir haberleşme ağının yerleştirilebilmesi için tüm çalışanlara gerekli olan yetiştirme kursları uygulanmalıdır (Yazıcı 2001).

Öğrenen örgütlerin bir diğer özelliği bilgi teknolojileri alt yapısının yeterli düzeyde kurgulanmış olmasıdır. Bu yapıların hayata geçirilmesi ve geliştirilmesi sayesinde hızlandırılmış öğrenme teknikleri uygulanır, bireylerin bu yolla zeka düzeylerinin gelişmesinin yolu açılmış olur. Yazılım ve donanım alanındaki sürekli gelişmeler bu öğrenme türünün kapasitesinin yükseleceğini ve bilgisayarların, bilgi oluşturma ve paylaşmada önemini artacağını göstermektedir.

Öğrenen örgütlerde strateji, karar verme açısından öğrenme süreçlerinin bir sonucu, örgütsel gelişme açısından da bir öğrenme aracıdır. Öğrenen örgütlerde strateji, çalışanlar arasındaki iletişimden kaynaklanır. Bu süreçte çalışanların müşterilerle ve diğer örgütlerle görüşmelerinden edinilen bilgiler bir araya getirilir (Özden, 2008).

### 2.3. Öğrenen Örgütlerde Öğrenme Süreçleri

İnsanların öğrenmesi gibi örgütlerin öğrenmesi de bir süreç içinde meydana gelmektedir, örgütsel öğrenme bu bağlamda 4 aşamada gerçekleşmekte ve tamamlanmaktadır (Yazıcı, 2001). Bu aşamaların ilki bilginin yaratılması aşamasıdır, bu aşama bilginin bir takım kaynaklardan alınması ile başlar. Bu kaynaklar dış çevrelerden oluşabileceği gibi iç kaynaklardan da bilgi edinilebilir. Tüm bunların yanında öğrenme, eldeki bilgilerin yeniden düzenlenmesinin yanında daha önceden edinilmiş bilgilerin tekrar gözden geçirilerek teoriler oluşturulması şeklinde de meydana gelebilmektedir (Aydınlı, 2005).

Örgütsel öğrenme süreçlerinin ikinci aşaması bilginin düzenlenmesi ve yayılması sürecidir. Bu süreç bilgilerin işgörenlerce yeni bilgiler elde etmek için dağıtımının yapılması ve paylaşılması şeklinde ifade edilebilir. Bu aşamada bir takım farklı bilgi kaynaklarından edinilen bilgilerin üzerinde farklı değişiklikleri yapılması ve yeni bilgilerin paylaşımına sunulması eylemi yapılır. Bilgi illegal ya da legal yollarla dağıtılıp yayılabilir, bu yayılma sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi, örgütün kültür özellikleri bakımından paylaşımı destekleyen bir yapıda kurgulanmasına bağlıdır (Çemberci, 2013).

Örgütsel öğrenmede üçüncü aşama bilginin içselleştirilmesi sürecidir. Bilgi elde edilip örgüt içinde yayıldıktan sonraki aşama bilginin anlamlı hale getirilmesi için yorumlanması ve içselleştirilmesidir. Eğer bilgi ulaştığı kişi tarafından yorumlanıp anlamlandırılmazsa öğrenme gerçekleşmez. Anlamlandırma sürecinde her örgüt çalışanı bilgiyi değişik düzeylerde algılayabilir. Öğrenilen bilginin farklı yorumlanma şekilleri ortaya çıkabilir. Bu farklılık örgütün potansiyel etki alanını arttıracığı için örgütsel öğrenmenin bu durumdan pozitif yönde etkilenmesi beklenir (Huber, 1991; Akt. Kalkan,2006).

İçselleşen bilginin kullanılması süreci ise örgütsel öğrenme süreçlerinin sonuncusudur. Bu son aşamada içselleştirilen bilgiler tekrar yeni bilgiler üretmek için kullanılmaya başlanır. Bu dört aşamada örgütsel öğrenme süreçleri döngüsel halde devam eder gider. Kazanılan bilgilerin saklanması amacıyla kullanılan örgütsel hafıza, bilgilerin tekrar tekrar kullanılıp değerlendirilmesine imkan sağlayan, hem kişisel hem de örgütsel düzeyde varlığını devam ettiren bir olgudur. Örgütün örgütsel hafızasında kayıtlı olan bilgiler zamanı geldiği anda kullanılmak için orada saklanır. Bu tür örgütlerin kalitesi örgütsel hafızanın gelişimini de etkisi altına almaktadır (Sinkula, 1994; Akt. Karahan & Yılmaz,2010). Tüm bu süreçlerden geçerek kazanılan bilgi, örgüt için şüphesiz ki çok değerlidir. Çünkü bir bakıma örgütün gelecekte karşılaşacağı problemleri proaktif olarak engelleme olanağı sunar. Örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel hafızada depolanan bilgilerin yeri geldiğinde kullanılması beklenir. Aksi takdirde örgütlerin örgütsel öğrenme sürecini tekrar başlatarak yeniden bir hafıza oluşturması kaçınılmaz olur. Bu durum ise günümüz rekabet şartlarına uyum sağlayamamasına sebebiyet verebilir.

### 2.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Örgütlerde örgütsel öğrenme; tek etaplı öğrenme, çift etaplı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme olmak üzere üç çeşittir (Yazıcı,2001). İlk öğrenme çeşidi olan tek etaplı öğrenmede örgütler hedeflenen amaçlara ulaşamaması halinde meydana gelen hataları bulur ve sorunu çözme yoluna giderler. Bu süreçte örgütün değerlerinde bir takım değişiklikler yapılmaz fakat belirlenen hedefe ulaşmak için farklı bakış açıları geliştirilerek başkaca yollar denemeye başlanır. Yapılan bir çalışmaya göre işgörenlerin hiçbir sorgulama yapmadan öğrenme yaptıkları düzey tek etaplı öğrenmedir (Yazıcı, 2001). Bu seviyede salt olarak problemin çözümüne kafa yorulur ve tek yönlü bir etkileşim mevcuttur. İşgörenler çevreleri ile iletişim ve etkileşime devam ettiklerinde yeni bir takım bilgiler



edinirler, bu iletişim ve etkileşim sonunda elde edilen deneyimler ile örgütler kullanmakta oldukları yöntemlerin hatalara neden olduğunu gördüklerinde değişim zorunlu hale gelir. Örgüt hataları çözmek için gayret gösterir, bu öğrenme çeşidine uyum sağlayıcı öğrenme de denmektedir (Çalık,2003). Tek etaplı öğrenme kavramı örgütler için düşük seviyeli öğrenme düzeylerini açıklayan çoğunlukla da kısa süreli, yüzeysel ve geçici bir öğrenme sürecini ifade ettiğinden tek etaplı öğrenme örgüt çalışanlarının eski davranışlarının tekrarlanmasına yani rutin işlere odaklanmaktadır (Fiol& Lyles,1985).

İkinci tür öğrenme de çift etaplı öğrenmedir, tek etaplı öğrenmeden farkı hataların nereden kaynaklandığının tespit edilmeye çalışıldığı ve çözüm için örgütün amaç ve hedeflerinin değiştirilmesinden korkulmadığı öğrenme olmasıdır (Ayden&Düşükcan, 2002). Bu öğrenme çeşidinde salt olarak var olan süreçler ile ilgilenilmez, aynı zamanda örgüt kuralları, örgütün yapısı ve stratejilerin de değiştirilmesi amacına hizmet eder. Örgütün süregelen alışkanlıklarının bilgi, birikiminin ve uzmanlığının değişimiyle alakalı olan öğrenme çeşidi çift etaplı öğrenmedir. Bu öğrenmede sorunlar sadece çözülmekle kalmaz sorunun sebepleri ile de ilgilenilmektedir. Tek etaplı öğrenme durumsal çözümler sunarken, çift etaplı öğrenme ise sorunun kaynağını ortaya koyar.

Son örgütsel öğrenme çeşidi de öğrenmeyi öğrenmedir. İşgörenler öğrenme neticesinde ortaya çıkan birtakım başarısızlıkların önceki öğrenmelerle karşılaştırılmak suretiyle nedenlerini araştırırlar. İşgörenler öğrenme süreçlerini mercek altına alarak keşfederler ve öğrenmeyi kolaylaştıran ya da zorlaştıran faktörlerin peşine düşerler. Yapılan bu incelemeler sayesinde farklı bir takım öğrenme yöntemleri meydana getirirler, bu çeşit öğrenmeye aktif olarak katılan İşgörenler ve diğer örgüt parametreleri kazandıkları deneyimler ile öğrenmenin yanında sürecin kendisinin de anlaşılması gerekliliğini fark ederler. Bu çerçeveden bakıldığında öğrenme çeşitlerinin en zoru öğrenmeyi öğrenmektir denilebilir (Peker, 1995).

## 2.5. Örgütsel Öğrenmenin Okula Yararları

Okullar çevreleri ile sürekli etkileşim halinde bulunan ve bir takım ihtiyaçları olan açık sistemlerdir. Tüm canlıların hayatta kalmaları için bir takım ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliği okullar için de geçerlidir. Okulun da devamlılığını sağlamak için ortaya çıkan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğu vardır. Okulun devamlılığı için ihtiyacı olan en önemli olgu öğrenme olgusudur. Klasik yaklaşıma göre okulun temel görevi öğretme eylemidir. Günümüz modern dünyasında bu geleneksel yaklaşım işlevini neredeyse yitirmiştir, son yıllarda ortaya çıkan birtakım değişimler tüm kurumları etkilediği gibi okulları da etkilemiş ve öğreten okul işlevi yerine öğrenen okul işlevine geçiş meydana gelmiştir. Okul müdüründen öğrencilere kadar tüm eğitim paydaşlarının öğrenenler oldukları, öğrenme süreçlerinin önem kazandığı okullar öğrenen okullar olarak nitelendirilmişlerdir (Fındıkcı, 1996).

Öğrenen okulların işgörenlerine sağladığı bir takım faydalar vardır bu faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür ( Töremen, 2001):

- ✓ Öğrenen okullar işgörenlerine yaratıcı düşünceler için alan sağlarlar.
- ✓ Öğrenen okullardaki İşgörenler yaşamlarından fazlasıyla memnundurlar.
- ✓ Öğrenen okullar, işgörenlerine ümit verir.
- ✓ Öğrenen okullar, farklı düşüncelerden korkmaz ve bu konuda risk alarak güvenli ortamlar hayata geçirirler.
- ✓ Öğrenen okullarda tüm bireylerin fikirleri önem arz eder.
- ✓ Öğrenen okullar sistemsel bir fikir sistemine sahiptirler.

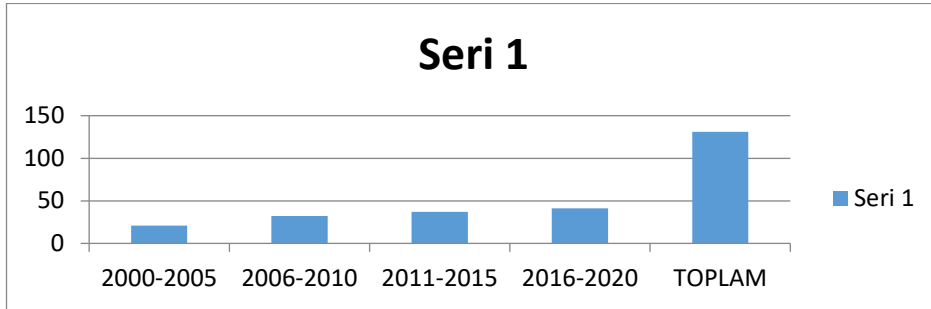
Keskin (2007) Örgütsel öğrenmenin örgüte yararlarını şu şekilde sıralamıştır:

- ✓ Öğrenen okullar kendi alanlarında rakabet gücü yüksek lider vasıflı örgütler haline gelir,
- ✓ Örgütsel öğrenme sayesinde işlerin verimi artır ve başarı kazanılır,
- ✓ Örgütsel öğrenme ile motivasyonu artırıcı ortam hayata geçirilir,
- ✓ Örgütsel öğrenme ile örgüte ait zeka seviyesi yükselir,
- ✓ Örgütsel öğrenme sayesinde örgüt beğenilen ve saygınlık kazanın bir örgüt olur,
- ✓ Hataların yapılmasını engelleyip tekrar yapılmasını önlemek,
- ✓ İşgörenlerin var olan potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayıp sunacakları fırsatları değerlendirmek,
- ✓ İstek ve arzuların olabildiğince karşılandığı örgütler haline gelirler,

- ✓ İşgörenlerin ilerleyip gelişmelerine destek olmak,
- ✓ Okul için faydalı programların uygulanmasının ve devamının sağlanması. Görüldüğü üzere öğrenen okul olabilmenin hem okul çalışanlarına hem de okulun kendisine bir çok faydası bulunmaktadır. Öğrenen okul olma sürecinde okulda bulunan tüm personel aktif rol almalı, bireysel değil bir takım olarak faaliyetlerini sürdürmelidir. Böylece ortak değerleri olan okulda örgütsel öğrenme gerçekleşebilir.

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

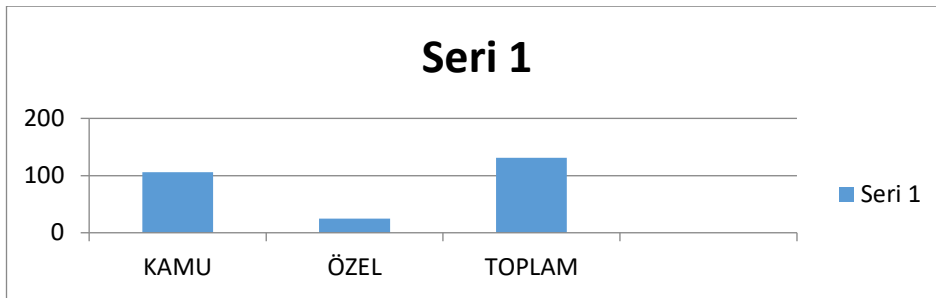
#### 3.1. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Yayımlı Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik 1: Çalışmaların Yayımlı Yılları

Grafik 1 incelendiğinde, örgütsel öğrenme ile ilgili hazırlanan araştırmaların 2016-2020 yılları ( $n= 41$ , %31,29) arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konunun son yıllarda önem kazanması çalışmaların da son yıllarda sayılarının artmasının bir sonucu olarak yorumlanabilmektedir.

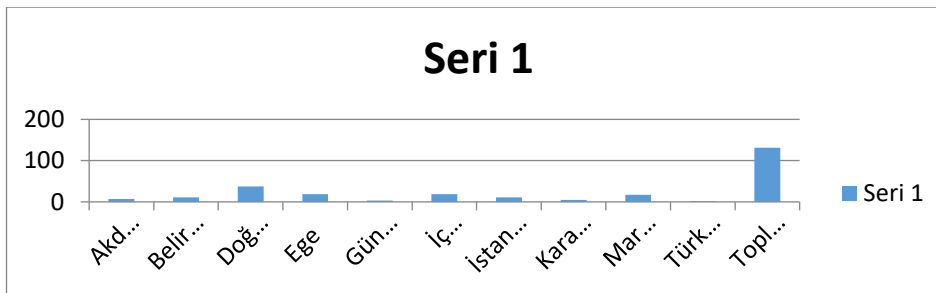
#### 3.2. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Üniversite Türüne Göre Dağılımı



Grafik 2: Çalışmaların Yapıldığı Üniversite Türleri

Grafik 2 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda hazırlanan çalışmaların ( $n=106$ ) büyük oranda kamu üniversitelerinde hazırlandığı, özel üniversitelerde de ( $n=25$ ) araştırma konusu olarak çalışıldığı görülmüştür.

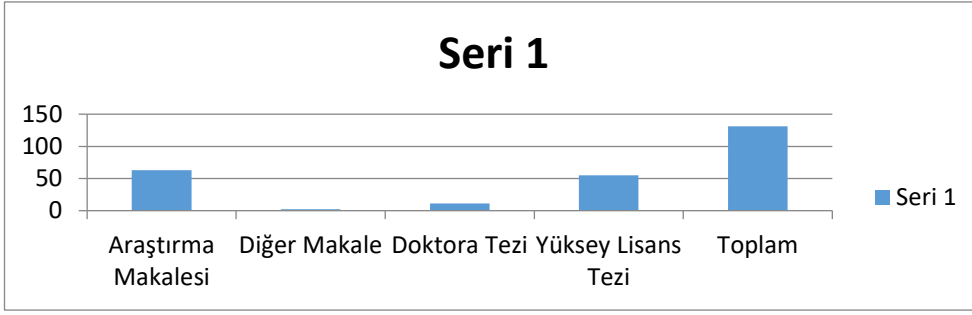
#### 3.3. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Örneklem Bölgelerine Göre Dağılımı



Grafik3: Çalışmaların Örneklem Bölgeleri

Grafik 3 incelendiğinde, örneklem bölgelerinin örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmaların örneklem bölgelerine göre dağılımı incelendiğinde Doğu Anadolu ( $n=37$ ) İç Anadolu ( $n = 19$ ), Ege bölgelerinin ( $n= 19$ ) sıklıkla örneklem olarak belirlendiği görülmektedir.

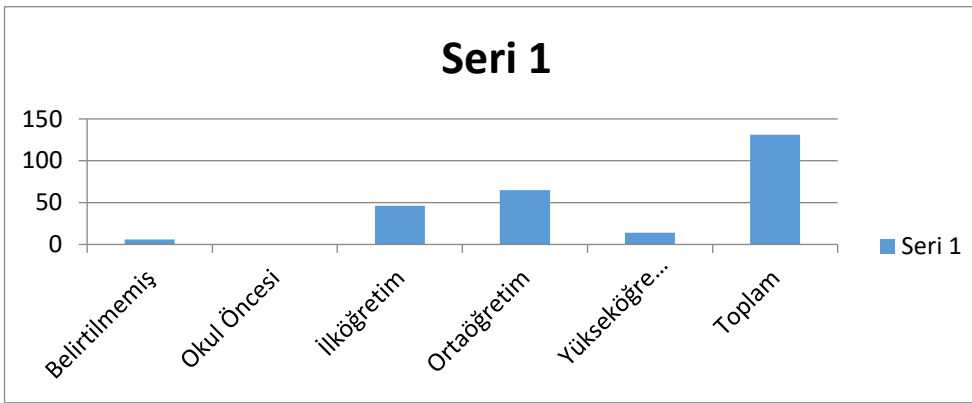
### 3.4. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Yayım Türlerine Göre Dağılımı



Grafik 4:Çalışmaların Yayım Türleri

Grafik 4 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun araştırma makalesi ( $n= 63$ ) ve yüksek lisans tezleri ( $n= 55$ ) şeklinde çalışıldığı görülmektedir. Doktora tezlerinde ise  $n= 11$  çalışma görülmüştür.

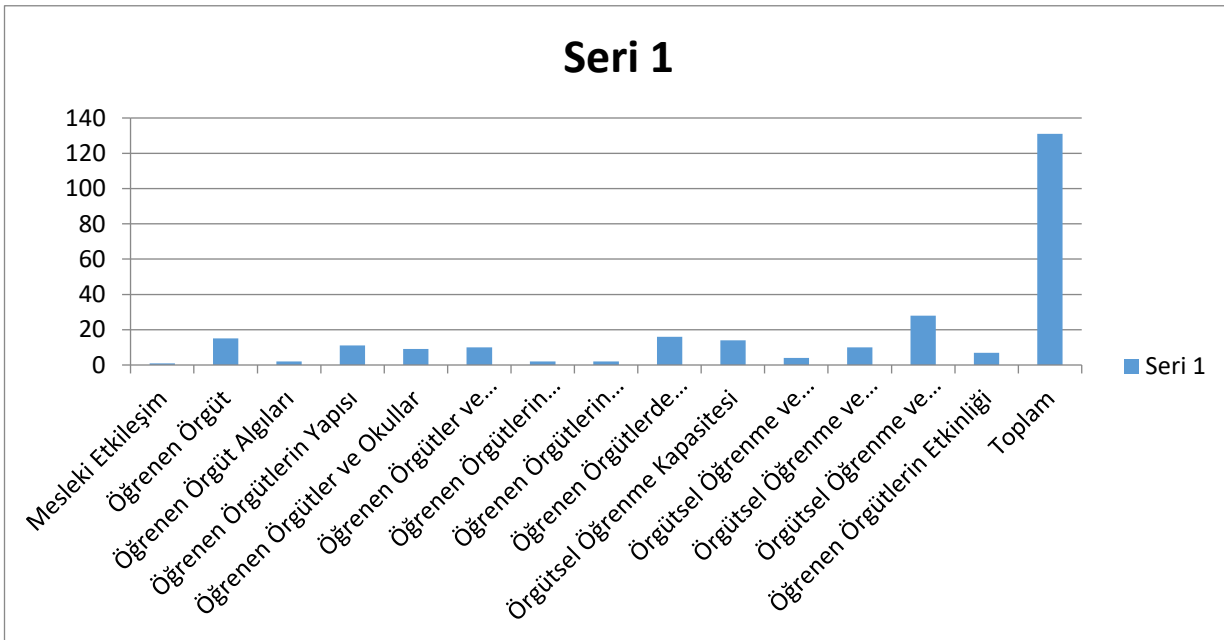
### 3.5. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Eğitim Kademesine Göre Dağılımı



Grafik 5: Çalışmaların Eğitim Kademeleri

Grafik 5 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmaların çoğunlukla ortaöğretim kurumunda ( $n = 65$ ) yapıldığı, daha sonra ise ilköğretim kurumunda ( $n = 46$ ) çalışıldığı görülmektedir. Yükseköğretim ( $n = 14$ ) üzerinde ise bu konunun çalışılma sıklığı oldukça düşüktür.

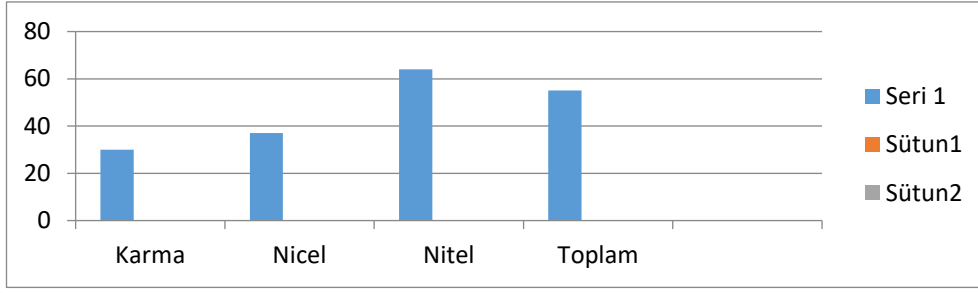
### 3.6. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Konu Alan Değişkenlere Göre Dağılımı



Grafik 6: Çalışmaların Konu, Alan ve Değişkenleri

Grafik 6 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmalarda çoğunlukla öğrenen örgütlerde yönetim ilişkisi ile ilgili değişkenlerin ( $n = 28$ ) bağımlı değişken olarak çalışıldığı görülmüştür.

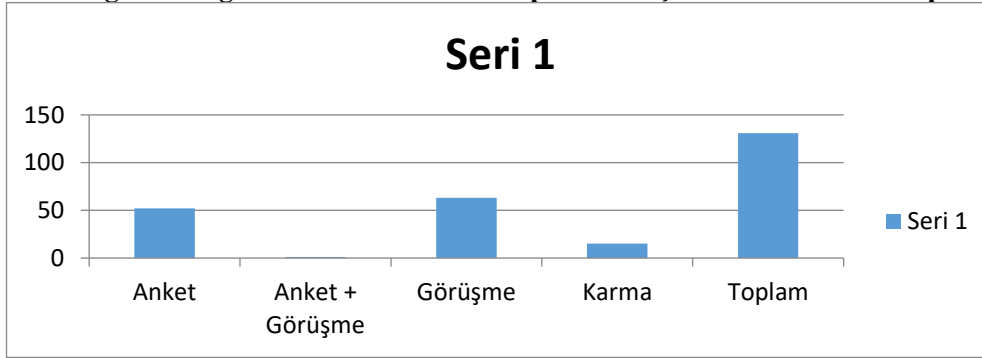
### 3.7. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Yöntemlerine Göre Dağılımı



Grafik 7: Çalışmaların Araştırma Yöntemleri

Grafik 7 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmaların genellikle nitel yöntemlerle ( $n=64$ ) yapıldığı, nicel yöntemlerle de ( $n = 37$ ) çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Bazı çalışmalarda ( $n = 30$ ) karma, yöntemi kullanıldığı görülmüştür.

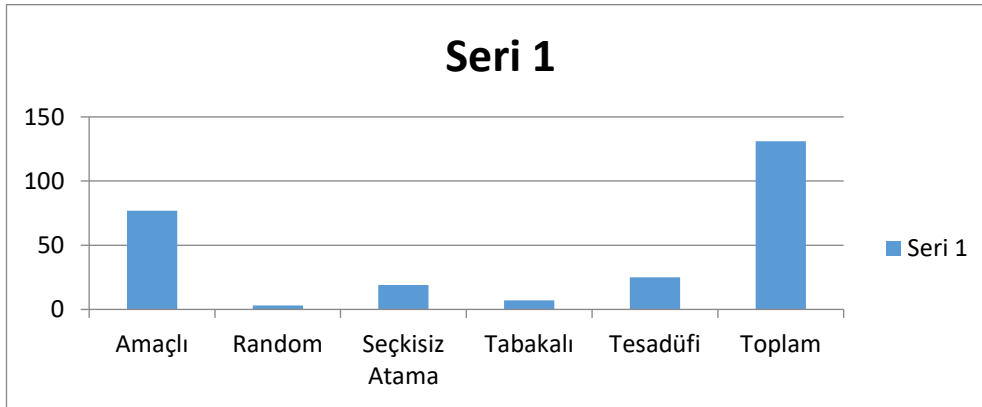
### 3.8. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı



Grafik 8: Çalışmaların Veri Toplama Araçları

Grafik 8 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinin ( $n = 64$ ), daha sonra ise anket tekniğinin ( $n= 51$ ) kullanıldığı görülmektedir.

### 3.9. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Örneklem Belirleme Yöntemine Göre Dağılımı

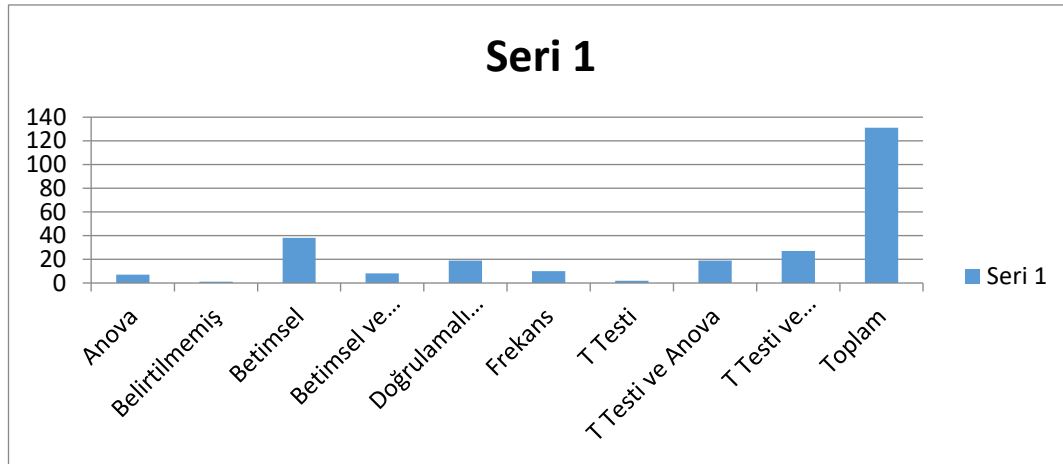


Grafik 9: Çalışmaların Örneklem Belirleme Yöntemi

Grafik 9 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmalarda örneklem belirleniminin çoğunlukla amaçlı yöntemlerle ( $n = 77$ ) belirlendiği, daha sonra ise tesadüfi ( $n = 25$ ) örnekleme yöntemleriyle seçkisiz atama ( $n = 19$ ) yöntemleriyle örneklemin belirlendiği görülmektedir.



### 3.10. Örgütsel Öğrenme Konusunda Yapılan Araştırmaların Örneklem Belirleme Yöntemine Göre Dağılımı



Grafik 10: Çalışmaların Analiz Yöntemleri

Grafik 10 incelendiğinde, örgütsel öğrenme konusunda yapılan çalışmalarda analiz yöntemi olarak çoğunlukla betimsel (n = 38), daha sonra ise t testi ve faktör analizi (n =27) yöntemlerinin sık olarak kullanıldığı görülmektedir.

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının konu edildiği literatürdeki çalışma ve araştırmaların, bir takım benzerlik gösteren araştırma teknikleri ile hazırlandıkları görülmektedir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt konusunda yapılan çalışmaların 2016-2020 yılları arasında yoğunlaştığı, örneklem bölgeleri bağlamında en fazla Doğu Anadolu, Ege ve İç Anadolu bölgelerinin araştırmaya konu edildiği, örgütsel öğrenme ve yönetim ilişkilerinin, öğrenen örgütlerin yapılarının, örgütsel öğrenme düzeylerinin, örgütsel öğrenme kapasitelerinin, örgütsel öğrenme konusunda öğretmenlerin görüşlerinin sıklıkla değişken olarak kullanıldığı görülmüştür.

Yapılan araştırmaların genellikle nitel araştırma yöntemleri ile daha sonra ise nicel ve karma yöntemlerle incelendiği, örneklem grupları ile yapılan görüşmelerin daha yoğun olduğu, sonrasında ise anket yönteminin yoğun olarak kullanıldığı, örneklem belirleme yöntemlerinden ise amaçlı, tesadüfi ve seçkisiz yöntemlerin daha yoğun kullanıldığı görülmüştür. Elde edilen verilerin analiz edilmesi yöntemi olarak da daha çok betimsel istatistik, doğrulama faktör analizi ve t test + Anova yönteminin sıklıkla kullanıldığı görülmüştür.

Yapılan bu çalışmanın ilk bulgusunun örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt konusunda hazırlanmış çalışma ve araştırmaların 2016-2020 yılları arasında yoğunluk gösterdiği bulgusudur. Bu durum örgütlerin oluşan rekabet ortamında ayakta kalmaları ve yaşamlarını sürdürmeleri konusunda hayati öneme sahip olan örgütsel öğrenme konusuna gün geçtikçe gerekli önemin verildiğini göstermektedir.

Öğrenme kavramı insani bir kavramdır, insan öğrenir ve buna uygun tepkiler verir. Örgütler açısından öğrenme kavramı ise insana özgü olmasından kaynaklı olarak örgüt içindeki insan kaynağını esas almaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütün belirlenmiş vizyonu çerçevesinde işgörenlerin kişisel ve grup şeklinde bilgi, kabiliyet ve yeteneklerini sürekli olarak arttırdıkları, kendilerini geliştirdikleri, örgüt içinde meydana gelen olaylara ve yeniliklere bakış açılarının geliştirildiği ve kalıplaşmış davranış kalıplarından sıyrılarak eleştiren sorgulayan bir bakış düzeyi geliştirmeleri için çok önemli ve gereklidir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme süreci örgütün çalışanlarına dayalı şekillenmekte ve çalışanları ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde yaşanan büyük gelişmeler ve değişimler nedeniyle ülkeler küreselleşmeye ayak uydurmuş, sınırlar önemini yitirmiş, rekabet dünya geneline yayılmış ve insan unsuru gerek örgütler gerekse makro anlamda ülkeler için büyük önem arz etmeye başlamıştır. Örgütler için bu değişim sürecinde insana ve insanla ilgili olan öğrenme gibi süreçlere gerekli önemin verilmesi bir mecburiyet haline gelmiştir. Örgütler bütünsel olarak yapılarında bu doğrultuda değişimlere gitmeli, öğrenen örgüt olabilmek için vizyonlarını ve kültürlerini şekillendirmelidirler. Örgütler bütün düzeylerinde öğrenme mecburiyetlerini ve bunu yapabilme kapasitelerini gözden geçirmeli ve bu yönde adım atmalıdırlar.

#### KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1993). Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco.

2. Ayden, C. & Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
3. Aydın, B., Akbağ, M., Tuzcuoğlu, S., Yayıcı, L., & Ağır, M. (2013). Gelişim ve Öğrenme. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
4. Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi,
5. Balay, R. (2004). Öğrenen Örgütler. (Eds.) K. Demir ve C. Elma, Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri. Ankara: Sandal Yayınları.
6. Başaran, E. (2000). Örgütsel davranış (3. baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
7. Brown, J. S., Duguid P. (2000). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. (Eds: Lesser, E. L., Fontaine, M. A., Slusher, J. A.). Newton USA: Butterworth-Heinemann.
8. Contu, A., Grey, C., & Örtengren, A. (2003). Against learning. Human Relations.
9. Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
10. Denton, J. (1998). Organisational Learning and Effectiveness. Psychology Press.
11. DiBella, A., & Nevis, E. C. (1998). How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability. California: Jossey-Bass Publishers.
12. Erdoğmuş, N. (1991). Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, MPM Verimlilik Dergisi.
13. Fındıkçı, İ. (1996). Öğrenen Organizasyon: Okul. Yaşadıkça Eğitim Dergisi.
14. Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. Academy of management review,
15. Huysman, M. (2000). An Organizational Learning Approach to The Learning Organization. European Journal Of Work And Organizational Psychology.
16. Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2001). Educational administration, theory, research and practice (6th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
17. Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literature. Organizational Science.
18. Kalkan, V. D. (2006). Öncülleri ve sonuçlarıyla işletmelerde örgütsel öğrenme süreci. İş, Güç, Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi.
19. Karahan, A. & Yılmaz, H. (2010). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
20. Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.
21. Özden, Y. (2008). Eğitimde yeni değerler (6. Basım). Ankara: Pegem A.
22. Senge, P. M. (2007). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
23. Stelmasczyk, M. (2016). Relation ship between individual and organizational learning: Mediating role of team learning. Journal of Economics and Management.
24. Parsons, T. (1970). Social Systems” The Sociology of Organizations, Grusky, O ve Miller, G. (ed.) New York: The Gree Press.
25. Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. Learning Organization.
26. Töremen, F. (1999). Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
27. Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,
28. Yazıcı, S. (2001). Öğrenen organizasyonlar. İstanbul: Alfa Yayınları.