



Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çukurova University Institute of Social Sciences



ISSN: 1304 - 6677

Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences

Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi



SUNUŞ

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, lisansüstü çalışmasını tamamlayan öğrencilerimizin tez bulgularının bilim dünyasına sunulmasında bir araç olduğu kadar öğretim üyesi ve görevlilerinin de çalışmalarını yayımlayan hakemli dergi olup yılda iki kez yayımlanmaktadır.

Dergimiz, Üniversitemiz öğretim üyesi ve görevlilerinin dışında diğer üniversitelerimizin öğretim üyesi ve görevlilerinin yazılarına da açıktır. Bu bakımdan çok sayıda akademisyene hizmet vermenin mutluluğunu duyuyoruz.

TÜBİTAK – ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı (SBVT) Oluşturma Kurulu'nca değerlendirilen dergimizin, 2003 sayıları itibarıyla Sosyal Bilimler Veri Tabanı'na alınması uygun bulunmuştur. "SBVT Katılım İzni Sözleşmesi" taraflar arasında imzalanmıştır.

Dergimiz, sosyal bilimler alanında, bilimsel nitelik bakımından diğer nitelikli dergiler arasındaki yerini şimdiden almış bulunmaktadır. Dergimizin bilimsel niteliğinin korunması ve daha da geliştirilebilmesi amacıyla yeniden yapılanma çalışmaları sürdürülmektedir. Bu kapsamda dergimiz aşağıdaki internet adresinde yayımlanmaktadır. Şu an itibarıyla tüm sayıların internete aktarılma çalışmaları tamamlanmış bulunmaktadır. Dergimizin ilk sayısından başlayarak her sayısı internet ortamında okunabilmektedir.

İnternet adresi: <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi>

Web sitemizin içerik sağlama ve siteyi geliştirme çalışmalarını büyük bir özveri ile yürüten Arş. Gör. Ethem EVLİCE ve Öğr. Gör. Emre SEZGİN'e ve derginin yayına hazırlanması aşamasında büyük bir özveri ile çalışan Yrd. Doç. Dr. Hilal İNAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Enstitü Kurulumuzun içten destekleri olmasaydı dergimizin bulunduğu düzeye gelmesi hiçbir zaman mümkün olmazdı. Fahri danışma kurulu görevini büyük bir özveri ile yürüten Enstitü Kurulu üyelerimize teşekkür ediyorum.

Dergimizin uluslar arası kalite standartlarına ulaştırılması için çalışmalarımız devam etmektedir. Hedefimiz, 2006 yılı sonuna kadar bu yolda önemli mesafeler katetmiş olmaktır. Bu amaç doğrultusunda Enstitü Kurulu üyelerimiz ve tüm öğretim üyelerimizden destek ve öneriler bekliyoruz.

Enstitümüz ve Dergimiz Yayın Kurulunun amacı, çağdaş, güvenilir, bilimsel nitelik bakımından üstün bir derginin yaratılması ve yayımının sürdürülmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesi yolunda bize özveriyle destekolan, makalelerimizin bilimsel niteliklerinin belirlenmesinde yol göstererek hakemlik yapan öğretim üyelerine, yayın kurulumuz ve danışma kurulumuz üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca Enstitümüz idari personelinin özverili çalışmaları olmasaydı bu aşamaya gelmemiz mümkün olmazdı. Büyük bir özveri ile derginin hazırlık ve dağıtım aşamalarında yardımcı olan Enstitümüz Sekreteri Halil İbrahim AYKAN, Enstitümüz çalışanları Semra OĞUL, Yadigar POLAT, Sibel KOÇAŞ, Habib KILIÇ ve Kazım TOPRAK'a teşekkür ederim.

Dergimizin daha da geliştirilmesinin ancak yapıcı eleştiriler sonucu mümkün olabileceğine inanıyoruz. Bu nedenle tüm eleştiri ve önerilere her zaman açık olduğumuzu tekrar ifade etmek ister, eleştiri sahiplerine şimdiden teşekkür ederim.

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ

Enstitü Müdürü

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences

Sahibi/Owner

ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü adına
Enstitü Müdürü Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ

Derleyen / Managing Editor

Doç. Dr. İ. Çetin DERDİYOK

Yayın Kurulu / Board of Editors

Prof. Dr. Banu İNANÇ (Başkan)

Doç. Dr. İ. Çetin DERDİYOK

Doç. Dr. Azmi YALÇIN

Doç. Dr. Hasan KAYIKLIK

Yrd. Doç. Dr. Didem BAŞ

Danışma Kurulu /Advisory Board

Prof. Dr. Fikret GÖRÜN

Prof. Dr. Gül DURMUŞOĞLU

Prof. Dr. Mustafa CANPOLAT

Prof. Dr. Olcay KİRİŞOĞLU

Prof. Dr. Uluğ NUTKU

Ortadoğu Teknik Üniversitesi

Anadolu Üniversitesi

Ankara Üniversitesi

Mustafa Kemal Üniversitesi

Cumhuriyet Üniversitesi

Derleme Sekreteri / Editorial Secretary

Doç. Dr. Azmi YALÇIN

Copyright©Mayıs 2005

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Tüm hakları mahfuzdur.

TÜBİTAK / ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanına (SBVT) dahildir.

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi yılda en az 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanan makalelerin dil ve bilim sorumluluğu yazarına aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz. Elektronik veya mekanik yöntemlerle (fotokopi dahil) herhangi biçimde basılamaz ve/veya çoğaltılamaz.

Adres / Address:

Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

01330 Balcalı / ADANA

Tel: 0 (322) 338 65 74

Faks: 0 (322) 338 65 74

E- Posta: sosbil@cu.edu.tr

İnternet adresi: <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr>

Kapak Tasarımı: Metin AYGÜN

Baskı: Çukurova Üniversitesi



GENEL BİLGİLER

İdari Yapı
Yönetmelikler
Tez Yazım Kuralları
Erasmus Programları
Sınav Tarihleri
Sürekli Duyurular
Toplantılarımız

■ Danışma Kurulumuz (05.05.2006 Tarihinden İtibaren)

■ Dergimiz EBSCO Veri Tabanına Dahil Edildi

■ Dergimiz TÜBİTAK/ ULAKBİM SBVT'na Dahildir

■ Hakem Kurulu (2001 - 2007)

■ Index (1987 - 2007) - Güncellenme Tarihi 07.05.2007

■ Makale Değerlendirme Formu Eklendi (31 Temmuz 2009)

■ Makale Takip Çizelgesi (Güncelleme Tarihi: 12.05.2008)

■ Yayın Kurulu İlke Kararları

■ Yayın Kurulumuz



ISSN: 1304 – 8880

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çukurova University Institute of Social Sciences

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences

Cilt/ Vol: 14

Sayı/No: 1

Yıl/Year: 2005

İÇİNDEKİLER

Döndü AKARCA	Şitâiyelerde Sosyal Yaşantı	1-14
Recai AKYEL	Türkiye Kamu Yönetiminde Afet Yönetimi	15-30
Aslı ALICI- Meltem Şengün Ucal	Inflation Targeting Framework: Leading Indicator Variables Of Inflation In Turkey	31-44
İbrahim ARISOY	Türkiye’de Sanayileşme ve Temel Göstergeler Açısından Sanayinin Gelişimi	45-68
Kazım ARTUT	İlköğretim (I. Kademe-Birinci Sınıf) Yazı Öğretiminde Temel İlkeler	69-74
Durmuş ASLAN	Okul Öncesi Eğitimde Çağdaş Bir Yaklaşım: Reggio Emillia	75-84
Bedri AYDOĞAN	Bedri Rahmi Eyuboğlu’nun Şiirlerinde Meyvelerin Önemi ve Kullanılışı	85-106
Hasan Güner BERKANT	Ortaöğretim Biyoloji Öğretim Programında Klonlama Konusunun Kapsamı ve İnsan Klonlamaya Yönelik Program Önerisi	107-120
Mehmet BULDU	Assessing The Quality In Different U.S. Early Childhood Education Programs	121-136
Nadajda CHIRLI	Ermeni Kıpçakçasının Söz Varlığındaki Slavca Kelimeler Üzerine	137-152
Neslihan COŞKUN	Elektronik Ticarete Vergilendirme Sorunları ve Uluslar Arası Düzeyde Çözüm Arayışlarının Türkiye Açısından Değerlendirilmesi	153-170
Serap ÇABUK-Seda ŞENGÜL	İşletme Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin ve Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Büyük Ölçekli İstanbul İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama	171-180
İ. Çetin DERDİYOK	Füzûnî ve Gül-i Sad Berg’i	181-200
Süleyman DÖNMEZ	Aristotelische Kritik Der Platonischen Staatsmodelle (Politik II, 2-6)	201-210
Erkut DÜZAKIN – Mert DEMİRCİOĞLU	Bakım Stratejileri ve Bekleme Hattı Modeli Uygulaması	211-230
Samiye ERDOĞAN, Hatice ŞİMŞEK BEKİR, A.Selma ERDOĞAN ARAS	Alt Sosyoekonomik Bölgelerde Ana Sınıfına Devam Eden 5-6 Yaş Grubundaki Çocukların Dil Gelişim Düzeylerine Bazı Faktörlerin Etkisinin İncelenmesi	231-246
Sabri EYİGÜN	Edebiyat Ne Zaman “Politik” Olabilir?	247-252
Zehra GÖRE	Yetimî ve Şiir Dünyası	253-270
Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN A.Bircan ÖZTEMİZ	Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi	271-288
Suat KARAASLAN	Heykel ve Mekan	289-296
Solmaz Filiz KARABAĞ	Bilgi Yönetiminde Donanım ve Yazılım Teknolojileri	297-316
Gülsün KARAÇAY	Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş	317-332

Süleyman Bilgin KILIÇ	Test Of The Weak Form Efficient Market Hypotnesis For The İstanbul Stock Exchange By Markov Chains Methodology	333-342
Emel ÖZKAYA	Les Tansformations Physiologiques dans Therese Raquin et Madeleine Ferat D'Emile Zola	343-352
Bahar TANER, İlke Kaya	Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği	353-362
Veyis Naci TANIŞ	Resistance To Accounting Changes	363-378
Mustafa TEPECİ – Göknil Nur KOÇAK	Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı	379-394
Azmi YALÇIN – Fatma Nur İPLİK	Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği	395-412
Asım YAPICI – Hasan KAYIKLIK	Dinsel Eğilim, Ön Yargı ve Hoşgörüsüzlük Arasındaki İlişkiler Üzerine Psikolojik Bir Araştırma	413-426
Uğur YÖNTEN	Rousseau Et Les Femmes	427-440
Çavuş ŞAHİN	Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi ve Uygulaması	441-450

Dergimizin bu sayısına gönderilen makaleleri değerlendiren hakemlerimize teşekkürlerimizi sunarız.

We gratefully acknowledge the referees who kindly helped us evaluate the articles sent for the current issue of our journal.

HAKEMLER/REFEREES

Prof. Dr. Abdullâtif ACARLIOĞLU	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Kamile ÜN AÇIKGÖZ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Rıza AKDENİZ	Karadeniz Teknik Üni.Fatih Eğitim Fak.
Prof. Dr. Şükrü AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Neriman ARAL	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Gönül AYAN	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Gürsel AYTAÇ	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Servet BAL	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Tahir BALCI	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat BOZDAĞ	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Feray Odman ÇELİKÇAPA	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Sema ERGEZEN	Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fak.
Prof. Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Sibel GÜNEYSU	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Gelengül HAKTANIR	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet İNAM	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe KIRAN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Yunus KİSHALI	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Yüksel KOCADORU	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Tuncay KOCAMAZ	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Duyan MAĞDEN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Mine MENGİ	Çukurova Üniversitesi
Prof.Dr. Ahmet MERMER	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Duran NEMUTLU	Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. Rıfat ORTAÇ	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Esra ÖMEROĞLU	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa ÖZKAN	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Fazıl ÖZSOYLU	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet ÖZTÜRK	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Şahin ÖZYÜKSEL	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin PEKER	19 Mayıs Üniversitesi

Prof. Dr. Gülden SAĞOL
Prof. Dr. Mahmut TEKİN
Prof. Dr. Necdet TİMUR
Prof. Dr. Recep YAPAREL
Prof. Dr. A. Necmi YAŞAR
Prof. Dr. Kerim YAVUZ
Prof. Dr. Emine YENİTERZİ
Doç. Dr. A. Deniz ABİK
Doç. Dr. Şeniz AKSOY
Doç. Dr. İsmail Hakkı AKSOYAK
Doç. Dr. Yaşare AKTAŞ ARNAS
Doç. Dr. Dilek BATISLAM
Doç. Dr. Adnan ÇELİK
Doç. Dr. Turgut ÇÜRÜK
Doç. Dr. Ertuğrul DELİKTAŞ
Doç. Dr. Recai DOĞAN
Doç. Dr. Selen DOĞAN
Doç. Dr. Refa EMRALİ
Doç. Dr. Birnur ERALDEMİR
Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU
Doç. Dr. Filiz KILIÇ
Doç. Dr. Mustafa ÖNER
Doç. Dr. Mustafa ÖZCAN
Doç. Dr. Melek ÖZYETKİN
Doç. Dr. Bahar TANER
Doç. Dr. Mehmet TÖRENEK
Doç. Dr. Azmi YALÇIN
Doç. Dr. Ahmet Burçin YELELİ
Yrd. Doç. Dr. Cem BABADOĞAN
Yrd. Doç. Dr. Ali Abbas ÇINAR
Yrd. Doç. Dr. Özlem İPEKGİL DOĞAN
Yrd. Doç. Dr. Ahmet DOĞANAY
Yrd. Doç. Dr. Ata Yakup KAPKAN
Yrd. Doç. Dr. Ersin KIRAL
Yrd. Doç. Dr. İsmail TUNCER
Yrd. Doç. Dr. Semra TUNÇ
Yrd. Doç. Dr. Erol YILDIR

Marmara Üniversitesi
Selçuk Üniversitesi
Anadolu Üniversitesi
Dokuz Eylül Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
Selçuk Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
Gazi Üniversitesi
Gazi Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.
Niğde Üniversitesi
Ege Üniversitesi
Ankara Üniversitesi
Niğde Üniversitesi
Hacettepe Üni. Güzel Sanatlar Fak.
Çukurova Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Gazi Üniversitesi
Ege Üniversitesi
Selçuk Üniversitesi
Ankara Üniversitesi
Mersin Üniversitesi
Atatürk Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
Hacettepe Üniversitesi
Ankara Üniversitesi
Muğla Üniversitesi
Dokuz Eylül Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
19 Mayıs Üniversitesi
Çukurova Üniversitesi
Mersin Üniversitesi
Selçuk Üniversitesi
İnönü Üniversitesi

ENSTİTÜ KURULU / BOARD OF INSTITUTE

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ	Müdür
Doç. Dr. İ. Çetin DERDİYOK	Müdür Yardımcısı
Yrd. Doç. Dr. Hilal İNAN	Müdür Yardımcısı
Prof. Dr. Turan AKBAŞ	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. Ali Osman ATEŞ	Temel İslam Bilimleri Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. H. Altan ÇABUK	Ekonometri Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. Hatice DOĞUKANLI	İşletme Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. Mahir FİSUNOĞLU	İktisat Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. Yusuf GÜRÇİNAR	İç Mimarlık Anasanat Dalı Bşk.
Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN	Türk Dili ve Edeb. Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. Ahmet Fazıl ÖZSOYLU	Maliye Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. A. Necmi YAŞAR	Yabancı Diller Eğitimi Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. Kerim YAVUZ	Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı Bşk.
Prof. Dr. Tuluhan YILMAZ	Seramik Anasanat Dalı Bşk.
Doç. Dr. A. Deniz ABİK	Sahne Sanatları Anasanat Dalı Bşk.
Doç. Dr. Yaşare AKTAŞ ARNAS	İlköğretim Anabilim Dalı Bşk.
Doç. Birnur ERALDEMİR	Resim-İş Eğitimi Anabilim Dalı Bşk.
Doç. Dr. Adnan GÜMÜŞ	Felsefe Grubu Eğitimi Anabilim D.B.
Yrd. Doç. Dr. Nuri EMRAHOĞLU	Müzik Anasanat Dalı Bşk.
Yrd. Doç. Dr. Ercan NALBANTOĞLU	Arkeoloji Anabilim Dalı Bşk.
Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKDAL	Bilgisayar ve Öğret. Tekn. Eğit. Anabilim. Dalı Bşk.

EKİPLERDE ÖĞRENME: ÖĞRENEN ÖRGÜTLER OLMANIN ANAHTARI

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TEPECİ

Mersin Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksek Okulu Tece Kampüsü. Mersin.

Arş.Gör. Göknil Nur KOÇAK

Mersin Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksek Okulu Tece Kampüsü. Mersin.

ÖZET

Bu çalışma, yönetim ve işletme alanında son yıllarda önem kazanan ekipler ve öğrenme kavramlarını bir araya getirmeye çalışmıştır. Öğrenen ekipler, öğrenen organizasyonlar ve öğrenen kişiler arasında önemli bir bağlantıyı oluşturmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, öğrenen örgütler olmanın temel taşı olduğu düşünülen ekip öğrenmesinin etkinliği için bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. Ekip öğrenmesi, ekip üyelerinin ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için, düzenleyip-geliştirdikleri, kapasitelerini en üst seviyede kullanabilecekleri bir süreçtir. Günümüz işletmelerinde işlerin niteliğinin kişisel ödevlerden, ekip boyutunda çalışmaya doğru yöneldiği düşünüldüğünde, ekip boyutunda etkin öğrenmenin sağlanabilmesi için gerekli şartları ortaya çıkarmanın gerekliliği ve önemi ortaya çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: öğrenme, ekip çalışması, öğrenen ekipler, öğrenen organizasyonlar

ABSTRACT

In this study, teams and learning concepts that have attracted significant attention in management and business literature in recent years were brought together. Learning teams play an important role as a link between learning organizations and learning individuals. Therefore, the purpose of this study was to develop a conceptual framework for an effective team learning, which is a basic component of learning organizations. Team learning is the process of aligning and developing the capacity of a team to create the results its members truly desire. A growing reliance on teams in today's organizations necessitates work environments that foster team learning, and therefore, it is important to determine the necessary conditions for effective team learning.

Keywords: learning, teamwork, learning teams, learning organizations

GİRİŞ

Örgütsel öğrenme veya öğrenen örgütler kavramı yönetim ve işletme literatüründe uzun yıllardan beri sıkça çalışılan bir konudur (Argyris ve Schön, 1978; Garvin, 1993; Senge, 1990a). Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramı literatürde birbirinin yerlerine sıklıkla kullanılmakla birlikte, aralarındaki temel fark; örgütsel öğrenme, örgütte yer alan öğrenme ile ilgili bazı faaliyetleri tanımlarken, öğrenen örgütler ise öğrenme faaliyetlerini başarı ile sürdüren, yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilen işletmeleri (Motorola, 3M, Mercedes Benz, Hewlett-Packard gibi) tanımlamak için kullanılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin içinde yer alan bir faaliyettir. Öğrenen örgütler kavramı, 1980 ve 1990'larda daha çok kullanımı tercih

edilirken, bu statüyü başaran işletmeler sınırlı sayıda kaldığından, örgütsel öğrenme kavramı daha fazla kullanılmaya başlanmıştır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2003: 150).

Ne şekilde adlandırılacağı tartışılan (örgütsel) öğrenme kavramının tanımlanmasında da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Stata (1989:64) öğrenmeyi, örgütteki herkesin değişimi kabul ettiği ve buna inandığı, devam eden bir süreç olarak tanımlamaktadır. Stata'ya göre öğrenme bellekteki paylaşılan kavrayış, bilgi ve tecrübeyle olur. Huber (1991:89) bir işletmenin öğrenmesini, bilginin işlenmesi ve yayılması olarak tanımlamıştır. Fiol ve Lyles (1985:803) örgütsel öğrenmeyi, daha iyi bilgi ve anlama yoluyla işletmenin faaliyetlerini iyileştirme olarak tanımlamıştır. Senge (1990a:3) öğrenen örgütleri, çalışanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratabilmeleri için kapasitelerini devamlı arttırdıkları, yeniliklerin ve yaygın düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif düşüncenin özgür bırakıldığı, çalışanların beraberce devamlı "nasıl öğrenebiliriz"i öğrenmeye çalıştıkları yerler olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme kavramı çok değişik şekillerde tanımlansa da, genelde araştırmacılar öğrenmeyi ya (1) yeni düşünce tarzının öğrenme için yeterli olduğu yada (2) davranış veya süreç değişikliklerinin de olması gerektiği kapsamında değerlendirmektedirler.

Her ne şekilde adlandırılınsın veya tanımlansın, öğrenme sonucu oluşan bilgi, işletmeler için, rakipleri pasifize etme ve onlara göre bir adım önde olma amaçlarını gerçekleştirebilecek stratejik bir girdidir (Eleren, 2001: 8). Nitekim, son yıllarda yapılan çalışmalar, öğrenen örgütler ve finansal başarı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Ellinger, Ellinger, Yang ve Howton, 2002). İşletmeler, öğrenme kavramının rekabet üstünlüğü demek olduğunu anladıklarından, birinci amaçlarını etkili öğrenen örgütler olma olarak belirlemektedirler (Senge, 1990a:4).

Ancak birçok problemi çözmeye ve rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir yönetim tekniği olarak görülen örgütsel öğrenme kavramı, öğrenen örgütler olmayı başaran işletmelerin azlığından dolayı geçici yönetim tekniği (management fad) olma tehlikesini yaşamaktadır. Bu tehlikenin en önemli sebeplerinden birisi, öğrenen örgütler olmayı başarabilmenin yollarını gösteren yapı taşlarının ve uygulamaların yeterince ortaya çıkarılmamasıdır. Bu makale, öğrenen örgütler olmayı başarabilmenin temel taşı olduğu düşünülen ekip öğrenmesinin etkinliği için bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Özellikle günümüz işletmelerinde işlerin niteliğinin kişisel ödevlerden ekip boyutunda çalışmaya doğru yöneldiği düşünüldüğünde, ekip boyutunda etkin öğrenmenin sağlanabilmesi için gerekli şartları oluşturmanın gerekliliği ve önemi ortaya çıkmaktadır.

ÖĞRENEREN ÖRGÜTLER OLABİLMENİN UNSURLARI

Senge (1990a) öğrenen örgütler oluşturmanın beş ana unsurunu şöyle sıralamıştır: (1) kişisel hakimiyet (personal mastery), (2) zihinsel modeller (mental models), (3) paylaşılan vizyon (shared vision), (4) ekip öğrenmesi (team learning) ve (5) sistem düşüncesi (systems thinking). *Kişisel hakimiyet*, manevi olgunluğa sahip olma ve hayatı yaratıcılık penceresinden bakarak yaşamaktır. Bu bize nelerin önemli olduğunu ve gerçeği net olarak görebilmeyi öğretir. Böylece çalışanlar hayatta istedikleri sonuçlara ulaşabilme yetkisini hayat boyu öğrenerek kazanırlar. Böyle çalışanlardan oluşacak işletmelerin öğrenen örgüt olması daha kolay gerçekleşebilecektir. *Zihinsel modeller*, hafızamızda iyice yer etmiş varsayımlar, genellemeler ve imgeler olarak düşüncelerimizi ve eylemlerimizi etkiler. Yeni gelişmeler ve değişimler zihinsel

modellerle çatışır, kişiler bunları benimsemeye veya öğrenmeye istekli olmayabilirler. Bu nedenle zihinsel modellerin işletmede ve çevrede meydana gelen uzun dönem değişim ve gelişimleri takip edecek şekilde adaptasyonu önemlidir. Bu da örgütsel öğrenmeyle mümkündür. *Paylaşılan vizyon*, öğrenme için odaklanma ve enerji kaynağı olduğundan öğrenen örgütler için bir gerekliliktir. Paylaşılan ortak değerlere çalışanların sıkı sıkıya bağlı olması beklenir. *Ekip öğrenmesi*, ekip üyelerinin istedikleri sonuçlara ulaşılabilmesi için düzenledikleri ve geliştirdikleri süreçtir. Günümüz işletmelerinde temel öğrenme birimi ekiplerdir. *Sistem düşüncesi*, bazı olaylar zaman ve yer olarak birbirinden uzakta olsa da, hepsinin aynı olay çerçevesinde birbirine bağlı olmasıdır. İş ortamı ve örgütteki çalışanlar birer sistemdirler. Sistem düşüncesi yaptıklarımızı ne şekilde gerçekleştirdiğimizi tüm boyutlarıyla ortaya çıkarabilmeye imkan sağlar.

İşletme içi öğrenme modellerinin temelinde, sistem düşüncesinin yattığı söylenebilir (Baransel, 1993; Can, 1999). Sistem düşüncesi, işletmelerin çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline getirerek yine çevreye sunmaları üzerinde durmaktadır (Efil, 1999). İşletmelerin her türlü iç ve dış etkileşime açık olduğunu vurgulayan bu düşünce içerisinde, başarılı ve başarısız pek çok deneyim yaşanabilmektedir. Bir organizasyon, süreç içerisinde tüm başarı ve başarısızlıklarından bir şeyler öğrenir (Barrow, 1993). Geçmiş deneyimlerden öğrenme ilkesi organizasyonların karşılaştıkları başarılar kadar başarısızlıklarını da değerlendirmeleri yoluyla bilgi edinmelerini ve bu bilgiyi geleceği planlamada kullanmalarını ifade etmektedir (Pinar, 1999:52).

Garvin (1993:81) öğrenen organizasyonların beş öğrenme yöntemiyle veya aktiviteleriyle başarılı olduklarını belirtmiştir. Bunlar; (1) sistematik problem çözme, (2) yeni yöntemleri deneme, (3) kendi tecrübelerinden ve geçmiş faaliyetlerinden öğrenme, (4) başkalarının tecrübelerinden ve en iyi yapanlardan öğrenme ve (5) bilginin hızlı ve etkili bir şekilde tüm örgüte yayılmasıdır. Bu aktiviteleri destekleyen sistem ve süreçlerin oluşturulması ve günlük yapılan faaliyetlerle kaynaştırılması, işletmelerin öğrenmelerini daha etkili bir hale getirebilecektir.

Watkins ve Marsick (1996:4) öğrenen organizasyonlar olabilmenin birbirini tamamlayan yedi olaylar dizisi veya hareket biçimini yerine getirmekle mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; (1) sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması, (2) sorgulama ve söyleşmeye olanak yaratma, (3) işbirliği ve ekip öğrenmesinin cesaretlendirilmesi, (4) öğrenme fırsatları ve paylaşımı için sistem kurma, (5) ortak vizyon için çalışanları yetkilendirme, (6) örgütün çevresiyle ilişkide olması ve (7) kişisel, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen ve örnek olan liderlerin bulunması. İşletmeler sayılan bu hareket yada faaliyet tarzlarını benimsedikleri ve uygulayabildikleri oranda başarılı olabileceklerdir.

Yukarıdaki dört paragraftan da anlaşılacağı gibi örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için takip edilebilecek yöntemler tüm örgütü içine alsın da öğrenen örgütlerde genel olarak öğrenme üç farklı kademe olmaktadır: kişisel, ekip, ve örgütsel düzeyde öğrenme. Senge (1990a:139), kişisel öğrenme örgütsel öğrenmenin garantisi olmasa da, çalışanlar tek tek öğrenmeden örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinin söz konusu olamayacağını savunmaktadır. İşgörenlerin bireysel bilgi, öğrenme ve yeterlilik düzeylerinin, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeleri için tek başına yeterli olacağını düşünmek de yanıltıcı olabilir. Bunun en önemli sebebi, yeni

bilgi üretimine girdi sağlayan bireysel öğrenmenin, ancak örgütsel öğrenmeyle etkinlik kazanması ve gerçek kullanım alanı bulabilmesidir. Bireysel bilgi, ancak doğru yöntemlerle etkin biçimde kullanılır ve paylaşılırsa, işletmelerin organizasyonel anlamda ihtiyaç duydukları ve rekabet üstünlüğü ve sürekliliği sağlayan işletme bilgisi oluşturulabilir.

Bilgi çağında bilgi kullanımından öte, yeni bilgi üretiminin öneminin anlaşılması doğrultusunda; çalışmalar, öğrenmenin örgütsel boyutu ve bütünsel bir öğrenme modeli olarak öğrenen organizasyonlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Bilgi alımı, dağıtımı, yorumlanması ve uyarlanması gibi süreçlerin bireysel bazdan örgüt boyutuna direkt olarak taşınması kolaylıkla gerçekleştirilemeyebilir. Bir organizasyonun öğrenen örgüt haline gelmesi, bireysel bilgilerin işletme bünyesinde kurulan ekipler içerisinde aktive edilerek paylaşımı ve üyelerin etkileşimiyle “ekip öğrenmesine” dönüşmesi ve buradan örgüt boyutuna taşınmasıyla mümkün olabilir (Erdil, 1996; Senge, 1990b). Bu sebeple, bilgi üretimini artırıp genele yayabilmek ve böylece rekabetin ağırlaşan koşullarında varlıklarını verimli bir şekilde sürdürebilmek isteyen organizasyonlar, yeni yapılanmalarını ekipler üzerine inşa etmeyi tercih etmektedirler. Senge'nin ifadesiyle; “Organizasyonlarda ekip oyununu başarmaya duyulan gereksinim hiç bu kadar büyük olmamıştı” (Senge, 2000: 255).

ÖĞRENEN EKİPLER

Günümüz işletmelerinde alınan birçok önemli karar ve alınan kararların uygulanmaya geçirilmesi ekiplerce gerçekleştirildiğinden, ekip öğrenmesine duyulan ihtiyaç büyümektedir. Kişilerin öğrenmesi, organizasyonun öğrenmesi için bir gereklilikken, örgütlerin öğrenmesi için yeterli değildir. Örgütler, küçük ekipler veya gruplar halinde çalışan insanların faaliyetleri ve etkileşimleri sonucu öğrenebilirler. Öğrenen ekipler, öğrenen kişiler ve öğrenen organizasyonlar arasında önemli bir bağlantıyı oluşturmaktadır (Senge, 1990a:236).

Örgütlerdeki ekip öğrenmesi üç önemli boyutta gerçekleşmektedir (Senge, 1990a:236). İlki, tüm ekip üyelerinin bir araya gelip, sinerji yaratma gücüdür. İkincisi, yenilikçi olup ve birlikte hareket ederek birbirlerini tamamlamalarıdır. Üçüncüsü ise ekip üyelerinin diğer ekiplerle ilişkileri sonucu bilginin ve öğrenmenin tüm organizasyona yayılmasıdır. Böylece, ekip öğrenmesinin örgüt öğrenmesine dönüşmesi uygulanabilirliği açısından pratik görülmektedir.

Rekabet üstünlüğü sağlamak için sadece bilgiyi öğrenmek değil aynı zamanda bilgiyi üretmek gerekmektedir. Yeni bilgi üretimi için gerekli olan temel bireysel bilgi ise, ekip içindeki üyelerin birlikte ve birbirlerinden öğrenmesiyle yeterli etkinliğe kavuşabilir ve gerçek kullanım alanı bulabilir (Erdil, 1996). Ayrıca örgütsel öğrenme araştırmacıları, bilişsel süreçlerin ve kişiler arasındaki etkileşimin öğrenme üzerinde etkin rolü oynadığını ortaya çıkarmışlardır (Edmondson, 1999:350). Bu nedenlerden dolayı, ekip öğrenmesinin anlaşılması ve ekiplerin nasıl daha etkin öğrenme sağlayacakları konusunun ortaya çıkarılması önemlidir.

Ekip, paylaşılan değerli bir amaca ulaşmak için, birbirine bağlı olarak hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan küçük gruplara denir (Guzzo, 1995). Başarılı ekipler bünyelerinde pek çok özel nitelikler barındırmak durumundadırlar. Bu niteliklerden biri de, birlikte öğrenebilme yetenekleridir. Öğrenen ekipler, üyelerinin uzmanlık ve tecrübelerinden yararlanarak, birbirleriyle ve çevreleriyle etkileşim

içerisinde, paylaşılan ortak amaçları doğrultusunda çalışmalarını yürütürken, birbirlerinden, süreçten ve sonuçlardan öğrenerek kendilerini ve örgütlerini zaman içinde geliştiren çalışma gruplarıdır (Senge, 1990a).

Hamel (1999:2) ekip olarak öğrenme kavramında bütünsel bir yaklaşımın hakim olduğuna değinmektedir. Hamel'e göre, çocukluğumuzdan itibaren aldığımız eğitim ve öğretim, bizlere sorunlarımızı parçalara bölerek çözmeyi aşılacaktır. Bu ise, bizim sonuçta parçalara odaklanmamıza ve bütünü kaçırmamıza neden olmaktadır; oysa bütün parçalardan farklıdır ve kendi içinde bir tutarlılığa sahiptir. Hamel'in saptamalarından hareketle; ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşim içerisinde çalışmaları neticesinde, birbirlerinin eksiklerini ve konuya ilişkin resmi tamamlayabilecekleri sonucu çıkartılabilir. Dolayısıyla ekiplerin bütünsel ve birbirini tamamlayan düşünme ve öğrenmeye ulaşmaları daha kolay olabilir. Özetlenecek olursa ekip öğrenmesinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Senge, 1990a; Yılmaz ve Sünbül, 2000:5) :

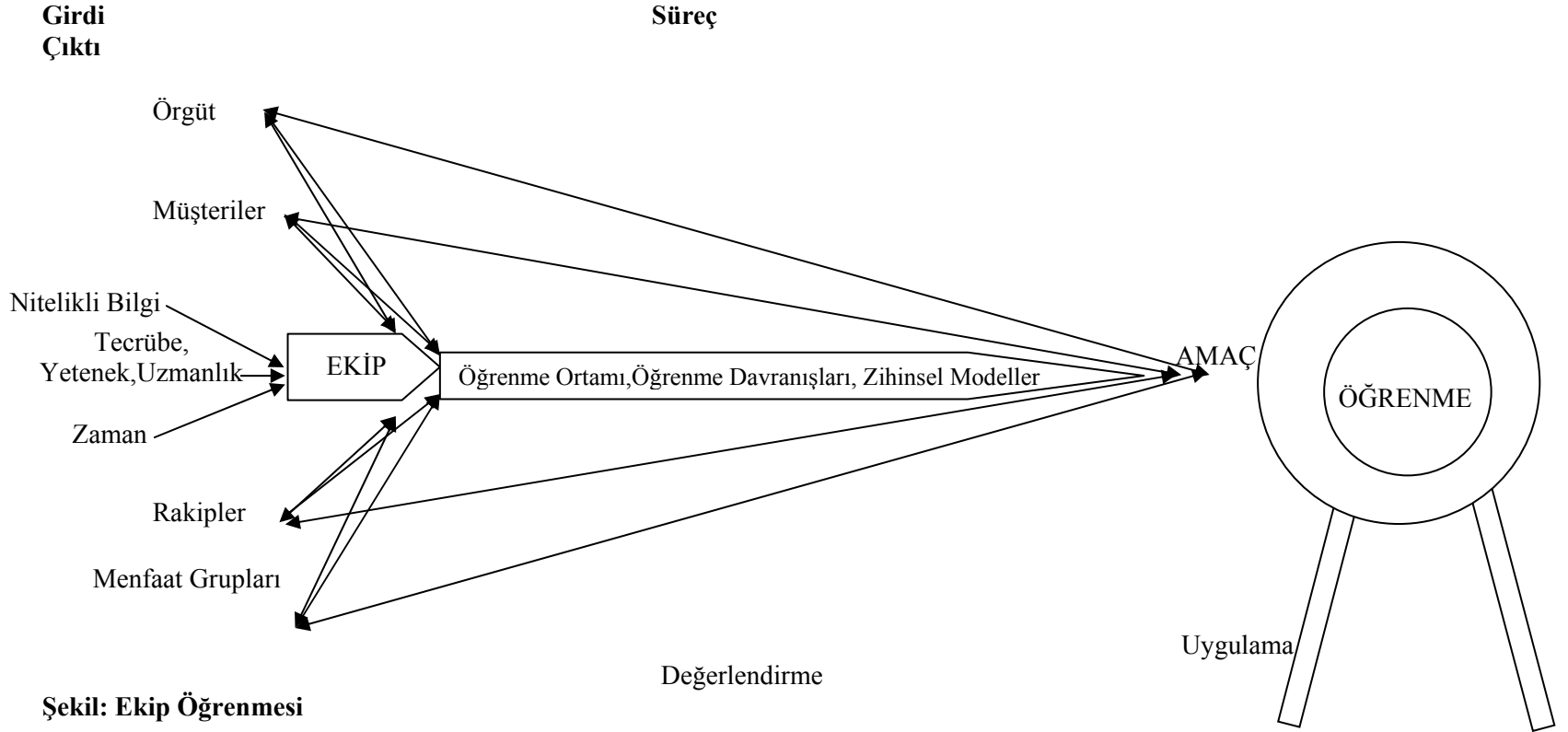
- Öğrenme ekip üyelerinin karşılıklı iletişim ve etkileşiminin sonucudur.
- Ekip üyeleri birbirlerini bilgi ve düşünme/düşleme yönünden tamamlarlar.
- Ekip içerisinde gerçekleşen öğrenme, örgüt boyutuna transfer edilebilir.
- Öğrenme doğrudan gözlenemez; gözlenebilen ekibin performansıdır.
- Öğrenme, ekibin daha sonra karşılaştığı durumlara farklı bir yaklaşım göstermesine sebep olur.
- Ekibin öğrenmesi, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde örgütsel hafızaya aktarılır.

Ekip boyutunda öğrenmenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, ekip çalışması ve etkinliğinin değerlendirilmesi konusunda en yaygın düşünüş tarzı olan girdi (input), süreç (process) ve çıktı (output) modeliyle yapılacaktır (Guzzo, 1995). Bu modelde değişik boyutlardaki girdiler (ekip üyelerinin özellikleri, işletmenin yapısı, çevresel faktörler), ekip üyelerinin birlikte çalıştığı süreci (iletişim, etkileşim) etkiler, süreç de ekip çalışmasının çıktısına (çalışanların tatmini, hizmet veya ürün sunumu) etki eder.

Ekip Öğrenmesinin Girdileri

Şemada da görüldüğü gibi, ekip öğrenmesindeki en önemli *girdi* (1) paylaşılan bilginin niteliği, (2) farklı uzmanlık alanlarına, tecrübeler ve yeteneklere sahip ekip üyeleri ve (3) zamandır. Öğrenme hedefine yönelen okun merkezindeki ekip ve ekibi amacına ve eş zamanlı olarak öğrenmeye ulaştıracak sürecin temel girdileri olan ekip üyelerinin nitelikleri öğrenmenin ve işlerin başarılabilmesinde birbirlerine silsileli veya karşılıklı olarak bağımlı olabilir. Bu sebeple ekibi oluşturan bireylerin öğrenmeye açık ve işlerini en iyi şekilde yapabilecek kişilerden oluşması çok önemlidir. Bazen ekipten bir kişinin ayrılması, tüm ekibin öğrenmesini ve performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Nitelikli bilgi ekip öğrenmesi için önemli avantajlar sağlayabilir. Şerbetçi (2001:331-332) paylaşılacak bilginin doğru zamanda ve doğru bireylerce paylaşılmasının ve içeriğinin de doğru, eksiksiz, kısa ve anlaşılır olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Tüm ekip üyeleri kendi geçmişlerinde taşıdıkları bilgiyi tartışılan konuya paralel olarak hatırlar, seçer, tanımlar, sıralar ve diyalog ortamına getirirler. Bilgi üretme, yüksek düzeyde düşünmeyle ilişkilidir. Üyeler belirli bir konuya/probleme yönelik, açıklama, sentez, genelleme ve hipotez geliştirme yoluyla, bilgi ve fikirleri



Şekil: Ekip Öğrenmesi

Değerlendirme

üretebilirler. Böylelikle üyeler yorum yapabilme, konuları ve olayları açıklayabilme, ekip vizyonu çerçevesinde işletmenin mevcut problemlerini keşfedebilme ve çözebilme yeteneklerini geliştirir.

Ekip boyutunda öğrenme gerçekleşebilmesi için belli bir zaman dilimine ihtiyaç olabilir (Senge, 1990a). Ekip üyelerinin zamanı doğru ve etkin kullanımı, bilgi paylaşımı için zamanlılık prensibinin yerine getirilmesini sağlayabilecektir. Zamanında edinilemeyen bilgi öğrenme veya karar verme açısından yeterli faydayı sağlayamayacaktır.

Ekip Öğrenmesinde Yaşanan Süreç

Ekip içerisindeki bireyler, birbirleri ile iletişim ve etkileşim içerisindeyler. Ekip amacına ulaşmak için çalışırken, üyeler sahip oldukları nitelikli bilgiyi paylaşırlar ve geliştirirler. Aynı zamanda ekip kendi bireyleriyle sınırlı kalmayıp çift yönlü oklardan da anlaşılabilir gibi, örgütteki diğer çalışanlar, müşteriler, rakipler ve menfaat gruplarıyla (stakeholders) iletişim ve etkileşim içerisindeyler. Şemadaki “EKİP” ifadesinden “AMAÇ” a yönelen tek yönlü ok, ekiplerin belirli bir amacı olduğunu ve bu amacın tüm ekip üyelerince paylaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca ekibin iletişim ve etkileşim içinde olduğu gruplardan sürece yönelen çift yönlü oklar; hem sürecin gruplardan ve hem de grupların süreçlerden etkilendiğini göstermektedir. Ekip, sürecin tüm bu safhalarında hem kendi içinde birbirinden ve hem de kendi dışında etkilendiği ve etkilendiği tüm gruplardan öğrenir. Ekibin yöneldiği amaçtan; örgüt, müşteriler, rakipler ve menfaat gruplarına uzanan çift yönlü oklar diğer bir etkileşim alanına dikkat çekmektedir. Buna göre ekibin amacı, örgütteki diğer çalışanlar, müşteriler ve paydaşlarca da önemli görülmeli, benimsenmeli ve paylaşılmalıdır. Amacın belirlenmesine ve ulaşmaya yönelik çalışmalara rakiplerin mevcut durumu da kılavuzluk eder.

Sürecin etkinliğinde belirleyici olan unsurları üç ana başlıkta inceleyebiliriz: Bunlar (1) ekip öğrenme ortamı, (2) ekip öğrenme davranışları ve (3) ekip zihinsel modelleridir. Ekip üyeleri birbirleriyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde bulunarak öğrenmeyi sağlayabileceklerdir.

Öğrenme ortamının yaratılabilmesi için tüm ekip üyelerinin katılımı, gereksinimlerinin karşılanması, özgür düşünme ortamı ve kişiliklerin karşılıklı kabulü gerekmektedir (Önder, 1999:122-124). Katılım, ekip üyeleri arasındaki karşılıklı güçlü, sürekli, duygusal ve profesyonel etkileşim ve öğrenme sürecine doğrudan katılmak olarak tanımlanabilir. Bireylerin ekip çalışmasına istekli katılımının sağlanması, bilgi paylaşımı yoluyla öğrenme isteğini güdüleyebilir. Her bir ekip üyesinin diğer üyelerin uzmanlık alanlarına ilişkin genel bilgisi vardır. Ancak problem gerektirdiğinde, konunun uzmanı olan ekip üyesi, diğer üyelerin düşünemeyeceği konunun derin boyutlarını aktarabilir. Böylece gerekli detay hakkında tartışarak derin bilgiye ulaşan ekip üyelerinin problem çözme yeterlikleri gelişmiş olur.

Gereksinimlerin karşılanması, iş ortamındaki bireylerin temel ihtiyaçlarından olan güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendilik değeri (özsaygı) ihtiyacının giderilmesi, kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlanabilir. Çalışanlar ekip ortamı içinde kendilerini daha kolay ifade edebilirler ve böylelikle yukarıda bahsedilen temel ihtiyaçlarına yönelik aktif doyum sağlayabilirler. Bu doyum, üretkenliği, paylaşımı, dolayısıyla etkin öğrenmeyi kolaylaştırabilmektedir.

Özgür düşünme, iş ortamında bireylerden genellikle kendi yetki ve sorumluluk sahalarında belirlenmiş işleri, belirlenmiş biçimlerde yapmaları beklenmesine rağmen, ekip çalışmaları, genellikle özgür düşünme ve yaratıcılığı desteklemektedir. Bu sayede oluşan yeni fikirlerin paylaşımı, öğrenmeyi geliştirebilmektedir. Bunların ötesinde özgür düşünme kendini geliştirme yönünden önem taşır. Bireysel gelişmelerini sağlayabilen üyelerden oluşan ekipler, amaçlarına daha kolay ulaşabileceklerdir.

Kişiliklerin koşulsuz olarak kabulü, ekip üyelerinin birbirlerini koşulsuz kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Bu durum, kaygılarının hafiflemesine, bireylerin düşüncelerini daha doğrudan ifade edebilmelerine olanak sağlar. Kabul edildiğini hisseden birey, ekibin amaçlarına yönelik sürece daha aktif katılabilmektedir.

Ekiplerdeki *öğrenme davranışları* ekip üyelerinin elde ettikleri ve işledikleri bilgilerin, ekiplerin öğrenmesini ve gelişmesini sağlamada gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Ekiplerde öğrenme davranışları geribildirim isteme, bilgi paylaşımı, yardım isteme, yapılan hatalar hakkında konuşma, ve yeni tecrübeler ve yöntemler deneme gibi faaliyetlerdir (Edmondson, 1999: 351). Bu faaliyetler sonucunda ekipler çevrelerindeki değişimleri takip etme, müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenebilme, üyelerinin topluca durumları anlamalarını sağlayabilmenin yanı sıra önceki davranışlarının beklenmeyen sonuçlarını keşfedebilirler.

Bu öğrenme davranışlarını başlatanlar bazen kendilerini riske attıklarını düşünebilirler. Örneğin, hatayı kabul etme veya yardım isteme diğer ekip üyeleri tarafından yetersizlik olarak değerlendirilebilir. Ekiplerde bu öğrenme davranışlarında bulunanlar güçlü imajlarını kaybettiklerini ve kendilerini küçük düşürdüklerini düşünebilirler. Bu düşüncelerden dolayı, ekiplerde öğrenme sekteye uğrayabilir. Halbuki ekip öğrenme davranışları ekip başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Edmondson, 1999:351). Bu sebeple ekip öğrenme davranışlarının artması yönünde ortamın yaratılması çok önemlidir. Böyle bir ortamda ekip üyeleri birbirinin yeteneklerine saygı duyar, birbirlerine insani duygularla bakar, düşüncelerini açıkça ifade eder ve ekip üyeleri birbirlerine karşı sürekli iyi niyetler beslerler.

Başarılı bir şekilde uyum içinde çalışabilmek için ekip üyeleri bilgiyi birlikte aynı paralelde algılama, anlam verme, depolama ve geri edinebilmelidirler. Bunun için ekip elemanlarının ortak hissettikleri veya paylaştıkları zihinsel yapıları veya modelleri olmalıdır. *Ekip zihinsel modelleri* (team mental models), bir durumun veya olgunun ekipteki kişiler tarafından ortaklaşa benzer şekilde kavranması veya idrak edilmesidir (Cannon-Bowers, Tannebaum, Salas ve Volpe, 1995:340). Ekip zihinsel modelleri kavramının ana tezi, ekip etkinliği veya öğrenmesinin, ekip üyelerinin yapılacak iş, ekip çalışması, kullanılacak araç-gereç ve durum hakkında yeterli ortaklaşa anlama ve kavrayışlarının olmasıyla mümkün olabilmesidir (Mohammed ve Dumville, 2001:89).

Zihinsel modeller kişilerin gelecek olayları tahmin etmesine, olayların ve olguların sebeplerini belirlemeye, anlam vermeye ve uygun davranışta bulunmaya temel oluştururlar (Klimoski ve Mohammed, 1994:419). Ekip zihinsel modellerinin başarısı, ekip çalışmasının gerekli faaliyetlerini (ihtiyaç olabilecek bilgileri sezme, ekip elemanları arasında ve ekipler arasındaki çatışmaları çözmek ve performans problemlerini tanımak gibi) doğru yorumlayabilmesinden kaynaklanmaktadır. Zihinsel modeller genelde işbirliğini kolaylaştırır, verimliliği geliştirir ve ileriye görmeyi sağlar. Ekip üyeleri aynı zihinsel modellerle düşündüklerinden aynı beklentiler içerisinde olduklarıdır.

Böylece birlikte çalışma sürecinde kayıp zamanı minimize etmek mümkün olabilmektedir (Cannon-Bowers ve diğerleri, 1995; Klimoski ve Mohammed, 1994).

Ekip öğrenmesinin süreç kısmına bakıldığında, ekip üyelerinin karşılıklı iletişim, ortak hedeflere odaklanma, hedeflere ulaşmak için çevreye adapte olma, birbirlerini destekleme davranışları, başarı gözlemleme ve geri bildirim gibi faaliyetlerde buldukları görülmektedir. Ekip çalışması ve öğrenmesi için, grup üyelerinin kendilerini ekip olarak görmesi ve başarı için birbirleriyle olan bağımlılığı ve ilişkilerini güçlendirmesi gerekir. Ekip öğrenmesinde, diğerlerini eğitme veya bilgilendirme isteğinin ve eğiliminin olması ve bunun için ekip üyelerinin tüm işleri yapabilme yeteneğinin olması önemlidir. Sonuç olarak, ekip öğrenmesinin olabilmesi ve öğrenmenin ne boyutta gerçekleştiğinin ortaya çıkarılması, sürecin iyi bir şekilde anlaşılmasıyla mümkün olabilecektir.

Ekip Öğrenmesinde Çıktı

Şemanın son kısmında dairenin merkezinde de gösterildiği gibi ekip çalışmasının çıktısı, ulaştığı öğrenmedir. Ekip öğrenmesinden kasıt, öğrenmenin niteliği, ekip üyelerinin kişisel gelişimi, ekip üyelerinin öğrenmeden memnuniyeti ve tekrar birlikte öğrenme istekleri boyutlarıyla değerlendirilmesidir (Guzzo, 1995; Senge, 1990a). Ekip tüm ilgili gruplarla sürdürdüğü iletişim ve etkileşim sonucunda amacına tam olarak ulaşabiliyorsa (tüm boyutlarda başarılıysa), şekilde gösterilen hedefi tam ortadan vuruyor yani öğreniyor demektir. Aslında öğrenme için hedefi tam ortadan vurmamak da şart değildir. Ekip amacı doğrultusunda çalışırken tam istediği hedefe ulaşamıyor, yani belli sapmalarla, hedefin altında veya üstünde kalıyorsa yinede öğrenme fırsatları yaratabilmektedir. Böyle durumlarda okun hedeften sapma nedenleri araştırılmalıdır. Okun istenen yönde gitmemesi, ekibin amacına ulaşmak için yaptığı çalışmalar süresince gösterdiği kendi performansını, öğrenme düzeyini, kısaca uygulamalarını gözden geçirmesi ve yeniden değerlendirmesini sağlayacaktır.

Hedef tahtasının ayaklarındaki ifadelerle dikkat çekilmek istenen nokta, öğrenmenin dayanaklarının uygulama ve değerlendirme olduğudur. Mevcut bir uygulama varsa değişikliğe uğratılır, eklemeler yapılabilir veya tamamen yeni bir yöntem uygulamaya konabilir. Uygulama süresince, uygulayıcıların ekip üyelerine sağladıkları geri beslemeler çok önemlidir. Değerlendirme aşamasında uygulama sonuçları önceki uygulamalar ve hedeflerle kıyaslanır. Sonuç çıkarılır, gerekçeler saptanır, eleştiriler yapılır, detaylı raporlar hazırlanarak gelecek çalışmaların alt yapısı oluşturulur. Bu safha ekip üyelerinin uygulanabilir çözümler üretme yolundaki etkinliklerine bakarak kendi performans ve öğrenim süreçlerini değerlendirmelerini sağlar. Öğrenme ise hem süreç içindeki uygulamaların değerlendirilmesiyle, hem de sonuçta amaca, yani hedefe ulaşma başarısıyla değerlendirmedir. Bu değerlendirmeler, öncelikle ekibin ve sonra da örgütün hafızasına yazılır ve sonraki çalışmalar için birikim oluşturur.

Sugar ve Takacs'a (1999) göre ekip, çalışmasının her aşamasında üzerinde çalıştığı konuya ilişkin yeni bilgiler öğrenir, saptama ve yorumlar yapar. Ancak Sugar ve Takacs ekipler için öğrenme ediniminin bu kadarla sınırlı olmadığını, ekibin süreç içindeki kendi yerini değerlendirmesinin diğer bir öğrenme fırsatı olduğunu belirtmektedirler. Öğrenme faaliyetinin etkinliğini analiz etmek isteyen her ekip, süreç sonunda kendine aşağıdaki soruları yöneltmelidir (Sugar and Takacs,1999:55):

- Ekip olarak işe yarar ne yaptık ve nasıl devam etmeliyiz ?
- Ekip olarak işe yaramayan ne yaptık ve buna nasıl son vermeliyiz ?
- Ekip olarak yapmadığımız ve yapmaya başlamamız gerekenler nelerdir ?
- Ekip olarak yaptığımız ve geliştirmemiz gerekenler nelerdir ?
- Ekip olarak yaptığımız ve azaltmamız gerekenler nelerdir ?

Bu soruların cevapları, ekibin öğrenme aktivitesi konusunda kendisine geri besleme yapmasını sağlayacak ve sonraki çalışmalarının yapılmasına ve çalışma biçimlerine yönelik bilgi girdisini geliştirerek öğrenme imkanlarını artıracaktır.

EKİP ÇALIŞMASINDA ÖĞRENME YÖNETİMİ

Yılmaz'a (1999a) göre örgütlerde ekiplerin kurulmasıyla, kontrol eden ve emir veren yöneticilerin yerini, yardımcı olan, yol gösteren antrenör gibi ekip liderleri almaktadır. Doğru yönlendirme, ekip öğrenmesinin avantajlarından yararlanma düzeyini arttırabilir. Özellikle lider yapacağı yönlendirme ve sağlayacağı ortam ile üyelere katkılarının değerini doğru bir biçimde hissettirebilirse üyelerin bilgilerini geliştirmeye ve bu bilgileri paylaşmaya dönük eğilimleri arttırabilir ve ekiplerde öğrenme süreci böylelikle hızlanabilir. Ekiplerde birbirinden çok farklı karakterlerde insanlar çalıştığına değinen Yılmaz (1999a), ekip üyelerini bambaşka şekillerdeki taşlara ve ekip liderini de taş ustasına benzetmektedir. Yılmaz'a göre lider, tıpkı bir taş ustası gibi, bu yontulmamış taşları mümkün olan en iyi yolla bir araya getirmek zorundadır. Taşlar yuvarlak, dikdörtgen, kare olabilir; ama lider, onlarla nasıl duvar öreceğini bilmelidir (Yılmaz,1999a:77). Böylece, ekip içi farklılıkların doğru yönetimiyle örülen duvar öğrenmeyi güçlendirecektir.

Öğrenen ekiplerdeki yönetim anlayışlarına ilişkin olarak üzerinde durulması gereken bir diğer konu da organizasyon yapısıdır. Günümüzde bürokrasiye dayalı, hiyerarşik örgüt yapısının, yatay örgütlenme yönünde değiştirilmeye çalışıldığı gözlenmektedir (Yılmaz, 1999b:64). Yılmaz örgütlerin hiyerarşik yapılarını değiştirmelerinin kolay olmadığını, oysa ekip çalışmasında hiyerarşik yapının kolaylıkla ortadan kaldırılabildiğini belirtmektedir. Özellikle kendini, kendi iç dinamikleriyle yönlendiren ekipler, iş süreçlerinin optimizasyonunu sağlayabilmekte ve örgüt yapılanmasına mikro model olarak örnek teşkil edebilmektedirler (Yılmaz, 1999b:64).

Ekip liderleri, otorite sahibi olmalarından ve ekip üyelerinin ödevlerinin belirlenmesi veya ödüllendirilmelerinden sorumlu olabildiklerinden, ekip liderlerinin sahip oldukları düşüncelerin ekip üyeleri tarafından kabul edilmesi ve etkilenilmesi kolay olmaktadır (Edmondson, Bohme ve Pisano, 2001:688). Ekip liderleri, öğrenme olayını teşvik edici ve uygulayan konumunda bulunurlarsa, ekibin de bu sürece katılımı ve gösterilen gayret üst seviyelerde olabilecektir. Özellikle ekip lideri, üyelere ilişkilerde kendilerini rahat hissetme ortamı sağlayıp, düşüncelerini özgürce paylaşma imkanı veriyorsa, öğrenme için ortam sağlanabilecektir.

Ekip öğrenmesinin başarılı olabilmesi için ekip liderine bazı görevler düşmektedir (Hesapçioğlu,1998:210-211). Bu görevler şöyle özetlenebilir:

- Sonraki toplantıda konuşulacak konu açıkça ortaya konulmalı ve ekip üyelerinin hazırlıklı gelmesi istenmelidir. Böylece toplantı esnasında ortak tecrübe ve anlayışları geliştirmek ve etkileşimi arttırmak mümkün olacaktır.
- Ekibin tartışacağı konu veya problem iyice açıklanmalı ve sınırlandırılmalıdır. Varsayımlar ve alt problemler saptanmalı ve tartışma sırasına konulmalıdır.

Böylece ekip üyelerinin ve ekibin zamanı değerlendirilir ve ayrılan sürede maksimum fayda sağlanabilir.

- Tartışma usullerinin nasıl yönetileceği, nasıl sonuçlandırılacağı, ne amaçla bu usulün seçildiği açıklanmalıdır.
- Verimli olduğuna inanılan durumlarda tartışmanın ana konudan bir dereceye kadar uzaklaşmasına göz yumulabilir. Ancak konu dışına çıkmadaki maksat yerine gelir gelmez tartışma konusu aynı noktaya getirilmelidir.
- Tartışmadaki farklı görüşler doğrultusunda ekip içi gruplaşmaya izin verilmemeli, işbirliği ruhu hakim kılınmalıdır. Ancak ekip öğrenmesinin temel kaynağının karşıt fikirler ve çatışmalar olduğu unutulmamalıdır. Tartışmanın karşıt görüşleri uzlaşmaya varamazsa geçici süre bir tarafa bırakılmalı ve hipotezler olarak kabul edilmelidir.
- Lider hakim rol oynamaktan kaçınmalı, ekip içi özgür tartışmaya zemin hazırlamalı ve üyelerin birbirlerine hitabını sağlamalıdır.
- Zaman zaman özetlemeler yapılmalı, tartışmanın gösterdiği gelişme, daha tartışılması gereken konular ve kalan zaman gruba hatırlatılmalıdır.
- Toplantının sonunda, faaliyetleri özetlemek için zaman ayırmak uygun olacaktır. Özetleme işi lider tarafından yapılabileceği gibi, raportör tarafından da yapılabilir. Tartışma hakkında grup üyelerinin de duygu ve kanılarını ifade etmeleri sonraki toplantıları daha verimli kılacaktır.

Lideri olmayan ekiplerde, her toplantıda grubun farklı bir üyesi toplantının sevk ve idaresinden sorumlu olarak yukarıdaki görevleri yerine getirebilir.

EKİP OLARAK ÖĞRENMENİN AVANTAJLARI

Ekiplerde birbirine bağlı olarak çalışma gereği, çalışanların yeni yöntemleri veya yolları öğrenmek için iletişim kurmasını ve işbirliği yapmasını, dolayısıyla beraber öğrenme imkanına yol açmaktadır (Garvin, 1993). Ekibi oluşturan bireylerin her biri başarılı ve başarısız geçmiş tecrübelerine sahip olacaklardır. Bu kişisel tecrübeler, ekibin üzerinde çalıştığı konunun sonuçlandırılmasında olumlu katkılar sağlayabilir, üstelik ekip üyelerinin birbirlerinin tecrübelerini dinleyip bilgilenmeleri ve bunları yorumlamaları, bireysel ve ekip içi bilgi birikimlerine katkıda bulunabilir. Etkileşim içerisindeki, farklı uzmanlık alanlarına sahip bireyler, ekip içerisinde birbirlerinin farklı tecrübelerinden yararlanarak, öğrendiklerinde karlı etkiyi yaratabilirler.

Ekip çalışması ve öğrenmesi, iş ortamının sosyal ve psikolojik olarak iyileşmesini sağlayabilmektedir. Ekip öğrenmesi sayesinde, bir bireyin tek başına düşünürken gözden kaçırabileceği bir konu, karşılıklı etkileşim ve diyalogla dikkat çekici olabilmektedir. Ekip içi tartışma ve diyaloglar bireylerde kendi yargılarını ifade etme yeteneğini geliştirmekte ve bu yolla konulara katkılarda bulunmalarını sağlamaktadır (Draaisma, 2001:20). Bir ekip ortamı içinde ekip ruhuna sahip olarak çalışan bireyler psikolojik yönden kendilerini daha rahat hissedebilmekte ve sosyal aidiyet duyguları güçlenebilmektedir. Bu durum öğrenmeye daha elverişli koşulların doğmasını sağlayacaktır. (Önder,1999:122). Önder'e göre bireysel gelişimin en iyi sağlandığı ortam ekiplerdir. Buradan hareketle, gelişimin psikolojik altyapısını oluşturan ekiplerde bireyler kendi öğrenmelerini pekiştirebilecek ve bunları paylaşarak işletmeye daha büyük faydalar sağlayabileceklerdir.

Az sayıda kişiyle daha yakın ilişki ve paylaşma ortamı içinde ekip üyeleri, birbirlerini daha iyi tanıma ve paylaşma duyguları içinde bulunurlar. Yakın çalışma ve birbirini takip etmeden dolayı, ekip üyeleri karşısındakinin neyi öğrendiğini bilir ve buna göre hareket ederler.

Ekip çalışmasının sıralanan bu avantajları, organizasyonun gelecekteki başarısı için önemli olan temel kavramların işletme stratejisiyle uyumunun denetlenmesi, ve karşılaşılabilecek güçlüklerin önceden saptanması yönünde kolaylıklar sağlar (Gibbons,1999:27). Bunun yanı sıra yeni bir kavramın veya uygulamanın işletme geneline yayılabilmesi için ilk uygulayıcıların geliştirilmesine yardımcı olur. Böylece çalışanların kişisel gelişim ihtiyaçları karşılanmış olur (Gibbons,1999:27).

SONUÇ

Örgütsel öğrenme ve bilgi üretiminin günümüz koşullarındaki gerekliliğinden yola çıkan bu çalışmanın amacı, örgüt içerisindeki ekiplerin öğrenme süreçlerini incelemek ve ekiplerde etkin öğrenmenin sağlanabilmesi için gerekli unsurları belirlemektir. Ekipleri öğrenemeyen bir örgütün, kendisinin de öğrenemeyeceği düşüncesinden hareketle, günümüzün modern işletmelerinin, öğrenen örgüt olma çabalarında, ekiplerde etkin öğrenmenin nasıl gerçekleşebileceğini öğrenmeleri büyük bir rekabet gücü olacaktır.

Örgütsel öğrenmeyi sağlamak için gerekli olan bilgi üretimine giden en kolay ve sağlıklı yol ekip olarak öğrenmedir (Erdil, 1996; Huber, 1991; Senge, 1990b). Ekip üyelerinin bireysel bilgilerinin bir araya getirilmesi, paylaşılan bir örgütsel hafızanın yaratılması, çok sayıda bakış açısının bir araya getirilmesi, ortak karar verme seçeneklerinin ve modellerinin geliştirilmesiyle, ekiplerde kişisel öğrenme kapasitelerinin arttırılacağı ve ekip halinde çalışarak, sürekli bilgi üretimiyle, örgütsel öğrenmeye ulaşılabilineceği görülmektedir.

Ekip içinde öğrenen her bireyin, sonraki ekip oluşumlarında önceki öğrendiklerini kullanması yönünde yaratılacak imkanlar yeni ekip öğrenmelerini dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi kuvvetlendirecektir. Senge'nin (1990b:11) ifade ettiği gibi; bir işletme daha iyiye gitmek için daima öğrenme disiplini edinme halini sürdürmelidir. Öğrenme sürecinin devamlılığını sağlayacak en etkili unsur iş başında öğrenen ekiplerdir.

Ekip öğrenmesiyle, birbirlerine bağımlı olarak çalışan ekip elemanlarının sürekli bilgi ve performans değişimleri söz konusu olmaktadır. Ekip üyelerinin ekip çalışmasında aldıkları görevler ve roller göz önüne alındığında, herbir ekip üyesinin ne bildiğinin diğer ekip elemanları tarafından bilinmesi işlerin yapılabilmesi açısından önemlidir (Senge, 1990b). Çevresiyle ve kendi iç bünyesindeki bireylerle sürekli etkileşim içerisinde olan ve sistematik olarak bilgi toplayan, bunları değerlendirerek kendi faaliyetlerine yön veren, alternatifler yaratan, uygulayan ve uygulamalarını değerlendiren, mevcut süreçlerin, sonuçların ve hataların tümünden öğrenme imkanları yaratabilen ekipler, varlık sebeplerini yerine getirerek ve amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Ekipler halinde öğrenmenin avantajlarını kavrayan örgütler, uygun tecrübe ve uzmanlıklara sahip bireylerden kurulacak ekipleri, ulaşmaya çabalayacakları doğru amaçlara sevk ederek ve uygun iletişim-etkileşim olanakları yaratarak etkin öğrenmeyi sağlayabilirler. Ekip üyelerinin paylaştığı nitelikli bilgi, öğrenme için yaratılan uygun ortam, doğru işleyen ve yönetilen öğrenme süreçleri, öğrenmeyi olumsuz

etkileyebilecek koşullarla mücadele ve öğrenme etkinliğinin analizi öğrenme başarısını getirecektir.

Ekipler etkili öğrenebilseler bile, bunun örgütlerin öğrenmesine dönüştürülmesi her zaman mümkün olmayabilir (Edmondson, 2002:130). Ekipler örgütteki diğerleriyle iletişim içerisinde olmayabilirler veya onları yeni yöntemleri öğrenme konusunda ikna edemeyebilirler. Diğer bölümler başarılı ekibi kıskanıp (star envy) yeniliklere karşı durabilirler veya süreci yavaşlatabilirler. Bu nedenlerden dolayı, işletme yöneticileri ekip amaçlarının, örgüt içerisindeki diğer bireyler ve birimlerce de kabul görmesini sağlayıp, örgütteki tüm üyeleri öğrenen birey-ekip ve örgüt olma konusunda yanlarına çekmeleri gerekmektedir.

Aksi taktirde, öğrenme süreci tamamlanmadan bir problemi çözmek, yeni ürün geliştirmek, yeniden yapılanma etaplarını tamamlamak imkansızdır ve öğrenme eksikliği olan bir kuruluş eski tecrübelerini devam ettirmeye mahkumdur. Öğrenme süreci tamamlanmadan yapılan değişiklikler geçici, gelişmeler ise rastlantısal ve kısa ömürlü olacaktır (Garvin, 1993: 78).

Bu çalışmada, gelişmiş batı ülkelerinde son yıllarda önem kazanan ve tanımlanmaya çalışılan ekip öğrenmesi kavramı açıklanmaya çalışılmış, öğrenen örgüt olabilmek için, öğrenen ekiplerin olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, (1) ekip öğrenmesi kavramını tüm boyutlarıyla ortaya çıkarma, (2) ekip üyelerinin ekip öğrenmesindeki bireysel rolleri ve (3) ekip boyutunda öğrenmeden, örgütsel boyuta öğrenmenin yayılması konularında kavramsal ve görgül çalışmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. ve Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.USA.
- Armstrong, D. (2000). Building teams across borders. *Executive Excellence*, 17(3):10-13.
- Arıkan, S. (1999). Öğrenen örgütlerde liderliğin önemi ve rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2): 17-34.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi (3.Baskı)*. İstanbul: Avcıyol Basın Yayın.
- Barrow W.J. (1993). Does total quality management equal organizational learning? *Quality Progress*, (July), 39-43.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24: 149-154.
- Büyükkaragöz, S. ve Çivi, C. (1999). *Genel öğretim metodları öğretimde planlama uygulama (10. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım AŞ.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim (5. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cannon-Bowers, J.A., Tannebaum, S.I. Salas, E. ve Volpe, C.E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. İçinde R.A.Guzzo, E.Salas ve Diğerleri (Editörler). *Team effectiveness and decision making* (ss.333-380). San Francisco. CA. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Draaisma, M. (2001). Teams that learn together grow together. *Canadian HR Reporter*, 14(16): 19-21.
- Druskat, V. U. (2000). Learning versus performance in short-term Project teams. *Small Group Research*, 31(3): 328-354.

- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- Edmondson, A.C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. *Organization Science*, 13(2): 128-146.
- Edmondson, A.C., Bohme, R.M., ve Pisano, G.P. (2001). Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46: 685-716.
- Efil, İ. (1999). *Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi* (4.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Eleren, A. (1999). Bilginin organizasyonlar için değişen anlamı stratejik önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(3): 1-10.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., ve Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1): 5-21.
- Erdil, O. (1996). Öğrenen örgütlerin davranışı ve örgütlerde öğrenme süreçleri. *Öneri*, Haziran, 5(1): 61-70.
- Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Garvin, A. D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-89.
- Gibbons, S. (1999). Learning teams: action learning for leaders. *The Journal for Quality and Participation*, 22(4): 27-31.
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve grup yapısı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 191-197.
- Guzzo, R.A. (1995). Introduction: at the intersection of team effectiveness and decision making. İçinde R.A.Guzzo, E.Salas ve Diğerleri (Editörler). *Team effectiveness and decision making* (ss.1-8). San Francisco. CA. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Hamel, G. (1999). The quest for value. *Executive Excellence*. 16(3): 2-13.
- Hesapçıoğlu, M. (1998). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. (5. baskı). İstanbul. Beta yayınları.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and a review of the literature. *Organization Science*, 2 (1): 88-115.
- Klimoski, R. ve Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2): 403-437.
- Mohammed, S. ve Dumville, C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 89-106.
- Önder, A. (1999). Eğitimde kalitenin artırılması için bir model:sınıf toplantıları yoluyla katılımcı eğitimi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(1): 119-131.
- Özalp, İ., Uzun, Ö. ve Yelkikalan, N. (1998). Öğrenen organizasyonlar ve işletmeler açısından öğrenen organizasyon olmanın önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1): 17-28.
- Özden, Y. (2000). *Öğrenme ve öğretme*. (4. baskı). Ankara. Pagem yayıncılık.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonların kültür çerçevesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 52-58.
- Senge, P.M. (1990a). *The fifth discipline: the arts and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

- Senge, M. P. (1990b). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, (Fall), 9-18.
- Senge, M. P. (2000). *Beşinci disiplin*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3): 63-74.
- Sugar, S. ve Takacs, G. (1999). Games that teach teams. *The Journal for Quality and Participation*, 22(5): 54-56.
- Şerbetçi, N. D. (2001). Bilgi toplumuna geçiş sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı etkiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Haziran: 331-332.
- Taşkın, E., Sezici, E. ve Oğuz, A. (2001). Bilgiye dayalı yönetim. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Haziran: 313-321.
- Townsend, R. (1998). *Öğrenme Zenginliği* (2. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Watkins, K.E. ve Marsick, V.J. (1996). *In action: creating the learning organization*. Alexandria, VA.USA: American Society for Training and Development.
- Yılmaz, H. (1999a). Yönetimde yatay organizasyon yaklaşımı ve işletme yöneticilerine sağladığı avantajlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Mart, 1(1): 75-88.
- Yılmaz, H. (1999b). Yönetimde sıfır hiyerarşi anlayışının genel stratejileri ve avantajları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Mart, 1(1): 61-73.
- Yılmaz, H. ve Sünbül, A.M. (2000). *Öğretimde planlama ve değerlendirme*. Konya. Mikro Yayınları.

