

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİ

Kesişim ve Ayrışma Noktaları

Veli Denizhan KALKAN*

*“Bilgi güç, öğrenme ise bu gücün kapısını açan anahtardır”***

Özet

Son dönemde örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi konularında pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak her iki konuda da çok farklı bakış açıları mevcuttur. Ayrıca örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin birbirleri ile ilişkileri hususunda da belirsizlikler söz konusudur. Bu faktörler literatürden etkin bir biçimde yararlanmayı güçleştirmektedir. Bu çalışma söz konusu güçlüğün aşılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmada örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatürleri işlevsel bir bütünlük içinde değerlendirilecektir. Çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatürlerinin kesişim ve ayrışma noktalarının belirlenmesi, böylelikle araştırmacıların ve yöneticilerin bu iki araştırma alanındaki bulgu ve çıkarımlardan daha iyi yararlanmalarına imkân sağlayacak işlevsel bir bakış açısının sunulmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, enformasyon, bilgi, örgütsel bilgi

Organizational Learning and Knowledge Management: Points of Intersection and Disintegration

Abstract

Management research has concentrated on organizational learning and knowledge management recently. There are many different points of view for both processes. Additionally, the relationship between the two constructs is unclear. These factors make it difficult to obtain insights from the literature. This study aims to contribute to overcome this difficulty. It will evaluate the organizational learning and knowledge management literatures. Therefore, it will determine the intersection and disintegration points of the two literatures, and offer an operational point of view that will enable the researchers and practitioners to better utilize the findings and implications of these fields.

Keywords: Organizational learning, knowledge management, information, knowledge, organizational knowledge.

1. GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreği, iş dünyasında oldukça önemli değişikliklerin gerçekleştiği bir zaman dilimini ifade etmektedir. Bu dönemde küresel ekonominin doğurduğu meydan okuyucu faktörler giderek etkinleşmiş ve iş kavramına yüklenen anlam büyük ölçüde değişerek bilgi eksenli bir nitelik kazanmıştır. İşletmelerin yaşadıkları değişim süreçleri hızlanmış, yeni örgüt yapılarına duyulan ihtiyaç artmış, pazardaki gelişmelerin öngörülebilirlik düzeyi düşmüş, ve bütün bunlar örgütlerin öğrenmeye olan ihtiyaçlarını daha

* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü Araştırma Görevlisi
vdkalkan@gyte.edu.tr

** Koh, Al Tee. (2000). “Linking Learning, Knowledge Creation, and Business Creativity”, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 65, No. 1, p. 85.

da belirgin kılmıştır (Dixon, 1992; Allee, 1997; Robey et al., 2000). Örgütsel öğrenme yönetim literatüründeki temel tartışma başlıklarından biri haline gelmiştir. Gelişim süreci ve öncülleri göz önünde bulundurulduğunda oldukça eski sayılabilecek bir geçmişe sahip olduğu görülen örgütsel öğrenme, özellikle 1980’li yıllardan itibaren, yönetim bilimi alanındaki çalışmalar içinde etkin olan temel paradigmalardan birini oluşturmaktadır. Mevcut literatür, konunun hem akademisyenlerin (Fiol and Lyles, 1985; Huber, 1991; Tsang, 1997; Örtenblad, 2001; Bell et al., 2002) hem de işletme yöneticilerinin (Garvin, 1993; Koh, 1998; Nikula, 1999; Mehra and Dhawan, 2003; Chonko et al., 2003; Firestone and McElroy, 2004) ilgi alanlarına nüfuz ettiğine işaret etmektedir. Öte yandan, örgütsel öğrenme sürecinde kritik bir öneme sahip olan “örgütsel bilginin yönetimi” de son yıllarda işletme yönetimi alanındaki teorik ve uygulama eksenli çalışmaların üzerinde en çok durduğu konular arasında yer almaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995; Davenport and Prusak, 1998; Skyrme, 1999; Zack, 1999; Hicks et al. 2002; Hall and Paradise, 2005).

Literatür örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi konularında pek çok çalışma içermektedir. Ancak her iki konuda da çok farklı bakış açıları mevcuttur. Ayrıca örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin birbirleri ile ilişkileri hususunda da belirsizlikler söz konusudur. Bu faktörler, literatürden etkin bir biçimde yararlanmayı güçleştirmektedir. Bu çalışma söz konusu güçlüğün aşılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmada örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatürleri işlevsel bir bütünlük içinde değerlendirilecektir. Çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatürlerinin kesişim ve ayrışma noktalarının belirlenmesi, ve böylelikle araştırmacıların ve yöneticilerin bu iki araştırma alanındaki bulgu ve çıkarımlardan daha iyi yararlanmalarına imkân sağlayacak işlevsel bir bakış açısının sunulmasıdır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme konusunda, alanın gelişim sürecinin erken aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları yararlı olabilecek bir birliğe kavuşturma ve aynı zamanda değişik yaklaşımların sunduğu bakış açılarının zenginliğinden faydalanma arayışları birlikte var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi vardır. Aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin stratejik performansa olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusudur. Ancak kavramın tanımlanması hususunda, akademisyenler arasında bir fikir birliği mevcut değildir (Shrivastava, 1983; Fiol and Lyles, 1985; Edmondson and Moingeon, 1996; Robey et al.,

2000). En temelde, örgütsel öğrenme firmanın yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir (Slater and Narver, 1995; Tippins and Sohi, 2003). Ancak sürecin içeriğinde neler bulunduğu ve örgütün öğrenmesinden tam olarak ne anlaşıldığı konularında derin ayrıntılar vardır. Neredeyse araştırmacı sayısı kadar farklı sayıda tanım yapılmıştır. Örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisi arasında ayırım yapabilme güçlüğü, yararlı ve kapsayıcı bir tanımın geliştirilmesini zorlaştırmaktadır (Robey et al., 2000). Burada, kapsamlı bir işlevsel tanıma ulaşabilmek için, literatürün geneli üzerinde etkili olan birkaç tanım incelenecektir.

Erken tanımlama çabalarında genellikle örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinliğe olan katkısı ön plana çıkarılmıştır. Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi *“daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi”* olarak ifadelendirmiştir. Stata (1989) aynı kavramı *“çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için firma bünyesine entegre edilmesi”* olarak değerlendirir. Farklı bir tanım sunan Huber (1991) ise, örgütsel öğrenmeyi *“enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi”* olarak değerlendirmektedir. Huber’in yaklaşımına göre, öğrenme öğrenen öznenin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Huber (1991), ortaya koyduğu kapsamlı literatür taramasında, örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin öne sürdüğü temel tezlerini farklı disiplinlerde ulaşılan sonuçlarla da desteklemiştir. Ona göre örgütsel öğrenme enformasyonun/bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991).

Öğrenme ile örgütsel etkinliğin geliştirilmesi arasında var olduğu kabul edilen zorunlu olumlu ilişkiyi reddeden, bilgi ve örgütsel hafızaya önem atfeden, örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak ele alan bu yaklaşım daha sonraki pek çok çalışmaya da temel oluşturmuştur. Aynı doğrultuda daha gelişkin ve kapsayıcı bir tanım ise Robey ve arkadaşları (2000) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada örgütsel öğrenme, -bireysel, grup, gruplar arası düzeyler gibi- farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilmek üzere, örgütsel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Robey et. al., 2000). Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde, Robey ve arkadaşlarının (2000) sunduğu tanımın -bilgi kavramı dâhil edilerek- geliştirilmiş bir modifikasyonunun kapsamlı ve operasyonel bir örgütsel öğrenme kavramsallaştırmasına ulaşmayı sağlayacağı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; *hem bilinçli hem de*

bilinçsiz-kendiliğinden unsurlar içeren, enformasyon/bilgi edinimi, enformasyona/bilgiye erişim ve enformasyonun/ bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütler uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve hayatta kalabilmek için öğrenmek durumundadırlar (Senge 1990; Garvin, 1993; Baek et al., 1999). Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber (1991) ve Dixon (1992)'ın öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır. Bu çerçevede, önerilen model dört aşamadan oluşmaktadır: (1) Enformasyon Edinimi, (2) Enformasyonun Yayılması, (3) Enformasyonun Yorumlanması ve Anlamlandırılması, (4) Enformasyonun Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi.

Enformasyon Edinimi

Bu aşamada, organizasyon ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir (Kohli and Jaworski, 1990). Enformasyon edinimi için hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni enformasyon/bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır (Romme and Dillen, 1997). Firma örgütsel hafızasından, kendi tecrübelerinden ve başkalarının tecrübelerinden yararlanarak enformasyon edinebilir. Farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmektedir, her koşulda üstünlüğe sahip bir edinim türü söz konusu değildir (Huber, 1991).

Enformasyonun Yayılması

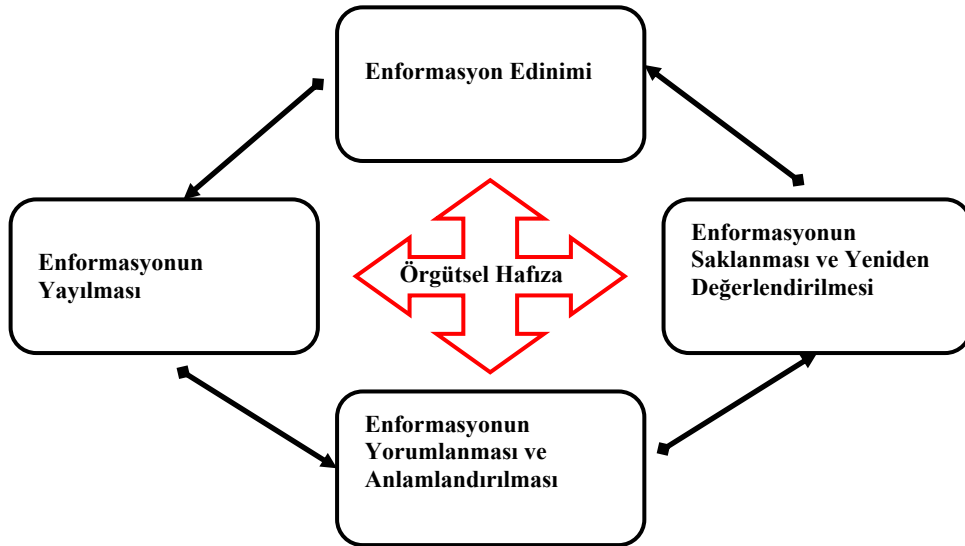
Enformasyon ve bilginin dağıtılması/yaygınlaştırılması olarak da ifade edilebilecek olan bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Enformasyon/bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir (Maltz and Kohli, 1996; Tippins and Sohi, 2003). Enformasyonun/bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir (Huber, 1991). Enformasyon ve bilginin etkili bir biçimde yaygınlaştırıldığı bir organizasyonda daha kapsamlı bir öğrenme gerçekleşecek ve kaynaklardan yararlanma imkânı da artacaktır. Enformasyonun/bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi imkânı, örgüt kültürünün paylaşıma açık olma düzeyi (Davenport and Prusak, 1998) ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile doğru orantılıdır (Garvin, 1993).

Enformasyonun Yorumlanması ve Anlamlandırılması

Bu aşama “enformasyonun anlamlandırılma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir (Dixon, 1992). Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Huber, 1991). Öte yandan anlamlandırma sürecinde firma çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar, birlikte hareket etmek ve enformasyonu etkili bir biçimde değerlendirmek için imkân sağlarlar. Ayrıca gelecekte edinilecek bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağını da etkilerler (Slater and Narver, 1995).

Enformasyonun Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Bu aşama örgütsel hafızanın fonksiyonuna ilişkin bir kategoriye ifade etmektedir. Örgütsel hafıza enformasyonu/bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli görüngülerle temsil edilen bir oluşumdur (Walsh and Ungson, 1991; Moorman and Miner, 1997). Organizasyonun edindiği enformasyon ve bilgi örgütsel hafızada saklanmakta ve gerekli olduğunda açığa çıkartılarak değerlendirilmektedir. Saklanan enformasyon/bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması işletme için oldukça önemlidir (Dixon, 1992). Örgütün enformasyon deposu olarak işlev gören örgütsel hafızanın gelişimi de örgütsel öğrenme ile mümkündür (Sinkula, 1994).



Şekil 1. İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci

Şekil 1 işletmelerdeki örgütsel öğrenme sürecini ifade etmektedir. Buradaki yaklaşım Huber (1991) ve Dixon (1992) tarafından sistemleştirilen örgütsel öğrenme yaklaşımına dayalıdır. Örgütsel öğrenmede, aşamalardan söz edilmekle birlikte, aşamalar arasında ardışıklıktan ziyade süreklilik ve karşılıklı etkileşimin varlığı göz önünde bulundurulmalıdır (Dixon, 1992). Örgütsel hafıza örgütsel öğrenme sürecinde merkezi bir role sahiptir. Örgütsel hafızanın fonksiyonu en belirgin biçimde enformasyonun saklanması/yeniden değerlendirilmesi aşamasında görülür. Ancak örgütün hafızası, aslında ilk aşama dâhil örgütsel öğrenme sürecinin bütün aşamalarında işlevseldir. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler bir bütün olarak örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi arasındaki sıkı bağa karşın, örgütsel öğrenme literatüründe bilgiye, bilgi tabanına yönelik müdahalelere ilişkin açık göstergeler söz konusu değildir. Bunun nedeni bu çalışmaların daha ziyade öğrenme biçimleri ve içerikleri, enformasyon işlemenin öğrenme ile ilgili yönleri üzerinde yoğunlaşmış olmalarıdır. Ancak, bilgi yönetimi literatürü öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi müdahalelerine yönelik yaklaşımları ihtiva etmektedir.

3. BİLGİ YÖNETİMİ

Örgütsel öğrenme literatüründe enformasyon ve bilgi kavramları genellikle bir diğerinin yerine kullanılır. Bilgi yönetimi literatürü ise veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasında - özellikle enformasyon ve bilgi arasında- ayırım yapmanın önemi üzerinde durmaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995; Davenport and Prusak, 1998; Beijerse, 1999; Dillon, 2002). Bilgi yönetiminin öncelikli konusu üçüncü kavram olmakla birlikte, diğer kavramlar da ilgi sahası içinde yer almaktadır. Bilginin doğru anlaşılması için veri ve enformasyondan farkının ne olduğunun bilinmesi gerekir. Veri; olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder (Davenport and Prusak, 1998; Blair, 2002). Çeşitli olguların her türlü gösterimini içerir. Genellikle ham bilgi, analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde kullanılabilir hale getirilmesi gereken bir ön malzeme olarak değerlendirilir. Enformasyon ise belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş bir veri kümesini (Drucker, 1988; Bhatt, 2001), genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı (Davenport and Prusak, 1998) ifade etmektedir. Bilgi, -en kısa olarak ifade edilebilecek biçimiyle- anlamlı enformasyon olarak

nitelendirilebilir (Bhatt, 2001). Örgüt için faydalı olabilecek bilgi, ancak enformasyonu anlamla birleştirmek suretiyle üretilebilir.

Örgüt içindeki bireylerin bilgisinin etkileşimi sonucunda örgütsel bilgi ortaya çıkmaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995; Schwandt and Marquardt, 2000; Kakabadse et al., 2003). Bu etkileşim sürecinde örgütün yapısı, kültürü ve teknoloji de önemli rol oynamaktadır (Dixon, 2000; Bhatt, 2001). Örgütsel bilgi günümüzde bir şirketin en önemli varlığı olarak kabul edilmektedir. Ancak örgütsel bilginin sunduğu avantajlardan yararlanmak için onu etkin bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Bilgi yönetimi, genel olarak, örgütsel bilginin örgütün amaçları doğrultusunda etkin biçimde kullanılabilmesi için yapılması gerekenleri içerir. Örgütsel öğrenme kavramında olduğu gibi bu kavramda da farklı anlayışlar söz konusudur. Bir tanıma göre, bilgi yönetimi bilginin edinilmesi, paylaşılması, ve etkili bir biçimde kullanılması sürecidir (Davenport et al., 1998). Bilgi yönetimi, bilginin örgütte doğru zamanda doğru insana ulaşmasını ve böylelikle örgütün amaçları doğrultusunda paylaşılmasını ve kullanılmasını sağlayan bir strateji olarak da değerlendirilmiştir (O'Dell and Grayson, 1998; Oliver et al., 2003). Bu süreç organizasyon için faydalı olan bilginin belirlenmesini, edinilmesini, geliştirilmesini, dağıtılmasını, depolanmasını ve kullanılmasını ifade eder (McAdam and McCreedy, 1999). Bunları gerçekleştirmek için çeşitli teknik ve yönetsel araçlardan yararlanır; altyapıda, örgüt kültüründe ve örgütsel süreçlerde bilgi süreçlerinin etkinliğini destekleyici bazı düzenlemeler gerçekleştirilir (King et al., 2002; Bounfour, 2003; Lopez et al., 2004). Bütün bu karmaşık faaliyet ve düzenlemelerin içinde yer aldıkları süreç bilgi yönetimi sürecidir. Bilgi yönetimi tanımlamaları farklılıklar içermekle birlikte bilgi yönetimini kapsamlı bir örgütsel süreç olarak değerlendirme noktasında genellikle birleşmektedirler. Bu süreç organizasyonun bilgi tabanına müdahalelerin gerçekleştirildiği bir süreçtir.

Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreci örgütlerin kendi bilgilerini yaratma ve kullanma süreçleri olarak da nitelendirilebilir (Çivi, 2000). Uygulamada ise, bilgi yönetimi süreci önemli bir yönetim aracıdır (Martensson, 2000). İçeriği oldukça kapsamlıdır. Organizasyonun bilgi ihtiyacının belirlenmesi, bilginin edinilmesi, üretilmesi, geliştirilmesi, paylaşılması, depolanması ve kullanılması gibi pek çok işletme fonksiyonunu ihtiva eder. Bilgi yönetimi sürecine ilişkin farklı kavramlaştırmalar söz konusudur. Ancak temel aşamaların içeriğinde ifade edilenlere dair belirgin bir farklılık gözlemlenmemektedir. Literatür işlevsel bir biçimde değerlendirildiğinde, bilgi yönetimi sürecinde dört temel aşamanın söz konusu olduğu

görlür: (1) Bilgi Edinimi, (2) Bilginin İçselleştirilmesi, (3) Bilgi Paylaşımı, (4) Bilginin Değerlendirilmesi.

Bilgi Edinimi

Bilgi edinimi aşaması oldukça kapsamlı bir aşamadır. Öncelikle firmanın eksikliğini hissettiği bilgi, bir başka ifade ile edinilmesi gereken bilgi, belirlenir ve tanımlanır (Beijerse, 1999; Bhatt, 2000). Bu süreçte etkin olamamak ve bilgi ihtiyacına ilişkin doğru çıkarımlarda bulunamamak, örgütün verimsiz çalışmasını ve kaynak israfının gerçekleşmesini beraberinde getirecektir. Daha sonra bu bilgi en uygun yolla elde edilmeye çalışılır. Bilgiyi bazen dış kaynaklardan tedarik etmek, bazen ise örgüt içinde geliştirmek gerekebilir (Kakabadse et al., 2001). Dış kaynaklardan tedarik etmek tercih edildiğinde, kaynağın ve alınacak bilgiyi örgüte transfer edecek araçların doğru seçimi önemlidir. Dış kaynaktan bilgi edinimi dıştaki bilginin örgütsel bilgi tabanına dâhil edilmesini ifade etmektedir (Beijerse, 1999). Organizasyon dışarıdaki bilgiyi edindiği ve kendi bilgi tabanına entegre ettiğinde öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle olan ilişkiler bilgi edinimi açısından büyük önem taşımaktadır (Slater and Narver, 1995). Bilgi edinimi için bir araç olarak yenilikçi şirketlerin uygulamalarından ve uzmanlardan da yararlanılabilmektedir. İçte bilgi geliştirmek de oldukça karmaşık bir süreçtir. Bilgi geliştirme bilgi ediniminin önemli bir parçasıdır. Bilinçli faaliyetlerden oluşmaktadır. Yeni becerilerin, fikirlerin ve etkili süreçlerin ortaya çıkması için yürütülen çalışmaları içermektedir. Bilgi geliştirmek için enformasyon teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanmak gerekir (Van Beveren, 2002). Bu süreçte çalışanların farklı fikirlerinin irdelenmesi, tartışılması ve bir senteze kavuşturulması da yararlı olacaktır (Hlupic et al., 2002).

Bilginin İçselleştirilmesi

İçselleştirme bilginin depolanmasını, bilgi tabanına entegre edilmesini ve böylece sürekliliğinin sağlanmasını ifade eder. İhtiyaç duyulduğunda bilgiye erişilebilmesi için, bilginin sağlıklı bir şekilde saklanmış olması oldukça önemlidir. Depolama yalnızca fiziksel anlamda söz konusu değildir. Çalışanların zihinleri ve örgütsel rutinler de işletmede bilgi deposu işlevi görmektedirler (Gupta and Govindarajan, 2000; Yang and Wan, 2003). Bu süreçte çeşitli ve gelişkin depolama araçlarından yararlanılmaktadır. Bilgi saklama ve koruma çabalarının verimli olabilmeleri için örgütün bilgi yönetimine ilişkin belirlenmiş amaçlarının olması da önemlidir. Aksi takdirde işletme bilgi saklama yerine gereksiz bir biçimde enformasyon yığına yoluna meyledebilir (Milam, 2005). Bilgi saklanarak bilginin sürekliliği

sağlanmış olur. İşletmede birbirini takip eden çalışan kuşakları arasındaki, başka bir ifade ile halef ve selef konumundaki çalışanlar arasındaki bilgi sürekliliğinin sağlanması oldukça önemlidir (Beazley et al., 2003). Böylece yeni çalışanlar kendi bilgi tabanlarını kendileri yaratmak zorunda kalmazlar. İşe ve işletmeye ilişkin pek çok yararlı bilgiyi henüz başlangıçta edinme imkânına kavuşurlar. Bu şekilde, hem zaman ve kaynak israfı azaltılmış olur, hem de yeni çalışanların iş motivasyonları yükseltilerek uyum sağlama ve sosyalleşme süreleri kısaltılır.

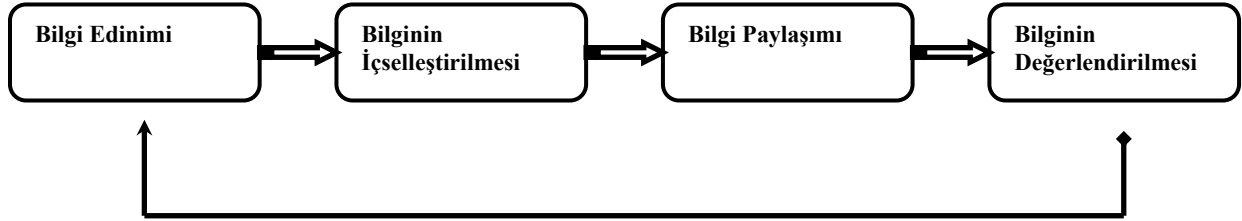
Bilgi Paylaşımı

Bu aşamada bilgi işletmedeki ilgili birim ve kişilere transfer edilerek örgüt içine dağıtılmış olur. Bilginin dağıtılması, bilgiyi örgütün yararlanabileceği bir varlık haline getirmenin ön koşuludur (Nonaka and Takeuchi, 1995; Bhatt, 2000). Bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması gerekir. Bilgi paylaşımını ödüllendirici ve destekleyici mekanizmaların varlığı da olumlu bir faktördür (Serban and Luan, 2002). Bilgi paylaşımında teknik ve sosyal, resmi ve gayri resmi pek çok araçtan yararlanılmaktadır (Brown and Duguid, 1998). Ayrıca bilgi paylaşımı zenginleşmektedir. Bilginin her aktarıldığı özne ister istemez bilgiye farklı anlam ve değerler yükleyecektir. Bu da uygulama alternatiflerini zenginleştirecektir. Bilgi paylaşımı olmaksızın işletmenin bilgiyi gerçek anlamda özümsemesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımında bireylerin sözlü ifade edemedikleri, tecrübî, uygulamaya ilişkin bilgilerinin de en az biçimsel bir şekilde ifade edebildikleri teknik bilgileri kadar önemli olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Paylaşım için hem enformasyon teknolojileri gibi gelişmiş araçlardan, hem de gündelik kişisel ve arkadaş grubu sohbetleri gibi gayri resmi araçlardan yararlanılmalıdır (Alavi and Leidner, 2001; Nadler et al., 2003).

Bilginin Değerlendirilmesi

Bu aşamada bilgi kullanılmakta, bu kullanımın sonuçları değerlendirilmekte ve gerekirse bilgi yönetimi süreci yeniden düzenlenmektedir. Firmaya rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır (Grant, 1996; Alavi and Leidner, 2001). Enformasyon teknolojileri firmaya bilgiyi uygulama konusunda pek çok imkân sunmaktadır. İşletmeler belirli konularla ilgili özel çalışma grupları oluşturmak suretiyle de bilginin daha etkin bir biçimde kullanımını sağlayabilirler. Böylece problemlerin çözümü de kolaylaşabilir. Bilginin değerlendirilmesi aşaması, bilgi kullanımının verimliliğinin de gözden geçirildiği bir aşamadır (Bhatt, 2000). Firmanın bilgi yönetimi

sisteminin bir bütün olarak işletme amaçlarına ulaşmada nasıl bir rol oynadığı ve stratejik yönetim sürecini nasıl etkilediği değerlendirilir. Tespit edilen olumsuzluklar için çözüm alternatifleri geliştirilir. Bilgi yönetimi süreci yeniden tasarlanırken bu alternatiflerden yararlanılarak düzenlemeler gerçekleştirilir.



Şekil 2. Örgütsel Bilgi Yönetimi Süreci

Şekil 2 örgütsel bilgi yönetimi sürecinin aşamalarını temsil etmektedir. Bu aşamalar, işletmenin örgütsel bilgi tabanına yönelik müdahalelerinin birbirini izleyen farklı safhalarını ifade eder. Ancak bilgi yönetimi sürecinin de örgütsel öğrenme süreci gibi gerçekte oldukça karmaşık olduğu, aşamaların çoğu zaman kesiştiği, iç içe geçtiği bilinmektedir. Öte yandan, bilgi yönetimi çalışmaları giderek daha belirgin bir biçimde uygulama eksenli bir nitelik kazanmaktadır. Şirketin bilgi değerlerini maksimize edecek stratejiler ve bunların uygulanmaları ile ilgili sorunlar üzerinde durulmaktadır. Çeşitli koşullar altında en uygun bilgi yönetimi araçlarının belirlenmesine çalışılmakta; farklı ülkelere, bölgelere, sektörler ve hatta şirket departmanlarına özgü bilgi yönetimi kavramsallaştırmalarının gerçekleştirilmesi arayışları sürdürülmektedir. Küçük işletmelerde, kamu sektöründe ve üniversiteler gibi farklı kuruluşlarda bilgi yönetimi sürecinin nasıl yürütülebileceği araştırılmaktadır (Piccoli et al., 2000; Sparrow, 2001; Wiig, 2002).

4. DEĞERLENDİRME

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatürlerinin her ikisi de son dönemlerde büyük gelişme göstermişlerdir. Örgütsel öğrenme literatürü öncelikli amaç olarak örgütsel öğrenme sürecinin aydınlatılması üzerinde durmakta, bu bağlamda öğrenme araçları, öğrenmenin içeriği ve düzeyi gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Psikoloji, sosyoloji, enformasyon teknolojileri vb çeşitli bilim dalları ve uygulamalarla etkileşimi daha belirgindir. Bu

bakımdan, yakın ilişki içinde olduğu bilgi yönetiminden daha gelişkin bir niteliğe sahiptir. Bilgi yönetimi ise örgütsel bilgiye yapılan müdahalelerle daha doğrudan ilgilidir. Daha proaktif bir içeriğe sahiptir. Bu bağlamda, bir yönetim aracı olma niteliği de daha belirgindir. Her iki disiplin de, farklı önceliklere sahip olmakla birlikte, örgütsel bilgi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Örgütsel öğrenme literatürü giderek daha spesifik başlıklara ayrılarak gelişmektedir. Genel ve kavramsal örgütsel öğrenme çalışmaları yerlerini öğrenmeyi daha spesifik bağlamlarda ele alan çalışmalara bırakmaktadırlar. Bilgi yönetimi, örgütsel hafıza ve örgütsel zekâ çalışmaları bunlar arasındadır. Bunların geliştirilmesi örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Bilgi yönetiminin ise bu dallar arasında ayrı bir yeri ve önemi vardır, zira örgütsel bilgi ile ilgili süreçleri içerir. Bilgi yönetimi süreci enformasyon değil, örgütsel bilgi üzerinde odaklanmıştır. Bireylerin bilgisinin nasıl örgütsel bilgiye dönüştürüleceği ile ilgilenir. Bu açıdan, bilgi yönetimi çalışmaları örgütsel öğrenme çalışmalarının bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Tarihsel olarak da örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi arasında bir ardışıklık ilişkisi söz konusudur. Günümüzde bilgi yönetimi çalışmaları da spesifik başlıklar altında yürütülmektedir. Bilgi üretimi, bilgi edinimi, bilgi transferi, bilgi depolama sistemleri gibi çalışma alanları bunlar arasındadır.

Bilgi yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, kavramın temelde neyi ifade ettiği hususunda örgütsel öğrenme alanındaki kadar yoğun farklılıklar bulunmamaktadır. Bunun nedeni bilgi yönetimi çalışmalarının örgütsel öğrenmeye göre daha fazla uygulama eksenli olmalarıdır. Örgütsel öğrenme literatüründe örgütsel hafızadan, bilgi yönetimi literatüründe ise örgütsel bilgi tabanından bahsedilir. Örgütsel öğrenme literatürü genelde bilgi kriterlerinin değişmediğini varsayar (Pentland, 1995). Bilgi yönetimi ise göreliliğe ve yorumlama biçimlerine önem verir. Örgütsel öğrenmede enformasyonu işleme konusu, bilgi yönetiminde ise örgütsel bilgiye yönelik müdahaleler önemli yer tutar. Ancak her ikisi için de önem taşıyan enformasyon teknolojileri vb teknik araçların etkin kullanımına ilişkin çalışmalar, her iki literatürde de önemli yer kaplamaktadır. Bununla birlikte literatürde öğrenme ve bilgi süreçlerinin temelde insan faaliyetlerine dayalı, kapsamlı sosyal süreçler oldukları da vurgulanmıştır (McDermott, 1999; Cavaleri, 2004).

Bu çalışmanın işlevsel olabilmesi için literatür değerlendirmesinde ana başlıklar üzerinden hareket etmek tercih edildi. Pek çok önemli ancak spesifik tartışmanın üzerinde durulmadı. Örneğin örgütsel öğrenme ekollerinin karşılaştırılması kapsam dışı bırakıldı. Öğrenme sürecinin genel içeriği üzerinde yoğunlaşıldı. Dolayısıyla bu çalışma örgütsel

öğrenme ve bilgi yönetimi başlıklarındaki tartışılacak noktaların tümünü tüketmemiştir. Süreçlerin ana noktalarına işaret edilmiştir. İleri araştırmalar daha spesifik başlıklarda karşılaştırmalara giderek yeni çalışmalar, farklı ve gelişkin bakış açıları ortaya koyabilir. Yöneticiler açısından da örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi konusunda duyarlılığa sahip olmak ve bu konularda etkin uygulamalar tasarlanmasına ve yürütülmesine öncülük etmek önemlidir. Böylelikle firma performansına katkı sağlanabileceği gibi uzun vadede işletmenin rekabet avantajlarını koruması ve/veya yeni rekabet avantajları geliştirerek varlığını güvence altına alması sağlanmış olur.

KAYNAKÇA

- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution*, Butterworth-Heinemann, Newton, MA.
- Baek, S., Liebowitz, J., Prasad, S. Y., and Granger, M. (1999). "Intelligent agents for knowledge management-toward intelligent web-based collaboration within virtual teams" in *Knowledge Management Handbook* edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Boca Raton, Florida. pp. 11-1-11-24.
- Beazley, H., Boenisch, J., and Harden, D. (2003). "Knowledge continuity: the new management function", *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 22, No. 3, pp. 65-81.
- Beijerse, R. P. uit (1999). "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 94-109.
- Bell, S. J., Whitwell, G. J., and Lukas, B. A. (2002). "Schools of thought in organizational learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, pp. 70-86.
- Bhatt, G. D. (2000). "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 15-26.
- Bhatt, G. D. (2001). "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 69-78.
- Blair, D. (2002). "Knowledge management: hype, hope, or help?", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 53, No. 12, pp. 1019-1028.
- Bounfour, A. (2003). *The Management of Intangibles: The Organisation's Most Valuable Assets*, Routledge, London, UK.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1998). "Organizing knowledge", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 90-111.
- Cavaleri, S. (2004). "Leveraging organizational learning for knowledge and performance", *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 2/3, pp. 159-176.
- Chonko, L. B., Dubinsky, A. L., Jones, E., and Roberts, J. A. (2003). "Organizational and individual learning in the sales force: an agenda for sales research", *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 12, pp. 935-946.
- Çivi, E. (2000). "Knowledge management as a competitive asset: a review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 4, pp. 166-174.

- Davenport T. H. and Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., and Beers, M. C. (1998). "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57.
- Dillon, M. (2002). "Knowledge management: chimera or solution?", *Libraries and the Academy*, Vol. 2, No. 2, pp. 321-336.
- Dixon, N. (1992). "Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3, No. 1, pp. 29-48.
- Dixon, N. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Drucker, P. (1988). "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 1, pp. 45-53.
- Edmondson, A. and Moingeon, B. (1996). "When to learn how and when to learn why: appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage", in *Organizational Learning and Competitive Advantage* edited by Bertrand Moingeon and Amy Edmondson, Sage Publications, London, UK, pp. 17-37.
- Fiol C. M. and Lyles M. A. (1985). "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- Firestone, J. M. and McElroy, M. W. (2004). "Organizational learning and knowledge management: the relationship", *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 2, pp. 177-184.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 78-91.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 10 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (2000). "Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 71-80.
- Hall, D. J. and Paradice, D. (2005). "Philosophical foundations for a learning-oriented knowledge management system" *Decision Support Systems*, Vol. 39, No. 3, pp. 445-461.
- Hicks, B. J., Culley, S. J., Allen, R. D., and Mullineux, G. (2002). "A framework for the requirements of capturing, storing, and reusing information and knowledge in engineering design", *International Journal of Information Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 263-280.
- Hlupic, V., Pouloudi, A., and Rzevski, G. (2002). "Towards an integrated approach to knowledge management: 'Hard', 'soft' and 'abstract' issues" *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 90-102.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
- Kakabadse, N. K., Kouzmin, A., and Kakabadse, A. (2001). "From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets", *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 137-154.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., and Kouzmin, A. (2003). "Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 75-91.
- King, W. R., Marks, P. V., and McCoy, S. (2002). "The most important issues in knowledge management", *Communications of the ACM*, Vol. 45, No. 9, pp. 93-97.

- Koh, A. T. (1998). "Organizational learning in successful east Asian firms: principles, practises, and prospects", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 58, No. 3, pp. 285-295.
- Koh, A. T. (2000). "Linking learning, knowledge creation, and business creativity", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 64, No. 1, pp. 85-100.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications" *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., and Ordas, C. J. V. (2004). "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 93-104.
- Maltz, E. and Kohli, A. K. (1996). "Market intelligence dissemination across functional boundaries", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 47-61.
- Martensson, M. (2000). "A critical review of knowledge management as a management tool", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 204-216.
- McAdam R. and McCreedy, S. (1999). "A critical review of knowledge management models", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 3, pp. 91-100.
- McDermott, R. (1999). "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management", *California Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 103-117.
- Mehra, K. and Dhawan S. K. (2003). "Study of the process of organisational learning in software firms in India", *Technovation*, Vol. 23, No. 2, pp. 121-129.
- Milam, J. (2005). "Organizational learning through knowledge workers and infomediaries", *New Directions for Higher Education*, No. 131, pp. 61-73.
- Moorman, C. and Miner, A. S. (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 91-106.
- Nadler, J., Thompson, L., and Van Boven, L. (2003). "Learning negotiation skills: four models of knowledge creation and transfer", *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 529-540.
- Nikula, R. E. (1999). "Organisational learning within health care organisations", *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 56, No. 1-3, pp. 61-66.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- O'Dell, C., and Grayson, C. J. (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, The Free Press, New York, NY.
- Oliver, G. R., Handzic, M., and Van Toorn, C. (2003). "Towards understanding KM practices in the academic environment: the shoemaker's paradox", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 139-146.
- Web Erişimi: <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue2-art13-oliver.pdf>
- Örtenblad, A. (2001). "On differences between organizational learning and learning organization", *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, pp. 125-133.
- Pentland, B. T. (1995). "Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems", *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-21.
- Piccoli, G., Ahmad, R., and Ives, B. (2000). "Knowledge management in academia: a proposed framework", *Information Technology and Management*, Vol. 1, No. 4, pp. 229-245.
- Robey, D., Boudreau, M., and Rose, G. M. (2000). "Information technology and organizational learning: a review and assessment of research", *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10, No. 2, pp. 125-155.

- Romme G. and Dillen R. (1997). "Mapping the landscape of organizational learning", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 68-78.
- Schwandt, D. R. and Marquardt, M. J. (2000). *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, CRC Press, Boca Raton, Florida.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York, NY.
- Serban, A. M. and Luan, J. (2002). "Overview of knowledge management", *New Directions for Institutional Research*, No. 113, pp. 5-16.
- Shrivastava, P. (1983). "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 2, pp. 7-28.
- Sinkula, J. M. (1994). "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 35-45.
- Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Boston, MA.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Sparrow, J. (2001). "Knowledge management in small firms", *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 3-16.
- Stata, R. (1989). "Organizational learning: the key to management innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 63-74.
- Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003). "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 745-761.
- Tsang, E. W. K. (1997). "Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research", *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, pp. 73-89.
- Van Beveren, J. (2002). "A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 18-22.
- Walsh J. P. and Ungson G. R. (1991). "Organizational memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 57-91.
- Wiig, K. M. (2002). "Knowledge management in public administration", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 224-239.
- Yang, J-T. and Wan, C-S. (2003). "Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation", *Tourism Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 593-601.
- Zack, M. (1999). "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, pp. 45-58.