

BİLGİ TOPLUMU OLMA YOLUNDA ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR, BİLGİ YÖNETİMİ VE E-ÖĞRENME ÜZERİNE TEORİK BİR ÇÖZÜMLEME¹

**Recep ÇAKIR,
Erman YÜKSELTÜRK**

ODTÜ, Eğitim Fakültesi, BÖTE Anabilim Dalı, Ankara-TÜRKİYE.

Özet

Bu çalışmada, son yıllarda bilgi toplumundaki gelişmeler ve bu gelişmelerin getirdiği yaklaşımlardan olan üç temel kavram “öğrenen organizasyonlar”, “bilgi ve bilgi yönetimi” ve “e-öğrenme” incelenmiştir. Bu kavramların tanımları, süreçleri, uygulama basamakları ve birbirleriyle olan ilişkileri irdelenmiştir. Bu amaçla, her bir kavram hakkında ayrı ayrı yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalar araştırılmış ve bu üç kavramı içeren teorik bir çözümlmeye gidilmiştir. Ayrıca, günümüzdeki rekabet ortamında, organizasyonların varlıklarını ve etkinliklerini sürdürülebilmeleri için bu kavramları sistematik ve sürekli bir biçimde hayata geçirmenin önemine değinilmiştir. Geçmişe oranla her gün daha çok bilgiye, daha farklı yöntemlerle ulaşılması, bilginin yönetiminin süreçleri tartışılarak, organizasyonlardaki e-öğrenme gereksinimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak incelenen temel kavramlar; bilgi toplumundaki organizasyonlar için birbirleriyle ilişkili ve tamamlayan unsurlar olarak görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Öğrenen organizasyonlar, Bilgi yönetimi, E-öğrenme

THE THEORETICAL ANALYSIS ON LEARNING ORGANIZATION, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND E-LEARNING IN BEING AN INFORMATION SOCIETY

Abstract

The purpose of this study was to investigate the concepts of “learning organization”, “knowledge and knowledge management” and “e-learning”. The definitions, processes, steps of application and relations among these concepts were also analyzed. To that end, national and international conducted studies about each concept were examined separately in order to state theoretical analysis that includes these concepts. Moreover, it was explained that transforming these terms to real life continuously and systematically is important for organizations in order to survive and retain their efficiencies to keep up with competition. More information can be reached more easily by utilizing various technological innovations in contrast to the past. As a conclusion, the basic concepts which were discussed in this paper were seen as a related and complementary component to be become learning organizations in information society.

Key Words: Learning Organization, Knowledge Management E-learning

¹ Bu çalışmanın kısa bir bölümü AKADEMİK BİLİŞİM 2004 konferansında sunulmuştur. (11-13 Şubat 2004, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon)

1. Giriş

İçinde yaşadığımız dönem bilgi çağı olarak adlandırılırsa bu dönemin en önemli özelliği, hızlı teknolojik gelişmeleri beraberinde getirmesi olduğunu söyleyebiliriz. Bu teknolojik gelişmelerin, özellikle İnternet, İtranet, ve Web gibi her geçen gün hayatımıza girdiğini görüyoruz. Teknolojik gelişmeler, çalışma ortamlarımızı, iletişim araçlarımızı ve hatta günlük hayatımızı değiştirmektedir. Bir başka söyleyişle, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızla ilerlemektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin karşılaştırılmasını ve yeni bilgi toplumunun özelliklerini Bayraktaroğlu (2002) şöyle sıralamaktadır:

Tablo 1: Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu karşılaştırılması

Karşılaştırılan Temalar	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Belirgin özellikler	Özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonu	Müşterek katılım, sosyal yararlaşma
Ön plana çıkanlar	İş gücü, maddi üretim, fiziki sermaye yatırımı	Üretilmiş bilgi, yenilikler yolu ile üretilen beşeri bilgi
Sosyo-ekonomik sürecin öznesi	İşletmeler	Gönüllü topluluklar
İhtiyaçlar, sorunlar	Ham madde ve yeni pazar arayışı	Küreseleşmesinde etkisiyle pazar olanakları, müşteri yapısı, kültürel, sosyal, teknolojik vb. farklılıklar
Şehirler	Büyük nüfus yığılımları, sağlıksız yapılaşma, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık problemleri	Yeni bilişim teknolojilerinin üretim merkezleri

Bilgi toplumuna geçiş süreci detaylı incelendiğinde görüyoruz ki, değişen ve gelişen dünyada, gerek birey olarak gerekse de organizasyon olarak başarılı olmanın yolu bilgiye nasıl erişileceğini, nasıl tutacağını ve nasıl yönetileceğini bilmekten geçecektir. Ayrıca, bir yönetici, bir koordinatör veya bir eğitmen olarak performans yükseltmek istiyorsak, işbirlikçi ortamlar oluşturmaya ihtiyaç duyacağız ya da oluşturmak zorunda kalacağız diyebiliriz. Kısaca özetlemek gerekirse, hızlı iletişim ve gelişen teknolojiyle birlikte bilgiye dayalı yeni yönetim, ticaret ve eğitim yöntemleri geliştirmek gerekmektedir. Bu yöntemlerin getirdiği yaklaşımlardan olan üç temel kavram “öğrenen organizasyonlar”, “bilgi ve bilgi yönetimi” ve “e-öğrenme” bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

2. Öğrenen Organizasyonlar

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgi ağlarının endüstri alanında kul-

lanılması daha da rekabetçi ortamları beraberinde getirmiştir. Bu rekabet ortamında, organizasyonların varlıklarını ve etkinliklerini sürdürebilmeleri rakiplerinden daha hızlı öğrenmek ve öğrendiklerini sistematik ve sürekli bir biçimde hayata geçirmek ile sağlanacaktır. Senge'nin 1990'da Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla literatüre giren Öğrenen Organizasyonlar kavramı bu görüşün yapı taşlarını oluşturmaktadır. Senge(1990) öğrenen organizasyonları şöyle tanımlamaktadır; insanların, başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kendilerini geliştirme imkânı bulduğu, yeni ve insanı geliştiren eğitim ve düşünce yöntemleriyle desteklenen ve birlikte öğrenme stratejilerini uygulamaya çalışılan organizasyonlardır.

Ayrıca, öğrenen organizasyonların oluşturulması için 5 temel disiplinin bir arada olmasından bahsedilmektedir. Bu disiplinleri kısaca açıklamak gerekirse;

- **Sistem Düşüncesi:** Sistem düşüncesi, sistemleri parçalamaksızın inceleyerek, olaylara bir bütün olarak bakma olgusundan oluşur. Amaç, tek tek parçaları değil, bütünü görebilmektir.
- **Kişisel Hâkimiyet:** Organizasyonlar, öğrenen bireyleri aracılığıyla öğrenirler. Bir başka deyişle, organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi çalışanlarından daha büyük olamaz. Kişilerin kendi işlerini iyi yapmaları kadar yeniliğe ve öğrenmeye açık olmaları önemlidir. Kısaca, bireysel gelişim ve öğrenme disiplindir.
- **Zihni Modeller:** Bireylerin yaşamın akışı ile ilgili bilgilerin farkında olma, bunları test etme ve geliştirme aşamalarını kapsar.
- **Paylaşılan Vizyon Oluşturulması:** Organizasyondaki herkesin ortak bir hedef üzerinde uzlaşması ve bu hedefi paylaşmasıdır.
- **Takım (Ekip) Halinde Öğrenme:** Çalışanların ekip çalışması içerisinde yer alarak diyalog ve tartışma yoluyla kendilerini geliştirmelerini ifade eder. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez (Senge, 1990).

Günümüzde, bilginin önemi ve bilgiye duyulan ihtiyacın artması organizasyonları da değişime, gelişmeye sürüklemektedir. Bilgiyi yaratmak veya elde etmek artık organizasyonlar için yeterli olmamaktadır. Bilgilerin düzenlenmesi, özümlemesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak örgütlerin birer öğrenen organizasyonlar haline gelmeleriyle mümkün olacaktır. Bir başka deyişle, öğrenmenin bireysel düzeyden grup düzeyine, oradan da organizasyonlar düzeyine yayılması gerekliliği doğacaktır. Öğrenen organizasyonları daha detaylı incelemek için bazı temel sorulara cevap vermek gerekir. Bu soruları şöyle sıralayabiliriz: Öğrenen bir organizasyon neden gerekmektedir? Çünkü organizasyonlar canlıdır ve dinamik olmak zorundadır. Organizasyonların yaşabilmesi için etrafındaki olaylardan haberdar olması ve olabilecek değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Organizasyonlar örgütsel öğrenme kavramı ile; sürekli olarak yaşadıkları olaylardan edindikleri tecrübelerle, değişen koşullara

uyum sağlayabilmeleri, bu yeni koşullara göre gelişmeye açık bir sistem kurabilmeleri ve böylece sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyon haline gelebilir. O halde, organizasyonlar kendi içlerinde öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceklerdir? Öğrenme nasıl bir süreç gerektiriyorsa, organizasyonlardaki öğrenmede bir süreçten geçmektedir. Yazıcı (2001)'nın kitabında aktardığına göre, 1994'de Dixon, öğrenme sürecini oluşturan maddeleri döngüsel bir özellik taşıyan dört aşamadan oluştuğunu söylemektedir. Bunlar sırasıyla bilginin yaratılması, bilginin örgüt bazında yayılması, bilginin içselleşmesi ve içselleşen bilginin kullanılmasıdır. Organizasyonlarda öğrenme olabilmesi için neler gerekmektedir? Probst ve Buchel'e göre öğrenmenin stratejik açıdan sinerji yaratması için üç temel faktör gerekmektedir. İlki "bilgi", öğrenme sürecinin temel girdisi, doğru, anlamlı ve işe yarar bilgidir. Diğerleri "yetenek" ve "istem", kişilere zorla bir şeyler öğretilemez, öğrenebilecekleri ortamlar hazırlanmalı ve kişide öğrenme gücü, yeteneği ve isteği olmalıdır. Bunların yanında paylaşılan vizyon, esneklik sağlayacak stratejiler, çevresel faktörlere önem, teknolojik alt yapı, yaratıcılık ve farklı bakış açıları, kısaca öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt gerekmektedir (Yazıcı,2001).

Diğer taraftan, öğrenen organizasyon olma yolunda en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Peki, bu görevler nelerdir? Öğrenen organizasyonlarda yöneticilerin en temel görevlerinden biri öğrenmeyi teşvik etmek ve öğrenme için gerekli motivasyonu sağlamak ve de aynı zamanda çalışanların doğru ve yeni bilgi oluşturmalarında imkânlar sunmak için zengin öğrenme ortamları oluşturmaktır. Böylece yöneticiler öğretim ve hizmet sunmanın yanında tasarımcı olarak ta görev yaparlar. Cullen' e (1999) göre, yöneticiler iletişime açık, sürekli denetleyen ve çalışanları problem çözme sürecinde aktif kılan kişilerdir. Yöneticiler bunları yaptıklarında çalışanlar öğrenme sürecinde daha gönüllü ve istekli olacaklardır. Teare ve Dealtry (1998) öğrenen bir organizasyonda yöneticilerin özelliklerini; ön yargısız, eleştiriye açık, yeni düşünceleri destekleyen biri olarak sıralamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler, yapılan işlerin sorgulandığı bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı, öğrenmenin rahatça gerçekleşebildiği bir ortam yaratmaya çalışmalıdırlar. Öğrenen organizasyonda, yöneticiler tarafsız olmalı, yeni yaklaşımlara açık olmalı ve kendilerini yenilikleri benimseme ve takip etmede modernleştirmelidir. Rogers (1995) Yeniliğin Yayılması adlı kitabında toplumsal birey içersinde bireyleri yenilikleri benimseme süreci ve tepki gösterme açısından şu kategorilere ayırmaktadır a) yenilikçiler b) erken benimseyenler c) erken çoğunluk d) geç çoğunluk ve e) tutucular. Yöneticilerin ve idarecilerin kurumları yararına olan yenilikleri benimsemek ve çalışanlarına bu yenilikleri tanıtmak için yenilikçiler ya da erken benimseyenler grubuna girmeleri beklenmektedir.

Öğrenen organizasyonların bahsedilen bu özellikleri göz önüne alınırsa, geleneksel kurumlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklar şöyle tablolaştırılabilir (Braham, 1998).

Tablo 2: Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar, bütün düzeydeki elemanlar
Öğreten	Kurum içinden eğitimciler ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu	Eğitim Bölümü	Herkes
İnsanların kullandığı öğrenme araçları	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanların öğrendikleri zamanlar	Zorunlu olduklarında	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanların kazandığı beceriler	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Öğrenme ortamları	İş yerlerinde, sınıflarda	Her yerde, sınıflarda, toplantılar yaparak
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Bilgi toplumunda, öğrenen organizasyon olma yolunda bilgi ve bilgi yönetiminin öneminin dahada arttığı görülmektedir. Bilişim teknolojisindeki gelişmelerle üretilen ve paylaşılan bilgi artmakta ve bilgi birikimi oluşmaktadır. Öğrenen organizasyonlarla beraber, organizasyonlardaki artan ve biriken bilginin nasıl yönetildiğini incelemek gerekir.

3. Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetiminden bahsedebilmemiz için öncelikle bilgi terimine yönelik bazı kavramları açıklamak gerekir. Birbirleriyle en çok karıştırılan kavramlar veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge)'dir. Veri, işlenmemiş, düzenlenmemiş ya da ham bilgi olarak tanımlanabilir. Enformasyon ise, verinin işlenmiş hali, ya da düzenlenmiş hali denilebilir. Enformasyonların anlaşılabilir hali ya da yorumlanmış, ilişkilendirilmiş hali de bilginin tanımına karşılık gelmektedir (Bhat, 2001). Bunlara birer örnek verecek olursak; öğrencilerin sınav sonuçları veri, bu sınav sonuçlarının aritmetik ortalamalarının hesaplanması enformasyon, bu ortalamaya bakarak sınavın genel başarı düzeyi hakkında yorum yapmak ise bilgidir. Ayrıca

Bilgi yönetimi ise, kısaca organizasyonlardaki bilgileri sistemli bir şekilde top-

layan, depolayan ve kullanılmasını sağlayan bir yöntemdir denilebilir. Barutçugil (2002) bilgi yönetimini bir disiplin olarak tarif etmekte ve bilgi yönetimi ile örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kollektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanaklar sağladığını belirtmektedir.

Organizasyonlarda bilgi ve bilgi yönetiminin önemli olduğu biliniyor, peki bilgi nasıl yaratılmakta ve bunun süreci nasıl gelişmekte ve nasıl yönetilmektedir? Akgün ve Kesin (2003)'ün aktardığına göre, 1966'da Polanyi insan bilgisini iki kategoriye ayırmaktadır. Bunlar örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgi olarak adlandırılmıştır. Açık bilgi, kodlanmış, iletilebilir bilgiyi temsil etmektedir. Örtülü bilgi ise kişisel, biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türüdür. Örtülü ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır ve etkileşim içindedirler. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim yoluyla gerçekleşmektedir. Bu etkileşimi bilgi dönüşümü spirali ile anlatılmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleşme	Dışsallaşma
Açık Bilgi	İçselleşme	Birleştirme

Şekil 1: Dört bilgi dönüşüm şeması

Şekil 1'de görüldüğü üzere bilgi dönüşümü,

- örtülü bilgidan örtülü bilgiye, sosyalizasyon
- örtülü bilgidan açık bilgiye, dışsallaşma
- açık bilgidan açık bilgiye, birleştirme
- açık bilgidan örtülü bilgiye, içselleştirme

olarak adlandırılmıştır. Usta-çırak ilişkilerindeki bilgi dönüşümleri sosyalleşme örneği olarak verilebilir. Burada, gözlem yaparak veya taklit yoluyla öğrenme sürecinde gerçekleşen bilgi dönüşümleri olduğu söylenebilir. Dışsallaştırma, örtülü bilginin açık kavramlara çevrilmesi olarak açıklanabilir. Örtülü bilginin, mecazlar, benzetmeler, hipotezler ve modeller gibi formlarda ifade edilmesidir. Birleştirme ise, farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılması olarak ifade edilir. Dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya bilgisayar ağlarıyla bilginin alıp verilmesi ve birleştirilmesi söz konusudur. Eğitim ortamlarında bu tür dönüşümlere sıklıkla rast-

lanmaktadır. İçselleştirme, açık bilgiyi örtülü bilgiye dönüştürme şeklidir. Buna yaparak öğrenmeyi örnek olarak verebiliriz (Beijerse,1999). Bunlardan yola çıkarak bilgi yönetimini kısaca örtülü bilginin açık bilgiye, açık bilginde yeniden örtülü bilgiye dönüştürülme süreci olarak da tanımlayabiliriz. Örtülü bilgi, artık organizasyonların yeniden yapılanma sürecinde ve gelişmiş yönetim modellerin uygulanmasında gereken önemli bilgi kaynakları olarak görülmektedir. Organizasyonlarda yalnızca kayıtlı bilginin yönetilmesi anlayışına ek olarak, örtülü ya da herhangi bir kaydı olmayan bilginin de yönetilmesinin önemi ön plana çıkmaya başlamıştır. Nonaka (1991), bu durumun Honda, Canon, Matsushita ve Sharp gibi son yılların başarılı firmalarında yaygınlaşmaya başladığının üzerinde durmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecini ise, bilginin edinimi, depolanması, dağıtılması, yorumlanması ve uygulaması olarak da ifade edilebilir (Dixon, 1992). Gelişen teknoloji bu süreçleri daha etkili ve verimli halde yapılabilmesine olanaklar sağlamaktadır. İnternet ve intranet teknolojileri, organizasyonlarda bilgi sistemlerini oluşturulmasında yardımcı olmakta ve öğrenen organizasyon olma yolunu açmaktadır. Beijerse (1999), bilgi yönetimi sürecinde kullanılan enstrümanları, bilgi yönetiminin dört sürecinde bilgi boşluğunu tanımlama (internet ve intranetler, vb. ile), bilgi geliştirme ya da elde etme (elektronik yönetim odaları, ar-ge ve eğitimler, vb. ile), bilginin paylaşımı (proje takımları, beyin fırtınaları, bilgisayar şebekeleri, vb. ile) ve bilginin değerlendirilmesi (informal değerlendirme, raporlar, vb. ile) kullanılmakta ve buna paralel olarak bilginin geliştirilmesinde sosyalleşme, içselleşme, bütünleşme ve dışsallaşması aşamaları da gerçekleşmektedir. Organizasyonlarda bilgi yönetimi için bir yol haritası çıkarılmak gerekirse, Tiwana'nın Bilgi Yönetimi Aracı adlı kitabında yer alan aşağıdaki 10 aşama önerilmektedir (Çapar, 2000).

- Bilginin belirlenmesi
- Bilgi yönetimi ile iş yönetimi arasında ilişki kurulması
- Organizasyondaki bilginin analizi
- Organizasyondaki var olan yapı üzerine bilgi yönetim sistemini inşa edilmesi
- Organizasyonda açık bilginin yanı sıra örtülü bilgi ve süreçlerine önem verilmesi
- Analizler sonucunda bilgi yönetiminin aşamalarının belirlenmesi
- Aşamaları belirlenen bilgi yönetiminin sisteminin kurulması
- Bilgi yönetim sistemindeki öğelerin uygulanması
- Bilgi yönetimi uygulandıktan sonra organizasyon içindeki kazanımların incelenmesi

Kısaca özetlemek gerekirse, organizasyonların, özellikle de öğrenen organizasyonların, hedeflerine ulaşmasında bilgi yönetim sisteminin kurulması ve yaygınlaştırılmasına büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bilgi yönetim sistemleriyle, bireyler ne zaman bilgiye ihtiyaç duyarlarsa, onu arayıp kolaylıkla bulabilmekte ve

istediği yerde kullanabilmektedirler. Böylece bireyler yeni şeyler öğrenebilmekte ve kendilerini sürekli geliştirebilmektedirler. Fakat bununla birlikte, organizasyonlardaki bireylerin bilgilerini güncellemesi veya yeni eğitimler alması ihtiyacı doğmaktadır.

4. E-Öğrenme

Son zamanlarda, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler pek çok alanda olduğu gibi organizasyonlarda da yeni modüller ve sistemler geliştirilmesine yol açmıştır. Bu gelişime ayak uyduran ve bu imkânları çalışanlarına sunan organizasyonlar varlıklarını daha da büyüyerek sürdürmektedirler, diğer taraftan bunlara ayak uyduramayan ve sadece seyirci olarak kalanlar ise rekabet ortamlarından uzaklaştıklarından küçülmekte ve yok olmaktadır. Teare ve Dealtry (1996) bu durumu şöyle açıklamaktadırlar, herhangi bir organizasyonun 21. yüzyılda başarıya ulaşmanın en temel sebebinin öğrenme ve bunu bireylere en iyi şekilde sunmayı anlamları ile olacaktır.

Organizasyonlardaki sürekli öğrenme ihtiyacı teknolojik gelişmelerin de yardımıyla özellikle İnternet'in getirdiği olanaklarla elektronik öğrenme ortamları sağlanarak karşılanabilmektedir. Khan'a göre e-öğrenme, uzaktaki öğrenen için web'in özelliklerinden ve kaynaklarından yararlanılarak iyi tasarlanmış, öğrenci merkezli ve etkileşimli çoklu ortama dayandırılan öğretim programının yeni bir yaklaşımıdır (Khan, 2001). E-öğrenmenin çeşitlerine baktığımızda ise, eş zamanlı veya eşzamansız olarak gerçekleşmektedir. Eş zamanlı: herkesin katıldığı etkinliğin aynı zamanda gerçekleştirilmesi (sohbet oturumları, ekran paylaşımı ve görsel-ışitsel konferanslar), eş zamansız ise: bireylerin istedikleri zaman etkinliği yapmasıdır (kalıcı olarak kullanılan web sayfaları, tartışma grupları, e-posta olanakları ve otomatik olarak puanlanabilen testler). E-öğrenme, genellikle eş zamansız olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi olarak organizasyonlardaki çalışanların çok yoğun zaman programından dolayı eş zamansız modeli tercih etmeleri olarak açıklanabilir.

Peki, neden e-öğrenme? Öğrenen Organizasyonlarda e-öğrenmenin önemi nedir? Bugünün hızlı değişen ortamında, e-öğrenmeyi kullanan organizasyonlar, işgüçlerine değişimi avantaja dönüştürecekleri ortamı sağlar. Bu avantajları şöyle sıralayabiliriz:

- Her zaman (24 saat boyunca) her yerde gerçekleşebilir
- Daha hızlı ve etkin öğrenme söz konusudur
- Öğrenen odaklı eğitim vardır ve adapte olunması kolaydır
- İçerik daha güncel ve daha güvenilirdir
- Aynı içerik bütün insanlara ulaşır
- Öğrenme topluluklarının (gruplarının) oluşmasına yol açar
- Kişiyi kendi öğrenme sürecini yönetme ve planlarını geliştirme olanağını sağlar
- İlk başta maliyeti yüksek gibi görünse de sonraki aşamalarında bu durum

tersine döner

- Başarı ve gelişme hem kurumsal hem de bireysel olarak daha kolaylıkla izlenebilir
- İş dünyasında eş zamanlı iş yapmaya imkân verir
- Müşteri hizmeti servisini destekler

Avantajlarından da açıkça görüldüğü gibi e-öğrenme Öğrenen Organizasyonlarla içice olması gerekmektedir ve çalışanlar kendi deneyimlerini paylaşmak ve yenilikleri takip etmek için e-öğrenme imkânlarından yararlanmalıdırlar. Bu durum, Senge'nin (1990) açıkladığı disiplinlerden biri olan Paylaşılan Vizyon oluşturulması, çalışanlara ortak bir paydada birleşmesiyle örtüşmektedir. Öğrenen Organizasyon olmanın en önemli basamaklarından biri çalışanlar arasında bilgi paylaşımını artırmaktır. Bilgi her herhangi bir yerde, herhangi bir zamanda ve herhangi bir formda olabilir. E-öğrenme ve onun ortamları, bütün bireylere ve organizasyonlara bilgiye eşit şartlarla ve kolaylıklarla ulaşmayı sağlayarak, hızla gelişen dünya çapında ekonomiye ayak uydurmalarına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, Güçlü ve Sotirofski (2006) bilginin verimli bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması ve uygulanmasında teknolojik süreçlerin önemini vurgulamaktadırlar.

Öğrenen organizasyonlarda, geleneksel eğitimden e-öğrenmeye geçerken ne gibi farkılar yaşanmaktadır? Bu sorunun cevabını, öğrenen organizasyonlardaki geleneksel öğretim ile e-öğrenme'yi karşılaştırarak verebiliriz.

Tablo 3: Geleneksel öğretimle e-öğrenmenin karşılaştırılması

Geleneksel Eğitim	E-Öğrenme
İçeriği öğretmek	Öğrenme süreçleri
Sınıf odaklı	Çalışma odaklı
Öğretmen merkezli	Öğrenci merkezli
Eğitim bölümüne ait	Her bir bireye ait
Etkinlik merkezli	Sonuç tabanlı
Eğitim uzmanları	Öğrenme danışmanları

Tablo 4'deki karşılaştırma açıkça gösteriyor ki, öğrenen organizasyonlarda her bir birey kendi öğrenme deneyimi ve sürecinden kendisi sorumludur. Her bir çalışan kendi veriminin artırması ve aynı zamanda çalıştığı organizasyona daha fazla katkıda bulunması için kendini geliştirecek bilgiler edinmelidir. Buna ilaveten, organizasyonlarda bilgi edinimi, dağıtılması ve uygulanması bilgi yönetiminin unsurları olarak ifade edilirse, e-öğrenmeyle bilgi yönetimi daha hızlı ve daha verimli olmaktadır. Örneğin, hemen hemen bütün büyük organizasyonların birer web sayfaları bulunmaktadır. Organizasyon sayfaları, kendi ürünleri veya servisleri hakkında bilgiler sunduğu gibi aynı zamanda çalışanlarına müşteri hizmetleri, satış ve pazarlama gibi pek çok konuda eğitim imkânları da sunmaktadır. Her yerde ve her zaman bu bilgilere ulaşılabilir.

mesi ve dağıtımın ya da ulaşım harcamasının çok az olması organizasyonlar arasında e-öğrenmeyi daha da cazip hale getirmektedir (Kearsley, Marquardt, 1999). Çalışanlar çalıştıkları ortamlardan bu sayfalara ulaşarak gerek organizasyondaki gelişmeler ve duyurulardan gerekse de diğer gelişmelerden haberdar olmaktadır. Önümüzdeki birkaç yıl içinde şirketler dünyasında e-öğrenmenin öneminin daha da artacağını ve çalışanların eğitiminde sıkça kullanılacağını görülmüştür.

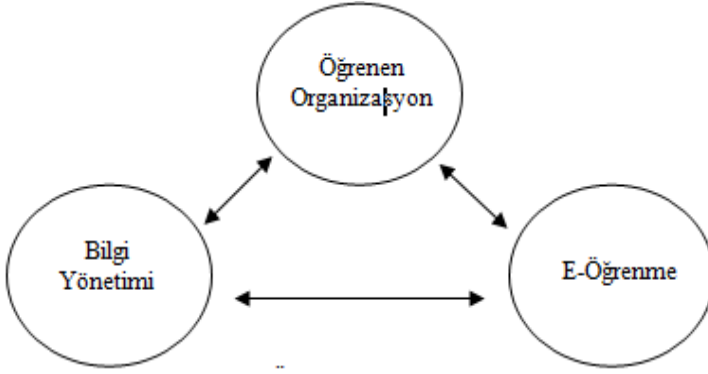
Bunun yanında, bir eğitimci gözüyle bakarsak, e-öğrenmenin yetişkin eğitimi için uygun olduğu görülmektedir. Yetişkin eğitimi teorisi (andragojiye) göre yetişkinler eğitimlerini kendileri kontrol ederler, kendi isteklerine göre, zaman, yer ve hızını ayarlamak isterler. Knowles (1984) yetişkinlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır.

- Neden, niçin ve nasıl eğitileceklerini bilmek isterler
- Öğrenecekleri sırayı kendileri belirlemek isterler, bağımsızdırlar
- Ön yaşantıları ve tecrübeleri onlar için önemlidir
- Yeni öğrenecekleri konular hayatla direkt ilgili olmalıdır
- Öğrenmeler uygulama şeklinde gerçekleşir.
- Güdülenme kişiseldir ve bireysel kazanımlara dayanır.

Bu yönden de, e-öğrenme, özellikle yetişkinlere, zaman, mekân ve eğitim hızını kendilerinin ayarlayabileceği ortamları sağlayacağından öğrenen organizasyonlarda önemi gittikçe artacaktır. Sonuç olarak, bilgi toplumunda yaşayan insanlar kendilerini ve içinde yaşadığı toplumu geliştirmek için sürekli öğrenme arzusundadırlar. Bireylerin bir organizasyonda bireysel olarak öğrenmeleri ve kendini geliştirmeleri çalıştıkları organizasyonda görev yaparlarken aynı zamanda da öğrenme isteklerine bağlıdır. Bu durum öğrenen organizasyon felsefesinin temelini oluşturmaktadır.

5. Sonuç

Son yıllardaki bilgi toplumu olma yolundaki gelişmelerin getirdiği yaklaşımlardan olan üç temel kavram, Öğrenen Organizasyon, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme arasındaki ilişkiyi Şekil 2’de özetlenmeye çalışılmıştır. Bu kavramlar, bilgi toplumundaki organizasyonlar için birbiriyle ilişkili ve tamamlayan unsurlar olarak görülmektedir.



Şekil 2: Üç kavramın şematik gösterimi

Bu çalışmada, bu kavramlar ve aralarındaki ilişkileri aşağıdaki sorulara cevap vererek açıklanmaya çalışılmıştır.

- Öğrenen organizasyonun tanımı nedir ve neden gerekmektedir?
- Öğrenen organizasyonlarda öğrenme nasıl gerçekleşmektedir?
- Organizasyonlarda öğrenme olabilmesi için neler gerekmektedir?
- Öğrenen organizasyonda bilgi nasıl oluşturulmaktadır?
- Bilginin süreci nasıl gelişmekte ve nasıl yönetilmektedir?
- E-Öğrenme nedir? Öğrenen organizasyonlarda e-öğrenmenin önemi nedir?
- Öğrenen organizasyonlar e-öğrenmenin yöntemleri nelerdir?

Sonuç olarak, 21.yüzyılda gelişen, değişen ve rekabetin her geçen gün arttığı bilgi toplumunda, organizasyonların başarılı olabilmesi için öğrenen organizasyon olma yolunda çaba göstermesi gerekecektir. Bilgi yönetimi ve e-öğrenme bu yolda organizasyonların başvuracağı yöntemler olarak gözükmektedir (Wick & Leon, 2006). Bilgi yönetimi ve e-öğrenmeyi kendi organizasyonunda uygulayarak öğrenen organizasyon olma yolunda adımlar atanlar, çok geçmeden avantajlarını organizasyonlarında görmeye başlayacaklardır. Ayrıca üniversitelerin bölgesel kalkınmalardaki yerleri gözönünde bulundurulduğunda (Çetin, 2007), öğrenen organizasyon süreçlerini iyi bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir .

6. Kaynaklar

1. Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1),175-188.
2. Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi, İstanbul Kariyer Yayıncılık.
3. Bayraktaroğlu, S. (2002). Bilgi Toplumu ve Düşmanları, Bilgi Dergisi, 5, 35-41

4. Beijerse, R. P. (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon, *Journal Of Knowledge Management*, 3(2) , 94-109.
5. Bhatt, G. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining The Interactions between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
6. Cullen, J. (1999). Socially Constructed Learning: A Commentary on the Concept of the Learning Organisation. *The Learning Organization*, 6 (1) 45-52.
7. Çapar, B. (2003). Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?
8. <[http://www. bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257)> (2005, Mayıs, 25)
9. Çetin M. (2007). Bölgesel kalkınma ve girişimci üniversiteler. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*. 7(1) 217-238
10. Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development Quarterly*,3(1), 29-49.
11. Güçlü , N. & Sotirofski K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-371
12. Khan, B. (2001). Web based Training. *Educational Technology Publications*, Englewood
13. Knowles, M. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species* (3rd Ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.
14. Kearsley, G., Marquardt, M. J. (2001). *Infostructures: Technology, Learning and Organizations*. Web-base Training. Khan, Badrul H. editor. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
15. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 69, N o v e m b e r - D e c e m b e r , 9 6 - 1 0 4 . <<http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/readings/READ34.PDF>>(2005, Mayıs, 25)
16. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University, New York, NY.
17. Rogers, M. E. (1995). *Diffusion of Innovations*. (Fourth Edition), New York
18. Senge, P. M. (1990). *Beşinci Disiplin*, (8. Baskı) (Çev. Aşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları Ltd.
19. Teare, R. and Dealtry, R. (1998). Building and Sustaining a Learning Organization, *The Learning Organization*, 5 (1), 47-60.
20. Wick, C., W., & Leon, S., L. (2006). From ideas to action: Creating a learning organization. *Human Resource Management* 34 (2), 299 - 311
21. Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.