

BİLGİ VE ÖĞRENME ÜZERİNDE TARTIŞMALAR VE KAPSAYICI BİR KAVRAM OLARAK ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YÖNETİMİ

Hüsnü KAPU*
Meryem AYBAS**

Özet

Bu çalışmada “Örgütsel öğrenme yönetimi” kavramıyla bilgiye dayalı varlıkların etkin biçimde yönetimini gerçekleştirecek bir model sunulmaktadır. Bu modelde işletme stratejisi, yapı, kültür, çevre, BT vs. içeren örgütsel öğrenme bağlamı ve örgütsel öğrenme ilişkisinin yanı sıra bağlamsal faktörleri dikkate alarak oluşturulan bilgi/öğrenme stratejisi doğrultusunda gerçekleşen örgütsel öğrenme süreci örgütsel performans ilişkisi kuramsal olarak sunulmaktadır. Bu çalışma, takip eden üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda sözü geçen kavramların kuramsal olarak incelenmesi ve bu dört kavramın karşılaştırılması, ikinci kısımda öğrenme yönetimi bağlamında tartışmaya açılan model sunulmaktadır. Son kısımda ise çalışmanın uygulayıcılar ve akademisyenler açısından sonuçları ve gelecekteki çalışmalara sunduğu katkı ifade edilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Bilgi, öğrenme, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, bilgi yönetimi ve örgütsel bilgi.

Abstract

In this study a model which will realize effective management of assets based on knowledge by the help of “organizational learning management” is presented. In this model relationship between organizational learning context including organizational strategy, structure, culture, environment IT, etc and organizational learning; relationship between organizational learning process which is formed by taking contextual factors into consideration and comes true in the direction of knowledge/learning and organization performance are presented theoretically. This study contains the following three parts. In first part theoretic analyze of related concepts and comparison of these four concepts. In second part model opened to discussion in the context of learning management are presented. The results for

* Kafkas Ün. İşletme Bölümü

** Kafkas Ün. İşletme Bölümü

operators and academicians and addition offered to future studies are expressed.

Keywords: Knowledge, learning, Organizational learning, Learning organizations, Knowledge management and Organizational knowledge.

I. Giriş

Küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte oluşan değişim ve belirsizlik ortamında tek güvenilir rekabetçi avantaj kaynağının bilgi olduğu yaygın olarak kabul görmektedir (Nonaka, 1994; Grant, 1996, Maskell ve Malmberg, 1999). Artan değişim ve belirsizlik karşısında, değişime daha çok cevap verebilecek ve uyum sağlayabilecek sistem ve yapıların geliştirilmesi bilimsel araştırmacı ve uygulamacılar için temel soru olmuştur (Dodgson, 1993; 376; Burnes vd. 2003; 452).

Bilgi temelli kaynak ve yeteneklerin etkin biçimde kullanılması ve örgüt için rekabetçi avantaja dönüştürülebilmesi için çeşitli kavram ve kuramlar ortaya atılmıştır. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, bilgi yönetimi ve örgütsel bilgi son zamanlarda konu üzerinde çalışan akademisyen ve uygulayıcıların yoğunlaştığı konular olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar köken itibariyle bilgiye dayandığı için çoğu kez fark edilmeden ya da bilerek birbirlerinin yerlerine kullanılabilir (Lewitt ve March, 1988; 323; Crossan ve Guatto, 1996; 107; Örttenblad, 2001; 125). Buna karşılık, kavramların araştırmacıların geldikleri disiplinlerin farklı olması nedeniyle, birçok yönden farklılık taşıdıkları da görülmektedir (Tsang, 1997; 75; Romme ve Dillen, 1997; 70). Bu çalışma, yazında yer alan örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, öğrenen örgütler ve örgütsel bilgi kavramlarını tanımlayıp, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyarak, hepsini içine alacak, daha çatı bir kavram olan “**örgütsel öğrenme yönetimi**” kavramını tartışmaya açmaktadır. Bilgi en değerli stratejik kaynaktır. Bu kaynağı en iyi biçimde kullanabilmek için de örgütün tüm bilgiye dayalı kaynaklarını ve yeteneklerini yönetmek zorunluluğu doğmaktadır. Örgütsel öğrenme yönetimi kavramıyla bilgiye dayalı varlıkların etkin biçimde yönetimini gerçekleştirecek bir model sunulmaktadır. Bu modelde işletme stratejisi, yapı, kültür, çevre, BT vs. içeren örgütsel öğrenme bağlamı ve örgütsel öğrenme ilişkisinin yanı sıra bağlamsal faktörleri dikkate alınarak oluşturulan bilgi/öğrenme stratejisi doğrultusunda gerçekleşen örgütsel öğrenme süreci ile örgütsel performans ilişkisi kuramsal olarak sunulmaktadır.

Bu çalışma, takip eden üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda sözü geçen kavramların kuramsal olarak incelenmesi ve bu dört kavramın karşılaştırılması, ikinci kısımda öğrenme yönetimi

bağlamında tartışmaya açılan model sunulacaktır. Son kısımda ise çalışmanın uygulayıcılar ve akademisyenler açısından sonuçları ve gelecekteki çalışmalara sunduğu katkı ifade edilecektir.

II. Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Örgütler, Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Bilgi Kavramlarına Yönelik Kuramsal Çerçeve

A. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt

Örgütsel öğrenme 1950’li yıllarda ortaya çıkan, 1980’lerden itibaren yaşanan enformasyon ve bilgi patlamasına paralel, yazında ilgi artışı yakalamış olan bir kavramdır. Örgütsel öğrenmenin çok boyutlu ve karmaşık yapısı, hakkında yapılan çalışmaların kapsamının genişlemesine neden olmuştur. Huber (1991), örgütsel öğrenmeye enformasyon süreci perspektifi ile yaklaşırken; Nonaka ve Takeuchi (1995), ürün yeniliği, Daft ve Weick (1984), yorumlayıcı sistemler; Brown ve Duguid (1991), uygulama toplulukları; March ve Olsen (1975) de öğrenmeyi etkileyen yöneticilerin bilişsel sınırları ile ilgilenmişlerdir. Crossan ve çalışma arkadaşları (1999) da örgütsel öğrenmeye stratejik yenilenme açısından yaklaşmışlardır (Crossan vd., 1999; 522 içinde: Nonaka ve Takeuchi, 1995; March ve Olsen, 1975). Öğrenen örgüt, kavramı özellikle örgütsel öğrenme çalışmalarının sonuç vermeye başladığı bir dönemde (Özer, 2001; 22) Shell’in planlama bölümünde yaşanan başarılı uygulamalar ve P.Senge’in Besinci disiplin adlı eserinin yayımlanmasından sonra popüleritesi artmış bir kavramdır (Ulrich vd., 1993; 52; Özer, 2001; 25).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları önceleri, birbirlerinin yerine kullanılmakta iken (Levitt and March, 1988; 323; Crossan ve Guatto, 1996; 107; Örtenblad, 2001; 125; Goh, 2001; 330); 1990’lardan itibaren aradaki farklılıklar ve benzerlikleri sorgulayan çalışmalar yayımlanmaya başlamıştır (Goh, 2001; 330; Sun ve Scott, 2003; 202 içinde: Easterby-Smith vd, 1998). Birçok yazar öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmenin birbirinden farklı amaçlar taşıdığını ifade etmektedir (Easterby-Smith, 1997; 1103; Easterby-Smith vd, 2000; 786–787; Goh, 2001; 330). Örgütlerde öğrenme konusunda çalışan araştırmacı ve uygulayıcılar aynı fenomeni tartışmalarına karşılık farklı yolları takip ettikleri görülmektedir. Yazında iki kavram arasındaki farkları belirtmek için genellikle tanımlayıcı, müdahale edici ayrımı kullanılmaktadır. Akademisyenler ve uygulamacılar arasındaki kullanıma bakıldığında; uygulamacıların kavramı müdahale edici ve normatif yönde “öğrenen örgüt” olarak, akademisyenlerin ise tanımlayıcı yönde “örgütsel öğrenme” olarak kullandıkları görülmektedir (Tsang, 1997; 74–75; Garavan, 1997; 25;

Easterby-Smith vd, 2000; 786–787; Özer, 2001; 23; Örtenblad, 2001; 127; Goh, 2001; 330; Sun ve Scott, 2003; 204).

Birbirlerini tamamlayıcı niteliklerinden dolayı örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları birbirinden bağımsız olarak değerlendirilemez. Öğrenen örgüt kavramının anlaşılabilmesi için örgütsel öğrenme kavramının anlaşılabilmesi gereklidir (Gorelick, 2005; 383). Öğrenen örgütler ile ilgili çalışmalar örgütsel öğrenmenin uygulanması ile ilgili çalışmalardır. Bu çalışmalar çoğunlukla “örgüt nasıl öğrenmelidir?” sorusuna yanıt vermeye ve bir model önermeye yöneliktir. Örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceği ve örgütler açısından ne şekilde yararlı duruma getirilebileceği ile ilgili sorular öğrenen örgüt olgusu ile ilgili araştırmaların hız kazanmasına neden olmuştur (Özer, 2001; 23).

Örgütsel öğrenme, örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; öğrenen örgütler ise bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapıdır. Örgütsel öğrenmede gerekli koşul bilişsel olan değişimdir ve öğrenme sonucu davranış değişimi, ya da gelecek için faydalı olabilecek potansiyel değişim bir olasılık iken öğrenen örgütlerde zorunluluktur. Tsang (1997)’e göre, öğrenen örgüt kavramı arzulanan durumu yani “ideali” temsil ederken, örgütsel öğrenme var olan çabaları, bir anlamda gerçekleri ifade eder (Tsang, 1997; 81; Seymen ve Bolat, 2002; 125–127; Sun ve Scott, 2003; 204; Koçel, 2003; 434). Öğrenen örgüt, ulaşılmazdır ve içinde bulunulan durumda hiç kimse kesin olarak öğrenen örgüt olup olmadığını bilemez. Örgütsel öğrenme ise elde edilebilir ve bilinir bir olgudur. Örgütsel öğrenme, öğrenme faaliyetlerini ve durumlarını açıklamak ve ölçmek için tasarlanan tanımlayıcı bir yaklaşım olarak görülebilir. Öğrenen örgüt araştırmacıları kavrama normatif biçimde yaklaşarak olması gerekeni araştırırlar (Örtenblad, 2001; 127).

Öğrenen örgüt-örgütsel öğrenme ayrımında dikkat çeken bir nokta da öğrenen örgüt kavramının öğrenmeyen kavramına karşılık olarak geliştirildiği çağrışımdır. Miles ve Friesen’e göre tüm örgütler öğrenirler ancak bazıları yaşamak için yeterli hızda öğrenemezler (Gilgeous, 1997; 313 içinde: Miles ve Friesen). Bir örgütün “öğrenmiyor” olması olanaksızdır. Öğrenme, son bulmayacak ve tamamlanamayacak bir süreçtir. Tüm örgütler öğrenirler, ancak öğrenme her zaman örgütün bilinçli olarak yaptığı bir eylem olmayabilir (Özer, 2001; 75). Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için öğrenmek zorundadırlar. Bu durum nefes almak gibi bir zorunluluk olan örgütsel öğrenmeyi ifade eder. Fakat öğrenen bir örgüt olmak zorunda değildirler. Örgütsel öğrenme doğal bir durum iken, öğrenen örgüt bir takım sistematik çabalar sonucu ulaşılan noktayı ifade eder (Dodgson, 1993; 380; Tsang, 1997; 81; Örtenblad, 2001; 127). Öğrenen örgüt bir örgüt tipi, örgütsel öğrenme ise örgütlerde

gerçekleşen öğrenmedir (Tsang, 1997; 74–75; Örtenblad, 2001; 126; Seymen ve Bolat, 2002; 125). Örgütsel öğrenme öğrenen örgütte sürekli gerçekleşen bir süreçtir ya da öğrenen örgüt örgütsel öğrenmenin özel bir türüdür (Örtenblad, 2001; 126). Bu iki kavram arasındaki farklılıklar Tablo 1’deki gibi özetlenebilir:

Tablo 1: Örgütsel Öğrenme Öğrenen Örgüt Karşılaştırması

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	ÖĞRENEN ÖRGÜT
İçerik niteliği	
Süreçler	Örgütsel biçim
Kural koyuculuk miktarı	
Tanımlayıcı	Normatif
Doğal olarak var	Faaliyet gereklidir
Yansız	Tercih edilebilir
Gerekli	Gerekli değil
Elde edilebilir	Ulaşılmaz
Bilinirlik	Bilinemezlik
Hedef kitle	
Akademisyenler	Uygulayıcılar ve danışmanlar

Kaynak: Örtenblad, 2001; 128

Öğrenen örgütlerde, öğrenme yönetilebilen ve yönetilmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkar. Buradan hareketle öğrenen örgütün örgütsel öğrenmeyi de kapsayan genişlikte bir kavram olduğu sonucuna ulaşılabilir (Garavan, 1997; 25; Örtenblad, 2001; 127). Ancak öğrenen örgütün bir ideali ya da sonucu temsil etmesi, asla ulaşılabilmesi, öğrenen örgüt yazınında bulunan normatif özellikler yaklaşımlarının da sonuç olarak örgütsel öğrenme faaliyetleri olması nedeniyle, bu yaklaşımın tersinin de doğru olduğu iddia edilebilir. Sonuç itibarıyla öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme faaliyetlerinin yoğun olarak yaşandığı, örgütsel öğrenmenin bir türüdür. Tüm örgütlerin öğrendiği genel kabul gören bir yargı olduğuna göre ve yazında bununla ilgili olarak, bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt kavramlarının da açıkça ifade ettiği gibi, öğrenen örgüt örgütsel öğrenmenin kapsamı içinde ele alınabilir. Sonuç olarak örgütsel öğrenme olmadan öğrenen bir örgütten bahsedilemeyeceği gibi, her örgütsel öğrenme uygulaması da öğrenen örgüt değildir. Buradan çıkarılabilecek sonuç ise hiçbir zaman ulaşılmayacak öğrenen örgüt

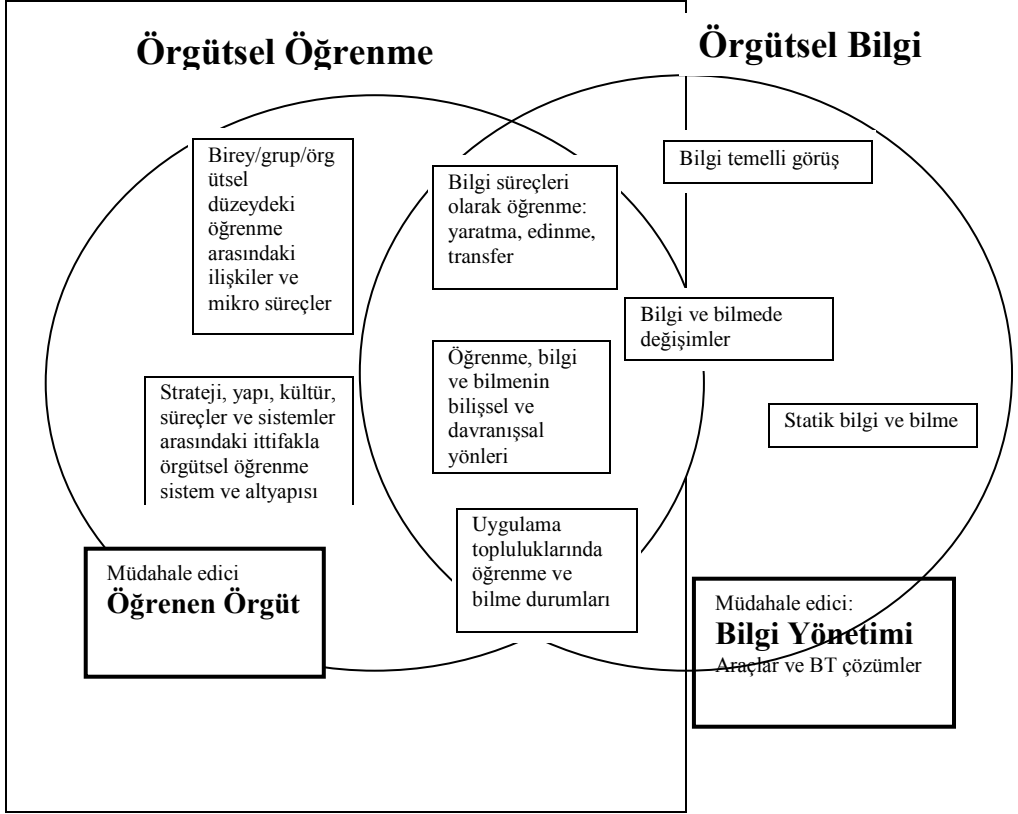
ideali yerine öğrenme faaliyetlerinin yönetim disiplini içinde değerlendirilip örgütsel öğrenmeye yönetsel bir perspektif kazandırılarak öğrenen örgüt kavramına işlerlik kazandırılmasıdır.

B. Örgütsel Bilgi, Bilgi yönetimi ve Örgütsel Öğrenme

Örgütsel bilgi yazını örgütün ya da işletmenin var olma nedeni olan bilgi üzerinde odaklanarak biçimleri, tipleri, bilgi yaratma süreci gibi dönüşüm süreçlerini inceler (McNiff ve Whitehead, 2000; 40; Easterby-Smith ve Lyles, 2003; 11). Örgüt için bilgi, çalışanlar, müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında bilinenlerdir. Örgütsel bilgi, veri tabanları ya da paylaşılan deneyimler ve en iyi uygulamalar yoluyla, örgütün içsel ve dışsal diğer kaynaklarında yer alır. Örgütsel bilgi belirli bir zaman dilimi içerisinde toplanmakta ve örgütün anlama ve algılama düzeyinin artmasına olanak tanımaktadır. Bu ise bilgeliğin ya da örgütsel aklın gelişmesine yardımcı olmaktadır (Bollinger ve Smith, 2001; 9). Farklı felsefi görüşler ve kavramsal paradigmlar bilginin ne olduğu ve nasıl çalışılabilirliği üzerine farklı perspektifler sunmaktadırlar. Örneğin Nonaka (1999); örgütsel bilgiyi epistemolojik ve ontolojik boyutta inceleyerek örgütsel bilginin örgütteki açık ve örtük bilgi arasında gerçekleşen sürekli etkileşim sonucunda bilgi yaratma süreci adı verilen süreçle üretilmekte olduğunu iddia etmektedir. Örgütsel bilgi yazını daha çok bilgi nasıl sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilir üzerinde yapılan çalışmalarla; bilginin yaratıldığı, geliştirildiği, elde edildiği ve transfer edildiği süreçle ilgili çalışmalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bilgi yönetimi ise daha çok uygulamaya dönük olarak örgütsel performansı arttırmak için bilişim teknolojileriyle birleştirilebilen örgütün bilgiden değer yaratmak için onu yönetmesi, depolaması ve dağıtması süreci ile ilgilendirilir (Vera ve Crossan, 2003; 126).

Örgütsel bilgi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelendiğinde de bilgi ve bilme kavramlarının örgütsel öğrenme sürecinin içeriği olarak değerlendirildiği görülebilmektedir. Bilginin edinimi öğrenmeyi vurgulamaktadır (McNiff ve Whitehead, 2000; 45). Gerek örgütsel öğrenme gerekse örgütsel bilgi kavramları akademik kuramsal çalışmaların konuları arasındadır. Örgütsel öğrenme değişim süreci olarak öğrenmeye odaklanırken, örgütsel bilginin rekabetçi bir avantaj kaynağı olduğunu vurgular ve yönetimle birleştirilecek süreçler üzerinde çalışır. Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi, örgütlerin bilgiyi etkin bir biçimde nasıl öğreneceği ve yöneteceği konusunda müdahale edici görüşü paylaşırlar (Vera ve Crossan, 2003; 127). Vera ve Crossan (2003), örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi arasındaki sınırları Şekil 1 aracılığıyla ifade etmeye

çalışmışlardır.



Şekil 1: Örgütsel Bilgi ve Örgütsel Öğrenme Alanlarının Sınırları

Kaynak: Vera ve Crossan, 2003; 127

Şekil 1 de ifade edildiğine göre;

- Örgütsel bilgi güçlü akademik bir kökene dayanırken; bilgi yönetimi, örgütteki bilginin proaktif olarak nasıl yönetilebileceği konusunda bilişim teknolojisiyle çözüm ve müdahalelerin sağlanmasıyla ilgilidir.
- Örgütsel bilgi, merkezine bir varlık ya da envanter olarak bilginin doğasının anlaşılmasını koyarken, örgütsel öğrenme, öncelikli olarak bilginin akış ya da değişim süreçlerini vurgular. Örgütsel bilgi statiktir ve içeriktir. Örgütsel öğrenme ise öncelikli olarak bilgi süreçlerindeki değişimlerle ilgilidir.

- Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi arasındaki kesişimle gösterilen alan örgütsel bilgi statik, örgütsel öğrenme değişim süreci olarak ifade edilmesine karşılık, örgütteki bilginin zamanla gelişimiyle ilgili yapılan çalışmalara atıftır.
- Örgütsel öğrenme yazınında oluşan fikir birliğine göre, öğrenme bilişte ve davranıştaki değişim sonucunda oluşur. Örgütsel bilgi ise edinilen bilgiden yararlanılma ve eylem yönelimi ile birleştirilebilen bilişsellik üzerine odaklanır. Bilgi saf bilişsellik olarak görülmez.
- Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasında gösterilen kesişim noktası öğrenmenin artan biçimde bir bilgi işleme süreci olarak tanımlanmasına dayanmaktadır.
- Sosyal yapısalcı bakış açısına göre örgütsel bilgi ve örgütsel öğrenme, uygulamada yer alan bilme ve öğrenme kavramlarını paylaşırlar.
- Örgütsel bilgi de, örgütsel öğrenmede örgütün bilgisinin ve öğrenmesinin bireylerin bilgi ve öğrenmelerinin toplamından daha fazlası ettiğini kabul eder.

Örgütsel öğrenme ve bilgi sistemleri öğrenme bilme ve bellek kapasitesine sahip olarak işletmeye katkı sağlayabilir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi birbirinden ayrılmaz bir bütün teşkil etmektedir. Öğrenme süreci yeni bilgi üretirken, bilgi ise gelecekteki öğrenmeyi etkiler.

C. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, örgütlerde sorun çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar alma gibi faaliyetler için önemli olan enformasyon ve uzmanlığın bulunması, seçilmesi, örgütlenmesi, yayılması ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir (Gupta vd., 2000; 17).

Bilgi yönetiminin süreç olduğu görüşüne dayanan tanımlara göre bu süreç aşağıdaki gibidir (Rowley, 1999; 418):

- ✓ Yeni bilgiler yaratmak
- ✓ Dış kaynaklardan bilgi girişi sağlamak
- ✓ Bilgiyi belgeler, veri tabanları, yazılım ve diğerlerinde göstermek
- ✓ Bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetlere yerleştirmek
- ✓ Örgüt genelinde var olan bilgiyi aktarmak
- ✓ Kullanılabilir bilgiyi karar almada kullanmak
- ✓ Kültür ve teşviklerle bilgi artırımını kolaylaştırmak

- ✓ Bilgi varlıklarının değerlerini ve bilgi yönetiminin etkinliğini ölçmek.

Tanımlardan da açıkça görülebileceği gibi Huber'in (1991) "*Varlıkların enformasyon süreci aracılığıyla değişen potansiyel davranış düzeyine öğrenme denir*" tanımı ve örgütsel öğrenmeyi bir bilgi işleme süreci olarak gören benzer örgütsel öğrenme yaklaşımlarıyla büyük bir benzerlik görülmektedir. Bu benzerlik özellikle bilgi yönetimi cephesinde de bilgi yönetimini kültürel süreç olarak gören yaklaşımlarda iyice fark edilmektedir.

Bollinger ve Smith'e göre, bilgi yönetiminin ne olduğu ile ilgili üç temel akım bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Bollinger ve Smith, 2001; 10);

- ✓ Bilgi yönetimi daha çok insan kaynaklıdır. Ayrıca, örgütsel kültüre ve takım çalışmasına dayanmaktadır.
- ✓ Bilgi yönetimi, bilgisayar ağları ve diğer teknik donanımla enformasyon teknolojisidir.
- ✓ Bilgi yönetimi, örgütün bilgi tabanının oluşturulması ve ölçme süreçlerinin geliştirilmesidir.

Alavi ve Leidner (1999) de yaptıkları araştırmanın sonucuna göre benzer bir ayrıma giderek bilgi yönetimi yaklaşımlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar, enformasyon temelli, teknoloji temelli ve kültür temelli yaklaşımlardır.

McElroy (2002), yukarıda açıklanan bilgi yönetimi yaklaşımlarından özellikle teknolojinin tüm sorunların yanıtı olduğuna inanan yaklaşımın eski kuşak bilgi yönetimi olduğunu bunun yerine daha çok insan, süreç ve sosyal inisiyatiflere odaklanan ikinci "yeni" kuşak bilgi yönetimi düşüncesinin ortaya çıktığını iddia etmektedir. O'na göre bu yeni kuşak bilgi yönetimi, ilk kuşak bilgi yönetimi düşüncesinin aksine birçok yeni kavram, ifade ve anlayışı kapsamaktadır. Bu kavramlardan biri de örgütsel öğrenmedir (McElroy, 2002; 4). İkinci kuşak bilgi yönetimi düşüncesi örgütsel öğrenmeyi arttırmaya odaklanmış bir yönetim disiplinedir. Başka bir deyişle bilgi yönetimi örgütsel öğrenme için araçsal stratejidir (McElroy, 2002; 19). Senge de, bilgi yönetiminin eski şekliyle acemi bir kavramdan ibaret olduğunu ancak bu yeni şeklinin, örgütsel öğrenmenin uğraştığı bilginin yaratımı, transferi ve dağılımını içeren aynı önemli konuları kapsadığını işaret etmektedir (Senge, 2002b; 56; McElroy, 2002; 34 içinde: Senge, 1999). Yine Senge ve Koprowski'ye göre günümüz bilgi yönetimi, bilgiyi depolamak değildir. Bilgi yönetiminin yapı taşı olan bilgi paylaşımı, özgün öğrenme süreçleri aracılığıyla insan kaynaklarının sorunlara yakın ilgi duymaları ve işletme faaliyetleri için yeni kapasiteler geliştirmeleri ile

ilgilidir (Şimşek, 2002; 407 içinde Senge ve Koprowski). Bir örgütün kârlarını en üst düzeye çıkarabilmesi ve işletme değerinin yaratılmasını hızlandırması için örgütsel öğrenmeyi ve böylelikle bilgi sermayesinin artışı hızlandırması gereklidir (Barutçugil, 2002; 40).

Örgütsel öğrenme okulundan Brown ve Woodland (1999) ile Wikstrom ve Norman (1994), öğrenmeyi bilgi edinme süreci olarak görürken, bilgi yönetimi okulundan Allee (1997) ise öğrenme faaliyetlerini desteklemenin bilginin yönlerinden biri olduğunu iddia etmektedir. Loermans'a göre ise bunun aksine öğrenme bilgi yaratıldığı, paylaşıldığı ve kullanıldığı zaman oluşur. Bu durum bilgi ve öğrenme süreci arasındaki bağlantıyı daha net ifade etmektedir. Bilgi yaratma, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki sinerjinin oluşmasında temel alan olarak sunulmaktadır (Loermans, 2002; 289- 290 içinde: Brown ve Woodland, 1999; Wikstrom ve Norman, 1994; Allee, 1997). Wikstrom ve Norman (1994) 'a göre, öğrenme doğal ve sürekli bir süreçtir ve öğrenme süreci örtük bilginin kazanımı ile ilgilidir. Bundan dolayı öğrenme ve bilgi kazanımı birbirine geçmiş iki kavramdır (Loermans, 2002; 290 içinde: Wikstrom ve Norman, 1994). Bunun dışında Skyrme (2002) bilgi yönetiminin geçici bir moda mı yoksa temel bir disiplin mi olduğu konusundaki soruya örgütsel öğrenmenin de içinde bulunduğu konuları sıralayarak asıl bu konuların birer moda olduğunu ifade ederek, gerçekte bilgi yönetiminin diğer tüm moda konuların kökeni olarak temel bir disiplin olduğunu savunmaktadır. Yaygın görüşe göre ise bilgi yaratma, öğrenme sürecinin en son ulaştığı noktadır (Skyrme, 2002; 63). Junnarkar'a (2002) göre ise, bilgi yaratma temel olarak bireysel bir fenomenken buna karşılık öğrenme daha fazla sosyal bir fenomendir. Bilgi yönetimi, sosyal temelli öğrenme için gerekli olan süreçleri olduğu kadar, birey temelli bilgi yaratma için gerekli süreçleri de beslemelidir. O'na göre bilgi yönetimi bu besleme görevini, içerik (content) ve bağlam (context) yönetimi ile yerine getirebilir. İçerik yönetimi, kodlanmış olan, kitap, bilgisayar veritabanı ve diğer medya olmasına karşılık, bağlam yönetimi ise, yoğun olarak zor bir görevdir ve kişiler arasında doğrudan doğruya en iyi paylaşımdır. Paylaşılan sosyal bağlam yeteneği, daha büyük izleyici, zaman sınırlarının, fiziksel yakınlığın, kültürel sınırların aşılması ve ilgili içerik eşleşmesi ile geliştirilebilir ve kolektif zekânın artırılabilmesi için daha iyi bir pozisyon sağlar. Gelineen noktada içerik yönetimine daha fazla vurgu yapıldığı, buna karşılık sosyal bağlam yönetiminde fazla ileri gidilmediği görülebilir (Junnarkar, 2002; 136-137). Loermans'a göre, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramları birbirinin aynı olmamakla birlikte, çok yakın ilişki içinde ve çift taraflı olarak birbirini destekleyen iki kavramdır. Biri olmadan diğeri yaşayamaz. O'na göre örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi,

yaşayan organizmanın kalp ve akciğerleri gibidir. Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasındaki temel fark da öğrenen örgütün öğrenme sürecine odaklanırken, bilgi yönelimli örgütün öğrenme sürecinin çıktılarına ya da sonuçlarına odaklanmasıdır. Bilgi yönetimi disiplini öğrenen örgütten çıktıyı alır onu yönetir ve sürdürülebilir bilgi sermayesinin yönetimi ve yaratılması için uygun çevreyi oluşturmaktır (Loermans, 2002; 292). Lopez ve çalışma arkadaşlarına göre de bilgi yönetimi, farklı disiplinler ve farklı yaklaşımlarla çalışılan bir konu olması nedeniyle tanımlanması güç bir kavramdır. Buna karşılık bilgi yönetiminin, bilginin değişimi ve paylaşımı ve örgüt içindeki sürekli bir süreç olarak öğrenmenin kurulmasını kolaylaştıran bir süreç olduğu konusunda görüş birliği söz konusudur (Lopez vd., 2004; 9).

Nonaka'ya göre (1991), öğrenme ve bilgiyi yönetmede başarılı olan örgütler, sürekli bilgi yaratan, örgüt boyunca bilgi dağıtımını etkin bir biçimde gerçekleştiren ve bilgiyi, yeni teknoloji ve ürünler olarak hızla vücuda getirebilen örgütlerdir. Ayrıca Nonaka (1991), bilgi toplanması için geliştirilen araçlar ve metodolojiler yerine, örgüt içindeki örtük unsurların ve özellikle bilgi yönetiminde ihmal edilen insan kaynakları yönetimi unsurunun önemini vurgulamaktadır (Nonaka, 1991; 22–25). Bu da özellikle ilk önceleri bilgi sistem ve teknolojileri üzerine odaklanıp öğrenmeyi ihmal eden yaklaşımın tersine bilgi yönetiminin insan ve kültür odaklı bakış açısına geçişi, başka bir deyişle Alavi ve Leidner'in (1999) üçlü sınıflandırmasında görüldüğü üzere öğrenmeye olan bakış açısındaki değişimi göstermektedir.

Bilgi yönetim sürecini; bilgiyi elde etme, bilginin yenilenmesi, bilginin korunması, bilginin bütünleştirilmesi ve bilginin dağıtımı olarak beş aşamada inceleyen Lee ve Yang, bilgiyi elde etme aşamasında örgütlerin bilgiyi elde etmek için araştırma ve örgütsel öğrenme süreçlerinden yararlandığını ifade etmektedirler (Lee ve Yang, 2000; 786–788). Lee ve Yang'ın yaklaşımına benzer olarak Bhatt'a göre de bilgi yönetimi, bilgiyi yaratma, elde etme ve kullanma gibi bilgiyle ilgili faaliyetleri kolaylaştırma sürecidir ve yönetim süreci öğrenmeden başlayarak, işbirliği, farklı görevlerin birleştirilmesi, güçlü enformasyon (internet, intranet ve extranet gibi) sistemlerin uygulanmasına kadar gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir (Bhatt, 2002; 32). Bilgi yönetimi, bilginin işe uygulanmasında işletmenin tüm düzeylerinde, örgütsel kültürde ve bağlılıkta temelden değişimi gerektirir. Birçok işletme bu konuyla ilgili olarak, kişilere, öğrenmeyi artırma yöntemlerine ve yerel ve küresel düzeyde iletişimi iyileştirmeye odaklanmaktadır (Gupta vd., 2000; 20).

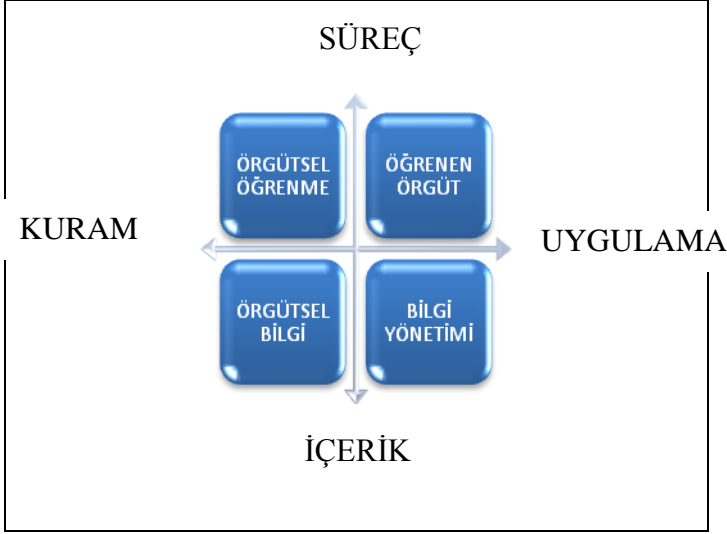
Yahya ve Goh'a göre örgütsel bilgi yönetim sistemi, sosyo-teknik görünüş olarak ele alınmalıdır ve örgütsel bilgi yönetim sistemi,

teknolojik ve örgütsel alt yapının, işletme kültürünün, bilgi ve insanın karmaşık bileşimi olarak ele alınmalıdır. Örgütsel bilgi yönetimi sistemi, gizli ya da açık, bilginin paylaşımını ve değişimini kolaylaştırmak suretiyle örgütsel öğrenmeyi artırma sistemi olarak görülmelidir (Yahya ve Goh, 2002; 458). Bilgi yönetimi öğrenme için, neyin nasıl ve kim tarafından öğrenilmesi konusunda öncelikli ve başta gelen bir konudur (Dove, 1999; 25). Bilgi yönetimi, örgütler için gereklidir. Çünkü geçmişte çok iyi çalışmakta olan bir şey gelecekte çalışmayabilir. İşletmeler dinamik olarak değişen ortamda ihtiyaçlara yanıt vermeye devam edebilmek ve örgütsel etkinliğin devamı için işletme kuramlarını sürekli olarak değerlemek ve gözden geçirmek zorundadırlar. Bilgi yönetimi sürekli olarak öğrenmeyi ve öğrenme sürecini kolaylaştırmakta ve böylelikle de işletme içindeki radikal değişim ihtiyacını en alt düzeylere indirebilmektedirler (Çivi, 2000; 171). Bollinger ve Smith'e göre, bilgi yönetiminin temel amacı çalışanların uzmanlıklarını ölçebilen, stoklayabilen ve varlığa dönüştürebilen öğrenen bir örgüt oluşturabilmektir (Bollinger ve Smith, 2001; 10). King ve çalışma arkadaşlarına göre, örgütsel öğrenme bilgi yönetiminin tamamlayıcısıdır. Bunun yanı sıra örgütsel öğrenme bilgi yönetiminin amacı olarak da görülebilir (King vd., 2006; 2). Pemberton ve Stonehouse'ye (2000) göre ise örgütsel öğrenmenin temel amacı var olan stoklara ekleme yapmak için sürekli olarak yeni bilginin geliştirilmesidir. Bilgi yönetiminin merkezinde ise var olan bilgi varlıklarının örgüt boyunca koordinasyonu, dağılımı, depolanması ve biçimselleştirilmesi, üstün performans alanlarındaki öz yetenekleri inşa etmek ve yararlanmak vardır. İkisinden de ayrılmayacak özellik, uygun örgütsel kültür ve yapı ile arttırılan, etkin bilgi yönetim sistemleri ile desteklenen, yeni bilgi yaratmak ve geliştirmek için fikirlerin paylaşımıdır (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 186).

Sonuç olarak örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi iç içe geçmiş kavramlardır. Öğrenmeden bilgi yaratılamaz ve enformasyonsuz ve bilgisiz de öğrenme olamaz. Bilginin yaratılması ve öğrenmenin arttırılması bilgi yönetiminin en önemli özelliklerinden biridir (Türk, 2003; 189). Bilgi öğrenmeyi olanaklı hale getiren ve sadece bir araya getirmeye dayanmayan aynı zamanda kullanıcının amacına ve yeteneğine bağlı olarak öğrenmeyi olanaklı kılan bir olgudur (Gülenç, 2003; 512). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme birbirine bağlıdır. Bilgi yönetimi öğrenen örgütün alt sistemi olarak görülebilir (Aggestam, 2006; 301). Başarılı olmak isteyen örgütler örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini birlikte yürütmek durumundadırlar.

Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, öğrenen örgüt ve örgütsel bilgi arasındaki ilişki bir matris halinde Easterby-Smith ve Lyles (2003), tarafından Şekil 2'deki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 2: Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Bilgi Matrisi



Kaynak: Easterby-Smith ve Lyles, 2003; 5’den uyarlanmıştır.

Şekil 2’de gösterilen matrise göre örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, örgütsel bilgi ve öğrenen örgüt ayrımı hakkında yapılan yazın taraması sonucunda Easterby-Smith ve Lyles (2003) tarafından yapılan çalışma özetlemektedir. Buna göre uygulama-kuram/süreç-içerikten oluşan iki boyutta incelenmektedir. Matrise göre, odak noktası olarak, uygulamaya dönük ve içerik odaklı bilgi yönetimi, akademik (kuramsal) yöne dönük içerik odaklı örgütsel bilgi, süreç odaklı uygulamaya dönük öğrenen örgüt, süreç odaklı kuramsal çalışmalara dönük olarak da örgütsel öğrenme görülmektedir.

Eğer örgütsel öğrenme yönetilmesi gereken bir bilgi kaynağı yani girdi ya da bilgi yaratma sürecinin çıktısı olarak düşünülürse bu anlamda bilgi yönetimi örgütsel öğrenmeyi de içine alan bir yaklaşımdır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme bilgi işleme süreci olarak ele alındığında bilgi yönetiminin örgütsel öğrenmenin bir parçası olduğu görülebilir. Buna göre aslında Senge’nin (2002) de ifadesi ile aynı konuları işleyen örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi birbirinden ayrı konular olarak bile görülmeyebilir. Öğrenmenin temel unsuru bilgi olduğuna göre, hiçbir zaman öğrenme ve bilgi kavramları ayırt edilemez ve birbirinden ayrı düşünülemez. Aradaki ayırım belki de bilgi yönetimi çalışan bilim adamlarının, bilişim teknolojilerinin yönetiminden konuya girerek daha sonra bunun yetersizliğini anlayıp

kültürel ve insan odaklı bakış açısına yönelme çabası olarak görülebilir. Ancak bu konuda ne söylenirse söylenin tüm bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme çalışmaları hangi kavram kapsamında olursa olsun, örgütsel performansı arttırmaya ve yaşayabilirliğe yönelik birbirinden ayrılmaz çabalar olduğu genel kabul gören bir yargıdır. Buradan yola çıkarak örgütsel öğrenme yönetimi kavramı tartışmaya açılabilir.

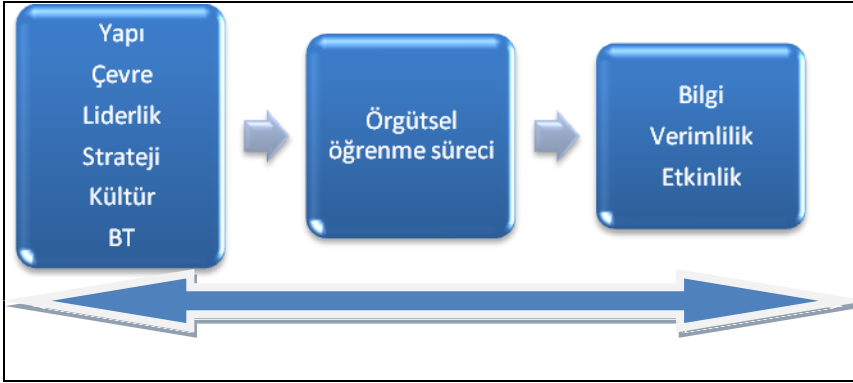
III. Örgütsel Öğrenme Yönetimi

Örgütlerde etkin bir bilgi yönetiminin görülebilmesi için öncelikle sosyal sistemdeki sorunların giderilmesi gereklidir. Bilgi sermayesi asıl olarak kişilerin açık ve örtük bilgileri, deneyimleri, kavrayışları, önsezileri ve hayalleri gibi kayıtlarda görünmeyen varlıklardır. Bu noktada bilgi yönetimi modellerinin örgütsel öğrenme modelleri ile bütünleştirilmesi bilgi yönetimi olgusunun hem teknik hem de sosyal yanlarının bir araya getirilmesini sağlayacaktır. (Özer vd., 2002; 480; Yakut, 2003; 527; Gümüştekin, 2004; 210).

Rowley (2000)'ye göre bilgi girişimcisi örgüt, örgütsel öğrenme ve sistem değerlemeyi, kendi vizyonunu oluşturan bilgi kaynaklarının varlıklaştırılmasını ve bu kaynakların optimum bir biçimde nasıl yönetileceğini anlayan örgüttür. Buna göre, bilgi girişimcileri için temel özellik, sistemlerin değerlemesi ve örgütsel öğrenmeyi nasıl yöneteceklerini bilme yeteneğidir. Bu yeteneğin elde edilmesi için örgütsel öğrenmeyi destekleyecek bir kültür ve örtük bilginin açık hale gelmesini gerektirmektedir (Rowley, 2000; 9). Vera ve Crossan (2003)'a göre, bilgi yönetimi örgütün bilgiyi yönetme, depolama, değerlendirme ve dağıtma yeteneği olarak tanımlandığında, güçlü müdahale edici unsur olarak, yönetilebilir bir öğrenme biçiminde ele alınabilir ve performans üzerinde olumlu katkı sağladığı varsayılabilir. Üretim faktörleri içinde başlı başına en önemli faktör haline gelen bilgi ve buna dayalı varlıkları yönetmek, işletmelerin önündeki en önemli görev haline gelmiştir (Stewart, 1997; 24). Bu bağlamda; örgütsel öğrenme yönetimi; öğrenmeyi, enformasyonun edinimi, dağılımı, yorumlanması, kullanımı ve örgütsel bellek aşamalarından oluşan enformasyon işleme süreci olarak görüp, bilişim teknolojileri ve kültürü de içine alan yönetsel bir perspektif sunmaktadır. Öğrenen örgüt, yönetsel bir perspektif sunan bu yaklaşımın sonunda ulaşılabilecek ideal durumu ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, oluşan bilgi kirliliği ile mücadele ve işlevselliğini yitiren bilgilerin unutulmasını içeren bilgi boşaltmanın etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, öğrenmenin sürekli ve etkin olarak yürütülebilmesi için beşeri ve teknik tüm unsurların koordineli bir biçimde öğrenme faaliyetlerini destekleyecek biçimde yönetilmesini

gerektirmektedir. Zack (1999) 'in de bilgi stratejisi kavramını açıklarken dediği gibi, teknik ve örgütsel inisiyatifler birleştirildiği zaman, bilgi yönetim süreçleri için destekleyici yaygın bir alt yapı sağlayabilir. Bilgi stratejisinin etkin işleyebilmesi sözü geçen unsurların eşgüdümüne bağlıdır. Bu eşgüdüm önerilen model doğrultusunda Şekil 3'te ifade edilmektedir.

Şekil 3: Örgütsel Öğrenme Yönetimi



Öğrenme yönetimi ile doğru bilginin, doğru zamanda, doğru süreçlerle öğrenilmesi sağlanarak performansa olumlu katkı gerçekleştirilebilir.

Öğrenme, bilgi, performans ilişkisini inceleyen yazına bakıldığı zaman, öğrenme ve bilginin her zaman performansla doğru orantılı olduğu sonucunun çıkmadığı görülmektedir. Huber (1991)'e göre; öğrenme her zaman performansı arttırmaz, yanlış öğrenme de gerçekleşebilir. Ayrıca öğrenme her zaman arzu edilen davranışı doğurmayabilir. Bununla birlikte, iyi performansı da öğrenme açıklamayabilir. Öğrenme kısa dönemde performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Örgütsel öğrenme yazını öğrenme ve performans arasındaki bağı belirsiz olduğunu iddia ederken, örgütsel bilgi yazınında ise bilgi eğer rekabetçi avantaj kaynağı olarak tanınırsa, bu durumda performanstaki farklılık açıklanabilmektedir (Lewitt ve March, 1988; 335; Vera ve Crossan, 2003; 133). Sonuç olarak daha fazla bilgi ya da daha fazla öğrenme her zaman daha iyi olmayabilir. Ancak etkin öğrenme ve uygun bilgi, performansı olumlu yönde etkileyebilir. Önerilen modele göre işletme stratejisiyle ve örgütsel bağlamla uyumlu olarak geliştirilen bilgi ve öğrenme stratejisine göre gerçekleşen örgütsel öğrenme süreci performansı olumlu olarak etkileyebilecektir. Böylelikle örgüt için kritik öneme sahip bilgi ve buna bağlı kaynaklar etkin örgütsel öğrenme süreciyle rekabetçi

avantaj sağlayan kaynaklar halinde performans olumlu katkı yapacak hale dönüştürülebilir. Örgütsel öğrenme yönetimi bu anlamda kapsayıcı ve rekabet unsuru sağlayan bir niteliğe bürünmektedir.

Vera ve Crossan'a (2003) göre öğrenme ve bilgi işletme çıktılarının öncülleri olarak vurgulanabilir. Bu noktada bağlamsal değişkenler özellikle stratejik değişkenler modele dahil edilmiştir. İşletmenin iş stratejileriyle öğrenme ve bilgi stratejisi arasında paralellik olması gerekmektedir. Karşılıklı paralellikle; çevre, yapı, kültür, liderlik, strateji gibi örgütsel değişkenler arasındaki uyumlu çalışmanın faydalı olduğu kastedilmektedir. Bu karşılıklı paralellik performans üzerinde bilgi ve öğrenmenin etkisine düzenleyici durumundadır. Buna göre, eğer örgütsel öğrenme ve bilgi işletmenin amacıyla ilgili ve tutarlı değilse olumlu sonuçlar garanti edilemez. İşletmenin öğrenme ve bilgi stratejisi iş stratejisiyle eşleştirildiği takdirde bilgi ve öğrenmenin etkisi pozitif olacaktır.

Bağlamsal değişkenlerin devreye girmesi örgütsel öğrenmeye yönetsel bir bakış açısının getirilmesini gerektirmektedir. Stratejik olarak değer ifade eden bilgidен etkin bir biçimde yararlanmak tüm bu bağlamsal değişkenlerin uyumu ile gerçekleşecektir. Ayrıca örgütsel öğrenme sürecinin sonucunda oluşan performans çıktıları ve bilgi sonucuna göre gerektiğinde işletmenin stratejik ve bağlamsal değişkenlerinin de revize edilmesini buna göre yeni bir bilgi ve öğrenme stratejisinin oluşturulmasını sağlayacaktır.

III. Sonuç Ve Öneriler

Son dönem yönetim yazınında örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, öğrene örgütler ve örgütsel bilgi kavramları sıklıkla kullanılmaktadır. Temelde bilginin içerik ve süreç olarak uygulama ve akademik bakış açılarıyla incelenmesi sonucunda farklılaşmış kavramlardır. Bu çalışmada bu dört temel kavram arasındaki temel farklılık ve benzerlikler incelenerek gerek kuramsal anlamda, gerekse de uygulamaya kolaylık sağlaması açısından çatı bir kavram olarak **örgütsel öğrenme yönetimi** kavramı tartışmaya açılmıştır. Örgütsel öğrenme yönetimi kavramıyla bilişim teknolojilerine sıkışıp kalan bilgi yönetimi yaklaşımlarıyla, liderlik ve kültürel süreçleri önceleyen örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt yaklaşımlarının ötesine geçilebilir ve bir süredir devam eden alanlar arası yakınlaşma çalışmalarına katkı sunabilir. Farklı terminolojilerin kullanılması yerine, benzer hatta aynı konularda benzer terminolojinin kullanılmasıyla anlam birliğine ulaşılması konusunda ipuçlarını görmekteyiz.

Örgütsel öğrenme yönetimi ile işletme konteksti (bağlamı) ve stratejisiyle uyumlu, bilgi ve öğrenme stratejisi belirlenebilir. Öğrenme, kültür, yapı, strateji, vs. örgütsel kontekstle (bağlam)

yakından bağlantılı olduğu için, yönetsel bir bakış açısıyla konuya yaklaşılması gerekmektedir. Örgütsel bağlamla uyumsuz öğrenme, etkin olmayan bir öğrenme türüdür. Bu da amaçlara ulaşılmasını engeller. Bu model aynı zamanda zaman ve kaynak israfına yol açabilecek öğrenme hatalarının önüne geçilmesinde de önemli bir işlev görebilecektir.

Öğrenme-performans ilişkisinin de incelendiği çalışmada, öğrenme ve performans arasında belirsiz olan bağın olumlu olması açısından önerilen modelin önemli katkılarda bulunabileceği iddia edilebilir. Örgütsel öğrenmenin etkin biçimde yönetilmesiyle birlikte bilgi temelli kaynak ve yeteneklerden en üst düzeyde yararlanmak ve rekabet avantajının elde edilmesi söz konusu olabilecektir. Ayrıca örgütsel öğrenme yönetimi modelinde verilen geri besleme süreçleriyle birlikte de her an kendini güncelleyen bir sistem kurulmuş olacaktır.

Bu model, uygulayıcılar açısından, bilgi yönetiminin uygulanması olarak bilişim teknolojilerini odak alan yönetim anlayışlarıyla, örgütsel öğrenme uygulaması olarak, liderlik geliştirme, değişim yönetimi, eğitim, öğretim faaliyetlerini odak alan yönetim anlayışlarının çok boyutlu olarak yeniden değerlendirilmesini sağlayabilir. Böylece işletmeler amaçlarına sosyal ya da teknik süreçleri ihmal etmeden veya bunlardan birinden vazgeçmeden daha etkin biçimde ulaşabilirler. Yine yönetilebilir örgütsel öğrenme bakış açısıyla konuya yaklaşılması bilgiye dayalı kaynak ve yeteneklerden daha etkin biçimde yararlanılması ve işletme için son derece önemli olan performans hedeflerine ulaşılması söz konusu olabilecektir.

Gelecekteki çalışmalar açısından konu değerlendirildiğinde, gerek öğrenme, örgütsel bağlam ve strateji ilişkileri gerekse de öğrenme-performans ilişkisi bakımından sunulan modellerin test edilmesi ve geliştirilmesi sağlanabilir. Yine örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme kavramlarının ortak bir çatı altında incelenebileceği ve anlam birliğini içeren, bu alanların birbirlerine katkılarını arttıran ortak terminoloji konusunda çalışmalar geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- AGGESTAM, Lena (2006); "Learning Organization Or Knowledge Management – Which Came First, The Chicken Or The Egg?", Issn 1392 – 124x Information Technology And Control, 2006, Vol.35, No.3a
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy (1999); "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, And Benefits", Communications of the Associatin for Information Systems, Vol:1, Article: 7; February
- AYBAS, Meryem (2007); Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007
- BHATT, Ganesh D. (2002); "Management Strategies For Individual Knowledge and Organizational Knowledge", Journal of Knowledge Management, Vol: 6, No: 1, pp:31–39
- BOLLINGER, Audrey S.; SMITH, Robert D. (2001); "Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset", Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number:1, pp. 8–18
- BROWN, John Seely; DUGUID, Paul (1991); "Organizational Learning And Communities-of-Practice: Toward a Unifield View of Working, Learning, and Innovation", Organization Science, Vol: 2, No: 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp: 40–57
- BURNES, Bernard; COOPER, Cary; WEST, Peny (2003); "Organizational Learning: The New Management Paradigm?", Management Decision, 41/5
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution", Academy of Management Review, 24, 3, 522-537.
- CROSSAN, M.; GUATTO, T. (1996) "Organizational Learning Research Profile". Journal of Organizational Change Management, 9, 1, 107–112.
- ÇİVİ, Emin (2000); "Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review", Marketing Intelligence & Planning, 18/4, 166–174
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. (1984); "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2. (Apr., 1984), pp. 284–295.
- DODGSON, Mark (1993); "Organizational Learning: A Review of Some Literatures" Organization Studies, 14 (3), 375–394.
- DOVE, Rick (1999); "Knowledge Management, Response Ability, And The Agile Enterprise" Journal Of Knowledge Management, Volume:3, Number 1, 1999 pp:18–35
- EASTERBY-SMITH, Mark (1997); "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", Human Relations, Vol. 50, No. 9, 1997
- EASTERBY-SMITH, Mark, CROSSAN, Mary; NICOLINI, Davide (2000); "Organizational Learning: Debates Past, Present And Future", Journal of Management Studies 37:6 September

- EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES Marjorie (2003); "Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management", Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Edited By; Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles, Blakwell Publishing 2003
- GARAVAN, Thomas (1997). "The Learning Organization: A Review and Evaluation", The Learning Organization, 4 (1), 18-29.
- GILGEOUS, Vic; Operations and The Management of Change, Pitman Publishing, University of Nothingam, London 1997
- GOH, Swee C. (2001); "The Learning Organization: An Empirical Test Of A Normative Perspective", Int'l. J. Of Org. Theory & Behav., 4(3&4), 329-355
- GORELICK, Carol (2005); "Organizational Learning vs. The Learning Organization: A Conversation With A Practitioner", The Learning Organization, Vol. 12 No. 4, 2005 pp. 383-388
- GRANT, Robert M. (1996); "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm.(Winter, 1996), pp. 109-122.
- GUPTA, Babita; IYER, Lakshmi S.; ARONSON, Jay E. (2000); "Knowledge Management: Practices and Challenges", Industrial Management & Data Systems, 100/1 (2000) 17-21
- GÜLENC, İ. Figen (2003); "İşletme ve Bilgi Ölçeği Çerçevesinde Bilginin Etkin Kullanımı ve Bilgi Ağları", Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003 Derbent İzmit
- GÜMÜSTEKİN, Gülten Eren (2004); "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:18, Sayı:3-4, Yıl: 2004 Erzurum
- HUBER, George P. (1991); "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures" Organization Science, 2 (February), 88-115.
- JUNNARKAR, Bipin (2002); "Introduction: Sharing and Building Context", Knowledge Management Classic and Contemporary Works, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002
- KING, William R.; CHUNG, T. Rachel; HANEY, Mark H. (2006); "Knowledge Management and Organizational Learning", Editorial, Omega
- KOÇEL, Tamer (2003); İşletme Yöneticiliği, 9.Bası Beta Yayınları, İstanbul 2003
- LEE, Ching Chyi; YANG, Jie (200); Knowledge Value Chain, Journal of Management Development, Vol: 19, No: 9, pp: 783-793
- LEVITT, Barbara; MARCH, James G. (1988); "Organizational Learning" Annual Review of Sociology, Vol. 14., pp. 319-340.
- LOERMANS, Jozef (2002), "Synergizing The Learning Organization and Knowledge Management", Journal of Knowledge Management, Volume: 6, Number: 3, 2002, pp: 285-294

- LOPEZ, Susana Perez; PEON, Jose Manuel Montes; ORDAS, Camilo Joje Vazquez (2004); *Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning*, Journal of Knowledge Management, Volume: 8, Number: 6, 2004, pp: 93–104
- MASKELL, Peter; MALMBERG, Anders (1999); “Localised Learning and Industrial Competitiveness”, Cambridge Journal of Economics, 1999,29, 167–185
- McELROY, Mark (2002); *The New Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Boston 2002
- McNIFF, Jean; Whitehead, Jack (2000); *Action Research in Organisations*, Routledge, London
- NONAKA, Ikujiro. (1991). “The Knowledge Creating Company”. Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Pres 1998, Boston
- NONAKA, Ikujiro (1994); “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, Organization Science, Vol: 5, No: 1, February 1994
- ÖRTENBLAD, Anders (2001); “On differences between organizational learning and learning organization”, The Learning Organization, Volume: 8, Number: 3, 2001. pp. 125–133
- ÖZER, Pınar Süral (2001), *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- ÖZER, Pınar Süral; ÖZMEN, Ömür; SAATÇIOĞLU, Ömür (2004); “Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, SBE Dergi, Cilt 6, sayı 1, 01 Ocak- 31 Mart 2004
- PEMBERTON, Jonathan D.; STONEHOUSE, George H.; “Organisational learning and knowledge assets an essential partnership” The Learning Organization, Volume 7. Number: 4. 2000. pp. 184–193
- ROMME, Georges; DILLEN, Ron (1997); “Mapping the Landscape of Organizational Learning”, European Management Journal, Vol. 15, No. I, pp. 68–78, 1997
- ROWLEY, Jennifer (1999); “What Is Knowledge Management?”, Library Management, Volume 20, Number 8, pp. 416–419
- ROWLEY, Jennifer (2000); “From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur” Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 1, pp: 7-15
- SEYMEYEN, Oya Aytemiz; BOLAT, Tamer (2002); *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SENGE, Peter (2002); “Reflection on A Leader’s New Work: Building Learning Organizations”, “Knowledge Management Classic and Contemporary Works, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002
- SKYRME, David J. (2001); “Developing a Knowledge Strategy: From Management to Leadership”, Knowledge Management Classic and

- Contemporary Works, Edited by Darly Morey, Mark Maybury, and Bvahani Thuraisingham, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, 2001
- STEWART, Thomas A. (1997); Entellektüel Sermaye, Kuruluşların Yeni Zenginliği, Kontent Kitap, BZD Yayıncılık, Çeviren: Nurettin Elhüseyni
- SUN, Peter Y. T.; SCOTT, John L. (2002); “Exploring The Divide-Organizational Learning And Learning Organizations”, The Learning Organization, Vol: 10, No: 4, pp: 202-215
- ŞİMŞEK, Şerif (2002); Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 7. Baskı, Günay Ofset, Konya
- TSANG, Eric W. K. (1997); “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, Human Relations, Vol. 50, No.1
- TÜRK, Murat (2003); Küreselleşme Sürecinde Bilgi Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- ULRICH, Dave, TODD, Jick, GLINOW, Mary Ann Von (1993); “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Fall, 52–67.
- VERA, Dusya; CROSSAN, Mary (2003); “Organizational Learning and Knowledge Management: Toward on Integrative Framework”, Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Edited By; Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles, Blakwell Publising 2003
- YAHYA, Salleh; GOH, Wee-Keat (2002); “Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”, Journal Of Knowledge Management, Volume: 6, Number:5 2002, pp; 457- 468
- YAKUT, Fatih (2003); “Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar”, Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı 17–18 Mayıs 2003 Derbent İzmit
- ZACK, Michael H. (1999); “Developing A Knowledge Strategy”, California Management Review; Spring, 41, 3; ABI/INFORM Global, pg. 125–145.