

ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARIYLA İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

VELİ DENİZHAN KALKAN

Araş. Gör., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi,
Strateji Bilimi Bölümü

ÖZET

Örgütsel öğrenme süreci yönetim literatüründeki temel tartışma başlıklarından birini oluşturmaktadır ve daha iyi anlaşılması örgütler açısından önem taşımaktadır. Her ikisi de örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer alan örgütsel zekâ ve örgütsel bilgi üretimi, öncül ve sonuç rolleri itibarı ile, örgütsel öğrenme ile ilişkilidir. Bununla birlikte, her birine ilişkin literatür görece bağımsız bir gelişim içindedir. Öncül niteliğinde bir yeterlilik olarak örgütsel zekâyı ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan kritik bir sonuç olarak örgütsel bilgi üretimini örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendiren bir yaklaşımın geliştirilmesi örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışma literatür değerlendirmesinden hareket ederek söz konusu yaklaşımın geliştirilmesine katkı sağlamaya yoğunlaşmıştır. Çalışmada birbiriyle ilişkili bu üç alandaki (örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi üretimi) literatürün ortaya koyduğu temel bulgular ele alınarak değerlendirilecek ve ileri araştırmalar için yararlı olabilecek kavramsal bir çerçeve sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel zekâ, örgütsel bilgi üretimi.

ABSTRACT

Organizational learning process constitutes one of the main discussion points in management literature and comprehending it is vital for organizations. Organizational intelligence and organizational knowledge creation, both of which are located within the integrity of organizational learning process, are related with organizational learning functioning as antecedent and consequence respectively. However, literature regarding each concept has a relatively independent progress. Developing an approach that evaluates organizational intelligence and organizational knowledge creation, functioning as an antecedent capability and a critical consequence displayed at the organizational level respectively, within the integrity of organizational learning process will contribute to the further understanding of the organizational learning process. This paper concentrates on developing the mentioned approach based on an extensive literature review. The main findings of the literature regarding these three subjects (organizational intelligence, learning, and knowledge creation) are evaluated and a conceptual framework for further research is offered.

Key Words: *Organizational learning, organizational learning process, organizational intelligence, organizational knowledge creation.*

1. GİRİŞ

İşletmelerdeki örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılması hem örgütsel davranışın daha iyi anlaşılmasını sağlayacak, hem de daha iyi bir işleyiş için gerçekleştirilmesi gereken yönetsel müdahalelere ilişkin ipuçları sunacaktır. Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin çalışmalar tek bir çizgide ilerlememekte, farklı hareket noktalarından kalkarak gerçekleştirilmektedir. Bu gelişim seyri öğrenme gibi karmaşık bir sürecin daha iyi anlaşılması açısından yararlıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak yeterliliklere ve örgütsel öğrenmenin sonuçlarına ilişkin çalışmalar da en az dolaysız biçimde öğrenme süreci üzerinde yoğunlaşan çalışmalar kadar önem taşımaktadır. Örgütsel zekâ örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan temel bir yeterliliği ifade etmektedir (Glynn, 1996; McMaster, 1996; Akgün, Lynn ve Byrne, 2003). Dolayısıyla örgütsel zekâ, örgütsel öğrenmenin bir öncülü olarak değerlendirilebilir. Bu alandaki çalışmalar örgütsel öğrenme çalışmalarını geliştirici bir potansiyele sahiptir. Öte yandan, örgütsel öğrenme yeni örgütsel bilgi üretiminin önünü açıcı bir niteliğe sahiptir. Örgütsel bilgi üretimi örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri ve rekabet avantajlarını oluşturabilmeleri/sürdürebilmeleri açısından yaşamsal önem taşımaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Li ve Gao,

2003). Bu bağlamda, örgütsel bilgi üretimi örgütsel öğrenmenin temel sonuçlarından birini ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi, örgütsel zekâ ve örgütsel bilgi üretimi -öncül ve sonuç rolleri itibarı ile- örgütsel öğrenme ile ilişkilidir. Her ikisi de örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde yer almaktadır. Bununla birlikte, her birine ilişkin literatür görece bağımsız bir kanaldan ilerlemektedir. Öncül niteliğinde bir yeterlilik olarak örgütsel zekâyı ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan kritik bir sonuç olarak bilgi üretimini örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendiren bir yaklaşımın geliştirilmesi, örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışma literatür değerlendirmesinden yararlanarak söz konusu yaklaşımın geliştirilmesine katkı sağlamaya yoğunlaşmıştır. Çalışmada birbiriyle ilişkili bu üç alandaki (örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi üretimi) literatürün ortaya koyduğu temel bulgular ele alınarak değerlendirilecek ve ileri araştırmalar için yararlı olabilecek kavramsal bir çerçeve sunulacaktır.

2. ÖRGÜTSEL ZEKÂ

Genellikle bireylerin bilişsel yetenekleriyle ilişkilendirilen zekâ kavramı, son zamanlarda kolektif düzeylerde de incelenmeye başlanmış ve bunlar arasında örgütsel düzey ön plana çıkmıştır (Glynn, 1996; Nash, 2005). Literatürde örgütsel zekânın öğrenme gibi kapsamlı örgütsel süreçlerin temelini oluşturduğu ve firmanın yenilikçiliğini önemli ölçüde belirlediği -açık ya da örtülü bir biçimde- öne sürülmektedir (McMaster, 1997; Clegg, 1999). Örgütsel zekâ çalışmalarını etkileyen ana unsur bireysel zekâ alanındaki çalışma ve gelişmelerdir. Dolayısıyla örgütsel zekânın ne olduğunu anlamak için öncelikle bireysel zekânın üzerinde durulmalıdır.

2.1. Bireysel Zekâ

Örgütsel zekâ tanımlamaları genellikle bireysel zekâ tanımlarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir (Glynn, 1996; Yolles, 2005). Tali konuların değerlendirilişinde ayrılıklar ve tanımlama biçimlerinde farklılıklar söz konusu olmakla birlikte, literatür -bireysel-zekânın bireyin enformasyon işleme kapasitesi ve çevreye uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği olduğu hususunu genellikle kabul etmektedir (Glynn, 1996; Sternberg ve Kaufman, 1998; Schlinger, 2003). Duygusal zekâ olarak adlandırılan "kendisinin ve diğerlerinin duygularından etkili bir biçimde yararlanma yeteneği" de zekânın bütünlüğü içinde düşünülmektedir (Dulewicz ve Higgs, 2000; Quebbeman ve Rozell, 2002). Günümüzde, zekânın tek bir genel

yetenek (g) faktöründen ziyade farklı bileşenlerden oluştuğunu ve her bir bileşene ait çeşitli faktörlerin varlığının söz konusu olduğunu savunan yaklaşım giderek daha yaygın biçimde kabul görmektedir (Sternberg, 1984; Mayer, Caruso ve Salovey, 2000; Schlinger, 2003; Gardner, 2003). Dolayısıyla zekânın değişik bileşenlerden oluşan bir bütünlük olarak değerlendirilmesi daha gerçekçi olacaktır. Göz önünde bulundurulması gereken temel bileşenler ise *enformasyon işleme kapasitesi*, *adaptasyon yeteneği* ve *duygusal zekâdır*.

2.2. Örgütsel Zekâ Kavramı

Örgütsel zekâ örgütün enformasyonu işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilenleri çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Nevis, DiBella ve Gould, 1995; Glynn, 1996; McMaster, 1996; Halal, 1997; Schwaninger, 2001). Örgütsel semboller, etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekâyı içermekte ve dağıtmaktadır (Glynn, 1996). Çalışmalar, örgütsel zekânın örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi neticesinde ortaya çıkan sosyal bir sonucu ifade ettiğini belirtmektedir (Choo, 1995; Glynn, 1996; Halal ve Kull, 1998). Dolayısıyla, örgütsel zekânın sosyal bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu sosyal yapının insan duygularından bağımsız bir işleyişe sahip olması düşünülemez (Domagalski, 1999; Akgün, Lynn ve Byrne, 2003). Duygular yalnızca insanlar açısından değil örgütler açısından da önemlidir. Örgütün sosyal var oluşu duygular söz konusu olmaksızın gerçekleşemez (Domagalski, 1999; Vince, 2001). Bu yüzden, duygusal zekâ kavramının içerdiği yetenekler de örgütsel zekânın bütünlüğü içinde değerlendirilmelidir. Bireysel zekâ kavramının zihinsel ve bilişsel aktivitelerin gerçekleştirilebilmesini sağlayan temel bir yeteneği ifade etmesi gibi, örgütsel zekâ kavramı da örgütün bir bütün olarak çevresel baskı ve talepler karşısındaki etkili yanıt üretme yeteneğini ifade etmektedir.

2.3. Örgütsel Zekânın Bileşenleri

Örgütsel zekânın bileşenlerinin belirlenmesi konusunda, ampirik verilerle desteklenen kapsamlı bir çalışma henüz gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte; yapılan çalışmalar bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilintili unsurların örgütsel zekânın bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. McMaster'a (1996) göre bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler örgütsel zekânın boyutlarını temsil etmektedir. Kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama, yorumlama, davranış uyarlama gibi unsurlar da

örgütsel zekânın bileşenleri olarak önerilmiştir (Choo, 1995; McMaster, 1996; Halal ve Kull, 1998; Veryard, 2000; Erçetin, 2002). Önerilen unsurların çoğunun örgütün enformasyon işleme ve uyum sağlama süreçlerinin teknik, sosyal ve kültürel yönleri ile ilişkili oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu unsurların ifade ettikleri örgütsel yeterlilikler “enformasyon işleme kapasitesi” ve “adaptasyon yeteneği” başlıkları altında sınıflandırılabilir. Literatürde önerilen bileşenlerin bir kısmı ise duygusal zekâ kavramının içerdiği yeteneklerle ilintilidir. Dolayısıyla, örgütsel zekânın temel bileşenleri olarak “*örgütsel enformasyon işleme kapasitesi*”, “*örgütsel adaptasyon yeteneği*” ve “*kolektif duygusal zekâ*”nın önerilmesi yerinde olacaktır. Bu yaklaşım işlevsel ve literatürdeki dağınık tespitleri toparlayıcı niteliktedir.

2.4. Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Öğrenme

Örgütsel zekâ kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yoğunlaşması örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. 1990’lı yıllarla birlikte örgütsel öğrenme ve ilişkili literatürlerdeki pek çok çalışma -çoğunluğu örtülü bir biçimde de olsa- örgütsel zekânın önemine işaret etmeye başlamıştır (Senge, 1990; Cohen ve Levinthal, 1990; Walsh ve Ungson, 1991). İlerleyen çalışmalarda zekânın üzerinde açık bir biçimde durulmuş; zekâ öğrenmeyi de etkileyen bir nitelik, çerçeve yahut proses olarak ele alınmış; zekâyı tanımlamaya ve bileşenlerini belirlemeye yönelik bir araştırma sürecini teşvik edecek, bu süreç için yararlı olabilecek bulgular ve tartışma verileri sunulmuştur (Glynn, 1996; Akgün, 2001; Akgün, Lynn ve Byrne, 2003). Zekâ literatürde -açık ya da örtülü bir biçimde- örgütsel öğrenme süreciyle ilişkili, bu sürecin etkili bir biçimde gerçekleşmesine imkân veren bir unsur olarak ele alınmıştır (Cook ve Yanow, 1993; Kim, 1993; Bonthous, 1996; Glynn, 1996; McMaster, 1996; Akgün, 2001; Akgün, Lynn ve Byrne, 2003). Literatür örgütsel zekânın örgütsel öğrenme sürecinde enformasyonun edinimini, dağıtılmasını, uygulanmasını ve anlamlandırılmasını olumlu yönde etkilediğini kaydetmekte ve sürecin içindeki diğer pek çok aşamanın arka planında örtük biçimde kendini hissettirdiğini ifade etmektedir (Glynn, 1996; Akgün, 2001). Dolayısıyla, literatür örgütsel zekânın örgütsel öğrenmenin öncülü olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

3.1. Örgütsel Öğrenme Tanımları

Örgütsel öğrenme alanında, alanın gelişim sürecinin erken aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları yararlı olabilecek bir

birliğe kavuşturma ve aynı zamanda farklı yaklaşımların sunduğu bakış açılarının zenginliğinden faydalanma arayışları birlikte var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi ve örgütsel öğrenmenin işletme performansına olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusu olmakla birlikte, kavramın tanımlanması hususunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği mevcut değildir (Fiol ve Lyles, 1985; Robey, Boudreau ve Rose, 2000). Örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisi arasında ayırım yapabilmeye güçlüğü yararlı ve kapsayıcı bir tanımın geliştirilmesini zorlaştırmaktadır (Robey, Boudreau ve Rose, 2000).

Erken tanımlama çabalarında genellikle örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinliğe olan katkısı ön plana çıkmıştır. Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak ifadelendirmiştir. Stata’ya (1989) göre örgütsel öğrenme çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için işletme bünyesine entegre edilmesidir. Huber (1991) ise örgütsel öğrenmeyi “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesi” olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre, öğrenme öğrencinin 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), kapsamlı literatür taramasında örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin öne sürdüğü temel tezlerini farklı disiplinlerde ulaşılan sonuçlarla da desteklemiştir. Örgütsel öğrenme enformasyonun/bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılabilir bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991).

Huber’in (1991) öğrenme ile örgütsel etkinliğin geliştirilmesi arasında var olduğu kabul edilen zorunlu olumlu ilişkiyi reddeden, enformasyona/bilgiye ve örgütsel hafızaya önem atfeden ve örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak ele alan bu yaklaşımı daha sonraki pek çok çalışmaya da temel oluşturmuştur. Bu çerçevede, daha gelişkin ve kapsayıcı bir tanım Robey, Boudreau ve Rose (2000) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada örgütsel öğrenme, -bireysel ve grupsal düzeyler gibi- farklı öğrenme düzeylerinden ayırt edilmek üzere, örgütsel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Robey, Boudreau ve Rose, 2000). Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde Robey, Boudreau ve Rose’un (2000) sunduğu tanımın -bilgi kavramı dâhil edilerek geliştirilmiş- bir modifikasyonunun gelişkin ve operasyonel bir örgütsel

öğrenme kavramsallaştırmaya ulaşmayı sağlayacağı görölmektedir. 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.

3.2. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Aşamaları

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber (1991) ve Dixon'ın (1992) öğrenmenin örgütsel düzeydeki 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 aşamasında örgüt ilgili enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Edinim hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanabilmektedir (Daft ve Weick, 1984; Bedeian, 1986). Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni enformasyon/bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır (Romme ve Dillen, 1997). Farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmektedir, her koşulda işletme için avantaj sağlayabilecek bir enformasyon edinim türü söz konusu değildir (Huber, 1991). Enformasyon edinimini *enformasyonun yayılması* aşaması takip eder. Enformasyonun/bilginin dağıtılması ve yaygınlaştırılması olarak da ifade edilebilecek olan bu safha farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Enformasyon/bilgi hem resmi hem de gayri resmi kanallar vasıtasıyla dağıtılabilmektedir (Tippins ve Sohi, 2003). Enformasyonun etkili bir biçimde yaygınlaştırılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını artırmaktadır (Huber, 1991). Enformasyonun değişiminin ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile doğru orantılıdır (Garvin, 1993; Davenport ve Prusak, 1998).

Enformasyonun yorumlanması ve anlamlandırılması aşaması “enformasyonun anlamlandırılma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Bu süreç, yaratıcılığın ön planda olduğu bir süreçtir (Dixon, 1992). Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Bilginin farklı yorumlanma tarzları ortaya koyulabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Huber, 1991). *Enformasyonun saklanması ve yeniden değerlendirilmesi* aşaması ise örgütsel hafızanın fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir safhayı 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 ve Ungson, 1991; Stein, 1995). Saklanan enformasyon/bilgi organizasyonun gelecekteki algılayış biçimleri ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması işletme için oldukça önemlidir (Dixon, 1992).

3.3. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Üretimi

Örgütsel öğrenmede -operasyonel tanımlama amaçlı olarak aşamalardan söz edilmekle birlikte, süreçte ardışıklıktan ziyade süreklilik ve karşılıklı etkileşimin varlığının egemen olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Dixon, 1992). Örgütsel öğrenme süreci, 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 sürecinde gerçekleşen karmaşık işlemler ve örgüt dışı aktörlerin de içinde yer aldıkları etkileşimler neticesinde yeni örgütsel bilgi üretimi mümkün olmaktadır. Ancak örgütsel öğrenme literatürü, örgütsel bilgi ile birebir ilişkili olmasına karşın, bu bilginin nasıl üretildiği konusunda açık göstergelere sahip değildir. Daha ziyade, spesifik örgütsel bilgi üretiminin altyapısını oluşturan örgütsel enformasyon işleme süreçleri üzerinde odaklanmıştır. Örgütsel bilgi üretimi literatürü ise örgütsel bilginin hangi koşullarda ve hangi aşamalardan geçerek üretildiği ile ilgilenir.

4. ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ

Bilgi, anlamlı enformasyon olarak nitelendirilmektedir (Bhatt, 2001; Van Beveren, 2002). İşletmedeki her bir çalışan çeşitli açık ve örtülü

bilgilere sahiptir. Açık bilgi biçimsel olarak ifade edilebilen bilgi türüdür (Davenport ve Prusak, 1998). Örtülü bilgi bireylerin sözle (yahut başka türlü de olsa formel bir şekilde) ifade edemedikleri, yeteneğe ve tecrübeye dayalı bilgilerini tanımlamaktadır (Linde, 2001; Castillo, 2002). Bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde yeni örgütsel bilgi üretilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama ve Konno, 2000; Yim, Kim, Kim ve Kwahk, 2004). Bu etkileşim süreci; içinde örgüt kültürü, teknoloji, yapısal nitelikler ve strateji gibi unsurların da etkili olduğu bir tür örgütsel öğrenme sürecini ifade etmektedir. Örgütsel bilgi üretimi altı temel aşamadan oluşmaktadır: (1) Bireysel Bilginin Geliştirilmesi, (2) Örtülü Bilginin Paylaşılması, (3) Kavram Yaratma, (4) Kavramların Sınanarak Doğrulanmaları, (5) Arketip (İlk Örnek) İnşa Etme, (6) Bilginin İletilerek Örgüt İçinde Dağıtılması.

4.1. Bireysel Bilginin Geliştirilmesi

Örgütsel bilgi üretimi sürecinde bireysel bilgi -özellikle de bireylerin örtülü bilgisi- temel unsurdur. Dolayısıyla, bilgi üretiminin gerçekleşebilmesi için kritik önem taşıyan örtülü bireysel bilginin geliştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin örtülü bilgilerinin kalitesi başlıca iki faktöre bağlıdır. Bunlar, bireyin deneyiminin çeşitliliği ve bilginin bütünsel tecrübî bilgi niteliğinde olmasıdır (Nonaka, 1994). Bilginin bütünsel tecrübî nitelik taşıması, bireyin kendisi yoluyla bilgiyi edindiği tecrübenin niteliğine bağlıdır. Bu tecrübe derin bir adanmışlıkla beslenen, hem zihinsel hem de bedensel anlamda bir yoğunlaşmanın ürünü olmalıdır. Ancak böylesine bütünlüklü bir biçimde edinilmiş örtülü bilgi örgütsel bilginin geliştirilmesinde yararlı olabilecektir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Öte yandan, bireylerin örtülü bilgilerinin geliştirilmesi için açık bilgi ediniminin önündeki engeller de kaldırılmalı, teknolojik araçların bu yönde yardımcı olmaları sağlanmalıdır.

4.2. Örtülü Bilginin Paylaşılması

Örgüt içinde farklı geçmişlere, bilgi birikimlerine, dünya görüşlerine, zihinsel yapılar ve motivasyonlara sahip birçok insan bulunmaktadır. Organizasyon açısından en kıymetli hazineyi oluşturan bu insanların örtülü bilgileri bir araya getirilmediği müddetçe bilgi üretimi gerçekleştirilemeyecektir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Nonaka ve Konno, 1998). Örtülü bilgiyi paylaşabilmek için ortak bir alan gerekmektedir. Ortak alan, bilgi üretim süreci için gerekli olan aktivitelerin ve yaşanan paylaşımların gerçekleşmesine imkân sağlayan fiziksel, sanal, zihinsel ortamların kavramsal bir bileşimini ifade etmektedir (Kakihara ve Sorensen, 2002; Caloghirou, Kastelli ve

Tsakanikas, 2004). Ortak alandaki teşrik-i mesainin verimli ve mümkün olduğunca kapsayıcı olması gerekir. Çalıştığı bölüm ve hiyerarşik konumu ne olursa olsun, her bir çalışanın bu alana bir şeyler katması oldukça önemlidir. Hatta bu ortak alana örgüt dışı aktörlerin katkıda bulunması da bilgi üretimini güçlendirebilir (Nonaka, 1994). Yönetim, çalışanlara özerklik sağlayarak süreci desteklemelidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

4.3. Kavram Yaratma

Kavram yaratmak için, öncelikle, ortak alandaki etkileşim ve paylaşımlar sonucunda karşılıklı güvenin ve ortak bir zihinsel modelin meydana getirilmiş olması gereklidir (Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Böylelikle bireyler artık birlikte bilgi üretme yeterliliğine sahip bir duruma gelmiş olacaktırlar. Kavram yaratma sürecinde çeşitli akıl yürütme yöntemleri kullanılmaktadır. Çalışanlar tekil olgulardan genel kavramlara doğru ilerleyebilirler. Aynı zamanda, bir takım genel verilerden tekil çıkarımlara doğru hareket ederek üretilecek kavramların altyapısını oluşturabilirler (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Kavram yaratma süreci çalışanların birlikte gerçekleştirdikleri bir süreçtir. Dolayısıyla, işbirliğini gerektirmektedir. Çalışanlar arasındaki çeşitlilik, farklı bakış açılarını kavram yaratma sürecine taşıyarak bilgi üretim sürecini zenginleştirmektedir. Örgütte zengin bir enformasyon birikiminin bulunması da kavram yaratma aşamasını desteklemektedir (Bonifacio ve Molani, 2003).

4.4. Kavramların Sınanarak Doğrulanmaları

Kavramların sınanarak doğrulanmaları, kavramların örgüt ve toplum açısından anlam ve değer ifade edip etmediklerinin test edilmesidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Kavramların anlam ve değerlerini belirleyecek standartların tespit edilmesi önemli bir sorundur. Bu standartlar niceliksel olabildikleri gibi niteliksel de olabilmektedirler. Örneğin ticari kuruluşlarda yaratılan bir kavram ve/veya bu kavramdan hareketle ortaya koyulmuş ürün vb çeşitli çıktılar; maliyetler, kar marjı, büyüme oranı gibi somut ölçütlerle ilişkilendirilerek değerlendirilebilir. Standart olarak daha sübjektif ölçütler de ele alınabilir. Bunlar genellikle değerlerle, değer sistemleriyle, örgüt kültürüyle ilişkili unsurlardır. Doğrulama standartlarının kendi aralarında tutarlı olmaları gerekir. Bu standartlar aynı zamanda örgütün amaçları, vizyonu ve stratejisi ile de uyum içinde olmalıdırlar. Toplumsal değerlerle uyum da bir diğer önemli faktördür. Zira organizasyon kendi özel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken toplumsal çıkarları da gözetmek durumundadır (Nonaka, 1994).

4.5. Arketip (İlk Örnek) İnşa Etme

Bu aşamada sınanmış ve teyit edilmiş olan kavram somut bir forma büründürülerek bir ön ürüne, ilk örneğe, diğer bir ifadeyle arketipe dönüştürülür. Arketip, eğer yeni ürün geliştirme süreci söz konusuysa bir prototipi, hizmet veya örgütsel işleyiş süreçlerinde bir yenilik söz konusuysa işleyiş mekanizmasının bir modelini ifade eder (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Organizasyonlarda yeni ürün geliştirme sürecinde prototip oluşturmak için organizasyonun üretim, kalite kontrol, pazarlama, ar-ge vb çeşitli departmanlarındaki uzmanlar bir araya gelir, yeni ürünün ilk örneğini fiili olarak oluşturma sürecine katkıda bulunurlar. Yeni hizmet veya örgütsel yapı biçimi oluşturma çabalarında da, uzmanlar bir araya gelerek modeli inşa etmelidirler. Bu çabalarda - yeni ürün geliştirme çalışmalarına kıyasla- insan kaynakları, stratejik planlama vb fonksiyonlardan sorumlu departman ya da birimlerin rolleri daha belirgindir.

4.6. Bilginin İletilerek Örgüt İçinde Dağıtılması

Bu aşama, bilgi üretimi sürecinde oluşturulan, sınanan ve ilk örnek formu inşa edilen kavramın örgüt içinde ve dışında dolaşıma açılması aşamasıdır. Böylelikle ontolojik düzlemde yeni bir bilgi üretim döngüsü başlatılmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Zira bilginin örgüt içindeki yatay ve dikey dolaşımı yeni bir örgütsel bilgi üretimi döngüsünü tetikleyecektir. Belirli bir bölümde üretilen bilgi başka -ve belki ilk planda hiç akla gelmeyecek- bir bölümde çok önemli bir girdi olarak işlev görebilecektir. Bunun sonucunda ikinci bölümde yeni örgütsel bilgi üretilmesi kolaylaşabilecektir. Özellikle yeni üretim teknikleri ve bu tekniklere ilişkin bilgiler şaşırtıcı ölçüde geniş bir kullanım yaygınlığına erişebilmektedirler. Bu teknikler üretim sürecinin bütün bölümlerinde işlevsel olmasa da, tekniklere ilişkin bilgiler başka teknolojilerin ve araçların kullanımını daha etkin kılarak yeni bilgi üretimine yol açabilmektedirler (Zack, 1999).

4.7. Bir Bütün Olarak Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci

Örgütsel bilgi üretimi süreci, birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır. Kavramsallaştırma açısından böyle bir bölümlendirme yanlış olmamakla birlikte, gerçekte süreç içindeki aşamalar zaman zaman birbirleriyle kesişebilmekte, süreç içinde geri dönüşler yahut bazı aşamaları atlayacak biçimde ileri sıçrayışlar mümkün olabilmektedir. Örgütsel bilgi üretimi süreci formüle edilebilmesi zor bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle, aslında belirgin bir sona ve sınır çizgisine sahip olmayan, döngüsel, sadece bilgiyi üreten

organizasyonu değil bu organizasyonun çevreyle etkileşim yüzeylerini de kapsayan bir süreçtir (Nonaka, 1994). Örgütün ürettiği bilgi genellikle örgüt içinde kalmaz, kalamaz. Zira örgüt çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Diğer organizasyonlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler vb unsurlar örgütün bilgi üretiminden etkilenirler (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

5. DEĞERLENDİRME: ÇIKARIMLAR, SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması, örgütsel davranışın ve örgütlerin çeşitli yaşamsal süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve organizasyonun performansını artırıcı potansiyele sahip bir etki yaratacaktır. Bu ise, sadece yalın öğrenme olgusunun değil, bir bütün olarak sürecin anlaşılmasıyla mümkündür. Öğrenme olgusunu mümkün kılan öncüller ve öğrenme olgusunun ortaya çıkardığı kritik örgütsel sonuçlar örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içinde değerlendirilmelidir. Bu çalışma, örgütsel zekâ ve bilgi üretimi kavramlarını örgütsel öğrenme sürecinin bütünlüğü içerisinde değerlendiren bir bakış açısından hareket ederek, söz konusu kavramların ifade ettikleri süreçler ve bu süreçlerdeki temel aşamalar üzerinde durdu. Çalışmada, literatürün üç başlığa ilişkin temel bulgu ve tespitleri ele alındı. Buna göre, örgütsel zekâ örgütsel öğrenmenin öncülü niteliğindedir. Örgütsel öğrenme ise örgütsel bilgi üretimini mümkün kılar. Şekil 1, ([Sekil – 1 için tıklayınız.](#)) bu çalışma boyunca üzerinde durulan kavramlara ilişkin temel unsur ve aşamaları bir araya getirerek -öncülleri ve sonuçlarıyla- örgütsel öğrenme sürecini özetlemektedir.

Bu çalışmada geliştirilen çerçeve, uygulayıcılar ve araştırmacılar için yararlı olacaktır. Şekil 1’de ifade edilen ve çoğu ilk bakışta gerçek hayattan uzak gibi algılanan kavramlar, pek çok vaka analizi vb çalışmaya dayalı olarak ortaya atılmış ve literatürde yaygınlık kazanmış kavramlardır. Bu kavramların ifade ettiği konuların ciddiye alınması, öğrenme ve bilgi ile ilgili süreçlerin sistematik bir biçimde yapılandırılması firmanın yenilikçi açılımlarını destekleyecektir (Forrester, 2000; Öğüt, 2003). Örgütsel zekâ kapsamındaki yetenekleri geliştirmeye yönelik çalışmalar, sağlıklı ve etkili bir öğrenme sürecinin oluşmasına imkân verecektir (Nevis, DiBella ve Gould, 1995). Bilgi üretimini niceliksel ve niteliksel olarak geliştirmeyi amaçlayan müdahaleler ise, örgütsel öğrenmenin nihai amacına ulaşma ve firma performansını artırma yönünde oldukça belirgin katkısı olan örgütsel bilgi üretimini zenginleştirecektir (Parent, Gallupe, Salisbury ve

Handelman, 2000; Barutçugil, 2002). Üç alandaki (örgütsel zekâ, öğrenme ve bilgi üretimi) gelişimler, bir bütün olarak, işletmenin stratejik bilgi yönetimini gerçekleştirmesini ve dolayısıyla hem teknolojiden etkili bir biçimde yararlanmasını hem de insan kaynaklarını geliştirmesini mümkün kılacaktır (Öğüt, 2003).

Şekil 1’de ortaya koyulanın yalnızca sürecin basitleştirilmiş bir gösterimi olduğu belirtilmelidir. Gerçekte, örgütsel süreçlerde düz bir hattın izlenmesinden ziyade karmaşık etkileşimlerin belirleyiciliği söz konusudur. Bu olgu, örgütsel süreçlerin insan davranışını andıran yönünü temsil etmektedir. Bu çalışmanın konusu özelinde; zekâ, öğrenme ve bilgi üretiminin kesişim alanlarının olduğuça geniş olduğu görölmektedir. Bu durum, etkileşimlerin karmaşıklık düzeylerini artırmaktadır. Her üç başlıkta ele alınan konular zaman zaman birbirleriyle iç içe geçmektedir. Örgütsel zekâ unsurları ile öğrenme sürecinin ve öğrenme süreci ile örgütsel bilgi üretiminin ele aldıkları olgular arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla, kavramsal ayrımların açıklığa kavuşturulabilmesi için ampirik bulgularla desteklenen daha kapsamlı teorik çalışmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışma örgütsel öğrenme sürecinin temel öncül ve sonuçlarıyla sınırlandırılmıştır. Zira bu süreci kavramsallaştırmaya ve ileri araştırmalar için yararlı olabilecek bir çerçeve sunmaya odaklanmıştır. Bu yüzden ilişkili pek çok konu kapsam dışı bırakılmıştır. Örneğin örgütsel zekâ kapsamındaki çeşitli yeteneklerin işletmelerde nasıl geliştirileceği konusu önemlidir, ancak kapsam dışı bırakılmıştır. Örgütsel zekâ bileşenlerinin yapısal öncülleri gibi konular da kapsam dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla, çalışma kapsamındaki kavramların her biri ileri araştırmalarda ayrıntılı bir şekilde incelenerek daha fazla aydınlatılmaya ihtiyaç duymaktadır. Özellikle -neredeyse tamamen Nonaka ve Takeuchi’nin (1995) çalışmalarını eksen alarak gelişen- bilgi üretimi konusunda daha fazla gelişime ihtiyaç vardır. Bu konudaki bilgiler olduğuça sınırlıdır. Firmalardaki bilgi üretim sürecinin değişik aşamalarını etkileyen çeşitli iç ve dış faktörleri ele alan çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bu makalede, örgütsel bilgi üretimi yalnızca temel aşamaları bakımından ele alınmış, bilgi üretimi için gerekli olan koşullar üzerinde durulmamıştır. Bu konular da daha ileri düzeyde anlaşılmaya ihtiyaç duyan konular arasındadır. Bundan sonraki çalışmalar bütün bu sınırlılıkları ve ihtiyaçları göz önünde bulundurmalıdır.

KAYNAKÇA

Akgün, A. E. (2001), *Learning Typology For New Product Development Teams: A Socio-Cognitive Perspective*, Stevens Institute of Technology, NJ, USA: Unpublished Doctoral Dissertation.

Akgün, A. E., Lynn, G. S. ve Byrne, J. C. (2003), *Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework*, *Human Relations*, 56: 7, s. 839-868.

Barutçugil, İ. (2002), *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bedeian, A. G. (1986), *Contemporary Challenges in the Study of Organizations*, *Journal of Management*, 12: 2, s. 185-201.

Bhatt, G. D. (2001), *Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques and People*, *Journal of Knowledge Management*, 5: 1, s. 69-78.

Bonifacio, M. ve Molani, A. (2003), *The Richness of Diversity in Knowledge Creation: An Interdisciplinary Overview*, *Journal of Universal Computer Science*, 9: 6, s. 491-500.

Bonthous, J. M. (1996), *Intelligence as Learning*, *Competitive Intelligence Review*, 7, s. 49-59.

Caloghirou, Y., Kastelli, I. ve Tsakanikas, A. (2004), *Internal Capabilities and External Knowledge Resources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?*, *Technovation*, 24: 1, s. 29-39.

Castillo, J. (2002), *A Note on the Concept of Tacit Knowledge*, *Journal of Management Inquiry*, 11: 1, s. 46-57.

Chonko, L. B., Dubinsky, A. L., Jones, E. ve Roberts, J. A. (2003), *Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research*, *Journal of Business Research*, 56: 12, s. 935-946.

Choo, C. W. (1995), *Information Management For An Intelligent Organization: The Art Of Environmental Scanning*, Medford, NJ: Learned Information.

Clegg, S. (1999), *Globalizing the Intelligent Organization: Learning Organizations, Smart Workers, (not so) Clever Countries and the Sociological Imagination*, *Management Learning*, 30: 3, s. 259-280.

Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, *Administrative Science Quarterly*, 35: 1, s. 128-152.

Cook, S. D. N. ve Yanow, D. (1993), *Culture and Organizational Learning*, *Journal of Management Inquiry*, 2: 4, s. 373-390.

Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984), *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, *Academy of Management Review*, 9: 2, s. 284-295.

Davenport T. H. ve Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press.*

Dixon, N. M. (1992), *Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals*, *Human Resource Development Quarterly*, 3: 1, s. 29-48.

Domagalski, T. A. (1999), *Emotions in Organizations: Main Currents*, *Human Relations*, 52: 6, s. 833-852.

Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2000), *Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study*, *Journal of Managerial Psychology*, 15: 4, s. 341-372.

Erçetin, Ş. Ş. (2002), *Action Research...Organizational Intelligence...Curriculum Development*, *Educational Research Quarterly*, 26: 1, s. 41-49.

Fiol C. M. ve Lyles M. A. (1985), *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, 10: 4, s. 803-813.

Forrester, R. H. (2000), *Capturing Learning and Applying Knowledge: An Investigation of the Use of Innovation Teams in Japanese and American Automotive Firms*, *Journal of Business Research*, 47: 1, s. 35-45.

Gardner, H. (2003), *Multiple Intelligences after Twenty Years*, *American Educational Research Association Conference Proceedings, Chicago, USA, 21st April 2003.*

Garvin, D. A. (1993), *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, 71: 4, s. 78-91.

Glynn, M. A. (1996), *Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation*, *Academy of Management Review*, 21: 4, s. 1081-1111.

Halal, W. E. (1997), *Organizational Intelligence*, *Strategy & Business*, 9: 4, s. 10-13.

Halal, W. E. ve Kull, M. D. (1998), *Measuring Organizational Intelligence*, *Auburn Horizon*, Web Erişimi [28.12.2005]: www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html

Huber, G. P. (1991), *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, *Organization Science*, 2: 1, s. 88-115.

Kakihara, M. ve Sorensen, C. (2002), *Exploring Knowledge Emergence: From Chaos to Organizational Knowledge*, *Journal of Global Information Technology Management*, 5: 3, s. 48-66.

Kim, D. H. (1993), *The Link between Individual and Organizational Learning*, *Sloan Management Review*, 35: 1, s. 37-50.

Koh, A. T. (1998), *Organizational Learning in Successful East Asian Firms: Principles, Practices, and Prospects, Technological Forecasting and Social Change*, 58: 3, s. 285-295.

Li, M. ve Gao, F. (2003), *Why Nonaka Highlights Tacit Knowledge: A Critical Review, Journal of Knowledge Management*, 7: 4, s. 6-14.

Linde, C. (2001), *Narrative and Social Tacit Knowledge, Journal of Knowledge Management*, 5: 2, s. 160-170.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2000), *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence*, 27: 4, s. 276-298.

McMaster, M. D. (1996), *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann.

McMaster, M. D. (1997), *Organizing for Innovation: Technology and Intelligent Capacities, Long Range Planning*, 30: 5, s. 799-802.

Mehra K. ve Dhawan S. K. (2003), *Study of the Process of Organisational Learning in Software Firms in India, Technovation*, 23: 2, s. 121-129.

Nash, R. (2005), *Cognitive Habitus and Collective Intelligence: Concepts for the Explanation of Inequality of Educational Opportunity, Journal of Educational Policy*, 20: 1, s. 3-21.

Nevis, E. C., Dibella, A. J. ve Gould, J. M. (1995), *Understanding Organizations as Learning Systems, Sloan Management Review*, 36: 2, s. 73-85.

Nikula, R. E. (1999), *Organizational Learning within Health Care Organizations, International Journal of Medical Informatics*, 56: 1-3, s. 61-66.

Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science*, 5: 1, s. 14-37.

Nonaka I. ve Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. and Konno, N. (1998), *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review*, 40: 3, s. 40-54.

Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N. (2000), *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning*, 33: 1, s. 5-34.

Öğüt, A. (2003), *Bilgi Çağında Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Parent, M., Gallupe, R. B., Salisbury, W. D. ve Handelman, J. M. (2000), *Knowledge Creation in Focus Groups: Can Group Technologies Help?, Information & Management*, 38: 1, s. 47-58.

Quebbeman, A. J. ve Rozell, E. J. (2002), *Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice*, *Human Resource Management Review*, 12: 1, s. 125-143.

Robey, D., Boudreau, M. ve Rose, G. M. (2000), *Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research*, *Accounting Management and Information Technologies*, 10: 2, s. 125-155.

Romme G. ve Dillen R. (1997), *Mapping the Landscape of Organizational Learning*, *European Management Journal*, 15: 1, s. 68-78.

Schlinger, H. D. (2003), *The Myth of Intelligence*, *The Psychological Record*, 53: 1, s. 15-32.

Schwaninger, M. (2001), *Intelligent Organizations: An Integrative Framework*, *Systems Research and Behavioral Science*, 18: 2, s. 137-158.

Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*, New York: Doubleday.

Stata, R. (1989), *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*, *Sloan Management Review*, 30: 3, s. 63-74.

Stein, E. W. (1995), *Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management*, *International Journal of Information Management*, 15: 1, s. 17-32.

Sternberg, R. J. (1984), *Toward a Triarchic Theory of Human Intelligence*, *Behavior and Brain Sciences*, 7: 2, s. 269-315.

Sternberg, R. J. ve Kaufman, J. C. (1998), *Human Abilities*, *Annual Review of Psychology*, 49, 479-502.

Tippins, M. J. ve Sohi, R. S. (2003), *IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?*, *Strategic Management Journal*, 24: 8, s. 745-761.

Tsang, E. W. K. (1997), *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research*, *Human Relations*, 50: 1, s. 73-89.

Van Beveren, J. (2002), *A Model of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management*, 6: 1, s. 18-22.

Veryard, R. (2000), *On Intelligence*, Veryard Projects Web Page, Web Erişimi [27.11.2005]: <http://www.users.globelnet.co.uk/~rxv/cbb-intelligence.pdf>

Vince, R. (2001), *Power and Emotion in Organizational Learning*, *Human Relations*, 54: 10, s. 1325-1351.

Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991), *Organizational Memory*, *Academy of Management Review*, 16: 1, s. 57-91.

Yim, N-H., Kim, S-H., Kim, H-W. ve Kwahk, K-Y. (2004), Knowledge Based Decision Making on Higher Level Strategic Concerns: System Dynamics Approach, Expert Systems with Applications, 27: 1, s. 143-158.

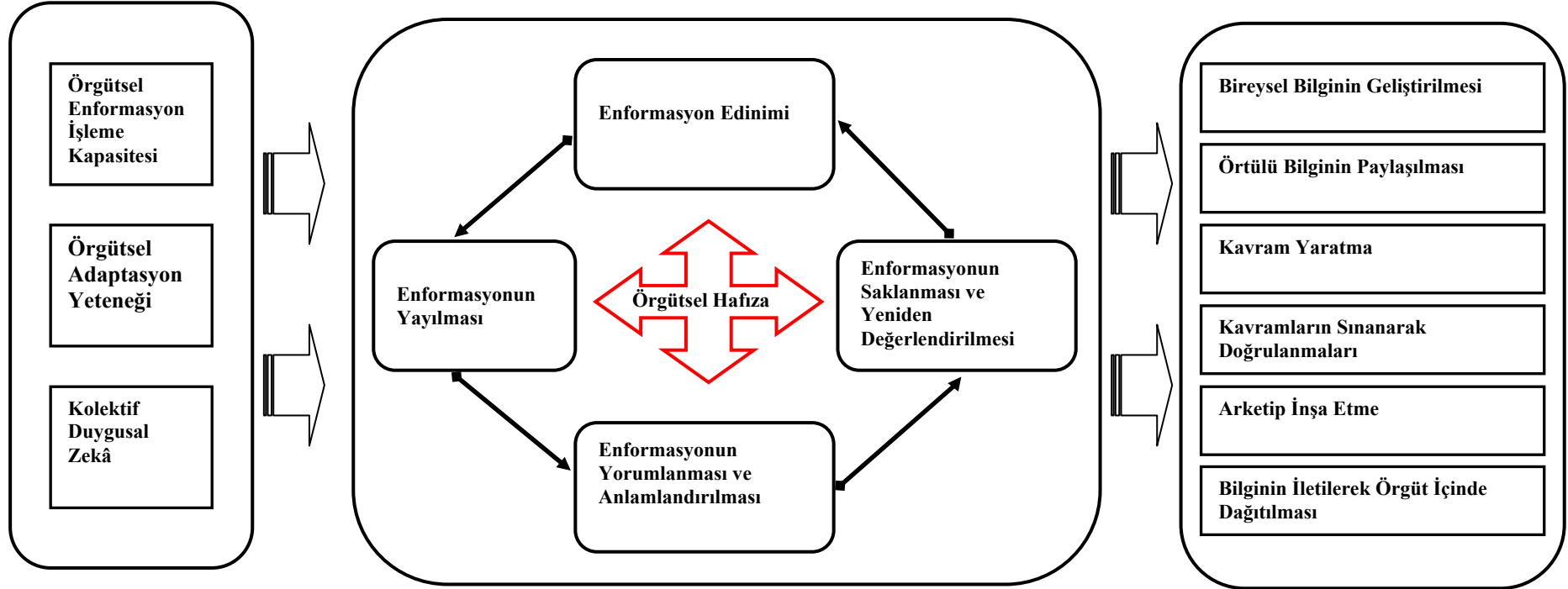
Yolles, M. (2005), Organisational Intelligence, The Journal of Workplace Learning, 17: 1-2, s. 99-114.

Zack, M. H. (1999), Managing Codified Knowledge, Sloan Management Review, 40: 4, s. 45-58.

Örgütsel Zekâ

Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci



Şekil 1. Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci