

Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler

Recai Coşkun*

e-mail: coskunr@usa.net

‘Organizasyonların öğrenme oranları, onların sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin belki yegane kaynağını oluşturur.’

Giriş: Tanım, Önem ve Kapsam

1990'lara damgasını vuran yönetim yaklaşımlarının başında özellikle Senge (1990) tarafından geliştirilen Öğrenen Organizasyon yaklaşımı gelmektedir. Ülkemizde daha çok popüler dergilere konu olan bu yaklaşım akademik alanda henüz hak ettiği derecede eleştirel ve sorulayıcı çalışmalara konu olmuş değildir. Türkiye’de konu henüz kavramsal çerçevede tartışılırken dünyada ise daha çok bu yaklaşımın organizasyonlara nasıl uyarlanabileceği sorusuna cevap aranmaktadır (Waldersee, 1997). Zira uygulamada bu tür örneklerle rastlamak henüz mümkün değildir. Bu yüzden son zamanlarda yapılan çalışmalar daha çok organizasyonların *ne* öğrenmeleri gerektiği ile bu öğrenilen şeyleri *nasıl* uygulamaya dökebilecekleri sorularına cevap aramaktadır (Dunphy ve diğ., 1997).

Ülkemizde ise konu ile ilgili sınırlı çalışmalar bırakın uygulamaya yönelik olmayı, teorik açıdan dahi yaklaşımın çerçevesini oluşturmaktan uzak gözükmektedirler (bkz. Çelik 1998: 111-122). Bu çalışmanın amacı Senge’in görüşlerini özetlemekten çok yaklaşımın vurgu yaptığı belirli konuları tartışmaya açmak, geleneksel bir organizasyon yapısından öğrenen organizasyon yapısına geçiş sürecini incelemek ve konu ile ilgili daha sağlıklı çalışmaların yapılmasına katkıda bulunmaktır.

Öğrenen Organizasyon² ‘olan biten her şeyin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşlarıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyondur’ (Senge, 1990). Hemen her organizasyon ‘bilgi yaratma, elde etme ve aktarma’ fonksiyonlarını yerine getirir. Ancak Öğrenen Organizasyon bununla yetinmeyip kendisini elde e-

* Y.Doç.Dr. Recai Coşkun, Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümü’nde öğretim üyesidir.

² Öğrenen Organizasyon kavramı yönetim literatürüne görece yeni girmesi sebebiyle ‘Organizasyonel Öğrenme’ kavramı ile karıştırılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki en basit ayrımı şöyle yapabiliriz: Öğrenen Organizasyonda, organizasyon sayesinde sistemin bir bütün olarak öğrenmesi söz konusudur. Buna karşılık organizasyonel öğrenmede ise organizasyondaki kişilerin ve grupların öğrenmesi söz konusudur.

dilen bu bilgileri ve görüşleri hazmedebilecek şekilde düzenler. Bilgi yaratmak ve elde etmek önemlidir ancak yeterli değildir. Elde edilen bu bilgilerin organizasyon tarafından düzenlenmesi, hazmedilebilmesi ve değerlendirilmesi de gerekir. Öğrenme ancak bu şekilde sistemli bir hale gelir. Sistemin bir ayağını da organizasyonun öğrenme fonksiyonunu dış çevresiyle bir bütün olarak icra etmesi oluşturur. Toplam Kalite Yönetiminde müşterilerin 'iç ve dış müşteri' ayrımında olduğu gibi Öğrenen Organizasyon da öğrenmeyi iç ve dış çevresinin sistemli bir fonksiyonu olarak görür. Buna dayalı olarak ta, hem kendi içindeki hem de kendi dışındaki insanların arzu ve beklentilerine cevap vermek üzere kendisini geliştirir, uyumlaştırır ve dönüşüme hazır tutar.

Aslında değişim ve öğrenme ihtiyacı kişinin, grubun veya organizasyonun beklenti veya umutlarına uygun olmayan verilerin doğurduğu tatminsizlik ve hayal kırıklığı ile başlar. Bu beklenti ve umutları engelleyen faktörler her ne olursa olsun bunlar, değişim ve öğrenme ihtiyacının ateşleyicisidirler. Buna bağlı olarak bir organizasyonun 'öğrenmeyi öğrenmeye' başlaması için:

- (a) elindeki geniş insan potansiyelinin büyük bir kısmının atıl tutulduğuna inanması gerekir. Yani organizasyon, sahip olduğu insan kaynaklarını kullanım tarzından hoşnutsuz olmalı ve bu durumu değiştirmeyi arzulamalı;
- (b) bundan sonra da üyelerini tam olarak geliştirmeli ve organizasyonun yönünü (vizyon, misyon ve amaç ve hedeflerini) bu gelişmiş kapasitenin kullanımına imkan tanıyacak şekilde oluşturmalıdır. Yani, üyelerin potansiyellerindeki artış ile yapı ve yönetimi içindeki değişim birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Yani Senge'in (1990) deyiimiyle 'organizasyon kendisini insan doğasının özüne dayalı olarak yapılandırmalıdır'.

Ancak böylesi bir organizasyonda üyeler 'oluşturmak istediklerini gerçekleştirmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirirler'. Bu bağlamda Öğrenen Organizasyon'un merkezinde insanileşmek ve insanın sınırsız olan kapasitesini sürekli olarak geliştirmek yatar. Zira yine Senge'in ifadesiyle belirtirsek: 'organizasyonların öğrenme oranları, onların sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin belki yegane kaynağını oluşturur'.

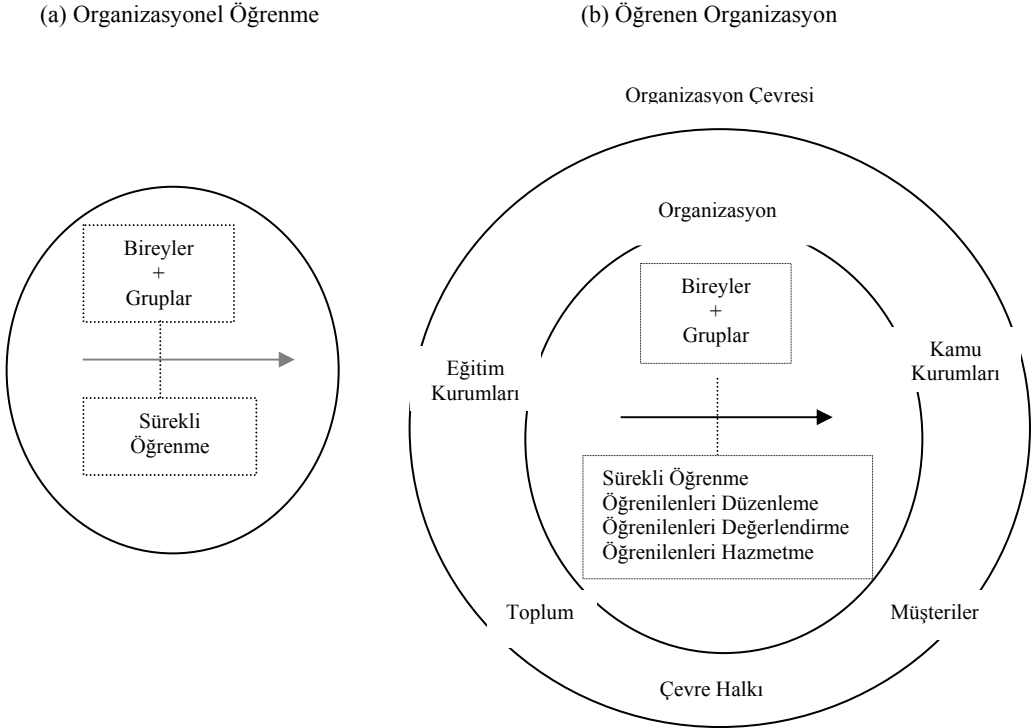
Yukarıdaki tartışmalardan şöyle bir çıkarsama yapabiliriz: Öğrenen Organizasyon, değişimi, karmaşıklığı ve belirsizliği öngörmeyi ve bunları yönetebilmeyi hedefleyen bir felsefeyi benimser. Gerçekten de çevredeki değişim ve karmaşıklık olgusuna karşılık her organizasyonun 'sürekli değişme' ve 'sürekli öğrenme' ve 'değişimi ve öğrenmeyi yönetme' gibi bir yükümlülüğü ortaya çıkmaktadır.

Uyumlayıcı ve Atılımcı Öğrenme

Bu noktada şunu da belirtmek gerekir ki, Öğrenen Organizasyon açısından öğrenme, sadece organizasyonun ayakta kalmasını sağlamaya yönelik (adaptif - uyumlaştırıcı) ve değişikliklere tepkime olarak ortaya çıkan bir eylem olarak algılanmamalıdır. Uyumlaştırıcı öğrenmenin

(organizasyonun çevresel değişimlere, karmaşıklıklara ve belirsizliklere karşı hazırlıklı kılınması) yanında atılımcı-gelişimci (proaktif) öğrenmeye de ihtiyaç vardır. Atılımcı öğrenme değişimin yönünü önceden tespit ederek organizasyonun hazırlıklı olması hatta değişimin yönünü bizzat belirlemesidir. Bireysel bazda düşünüldüğünde ise kişinin kapasitesini gerçekten arzuladığı şeyleri yapabilecek düzeye taşınması anlamına gelir. Her ne kadar bazı yönetim yaklaşımları ‘en başarılı şirketler kendilerini daha iyi uyumlayabilenler olacaktır’ deseler de, Senge göre artan uyumluluk Öğrenen Organizasyon olmaya yönelmenin sadece ilk aşamasıdır. Çünkü kişi, grup ve organizasyonların öğrenme güdü ve arzusu, sadece çevresel değişikliklere ayak uydurma isteğinden çok daha ileri bir anlam ifade etmektedir.

Şekil 1 Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon



Öğrenme: Düşünmek, İletişim Kurmak, Sorgulamak ve İşbirliği

Öğrenme arzusu insanın doğasının bir gereği ise de, ‘öğrenme süreci’ oldukça karmaşıktır. Öğrenmek dört eylemin bir arada gerçekleşmesi demektir: düşünmek, iletişim kurmak sorgulamak ve işbirliği yapmak. Kişinin bu eylemleri yapabilme kapasitesinin gelişmesiyle öğrenme yeteneğinin de gelişmiş olur. O halde öğrenen organizasyon iç ve dış çevresindeki bütün unsurların bu türden faaliyetlerini destekleyen ve zenginleştiren organizasyondur.

Öğrenen Organizasyon çerçevesinde kişinin öğrenme yetenekleri üzerinde tartışmalar yapılırken, yukarıda bahsedilen ve insana özgü olan düşünme, iletişim kurma, sorgulama ve işbirliği yapabilme yetenekleri tartışmaların merkezini oluşturmaktadır. Kişi önce eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneğini geliştirmelidir. Ayrıca farklı kaynaklardan fikren beslenebilmesi için fikir ve kavram alış-verişi yapmasını sağlayacak bir iletişim yeteneğine sahip olmalıdır. Buna ek olarak sorgulama ve uygulama sürecinde de diğer insanlarla işbirliği yapabilme yeteneğinin olması gerekmektedir.

Yukarıdaki tartışmalara dayalı olarak şöyle bir mantıksal zincir kurmak mümkündür: Eğer proaktif öğrenme (düşünme, iletişim kurma, sorgulama ve işbirliği) yeteneği insan olmanın ayrılmaz bir parçası ise ve insanda var olan bu potansiyel geliştirilip uygulamaya konmadıysa bu insanların buldukları organizasyonun adı ne olursa olsun (işletme, okul, millet vs.) sahip olduğu insan kaynaklarını-potansiyelini heba ediyor demektir. Böylesi bir mantık zinciri bizi şu sonuca götürür: Gelecekte kendisini başarılı kılmak isteyen ve sahip olduğu insan potansiyelini heba etmek istemeyen organizasyonlar, sonuca yönelik değerlendirmelere ve kararlara üyelerinin bütün kapasite ve yeteneklerini enjekte etmenin yollarını bulmak zorundadırlar. Organizasyonlar ister vizyon-misyon geliştiriyor olsun, ister stratejisini ve yapısını oluşturuyor olsun, isterse de politika ve eylem planlarını hazırlıyor olsun durum budur. Zaten stratejik yönetimin organizasyonun bütününe kapsayan ‘fonksiyonlar arası’ bir süreç (Certo ve Peters, 1995) olmasının anlamı da budur.

Geleneksel Organizasyonun Alternatifi: Öğrenen Organizasyon

Artan çevresel karmaşa ve belirsizlik ortamında bir organizasyonun ayakta kalabilmesi ‘komuta ve kontrol’ yaklaşımını benimseyen geleneksel yapıdan ‘iletişim ve sorgulamayı-eleştireliyi’ benimseyen Öğrenen Organizasyona geçişle mümkün olur. Yukarıda da tartışıldığı üzere, ideal bir Öğrenen Organizasyon, sorgulayıcı-eleştirel, yenilikçi-atılcı ve kavramsal (bir meseleyi ele alırken ilgili bütün faktörleri dikkate alabilen) ve düşünebilen kişilerden oluşacaktır. Bu kişiler hem fikir ve görüşlerini birbirlerine etkin bir şekilde aktarabilecekler, hem de verileri ve beklentileri daha net olarak tanımlayabileceklerdir. Aynı zamanda, bu kişiler kendi aralarında tam bir güven ortamı oluşturduktan sonra sorgulama ve uygulamada da rahatlıkla işbirliğine gidebileceklerdir. Böylesi bir ortamda yöneticilik yapan kişi sorumluluk alırken rahattır, karmaşık fikirleri hazmeder, farklı durumları tartıp değerlendirebilir ve yaptığı tercihlerin arkasındaki gerekçeleri mantıklı olarak ortaya koyabilir.

Geleneksel ile Öğrenen Organizasyonları ayıran bir diğer fark ta birincisinin öğrenme eylemini sadece içe dönük, ikincisinin ise hem içe hem de dışa dönük olarak oluşturmasıdır. Bu sayede Öğrenen Organizasyonlar çevreleriyle uyumlarını sadece stratejik bağlamda değil, öğrenme eylemi bağlamında da gerçekleştirmiş olurlar.

Geleneksel hiyerarşik organizasyonlar üyelerinin yiyecek, barınak ve ait olmak gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmışlardır. Buna karşılık Öğrenen Organizasyonlar bu temel ihtiyaçların ilerisinde ‘kendisine saygı’ ve ‘gerçekleştirme’ duygularını da tatmin etmeyi hedefler.

Geleneksel organizasyonlar olaylara karşı tepkime göstermek suretiyle değişir. Bunların referans noktaları dışarıdadır ve genellikle rekabete dayalıdır. Bu organizasyonlar karşıtlığa dayalı olarak değişirler. Buna karşılık, Öğrenen Organizasyonların yönünü başkalarının davranışları değil, vizyonları belirler. Referans noktaları içeridedir ve yaratmak istedikleri geleceğe yöneliktir. bunlar değişimi bizzat gerçekleştirirler ve değişime nadiren tepkime gösterirler.

Geleneksel organizasyonlar çalışanlarını ‘yapanlar’ ve ‘düşünenler’ olarak ikiye ayırırlar. Temelde, yapanlara düşünme imkanı tanınmaz. Öğrenen Organizasyonlar ise üyelerinin hepsini düşünme sürecine katar. Yukarıda da belirtildiği gibi, bunların temel hedeflerinden bir tanesi, organizasyondaki bütün birey ve grupların entelektüel birikimlerini organizasyona aktarmaktır. Bütün bu tartışmaları bir tablo halinde özetleyecek olursak:

Tablo 1: *Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması*

Fark Alanı	Geleneksel Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
<i>Tutum ve İfade Tarzı</i>	İtaatkar, çekinceleri ifadede sıklıntı	Eleştirel, sorgulayıcı. Çekinceleri İfadede rahatlık
<i>Öğrenme Hakkı</i>	Sahip, yönetici ve çalışanların	Sahip, yönetici ve çalışanların yanında dış çevredeki unsurların (müşteri, çevre halkı, kamu kurumları vs.)
<i>Motivasyon</i>	Yiyecek, barınma, ait olma	Temel ihtiyaçlara ek olarak saygı Görme ve başarıma.
<i>Düşünme</i>	Düşünen ve Yapan gruplar	Herkesin düşünme sürecine katılması
<i>Değişim</i>	Tepkimeci, dışa ve rakiplere endeksli	Eylemci ve atılımcı. İç ve dış faktörlerin bütününe dikkate alacak şekilde bilinçli.

Görülüyor ki, Öğrenen Organizasyon üyelerinin potansiyellerini açığa çıkarmalarını önleyen unsurları ortadan kaldırıp onların kapasitelerini geliştirmelerine ve uygulamaya dökmelerine imkan tanıyarak, önemli bir atılım gerçekleştirmektedir. Ayrıca, böylesi bir öğren-

me ve öğrenileni hazmetme felsefesini benimseyen bir organizasyonun diğer modern yönetim biçimlerini (Empowerment, Mükemmelliği Arayış, Toplam Kalite Yönetimi gibi) uygulamaya geçirmesi de kolay olur. Zira bütün bu yaklaşımlar yeniyi-bilinmeyi arama, öğrenme ve uygulamaya dökmeyi gerektirmektedir. Öğrenen Organizasyonlar da üyelerinin bu yeteneklerini geliştirmektedir.

Öğrenen Bir Organizasyon Oluşturmak: Nereden Başlamalı

Öğrenen Organizasyon fikrinin ortaya atılmasından buyana en çok sorulan ve cevabı aranan sorulardan bir tanesi öğrenen bir organizasyonun nasıl oluşturulacağıdır. Böyle bir organizasyonu inşa etmek için nereden başlanılmalıdır? Üyelerin bir araya gelerek konu ile ilgili yazılanları okuması yeterlidir, yoksa uygun bir eğitim programı mı geliştirilmelidir? Bilinmelidir ki, derinlemesine bir öğrenme çemberini organizasyon geneline yaymak ve buna işlerlik kazandırmak oldukça zordur. Böylesi bir olgu ‘bilgi arama, üretme, uygulama’ atölyesi olması gereken üniversitelerde bile henüz görülmemektedir. Bu olgu ne milli kültürden, ne de organizasyon kültüründen bağımsız değildir. Dahası, organizasyonlarda yeni düşünme ve öğrenme tarzlarını geliştirecek, yönetecek ve kalıcı kılacak alışkanlıkları oluşturmak yıllar alır. Yeni duyarlılıkların geliştirilmesi ve dünyayı farklı bir boyuttan algılama yeteneği uzun dönemli planlanmış bir çalışmanın ve değişimin ürünüdür. Köklü inançlar ve varsayımlar bir düğmeye basmak suretiyle değiştirilemez.

Öğrenen Organizasyon oluşturmanın ilk adımını böylesi bir arzunun organizasyonun gerçek vizyonuna (yazılı olana değil, benimsenmiş olana) amaç ve değerlerine yansıtılması oluşturur. Bu aşamada ‘organizasyonun varlık sebebi nedir? Üyeleri ne oluşturmak istiyor?’ sorularına verilecek cevaplar önem kazanmaktadır. Her organizasyon bilerek veya bilmeyerek bazı sarıh prensipler oluşturur ve bunlarla yönetilir. Son dönemde Batı yönetim anlayışının merkezine yerleşmiş olan prensiplerden en yaygın olanı ‘her girişimin amacı ortaklarına maksimum getiriye sağlamaktır’³ düşüncesidir. Eğer insanlar bu fikre yürekte inanmışlarsa, o zaman başka hangi değerler organizasyona aşılanmaya çalışılırsa çalışılsın bunlar ‘daha fazla para kazanma’ fikrinin gölgesinde kalacaklardır. Bu durumdaki bir organizasyonda ise ‘insani değerler’, ‘gönüllü bağlılık’ ve ‘çalışanların sadakati’ gibi olguların gelişmesi imkansızdır.

Batıdaki bu düşünceye karşılık Nonaka (1991) bu konudaki Japon görüşünü şöyle ifade etmektedir: ‘İşletme bir makine değil, yaşayan bir organizmadır’. Dolayısıyla, bir bireyin sahip olduğu şekilde kolektif bir kimlik duygusuna ve belirli temel hedeflere (nasıl bir dünyada yaşamak istiyoruz ve yaşamak istediğimiz dünyayı nasıl gerçekleştireceğiz) sahip olabilir.

Bu durumda şöyle söylenebilir: eğer organizasyonlar vizyon ve misyon bildirgelerine sığdırdıkları süslü cümleleri gerçekleştirebilecekleri felsefi derinliğe sahip değillerse veya

³ Ünlü ekonomist M. Fridman’a göre ‘İşletmelerin yegane sosyal sorumluluğu vardır: kaynaklarını kullanmak ve karını artırıcı faaliyetlerde bulunmak. Bunu yaparken de oyunu kurallarıyla oynayıp açık ve serbest rekabetçi bir ortamda yolsuzluk ve usulsüzlüklere bulaşmamak’ (1962: 133)

organizasyonun yapısı buna imkan tanımıyorsa, bu bildirgelerde söylenenlerin üyeler tarafından paylaşılması ve uygulamaya konması mümkün değildir. Bir organizasyonun Öğrenen Organizasyon olma yönünde adım atarken üyelerini de bir dönüşüme tabi tutması gerekir. Waldrees'e göre (1997) Bu dönüşümün sağlanabilmesi için liderin yerine getirmesi gereken beş fonksiyon vardır. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: *Öğrenen bir Organizasyon Oluştururken Üyelerin Dönüşümü*

Hedef Alanı	İşgörenlerin Psikolojik Tutumu	Liderin Yapması Gereken
<i>1-Alınan mesajları maksimize etmek</i>	Bilgi girişini sınırlı tutmak. Sadece güçlü ve çekici kaynaklardan bilgi almak.	Değişik iletişimciler ve mesaj araçları kullanmak, mesajları düzenli aralıklarla tekrarlamak, örgütsel performansa ilişkin verileri açıklamak, çalışanlarla yakın sosyal ilişkiler kurmak.
<i>2-Üyelerin entelektüel dönüşümlerini sağlamak</i>	Makul bir bilgi düzeyini sürdürmek. Sadece yeterli veya ilgili olunan konularda ayrıntıya girmek.	İşgörenlerin kavrama kapasitelerini tespit etmek. Gönderilen mesajların tutarlılığını sağlamak. Her bir oturumda verilen bilgiyi sınırlı tutmak. İşgörenlerin değişimi ne kadar anladığını kontrol etmek.
<i>3- Öğrenmeye motive etmek</i>	Çıktıları ve bunların işgörenlerin davranışlarına sağladığı yararları tartmak.	Çoklu güdüleyiciler kullanmak (takımlar, ödüller, katılım, güçlendirme gibi).
<i>4- Kendine güveni artırmak</i>	Kişisel verimlilik ve performans kapasitesini tartmak	İşgüvencesini sağlamak, eğitim vermek, gözlem gezileri düzenlemek, gerekli dönüşümü sağlayabilenler için terfi planı yapmak.
<i>5- Değişen çevreyi tanıtmak</i>	Değişime karşılık çıktılarda ve performansta hedefleri belirlemek.	Bireyler için amaç oluşturmak. Performans değerlendirmesini yeniden şekillendirmek. Amaç belirleme sürecine işgörenleri katmak. Doğrudan müşteri geri beslemesi sağlamak.

Kaynak: Waldersee (1997: 264-5) den uyarlandı.

Burada dikkat edilmesi gereken konu, Öğrenen Organizasyona giden sürecin 'tekrarsal' olduğu, yani sürecin tamamlanmasıyla birlikte tekrara başlatılması gereğinin kabullenilmesi mecburiyetidir. Kişi veya organizasyonları Öğrenen Organizasyona götürecek fikirler statik değildir. Bu fikirlerin anlam ve vurguları, bunlar hakkında konuşup tartışıldıkça ve uygulamaya geçildikçe gelişir ve başkalaşır. Zaten organizasyonlarda paylaşılan bir vizyon için bu

süreklilik şarttır. Zira paylaşılan vizyon, kişilerin birlikte oluşturmak istedikleri şeyler hakkında süregelen tartışmalarıyla hayat bulur.

Sonuç

Yukarıdaki tartışmayı özetleyecek olursak, diğer bir çok yaklaşımın aksine Öğrenen Organizasyon tek boyutlu veya tek odaklı değildir. Organizasyonun üyeleri ve içerisinde bulunduğu toplumun bütün bireylerini kapsayan ve kişilerin eleştirel ve yaratıcı düşünme, fikir ve görüşler aracılığıyla iletişim kurabilme ve süreçteki diğer kişilerle işbirliği yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilecek bir öğrenme olgusunun geliştirilmesi ve uygulanmasını arzular. Kendini bu davranış kalıplarına uygun hale getirir.

Organizasyonel yönetim teorilerinin insan için öngördüğü yetenek, bilgi, alışkanlık, tutum ve davranışlar ile, bilgiyi uygulamaya dökme becerisi hep insan kapasitesine ve bu kapasitenin geliştirilmesine bağlıdır. İnsan kapasitesinin önemine inanan bir organizasyon, aldığı kararların kaçınılmaz olarak tedarikçiler, çevre halkı, hükümet ve gelecek nesiller üzerinde oluşturacağı etkileri hesaba katar. Bunun tabii bir sonucu olarak ortaya, organizasyon ile çevredeki diğer unsurlar arasında yakın ve gerçek bir ilişki çıkar. Yani, üretimde ve üründe iyileşme, kaynak israfında azalma, motivasyonda artış, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ve sağlıklı toplumsal ilişkiler söz konusu olacaktır.

Öğrenen Organizasyon oluşturmak, zaman alıcı ve köklü değişiklikleri benimseyebilmeyi gerektiren zahmetli bir süreçtir. Oluşturulmak-öğretilmek istenen değerlerin üyelerce ‘paylaşılabilir’ olması gerekir. Her güzel fikir gibi sabrı, fedakarlığı ve çokça gayreti gerektirir.

Kaynakça

- Certo, S. C. ve Peter, J.P (1995) *Strategic Management: Concepts and Applications* (Third Edition), London: IRWIN.
- Çelik, A. (1998) ‘Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama’, 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi: Akdeniz Üniversitesi, İİBF: Antalya*.
- Dunphy, D., Turner, D. ve Crawford, M. (1997) ‘Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies’, *Journal of Management Development*, 16 (4).
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago: Chicago University Press.
- Gronn, P. (1997) ‘Leading for Learning: Organizational Transformation and the Formation of Leaders’, *Journal of Management Development*, 16 (4).
- Nonaka, I. (1991) ‘The Knowledge-creating Company’, *HBR*, 69 (6).
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, (Kitap, Yapı Kredi Yayınları tarafından 1991 de ‘Beşinci Disiplin’ olarak Türkçe’ye çevrildi).
- Waldersee, R. (1997) ‘Becoming A Learning Organization: the Transformation of the Workforce’, *Journal of Management Development*, 16 (4).