

Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Bütüncül Bir Yaklaşım

Towards an Integrative Understanding of Organizational Learning

Selen KARS ÜNLÜOĞLU, University of the West of England, Birleşik Krallık, selen.kars@uwe.ac.uk

Orcid No: 0000-0001-9383-8088

Öz: Örgütsel öğrenme literatüründe, öğrenmenin doğası ve süreçleri konusunda zıt yaklaşımlar sunan edinim ve katılım metaforları arasındaki kuramsal çatışma, öğrenme olgusunun çok boyutlu doğasını anlamayı zorlaştırmıştır. Bu çalışmanın amacı, bu iki metaforu birleştirerek örgütsel öğrenmeye dair kuramsal ve ampirik düzeyde bütüncül bir çerçeve sunmaktır. Bu doğrultuda, ilk olarak, örgütsel öğrenme kavramının araştırılmasında birden fazla metaforla çalışmanın değeri açıklanacak ve böyle bir anlayışın kavramsal ve metodolojik sonuçları tartışılacaktır. Örgütsel öğrenme mekanizmaları, bu bütüncül yaklaşımda ampirik araştırmalara rehberlik edecek bir analiz birimi olarak sunulacaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen çoklu vaka çalışmasından elde edilen ampirik bir örnekten yararlanarak, makale, edinim temelli örgütsel öğrenme mekanizmalarının bilgiyi alma ve yayma için yapısal bir platform olması dolayısıyla değerli olduğunu, fakat bilginin pratikte yerleşmesi ve kullanılması için katılımcı unsurlara dikkat edilmesi gerektiğini vurgular. Çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme mekanizmalarının tasarım ve uygulanmasında yapılandırmış tasarımlara karşı katılımcı tasarımlar, izole ve ayrıştırılmış mekanizmalara karşı bütüncül ve entegre mekanizmalar ile dışsal (ekzojenik) tetikleyicilere karşı içsel (endojenik) tetikleyicilerin örgütsel öğrenmeye olan farklı etkileri öne çıkmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Mekanizması, Vaka Çalışması, Metafor

JEL Sınıflandırması: L21, M10, O00

Abstract: In the organizational learning literature, the theoretical tension between the acquisition and participation metaphors, which offers contrasting approaches to the nature and processes of organizational learning, has clouded the understanding of the multidimensional nature of the learning phenomenon. The aim of this study is to provide an integrative framework for organizational learning at both theoretical and empirical levels by bridging these two metaphors. To achieve this, the article will first highlight the value of employing multiple metaphors in the study of organizational learning and then illustrates the conceptual and methodological implications of adopting such an approach. Organizational learning mechanisms will be put forward as a unit of analysis to guide empirical research. Drawing on an empirical illustration derived from a multi-site case study conducted in small and medium-sized enterprises, the article argues that while acquisition-based organizational learning mechanisms are instrumental in acquiring and disseminating knowledge, participatory elements are essential for embedding and applying knowledge in practice. Key differentiating factors in the design and implementation of organizational learning mechanisms are identified, including the difference between programmatic versus participative designs, isolated versus integrated mechanisms and the role of exogenic versus endogenic triggers and their impact on organizational learning.

Keywords: Organizational Learning, Organizational Learning Mechanism, Case Study Research, Metaphors

JEL Classification: L21, M10, O00

1. Giriş

Örgüt kuramında, sistem yaklaşımının bir sonucu olarak, örgütler canlı varlıklar gibi ele alınmış ve dolayısıyla örgütlerin çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünme, öğrenme ve bu bilgileri hafızalarına kazandırarak farklı durumlarda yeniden kullanabilme yetenekleri

Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 13 Eylül / September 2024

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 24 Aralık / December 2024

© 2025 Journal of Yaşar University. Published by Yaşar University. Journal of Yaşar University is an open access journal.

olduğu vurgulanmıştır (Avcı vd., 2010). Bu bağlamda örgütsel öğrenme, örgütlerin dinamik ve rekabetçi ortamlara uyum sağlama ve sürdürülebilir başarı elde etme kapasitesinin temel unsuru olarak yönetim üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından ilgi görmeye devam etmektedir (Güzen & Kaya, 2021; Naot vd., 2004). Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin doğası, süreçleri ve etkileri konusunda literatürde hâlâ bir uzlaşıya varılamamış olması, örgütsel öğrenmenin geçerliliğinin sorgulanmasına sebep olmuş (Jyothibabu vd., 2010), bu kavramın nasıl yeniden çerçevelenebileceği sorusunu yakın zamanda gündeme getirmiştir (Elkjaer, 2022).

Elkjaer (2004) örgütsel öğrenme literatürünün öğrenme süreçlerini anlamada ve açıklamada iki temel metafor arasında sıkışıp kaldığını öne sürmüştür: edinim ve katılım metaforları. Bu metaforlar, bireylerde ve örgütlerde öğrenmeyi farklı şekillerde açıklamakta ve öğrenme kuramının odaklanması gereken konularda birbirine zıt yaklaşımlar sunmaktadır (Sfard, 1998). Erken dönem literatür, örgütsel öğrenmeyi bireylerin bilgi ve beceri edinimi ile bu bilgileri işleme süreçleriyle sınırlandırmış (Argyris & Schön, 1996) ve bu yaklaşım, öğrenmeyi bireylerin *sahip olduğu* bir şey olarak ele alan (Nonaka & Takeuchi, 1995) edinim metaforuna uygun bir çerçeve sunmuştur. Ancak bu yaklaşım, öğrenmenin sosyal, bağlamsal ve pratik boyutlarını göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (örn., Cook & Brown, 1999). Bu eleştiriler ışığında, öğrenmenin bireylerin bir uygulama topluluğuna üyeliği ve bu toplulukla etkileşim içinde *yaptıkları* bir şey olarak gerçekleştiğini vurgulayan (Lave & Wenger, 1991) katılım metaforu literatürde giderek daha fazla ilgi görmüştür (Gherardi, 2006). Bu doğrultuda, öğrenmenin sosyal olarak inşa edilen bir süreç olduğu fikri ön plana çıkmıştır (Nicolini vd., 2016).

Metaforlar arasındaki bu kuramsal çatışma, farklı disiplinlerden araştırmacıların örgütsel öğrenmeyi farklı ontolojik perspektiflerden incelemelerine yol açan paradigmatik bir parçalanma yaratmıştır (Easterby-Smith, 1997). Bu durum, örgütsel öğrenme literatürünün etkili iki akımına yön vermiş olan bu metaforların birbiriyle bağdaşmadığı yönünde değerlendirilmesine neden olmuş (Samuel vd., 2017) ve bu akımlara bağlı araştırmacılar arasında verimli bir diyalogun eksikliğiyle sonuçlanmıştır (Marshall, 2008).

Bu çalışmanın amacı, edinim ve katılım metaforlarını bağdaştırarak, örgütsel öğrenme literatürüne hem kuramsal hem de ampirik düzeyde bütüncül bir çerçeve kazandırmaktır. Mevcut literatürde, söz konusu metaforların kuramsal düzeyde birleştirilmesine yönelik bazı çalışmalar bulunmakla birlikte (örn., Elkjaer, 2004; Marshall, 2008; McIver vd., 2013), bu metaforların ampirik düzeyde nasıl bütünleştirilebileceğine dair yeterli çalışma yapılmamıştır.

Bu çalışmada, örgütlerdeki bilgi edinme süreçleri daha uygulama temelli ve katılım odaklı bir perspektifle ele alınarak, bu yaklaşımın kavramsal ve metodolojik sonuçları

irdelenecektir. Çalışma, araştırmacıların örgütsel öğrenmeyi ele alırken birden fazla metaforu ampirik düzeyde nasıl sentezleyebileceklerine ilişkin bir yaklaşım sunmadan önce, edinim ve katılım metaforlarının varsayımlarını özetleyen bir inceleme sunmaktadır. Bu iki metaforun sunduğu imkanlar ve sınırlılıkların tartışılmasının ardından, makalenin ilerleyen bölümlerinde, örgütsel öğrenmenin araştırılmasında neden birden fazla metaforun kullanılması gerektiği açıklanmaktadır. Bu önerinin uygulanabilirliği, vaka çalışmasından elde edilen ampirik bir örnek ile somutlaştırılarak gösterilmektedir.

2. Örgütsel Öğrenme için İki Metafor

2.1. Edinim Metaforu

Erken dönem literatürde örgütsel öğrenme, bilginin, enformasyonun, becerinin ve uzmanlığın edinilmesi olarak tanımlanmıştır (Argyris ve Schön, 1996). Bu çalışmalar, bireylerin bilişsel yetkinliklerini ve kapasitelerini örgütsel düzeyde öğrenmenin temel başlangıç noktası olarak görmüştür (Di Bella vd., 1996; Huber, 1991). Örgütsel öğrenme süreci, bireyin çevresine ilişkin ilgili bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları tespit etmesiyle başlar (Koçel, 2010). Bireylerin öğrendiklerini önce grup sonra örgüt içinde paylaşımları ve bu bilgiyi birlikte yorumlayıp uygulayarak, gerektiğinde örgütün genelinde geçerli yeni sistemler, yöntemler ve davranış kalıplılarına dönüştürmeleriyle tamamlanır (Ercan, 2014).

Bu çerçevede örgütsel öğrenme, bireylerin bilgi edinmesi yoluyla geliştirilebilecek bir süreç olarak yorumlanmış ve bireyin edindiği bilginin örgütsel davranışların yönlendirilmesi için kullanılacağı varsayılmıştır. Bu yaklaşımda, bilgi sanki örgütün dışında, aranması ve erişilmesi gereken bir şeymiş gibi algılanmış ve öğrenmenin temel zorluğu bu bilginin doğrudan ya da dolaylı olarak elde edilmesi olarak görülmüştür. Holsapple ve Jones (2004), örgütlerin bilgi ediniminde kullanabileceği on farklı faaliyeti tanımlamıştır: (1) veri toplama/lisanslama; (2) patentlerin ve telif haklarının elde edilmesi/lisanslanması; (3) ticari sırların edinimi; (4) dış kaynaklardan bilgi talebi; (5) profesyonel literatürün incelenmesi; (6) teknolojik gelişmelerin takibi; (7) dış eğitim alınması; (8) iş birliği yoluyla bilgi edinimi; (9) toplu bilgi edinimi; ve (10) bireysel düzeyde bilgi edinimi. Bilgi edinildikten sonra, örgütün diğer üyelerine ve birimlerine yayılması ve depolanması gerekir; çünkü öğrenmenin örgütsel rutinelere entegre edilmesi bu aşamalara bağlıdır (Schechter vd., 2022). Son olarak, bilgiyi kodlama ve gelecekte kullanmak üzere örgütsel hafızaya aktarma da önemli bir zorluktur (Schechter vd., 2022). Örgütsel hafıza, yazılı prosedürler ve veritabanları gibi yapısal-teknolojik nesnelerden veya zihinsel modeller (Kim, 1993) ve bilişsel haritalar (Fiol & Huff, 1992) gibi bireylerin hafızasında saklanan bilgilerden oluşabilir. Depolanan bilgi,

gerektiğinde örgütün üyeleri arasında dağıtılabilir veya yeni bilgi üretmek için işlenebilir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bilgiye ek olarak, deneyimler de edinim, yayma, depolama ve yorumlama süreçlerinde işlenebilir (Huber, 1991).

Edinim metaforuna dayalı bu yaklaşım, bireylerin öğrenme çıktılarının örgütsel düzeye nasıl aktarılacağı konusunda kısıtlamalar yaratır. Literatürde bu kısıta verilen cevap, bireylerin örgüt adına hareket ettiği varsayımıdır (Argyris & Schön, 1996; Senge, 1990). Örneğin, Argyris ve Schön'ün (1974) tek döngülü ve çift döngülü öğrenme modeli, örgütsel öğrenmenin bireylerin örgütteki bir sorunu deneyimlemesi, fark etmesi, düşünmesi ve ardından örgüt adına hareket ederek uygun davranış ve uygulamaları geliştirmesiyle başladığını öne sürer. Benzer bir varsayımla Dodgson (1993, s. 377), “bireyler, firmalardaki birincil öğrenen varlıklardır ve öğrenmeyi sağlayan ve örgütsel dönüşümü kolaylaştıran örgütsel yapıları yaratanlar da bireylerdir” der. Hatta, Simon (1991), örgütlerin kendilerinin öğrenebileceği fikrini reddederek “tüm öğrenme bireylerin zihinlerinde gerçekleşir” (s. 125) demiştir.

Sonuç olarak, edinim metaforu, örgütleri “genişletilmiş bireyler” (Simon, 1991, s. 43) ya da “birbiriyle ilişkilendirilmeyi bekleyen farklı bilgi türlerine sahip bireylerden oluşan bir topluluk” (Marshall, 2008: 417) olarak tasvir eder. Ancak bireylerin öğrenmesinin örgütsel bir niteliğe ne zaman ve nasıl dönüştüğü net değildir (Lipshitz vd., 1996). Araştırmacılar, bir örgütün bireysel üyelerinin zaman zaman örgüt adına hareket etmediklerini ve düşünmediklerini kabul etmişlerdir (Spender, 1996). Öğrenme bu koşullar altında gerçekleştiğinde, edinilen bilgi bireyde kalır ve örgüt içinde yayılmaz. Başka bir deyişle, örgütte bireylerin öğrenmesi örgütsel düzeyde herhangi bir değişiklik yaratmadığı sürece bu öğrenme örgütsel öğrenme olarak tanımlanamaz (Popper & Lipshitz, 1998). Argyris ve Schön (1996), bu bireyleri “taşıyıcılar” olarak tanımlamış ve bilginin, bu kişiler örgütten ayrıldığında kaybolduğunu vurgulamıştır. Buna dayanarak, Garad ve Gold (2019), örgütsel üyeleri üç kategoriye ayırmıştır: öğrenme bağlayıcıları (aktif, katılımcı üyeler), öğrenme kuluçkaları (bilgili ancak sistemsiz ve yapısal engeller nedeniyle paylaşılamayanlar) ve öğrenme izolatörleri (ilgisiz üyeler). Örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için, örgütlerin, öğrenme bağlayıcılarını desteklemeleri, öğrenme kuluçkalarını entegre edecek sistemler geliştirmeleri ve öğrenme izolatörlerinin ilgisizliğinin nedenlerini ele almaları gerekmektedir (Garad & Gold, 2019).

Örgütlerin tanım gereği bireylerden oluştuğu düşünüldüğünde, edinim metaforunda bireylerin örgütsel öğrenmenin ana aktörleri olarak konumlandırılması sorunlu görülmeyebilir. Nitekim, bireylerin sahip oldukları bilişsel ve entelektüel kabiliyetler ve öğrenme odaklılıkları örgütsel çevrede meydana gelen değişimlere karşı duyarlı ve esnek

olmalarına katkıda bulunacak ve bu da örgütün iş yapma şekillerinde dönüşüme sebep olacaktır (Kayacı & Kanten, 2024). Ancak bu yaklaşımla ilgili sorun, birey-örgüt, örgüt-çevre, bilgi-uygulama, zihin-beden gibi bir dizi ikiliği de beraberinde getirmesidir (Gherardi, 2006). Bu pozitivist yönelim, çoğu zaman öğrenmeyi çevreleyen sektörel bağlam, örgütsel kültür, değerler ve güç dinamikleri gibi faktörlerin öneminin kuramsal olarak göz ardı edilmesi riskini taşır (Nicolini & Meznar, 1995).

2.2. Katılım Metaforu

Katılım metaforuna dayanan literatür, bireysel biliş ve davranışın sosyal dinamiklerini vurgulayarak örgütsel öğrenmeyi durumsal ve ilişkisel bir süreç olarak ele alır. Bu bakış açısına göre, öğrenme bireyin zihninde gerçekleşen soyut bilişsel süreçlerden ibaret değildir. Aksine, adından da anlaşılacağı gibi, öğrenme günlük örgütsel yaşama katılım ve bir uygulama topluluğunun parçası olma yoluyla oluşur (Elkjaer, 2004). Bu bağlamda, analiz birimi, bireyin bilişselliğinden ziyade, örgütsel yaşamdaki günlük durumlar ve uygulamalardır (Elkjaer, 2022). Bu çalışmalarda, öğrenme, kitaplar, veritabanları, bilgi sistemleri ve kılavuzlar gibi kaynaklarda saklanabilen bilgi parçalarının edinilmesi olarak kavramsallaştırılmaz (Gherardi, 2006). Öğrenme, dünyayı bilmenin bir yolu olarak değil, dünyada *olmanın* bir yolu olarak kavramsallaştırılır (Gherardi, 1999); bu da bireyin kendini örgütün pratiklerinin içine iyice yerleştirmesiyle gerçekleşir (Cook & Yanow, 1993; Gherardi, 2006). Örgüte yeni katılanlar, “meşru çevresel katılım” yoluyla bir uygulama topluluğuna dâhil olurlar (Lave, 1991). Öğrenme, bu uygulama topluluğu içerisinde, günlük örgütsel faaliyetler sırasında yeni fikir ve yaklaşımların denemelerle keşfedilmesi ve örgütsel süreçlere uyumlanmasıyla ortaya çıkar (Chia, 2017).

Sonuç olarak, katılım metaforu, öğrenmeyi açıklamak için bireysel bilgi birikiminden ziyade, örgütsel pratiğin bilgi üretimine nasıl yol açtığına odaklanır (Cook & Yanow, 1993). Böylece, “edinim kavramı, öğrenme sürecinin net bir sonu olduğunu imâ ederken” (Sfard, 1998: 6), katılım metaforu, öğrenmeyi sürekli yapılan işler yoluyla bilgi ve beceri edinme süreci olarak görür (Lave, 1991). Dolayısıyla, katılım metaforunda öğrenme, bir keşif yolculuğu olarak değerlendirilir (Gherardi, 1999) ve mekanik, doğrusal bir süreç olmaktan ziyade, dinamik, kendiliğinden oluşan ve süregelen bir olgu olarak ele alınır. Katılım metaforu, öğrenmeyi örgütün sosyal dünyasına taşıyarak öğrenmenin gerçekleştiği bağlama odaklanmayı sağlar. Böylelikle güç (Blackler & McDonald, 2000), kültür (Cook ve Yanow, 1993) ve kimlik (Brown & Duguid, 2000) gibi sosyal faktörlerin etkilerini anlama olanağı sunar.

Bununla birlikte, katılım metaforunun bazı sınırlılıkları vardır. Öğrenmeyi uygulama topluluklarına katılım ve ait olma yoluyla türeyen bir olgu olarak açıklarken, öğrenmenin tam olarak nerede ve nasıl gerçekleştiğine dair ayrıntılı bir açıklama sunamaz. Ayrıca, bilgiyi yalnızca pratikten türeyen bir unsur olarak görmek, zihin ve düşünme gibi bilişsel süreçlerin tamamen göz ardı edilmesiyle sonuçlanır (Elkjaer, 2004). Oysaki bu süreçler, açık ve kodlanmış bilgiden yararlanarak eylemleri gerçekleştirmek için gereklidir. Örneğin, eğitim kursları gibi günlük örgütsel pratiklerin dışında gerçekleşen öğrenme etkinlikleri, buradan *edinilen* bilginin örgüte aktarılması ve bağlamlar arası taşınması sürecini içerir. Katılım perspektifinden bakıldığında, bilgi örgütsel pratiklere gömülü ve dolayısıyla durumsal olduğu için bağlamlar arası bilgi transferi mümkün değildir. Ancak, bireylerin bir bağlamdan diğerine geçerken öğrendiklerini yanlarında taşıdıkları göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel öğrenmenin bilişsel bir boyutunun olduğu da açıktır.

Katılım metaforunun edinim metaforuna bir eleştiri olarak ortaya koyduğu ikiciliğe karşı net yaklaşımı, eylem ile düşünme, pratik ile zihin, bilişsel ile sosyal arasındaki olası ilişkilerin keşfedilmesini zorlaştırmıştır. Bir sonraki bölümde, hem bilginin edinimi hem de edinilen bilginin uygulamalara katılımı, örgütsel öğrenmeyi anlamak için gerekli iki tamamlayıcı metafor olarak tartışılacaktır. Bu tartışmada, edinim ve katılım metaforlarının, birbirine rakip yaklaşımlar yerine, farklı bakış açıları sunan ve birbirini tamamlayan perspektifler olarak ele alınması önerilecektir.

3. Katılımcı Süreçlerde Edinimci Modeller: Bir Entegrasyona Doğru

Bazı araştırmacılar, edinim ve katılım metaforlarının örgütsel öğrenmenin doğası hakkında çelişen iddialarda bulunduğunu ve bu nedenle yalnızca birbirine zıt bakış açıları olarak görülebileceğini savunabilir. Popper ve Lipshitz'in (2000) ortaya koyduğu örgütsel öğrenme mekanizması kavramı, bu iki metaforu kavramsal ve yöntemsel düzeyde birleştirmek için faydalı bir araç gibi görünmektedir. Örgütsel öğrenme mekanizmaları, bir örgütün üyeleri arasında bilgi toplamak, analiz etmek, depolamak ve yaymak için kurumsallaşmış yapısal ve prosedürel düzenlemelerdir; böylece bu bilgi tüm örgütün malı haline gelir (Schechter & Feldman, 2010). Bu mekanizmalar, örgütsel öğrenmenin bilgi üretim alanlarını temsil eder; bu alanlardan bazıları örgütün resmî desteğine diğerlerinden daha az bağlıdır (Karnopp, 2022), ancak hepsi açık ve örtük bilginin paylaşılmasını ve bu şekilde örgütsel yaklaşım ve davranışlarda değişimin oluşmasını sağlar (Schechter vd., 2021).

Shani ve Docherty (2008), örgütsel öğrenme mekanizmalarını bilişsel, yapısal ve prosedürel mekanizmalar olarak kategorize eder. Diyalog-yoğun süreçler gibi bilişsel mekanizmalar, örgütsel öğrenmeyi desteklemek için, ortak bir dil, değerler ve düşünme ile

akıl yürütme süreçlerini yönlendiren zihinsel modeller oluşturarak örgütsel öğrenmeyi destekler (Oliver & Jacobs, 2007). Yapısal mekanizmalar, örgütün üyeleri arasında temas ve bilgi paylaşımını teşvik ederek toplu öğrenmeyi kolaylaştıran organizasyonel, fiziksel ve teknik altyapıları içerir (Cirella vd., 2016). Prosedürel öğrenme mekanizmaları ise, kurallar, standartlar, rutinler, yöntemler ve araçlar gibi, toplu öğrenmenin belirli türlerini (örneğin eylem öğrenimi veya geri bildirim rutinleri) destekleyebilir ve teşvik edebilir (Mitki vd., 2008). Bu mekanizmalar, katılımcıların sistematik olarak birbirlerinin deneyimlerinden öğrenmelerini ve yeni bilgiyi prosedürlere kodlamalarını sağlar. Bu bağlamda, toplantılar, ortak öğrenme forumları veya eğitim etkinlikleri gibi somut ortamlar ile, öneri kutuları veya raporlar gibi fiziksel nesneler de bilginin yayılmasına yardımcı olacak bir platform sağladıkları sürece örgütsel öğrenme mekanizması olarak sınıflandırılabilir (Lipshitz & Popper, 2000).

Lipshitz ve Popper'ın (2000) orijinal kavramsallaştırmasında edinimci bakış açısı gözlemlenebilir; çünkü örgütsel öğrenme mekanizmalarını bireylerin öğrenmesini sağlayan “örgüt seviyesindeki sinir sistemi analogu” olarak tanımlarlar (s. 346). Bununla birlikte, örgütsel öğrenme mekanizmalarının temel varsayımı, öğrenme yeteneğinin planlanıp tasarlanabileceği ve örgüt içinde kurumsallaştırılabileceği, böylece öğrenmenin sağlanabileceği yönündedir (Mitki vd., 2008). Bu, öğrenmenin örgütün günlük faaliyetleriyle kendiliğinden gelişmesine bırakılmaktan ziyade, kasıtlı olarak yapılandırılması anlamına gelir (Mitki & Herstein, 2011). Bu şekilde örgütsel öğrenme mekanizmaları araştırılabilir somut bir yapı haline gelir ve örgüt içinde öğrenmenin nerede, kimlerin katılımı yoluyla ve nasıl gerçekleştiğini görmemizi sağlar. Bu, katılım metaforunda eksik olan bir özelliktir. Bu nedenle, örgütsel öğrenme mekanizmaları kavramı, bireysel deneyimlerin ve bilgilerin örgütün diğer üyeleriyle paylaşıldığı ve analiz edildiği sosyal bir arena olarak anlaşılması ve incelenmesi durumunda katılımcı unsurların entegrasyonuna olanak tanır. Konu ile ilgili önceki araştırmalar, örgütsel öğrenme mekanizmalarının örgüt seviyesinde öğrenmeyle sonuçlanabilmesi için kültürel (Lipshitz & Popper, 2000), örgütsel, bağlamsal (Zollo & Winter, 2002) ve psikolojik faktörler (Lipshitz vd., 2002) ile hiyerarşi ve statü anlayışı (Schechter & Feldman, 2010), psikolojik güvenlik (Lipshitz vd., 2002; Schechter & Feldman, 2010), liderlik davranışı ve desteği (Schechter, 2005), şeffaflık, dürüstlük, sorgulama (Lipshitz vd., 2002) ve açıklık (Schechter & Feldman, 2010) gibi normlar ve değerlerle desteklenmesi gerektiğini kabul eder.

Ancak, bugüne kadar örgütsel öğrenme mekanizmalarının bağlamsal yönü, yukarıda belirtilen örgüt kültürü ve iklimi gibi makro düzeydeki sorunlarla sınırlı kalmıştır. Örgütsel öğrenme mekanizmalarını destekleyen günlük sosyal süreçler ve bu mekanizmaların

uygulanması sırasında gerçekleşen sosyal etkileşimler, sınırlı bilimsel ilgi görmüştür. Bu açığı gidermek için, bir örgütsel öğrenme mekanizmasının performatif (performative – rutin içindeki belirli aktörler tarafından sergilenen belirli eylemler) yönünü (Pentland & Feldman, 2005) dikkate alarak içyapısına bakmak gerekir. Performatif yönü incelemek, öğrenme sürecine dâhil olan kişilerin gerçekleştirdikleri eylem örüntülerini gözlemlemeyi gerektirir; böylece bağlamın öğrenme sürecini nasıl etkilediğini anlayabiliriz. Bu tür bir araştırma yaklaşımı, örgüt içinde öğrenme süreçlerinin genel çerçevesi ve yapıları hakkında bilgi sağlayan, ancak bu öğrenme süreçlerinin eylemde nasıl gerçekleştirildiğine dair referanslar içermeyen, rutinin görünürde olan kısmı (ostensive – gösterimsel) (Pentland & Feldman, 2005) üzerine yoğunlaşan edinimci çalışmalardan ayrılır. Bu şekilde, bilişsel süreçlere daha etkileşimsel bir bakış açısıyla yaklaşılabilir ve örgütlerde bilginin edinimi daha bağlamsal bir şekilde ele alınabilir. Buradan hareketle, bu çalışma örgütsel öğrenmeyi “bilgi transferi ve beceri edinimi için gelişmiş katılım” olarak konumlandırmayı savunmaktadır. Bir sonraki bölümde, bu görüşün ampirik olarak nasıl araştırılabileceği ve bu yaklaşımın sağlayabileceği yeni bulgular tartışılacaktır.

4. Birim Analizi Olarak Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları: Ampirik Bir Örneklem

Bu örneklem, 2007 yılında beş aylık bir süre zarfında Türkiye’de faaliyet gösteren altı küçük ve orta ölçekli işletmede yapılan çoklu vaka çalışmasını içeren bir araştırmadan alınmıştır. Çalışmaya katılan işletmeler, yavaşça gelişen çevrelerden hızla değişen çevrelere kadar değişen piyasa ve pazar dinamizm seviyelerine (Eisenhardt & Martin, 2000) sahip üç farklı sektörde faaliyet göstermektedirler. Bu sektörler sırasıyla, zeytinyağı üretimi (yavaşça gelişen), otomotiv (orta derecede dinamik) ve turizm (hızla değişen) olarak seçilmiştir. Her bir sektörde, sürekli gelişime açıklığıyla bilinen bir işletme ile daha durağan bir işletme birbiriyle “eşleştirilmiş çiftler” olarak belirlenmiştir. İşletmeleri belirleme ve eşleştirme işlemi, sektör temsilcileriyle yapılan ön mülakatlarla tamamlanmış ve bu sayede üç sektördeki altı şirket, öğrenmeye olan açıklıklarına göre yenilikçiler veya uyum sağlayıcılar olarak kategorize edilmiştir. Altı şirketin temel özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Vaka Profilleri

<i>Sektör dinamikliği</i>	<i>Sektör</i>	<i>İşletme Adı</i>	<i>Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı</i>	<i>İşletme Yaşı</i>	<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>Mülakat Sayısı</i>	<i>Aile İşletmesi</i>	<i>Yönetim Yapısı</i>
Yavaşça gelişen	Zeytinyağı Üreticisi	Altın	Yenilikçi	90	75	7	Evet	Aile yöneticileri
Yavaşça	Zeytinyağı	Antik	Uyum	70	92	6	Evet	Aile

gelişen	Üreticisi		sağlayıcı					yöneticileri
Orta derecede dinamik	Otomotiv – Fren Üreticisi	Dinamik	Yenilikçi	45	200	6	Evet	Aile yöneticileri
Orta derecede dinamik	Otomotiv – Kauçuk Parça Üreticisi	Uzman	Uyum sağlayıcı	48	180	7	Evet	Aile yöneticileri
Hızla değişen	Sağlık Turizmi Otel	Denizati	Yenilikçi	28	215	9	Hayır	Profesyonel yöneticiler
Hızla değişen	Sağlık Turizmi Otel	Yunus	Uyum sağlayıcı	34	109	7	Evet	Profesyonel yöneticiler

Veri, gerekli etik izinlerin üniversite etik komisyonundan¹ alınmasının ardından, her şirkette beş ila dokuz orta ve üst düzey yönetici ile genel müdürlerle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla toplanmıştır. Toplamda 42 mülakat gerçekleştirilmiş ve her mülakat 60 ila 90 dakika sürmüştür. Görüşmelerin tamamında notlar alınmış, 33'ünde ise ses kaydı da yapılmıştır. Görüşmelere ek olarak, her şirkette üç gün boyunca gözlem yoluyla veri toplanmış ve araştırma katılımcılarıyla yapılan öğle yemekleri ve mülakatlar arasındaki etkileşimler ve görüşmelerden edinilen izlenimler kaydedilmiştir. Her ziyaret için, tutulan saha çalışması günlüğüne, gözlemler ve potansiyel olarak önemli olabilecek diğer hususlar not alınmıştır. Veri analiz sürecinde, araştırılan şirketlerin öğrenme ve bilgi edinme süreçlerindeki katılım örüntülerini ampirik olarak ortaya çıkarmak amacıyla, kullanılan örgütsel öğrenme mekanizmalarının türlerine, nasıl oluşturulduklarına, tasarlandıklarına ve uygulandıklarına özellikle dikkat edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular aşağıda tartışılmaktadır.

4.1. Örgütte Kullanılan Öğrenme Mekanizmalarının Kataloglandırılması ve Sınıflandırılması

Gerekli bilginin edinilmesinde örgütsel öğrenme mekanizmalarının rolünü anlamamanın ilk adımlarından biri, bu mekanizmaların araştırmaya dâhil olan işletmelerde tanımlanmasıdır. Bu, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran hem resmî hem de gayiresmî mekanizmaların kataloglanmasını içerir. Bu noktada, belirlenen mekanizmalar amaçlarına göre de sınıflandırılmaya tâbi tutulabilir. Sınıflandırma, farklı örgütsel öğrenme mekanizmalarının birbiriyle ve günlük işlerin dokusuyla ne ölçüde entegre olduklarını, ya da birbirinden

¹ Lancaster Üniversitesi FASS-LUMS Fakülte Araştırma Etiği Komitesi tarafından verilen 05.04.2007 tarihli ve REAMS.18.01.016 sayılı etik komisyonu izni.

bağımsız ve izole olarak mı kurgulandıklarını değerlendirmemize yardımcı olur. Entegrasyon seviyesi, genellikle öğrenme süreçlerinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini belirler. Belirli bir örgütsel öğrenme mekanizmasının varlığı, nasıl uygulandığını aydınlatmasa da, çapraz vaka analizi yoluyla bazı örüntüleri gözlemlememize olanak tanır.

Ampirik örneğimizde, altı işletmede resmî ve gayriresmî bilgi edinme ve özümseme süreçleri analiz edildiğinde 17 farklı mekanizmanın varlığı gözlenmemiştir. Tablo 2, her işletmede gözlemlenen örgütsel öğrenme mekanizmalarını özetlemektedir.

Tablo 2. Gözlemlenen Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları Listesi

İŞLETME ADI						
Antik	Altın	Uzman	Dinamik	Yunus	Denizati	
Yavaşça gelişen sektör		Orta düzeyde dinamik sektör		Hızla değişen sektör		
Uyum sağly.	Yenilik.	Uyum sağly.	Yenilik.	Uyum sağly.	Yenilik.	
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MEKANİZMALARI	1. Bilgi Edinme Mekanizmaları					
	Yurtdışı Gezileri	✓	✓	✓	✓	✓
	Kalite Yönetim ve Denetim Sistemi (ISO ve diğerleri)		✓	✓	✓	✓
	Örgüt İçi Eğitimler					
	a. İş başında eğitim	✓	✓	✓	✓	✓
	b. Kalite eğitimi		✓	✓	✓	✓
	c. Teknik eğitim (mesleki gelişim)		✓		✓	✓
	d. Davranışsal eğitim (kişisel gelişim)				✓	✓
	Örgüt Dışı Eğitimler			✓	✓	✓
	Okuma Saatleri					✓
	Mesleki Kütüphane					✓
	2. Bilgi Dağıtım Mekanizmaları					
	İç Kalite Denetimleri		✓	✓	✓	✓
	Dış Kalite Denetimleri			✓		✓
	Çalışan Anketleri				✓	
	Öneri Kutuları		✓	✓	✓	
	Öğrenme Raporları			✓		✓

Araştırma Kulübü ²						✓
<i>3. Bilgi Yorumlama Mekanizmaları</i>						
Kalite toplantıları			✓	✓	✓	✓
Çalışan ve Yönetim Toplantıları	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Verileri vaka çapında karşılaştırmak için Miles & Huberman (1994) tarafından önerilen “kısmen sıralı meta-matris” yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile çapraz vaka örüntülerinden çıkarımlar yapmak mümkün olmuştur. Örneğin, altı işletmenin tamamında farklı örgütsel öğrenme mekanizmaları kullanılsa da, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında, yenilikçi işletmelerin uyum sağlayıcı işletmelere göre daha fazla sayıda mekanizmaya sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durum, yenilikçi işletmelerin uyum sağlayıcı işletmelere göre öğrenmeye daha fazla istekli ve öğrenme kapasitelerinin daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Ancak, yenilikçi ve uyum sağlayıcılar arasındaki bu ayrım, sektörler arasında karşılaştırma yapıldığında farklı bir yapı sergilemektedir. Örnek olarak, yenilikçi olarak sınıflandırılan Altın Yağları, Yunus Otel’den çok daha az sayıda örgütsel öğrenme mekanizmasına sahiptir. Sektör dinamizmindeki değişken seviyeler, bu durumu açıklayabilir. Düşük değişim oranına sahip sektörlerde, sektör düzeyinde ortaya çıkan yeni bilgi ve yaklaşımlar göz önünde bulundurulduğunda, işletmenin fazla sayıda örgütsel öğrenme mekanizmasına sahip olması gerekmeyebilir. Hatta, işletmenin mevcut yetkinliklerini kullanmaya odaklanmak yerine keşif faaliyetlerine fazla kaynak harcadığı durumlarda işlevsiz bile olabilir (Baskarada & Watson, 2017).

Veriler, birçok işletmenin örgütsel öğrenme mekanizmalarını birbirinden bağımsız ve izole yapılar olarak konumlandığını gösterirken, Dinamik Otomotiv ve Denizatı Otel’in bilgi edinme mekanizmalarını diğer mekanizmalar ve günlük faaliyetlerle entegre ettiği görülmüştür. Dinamik Otomotiv, bu entegrasyonu, çalışanların katıldıkları eğitim etkinliklerinden öğrendiklerini uygulayacak küçük ölçekli araştırma projelerini zorunlu kılarak sağlamıştır. Böylece bilgi sadece edinilmekle kalmamış, aynı zamanda aktif bir şekilde yorumlanmış ve entegre edilmiştir. Denizatı Otel, bu uygulamayı “Araştırma Kulübü” adı verilen mekanizma ile bir adım daha ileriye götürmüştür. Bu mekanizma, çalışanların öğrendiklerini diğerleriyle paylaştığı, potansiyel örgütsel iyileştirmeleri önerdiği ve tartıştığı bilgi yayma mekanizmasıdır; böylece yeni bilgilerin örgütün sistemlerine ve faaliyetlerine yapısal araçlarla entegre edilmesi teşvik edilmiştir. Bu örnekler, farklı örgütsel öğrenme mekanizmaları arasındaki artan entegrasyonun, bireysel öğrenmenin örgütsel

² Bu mekanizma, çalışanların mesleki literatürde yayımlanan ve eğitim etkinliklerinde ve konferanslarda sunulan yenilikçi endüstri uygulamaları hakkında sunumlarını içerir.

öğrenmeye dönüştürülmesinde etkili olduğunu ve edinilen bilginin örgütsel pratiklerde uygulanmasını sağlayarak sürekli iyileştirme kültürüne katkıda bulunduğunu göstermektedir.

4.2. Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Oluşumunu Tetikleyen Faktörler

Örgütsel öğrenme mekanizmaları üzerine yapılacak ampirik araştırmalarda incelenebilecek önemli bir diğer konu, bu mekanizmaların nasıl ve neden oluşturulduğudur. Burada, örgütsel öğrenme mekanizmalarını dışsal (ekzojenik) veya içsel (endojenik) faktörlerden kaynaklananlar olarak ayırt edebiliriz. Dışsal faktörlerden kaynaklanan mekanizmalar genellikle kalite denetimleri veya sektör sertifikaları gibi dış düzenleyicilerin gereksinimlerini karşılamak için oluşturulur. Bu mekanizmalar, dış kuruluşlar tarafından belirlenen standartlara uyum sağlamak için tasarlanır ve genellikle örgütsel öğrenmeye reaktif bir yaklaşım sergiler. Öte yandan, içsel faktörler, örgüt içinde bilgi ve öğrenmeye verilen değer ve önemle ilişkilidir. İçsel faktörlere dayalı mekanizmalar, sürekli iyileştirmeye gerçek bir bağlılıkla tasarlanır ve uygulanır. Bu tür mekanizmaları ön planda tutan işletmeler, özel eğitim programlarına, katılımcı öğrenme rutinlerine ve dinamik bilgi entegrasyon süreçlerine yatırım yapar; ve bu mekanizmalarda ortaya çıkan bilgiyi örgütsel yaklaşım ve davranışları geliştirmede stratejik bir varlık olarak proaktif bir şekilde kullanır.

Ampirik örneğimizde, araştırmaya dâhil olan işletmelerde ISO kalite sertifikasyonu uygulamalarındaki fark, bilginin içsel değerinin örgütsel öğrenme mekanizmalarının oluşturulması ve uygulanması üzerindeki etkisini göstermektedir. Örneğin, Altın Yağları'nın ISO kalite sertifikalarını sadece dış düzenleyicilerin gereksinimlerine uyum sağlamak amacıyla değil, aynı zamanda bu sertifikaları öğrenme fırsatları olarak değerlendirerek kullandığı gözlemlenmiştir. Sektörde yaygın olarak kabul gören ISO 9001'i içselleştirip rutinler geliştirdikten sonra, Altın Yağları, operasyonlarında zorunlu olmayan ISO 22000'i de benimsemiş ve sürekli iyileşme ve örgütsel gelişimi içsel olarak değerli bulduğunu kanıtlamıştır. Öğrenmeye verilen bu içsel değer, şirketin ISO sertifikalarını öğrenme fırsatları olarak kullanmasına ve kalite yönetim sistemlerini geliştirip yeni bilgileri örgütsel pratiklerine entegre etmesine olanak sağlamıştır. Kalite Müdürü'nün açıklaması, bu içsel motivasyonu vurgular:

“Kalite yönetim sistemlerini bürokratik bir yük olarak görmeyi bıraktığınızda, örgütsel gelişim ve iyileştirme açısından birçok olumlu kazanım elde edebilirsiniz.”

Bu proaktif yaklaşım, Yunus Otel'deki ISO uygulamasından belirgin bir şekilde ayrışır. Bu işletmede, sertifikasyon süreçleri, gerçek bir öğrenme kültürü oluşturulmadan, sadece bürokratik bir zorunluluk olarak ele alınmış ve yüzeysel bir şekilde yapılandırılmıştır. Kalite Uzmanı'nın gözlemleri, bu farkı şu şekilde özetlemektedir:

“Çoğu insan yazmayı, evrak işlerini sevmez. Bu, ISO uygulamasında bizim için bir zorluk oldu. Neyse ki, tüm evrak işlerini ben yapıyorum; gerekli belgeleri dolduruyorum. Departman müdürleri bana iş rutinlerini söylüyor ve ben de ilgili formları ve tabloları dolduruyorum.”

Otomotiv endüstrisinde, Uzman Otomotiv ve Dinamik Otomotiv arasındaki fark, içsel değerlendirmenin örgütsel öğrenme mekanizmalarının etkinliği üzerindeki etkisini daha da vurgulamaktadır. Yunus Otel’de olduğu gibi, Uzman Otomotiv de ISO ve diğer kalite sertifikalarını müşteri taleplerini karşılamak için bir yükümlülük olarak görmüş; ve bu da sistemlerin yüzeysel bir şekilde uygulanmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, öğrenme fırsatları sıklıkla gözden kaçırılmış ve şirket, süreçleri proaktif bir şekilde iyileştirmek yerine, daha çok sorunlara reaktif tepki verme eğiliminde olmuştur.

Buna karşılık, Dinamik Otomotiv, ISO 16949 gibi kalite sertifikalarını dışsal baskılar nedeniyle değil, içsel iyileştirme ve profesyonel büyümeyi teşvik etmek amacıyla benimsemiştir. Bu içsel motivasyon, ISO’nun haftalık denetimler ve toplantılar gibi diğer örgütsel öğrenme mekanizmalarıyla entegre edilmesini sağlamış ve şirketin teknolojik yetkinliklerini bu mekanizmalar sonucu edinilen ve yorumlanan bilgiler aracılığıyla geliştirmesine olanak tanımıştır. Dinamik Otomotiv’in Kalite Müdürü öğrenme motivasyonlarını şu şekilde özetlemiştir:

“Son sistemleri almak ve güncel kalmak istedik... Kalite ve müşteri merkezilik açısından bunu bir sonraki gelişim aşaması olarak kullanmak istiyoruz.”

Bu örnekler, bilginin içsel olarak değerli görülmesinin, örgütsel öğrenme mekanizmalarını sürekli iyileşme için güçlü araçlara dönüştürebileceğini ve şirketlerin bu mekanizmaları nasıl daha stratejik bir şekilde kullanabildiğini göstermektedir.

4.3. Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Tasarımında Katılım

Örgütsel öğrenme mekanizmalarının tasarım sürecine dâhil olan paydaşların çeşitliliği, bilgi edinme ve yayma süreçlerinin farklı katılım modelleri hakkında önemli bilgiler sağlar. Bu bağlamda, yapılan ampirik çalışmada, örgütsel öğrenme mekanizmalarının yapılandırılmış ve katılımcı tasarım yaklaşımlarına göre sınıflandırılabilceği gözlemlenmiştir. Yapılandırılmış tasarım, işletmenin örgütsel öğrenme mekanizmaları portföyünün, üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri tarafından, eğitim programları ve bilgi yönetim sistemleri gibi bilgi edinme ve yayma mekanizmalarının görece merkezîyetçi bir yaklaşımla oluşturulmasıyla karakterize edilir. Bu tür yukarıdan aşağıya bir tasarım yaklaşımı, örgütsel hedefler ve kaynaklarla uyumu sağlama avantajı sunarken, çalışanların deneyimlerinden kaynaklanan bağlamsal öğrenme ihtiyaçlarını karşılamakta sınırlı kalabilir. Buna karşılık,

katılımcı tasarım çalışanların geri bildirim döngüleri aracılığıyla örgütsel öğrenme mekanizmalarının geliştirilmesine doğrudan katkıda bulunduğu, daha işbirlikçi bir yaklaşımı temsil eder. Bu aşağıdan yukarıya tasarım yöntemi, örgütsel bağlama daha uygun, günlük örgütsel pratiklerle daha iç içe ve bu pratiklerin getirdiği değişen ihtiyaçlara daha uyurlanabilir öğrenme fırsatları yaratabilir.

Araştırmada incelenen işletmeler, bu iki tasarım modelinin örgütsel öğrenme mekanizmalarına etkilerini sergilemektedir. Görüşme verileri, Altın Yağları'nın yukarıdan aşağıya yapılandırılmış bir tasarım benimsediğini ortaya koymuştur. İşletme, örgütsel öğrenme mekanizmalarını, dış sertifikasyon kuruluşlarının belirlediği standartlarla sınırlamıştır. Bu yaklaşım, dış kalite standartlarına uyumu sağlamış ancak çalışanların günlük pratiklerinden kaynaklanan bilgi ihtiyaçlarına yanıt verme kapasitesini zayıflatmıştır.

Buna karşılık, Dinamik Otomotiv, çalışanların bireysel eğitim ihtiyaçlarını ve önerilerini İnsan Kaynakları Departmanına iletmeye olanak tanıyan daha katılımcı bir tasarım benimsemiştir. Bu katılımcı tasarım, örgütsel öğrenme mekanizmalarını, farklı departmanların ihtiyaçlarına uygun ve daha dinamik hale getirerek şirketin öğrenme kapasitesini artırmıştır. Çalışanlar, eğitim programlarının seçim ve uyarlanma sürecine dâhil edilerek, öğrenme deneyimlerinin bağlamsal olarak anlamlı hale gelmesini sağlamıştır.

Denizatı Otel vakası, araştırmaya katılan altı işletme arasında en açık ve katılımcı öğrenme tasarımını sergilemektedir. Eğitim ve gelişime önemli yatırımlar yapan bu işletme, her departmanın özel ihtiyaçlarını karşılayan müfredatları çalışan katılımıyla tasarlamıştır. Uzman eğitim sağlayıcılarıyla iş birliği yapılarak sunulan geniş kurum dışı eğitim programlarının yanı sıra, çalışanlara kendileri için anlamlı olan dış eğitimleri tespit etme, bunlara işletmenin finansal desteğiyle katılma ve bu eğitimlerden elde ettikleri bilgiyi iç mekanizmalarda paylaşma fırsatı sunmaktadır. Özellikle, Öğrenme Raporu ve Araştırma Kulübü gibi mekanizmalar, bireylerin edindikleri bilgiyi örgüt geneline yaymalarını sağlamaktadır.

Bu vakalar, farklı tasarım modellerinin örgütsel öğrenme üzerindeki farklı etkilerini göstermektedir. Yukarıdan aşağıya yapılandırılmış tasarımlar, standartlara uyumu kolaylaştırırsa da çalışanların bilgi edinme süreçlerine katkı sağlamada yetersiz kalabilir. Öte yandan, aşağıdan yukarıya katılımcı modeller, örgütlerin daha uyurlanabilir ve kapsayıcı mekanizmalar geliştirmesini mümkün kılarak bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi artırmaktadır.

4.4. Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Uygulamasında Katılım

Örgütsel öğrenme mekanizmalarının uygulanması, hem iç hem dış paydaşları içerebilir. Bu paydaşların rolünü analiz etmek öğrenme sürecinin kapsamı ve etkinliğini anlama da önemli

ipuçları sunar. Bazı işletmeler, dış bilgi ve bakış açısı sunarak işletmenin öğrenme kapasitesini artırabilecek danışmanlar, sektör uzmanları ve akademik kurumlar gibi dış paydaşları örgütsel öğrenme mekanizmalarının uygulanmasına dâhil eder. Bu dış paydaşlar, bilgi ağı oluşturma ve özel eğitim sağlama gibi kritik rolleri üstlenerek örgütsel öğrenmenin kapsamını ve derinliğini genişletir. Buna karşın, bazı işletmeler ise, örgütsel öğrenme mekanizmalarını sadece iç kaynaklar ve eğitmenler kullanarak yürütür. Bu yaklaşım, örgütsel ihtiyaçlar ve örgüt kültür ve değerleriyle uyumu sağlasa da yenilikçi fikirlerle etkileşimi sınırlayacaktır.

Ampirik çalışmada hem Altın Yağları'nın hem de Denizatı Otel'in, örgüt dışı uzman kişi ve kurumlarla iş birliği yaparak örgütsel öğrenmeyi genişleten yaklaşımlar benimsediği görülmüştür. Altın Yağları eğitim programlarının tasarımının sektör standartlarıyla ve güncel gelişmelerle uyumlu olmasını sağlamak için danışmanlarla çalışmalar yürütür. Ayrıca, eğitim programlarının uygulanmasında dış eğitmenleri örgütsel öğrenme mekanizmalarına dâhil eder. Benzer şekilde, Denizatı Otel, danışmanlık şirketleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Merkezleri ve üniversitelerle iş birliği yaparak geniş bir yelpazede bilgi edinim mekanizmalarından yararlanır. Bu dışa dönük yaklaşım, öğrenme kapsamını genişletmenin yanı sıra, örgütün öğrendiği bilginin sektör trendlerini takip etmesini de sağlar. Ayrıca, Denizatı Otel, bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere, çalışanların dış eğitim programlarına ve hatta akademik konferanslara katılımını teşvik etmekte ve bu mekanizmalardan edinilen bilgiyi Araştırma Kulübü gibi iç mekanizmalar aracılığıyla örgüte yaymaktadır. Bu şekilde, dış danışmanlar, eğitmenler ve dış etkinliklere katılan çalışanlar, örgütsel öğrenme mekanizmaları içinde kritik sınır birim çalışanları (boundary spanner) olarak işlev görür. Bu bireyler, bilgi akışını örgütsel sınırları aşarak kolaylaştırır ve örgüt içi pratiklere yeni fikirler ve uygulamaların entegre edilmesini sağlar.

Bu iki vaka, çoğunlukla iç kaynaklara dayalı bir örgütsel öğrenme yaklaşımı benimseyen Uzman Otomotiv ile karşılaştırıldığında farklılık gösterir. Uzman Otomotiv'de, Kalite Departmanı, ağırlıklı olarak üretimde çalışan teknik personele yönelik eğitimleri belirler ve tasarlar. Bu eğitimler, dar bir kapsamda olup, esas olarak kalite ve ISO temellerine odaklanır ve içeride Kalite Müdürü tarafından verilir. Kalite Müdürü, Fabrika Müdürü haricinde, dış eğitimlerde katılan tek işletme çalışanıdır; ve bu iki kişi, dış eğitimlerden edindikleri bilgiyi iç eğitim programı aracılığıyla tüm çalışanlara standart bir şekilde yayar. Bu standartlaştırılmış yaklaşım, farklı roller için eğitim çeşitliliğini ve eğitimin ilgi düzeyini sınırlandırarak öğrenme ve örgütsel gelişimi engelleyebilir. Tüm çalışanlara, özelleşmiş iş ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan tek tip eğitim verilmesi, paydaş katılımıyla dış bilgi kaynaklarının

entegre edildiği çeşitlendirilmiş örgütsel öğrenme mekanizmalarının sağlayabileceği dinamizmi ortadan kaldırır.

5. Tartışma

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme araştırmalarında edinim ve katılım metaforlarının literatüre önemli katkılarda bulunduğu, ancak bu metaforların arasındaki diyalog eksikliği nedeniyle potansiyellerinin tam olarak kullanılmadığı öne sürülmüştür. Katılım kuramları, edinim kuramlarındaki öğrenmenin basitleştirilmiş ve deterministik tasvirine eleştirel bir düzeyde müdahale ederek, örgütsel öğrenmenin bağlamsal, süreğen ve dinamik doğasını vurgular. Bununla birlikte, bu öğrenme anlayışı, bireylerin sosyal ve örgütsel yaşamlarının dışındaki belirli ve planlı öğrenme alanlarından transfer edebileceği bilgileri göz ardı ettiği için örgütsel öğrenmeyi anlamada sınırlı bir yaklaşım sunar.

Kuramsal olarak, bu çalışma, bilişsel odaklı bilgi edinme ve yayma faaliyetlerinin yerleşik ve sosyal süreçlerini vurgulayarak, iki öğrenme kuramının nasıl birleştirilebileceğini tartışarak örgütsel öğrenme yazınına katkıda bulunur. Bu doğrultuda, bilgi edinim süreçlerinin ilişkisel yönlerini ele alarak, örgütsel öğrenmeyi bilgi edinim ve yayma süreçlerinde genişletilmiş katılım olarak kavramsallaştırır. Böyle bir örgütsel öğrenme kavramsallaştırması, araştırmacılara bireyler ve örgütler yerine olaylar ve durumlar üzerine odaklanmalarını önerir (bkz. Elkjaer, 2004). Buradan hareketle, bu çalışma, gelecekteki araştırmalar için bir analiz birimi olarak örgütsel öğrenme mekanizmaları kavramını sunar ve örgütlerin bilgi süreçlerinin sosyal yönlerini nasıl inceleyebileceklerini açıklar (Schechter, 2005).

Yöntemsel olarak, bu çalışma, araştırmacılara örgütsel öğrenmeyi eylemde incelemek için somut bir araç sunmakta ve bu sayede kavramı gözlemlenebilir hale getirmektedir. Bu katkı, araştırmacılar ve yöneticiler için örgütsel öğrenme uygulamalarını değerlendirme sürecinde yardımcı olurken, örgütsel öğrenmenin işletmelere nasıl dâhil edileceğine dair daha uygulanabilir bir anlayış sunmaktadır (Garad & Gold, 2019).

Ampirik olarak ise, çoklu vaka çalışmasından elde edilen örneklerle, örgütsel öğrenme mekanizmaları alanındaki sınırlı ampirik çalışmalara katkı sağlar. Örgütsel öğrenme mekanizması kavramı, öğrenmenin ilişkisel ve sosyal boyutlarını kabul etmesine rağmen, mevcut ampirik araştırmalar çoğunlukla örgüt içindeki öğrenme mekanizmalarının yapısal yönlerine odaklanmış ve bireyleri bu mekanizmaların basit uygulayıcıları olarak konumlandırmıştır (Karnopp & Walls, 2023, s. 287). Sosyal faktörlere yönelik çalışmalar dâhi genellikle örgüt kültürü ve iklimi gibi geniş sorunlarla sınırlı kalmış (bkz. Cirella vd., 2016; Karnopp & Walls, 2023; Schechter & Feldman, 2010), değerler (bkz. Schechter, 2005;

Schechter & Feldman, 2010), liderlik stilleri ve davranışları (bkz. Naot, vd., 2004) gibi unsurlara odaklanmıştır. Bu çalışmalarda örgüt içindeki bireylerin öğrenme mekanizmalarını gerçekleştirmedeki rolü ve katılımı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu çalışma, bu boşluğu ampirik olarak doldurmakta ve sosyal bağlamın yüksek kaliteli örgütsel öğrenmeye katkı sağlama açısından kritik rolünü üç açıdan vurgulamaktadır.

İlk olarak, çalışma, örgütsel öğrenmeyi artırmak için çeşitli öğrenme mekanizmalarının entegrasyonunun rolünü vurgular. Her ne kadar, literatürde, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi mekanizmaların çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini artırarak örgütsel öğrenmeye hız kazandığı ve sürekli iyileştirmeye destek sağladığı düşünülse de (Avcı, 2010; Kayacı & Kanten, 2024), bu çalışmanın bulguları, etkili öğrenmenin sadece birden fazla örgütsel öğrenme mekanizmasının varlığıyla ilgili olmadığını göstermektedir. Belirleyici olan, bu mekanizmaların varlığı değil, birbirleriyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesidir. Örgütler, dış ve iç bilgi kaynaklarını kullanarak bir öğrenme mekanizmaları yelpazesi oluşturduğunda öğrenmenin etkinliği bu mekanizmaların ne kadar iyi entegre edildiğine bağlıdır (Mitki & Herstein, 2011; Naot vd., 2004). Bu entegrasyon, bilginin edinimden yorumlamaya ve uygulamaya akışını sağlar (Chen et al., 2022); öğrenmenin örgütün rutinleriyle bütünleştirilmesine ve yeni uygulamaların yaratılmasına katkı yapar (Mitki & Herstein, 2011). Farklı türdeki örgütsel öğrenme mekanizmalarının bütünsel doğası, örgütün çevresel belirsizliklerle başa çıkmasına yardımcı olur (Ellis & Shpielberg, 2003) ve örgütsel yaratıcılık ve iyileştirme için bir zemin hazırlar (Cirella vd., 2016). Örgütsel öğrenme mekanizmaları bütünsel olarak tasarlanmadığında, bu, bilgi ve kararların kalitesini olumsuz etkileyebilir. Örneğin, bilgi toplama mekanizmaları tarafından edinilen bilgiyi analiz edecek, yorumlayacak, değerlendirecek, birleştirecek ve geliştirecek mekanizmalarının eksik olduğu durumlarda, örgüt bilginin anlaşılmasında ve karar alma süreçlerinde kullanılmasında eksiklik hissedebilir (Ellis & Shpielberg, 2003). Örnek olarak, Güzen ve Kaya (2024) liselerdeki örgütsel öğrenme mekanizmaları üzerine yaptıkları çalışmada, yöneticilerin bilgiyi analiz etme ve saklama mekanizmalarını etkin bir şekilde işletmelerine rağmen, bilgiyi alma mekanizmalarındaki eksiklik nedeniyle örgüt dışı kaynaklardan bilgi temininin düşük kaldığını bulmuştur. Yine okullarda yapılan başka bir başka çalışmada ise, örgütsel öğrenmeyi sağlayacak mekanizmaların belli bir düzeyde var olmasına rağmen, bilgi yayma mekanizmalarının düşük düzeyde kullanılmasından dolayı okullarda bilgi takası, güzel uygulamaların ve yeni bilginin oluşumu, kurumsallaşması ve örgütsel hafızaya işlenmesi konusunda eksiklikler olduğu görülmüştür (Ünal, 2014). Bu çalışmalar göstermektedir ki, örgütler, üyelerinin ilgili bilgileri ve öğrenmeleri içselleştirmelerini, yorumlamalarını ve uygulamalarını sağlayacak kapsamlı ve entegre bir örgütsel öğrenme mekanizmaları

yelpazesine ihtiyaç duyarlar. Çünkü örgütsel öğrenme mekanizmalarının kullanımındaki her eksiklik, örgüt performansında sorun teşkil edecektir (Ünal, 2014).

İkinci olarak, çalışma, örgütteki bireylerin örgütsel öğrenme mekanizmalarının hem tasarımı hem de uygulanmasındaki katılım oranının, örgütün topluluk olarak öğrenme derecesini belirlediğini göstermektedir. Katılım kısıtlı olduğunda bilgi dar bir çevrede kalır; geniş olduğunda ise daha açık ve yaygın öğrenme gerçekleşir. Bu, işbirlikçi ve katılımcı bir eylem ortamı oluşturarak örgüt için yeni öğrenme ve yenilenme fırsatları yaratır (Holmberg, 2000). Katılım önemlidir; çünkü bireyler bir örgütsel öğrenme mekanizmasının amacını, sürecini ve sonucunu geçerli ve önemli olarak değerlendirmedikçe, öğrenme sonuçlarını günlük iş pratiklerine entegre etmek için gerekli çabayı göstermeyeceklerdir (Naot vd., 2004). Bu nedenle, örgütsel öğrenme mekanizmalarının yapılandırılmasındaki seçimler, bilgi, katılım, birlikte yaratma ve sürekli iyileştirme arasında döngüsel bir etkileşim yoluyla amaçlanan yetkinliklerin üretilmesini sağlar ve bu sürece örgüt üyelerinin aktif, sistematik ve sürekli katılımına zemin oluşturur (Cirella et al., 2016). Dahası, bu örgütsel mekanizmalar, kişisel ilişkilerin iyileştirmesine katkıda bulunur (Karnopp & Walls, 2023). Avcı ve çalışma arkadaşlarının (2010) araştırmasında, takım öğrenmesinin örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenmeden daha kapsamlı açıkladığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, daha fazla birey öğrenme mekanizmalarına katıldıkça, takım üyeleri arasında iş birliği ve iletişim gelişecek (Avcı, 2005), bireyler bir araya gelip etkileşim içinde bulunacak ve sosyal ilişkilerini geliştireceklerdir (Avcı vd., 2010). Oluşan bu yeni ilişkiler, örgüt genelinde bilgi paylaşımına ve yayılmasına katkıda bulunan sosyal ağların ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Karnopp, 2022). Bireylerin bilgilerini bir rekabet aracı olarak kullanma amacıyla bilgi saklama eğilimlerinin örgütsel bilgi kayıplarına yol açtığı düşünüldüğünde (Anand vd., 2020; Hernaus vd., 2019), katılımcı öğrenme mekanizmalarının etkileşimli artırması bilginin açık hale gelmesine katkı sağlayabilir.

Son olarak, bu çalışma, örgütlerin yeni bilgiye atfettiği içsel değer öğrenme süreçlerini nasıl şekillendirdiğini vurgular. Dışsal öğrenme taleplerine dayalı olarak şekillenen örgütler, genellikle düşük kaliteli, düzensiz ve sorun odaklı öğrenme mekanizmalarına yatırım yapar. Bu mekanizmalar “sembolik ve törenselleşmiş” bir şekilde uygulandığında, öğrenme süreçlerinin derinliğini ve kalitesini sınırlayarak yeni bilgi üretimi yoluyla rekabet avantajı elde edilmesini veya performans iyileştirmesini engelleyebilir (Lipshitz & Popper, 2000, s. 348). Buna karşılık, bilgiye stratejik bir araç olarak değer veren ve içsel bir değer atfeden örgütler, tüm iyileştirme ve öğrenme fırsatlarını sürekli olarak değerlendirir (Kalseth & Cummings, 2001). Bu tür örgütler, daha çeşitlendirilmiş ve değişken bir örgütsel öğrenme yelpazesi oluşturmak için yatırım yapar. İçsel öğrenme motivasyonu, bilgi edinimi ve uygulamasına yönelik

proaktif bir yaklaşımı teşvik eder ve öğrenilen bilginin uzun vadede sürdürülebilir olmasını sağlar (Naot vd., 2004). Çalışmadaki bu bulgu, Schechter'in (2005, s. 592) çalışmasını genişleterek, “dışsal talepleri karşılamak için rastgele olaylar” sonucu öğrenme gerçekleştiren örgütlerle, bireylerin gelişimi için içsel bir süreç olarak öğrenme fırsatları yaratan örgütleri birbirinden ayırır.

6. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışma, örgütsel öğrenme alanındaki edinim ve katılım temelli yaklaşımların alanın anlaşılmasına önemli katkılar sağladığını öne sürmektedir. Ancak, bu katkılarının gerçek potansiyeli, genellikle bağdaşmaz olarak sunulan (Easterby-Smith, 1997; Samuel vd., 2017) bu iki gelenek arasında yapıcı etkileşimin eksikliği nedeniyle yeterince ortaya çıkmamıştır (Marshall, 2008). Öyle ki, Sfard (1998, s. 12) araştırmacılar olarak, “bir dizi metafordan inşa edilmiş bir gerçeklikte yaşamaya mâhkum olduğumuzu” savunmuştur. Sfard’a (1992) göre hiçbir metafor tüm alanı kapsayacak kadar yeterli olmadığı için öğrenmenin birleşik ve bütüncül bir teorisini bulmak da mümkün değildir. Sfard, bu görüşü, edinim ve katılım metaforları arasındaki zıtlığı aşmanın bir yolunu görmediği için ortaya atmıştır. Bu çalışma, diSessa’nın (2008) bölünme iddiasını destekler niteliktedir; edinim ve katılım metaforlarının dayandığı bilişsel ve sosyokültürel perspektifler arasındaki ayrım, bu iki bakış açısını birleştirmeye uygun olmayan, kutuplaşmış, neredeyse mezhepsel, bir duruma yol açmıştır.

Birçok araştırmacı, edinim ve katılım metaforları arasındaki gerilimin istenmeyen bir durum olduğunu kabul etse de, bu gerilimin nasıl aşılabacağı konusunda belirsizlik devam etmektedir (Taylor vd., 2017). Bu çalışmanın temel katkısı, edinim ve katılım metaforlarını kavramsal ve yöntemsel olarak entegre ederek, örgütsel öğrenme mekanizmalarındaki farklı katılım örüntülerinin öğrenme üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmaktır. Özellikle, bütüncül, katılımcı ve kapsayıcı tasarımları inceleyen bu çalışma, yöneticilere örgütlerinin öğrenme mekanizmalarını nasıl optimize edebilecekleri konusunda rehberlik eder.

Ancak, her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. İlk olarak, her ne kadar araştırma farklı rekabet dinamiklerine sahip sektörlerden farklı öğrenme oryantasyonları gösteren işletmelerden oluşturulmuş amaçlı bir örneklem ile yapılmış olsa da, araştırmaya dâhil işletme sayısının azlığı, bulguların belirli bağlam ve sektörlerle genelleştirilemeyeceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, farklı kurumsal çevrelerin örgütsel öğrenme mekanizmalarının işleyişine etkisinin daha derinlemesine incelenmesi gereklidir. Gelecekteki araştırmalar, örgütsel öğrenme mekanizmalarının tasarımını, belirli bağlamsal faktörlerle ilişkilendirerek bir durumsallık modeli geliştirmeyi hedefleyebilir. Bu tür bir model, öğrenme mekanizmalarının etkinliğini belirleyen sektör dinamikleri, örgütsel kültür ve stratejik

öncelikler gibi faktörleri sistematik bir şekilde inceleyerek daha detaylı tasarım önerileri sunabilir.

Ayrıca, bu çalışmada seçilen kapsam ve yöntem nedeniyle, öğrenme çıktıları ile mekanizma tasarım unsurları arasındaki ilişki henüz tam olarak kavranamamıştır. Bulgular, öğrenme motivasyonu, entegrasyon ve katılımın, araştırmaya katılan işletmelerde öğrenmenin derinliği ve genişliği üzerindeki etkilerine dair bazı ipuçları sunmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda, örgütsel öğrenme mekanizmalarının tasarım unsurlarının öğrenme çıktılarına etkisi sistematik olarak çalışılabilir. Bu tür araştırmalar, boylamsal araştırma tasarımları kullanarak mekanizmaların tasarım süreçleri ile öğrenme çıktılarını ilişkilendiren ayrıntılı veriler toplayabilir ya da mekanizma tasarımının etkilerini ölçmek için deneysel yöntemler, eylem araştırması gibi yaklaşımları benimseyebilir. Böylece, öğrenme çıktılarının optimize edilmesine yönelik daha pratik ve ölçeklenebilir öneriler geliştirilebilir.

Edinim ve katılım metaforlarının entegrasyonun beraberinde getirdiği metodolojik sorunlar da göz ardı edilmemelidir. Nasıl ki edinim ve katılım metaforları farklı ontolojik ve kuramsal yaklaşımlar izliyorsa, genellikle dayandıkları yöntemler de oldukça farklılık gösterir (Marshall, 2008). Yöntemsel olarak, örgütsel öğrenme mekanizmalarını analiz etmek için kullanılan yaklaşımlar arasında daha güçlü bir entegrasyon sağlanması, farklı veri türlerinin birbiriyle nasıl ilişkilendirilebileceğine dair yeni yollar sunabilir. Örneğin, hem katılımcı gözlemler hem de öğrenme süreçlerini anlamaya yönelik haritalama teknikleri birleştirilebilir. Bu tür bir yöntemsel yenilik, öğrenme mekanizmalarının tasarımında sosyal ve bireysel boyutlar arasındaki dinamikleri daha iyi anlamamıza olanak tanıyabilir.

Bu çalışmanın bulguları farklı sektörler için genelleştirilemez olsa da uygulama için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bulgular, örgüt genelinde sürekli öğrenmeyi sağlamak için çeşitli öğrenme mekanizmalarının entegrasyonunun önemini vurgulamaktadır. Kurumsal eğitim, gayriresmî bilgi paylaşımı ve rutin bazlı öğrenme mekanizmalarını, iç ve dış bilgi kaynaklarını dâhil ederek birbirleriyle entegre etmek, öğrenmenin günlük pratiklere dönüşümüne yardımcı olur. Çalışanların örgütsel öğrenme mekanizmalarının tasarımı ve uygulamasına katılımını sağlamak öğrenme ortamını daha da güçlendirir ve bilgi birikimini destekleyen sosyal ağları kuvvetlendirir. Ayrıca, yöneticiler, öğrenme fırsatlarıyla daha derin ve anlamlı bir etkileşim için bilgi edinimini stratejik bir öncelik olarak değerli gören proaktif bir yaklaşım geliştirebilirler.

Sonuç olarak, bu çalışma, örgütsel öğrenme mekanizmalarının sürekli gelişen bir öğrenme ekosistemi yaratmadaki potansiyelini vurgulamakta ve uygulamaya yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bu mekanizmaların daha geniş bağlamlarda ve daha derinlemesine araştırılması, literatüre kuramsal ve uygulama açısından önemli katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Argyris, Chris & Donald Schön. 1974. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, Chris, & Donald Schön. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Anand, Amitabh, Piera Centobelli & Roberto Cerchione. 2020. "Why should I Share Knowledge with Others? A Review-based Framework on Events Leading to Knowledge Hiding." *Journal of Organizational Change Management* 33(2): 379-399.
- Avcı, Umut, İzzet Kılınç & Fevzi Okumuş. 2010. "Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması." *Ege Akademik Bakış* 10(1): 95-115.
- Baskarada, Saša & Jamie Watson. 2017. "Managing the Exploitation-Exploration Tradeoff: How Leaders Balance Incremental and Discontinuous Innovation." *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 31(4): 13-16.
- Blackler, Frank & Seonaidh McDonald. 2000. "Power, Mastery and Organizational Learning." *Journal of Management Studies* 37(6): 833-852.
- Brown, John Seely & Paul Duguid. 2000. "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation." İçinde R. Cross & S. Israelit *Strategic Learning in a Knowledge Economy*, 143-166. London: Routledge.
- Chen, Gang, Jing Wang, Wenlong Liu, Fei Xu & Qiyang Wu. 2022. "Knowledge Is Power: Toward a Combined Model of Knowledge Acquisition and Knowledge Application of Enterprises." *Nankai Business Review International* 13(2): 220-245.
- Chia, Robert. 2017. "A Process-Philosophical Understanding of Organizational Learning as 'Wayfinding': Process, Practices and Sensitivity to Environmental Affordances." *The Learning Organization* 24(2): 107-118.
- Cirella, Stefano, Francesca Canterino, Marco Guerri & Abraham B. Shani. 2016. "Organizational Learning Mechanisms and Creative Climate: Insights from an Italian Fashion Design Company." *Creativity and Innovation Management* 25(2): 211-222.
- Cook, Scott D. N. & John Seely Brown. 1999. "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing." *Organization Science* 10(4): 381-400.
- Cook, Scott D. N. & Dvora Yanow. 1993. "Culture and Organizational Learning." *Journal of Management Inquiry* 2(4): 373-390.
- DiBella, Anthony J., Edwin C. Nevis & Janet M. Gould. 1996. "Understanding Organizational Learning Capability." *Journal of Management Studies* 33(3): 361-379.
- diSessa, Andrea A. 2008. "A Note from the Editor." *Cognition and Instruction*, 26(4): 427-429.
- Dodgson, Mark. 1993. "Organizational Learning: A Review of Some Literatures." *Organization Science* 14(3): 375-394.
- Easterby-Smith, Mark. 1997. "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques." *Human Relations* 50(9): 1085-1113.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Jeffrey A. Martin. 2000. "Dynamic Capabilities: What are They?." *Strategic Management Journal* 21(10-11): 1105-1121.
- Elkjaer, Bente. 2004. "Organizational Learning: The 'Third' Way." *Management Learning* 35(4): 419-434.
- Elkjaer, Bente. 2022. "Taking Stock of 'Organizational Learning': Looking Back and Moving Forward." *Management Learning* 53(3): 582-604.
- Ellis, Shmuel & Netta Shpielberg. 2003. "Organizational Learning Mechanisms and Managers' Perceived Uncertainty." *Human Relations* 56(10): 1233-1254.
- Ercan, Ümit. 2014. "Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi." *İş ve İnsan Dergisi* 1(1): 33-42.
- Fiol, C. Marlene & Anne S. Huff. 1992. "Maps for Managers: Where Are We? Where Do We Go from Here?" *Journal of Management Studies* 29(3): 267-285.
- Garad, Amen & Jeff Gold. 2019. "The Learning-Driven Organization: Toward an Integrative Model for Organizational Learning." *Industrial and Commercial Training* 51(6): 329-341.
- Gherardi, Silvia. 1999. "Learning as Problem-Driven and Learning in the Face of Mystery." *Organization Studies* 20(1): 101-124.
- Gherardi, Silvia. 2006. *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell.
- Güzen, Seyit Ahmet & Ahmet Kaya. 2021. "Liselerde Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi." *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi* 3(1): 1-28.
- Hernaus, Tomislav, Matej Cerne, Catherine Connolly, Nina Poloski Vokic & Miha Skerlavaj. (2019). "Evasive Knowledge Hiding in Academia: When Competitive Individuals are Asked to Collaborate." *Journal of Knowledge Management* 23(4): 597-618.
- Holmberg, Ivar. 2000. "Organizational Learning and Participation: Some Critical Reflections from a Relational Perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9(2): 177-188.

- Holsapple, Clyde W. & Kevin G. Jones. 2004. "Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain." *Knowledge and Process Management* 11(3): 155-174.
- Huber, George P. 1991. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures." *Organization Science* 2(1): 88-115.
- Huysman, Marleen. 1999. "Balancing Biases: A Critical Review of the Literature on Organizational Learning." İçinde M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. G. Burgoyne, *Organizational Learning and the Learning Organization*, 59-74. London: Sage.
- Jyothibabu, C. David, Farooq A. Farooq & Bhusan Pradhan. 2010. "An Integrated Scale for Measuring an Organizational Learning System." *The Learning Organization* 17(4): 303-327.
- Kalseth, K. & Sarah Cummings. 2001. "Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?" *Information Development* 17(3): 163-171.
- Karnopp, Jessica. 2022. "Structures and Relationships in Organizational Learning for Change." *Journal of Educational Administration* 60(5): 457-472.
- Karnopp, Jessica & Jason Walls. 2023. "From Climate to Community: A New Approach to Conceptualizing the Relational Element of Organizational Learning." *Journal of Educational Administration* 61(3): 287-303.
- Kayacı, Burcu & Pelin Kantan. 2024. "Örgütsel Çevikliğin Öncülleri: Proaktif Kişilik, Bilişsel Esneklik, Örgütsel Öğrenme." Troy Academy: International Journal of Social Science 9(2): 155-175.
- Kim, Daniel H. 1993. "The Link Between Individual and Organizational Learning." *Sloan Management Review* 35(1): 37-50.
- Koçel, Tamer. 2010. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lave, Jean. 1991. "Situating Learning in Communities of Practice." İçinde L. Resnick, J. Levine, & S. Teasley, *Perspectives on Socially Shared Cognition*, 63-82. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lipshitz, Raanan & Micha Popper. 2000. "Organizational Learning in a Hospital." *The Journal of Applied Behavioral Science* 36(3): 345-361.
- Lipshitz, Raanan, Micha Popper & Victor Friedman. 2002. "A Multi-Facet Model of Organizational Learning." *Journal of Applied Behavioral Science* 38(1): 78-98.
- Lipshitz, Raanan, Micha Popper & Sasson Oz. 1996. "Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms." *Journal of Applied Behavioral Science* 32(3): 292-305.
- Marshall, Nina. 2008. "Cognitive and Practice-Based Theories of Organizational Knowledge and Learning: Incompatible or Complementary?" *Management Learning* 39(4): 413-435.
- Mason, Lucia. 2007. "Introduction: Bridging the Cognitive and Sociocultural Approaches in Research on Conceptual Change: Is it feasible?" *Educational Psychologist* 42(1): 1-7.
- McIver, David, Cynthia A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall & Indrakumar Ramachandran. 2013. "Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspective." *Academy of Management Review* 38(4): 597-620.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitki, Yoram & Rafael Herstein. 2011. "From Crisis to Success: Three Case Studies in Organizational Learning." *The Learning Organization* 18(6): 454-467.
- Mitki, Yoram, Abraham B. Shani & Torbjörn Stjernberg. 2008. "Leadership, Development and Learning Mechanisms." *Leadership & Organization Development Journal* 29(1): 68-84.
- Naot, Yehuda B., Raanan Lipshitz & Micha Popper. 2004. "Discerning the Quality of Organizational Learning." *Management Learning* 35(4): 451-472.
- Nicolini, Davide & Monica B. Meznar. 1995. "The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field." *Human Relations* 48(7): 727-754.
- Nicolini, Davide, Harry Scarbrough & Julia Gracheva. 2016. "Communities of Practice and Situated Learning in Health Care." İçinde E. Ferlie, K. Montgomery, & A. R. Pedersen, *The Oxford Handbook of Health Care Management*, 255-278. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Oliver, David & Claus Jacobs. 2007. "Developing Guiding Principles: An Organizational Learning Perspective." *Journal of Organizational Change Management* 20(6): 813-828.
- Pentland, Brian T. & Martha S. Feldman. 2005. "Organizational Routines as a Unit of Analysis." *Industrial and Corporate Change* 14(5): 793-815.
- Popper, Micha & Raanan Lipshitz. 1998. "Organizational Learning Mechanisms: A Cultural and Structural Approach to Organizational Learning." *Journal of Applied Behavioral Science* 34(2): 161-178.
- Popper, Micha & Raanan Lipshitz. 2000. "Organizational Learning: Mechanisms, Culture and Feasibility." *Management Learning* 31(2): 181-196.

- Salomon, Gavriel & Perkins, David N. 1998. "Individual and Social Aspects of Learning." *Review of Research in Education* 23 (1998): 1-24.
- Schechter, Chen. 2005. "Organizational Learning Mechanisms: Exploring a Conceptual Framework for Organizational Knowledge Creation, Dissemination, and Implementation." *Learning and Instruction* 15(6): 559-582.
- Schön, Donald. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schön, Donald. 1987. *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sfard, Anna. 1998. "On Two Metaphors for Learning and the Danger of Choosing Just One." *Educational Researcher*, 27(2): 4-13.
- Shrivastava, Paul. 1983. "A Typology of Organizational Learning Systems." *Journal of Management Studies* 20(1): 7-28.
- Simonin, Bernard L. 1997. "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization." *Academy of Management Journal* 40(5): 1150-1174.
- Sponder, J-C. 1996. "Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory." *Journal of Organizational Change Management* 9(1): 63-78.
- Snyder, William M. & Etienne Wenger. 2010. "Our World as a Learning System: A Communities-of-Practice Approach." İçinde C. Blackmore, *Social Learning Systems and Communities of Practice*, 107-125. London: Springer.
- Taylor, Samuel D., Ruben Noorloos & Arthur Bakker. 2017. "Mastering as an inferentialist alternative to the acquisition and participation metaphors for learning." *Journal of Philosophy of Education* 51(4): 769-784.
- Tsang, Eric W. K. 1997. "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research." *Human Relations* 50(1): 73-89.
- Ünal, Ali. 2014. "Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Okullarda Kullanılması Konusunda Öğretmen Görüşleri." *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 35(1): 19-32.
- Weick, Karl E. & Robert E. Quinn. 1999. "Organizational Change and Development." *Annual Review of Psychology* 50: 361-86.