**Bilgi Yönetiminde Öğrenen Organizasyonların Yeri**

**Dr. İ. Haşim İNAL**

**Arel Üniversitesi**

**hasiminal@hotmail.com**

**Özet**

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ve özellikle de internetin yaygınlaşmasının etkisi ile yönetilmesi zor bir veri havuzu oluşmaktadır. Bilgiye ulaşmak artık daha kolay gibi gözükse de bu veri havuzunun içerisinde örgütlerin kendileri için faydalı olabilecek verileri belirlemesi ve analiz edebilmesi gittikçe daha zor hale gelmektedir. Bilgi, örgütlerin günümüz şartlarında rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilecek en önemli kaynaklardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira günümüz çağı “bilgi çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu durum, örgütlerin bilgi yönetimine ve öğrenmeye daha fazla ağırlık vermesini ve bilgi yönetim sistemleri geliştirmelerini gerektirmektedir. Bilgi yönetimi en basit tanımı ile bilgiyi oluşturmak/edinmek, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılan sistem ve süreçlerdir. İyi kurgulanmış bir bilgi yönetim sistemi örgütün maliyetlerini düşürürken zaman içerisinde de ona avantaj sağlayacaktır. İşletmenin çevresi ile iletişiminin temelinde bilgi yönetimi yer almaktadır. Bilgi ve öğrenme kavramları birbirinden ayrı düşünülememektedir. Çünkü bilgi öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için bilginin tüm örgüt içerisinde paylaşılmasını sağlaması gereklidir. Bu noktada da bilgi çağının organizasyon yapılarının öğrenen organizasyonlar olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Öğrenen organizasyon kavramı öğrenme kavramının birey düzeyinden takım ve örgüt düzeyine çıkartılması temeline dayanmaktadır. Öğrenme bir süreçtir ve bu süreç örgüt düzeyine çıkartıldığında örgütte dönüşüme neden olmaktadır. Örgütsel öğrenme; örgüte değişime ve gelişime ayak uydurmasını sağlayacak esnekliği kazandırır. Bir örgütün öğrenen organizasyon olması; çalışanlarının gelişimini sürekli destekleyen, öğrenmeyi örgütün kapasitesini artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören, öğrenme ve gelişime uygun bir ortam yaratan organizasyonlara dönüşmesini sağlayacaktır. Örgütlerin öğrenen organizasyonlara dönüşmesi bilgi yönetimi sürecinde de bilginin örgüt içerisinde verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle günümüz bilgi dünyasının örgüt yapılarının öğrenen organizasyonlara dönüşmesi gereklidir. Bu çalışmada da bilgi yönetimi açısından öğrenen organizasyonların yeri ve önemine odaklanılmaktadır. Literatür taraması şeklinde yapılan bu çalışmanın temel amacı; bilgi yönetiminin rekabet açısından önem kazandığı günümüzde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarının bilgi yönetimi ile ilişkisine yönelik kavramsal bir değerlendirme yapmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, öğrenen örgütler, bilgi yönetimi, değişim yönetimi

**Learning Organizations in Knowledge Management**

**Dr. İ. Haşim İNAL**

**Arel Üniversitesi**

**hasiminal@hotmail.com**

**Abstract**

Today, with the effect of technological developments and especially the widespread use of the internet, a data pool is formed that is difficult to manage. Although it seems easier to access information, it is becoming more and more difficult for businesses to identify and analyze data that may be useful for them in this data pool. Information is one of the most important resources that can enable businesses to gain competitive advantage in today's conditions. Today is called the “information age”. This situation requires businesses to give more weight to knowledge management and learning and to develop knowledge management systems. Knowledge management, in its simplest definition, is the system and processes used to create/acquire, share and improve knowledge. A well-designed information management system will reduce the costs of the business and will give it an advantage over time. Information management is the basis of the communication of the business with its environment. The concepts of knowledge and learning should not be considered separately, because knowledge is formed as a result of learning. In order for businesses to reach their goals, it is necessary to ensure that information is shared throughout the business. At this point, it would not be wrong to say that the organizational structures of the information age will be learning organizations. The concept of learning organization is based on the development of the concept of learning from the individual level to the team and organization level. Learning is a process and when this process is brought to the organizational level, it causes transformation in the business. organizational learning; It gives the company the flexibility to keep up with change and development. A business being a learning organization; It will enable them to transform into organizations that constantly support the development of their employees, see learning as an investment to increase the capacity of the enterprise, and create an environment suitable for learning and development. The transformation of businesses into learning organizations will enable the efficient use of information within the business in the information management process. For this reason, it is necessary for the business structures of today's information world to transform into learning organizations. This study focuses on the place and importance of learning organizations in terms of knowledge management. The main purpose of this study, which was conducted as a literature review; is to make a conceptual evaluation of the relationship between organizational learning and learning organization concepts and knowledge management in today's world where knowledge management gains importance in terms of competition.

**Key Words:** Management, learning organizations, information management, change management

1. **Giriş**

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde bilgi, örgütlerin rekabet üstülüğü sağlayabilmesi önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgütlerin bilgi kaynaklarını belirlemesi ve elde ettikleri bilgiyi doğru şekilde yönetebilmeleri gereklidir. Globalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisinde değişim süreçlerinin yönetilmesi açısından geleneksel organizasyon yapıları yetersiz kalmakta ve organizasyon yapıları da değişmeye başlamıştır. Organizasyonların, bilgiyi sağlamak ve işleyebilmek açısından öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmenin öğrenme yeteneğine sahip olabilmesi ise öğrenme kavramının bireysellikten örgüt düzeyine çıkartılması ile mümkündür. Bu sebeple geleceğin organizasyon yapıları, takım olarak öğrenme felsefesi üzerine kurulu olan öğrenen organizasyonlara doğru evrilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda değişim bir dönüşüm süreci olarak görülmektedir. Öğrenen organizasyonlar, örgütlerin süreçlerini iyileştirmeleri ve mevcut sorunları gidermeleri için bilgi ve tecrübeyi çeşitli düşünsel modeller kullanarak öğretilere dönüştürmektedir. Bu anlamda öğrenen organizasyon felsefesi, öğrenme sürecini birey düzeyinden takım halinde öğrenmeye dönüştüren devamında da örgütün geneline yayılmasını sağlayan bir süreçtir (Probst ve Büchel, 1997). Farklı bir ifade ile örgütlerin başarılı bir değişim yönetimi için takımlar halinde bilgiyi işlemesi sürecidir.

Günümüzde internetin yaygınlaşması ile birlikte oluşan büyük bilgi havuzunun içerisinde örgütlerin doğru ve faydalı bilgiye ulaşabilmesi, bu bilgiyi işlemesi ve örgüt içerisinde kullanabilmesi için teknolojik gelişmelerden ve insan kaynağından en efektif şekilde faydalanması gerekmektedir. Yakın zamanda yaşadığımız pandemi süreci, teknoloji ve insan odaklı örgütlerin verimlilik açısından daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu nedenle dijitalleşme sürecini başarı ile tamamlayan örgütler; insan kaynağı ile dijital uygulamaları efektif bir biçimde birleştirmektedir. Düşünsel modellere dayanan öğrenen organizasyonların temelinde, insan kaynağının potansiyelini ortaya koyarak takım olarak öğrenmeyi sağlamak bulunmaktadır. Bu açıdan bu organizasyonlar, insan kaynağını bir değer olarak görmektedir. Öğrenen organizasyonlar, değişen şartlarda kendini yenileyebilme özelliğine de sahiptir. İşletmelerin içinde bulunduğumuz bilgi çağında rekabet edebilmeleri ve devamlılıklarını sağlamaları, rakiplerinden daha çok ve hızlı öğrenmelerine bağlıdır. Bu yüzden de öğrenen organizasyonların, bilgi çağı için en uygun organizasyon yapıları olduğu düşünülmektedir.

1. **Bilgi Yönetimi**

Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim, bilgi kavramını örgütler için ön plana çıkarmıştır. Bilgi, artan rekabet ortamında örgütlere üstünlük sağlayan önemli bir kurumsal kaynaktır. Bu kaynağın bilinçli bir şekilde yönetilmesi kurumsal başarıyı artıran en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Bu nedenle örgütlerin kurumsal bilgi kaynaklarını belirlemesi ve bir sistem çerçevesinde yönetebilmesi gereklidir.

Bilgi, bilme ve kavrama ile ilişkili ileri düzey kişisel bir etkinlik olup, yaşamın her alanında önemli bir yere sahiptir. Kurumsal bilgi kavramı ise; örgütün yönetimi, etkinliği, gelişimi ve denetimi gibi tüm süreçlerle ile ilgili olarak üretilen ve kullanılan fikir, veri ve olguların tamamıdır (Özdemirci, 2001). İşletmeler açısından bilgi en az sermaye kadar önemlidir ve değişim süreçlerinin temelini oluşturur.

Bilgi yönetimi ise en basit tanımı ile bilgiyi üretmek, geliştirmek ve dağıtmak için kullanılan sistem ve süreçler olarak tanımlanabilir. İşletme literatüründe ilk olarak, Dr. Karl Wiig tarafından 1986 yılında dile getirilen bilgi yönetimi kavramı, örgüt performansını arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji olarak değerlendirilmiştir. 1990 yılı sonrasında yaşanan büyük değişimler ise bilgi yönetimini örgütler açısından göz ardı edilemeyecek bir konu haline getirmiştir. Peter F. Drucker, 1993 yılında yayınladığı "Post-Capitalist Society" kitabında bilgi yönetimini bütün bir süreç olarak ele almıştır. Nonaka ve Takeuchi ise "The Knowledge-Creating Company" isimli kitapta paylaştıkları çalışmalarda bilgi yönetiminin örgütler açısından önemine odaklanmışlardır. Sonraki yıllarda ise bilgi yönetimi literatürde daha sık ele alınan bir konu haline gelmiş ve büyük örgütlerin geliştirdikleri uygulama örnekleri bilgi yönetimi kavramının gelişimini sağlamıştır (Atak; 2011).

İşletme açısından bilgi yönetimi; örgütün bilgi ihtiyaçlarını karşılamak, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek, örgüte fayda sağlayacak yeni bilgiyi üretebilmek amacıyla uygulanan düşünsel bir süreçtir. Bilgi yönetimi, iç ve dış kaynaklardan elde edilen verinin, örgüte maksimum verimlilik sağlayabilecek bilgiye dönüştürülmesi, düzenlenmesi ve saklanması, paydaşlarla paylaşılarak işletme hedefleri için kullanılmasının sağlanmasını içeren süreç ve tekniklerden oluşmaktadır (Özdemirci ve Aydın, 2007). Bu süreçte teknoloji, bilgi yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Bilgi yönetiminde amaç; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için karar verme süreçlerini, üretimini, kaynak kullanımını, rekabet yeteneğini, sürekliliğini, gelişimini desteklemek için örgütün sahip olduğu örtülü bilgiyi açığa çıkarmak ve örgüt içerisinde sistematik olarak dolaşımını sağlamaktır (Çapar, 2003; Barutçugil, 2002). Etkin bir bilgi yönetimi için örgütlerin bilgi kaynaklarını belirlemesi, bilginin ayıklanması ve depolamasına yönelik süreçlerini tanımlaması ve bilginin örgüt içinde ve dışında paylaşımına yönelik kullanılacak yöntemlerin tanımlanması gerekmektedir. İşletme içerisinde iyi kurgulanmış bir bilgi yönetim sistemi, örgütün maliyetlerini düşürürken, kullanıldıkça artı değer sağlayacaktır. Örgüt, sahip olduğu bilgi kaynaklarını belirleyebilmek için düzenli olarak araştırma ve sınıflandırma yapmalı, bu kaynaklara nasıl ulaşacağını belirlemeli, bu kaynaklardan sağlanacak bilginin örgüte olan faydasını tanımlamalı ve bilgi kaynaklarını kullanmak için uygun ortamı oluşturmalıdır. Bilgi yönetiminin beklenen yararı sağlayabilmesi için; sürecin bir program dâhilinde yürütülmesi, sürece yönelik planlama ve stratejilerin oluşturulması ve sürecin düzenli olarak gözden geçirilerek geliştirilmesi gerekmektedir.

Bilginin, örgüt içerisinde profesyonel bir anlayışla yönetilebilmesi, bilginin iyi organize edilmesine bağlıdır. Bu açıdan bilgi yönetim sistemleri oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gereklidir (Özdemirci ve Aydın).:

1. Kurumsal bilgi kaynaklarının ve özelliklerinin belirlenmesi,
2. Bilgi yönetiminde örgüte özel süreçler oluşturulması,
3. Örgüt yapısına ve türüne uygun bir sistem kurulması,
4. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işletilmesi için gerekli stratejilerin oluşturulması.

Bu açıdan efektif bir bilgi yönetim sisteminin sahip olması gereken temel bileşenler Şekil-1’de verilmiştir.

**Bilgi Edinme**

**Bilgi Kullanımı**

**Bilgi Paylaşımı**

Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri

* İletişim Kanalları
* Web Hizmetleri
* Network
* Veritabanı
* Donanım ve yazılım (yapay zekâ vb.)

**Temel Unsurlar**

* **İnsan Kaynağı**
* **Yasal Düzenlemeler**
* **Bütçe**

**Bilgi Yönetimi Birimi**

* **İlkeler**
* **Sorumlular**

**Nitelik Geliştirme**

* **Zaman Yönetimi**
* **Kalite Yönetimi**
* **Sürekli Eğitim**

**İşletme Kültürü**

* **İşletmenin Yönetim Şekli**
* **İdeal Yönetim Şekli**
* **Standartlar ve İş birliği**

**Şekil 1** Bilgi yönetim sistemi Kaynak: Özgener, Ş. (2002). “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”. 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Bildiriler Kitabı. Kocaeli. s:485.

Bilgi yönetimi, örgütün mevcut pazarda varlığının temelini oluşturmaktadır. Bilgi yönetiminin çıktısı; örgütün uzun vadede sürdürülebilir bir verimlilik kazanmasıdır. Modern yönetim yaklaşımlarına göre bilgi yönetimi, örgütün karar alma süreçlerinde yer alan yöneticilere farklı bilgi kaynaklarına yönelik alternatifler sunması açısından organizasyonel başarının önemli bir faktörü olarak görülmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin ihtiyaç duyduğu teknik ve akademik bilgiyi iyi tanımlaması gerekmektedir. Uzun dönemde yaşanacak karlılık ve verimliliğin temelinde iç ve dış müşteri memnuniyeti olduğu düşünüldüğünde; edinilen bilginin iyi işlenebilmesi yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyetini arttırma, taleplere hızlı cevap verebilme ve yeni pazarlara ulaşılması gibi önemli rekabet avantajı sağlayan özellikleri örgütlere kazandıracaktır (İraz, 2005)

İşletmelerin bilgiyi yönetebilmeleri ve bilgi çağına ayak uydurabilmeleri öğrenme yetenekleri ile bağlantılıdır. Bilgi öğrenme sürecinin bir çıktısı olduğundan örgütün gerek bireysel gerekse örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirebilmesi gerekmektedir. Bilgi ve öğrenme kavramları bu açılardan örgütler için ayrılmaz birer bütündür. Örgütler, bilgi yönetiminde öğrenme sürecinin en değerli kaynağının insan kaynağı olduğu ve bu kaynağın geliştirilmesi gerektiği gerçeğini de göz ardı etmemelidir. Bunun için yöneticilerin bir taraftan bilgi yönetimi sürecini desteklemeleri diğer taraftan da insan kaynağının gelişimini sağlaması, uzmanlaşmış çalışanlara sahip olabilmek için çalışanları öğrenmeye ve gelişime teşvik edebilmesi gereklidir (Carneiro, 2000).

1. **Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel davranışın geliştirilmesi sürecinde bilginin kullanılmasıdır (Fiol ve Lyles, 1985). Daha kapsamlı olarak örgütün değişim ve gelişimini sağlamak amacıyla birey, takım ve sistem düzeyinde öğrenme süreçlerinin bilinçli bir şekilde yürütülmesidir (Dixon, 1999). Örgütsel öğrenme üzerine çalışan ilk araştırmacılardan Argyris tarafından “hata tespit ve düzeltme süreci” olarak tanımlanmıştır (Yazıcı, 2001). Farklı bir tanıma göre ise örgütsel öğrenme, işletme içerisinde bulunan bilgi ve değer sistemlerinin, sorun çözme ve uygulama yeteneklerinin geliştirilmesidir (Probst ve Büchel, 1997). Senge ise örgütsel öğrenme üzerine yaptığı çalışmalarda öğrenmenin temelinde zihniyet değişikliği yaratmanın olduğunu vurgulamıştır (Senge, 1990). Bu yaklaşım doğrultusunda örgütsel öğrenmeyi Huber (1990), “bilginin elde edilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve yeniden kullanmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması süreci” olarak tanımlamıştır (Atak, 2011: 159). Bu süreç, örgütsel hafıza ve bilgiyi de kapsayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel öğrenme özetle bireysel tahminlerin sistem üzerinde biçim değiştirilmesi sonucu gerçekleşen bir değişim olarak tanımlanabilir. Bireysel öğrenmeye göre daha karışık ve dinamik bir kavram olan örgütsel öğrenme kavramı, bireysel öğrenmeden beslenmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007). Örgütsel öğrenme örgütlere, gelecek stratejilerini kurarken mevcut ve oluşabilecek sorunlarını etkin bir şekilde çözme imkânı sağlar (Rosen, 1996). Örgütsel öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştirilebileceği ve örgütlere olan faydaları üzerine yapılan çalışmalar öğrenen organizasyon kavramının da gelişmesine neden olmuştur.

Bilgiye ulaşma, bilgiyi yorumlama ve bilgiyi öğrenme olarak üç adımda gerçekleşen örgütsel öğrenmede farklı öğrenme düzeyleri bulunmaktadır (Choe, 2004). Bu düzeyler aşağıdaki şekildedir:

* Tek döngülü öğrenme (Single-Loop Learning): Reaktif bir süreçtir, işletme süreçlerinde hata tespit edildiğinde gereçekleşir (Argyris ve Schön, 1974). Tek döngülü öğrenmede mevcut politikalar, sistemler, zihinsel haritaları ve hedefler değiştirilmez ancak kuruluşun bilgi ve yetkinlik tabanında değişiklikler meydana gelir (Snell ve Man-Kuen, 1998).
* Çift döngülü öğrenme (Double-Loop Learning): Süreçlere daha bütünsel bir açıdan bakan bir süreç olduğundan öğrenme etkinliği çok yönlü ve çok faktörlü düşünülmesi ile sağlanabilir (Slater, 1995). Örgütün tüm süreçleri gözden geçirilir ve bu süreçlerdeki sorunlar değerlendirilerek revize edilir, yeni hedefler, politikalar ve yeni zihinsel haritalar geliştirilir (Snell ve Man-Kuen, 1998).
* Çok yönlü öğrenme (Deutero-Learning): Burada ilk kural öğrenmeyi öğrenmektir. Örgüt içerisinde tek yönlü ve çift yönlü öğrenme süreçlerinin birlikte oluşması ile ortaya çıkar. Örgütün, yapı ve süreçlerindeki hataları nasıl bulup, düzelteceğini, normlarını nasıl gözden geçireceğini ve yeniden yapılandıracağını kapsamaktadır.

Örgütsel öğrenme süreci, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Bireysel, takım ve örgütsel öğrenme sonucunda örgütler aşağıdaki çıktılara ulaşacaktır (Preskill ve Torres, 1999):

* Yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmek,
* Üretkenliği ve verimliliği artırmak,
* Motivasyonu artırmak, çalışma ortamını iyileştirmek,
* Daha az hata yapmak,
* Müşteri memnuniyetini arttırmak,
* Değişimin daha hızlı ve daha az çabayla gerçekleşmesini sağlamak.

Bu çıktıları en üst seviyeye ulaştırabilmek için örgütlerin, öğrenme sürecinin örgüt düzeyinde ve sürekli olarak gerçekleşmesini sağlayacak bir altyapı geliştirebilmesi gerekmektedir. Örgütlerde öğrenme süreci, örgüt kültürü, teknolojik değişimler, iç ve dış çevrede yaşanan değişimler ve bu çevrelerden edinilen bilgiler, yönetim anlayışı, strateji ve politika gibi faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. Değişken pazar şartlarında örgütlerin iç ve dış çevrelerine uyum sağlayabilmeleri ve beklentilere hızlı cevap verebilmeleri için değişime açık ve esnek bir yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu da ancak, sürekli ve bilinçli bir öğrenme süreci ile mümkün olabilmektedir. Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde örgütlerin rekabet anlamında avantaj sağlaması ve gelecekte var olabilmeleri ancak işletmenin tüm seviyelerine öğrenme sorumluluğunu veren ve öğrenme kapasitelerini geliştirebilen örgütler olacaktır (Yılmaz, 2011).

1. **Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Günümüzde özellikle büyük ölçekli örgütler, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle değişime hızlı ayak uydurabilmek ve uygun sistemler geliştirebilmek için örgütsel öğrenme kavramına odaklanmaya başlamıştır. Kavramın analitik anlamda büyük bir değere sahip olması, örgütsel öğrenmeye duyulan ilgiyi arttıran nedenlerden bir diğeridir. Bu nedenle de yönetim, işletme, davranış gibi farklı akademik disiplinler içerisinde bu konuya odaklanan çalışmalarda da artış görülmektedir. Bu durum bilgi yönetimi kavramı için de geçerlidir. Zira işletmeleri geleceğe taşıyacak organizasyon yapıları bilgiyi verimli bir şekilde yönetebilen ve örgüt içerisinde öğrenilmesini destekleyen yapılar olacaktır. Bilgi, öğrenme sonucunda oluşan bir kavram olduğundan bilgi yönetimi ve öğrenme kavramları da birbirinden ayrı düşünülemeyecek kavramlardır.

Örgütsel öğrenmede amaç, örgütün yaşanan değişimlere olan direncini arttırabilmek, değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayacak esnekliği örgüte kazandırmak, iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilginin bu değişim süreçlerinde kullanılmasını sağlayabilmektir. Bu amaç bilgi yönetimi süreçlerinin de amacı ile örtüşmektedir. Zira bilgi yönetimi sürecinin de temel amacı bilginin örgütsel faaliyetlerde maksimum düzeyde ve etkin olarak kullanılabilmesidir. Bu amaç doğrultusunda bilgi yönetim sistemleri bilginin işlendikten sonra örgüt içerisinde dağıtılmasını sağlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bilgi yönetim sistemleri örgütün öğrenme süreçlerini desteklemekte ve bu sürece veri temin ederek örgüt için sürdürülebilir bir öğrenme ortamının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede ortak işgücü ve paylaşılan bilgi, ortak akıl gücüne dönüştürülebilir (Yılmaz, 2011).

Bilgi yönetimi, örgütün sahip olduğu bilginin işlenmesi ve paylaşımını kolaylaştırarak örgütsel öğrenmeyi geliştiren bir sistem olarak değerlendirilmelidir (Yahya ve Goh, 2002). Bilgi yönetiminde örgütsel öğrenmenin sağlanması için, bilginin, nasıl ve kim tarafından öğrenilmesi öncelikli olarak değerlendirilmesi gereken bir konudur (Dove, 1999). Bilgi yönetimi örgütün geçmiş deneyimlerinden ve bilgi kaynaklarından elde edilen bilginin güncelliğini sağlayan bir sistem olması nedeniyle örgüt açısından öğrenme sürecini kolay ve sürekli bir hale dönüştürmektedir.

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramları örgüt kültürünün de bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bilgi, örgütsel öğrenmenin bir sonucudur. Bu noktada verimli süreçlerin oluşturulması açısından üst yönetim desteği önemlidir. Gerek öğrenme süreçlerine gerekse örgütün bilgi yönetimi süreçlerinin oluşturulmasına uygun bir hale getirilmesi ancak değişimi benimseyen ve destekleyen yönetici ve liderlerle mümkün olacaktır. Üst yönetimin örgüt içerisinde öğrenmeye ve bilginin yönetilmesine uygun bir ortam oluşturması ve süreçlerin örgüt kültürü haline dönüşebilmesi için kararlılık göstermesi gerekmektedir. Yönetimin bilgiye dayalı varlıkların etkin biçimde yönetimini gerçekleştirmek için örgütün organizasyonel yapısını örgütsel öğrenme yönetimi temelli yapılara dönüştürmesi bilgi yönetiminin verimliliğini sağlayacaktır.

1. **Öğrenen Organizasyonlar**

1950’li yıllarda ortaya çıkan “Sistem Teorisi” ile birlikte örgütler yaşayan organizmalar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. 18. yüzyılda yaşanan Sanayi Devrimi sonrasında Dünya genelinde yaşanan değişim ve gelişimler, pazar çeşitliliğini ve rekabeti beraberinde getirmiş ve örgütlerin bu değişimin hızına ayak uydurmasını güçleştirmiştir. Bu durum örgütlerin kendini sürekli yenileyen organizasyon yapılarına doğru evrilmesine yol açmıştır. Örgütler için bilgiyi ve deneyimlerini kullanarak değişime ayak uydurmak için öğrenme kavramına odaklanması onları birer öğrenen organizasyon olmaya zorlamıştır.

Öğrenen organizasyon kavramı, Sistem Teorisi’nin Senge tarafından örgütsel öğrenme sürecine uyarlanması ile ortaya çıkmıştır (Kutaniş, 2002). Temelinde hataların bulunması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanan örgütsel öğrenme süreci başlangıçta çalışanların öğrenme aktivitelerine bağlı bir süreç olarak görülürken öğrenen organizasyon kavramı ile birlikte bireysel düzeyden örgüt düzeyine çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme çalışmalarının bir sonucu olarak gelişen öğrenen organizasyon kavramı örgütsel öğrenme süreci sonucunda ortaya çıkan bir yapı olarak da tanımlanabilir. 1980’li yıllarda Shell tarafından stratejik planlamada örgütsel öğrenmenin önemine yönelik çalışmalar öğrenen organizasyon kavramına olan ilgiyi de arttırmış, Peter M. Senge’ nin öğrenen organizasyon felsefesini ve disiplinlerini anlatan “Beşinci Disiplin” adlı kitabının yayınlanmasından sonra ise örgütler öğrenen organizasyon felsefesini daha çok benimseye başlamıştır (Çam, 2002). 2000’li yıllardan itibaren araştırmacılar ve uygulamacılar, öğrenen organizasyon olmanın şartlarını ve süreçlerini tanımlamaya çalışmış, 2010 yılından itibaren ise öğrenen organizasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda, öğrenen organizasyon uygulamalarının kurumsal kültürün bir parçası haline getirilmesi üzerine odaklanılmıştır.

Öğrenen organizasyon felsefesinin temelinde, örgüt paydaşlarından maksimum derecede ve sürdürülebilir bir şekilde bilginin temin edilebilmesini sağlamaktır. Bu nedenle de paydaşları ile kurduğu ilişkilerin temelinde öğrenme yer almaktadır. Öğrenen organizasyonlarda gelişim esas olduğu için bu tarz organizasyonlar değişime de hızlı ayak uydurabilmektedir (Doğan, 2010). Örgütsel öğrenmede, öğrenme sonucu değişiminin oluşması bir olasılık olarak değerlendirilirken; değişim, öğrenen örgütler açısından bir zorunluluktur.

Öğrenen organizasyonlar paylaşılan ortak bir vizyon çerçevesinde belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılan bir yönetim felsefesidir (Özgener, 2000). Öğrenme kavramı örgütler açısından her zaman var olan bir eylemdir. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak tüm örgütler öğrenme sürecini yaşamaktadır. Bu açıdan örgütsel öğrenme doğal bir süreç olarak görülmektedir ancak öğrenen her örgütün öğrenen organizasyon olduğunu söylemek mümkün değildir. Öğrenen organizasyon belirli bir sistematik çaba sonucunda ulaşılan noktayı tanımlamaktadır (Kapu ve Aybas, 2008).Öğrenen organizasyonlar, sahip oldukları kendine has düşünsel modeller ve faaliyetlerini şekillendiren disiplinler ile geleneksel organizasyon yapılarından farklılaşmaktadır (Senge, 1996). Disiplin kavramı; belli beceri ve yetenekleri kazanmak için izlenecek olan gelişme yoludur. Bu disiplinler aşağıdaki şekildedir:

* Bireysel öğrenme (kişisel ustalık); bireyin amaçlarına ulaşmaya çalışırken deneyim kazanması ve bilgi edinmesini ifade etmektedir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin temelidir ancak tek başına bireysel öğrenme öğrenen organizasyonun oluşması için yeterli değildir. Birey edindiği bilgi ve tecrübe sayesinde zihinsel modeller oluşturur (Kıngır ve Mesci, 2007).
* Düşünsel modellerle çalışma; bireylerin sahip olduğu bilgi ve inançlardan doğan kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmasını amaçlayan disiplindir (Yazıcı, 2001). Düşünsel Modeller, işletmelerde var olan sorunların tanımlanabilmesi, çalışanlar arasındaki iletişimin ilerletilmesi ve sorunlara en doğru çözümü bulabilmek için işletmenin kendini ve süreçlerini sorgulamasını sağlar.
* Paylaşılan vizyon; bireylerin karşılıklı etkileşimden doğan ve “Ne yapmak istiyoruz?” sorusuna cevap olan bir vizyon oluşturulmasıdır.
* Takım olarak öğrenme, takım çalışmasını temel alır. Burada takım üyeleri arasında kurulan “diyalog” önemlidir. üzerinde konuşulan konu hakkında tüm takım üyelerinin fikirlerini paylaştığı ve bu fikirlerin birlikte değerlendirildiği çalışma şeklidir.
* Sistem düşüncesi, karşılıklı ilişkiler ve değişim süreçlerini kavrayabilmek temeline dayanır (Kıngır ve Mesci, 2007). Diğer disiplinleri birleştiren ve öğrenen organizasyonun temelini oluşturan araçtır.

Bir örgütün öğrenen organizasyon olabilmesi için bu beş disiplinin bir araya gelmesi gerekmektedir (Senge, 1998). Öğrenen organizasyonları oluşturan bu disiplinler, klasik yönetim anlayışından farklı olarak yönetimsel değil bireyseldir. Her biri nasıl düşündüğümüz, gerçekten ne istediğimiz, birbirimizle nasıl iletişime girdiğimiz ve nasıl birlikte öğrendiğimiz ile ilgilidir (Senge, 1996).

Öğrenen organizasyon felsefesi takım olarak öğrenmeyi sağlarken bireyin de hedeflerine ulaşması için potansiyelini geliştiren, yeniliklere açık, sorgulayan, esnek ve birlikte nasıl öğrenileceğini öğreten bir organizasyon yapısıdır. Bir örgütün öğrenen organizasyona dönüşebilmesi için aşağıdaki unsurları içeren bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007);

* Örgüt içerisinde öğrenme fırsatları oluşturmak,
* Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirici bir örgüt kültürü oluşturmak,
* Takım halinde çalışmayı ve öğrenmeyi teşvik edici yapılar kurmak,
* Bilginin paylaşılacağı ve öğrenmeyi geliştirici bilgi yönetim sistemleri kurmak,
* Paylaşılan vizyonun gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara sorumluluk ve yetki vermek,
* Örgütün iç ve dış paydaşlarını örgüt etrafında birleştirebilmek.

Örgüt içerisinde tüm bu koşulların sağlanması ancak üst yönetim desteği ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle üst yönetim ile alt yönetim arasında bağların güçlü olması ve hem üst yönetimin hem de alt yönetimin öğrenmeye destek vermesi gereklidir. Bununla birlikte öğrenme bir iş veya süreç olarak değil örgütün doğal bir kültürün olarak benimsenmelidir. Organizasyonun yapısında yer alan birimlerin arasında kesin, katı duvarların oluşmasına izin verilmemeli ve organizasyon yapısının bilgi akışına imkân verecek şekilde kurgulanması gerekmektedir.

1. **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Organizasyonlar**

Öğrenme yeni bilgilere ulaşılması sürecini ifade eder, bilgi ise öğrenme sonucunda kazanılmaktadır bu nedenle bir örgütün öğrenme sürecinde bulunabilmesi için yeni bilgiler elde etmesi gerekmektedir. ancak bilginin edinilmesi yeterli değildir, örgütün bilgiyi kullanabilir hale getirmesi ve çalışanlarına ulaştırabilmesi gerekmektedir. bu süreç de bilgi yönetimi sürecini oluşturmaktadır. Bilgi yönetiminde temel amaç, örgüte rekabet avantajı sağlayacak özgün bilgileri temin etmek, işlemek, depolamak ve örgüt çalışanlarına ulaştırmaktır. Öğrenen organizasyonlar ise bu bilgilerden maksimum düzeyde faydalanabilen ve bu bilgiyi takım çalışmasında kullanabilen örgütlerdir (Yılmaz, 2011). Bu anlamda bilgi yönetiminin öğrenen organizasyonların önemli bir yeteneği olarak ifade etmek mümkündür.

Öğrenen organizasyon felsefesinin temelinde bilginin üretilmesi ve paydaşlarla paylaşılması düşüncesi bulunduğundan, bir örgütün öğrenen organizasyon olabilmesi için etkin bir bilgi yönetim sürecine sahip olması gerekmektedir (Şerbetçi, 2001). Garvin (1993) öğrenen organizasyonları “bilgi yaratma, elde etme ve aktarma yeteneğine sahip ve aynı zamanda davranışını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip organizasyonlar” olarak tanımlamaktadır (Atak, 2011). Bu yeteneğin kullanılması ve geliştirilmesi de ancak iyi kurgulanmış bir bilgi yönetim sistemi ile mümkün olabilmektedir. Benzer şekilde bilginin yönetilmesi sürecinin bir örgütte verimli sonuçlar sağlayabilmesi için de öğrenme süreçleri ile entegre olması ile ilişkilidir. Örgüt için edinilen bilginin örgüt içerisinde paylaşımı ve kullanımı sağlanmadığı ve örgütün gelişimine katkı sağlamadığı sürece bilgi yönetim sistemi amacına ulaşmamış demektir. Öğrenen organizasyonların çalışma şeklini oluşturan kavram ve disiplinler bilginin örgüte sağlayacağı faydaya odaklanmaktadır. Bu nedenle örgütün öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi ve takım olarak öğrenebilmesi önemlidir. Bu da bilgi yönetimini öğrenen organizasyonun önemli bir alt sistemi konumuna getirmektedir.

Naktiyok (2004) bilgi yönetiminin örgütsel öğrenme sürecini hızlandıran bir faktör olduğunu belirtmektedir. Günümüzde bilgi teknolojilerinin gelişimi bilgi yönetiminin öğrenen organizasyondan ayrı bir kavram gibi görülmesine neden olsa da bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyon süreçleri birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmemelidir (Loermans, 2002). Bir örgüt içerisinde öğrenen organizasyon yapısının kurulabilmesi ve sürdürülebilir olması bilgi yönetim sisteminin verimliliği ile bağlantılı olmakla birlikte bilgi yönetim sistemi öğrenen organizasyon olmak için tek başına yeterli değildir. Öğrenen organizasyon disiplinlerinin örgüt kültürü içerisinde benimsenmiş ve sürdürülebilir bir süreç haline getirilmiş olması gerektiği unutulmamalıdır (Atak, 2011). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi öğrenen organizasyonun sahip olduğu yetenekler olarak görülmelidir.

Örgütlerin öğrenen organizasyon olma yolunda bilgi yönetiminin önemini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sayesinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması süreçleri de gelişmekte, örgüt içerisinde erişilebilir bir bilgi arşivi oluşturulabilmektedir. Öğrenen organizasyon felsefesi bu biriken bilginin nasıl değerlendirileceğinin öğrenilmesini sağlarken bir taraftan da bu bilgi arşivi de organizasyonun öğrenme süreçlerini desteklemektedir.

Özetle öğrenen organizasyon olma sürecinde bilgiyi yönetebilmek, bilgiyi yönetme sürecinde ise örgütsel öğrenme kültürü gereklidir. Bu çerçevede öğrenen organizasyon felsefesi, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramlarını kapsayan bir sistemdir.

1. **Sonuç**

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz dünyasında bilgi, birey ve örgütler için en önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Bilgi, doğru değerlendirildiğinde ve geçmiş deneyimler ile birleştirildiğinde taklit edilmesi kolay olmayan ve örgütlere pazar içerisinde rekabet avantajı sağlayacak stratejiler sağlamasına fayda sağlamaktadır. Diğer taraftan pazarda yaşanan değişimlerin örgüt içine entegrasyonunda, değişim yönetimini örgütler açısından kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple örgütlerin değişimlere ayak uydurarak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmeleri kendileri için faydalı olacak bilgileri iç ve dış kaynaklardan temin edebilmesi, işlemesi ve örgüt içerisinde her düzeyin erişebileceği bir hale getirmesi gerekmektedir. Örgütler müşteriler, pazar dinamikleri, rakipler kendi tecrübe ve bilgi birikimleri, kanun ve yönetmelikler gibi birçok iç ve dış kaynaktan bilgi temin etmektedir. Bu bilgilerin örgüt açısından doğru şekilde işlenmesi ve ihtiyaç duyulan alanlarda kullanılabilmesi ancak sağlıklı işleyen bir bilgi yönetim sistemi ile mümkün olacaktır. Bilgi yönetiminin verimliliği sadece bilgiyi yönetecek sistemlerin kurulması ile bağlantılı değildir. Bilgi yönetim sisteminin oluşturduğu bilginin efektif bir şekilde kullanılmasını sağlayacak yönetsel yapılara da yönelmek bilgi yönetiminde beklenen faydanın sağlanabilmesi açısından önemlidir. bu durum, örgütleri kaynak temelli geleneksel organizasyon yapılarından, bilgi temelli öğrenen organizasyon yapılarına dönüşmeye yönlendirmektedir.

Bilgi yönetiminde önemli kavramlardan biri de öğrenme kavramıdır. Bilgi, öğrenme sonucu oluşur. Örgütlerin sadece bilgiyi değil öğrenmeyi de öğrenebilmesi, öğrenme kavramını çalışan düzeyinden örgüt düzeyine çıkartması ve bunun devamlılığını sağlaması gerekmektedir. Verimli bir şekilde işlenen bilgi örgütün bireysel ve örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesini destekleyecektir. Ancak örgüt içerisinde öğrenme süreçlerinin geliştirilmesi sadece bilgi yönetimi ile mümkün olamamaktadır. İşletmenin organizasyon yapısının da örgütsel öğrenmeyi destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve dönüştürülmesi gerekmektedir. Geleneksel organizasyon yapılarında öğrenmenin örgütsel düzeye çıkartılması mümkün olamamaktadır bu nedenle bilgi çağında örgütler için en uygun yapıların öğrenen organizasyon felsefesini benimseyen yapılar olduğu öngörülmektedir.

Bilginin örgüt içerisindeki tüm kademelere ulaştırılabilmesi bilginin efektif kullanımı açısından bir zorunluluktur. Bilgiyi kullanarak örgüt çalışanları karşılaştıkları durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyebilmektedir. Bilgi sadece örgütün dış kaynaklarından elde ettiği verilerle oluşmaz. Örgütün kendi deneyimleri ve çalışanlarının bireysel uzmanlıkları da örgüt için bir bilgi kaynağıdır. Dolayısıyla bilginin hem iç hem de dış kaynaklardan gelen veri ve deneyimlerle harmanlanarak üretilmesi gerekmektedir. üretilen bilgi örgüt içerisinde dağıtılamazsa yaşanacak bilgi eksikliği örgütü başarısızlığa sürükleyecektir. Örgüt açısından gerektiğinde ulaşılamayan bir bilgi değersizdir ve örgüte fayda sağlamaz. Bu açından örgütlerin bilgi yönetiminde başarısının sağlanması bilginin örgüt içerisinde erişilebilir olması ile bağlantılıdır. Bu da öğrenme kavramını örgüt için hayati bir kavram haline getirmektedir. Öğrenmenin örgüt içerisinde paylaşılan ve tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir kültüre dönüşmesi verimli bir bilgi yönetim sistemi açısından esastır. Öğrenen organizasyonlar, örgüt içerisinde öğrenme kavramının birey düzeyinden takım ve örgüt düzeyine ulaşmasını sağlamak için insan kaynağının geliştirilmesine odaklanan bir felsefedir. Senge (1996), öğrenen organizasyonların kendine ait disiplinleri olduğunu dile getirmektedir. Bu disiplinler, örgütün öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi açısından örgüt kültürünün bir parçası haline gelmeli ve iç ve dış kaynaklardan edinilen bilginin verimli bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.

Bilgi yönetimi, örgüt içerisindeki hemen hemen tüm çalışanların dahil olduğu örgütsel bir aktivite olması nedeni ile öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürüne gereksinim duymaktadır. Bu açıdan, öğrenen organizasyon kavramı, bilgi yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Bilgi yönetiminin etkinliği açısından örgüt içerisinde öğrenme alışkanlıklarını değiştirecek ve öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline dönüştürerek, örgüt içerisinde iş birliğini, bilgi paylaşımını, eğitimi ve gelişimi destekleyen bir ortam yaratılmalıdır. Öğrenen organizasyon felsefesinin örgüt içerisinde yerleşebilmesi için öğrenen organizasyon uygulama takımları kurularak örgüt içerisindeki değişim sürecinin hızlandırılması desteklenmelidir. Bu uygulama takımları örgüt içerisindeki süreçleri geliştirici projeler üretmek için bilgiyi efektif bir şekilde kullanmakta ve tüm örgüt birimleri ile iş birliği yapmaktadır. Bu takım olarak öğrenmeyi ve örgüt içi iletişimi kuvvetlendirmektedir. Diğer taraftan öğrenen organizasyon olma yolunda bireysel uzmanlığın önemi de göz ardı edilmemeli, örgütlerin çalışanların kişisel uzmanlıklarını geliştirebileceği faaliyetlere odaklanmaları gerekmektedir.

Öğrenen organizasyon olabilmek için bilginin kullanılmasında ve örgüt içerisinde yaygınlaştırılmasında en önemli kaynak örgüt çalışanlarıdır. İnsan kaynağı, organizasyonun iç bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Bilgiyi örgüt açısından entelektüel sermayeye dönüştüren örgütün insan kaynağıdır. Günümüzde tecrübeli ve bilgili insan kaynağına sahip olan örgütlerin verimlilikleri diğer örgütlerden daha yüksektir (Şamiloğlu. 2002). Bireyler kişisel uzmanlıklarını öğrenen organizasyonlar içerisinde paylaşılan vizyonu gerçekleştirmek için kullanma konusunda yönlendirilmeli ve desteklenmelidir. Bilgi yönetim sistemlerinin kurulmasında teknolojik gelişmelerden faydalanılması örgütün geleceğe hazırlanması ve öğrenen organizasyon olma sürecini de olumlu yönde etkileyecektir. Zira artık örgütün iç ve dış kaynaklardan elde ettiği veri sadece insan gücü ile ayıklanamayacak kadar büyüktür. bu verinin ayıklanıp örgüt için anlamlı bilgilere dönüşebilmesi için yapay zekâ uygulamalarından destek alınması bilginin edinilme sürecini hem kolaylaştıracak hem de hızlandıracaktır. Ayrıca operasyonel süreçlerin yapay zekâ gibi teknolojik uygulamalarla kolaylaştırılması insan kaynağının da gelişime daha çok odaklanması için gerekli zamanın oluşmasını sağlayacaktır.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi yönetim, işletme, psikoloji, sosyoloji, stratejik yönetim, değişim yönetimi ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplini içerisinde barından süreçler olduğundan örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyonları tam olarak anlamak, çalışan ve örgütlere sağlayacağı faydaları belirleyebilmek için daha geniş bir perspektifte değerlendirmek doğru olacaktır. Geleceği şekillendiren en önemli kaynağın bilgi olduğu düşüncesinden yola çıkarak örgütlerin yönetiminde bilgiyi en verimli şekilde değerlendirebilecek örgüt yapılarının öğrenen organizasyon felsefesini benimseyen organizasyon yapıları olduğunu söylemek doğru olacaktır.

1. **Kaynakça**

Argyris, C. ve Schön, D. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Balay, R. (2004). *Öğrenen Örgütler* (Ed. Kamile Demir-Cevat Elma), Ankara: Sandal Yayınları.

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

Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Dixon, N. M. (1999). *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively.* Abingdon, Oxon: Gower Publishing Limited.

Kutanis, R. Ö. (2002). *“Öğrenen Organizasyonlar”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları.* (Ed: Dalay, İ., Çoşkun, R. ve Altunışık, R.). İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.

Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Probst, G ve Büchel, B.S.T. (1997). *Organizational Learning The Competitive Advantage of The Future*. London: Prentice Hall.

Preskill, H. ve Torres, R. T. (1999). Evaluative inquiry for learning in organizations. Sage.

Rosen, H. R. (1996). *Leading People: Transforming Business From the Inside Out*, Viking-Penguin.

Senge, P. (1994). *Beşinci Disiplin*. New York: Doubleday.

Senge P. (2007). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, (14. Baskı, Çev: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Şamiloğlu, F. (2002). *Entelektüel Sermaye*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Atak, D. M. (2011). Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 155-176.

Carneiro A. (2000). How Does Knowledge Management Influnce Innovation and Competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.

Choe, J. (2004). The Relationships Amang Management Accounting Information, Organizasyonel Learning and Production Performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 61-85.

Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 501-512.

Çapar, B. (2003). Bilgi yönetimi: Nasıl bir insan gücü? İbrahim Güran Yumuşak (Derl.). II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent-İzmit, 17-18 Mayıs 2003 Bildiriler Kitabi içinde (ss: 421-432). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2003, 421-432

Doğan, K. (2010). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dove, R. (1999). Knowledge Management, Response Ability, And The Agile Enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18–35.

Hüsnü, K. A. P. U. ve Aybas, M. (2008). Bilgi ve öğrenme üzerinde tartışmalar ve kapsayıcı bir kavram olarak örgütsel öğrenme yönetimi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(2), 80-100.

İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19(1), 243-258.

Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.

Loermans, J., (2002). Synergizing The Learning Organization and Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 285-294

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

Özdemirci, F. (2001). Belge üretimi ve kurumsal bilgi yönetimi. 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler 19-20 Nisan 2001: Hatay içinde (ss.179-186). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*. 21(2), 164-185.

Özer, P.S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1). 254-275.

Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması. *Verimlilik Dergisi*, 2000(2), 41-64.

Özgener, Ş. (2002). “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”. 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Bildiriler Kitabı. Kocaeli. s:485.

Senge, P. (1990). The Leader’s New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.

Senge, P. (1996). Leading Learning Organizations. *Training & Development*, 50(12), 36-37.

Senge, P. (1998). The Practice of Innovation. *Leader to leader*, 1998(9), 16-22.

Senge, P. (2002). The Leader’s New Work. *A Jossey-Bass Reader*, 765.

Slater, S. F., John C. N. (1995). Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59, 63-64.

Snell, R. ve Man-Kuen, C. A. (1998). The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom? *Management Learning*, 337-64.

Şerbetçi, N. D. (2001). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler. *Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 329- 351.

Yahya, S. ve GOH, W. (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5). 457- 468.

Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (TAED)*, 46, 313-332.