

**BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİ:
KAVRAMSAL BİR YAKLAŞIM*****Knowledge Management and Organizational Learning Relationship:
A Conceptual Approach****Dr. Malik YILMAZ******ÖZ**

1990'lı yıllara kadar yönetim bilimcilerin pek çoğu ne örgütsel öğrenme ne de bilgi yönetimi süreçlerini açıklamaya ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ilgi çekici çalışmalar ortaya koymamışlardır. 1990 yılında Beşinci Disiplin (*The Fifth Discipline*) adıyla yayınlanan kitabında Peter Senge, 1990'lı yılların başarılı örgütlerinin, örgütsel öğrenme olarak adlandırılan uygulamaya ve rekabet edebilecek en önemli yollardan birinin rakiplerden daha hızlı öğrenebilme yeteneğine sahip olmaya bağlı olduğunu belirterek öğrenen örgütlerin sistematiğini ortaya koymuş ardından konuya olan ilgi giderek artmıştır. Günümüzde örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi ilişkisi farklı bakış açılarıyla hala tartışılmaktadır. Bu çalışmada kısaca örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiş, bu doğrultuda ilgili literatür çerçevesinde değerlendirme yapılmış, bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmenin birbirlerini destekleyen uygulamalar olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, bilgi, öğrenme.

ABSTRACT

Most of the management scientists have not carried out any outstanding studies on both organizational learning and explaining knowledge management processes and also determining the relationship between them until the 1990s. During these years was published *The Fifth Discipline* and Peter Senge exposed the systematic of learning organizations by explaining that successful organizations of 1990s are based on the application called on organizational learning and one of the most important ways of rivaling is having faster learning ability and then the interest on the subject has gradually increased. Today, the relationship between organizational learning and knowledge management has still been discussed from different point of views. This study aims to determine the relationship between the concepts of organizational learning and knowledge management, they are evaluated in the frame of the concerned literature, and it is intended to expose that knowledge management and organizational learning are applications supporting each other.

Key words: Organizational learning, knowledge management, knowledge, learning

* Bu çalışma Malik Yılmaz'ın "Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü" (2008) başlıklı doktora tezine dayanmaktadır.

** Atatürk Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, malik.yilmaz@atauni.edu.tr

Giriş

Günümüzde bilgi, önemli bir örgütsel ve bireysel değer olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bilgiyi elde etmeye yönelik yollardan olan bireysel ve örgütsel öğrenme giderek önem kazanmaktadır. İş ve örgüt yaşamında özellikle küreselleşmenin ve rekabetin etkisiyle bilgi, ürün ve hizmet üretiminde etkin olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda örgütün, yaşamını sürdürüp rekabet edebilmesi için bilgiye erişim yollarının bilinmesi ve bilginin faaliyetlerle bütünleştirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. "Bilgi güçtür" sözü günümüzde bireyi ön plana çıkaran bir anlayışı ifade ettiği gibi örgütler açısından bilginin elde edilmesini, paylaşımını, tüm birimlerine uygun kanallarla aktarımını ve etkin kullanımını gerçekleştiren bir anlayışı da belirtmektedir. Bir örgütte iç ve dış çevreden elde edilen bilgi örgütün ortak değeridir ve paylaşılması gereklidir. Paylaşılan bilgi, örgütü başarıya ulaştıracak bireysel ve örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarmakta bilginin örgütün ortak malı ve/veya değeri olduğu düşüncesini çalışanlarda doğurmaktadır.

Günümüz örgütlerinin bilgiye sürekli ihtiyaç duymaları ve bilgiyi faaliyetlerinde kullanma zorunlulukları, bilgi yönetimi, enformasyon yönetimi, belge yönetimi ve örgütsel öğrenme gibi bilgi ve enformasyon tabanlı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Faaliyetlerle ilgili bilgiyi belirlemek, elde etmek, işlemek, saklamak ve paylaşımını gerçekleştirerek örgütsel faaliyetlerde kullanmak, bilgi yönetiminin bilinçli ve programlı bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür. Örgütler için "bilginin nerede olduğunun bilinmesi pek bir yarar sağlamaz, bilgi ancak ona erişilebildiği zaman değerli bir şirket varlığı haline gelir. Erişilebilirlik düzeyi arttıkça bilginin değeri de kuşkusuz o oranda artar".

Bilgiye erişim yollarından biri olan öğrenme eylemiyle hem bireyler hem örgütler faaliyetleri için gerekli bilgiyi elde etmeye yönelik çaba gösterirler. "Dünya hızla değiştikçe belirsizliğin düzeyi de o oranda artar. Bu nedenle geçmiş deneyimler, karar vermek için çoğu zaman yeterince güvenilir olamamaktadır. Değişimleri tahmin etmek, yanıt vermek ve verimlilik elde etmek için sürekli öğrenmeye ihtiyaç vardır"². Bunun için örgütlerin öğrenen örgüt olmaları ve örgütsel öğrenmeyi bir örgüt politikası haline getirmeleri, doğal bir zorunluluğun sonucudur. Bu bağlamda öğrenen örgüt, sahip olduğu tüm unsurları ve olanakları, içinde bulunduğu değişen çevresel koşullara uyduran ve gerekli bilgiyi

¹ Thomas H. Davenport-Laurence Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*, Çev. G. Günay, Rota Yay., 2001, s.42.

² Jon-Chao Hong-Chia-Ling Kuo "Knowledge Management in The Learning Organization", *The Leadership&Organization Development Journal*, Vol. 20 No.4, 1999, p.207.

çeşitli yollarla elde ederek bir sistem dahilinde örgüt bünyesinde yayan, bilgiyi faaliyetlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanan bilgi tabanlı örgüttür.

Bilginin sosyal yapısını vurgulayan modeller, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler üzerine yapılan çalışmalarla ortak temeli paylaşırlar. Bilen örgüt ya da bilgi üreten örgüt terimini kullanan literatür, bilgi yönetimi kavramına en yakın olanıdır. Bu, bilgi ve öğrenme arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. Özellikle uygulama bağlamında örgütsel öğrenme, örgüt sistemlerini, yapılarını, prosedürlerini ve çalışanlarını doğrudan etkileyebilmektedir³. Zaim⁴'in Wang ve Ahmed'ten⁵ aktardığına göre "bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramları birbirleriyle ilişkilidir ve literatürde çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır; zira öğrenme yeni bilgiler elde etme, bilgi ise öğrenilen şey anlamına gelmektedir. Bu açıdan bir örgütün öğrenebilmesi için yeni bilgiler üretmesi ve elde etmesi gereklidir"⁶. Bilginin elde edilmesi önemlidir; fakat daha da önemlisi çalışanların bilgiye kolayca erişebilmelerinin sağlanmasıdır. Örgütün bunu başarabilmesi, onun öğrenen bir örgüt olmasını ve bilgi yönetimini etkin bir şekilde uygulamasını gerektirmektedir. Bilgi yönetiminin temel amacı, "rakiplere üstünlük sağlayacak güç ve rekabette bir örgüt oluşturmak için çalışanların özgün bilgilerini azami ölçüde kullanabilen ve çevresindeki en iyi uygulamalardan yararlanabilen bir öğrenen örgüt oluşturmak olduğundan, bilgi edinmede örgütsel öğrenme son derece önemlidir"⁷.

Bu çalışmanın temel amacı; bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramları arasındaki ilişkileri irdelemek ve bu ilişkilere yönelik kavramsal bir değerlendirme yapmaktır. Bu çalışma literatür taraması şeklinde bir araştırmadır. Çalışmada kısaca bilgi ve enformasyon kavramları açıklanmış, ayrıca bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme uygulamaları aralarındaki ilişkiler bağlamında kuramsal olarak değerlendirilmiştir. Çalışma için gerekli bilgiler literatür taranarak konuyla ilgili basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarından elde edilmiştir.

Bilgi ve Günümüzde Bilginin Örgütsel Etkinlikler İçin Önemi

Bilgi kavramı, literatürde farklı açılardan incelenmiştir. Bu nedenle bilgi kavramının değişik tanımları bulunmaktadır. "Bilgi (knowledge), bireylerin zih-

³ Jennifer Rowley, "Knowledge Management-The New Librarianship? From Custodians of History to Gatekeepers to the Future", *Library Management*, Vol. 24, No.8/9, 2003, p.434.

⁴ Halil Zaim, "*Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*", İşaret Yay., İstanbul, 2005.

⁵ Wang, C. L.-Ahmed, P. K., "Organizational Learning: A Critical Review", *The Learning Organization*, Vol.10 No.1, 2003.

⁶ Halil Zaim, *a.g.e.* s.235.

⁷ Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, "Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi", Ed. Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, 2005, s.17.

ninde yer alan olgular, yöntemler, yorumlar, fikirler, gözlemler ve yargılarla kişiselleştirilmiş enformasyondur. Enformasyon (information), işlenmiş ve anlamlı hale getirilmiş veridir...enformasyon bireylerin zihninde işlenir işlenmez bilgiye dönüştürülür ve bilgi, metinler, grafikler, sözcükler ve diğer simgesel biçimlerle sunulduğunda ve belirtildiğinde enformasyon olur"⁸. Bilgi önemli bir örgütsel değer olmasına karşın, işletmenin bilânçolarına doğrudan yansımamaktadır; ancak günümüzde, işletmelerin etkinliğini yönlendiren ve değerini etkileyen en önemli unsurlardan biri de örgütlerin sahip olduğu örgütsel bilgi kaynakları veya onların entelektüel sermayesini oluşturan bilgidir. "Günümüzde veri, enformasyon ve özellikle bilgi, kurumsal açıdan bakıldığında, yönetimin ve örgütsel verimliliğin temelini oluşturmaktadır"⁹.

Bilginin çok etkin bir konumda bulunmasından ötürü, günümüz yönetim ve örgüt teorisinde bilgi, yönetim uzmanları tarafından örgütler için klasik üretim unsurlarına ek bir unsur olarak anılmaya başlanmıştır. "Günümüzde rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, bir örgütün başarısı, içinde bulunduğu pazarda bilgisini ne kadar iyi pazarladığına ve yönettiğine bağlıdır. Bilginin önemini kavrayan örgütler, bilgi yönetimine yönelik stratejiler geliştirmeye, bilgiyi yaratan ve paylaşan bir örgüt kültürü oluşturmaya ve bilgiyi rekabet avantajı haline getirmek için bilgi teknolojileri kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle örgütler bilgiyi etkin şekilde yönetebilmek için liderlik, kültür, teknoloji, enformasyon ve bilgi gibi bilgi yönetimini etkileyen faktörleri dikkate almak zorundadırlar"¹⁰.

Bilgi örgütlerin başarısı ve ayakta kalarak rekabet edebilmeleri için her dönem etkili olmuştur. "Bilgi yeni bir şey değildir; ancak bilgiyi başlı başına örgütün kaynaklarından biri olarak görme düşüncesi yenidir"¹¹. Özellikle bilgi, iletişim ve üretim teknolojileri çerçevesinde düşünüldüğünde, örgütsel değişimin hızla yaşandığı günümüz dünyasında, örgütlerin değişime uyum sağlayabilmek, rekabet edebilmek, maliyetleri azaltabilmek ve kaliteyi yükseltebilmek için, bilgi tabanlı sistemler geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunun için örgütlerin bilgiyi tüm faaliyetlerinde etkin şekilde kullanmaları çok büyük bir önem kazanmıştır. Bilginin stratejik değerini kavrayan örgütler bilgi transferine ve bilginin kullanılmasına çok önem vermektedir; çünkü yeterli, gerekli ve etkili

⁸ Maryam Alavi- Dorothy E. Leidner, "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No.1, 2001, p.109-110.

⁹ Bengü Çapar, "Bilgi Yönetimi", *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Ed. Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, 2005, s.180.

¹⁰ İsa İpçioğlu- B. Zafer Erdoğan, "İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-01.pdf>, Erişim Tarihi: 15.12.2010.

¹¹ Thomas Davenport- Laurence Prusak, *a.g.e.* p.35-36.

bilgi, doğru karar vermeye ve mevcut sorunları çözmeye yardımcı olmaktadır. Bu da örgütsel amaçlara ulaştırmaya yarayacak en etkili unsurların başında gelmektedir. “Bilginin örgütün amaçları üzerinde önemli etkisi vardır”¹². “Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için, bilginin öneminin anlaşılması, etkin kullanımı ve enformasyonun [ve bilginin] transfer edilebilirliği bir örgütün kapasitesinin ne olduğunun kritik bir belirleyicisidir”¹³. Bilginin örgütsel bir değer olmasından ötürü bazı örgütler yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve etkili bir rekabet avantajı elde edebilmek için, bilgi merkezli yeni yapılar ve sistemler kurmak zorunda kalmışlardır. Nitekim 1990’ların başında bilgi yönetimi çalışmaları, öncelikle bir örgütteki veri tabanlı kaynakların yönetimine odaklanırken, günümüzde ise daha çok örgütün ek bilgi gereksinimlerini belirleme ve örgütsel amaçlara ulaştıracak bilgileri edinme, saklama ve kullanma için gereken yenilikçi bilgi teknolojisi araçlarını kullanmaya yardımcı olma görevlerine yoğunlaşmıştır¹⁴. Belirsizliğin egemen olduğu, acımasız bir rekabetin yaşandığı, ekonomik ve sosyal etkenlerle ürünlerin ve hizmetlerin sürekli değişmek zorunda olduğu günümüzün ekonomik ve sosyal ortamında, örgütlerin sahip olduğu bilgi ve bu bilginin etkin yönetimi, onlar için çoğu zaman kurtarıcı bir rol de üstlenebilmektedir. “Bilgi yönetimini uygulama değeri, günümüzde eskiye kıyasla çok daha fazla; üstelik nadir bir rekabet avantajı değil, artık tek ve yegâne avantajdır”¹⁵.

Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi kavramı üzerine uzmanlarca pek çok tanım ve açıklama yapılmıştır; fakat López vd’ne¹⁶ ve Leug’a¹⁷ göre bilgi yönetimi kavramını tanımlamak zordur. Bunun nedeni, bu kavramın birçok disipline farklı yaklaşımlarla değerlendirilmiş olmasıdır. Henüz evrensel olarak kabul edilmiş bir bilgi yönetimi tanımı yoktur. “Bilgi, yaratıcı ürünlerin ve hizmetlerin oluşumunda başarılı uygulamalarla örgütlere yararlı olan temel bir faktördür. Psikoloji, sosyal bilimler ve epistemoloji ‘bilgi’ ve ‘anlama’nın ne olduğu hakkında çok çeşitli literatüre sahiptir. Bununla birlikte bilginin iş(letme) perspektifi çok daha pragmatiktir. Hâlâ bilgi yönetiminin ne olduğu hakkında bir fikir birliği ya da ortak bir tanım yok-

¹² Lisa A. Petrides, “Organizational Learning and The Case for Knowledge-Based Systems”, *New Directions for Institutional Research*, Vol.113, No.2002, Spring, p.70.

¹³ G. Hult- M. Tomas, “An Integration of Thoughts on Knowledge Management”, *Decision Science*, Vol. 34 No.2, 2003, p.192.

¹⁴ Petrides, *ag. m.*, p.70.

¹⁵ Amrit Tiwana, “*Bilginin Yönetimi*”, Çev. Elif Özsayar, Dışbank, İstanbul, 2003, s. 22.

¹⁶ Susana Perez Lopez v.dğr., “Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.6, 2004, p.94.

¹⁷ C. Leug, “Information, Knowledge, and Networked Minds”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No.2, 2001, p.151.

tur"¹⁸. Bu açıklamalarla birlikte literatürde birçok bilgi yönetimi tanımı bulunmaktadır. Bilgi yönetimi kavramına getirilen tanımlardan birkaçı aşağıda verilmiştir.

Bilgi yönetimi, "benzersiz bir değer yaratılabilmesi ve örgütün pazarda güçlü bir rekabet avantajına ulaşabilmesi amacıyla bilginin kullanıma hazır hale getirilmesi, düzenlenmiş ve sistematik hale getirilmiş enformasyonun yayımı, üretimi, seçimi ve damıtılması"¹⁹. Bilgi yönetimi "örgütlerde öğrenme süreçlerini ve yönetim enformasyon sistemlerini içeren bilginin sağlanması, paylaşımı ve kullanımı işlemleridir"²⁰. Bilgi yönetimi bir örgütün sahip olduğu bilgi varlığının korunmasını ve düzenlenmesini olanaklı kılan bir yöntem veya çözümdür. Bilgi yönetimi, öğrenen örgütü oluşturan bir yaklaşımdır. Bir öğrenen örgüt, çalışanlarının bilgiyi elde ettiği, paylaştığı, yarattığı veya bu bilgileri çeşitli kararlarla uygulamaya aktardığı bir örgüttür.²¹ Bilgi yönetimi, sorun çözme, aktif öğrenme, stratejik planlama ve karar vermede, önemli bilginin transferinde, bilginin bulunmasında, seçiminde, düzenlenmesinde ve yayımında örgütlere yardımcı olan uygulamaya dayalı bir süreçtir.²²

Bilgi yönetimiyle ilgili uzmanlarca yapılan tanımlara bakıldığında bilgi yönetimini örgüt içerisinde bilginin elde edilerek paylaşımını kolaylaştıran ve öğrenmeyi sürekli bir olgu olarak ortaya koyan bir süreç olarak ele alma konusunda bir fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. "Örgütlerde bilgi yönetimi ve öğrenme birbirine bağlı olarak ilerler. Öğrenme süreçleri örgütte dağıtılan ve kullanılan bilginin niteliğini ve etkinliğini belirler"²³. Açıklamalar doğrultusunda bilgi yönetimini, faaliyetlerde etkin bir şekilde kullanmak için bilginin elde edilmesi, korunması, düzenlenmesi süreçlerini içeren bir uygulama ve stratejik bir yönetim anlayışdır şeklinde tanımlamak mümkündür.

Bilgi yönetiminin amacı, örgüte katma değer sağlamaktır. Bilgi yönetiminde, örgütün öğrenmesi ve değişen çevresine uyum sağlaması için bilgi kaynaklarından ve bilgiyi kullanma yeteneğinden üst düzeyde yararlanması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de, insanların sahip olduğu bilgiyi açıkça belirtmelerıyla birlikte, bu bilgiyle neleri geliştirdikleri, gözlemledikleri ve dene-

¹⁸ Babita Gupta v.dğr., "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management&Data Systems*, Vol. 100, No.1, 2000, p.18.

¹⁹ G. Hult- M. Tomas, *a.g.m.*, p.190.

²⁰ Emin Civi, "Knowledge Management As a Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence&Planning*, Vol.18, No.4, 2000, p.169.

²¹ Ahn-Sook Hwang, "Training Strategies in The Management of Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.3, 2003, p.92.

²² Babita Gupta v.dğr. *a.g.m.*, p.17.

²³ Susana Perez Lopez v.dğr. *a.g.m.*, p. 94.

yimlerden neleri öğrendiklerini ortaya çıkarmaktır²⁴. Bununla birlikte bilgi yönetimi uygulayarak çalışanların bunu benimsemesini sağlamak özel bir politika veya stratejisi gerektirdiği gibi, örgütsel zihniyet ile de doğrudan ilişkilidir. Bilgi yönetimi uygulaması, a) Stratejik bir araç olarak bilginin ve enformasyonun değerini kabul etmeyi ve anlamayı b) Bilgi yönetimini uygulamaya istekli bir yönetim grubuna sahip olmayı c) Değişime istekli ve bunu yapabilme gücüne sahip olmayı d) Daha iyi veya en iyi olabilmek için, dinamik bir tutkuya sahip olmayı e) Bilgi yönetimi sürecinde, çalışanların ilgisini çekmeye istekli olmayı f) Çalışanların yeterli potansiyele sahip olduklarına inanmalarını g) Bilginin ve enformasyonun paylaşımı için açıklığın kabul edilmesini gerektirmektedir²⁵.

Bilgi yönetimi uygulanmasında ihtiyaç duyulan bilginin belirlenmesi, elde edilmesi, korunması, değişimi ve gerektiğinde engelsizce kullanımı izlenmesi gereken adımlardır; fakat uygulamaya başlamadan önce amaçların belirlenmesi sonucunda da bilginin ve faaliyetlere etkisinin değerlendirilmesi uygulamada önemlidir. Bununla birlikte bilgi yönetimi “karmaşık bir süreçtir ve diğer her şey gibi, somut bir plana dayandırılmadıkça, iş üzerindeki etkisini tam olarak gösteremez; dahası mükemmel bir plana ihtiyaç vardır”²⁶. Bilgi yönetimi uygulaması dört aşamadan oluşmaktadır birinci aşama, altyapı değerlendirilmesi, ikinci aşama, bilgi yönetim sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, üçüncü aşama, yerleştirme ve dördüncü aşama ise değerlendirme aşamalarıdır. Birinci aşamada, var olan altyapının analizi ve bilgi yönetimi ile iş stratejisinin hizalanması işlemleri; ikinci aşamada bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması, var olan bilgi varlıkları ve sistemlerinin denetlenmesi, bilgi yönetim ekibinin tasarlanması, bilgi yönetimi sistemi mimari planının oluşturulması ve bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi işlemleri; üçüncü aşamada sonuca dayalı artım metodolojisini kullanarak yerleştirme ve değişim, kültür ve ödül yapılarının yönetilmesi işlemleri; dördüncü aşamada ise, başarının değerlendirilmesi, yatırım getirisinin ölçülmesi, bilgi yönetim sisteminin artırılması işlemleri yer almaktadır²⁷.

Bilgi Yönetiminin Örgütsel Etkinlikler İçin Gerekliği

Özellikle teknolojik gelişme ve artan bilgi üretiminin bir sonucu olarak örgütler, küreselleşmenin de etkisiyle sürekli bir dinamizmle nitelendirilebilecek bir çevreyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu ortamda örgütlerin sahip oldukları bilgiyi faaliyetlerde etkin olarak kullanabilmeleri için, birtakım beceriler geliştirmeye ve

²⁴Seonghee Kim, “The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management”, <http://archive.ifa.org/VII/d2/inspel/00-1kise.pdf>, Erişim Tarihi: 18.12.2010.

²⁵Karl Kalth-Sarah Cummings, “Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?”, *Information Development*, Vol. 17, No.3, 2001, p.165.

²⁶ Tiwana, *a.g.e.* s.120.

²⁷ Tiwana, *a.g.e.* s.121.

bunları korumaya daha çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunun için faaliyetleri etkin kılacak bir bilgi yönetim stratejisi geliştirmeleri ve uygulamaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Nitekim "bilgi yönetimi, 21. yüzyılın bilgi tabanlı toplumlarında devletlerin, toplumların ve işletmelerin gereksinimlerini karşılamak için ortaya çıkmış bir uygulama ve strateji koleksiyonu"²⁸ özelliği taşımaktadır. "Şirketlerin uzun vadede değer yaratarak verimliliği arttırıp kâr etmek amacıyla destek alacakları tek yolun bilgidan geçtiğini anlamaları, bilginin temel rekabet silahı olduğunu fark etmeleri ve stratejilerini geliştirmede kilit unsur olarak kullanımının önemine varmaları, şirket bilgisinin yönetilmesi gerektiği kavramını gündeme getirmiştir"²⁹. Bilgi yönetimi, önemini arttırarak günümüzde örgütler arasında hızla yaygınlaşmaktadır. Nitekim "günümüzde başarılı şirket denince, istikrarlı şekilde yeni bilgi yaratan, bilgiyi hızla yayarak yeni ürünlerinde ve hizmetlerinde somutlaştırabilen şirketler anlaşılmaktadır"³⁰.

Bilgi yönetiminin ortaya çıkmasında yönetsel ve örgütsel teorilerin ve uygulamaların getirdiği yeni düşünceler ve eylemler de etkilidir. Yeni yönetim tekniklerinin örgütsel etkinliklerde uygulanması, bilgi üretimindeki artış, rekabet edebilme, örgütlerin bilgiye gereksinim duymaları, bilgiyi denetim altına alarak yönetebilmeleri ve etkinlikleriyle bütünleştirmeleri bir gereklilik olarak örgüt yaşamında kendini göstermiştir. "Bilgi yönetimi, Tayloristik yönetim felsefesi, toplam kalite yönetimi ve işletme Rönesansı olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme akımlarının temeline dayanan son elli yıldaki gelişmelerin bir sonucudur; fakat bilginin insan bilişselliğinin süreçleriyle ilgili olması ve genelde örtülü olması nedeniyle örgütlerde bilgi yönetimi daha çok enformasyon yönetimi bazında çalışılmıştır. Bunun sonucu olarak bilgi yönetiminin tanımı ve fonksiyonları bireysel psikolojiden etkilenmiş ve bireysel bilişselliğin fonksiyonel yönü göz önüne alınarak yeni bilgi yönetimi teknikleri geliştirilmiştir"³¹. "Bugün bilgi yönetimi konusunun bu kadar gündeme gelmiş olmasının nedeni örgütlerin, bünyelerindeki bilginin nerede olduğu hakkında yeterli enformasyona sahip olmamaları ve bu nedenle bilgiye ulaşmakta ve ondan yararlanmakta güçlük çekmeleridir"³².

Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmacıların söz konusu kavramı açıklamak için psikoloji, örgüt teorisi, yenilik yönetimi, stratejik

²⁸Jennifer Rowley, "Knowledge Management-The New Librarianship? From Custodians of History to Gatekeepers to the Future", *Library Management*, Vol.24, No.8/9, 2003, p.433.

²⁹Nazlı Alkan, "Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi", *Bilgi Dünyası*, C. 4, Sayı:2, 2003, s.124.

³⁰ Amrit Tiwana, *a.g.e.* s.18.

³¹Ali E. Akgün- H. Keskin, "Sosyal Bir Etkileşim Aracı Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.1, 2003, s.177.

³² Thomas H. Davenport-Laurence Prusak, *a.g.m.* s.69.

yönetim, ekonomi, örgütsel davranış, sosyoloji, siyaset bilimi, enformasyon sistemleri, antropoloji ve endüstriyel yönetim gibi disiplinlerden etkilendikleri ve bunlardan yararlandıkları görülmektedir. Bundan ötürü “örgütsel öğrenme disiplinlerarası bir teoridir”³³. Örgütsel öğrenmenin örgütlerde değişimi ve yeniliği sağlayacak önemli unsurlardan biri olduğu ve örgütün performansını olumlu etkilediği günümüz araştırmacıları ve uygulamacıları tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme yoğun bir ilgi görerek günümüz iş ve örgüt yaşamında popüler bir konuma ulaşmıştır. Bu görüşe ve örgütsel öğrenmenin bu popülaritesine karşın, bilgi yönetimi kavramında olduğu gibi, bu kavramın tanımlanması ve örgütsel öğrenmeyle neyin kastedildiği hususunda uzmanlar arasında bir fikir birliği yoktur. “Örgütsel öğrenmeye ilişkin bu tartışmalar, bu kavramın örgütsel ve bireysel davranış değişikliği yaratma amacını içerdiğini; dolayısıyla bu değişikliğin hem bireysel, hem de örgütsel boyutu kapsayan bir süreç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır”³⁴. Bu nedenle literatürde örgütsel öğrenme kavramına yönelik pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla örgütsel hareketlerin geliştirilmesi sürecidir³⁵. Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarına sürekli memnuniyet verecek şekilde, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımınıdır³⁶. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimidir³⁷.

Bir örgütte öğrenme çoğunlukla kültür, teknoloji, iç ve dış çevre, strateji, politika, yönetim anlayışı gibi çeşitli faktörlerin etkisinden dolayı gerçekleşmektedir. Dinamik bir ortamda, örgütlerin iç ve dış çevrelerine uyum sağlamaları ve doğru yanıt verebilmeleri sürekli ve bilinçli bir öğrenmeyi gerektirir. Canlı bir organizma gibi tepki veren örgütlerin, çevrelerinde meydana gelen olaylara olumlu karşılık verebilmeleri; ancak değişimlere karşı açık ve esnek olmalarına ve sürekli öğrenmenin örgütün geleceği için önem taşıdığını kabul etmelerine bağlı-

³³Mark Dodgson, “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, *Organization Studies*, Vol.14, No.3, 1993, p.375.

³⁴Refik Balay, “Öğrenen Örgütler”, *Öğrenen Örgütler*, Ed. Kamile Demir-Cevat Elma, Sandal Yay., Ankara, 2004, s.28.

³⁵Marlene C. Fiol-Marjorie A. Lyles, “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985, p.803.

³⁶Nancy M. Dixon, “*Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*”, Gower Publishing Limited, Abingdon, Oxon, GBR, 1999, p.6.

³⁷Gilbert Probst-Bettina S. T. Büchel, “*Organizational Learning The Competitive Advantage of The Future*”, Prentice Hall, London, 1997. p.19.

dır. “Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek örgütler, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerine öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır”³⁸.

Örgütsel öğrenme günümüzde, etkililik ve yenilikçilik gibi rekabet avantajını yükseltmekle ilgili olarak, örgütlerin değişime daha çok uyum sağlamayı istediklerinden beri örgütler arasında gittikçe artan bir ilgiyle popüler bir duruma gelmektedir³⁹. Günümüz örgüt yaşamında belirlenen amaç(lar)a ulaşabilmek, yapılması gerekli diğer uygulamalarla birlikte sürekli ve etkin bir öğrenmeyi de gerektirmektedir; çünkü çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalarak etkinliklerini sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri ancak, kendilerini sürekli bir değişim, iyileştirme ve yenilik hareketi içinde tutmalarıyla mümkündür. Bunu gerçekleştirmenin en önemli yollarından biri de örgütsel öğrenmedir. Nitekim “sürekli ilerleme ve gelişim, örgütün ve çalışanların kendilerini öğrenmeye adanmalarını gerektirmektedir”⁴⁰.

Örgütsel öğrenme etkinliğinde devamlılık önkoşul olduğundan “örgütsel öğrenme öğrenmiş olmaktan çok öğreniyor olmayı gerektirmektedir”⁴¹. Örgütlerin yalnızca var olanlarla yetinmeleri değil, aynı zamanda ortaya çıkan yenilikleri ve değişimleri çok dikkatli bir şekilde izleyerek sürekli öğrenmeyi gerçekleştirmeleri de gerekmektedir. Örneğin bir şirket, ürün değişiminin neye gereksinim duyduğunu kendi müşterilerinden öğrendiği zaman değişim, örgütsel öğrenme yoluyla sağlanmış olur. Örgütsel öğrenme değişime, dolayısıyla daha çok öğrenmeye neden olabilir. O zaman örgütsel öğrenme, bir örgütün iç ve dış çevresinin değişiminin sürekliliğine yol açabilir. Dixon’a⁴² göre bu değişim şekil 1’de gösterildiği gibi A’da belirtilen adım hareketindeki sürece benzememektedir. A burada yetersiz kabul edilmektedir. B’deki ifade değişim için daha iyi bir yoldur. Örgütsel öğrenme son bir durum olarak belirtilemez; çünkü örgütsel öğrenme, A’dan B’ye, B’den C’ye, C’den D’ye ve diğerlerine sürekli devam eden bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin anahtarı örgütün sadece çevresini ve kendisini değiştirmeyi gerçekleştirebilmesi değil, aynı zamanda bunu sürdürebilmesidir.

³⁸Peter Senge, “*Beşinci Disiplin*”, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yay., İstanbul, 2004, s.12.

³⁹V. Balasubramanian, “Organizational Learning and Information Systems”, <http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html> Erişim Tarihi: 15.01.2009

⁴⁰David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol.71, No.4, 1993, p.78.

⁴¹ Dixon, Nancy M. *a.g.e.*, p.1

⁴² Dixon, Nancy M. *a.g.e.* p.2



Şekil 1: Sürekli değişime karşı planlama

Bilgi çağı yaşanmaktadır ve bu çağda herkesin kabul ettiği gibi geçerli olan şey öğrenerek yeni bilgiler elde etmektir. Örgütler açısından önemli olan bilginin kendisi değil, onun sağlaması, bilginin örgütsel ve bireysel öğrenme sürecine aktarılması, hizmet ve mamul üretiminin desteklenebilmesi için bilgi sayesinde yeni bilgiler üretilmesidir. Çünkü öğrenme olmadan, örgütler ve çalışanlar sadece eski uygulama ve alışkanlıkları tekrarlar, dolayısıyla değişim yüzeysel kalır, gelişmeler ve iyileştirmeler rastlantıya bağlı ya da kısa ömürlü olur⁴³. Bu nedenle örgütlerin, kendilerine gerekli olacak bilgileri üretebilmeleri, elde edebilmeleri, paylaşabilmeleri, üretim ve hizmet sunma aşamasında etkin olarak kullanabilmeleri için, sürekli öğrenme etkinliği içinde olmaları gereklidir. Çünkü günümüzde örgütler yaşanan köklü değişimler karşısında ister istemez kendilerini dinamik ve karmaşık bir çevre içinde bulmaktadır. Örgütler, söz konusu bu çevreye uygun ve etkili yanıtlar verebilmek için, öğrenmeye ağırlık vererek faaliyetlerini doğrudan etkileyecek şekilde devreye sokmak zorundadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, yürütülen faaliyetleri etkin bir konuma getirmek ve ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamak için, uygulamaları gereken zorunlu bir süreç olarak örgütlerin ve bireylerin karşılımlarına çıkmaktadır.

Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Etkinlikler İçin Gerekliliği

Bilim adamlarının örgütsel öğrenme kavramı üzerine yapılan çalışmalara neden bu kadar rağbet ettikleri ve örgütlerin öğrenmeye neden bu kadar ilgi gösterdiklerine ilişkin olarak Dodgson aşağıdaki nedenleri göstermiştir:

- Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmek için, özellikle büyük örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama konumuna ulaşmıştır.
- Hızlı teknolojik değişimin örgütler üzerindeki etkisi örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi arttırmıştır.
- Öğrenme kavramının geniş bir analitik (çözümsel) değere sahip olması örgütsel öğrenmeye duyulan ilginin bir diğer nede-

⁴³ David A. Garvin, *a.g.m.* p.78.

nidir. Nitekim farklı akademik disiplinlerin örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalar da bunu göstermektedir⁴⁴.

Örgütlerin, özellikle ticarî anlamda kâr etmek amacıyla hizmet ve ürün sunan kimi şirketlerin, etkili ve yenilikçi rekabet avantajlarını yakalayabilmek, yükseltebilmek ve piyasada sağlam bir yer edinebilmek için örgütsel öğrenmeye önem verdikleri ve öğrenen örgüt olmaya yönelik çaba harcadıkları görülmektedir. Bunun en önemli nedeni yukarıda da bahsedildiği gibi örgütsel öğrenmenin, özellikle günümüz iş dünyasında daha iyi rekabet edebilmeyi destekleyecek olan birkaç üstünlükten biri konumuna ulaşmış olmasıdır. "Bireylerin ve örgütlerin öğrenme hızları, özellikle bilgi yoğun sanayilerde sürdürebilir rekabet avantajı yaratacaktır"⁴⁵. "Bir örgütün başarısını sürekli kılmak için, eski bilgilerin yenilenmesi ve bu bilgilere olan bağımlılığın azaltılması gerekmektedir. Bilgi zamanla birikir; ancak çevre şartları değiştiğinde bu bilgi eskiyerek geçerliliğini yitirebilir"⁴⁶. Dolayısıyla ortaya çıkabilecek yeni koşullara karşı hazırlıklı olmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak için kişilerin ve örgütlerin öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun ve şartların dinamik, değişken ve ağır olduğu bir çevrede örgütler için bu kaçınılmazdır. "Örgütler için geleneksel çalışma kültüründen örgütsel öğrenmeye geçmek çok çabuk ve kolay başarılacak bir şey değildir. Bunu başarabilmek, kendini değişime adanmayı, takım çalışmasını özendirici ödüllendirme politikasının olmasını ve en iyi uygulamaların paylaşılmasını gerektirir"⁴⁷.

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişime uyum sağlayamayan örgütler, küçülme ya da dağılma riskiyle karşı karşıyadırlar. Bugün öğrenme, örgütler için rekabet edebilme konusunda tek olmasa da, var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada değişimi yakalamak için en sağlıklı çözümlerden biri de öğrenmedir. Bu açıklama doğrultusunda öğrenmeyi vazgeçilmez örgütsel bir davranış olarak benimseyen, öğrenerek kendini yenileyen, değişimler karşısında esnek bir tutum sergileyerek güncel olmayı başaran örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmakta, uygulamak istedikleri etkinlikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler⁴⁸. Örgütlerde öğrenmeyi zorunlu ve vazgeçilmez hale getiren en önemli gelişmelerden biri de, ekonominin bilgiye dayalı hale gelmesidir. Bilgi,

⁴⁴ Mark Dodgson, *a.g.m.* p.376.

⁴⁵Ray Stata, "Organizational Learning-The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Vol.30, No.3, 1989, p.64.

⁴⁶Oya Erdil, "Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi: Öneri*, C. 1 Sayı:5, 1996, s.62.

⁴⁷R. Schwarzwolder, "Librarians As Knowledge Management Agents", *Econtent*, August/September, Vol.22, No.4, 1999, p.64.

⁴⁸ Salim Çam, "Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü", Papatya Yay., İstanbul, 2002, s.57.

günümüzde servet oluşturmada anahtar hammadde ve örgütsel ve kişisel gücün kaynağı konumuna ulaşmıştır⁴⁹.

Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçleri aynı zamanda örgüt kültürünün de bir parçasıdır. Birbiriyle ilişkili olan bu süreçlerin uygulanması için üst yönetimin uygun bir ortam oluşturması ve süreklilikleri için kararlılık göstermesi gerekmektedir. “Algılama ve düşünme alışkanlıklarının değişmesi için örgün eğitimin, paylaşımın ve çalışmanın kendiliğinden gelişmesine izin verecek bir çevre oluşturulmalıdır. Ayrıca, söz konusu çevre öğrenme, konferans ve gösteriler gibi eğitici merkezli bir sürece sahip olmalıdır. Paylaşarak öğrenme ise, konu çalışması, çalışma grubu ve seminerler gibi paralel tartışma üzerine odaklanır. Kendi kendine öğrenmeye gelince, o da çalışanların internet kullanma, gazete ve kitap okuma gibi etkileşimsiz öğrenme materyal ve yollarını kendilerinin arayıp bulması gerektiğinden yanadır. Başka bir deyişle öğrenen bir örgütte eğitim, paylaşım ve kendi kendine çalışma çekici bir güç iken, bilgi yönetimi sürecinde ise iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu itici bir güç oluşturur”⁵⁰. “Öğrenen örgüt, örgütsel davranış içindeki yönetim düşüncelerinin bir anlayışı iken bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmaya, depolamaya, paylaşmaya ve yaymaya yönelik yapı ve süreçlerle ilgilenen örgütlerin uyguladığı bir etkinliktir”⁵¹. “Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi disiplinlerarası bir doğaya sahiptir. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin gerçek örgütsel problemleri tam olarak bir disiplin altında değildir; ancak psikoloji, sosyoloji, operasyonel yönetim, örgütsel davranış, stratejik yönetim, ekonomi ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplini ve birçok bakış açılarını içerir”⁵². Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini anlamak çok disiplinli bir yaklaşım gerektirmektedir.

Öğrenen her bir kişinin örtük bilgisi açık bilgi haline geldikçe, o kişinin zihinsel modeli kurumsal modelin yapıtaşına haline gelir. Bu modelin ne ölçüde ve hangi hızda değişeceği ise, örgütün kültürüne, yapısına ve değişimlere karşı tutumuna bağlıdır. Katı usul ve enformasyon sistemleriyle baş etmek zorunda olan çalışma grupları, esnek ve açık iletişim kanallarına sahip çalışma gruplarına oranla daha yavaş öğreneceklerdir. Otokratik örgütler ya daha hızlı öğrenecekler ya hiç öğrenemeyeceklerdir. Bir ya da birkaç yöneticiye bağlı kalmak, örgütsel etkin-

⁴⁹ Hüseyin Çırpan, “Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı”, <http://www.eflatun.com.tr/Makale/hcirpan.pdf>, Erişim Tarihi:10.01.2009.

⁵⁰ Jon-Chao Hong-Chia-Ling Kuo, *a.g.m.* p.209.

⁵¹ Jennifer Rowley, “Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle”, *Journal of Information Science*, Vol.27, No.4, 2001, p.227.

⁵² Linda Argote, “Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations”, *Journal of Management Inquiry*, Vol.1, No.14, 2005, p.45.

liklerin başarıya ulaşamaması açısından tehlikeli bir nitelik taşıır⁵³. Bu nedenle bilgi yönetimi bakış açısıyla örgütsel öğrenme, örgütün amaçlarının bireyin amaçlarıyla eş zamanlı geliştirilebilmesi fırsatını doğurmaktadır⁵⁴. “Bilgi yönetim süreci, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından biridir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi etkin bir seviyeye çıkarmaktadır; fakat örgütler, etkin öğrenmeyi ve bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak sağlayabilirler”⁵⁵. “Bilgi yönetiminin temel amacı, aynı piyasada bulunan rakiplere üstünlük sağlayacak güç ve rekabette bir örgüt oluşturmak için çalışanların özgün bilgilerini azami ölçüde kullanabilen ve içinde bulunulan çevredeki en iyi uygulamalardan yararlanabilen bir “öğrenen örgüt” oluşturmak olduğundan, bilgi edinmede örgütsel öğrenme son derece önemlidir. Bir işin nasıl yapıldığı ve yapılacağı bilgisini elde etmek, en iyi uygulamalardan azami ölçüde yararlanmak ve değişen koşullarda rekabet gücünü koruyacak yenilik ve buluşlarda bulunmak, öğrenen örgütü oluşturmada kritik faktörlerdir”⁵⁶. “Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin birçok ortak noktası olsa da, bu olguların ilgi odakları biraz farklıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerin deneyim sonucu bilgi elde ettiği süreçlere odaklanırken, örgütsel öğrenme, daha çok ne öğrenilirse onun yönetimi üzerine odaklanmaktadır”⁵⁷. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki şekil 2’de ortaya konulmuştur⁵⁸.

⁵³ A. P. De Geus, “Öğrenme Olarak Planlama”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek*, Çev. Günay Bulut, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 1999, s.70.

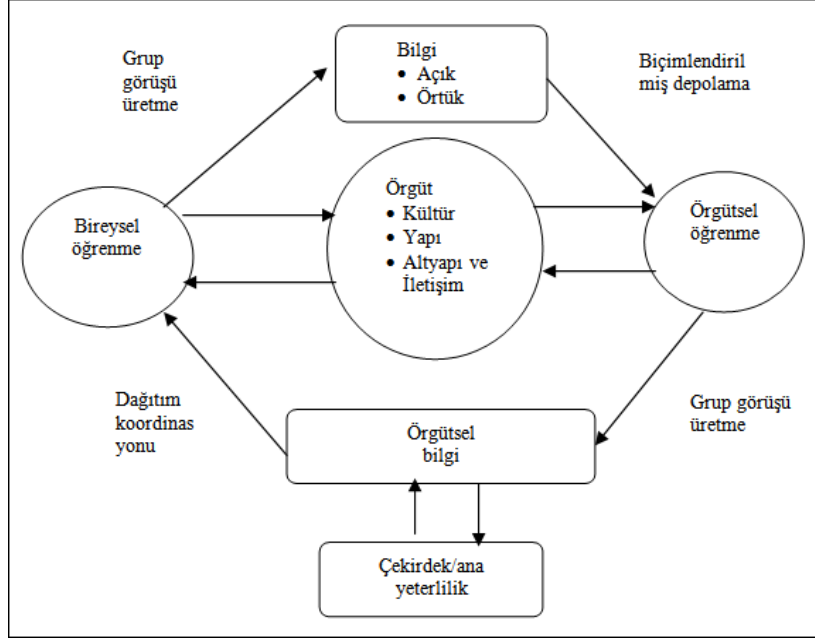
⁵⁴ Lisa A. Petrides, *a.g.m.* p.70.

⁵⁵ Ali E. Akgün-H. Keskin, *a.g.m.* s.184.

⁵⁶ Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, “Bilgi Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/sureci.htm> Erişim Tarihi:12.01.2009

⁵⁷ Linda Argote, *a.g.m.* p.43.

⁵⁸ George H. Stonehouse-Jonathan D. Pemberton, “Learning and Knowledge Management Intelligent Organisation” *Participation&Empowerment: An International Journal*, Vol.7, No.5, 1999, p.134.



Şekil 2: Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki

Şekilde görüldüğü gibi bilginin toplamını oluşturan açık ve örtük bilgi, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, örgütün rekabet edebilirlik gücü ve kurumun kimliğini oluşturan kültür, yapı, altı yapı ve iletişim gibi unsurları etkilemektedir. Bu etkileşimli yapıda, bilgi de söz konusu unsurlardan aynı oranda etkilenmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki bu çapraz ve karşılıklı ilişki, örgütün bütün yapısını etkilerken bu etkileşim örgütsel faaliyetler bağlamında süreklilik arz etmektedir. Öğrenme ve bilgi döngüsündeki süreçler şunlardır:

1. Bilginin sağlanması, yaratımı ve yorumlanması,
2. Bilginin açık bir hale getirilmesi ve paylaşımı,
3. Güncellenen bilginin depolanması,
4. Bilginin yayımı, erişimi ve dağıtımı,
5. Bilginin kullanımı,
6. Bilginin gözden geçirilmesi⁵⁹

⁵⁹ Jennifer Rowley, *a.g.m.* p.233-235.

Bilgi yönetiminin çeşitli disiplinlerden etkilenen bir uygulama ve süreç olmasından ötürü, uygulanmasında çeşitli bilim dallarından yararlanılmaktadır. Özellikle yönetim bilimi kapsamında değerlendirilen bilgi yönetimi uygulaması, yönetsel ve örgütsel faaliyetleri doğrudan etkileme özelliğine sahiptir. Örgütsel ve yönetsel bir uygulama ve süreç olan örgütsel öğrenme süreci de bilgi yönetimini etkilemekle birlikte ondan aynı şekilde etkilenmektedir. "Öğrenme kültürü ve öğrenme iklimi, yapı ve stratejik özellikler dahil örgütsel karakteristikleri niteler. Öğrenme kültürü, bilgi yönetimi uygulamaları için öngörülen davranışsal normlar olan bütünleştirilmiş düşünceler, değerler ve inançlar sistemini içerir. Öğrenme iklimi, örgütlerin operasyonel bilgi yönetimi kültürleri için de bir yoldur. Bu yüzden öğrenme iklimi öğrenme kültürünün davranışsal göstergesidir"⁶⁰.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi birbirleriyle ilişkili olduğundan paralel gelişmiş iki kavramdır. Bu yaklaşımda örgütsel bilgi kısmen örgütteki belgelerde, kayıtlarda, kurallarda ve standartlarda saklı olduğu gibi, kısmen de bireylerin deneyimlerinde, becerilerinde ve kişisel yeteneklerinde saklıdır. Bu yüzden yönetimin temel görevi, birbirlerinin bilgi ve enformasyon tabanlarını destekleyebilmek için birey ve örgüt arasında sürdürülebilir bir öğrenme ortamı yaratmaktır. Örgütsel öğrenmede, kurumsal bilgi kaynakları (iç ve dış bilgi kaynakları) önemli bir yere sahiptir. Kurumsal bilgi kaynaklarının belirlenmesi, elde edilmesi, sınıflandırılması ve işlenerek kullanılması çalışmalarında bilgi yönetimi uygulamaları ön plana çıkmaktadır. "Etkili bir bilgi yönetimi uygulaması örgütsel öğrenmeyi geliştirebilir. Böylece etkin bir örgütsel öğrenme anlayışı, bilgi yönetiminde bireyi etkili kılacağı gibi daha iyi bir bilgi yönetimi uygulaması da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır"⁶¹.

Bilgi yönetimi bir örgütün çalışanlarının uzmanlık ve deneyimleri dahil, bilgi varlıklarının tümünü tanımaya, yönetmeye ve paylaşmaya dayalı bütünleşmiş bir yaklaşımı artıran bir disiplindir. Başka bir deyişle bilgi yönetimi, bireylerin bilgilerinden faydalanır. Bilgi yönetimi gerekli olan bilgiyi teşhis etmeyi, analizini ve örgütsel hedefleri yerine getirebilmek için bilgi varlıklarını geliştirmede hareketlerin sonraki planını ve kontrolünü içerir. Bilgi yönetimi, kitapları ya da gazeteleri yönetmek ve düzenlemek, müşteriler için araştırma yapmak veya malların dolaşımını ayarlamak değildir. Ancak bu çalışmaların her biri bilgi yönetimi uygulamasının ve süreçlerinin bir şekilde bir parçası olabilir. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin doğru uygulamaları yoluyla örgütsel bilginin kullanımını

⁶⁰ G. Hult-M. Tomas, *a.g.m.*, p.192.

⁶¹ Linda Argote, *a.g.m.* p.46.

arttırmak içindir. Bu yüzden bilgi yönetimi, enformasyon yönetiminin, örgütsel öğrenmenin, iletişimin ve insan kaynaklarının da bir birleşimidir⁶².

Sonuç

Bilgi yönetimi uygulaması ve/veya süreci örgütsel öğrenme uygulamasının bir gereği olduğu gibi, örgütsel öğrenme etkinliği ve beraberinde getirdiği öğrenen örgüt olabilme çabası da bilgi yönetimini uygulayan örgütlere özgü bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Örgütlerde, etkinliklerle ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi, üretilmesi, elde edilen ve üretilen bilgileri etkin ve verimli bir şekilde kullanılması örgütsel öğrenme etkinliğini de gerektirmektedir; çünkü bilgi ile öğrenme kavramları arasında olduğu gibi bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme uygulamaları arasında da doğrudan ve karşılıklı bir ilişki vardır. Öğrenme eylemiyle yeni, farklı ve gerekli bilgiler elde edilebildiği gibi, öğrenme ile elde edilen bilgilerin toplamı da örgütsel ve bireysel bilgiyi oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgüt içinde kesintisiz ve engelsiz bilgi paylaşımının ve çalışanlarca bilgiye ulaşmanın kolaylıkla sağlanmasının düzenlenmesi yani bilginin yönetimi çoğu zaman örgütsel öğrenme uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Bilgi yönetimi, uygulanması bağlamında, öğrenen örgüt olmanın bir gereğidir. Başka bir deyişle öğrenen örgüt, bilgi yönetimini stratejik bir örgütsel uygulama olarak ele alıp örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak bir düzeyde uygulayabilen örgüttür.

Örgütsel öğrenme uygulamasının temel amacı, örgütün ortaya çıkan değişimler ve rekabet karşısında direncini arttırmasını sağlamak, değişimlerin ortaya çıkardığı yeniliklerin beraberinde getirdiği çeşitli bilgilerin farklı yollarla elde edilmesini ve elde edilen bu bilgilerin etkinliklerde kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca örgütün değişimlere uyumunu kolaylaştırarak örgütsel değişimi gerçekleştirme de örgütsel öğrenmenin diğer bir amacı olarak kendisini göstermektedir. Bu amaç aynı zamanda örgütlerde bilgi yönetimi uygulamasının da bir gereğidir; çünkü bilgi yönetimi uygulamasında bilginin örgütsel faaliyetlerde maksimum oranda etkin kılınması temel hedeftir. Sonuç olarak bilgi yönetiminin en temel görevlerinden biri de, çalışanların tüm öğrenme eylemlerini yürütebileceği, bilgi ve düşüncelerini, çalışma arkadaşları, müşteriler ve diğer insanlarla paylaşabileceği sağlıklı ve sürdürülebilir bir öğrenme ortamı yaratmaktır. Bu sayede ortak işgücü ve paylaşılan bilgi, ortak akıl gücüne dönüştürülebilir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının ilk olarak ne öğrenmeleri gerektiğini bilmeleri sonra da ne öğreneceklerini saptamaları ve son olarak da öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşma gereksinimi hissetmeleri gerçekleştiği takdirde, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi etkinlikleriyle örgütün yapısı ve işleyişi, öğrenen bir örgüt niteliği kazanmış olacaktır.

⁶² Seonghee Kim, *a.g.m.*

KAYNAKÇA

- AKGÜN, Ali E.- KESKİN, H. "Sosyal Bir Etkileşim Aracı Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.1, 2003
- AKTAN, Coşkun Can-VURAL, İstiklal Y., "Bilgi Yönetimi Süreci", <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/sureci.htm> (Erişim Tarihi:12.01.2009).
- AKTAN, Coşkun Can-VURAL, İstiklal Y., "Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi", *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Ed. Coşkun Can Aktan- İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- ALAVI, Maryam- LEIDNER, Dorohy E., "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No.1, 2001.
- ALKAN, Nazlı, "Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi", *Bilgi Dünyası*, C. 4 Sayı:2, 2003.
- ARGOTE, Linda, "Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations", *Journal of Management Inquiry*, Vol.1, No.14, 2005.
- BALASUBRAMANIAN, V., "Organizational Learning and Information Systems", <http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html> (Erişim Tarihi:15.01.2009).
- BALAY, Refik , "Öğrenen Örgütler", *Öğrenen Örgütler*, Ed. Kamile Demir-Cevat Elma, Sandal Yay., Ankara, 2004.
- CİVİ, Emin, "Knowledge Management As A Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence&Planning*, Vol.18, No:4, 2000.
- ÇAM, Salim, *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yay., İstanbul, 2002.
- ÇAPAR, Bengü, "Bilgi Yönetimi", *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Ed. Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- ÇIRPAN, Hüseyin, "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", <http://www.eflatun.com.tr/Makale/hcirpan.pdf> (Erişim Tarihi:10.01.2009).
- DAVENPORT, Thomas H-PRUSAK, Laurence, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*, Çev. G. Günay , Rota Yay., İstanbul, 2001.
- DE GEUS, A. P. Öğrenme Olarak Planlama. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek*, Çev. G. Bulut, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 1999.
- DIXON, Nancy M., *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Gower Publishing Limited, Abingdon, Oxon, GBR, 1999.
- DODGSON, Mark, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol.14, No.3, 1993.
- ERDİL, Oya, "Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi: Öneri*, C.1 Sayı:5, 1996.
- FIOL, Marlene C.-Lyles, Marjorie A., "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985.
- GARVİN, David A., "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol.71, No.4, 1993.
- GUPTA, Babita v.dğr., "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management&Data Systems*, Vol.100, No.1, 2000.
- HONG, Jon-Chao-Kuo, Chia-Ling, "Knowledge Management in The Learning Organization", *The Leadership&Organization Development Journal*, Vol.20, No.4, 1999.
- HULT, G.-Tomas, M., "An Integration of Thoughts on Knowledge Management", *Decision Science*, Vol.34, No:2, 2003.
- HWANG, Ahn-Sook, "Training Strategies in The Management of Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.3, 2003.

- İPÇİOĞLU, İsa-B. Zafer Erdoğan, "İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, <http://iibf.ogu.tr/kongre/bildiriler/15-01.pdf> (Erişim Tarihi: 05.02. 2009).
- KALSETH, Karl-Cummings, Sarah, "Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?", *Information Development*, Vol.17, No.3, 2001.
- KIM, Seonghee, "The Roles of Knowledge Professionals For Knowledge Management, <http://ifla.org/IV/ifla65/papers/042-115e.htm> (Erişim Tarihi: 18.01.2009).
- LEUG, C., "Information, Knowledge, and Networked Minds", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.2, 2001.
- LOPEZ, Susana Perez v.dğr., "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.6, 2004.
- PETRIDES, Lisa A., "Organizational Learning and The Case for Knowledge-Based Systems", *New Directions for Institutional Research*, Vol.113, Spring, 2002.
- PROBST, Gilbert-BUCHEL, Bettina. S. T., *Organizational Learning The Competitive Advantage of The Future*, Prentice Hall, London, 1997.
- ROWLEY, Jennifer, "Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle", *Journal of Information Science*, Vol.27, No.4, 2001.
- ROWLEY, Jennifer, "Knowledge Management-The New Librarianship? From Custodians of History to Gatekeepers to the Future", *Library Management*, Vol.24, No.8/9, 2003.
- SCHWARZWOLDER, R., "Librarians As Knowledge Management Agents", *Econtent*, Vol.22, No.4, August/September, 1999.
- SENGE, Peter M., *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yay., İstanbul, 2004.
- STATA, Ray, "Organizational Learning-The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Vol.30, No.3, 1989.
- STONEHOUSE, George. H.-PEMBERTON, Jonathan. D., "Learning and Knowledge Management in The Intelligent Organisation" *Participation&Empowerment: An International Journal*, Vol.7, No.5, 1999.
- TIWANA, Amrit, *Bilginin Yönetimi*, Çev. Elif Özsayar , Dışbank, İstanbul, 2003.
- WANG, C. L.- Ahmed, P. K., "Organizational Learning: A Critical Review", *The Learning Organization*, Vol.10, No.1, p.8-17, 2003 (Zaim, 2005. s. 235'den alıntı).
- ZAIM, Halil, *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yay., İstanbul, 2005.