

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME,
BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLAM
İLİŞKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Meryem AYBAS

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2007

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Meryem AYBAS
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez/Proje Konusu : Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez/proje konusu gerekse tezin/projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez/Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez/Proje, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez/Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin/Projenin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel
Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma

Meryem AYBAS

Dokuz Eylül Üniversitesi

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bilgi, bugünün hızla değişen çevresel şartlarında küresel pazarda rekabet edebilme yeteneğini etkileyen en önemli faktördür. Örgütler için yalnız başına yeterli olmayıp, aynı zamanda bilginin güncellenmesi ve dinamik olarak uygulamaya dönüştürülmesi gereklidir. Örgütsel öğrenme hızla değişen çalkantılı çevrelerde sürekli uyum sağlama ve iyileştirmeyi arttıran bir kavram olduğundan yaşayabilmeyi sağlar. Bilişim teknolojileri örgütsel öğrenmenin temel araçlarından birisi olarak görülebilir. Bilgiye stratejik bir önem veren birçok örgüt bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme faaliyetlerini desteklemek için bilişim teknolojilerini kullanmaktadırlar.

Bu tezin amacı işbirlikçi örgüt kültürü, bilişim teknolojisi yeteneği ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemektir. İşbirlikçi örgüt kültürü, açık olarak bilgi paylaşımını ve bilginin örgütle bütünleşmesini kolaylaştıran, örgütün farklı düzeylerinden katkıları tartışma ve diyalog aracılığıyla bir araya getiren bir kültürdür. Bilgi teknolojisi yeteneği, işletmenin bilgi teknolojileri hakkındaki bilgisi ve bilgi yönetimine dönük olarak bilgi teknolojilerini kullanmadaki etkililiğidir. Örgütsel öğrenme, bilgi edinme ve yaratma aracılığıyla eylemlerin geliştirilmesi sürecidir. Çalışmanın hipotezlerini test etmek üzere ISO 500 Büyük İşletme listesinde yer alan işletmeler çerçevesinde görgül bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar işbirlikçi örgüt kültürünün örgütsel öğrenmeyi desteklediğini göstermektedir. İşbirlikçi örgüt kültürünün

aynı zamanda bilgi teknolojisi yeteneği üzerinde de anlamlı bir etkisi vardır. Kültür ile öğrenme arasındaki ilişkide bilişim teknolojisi yeteneği (kısmi) araçtır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri, Örgütsel Bağlam, İşbirlikçi Kültür

ABSTRACT

The Thesis of Master's Thesis Program

**A Research on Turkish Companies to Determine the Relations of
Organizational Learning, Information Technology Competency and
Organizational Context**

Meryem AYBAS

Dokuz Eylül University

Institute of Social Science

Department of Management and Organization

In today's fast changing environment, knowledge is a critical factor affecting an organization's ability to remain competitive in the global marketplace. But organizations not only need knowledge; they also need the skills to update and put that knowledge dynamically into practice. Organizational learning, a concept which promotes continuous adaptation and improvement, has therefore provided to survive the current turbulent environment. Organizational learning can be conceived of as a principal means of achieving the strategic challenge of companies. Information technology can be seen as a key tool in organizational learning processes. Given the strategic significance of knowledge, many organizations are adopting information technologies to support their knowledge management and organizational learning activities.

The aim of this thesis is to analyze the relations between collaborative organizational culture, information technology competency and organizational learning. Collaborative culture is one which explicitly favors knowledge sharing and knowledge integrating into the organization, encourages debate and dialogue in facilitating contributions from multiple levels of the organization. Information technology competency is the extent to which a firm is knowledgeable about and effectively utilizes IT to manage information within the firm. Organizational learning is the procedures to improve actions through knowledge acquisition and creation. To test the hypothesis of this study, an

empirical study has been carried among ISO 500 Large Companies. The results show that collaborative culture encourages the development of organizational learning. Collaborative culture has also a significant effect on information technology competence. The relation between culture and learning is mediated (partially) by information technology competence.

Key Words: Organizational Learning, Information Technology, Organizational Context, Collaborative Culture

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ ÇAĞINA GEÇİŞ, YÖNETSEL DÜŞÜNCEDE EVRİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ORTAYA ÇIKIŞININ BU BAĞLAMDA DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1 Yönetsel Paradigma Değişimi ve Örgütsel Öğrenme.....	1
1.1.1 Bilgi Çağı ve Enformasyon ve Bilgi Toplumuna Geçiş.....	13
1.1.1.1. Enformasyon Toplumunun Temel Nitelikleri.....	20
1.1.2. Enformasyon Toplumunda İşler, Örgütler, Bilgi İşçileri ve Öğrenme.....	27
1.1.3. Yeni Ekonomi.....	34
1.1.4. Kaynak Temelli Görüşten Bilgi Temelli Görüşe Geçiş ve Örgütsel Öğrenme.....	45
1.1.5. Beyin Metaforu ve Örgütsel Öğrenme.....	52
1.2- Bilgi ve Enformasyon Toplumuna Dönüşüm Sürecinde Türkiye ve Örgütsel Öğrenmeye Bakış	54
1.2.1. Bilgi Toplumuna Geçişte Türkiye'nin Mevcut Durumu ve 2010 Hedefleri	57
1.2.1.1. Vatandaşlar Açısından Enformasyon Toplumuna Geçiş.....	61

1.2.1.2. İşletmeler Açısından Enformasyon Toplumuna Geçiş.....	68
1.2.1.3. Devlet Açısından Enformasyon Toplumuna Geçiş.....	71
1.2.1.4. Enformasyon Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi ve İletişim Sektörü	73
1.2.1.5. Enformasyon Toplumuna Geçiş Sürecinde Ar-Ge ve yenilik kapasitesi.....	75
1.2.2. Enformasyon ve Bilgi Toplumuna Geçişte Türkiye Kuramsal ve Kurumsal Durum ve Bazı Örnekler.....	77

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TANIM VE KAPSAM

2.1. Öğrenmeye Psikolojik Yaklaşımlar ve Öğrenme Süreci.....	86
2.2. Örgütsel Öğrenme.....	99
2.2.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt	107
2.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi.....	114
2.3. Örgütsel Öğrenmede Analiz Birimleri ve Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş.....	123
2.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	130
2.4.1. Tek Etaplı- Uyum Sağlayıcı Öğrenme.....	132
2.4.2. Çift Etaplı-Yeniden Yapılandırıcı Öğrenme.....	134
2.4.3. Üç Etaplı-Süreç Öğrenme (ya da öğrenmeyi öğrenme süreci).....	136
2.5. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	138
2.5.1. Bilginin Edinilmesi.....	140
2.5.1.1 Bilgi Yaratma Süreci.....	143
2.5.1.2 Bilgi Edinme Kaynakları (Yolları).....	146

2.5.2 Enformasyonun Dağılımı ve Yayılması.....	148
2.5.3 Enformasyonun Yorumlanması.....	149
2.5.4. Bilginin Depolanması ve Örgütsel Bellek.....	151
2.5.5 Bilginin Kullanımı- Örgütsel Eylem.....	154
2.6 Örgütsel Öğrenme Sürecinde Kolaylaştırıcılar ve Engelleyiciler.....	155
2.6.1 Örgütsel Öğrenmede Engelleyiciler ve Öğrenme Bozuklukları.....	155
2.6.2 Örgütsel Öğrenmede Kolaylaştırıcılar ve Örgütsel Bağlam (Context).....	165

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

3.1. Bilişim Teknolojileri Tanım ve Kapsam.....	173
3.2. Bilişim Teknolojilerinin Performansa Etkisi.....	195
3.3. Örgütsel Öğrenme-Bilişim Teknolojisi İlişkisi.....	205
3.3.1. Örgütsel Öğrenme Sürecinde Bilişim Teknolojileri.....	216
3.3.1.1. Bilgi Yaratma Süreci Bilgi Edinimi ve Bilişim Teknolojileri.....	216
3.3.1.2. Bilgi Transferi ve Bilişim Teknolojileri.....	221
3.3.1.3. Enformasyonun Yorumlanması ve Bilişim Teknolojileri.....	222
3.3.1.4. Örgütsel Bellek (Bilginin Depolanması ve Tekrar Erişim) ve Bilişim Teknolojileri.....	223
3.3.1.5. Bilginin Uygulanması ve Bilişim Teknolojileri.....	226
3.3.1.6. Tek ve Çift Etaplı Öğrenme ve Bilişim Teknolojileri.....	227
3.3.2. Çeşitli Bilişim Teknolojileri ve Öğrenme Süreçlerine Etkisi.....	229
3.3.2.1. Vakalar Aracılığıyla Öğrenme ve Vaka Temelli Sorgulama Sistemi.....	230
3.3.2.2. Katılımcı Strateji Aracılığıyla Öğrenme ve Grup Karar Destek Sistemleri.....	232

3.3.2.3. Bireysel Bilginin Paylaşımı Aracılığıyla Öğrenme ve Bilişsel Harita Sistemi.....	233
3.3.2.4. Açıklayıcı Bilgi Aracılığıyla Öğrenme ve Yapay Sinir Ağları....	233

IV. BÖLÜM

TÜRK İŞLETMELERİNDE İŞBİRLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	242
4.2. Örgütsel Bağlam, İşbirlikçi Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme.....	243
4.3. Bilişim Teknolojileri, İşbirlikçi Kültür ve Örgütsel Öğrenme.....	245
4.4. Türk işletmelerinde İşbirlikçi Örgüt Kültürü, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma.....	251
4.4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	251
4.4.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	252
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	254
4.6. Araştırma Bulguları ve Bulguların Yorumlanması.....	259
4.6.1 Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	259
4.6.2. Araştırmayı Yanıtlayan İşletmeler ve Yöneticilerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	260
4.6.3. Araştırmaya İlişkin Ölçek Dışı Tanımlayıcı İstatistikler.....	261
4.6.4. Modelin Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi.....	266
4.6.5. İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi.....	272
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	274
KAYNAKÇA.....	281
EK 1: ANKET FORMU	317

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BT: Bilişim Teknolojileri

BİT: Bilgi ve İletişim Teknolojileri

CSLS: Centre for the Study of Living Standards (Yaşam Standartları Çalışma Merkezi)

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

EDI: Elektronik Veri Değişimi

GSMH: Gayri Safi Milli Hâsıla

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla

ICCP: Enformasyon, Bilgisayar ve İletişim Politikaları

İK: İnsan Kaynakları

ITU: International Telecommunication Union (Uluslar arası Telekomünikasyon Birliği)

KİEM: Kamuya Açık İnternet Erişim Merkezi

MERNİS: Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

SWOT: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit Analizi

TTGV: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

TUENA: Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı Projesi

TÜBA: Türkiye Bilimler Akademisi

TÜBİTAK: Türkiye Bilim ve Teknolojik Araştırmalar Konseyi

VEDOP: Vergi Daireleri Otomasyon Projesi

TABLolar

Tablo 1: Modern ve Postmodern Düşünme Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	6
Tablo 2: Örgütsel Boyutta değişim.....	8
Tablo 3: Yönetim Düşüncesinin Evrimi.....	10
Tablo 4: Tarım Toplumunu İle Sanayi Toplumunun Karşılaştırılması.....	16
Tablo 5: Endüstri Sonrası Toplumun Yapısı Ve Problemleri.....	20
Tablo 6: Dört Gelişmiş Ülkede İşgücünün Sektörel Dağılımı.....	23
Tablo 7: Sanayi Toplumunu ve Bilgi ve Enformasyon Toplumunun Karşılaştırılması.....	25
Tablo 8: Yeni Ekonomi İle Eski Ekonomi Arasındaki Farklılıklar.....	39
Tablo 9: İşletme Kaynak-Öğrenme Kuramı.....	50
Tablo 10: Kaynak Temelli ve Bilgi Temelli Örgütlerin Özellikleri.....	51
Tablo 11: Ülkelerin Bilgi Toplumuna Hazır Olma Durumu (e-Readiness).....	58
Tablo 12: Türkiye'nin Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde GZTF (SWOT) Analizi.....	59
Tablo 13: Yedi Ülkede Online (İnternete Bağlı) Nüfus Oran ve Miktarları.....	62
Tablo 14: Cinsiyete göre Türkiye, kent-kır ayrımında bilgisayar ve İnternet kullanım oranları (%)......	64
Tablo 15: 2010 Yılı Hedefleri - Sosyal Dönüşüm.....	68
Tablo 16: 2010 Yılı Hedefleri - Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin İş Dünyasına Nüfuzu.....	71
Tablo 17: 2010 Yılı Hedefleri - Küresel Rekabetçi Bilgi Teknolojileri Sektörü.....	75
Tablo 18: Örgütsel Öğrenme Tanımları.....	103
Tablo 19: Örgütsel Öğrenme Disiplinleri.....	104
Tablo 20: Öğrenen Örgüt Tanımları.....	110
Tablo 21: Örgütsel öğrenme ve Öğrenen örgütler Arasındaki Farklılıklar.....	113
Tablo 22: Bilgi Yönetimi Perspektifleri.....	116
Tablo 23: Yazında Bulunan Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Sınıflandırılması.....	131
Tablo 24: Bilgi Temelli Sistem ve Uygulamaları.....	175
Tablo 25: Bilişim Sistemlerinin Tarih İçerisinde Değişen Rolü.....	177

Tablo 26: Enformasyon Sistem Kaynakları ve Ürünlerinin Örnekleri.....	188
Tablo 27: Örgütlerde Bilgi Sistemleri Uygulamaları ve Bilgi Kullanımı.....	191
Tablo 28: Bilgi Yönetiminde Kullanılan Bilgisayar Enformasyon Teknolojisi Araçları.....	192
Tablo 29: Yazında Bilişim Teknolojisi Uygulamaları.....	207
Tablo 30: Bilgi Yönetim Süreçleri ve Bilişim Teknolojilerinin Potansiyel Rolü.....	229
Tablo 31: Yanıt Veren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	260
Tablo 32: İşletmelerde Bilgi Paylaşım Biçimleri.....	262
Tablo 33: İşletmelerin Örtük Bilgiyi Elde Etme Biçimleri.....	263
Tablo 34: İşletmelerin Karşılaştıkları Büyük Hataların Nedenleri.....	263
Tablo 35: İşletmenin Kaybettiği Fırsatların Nedenleri.....	264
Tablo 36: Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Yararları.....	265
Tablo 37: Kullanılan Bilişim Teknolojisi.....	266
Tablo 38: Tanımlayıcı İstatistikler.....	266
Tablo 39: Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve İşbirlikçi Kültür İlişkisi...	267
Tablo 40: 1. Adım.....	268
Tablo 41: 2. Adım.....	269
Tablo 42: 3. Adım.....	269
Tablo 43: 4.Adım.....	271

ŞEKİLLER

Şekil 1: Geleneksel Toplumdan Bilgi Çağına Toplumsal Gelişme.....	18
Şekil 2: Bilgi Toplumu Stratejisi Yaklaşımı.....	61
Şekil 3: Yıllar İtibarıyla Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanımı.....	63
Şekil 4: Erişim Mekânına Göre İnternet Kullanım Oranları.....	65
Şekil 5: İşgücü Durumuna Göre Bilgisayar ve İnternet Kullanımı.....	67
Şekil 6: Girişimlerde Bilişim Teknolojileri kullanımı Araştırması.....	69
Şekil 7: BİT Adaptasyonunun Önündeki Engeller.....	70
Şekil 8: Kamu Bilgi ve İletişim Teknolojisi Yatırımları.....	72
Şekil 9: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Harcamalarının GSYİH içindeki payı.....	74
Şekil 10: Kolb' un Deneysel Öğrenme Modeli.....	93
Şekil 11: Curry'nin Soğan Metaforu.....	95
Şekil 12: Honey ve Mumford' un Dörtlü Öğrenme Tarzı Ölçeği.....	96
Şekil 13: Bireysel Öğrenme Süreci ve Öğrenmeyi Etkileyen Bireysel Değişkenler..	98
Şekil 14: Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi İlişkisi.....	121
Şekil 15: Örgütsel Öğrenme Analiz Birimleri.....	125
Şekil 16: Örgütsel Öğrenmeye Dönüşüm Koşulları.....	127
Şekil 17: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki köprünün kurulması.....	128
Şekil 18: Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme Modeli.....	129
Şekil 19: Tek etaplı öğrenme.....	133
Şekil 20: Çift Etaplı Öğrenme.....	134
Şekil 21: Üç Etaplı Öğrenme.....	137
Şekil 22: Örgütsel Öğrenme Süreci.....	139
Şekil 23: Bilgiye Hiyerarşik Bakış.....	142
Şekil 24: Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci.....	144
Şekil 25: Örgütsel Savunma Kalıpları.....	160
Şekil 26: Enformasyon Gürültüsüne Neden Olan Etmenler.....	162
Şekil 27: Bilişim Teknolojileri Stratejik Yönetim İlişkisi.....	178
Şekil 28: Yönetim Düzeyleri ve Bilişim Sistemleri İlişkisi.....	194
Şekil 29: Bilişim Teknolojilerinin Örgütlerdeki Rolü.....	196
Şekil 30: Bilişim Teknolojilerinin Performansa Etkisi.....	197

Şekil 31: Bilişim Teknolojileri Örgütsel Öğrenme İlişkisi.....	210
Şekil 32: Öğrenen örgütün özellikleri.....	212
Şekil 33: Nonaka'nın SECI modeli ve bu modelde bilgi teknolojisi desteğinin konumu.....	221
Şekil 34: BT Yeteneğinin Kısmi Aracılığında İşbirlikçi Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme Etkileşimi.....	256
Şekil 35: BT Yeteneğinin Kısmi Aracılığında İşbirlikçi Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme Etkileşimi.....	272

GİRİŞ

1950'lerle birlikte başlayan enformasyon devrimi ve bunun yol açtığı küreselleşme, insan unsurunun önem kazanması ve paradigmatik dönüşümler nedeniyle işletmeler eskisinden daha farklı koşullarda mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Mekanik paradigmadan kuantum paradigmasına geçiş, bilim ve düşünce dünyasında her alanda etkili olduğu gibi yönetsel düşüncenin evriminde de kendisini göstermiştir. Artık eski düşünme kalıpları ortadan kalkmış, yeni düşünme biçimi ve değerler dizisi kabul görmeye başlamıştır. Yeni paradigmaya göre, kaos ve karmaşıklığın temel olduğu dünyamızda ayakta kalabilmek ve yaşayabilmenin temel şartı bilgiyi etkin biçimde kullanabilmektir. Sürekli öğrenme, rakiplerden daha hızlı öğrenme ve yaratıcılık yeni düşünme sistemindeki temel değerlerdir. Her gün değişen ve yenilenen dünyada sürekli yenilenemeyen örgütler yok olmaya mahkûmdur. İşletmeler bu süreçte daha esnek ve dinamik bir nitelik kazanmak durumundadırlar.

Bilginin stratejik yönetimdeki ağırlığının artmasıyla birlikte kaynak temelli kuramdan bilgi temelli kurama bir geçiş söz konusudur. Bilgiye dayalı eşsiz, kolay kolay taklit edilemez kaynak ve yeteneklerle ancak rekabet edebileceğini savunan bilgi temelli kuramı inceleyen birçok araştırmacı örgütsel öğrenmeyi bu kaynaklar arasında görmektedirler. Örgütsel öğrenme dinamik bir yetenek olması nedeniyle örgütlerin etkin biçimde yürütmek zorunda oldukları çabalarıdır.

Örgütlerin yaşayan organizmalara benzetildiği yönetim anlayışına göre, daha fazla yaşayabilmenin yolu, rakiplerden daha hızlı bilgiyi işleyip, değişen ve yenilenen bilgiyi daha hızlı sindirip uygulamaya dönüştürmektir. Bir bilgi işleme süreci olarak görülebilecek örgütsel öğrenme bu aşamaları gerçekleştirmenin en temel yoludur.

Türk işletmeleri örgütsel öğrenme çabalarına son yıllarda farklı adlar altında olsa da daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır. Değişimin hızının hiç olmadığı kadar yüksek olduğu günümüzde bilgiyi etkin kullanmaya dönük faaliyetleri tüm dünyada olduğu gibi Türk işletmelerinin de yürütmeleri gerekmektedir. Bilgi, ekonomik rant sağlamanın temel kaynağıdır. Bilgiyi en kolay biçimde rekabetçi avantaja

dönüştürmek içinse buna uygun örgüt yapı, kültür ve süreçlerinin tasarlanması gereklidir. Eskinin kapalı bürokratik sisteme dayanan yapı, kültür ve süreçleri artık işe yaramamaktadır. Türk sanayisinde de bu bilinç arttıkça bilgi ve öğrenmeye yönelik ilgi daha fazla olacaktır.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme ilk ortaya çıktığı andan günümüze, tüm yönleriyle ele alınmaya çalışılarak incelenmiştir. Çalışma boyunca, rekabetçi avantaj kazanmada etkin bir silaha dönüştürmek adına örgütsel öğrenme nasıl olmalıdır, nelerden yararlanılmalıdır sorularına yanıtlar aranmıştır. Örgütleri beyne benzeten, beyin metaforundan yola çıkarak, bilişim teknolojilerinin insan beyninde yer alan sinir ağlarına benzeyip benzemeyeceği düşünülmüştür. Bu amaçla örgütsel öğrenme sürecinde, günümüzde var olan değişimin en temel nedeni olan bilişim teknolojilerinden yararlanmak mümkün müdür, bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir etkisi var mıdır tartışılmıştır. Ancak bununla birlikte araştırma sürecinde ortaya çıkan bir başka değişken daha söz konusudur. Bu da örgütsel öğrenme bağlamıdır. Uygun bir örgütsel öğrenme bağlamı olmaksızın bilişim teknolojilerinin olumlu etkilerinden söz etmek mümkün değildir. Örgütsel bağlam, yapılan çalışmanın sonucunda da görüldüğü gibi örgütsel öğrenme üzerinde hem doğrudan hem de bilişim teknolojileri aracılığıyla etkisi olan bir değişken özelliği taşımaktadır.

Bu çalışma dört temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm örgütsel öğrenmenin ortaya çıkışını, yönetim düşüncesinin evrimi açısından inceleyip gerekliliğinin ve öneminin tartışılması açısından geniş bir fotoğraf sunmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel öğrenme, öğrenme kavramından başlayarak, benzer kavramlardan farkı, yazında nasıl incelendiği, analiz birimleri ve düzeyleri, çeşitleri, süreci, engelleyici ve kolaylaştırıcı faktörleri ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, araştırma kısmına destek olmak amacıyla kuramsal bir alt yapı niteliği taşımaktadır. Bilişim teknolojileri ve örgütsel öğrenme ilişkisini inceleyen çalışmalar ele alınmış, bilişim teknolojilerinin kapsamı hakkında bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlamın unsurlarından biri olan işbirlikçi örgüt kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiş, bu üç değişkeni içeren model kurulmuş, hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu bölümde araştırmadan elde edilen istatistiki bulgular açıklanmakta ve değerlendirilmektedir.

I. BÖLÜM

BİLGİ ÇAĞINA GEÇİŞ, YÖNETSEL DÜŞÜNCEDE EVRİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ORTAYA ÇIKIŞININ BU BAĞLAMDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Zamanlar değıştikçe, insanlar farklılaştıkça, beklentiler ve ihtiyaçlar da değışmektedir. Her devrin kendine has sorunları ve çözümleri bulunmaktadır. Yönetim yaklaşımlarında da zaman değıştikçe yeni değışimlere paralel olarak yeni yaklaşımlar gündeme gelmektedir. Bunun nedeni artık eskiyen model ve yaklaşımların kullanılamamasıdır. Değışim hızının hiç olmadığı kadar yüksek olduğu günümüzde de işletmelerin rekabet edebilmek için yeni yönetim silahlarıyla kuşanmalarının gereğı açıktır.

Bu bölüm kapsamında ilk kısımda öncelikle yönetim yaklaşımlarında dünden bugüne değışen anlayış özetlenip, düne yön veren düşünce biçiminin ne olduğu tartışılıp, bugün gelinen noktada eski yaklaşımların neden kullanılamayacağı açıklanmıştır. Daha sonra bugünün ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak yönetim yaklaşımının nasıl şekillendiğı ve günümüzün rekabet silahı olarak örgütsel öğrenmenin öneminden bahsedilecektir. İkinci kısımda ise bilgi toplumu olma yolunda Türkiye'nin aldığı yol, artıları ve eksileri ortaya konularak rekabet savaşına ne kadar hazır olduğu tartışılacaktır.

1.1. YÖNETSEL PARADİGMA DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Yönetim, kurumları sonuca götürebilecek olanağı sağlayan çok özel bir alet ve işlevdir (Drucker, 2000; 49). En geniş anlamda yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için bir insan grubunda iş birliğı ve koordinasyon sağlamaya yönelik sürdürülen çabaların tümünü ifade eder (Akat vd., 2002; 9). Yönetim, tarihin tüm dönemlerinde insan gruplarının olduğu her yerde ortaya çıkmış ve insanların amaçlarına ulaşabilmeleri için faydalı bir araç görevi görmüştür. Her farklı dönemde yaşanan değışimlere paralel olarak o dönemin varsayımları, genel

kabul görmüş değer yargılarına bağı olarak farklı nitelikler atfedilmiş, temelde aynı amaca hizmet etmesine karşılık yararlanma biçimi farklılaşmıştır.

Paradigma kavramının aslı; örnek, patern (davranış kalıbı) ya da model anlamında, Yunanca “*paradeigm*” kelimesinden gelmektedir (Hodgetts vd., 1994; 5). 1962’de Thomas Khun “The Structure of Scientific Revolutions” eserinde paradigma kavramının önemini ortaya koymuştur. Khun’a göre, herhangi bir alanda ve zamandaki bilim adamları, dünya hakkındaki bir dizi ortak inanca sahip olurlar. Bu inançlar dizisi o zamanın egemen paradigmasını oluşturur. “Olağan bilim” olarak tanımlanan bu süreç, paylaşılmış inançların egemenliği altında, bir sorun çıkarmadan gelişir. Deneyler tümüyle bu inançların sınırları içinde gerçekleştirilir ve küçük ilerlemeler sağlanır (Burnes vd., 2003; 453 içinde: Khun, 1962; Peters ve Waterman, 1995; 81 içinde: Khun).

Buna göre paradigma, özel bir zamanda, özel bir faaliyet alanında, yaygın olarak kabul edilip, paylaşılan modeller, kuramlar, varsayımlar seti, dünyaya bakış yönü ve kuramsal bir çerçeve olarak tanımlanabilir. Paradigma kişiye dünyayı ve olayları düşünme, algılama ve anlamada köklü ve ödünsüz bir bakış açısı sunan, zihinsel bir kalıp ve düşünce sistemidir (Burnes vd., 2003; 453; Şimşek, 2002; 25).

Paradigma genellikle temel bilimlerdeki değişimlerle birleştirilirken son zamanlarda örgüt ve yönetim hakkındaki düşüncelerde oluşan temel değişimi tanımlamak için kullanılmaktadır (Hodgetts, 1994; 376). Yönetimsel paradigma, yöneticilerin astları konumundaki kişilerle, kişilerin çalışma ortamları olarak örgütler hakkında sahip oldukları varsayımlar dizisi ve bunları oluşturan kuramlar olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002; 25).

Bir kimsenin paradigmasını bugünden yarına değiştirmek oldukça zordur (Şimşek, 2002; 25). Ancak herhangi bir eski yönetimsel inanç ve değerlerde yaşanan değişim yönetimsel davranış ve tutumları da değiştirecektir. Paradigma değişmesi başlayınca ilerleme hızlanmaktadır. Deneyler ve bilimsel gelişmeler, daha arınmış ve doğru bilgileri topluma pompaladıkça, yeni kavramlar, düşünme biçimleri, eski dünya

görüşlerini açar ve onlarla çelişir (Toffler, 1998; 129; Peters ve Waterman, 1995; 82). Handy'ye göre de, değişen durumlar ve kişilerin değişimi algılamaları sonucunda var olan paradigmlar değişip yerine yenisi ortaya çıkar (Burnes vd., 2003; 453 içinde: Handy, 1986).

1970'lerin sonlarından itibaren toplumu şekillendiren teknolojik devrim ve küreselleşme, yönetim uygulamalarında önceki dönemlerde görölmeyecek düzeyde değişimi beraberinde getirmiştir (Appelbaum ve Gallagher, 2000; 43). Küresel rekabetin hızlandırdığı değişim ve belirsizlikler nedeniyle ortaya çıkan yeni sorunlarla baş edememesi, var olan yönetsel paradigmadan hoşnutsuzlukları ortaya çıkarmıştır. Zor da olsa yönetim düşünce sistemini hızlandırarak yeni koşullara uyabilecek yeni bir paradigma ihtiyaç göstermiştir. Harvey ve Denton'a göre de örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasına sebep, var olan paradigmadan duyulan hoşnutsuzluklardır (Harvey ve Denton, 1999; 910; Eren, 2001; 130).

Yönetsel paradigma değişimini açıklamak için yazında birçok kavram, kuram, metafor kullanılmıştır. Bu çalışmada da yönetsel paradigma değişimi, aynı dönüşümün farklı ifadeleri olduğu düşünülerek, postmodern düşünce biçimi, mekanik paradigmadan kuantum paradigmasına geçiş yaklaşımı ve kaos kuramı, çerçevesinde açıklanmaya çalışılacaktır.

Günümüz düşünce sisteminin teknolojik ve bilimsel gelişmelere paralel olarak mekanik paradigmadan kuantum paradigması olarak adlandırılan yeni bir paradigmaya doğru kaydığı görölmektedir. Örgüt ve yönetim biliminin de bundan etkilendiği, varsayımlarında kuantum paradigmasını esas aldığı söylenebilir. Özellikle sistematik olmayan, yüzeysel, içeriği önemsemeyen, birey ve tüketimi öne çıkartan modern sonrası ya da postmodernist düşünce akımlarıyla yeni paradigma şekillenmeye başlamıştır (Odabaşı, 1999; 125).

Erkan ve Erkan'a göre, geleneksel ekonomik düşünce; mekanik düşünce ve paradigmanın determinist, noktasal (boyutsuz) ve kapalı neden – sonuç mantığı ile sınırlı bir anlayış ve algılayış içinde modellerini kurmuştur. Mekanik paradigmada,

doğa ve toplumun işleyiş modeli “makine” imajında somutlaşır ve algılanır. Doğa ve toplum, mekanik işleyiş içinde programlanan, tasarlanan ve kontrol edilen kapalı bir sistem olup bu sistemin temelinde, evrenin rasyonel işlediği varsayımı yatar. Burada rasyonelliğe dayalı mekanik işleyiş içinde evren bütünü; istendiği kadar küçük parçalara ayrılıp, soyutlanıp tek başına ele alınabilir. Zira evren bütününde ve bunun her parçasında, kesin, değişmez, determinist, mekanik etkileşim geçerlidir (Erkan ve Erkan 2004; 353).

Bütün Newtoncu yani mekanik örgüt modellerinde örgütün parçalardan oluştuğu, bu parçaların hareketlerine merkezi otorite kurallarının hükmettiği, çeşitli koşullarda sonucun tahmin ve kontrol edilebilir olduğu varsayılır. Örneğin; Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Newton ' un fiziksel modelini temel almıştır. Taylor'un gerek örgüt vizyonu gerekse bir örgütteki insanların rolüne ilişkin anlayışı, mekanikçi bir anlayışa göre şekillenmiştir (Değirmenci ve Utku, 2000; 77).

İş dünyasını örgütler ve pazarlardan oluşmuş yapılar olarak gören Newtoncu örgüt modeli, hiyerarşik ve otoriter bir yönetim tarzını benimser. Temel değerleri; kar, verimlilik ve pazarı kontrol gücüdür. Yine bu örgüt modeline göre, bir işi yapmanın ancak bir doğru yolu vardır (esnek olmayan yapılanma) ve bu da sistemin unsurlarına tek tek odaklanılarak ortaya konulabilir. Kesinlik ve şimdiki zaman esas olup, problemler ancak ortaya çıktıktan sonra çözüm arayışı başlar (Değirmenci ve Utku, 2000; 77–78).

Buna karşılık, yeni ekonomik düzen, kaotik bir özellik göstermektedir. Peters ve Waterman'a göre, Taylor'un kurmuş olduğu bilimsel yönetim okulunun devamı olan eski akılcılık, yararlı bir yaklaşım olma özelliğini yitirmiştir (Peters ve Waterman, 1995; 82). Eskiden olan belli sistematığe dayalı mekanizmalar yerini sürekli ve hızlı gerçekleşmekte olan değişimin oluşturduğu yapı ve işleyişe bırakmıştır (Kırçova, 2001; 13).

Bilgi toplumunun yapılanışına paralel olarak, ekonomik ve yönetsel alanlar da yeniden yapılanıp; yeni bir örgütlenme ve işleyiş sürecine kavuşmuştur. Bilgi

ekonomisinin temelinde, bilgi teknolojileri ve bunların işleyiş süreçleri yatar. Bilgi toplumunun örgütlenişi, işleyişi ve yeniden yapılanışının bilimsel açıklamaları kuantum paradigmasına dayanmaktadır. Yeni paradigmaya bağlı olarak gerek teknoloji, gerekse toplumsal örgütlenme ve toplumsal ekonomik olguların şekillenmesi sanayi toplumundan oldukça farklı sistem, yapı ve süreçler içermektedir (Erkan ve Erkan, 2004; 355).

Temelleri 20. yüzyılda atılan kuantum fiziği ve kuantum dünya görüşü, kaos ve metaforlar dünyasıdır. Böyle bir dünyada ayakta kalabilmek ve kesinsizlikler üzerinde yol alabilmek ancak içindeki en derin anlam ve manevi değerlerden beslenecek yaratıcı bir düşünce ve öğrenme sistemi ile mümkün olabilir (Değirmenci ve Utku, 2000; 82).

Günümüz koşullarının temel özelliğinin çok kısa süreler içerisinde, çok sık bir biçimde farklı ve değişik durumlarla ve belirsizliklerle yüz yüze kalınıyor olması nedeniyle, bu ortamda faaliyet gösteren örgütlerin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabete dayalı üstünlük sağlamalarında artık basit ve durağan bir ortamda yaşayabilmeleri söz konusu değildir. (Öge, 2005; 285).

Değirmenci ve Utku'ya göre, Newtoncu örgütler bugünkü durumlar ile ilgilenir ve problemi ancak ortaya çıktıktan sonra çözmeye çalışırken, Kuantum örgüt gelecekteki bilinmeyeni tahmin ederek oyunu sürdürmeyi tercih eder. Çocuklar oyun oynarlar ve hata yaparak öğrenirler. Kuantum örgütlerinde oyun oynamayı özendirilen alt yapıları, risk almanın ve yaratıcılığın değerini kabul eden ödüllendirme sistemleri olmalıdır. Böylece öğrenme ve enformasyon akışı da etkin olacaktır (Değirmenci ve Utku, 2000; 80).

Mekanik paradigmanın şekillendirdiği modernizmle, kuantum paradigmanın şekillendirdiği postmodernizm aşağıdaki tabloda karşılaştırılmasında düşünce farklılaşması açıkça görülebilmektedir. Tabloda, postmodernistlerin, düzensizliği düzene, belirsizliği kesinliğe, tarzı içeriğe, yüzeyselliği derinliğe, geçmişi şimdiye ve şimdiyi geleceğe, heterojenliği homojenliğe, çoğulculuğu uzlaşmaya, retoriği

mantığa, bireyselciliği evrenselciliğe, tüketimi üretime tercih ettikleri görülmektedir (Brown, 1993; 22).

Tablo 1: Modern ve Postmodern Düşünme Biçimlerinin Karşılaştırılması

Modernizm	Postmodernizm
Düzen/kontrol	Düzensizlik/kaos
Kesinlik/belirleyicilik	Belirsizlik/kararsızlık
Fordizm/fabrika	Post-fordizm/büro
İçerik/derinlik	Tarz/yüzeysellik
İlerleme/yarın	Durgunluk/bugün
Homojenlik/uzlaşma	Heterojenlik/çoğulculuk
Hiyerarşi/yetişkinlik	Eşitlik/gençlik
Var oluş/gerçeklik	Performans/taklit
Tedbirli/dıştan yönlendirmeli	Oyuncu/ben merkezli
Tasarlayıcılık/metafizik	Katılım/parodi
Uygunluk/tasarım	Uygunsuzluk/şans

(**Kaynak:** Brown, 1993; 22 Harvey (1989) ve Bouchet (1993)’ten uyarlanmış)

Örgütlerin bir makine gibi değil de yaşayan bir organizma olarak dikkate alınmaları, onların karmaşık ilişkiler içine yaşamlarını sürdürmelerini vurgulayan “sürdürülebilirlik” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaşayan sistem görüşü, kaos ve karmaşıklık kuramından çıkarılan bir sonuçtur. Bunun örgütlere uygulanması durumunda, yaşayan sistem olarak örgütler açısından sürdürülebilir veya hayatta kalma anlamını içermektedir (Öge, 2005; 296).

Kaos kuramı içerisinde temel olan nokta geleceği bilememektir. Belirsizlik sürekli olarak göz ardı edilir. Yönetim teorileri, her ne kadar, saat gibi çalışan ve makine gibi işleyen bir yönetim performansından söz etseler de, kaos kuramı, durumun bundan farklı olduğunu iddia eder. Yönetim alanındaki bu tür bir değişim Tüz’ e göre aşağıdaki gibidir (Tüz, 2004; 144–145);

- Analiz kendi önceliklerini yitirmektedir,
- Neden sonuç ilişkisi anlamını yitirmektedir,
- Uzun dönemli planlama yapmak imkânsız hale gelmektedir,
- Vizyon kavramı anlamını kaybetmeye başlamaktadır,
- Sürekli görüş birliğinin olduğu ve güçlü olan kültürler tehlikeli olmaya başlamaktadır.

Günümüz örgütlerinin pazardaki süratli değişime ve teknolojik yeniliklere ayak uydurmak, yaşayabilmek, sürdürülebilirliği korumak, bunun ötesinde değişime karşı proaktif bir tavır almak için yönetim ve örgüt yapılarında değişikliklere gittikleri görülmektedir. Örneğin; yeni yönetsel düşünce biçimine göre özellikle müşteriye yakın olan birimlere önem verme, çalışanları güçlendirme, takım çalışmasına ve özellikle yönetime öneri sunan kendi kendini yöneten takımlara önem verme söz konusudur. Ayrıca öğrenen örgüt tarzına, sürekli iyileştirmeye ve gelişmeye dayanan daha yaratıcı, daha yenilikçi bilgiye dayalı bir örgüt ve yönetim tarzı örgütler arasında hızla yayılmaktadır (Dodgson, 1993; 376; Eren, 2001; 130). Nadler ve çalışma arkadaşlarına göre, karmaşıklık ve belirsizliğin hâkim olduğu, hızla değişen çevresel şartlarda, örgütlerin hız, yenilik, esneklik ve öğrenmeye yoğunlaşmak suretiyle uyum sağlama yeteneklerini arttırmaları gerekmektedir (Çorbacioğlu, 2004; 539 içinde Nadler vd, 1995).

Yeni oluşan yönetsel düşünce biçimlerinde ve örgütlenme yapılarında sayılan yeniliklerin ortaya çıkmasının nedeni, günümüz koşullarında yaşayabilen, kaotik olarak nitelendirilebilecek bir örgüt kurmak için, bilgi ve haber paylaşımının sağlanması, takım çalışması ve proje odaklı olunması, yenilik ve yaratıcılık sağlanması, farklı gruptaki çalışanların bir araya getirilip çeşitliliğe izin verilmesi ve güçlü temel değerlerin oluşturulması gerekliliğidir (Öge, 2005; 295). Yaşayan sistemler, yalnızca paydaşların karını maksimize etmek için yaşamazlar, onlar sistemi oluşturan unsurların potansiyelini arttırmak ve hayatta kalabilmek için yaşarlar (De Geus, 2004; 75).

Aşağıda verilen tabloda örgütsel boyutta modern toplumdaki postmodern topluma geçerken nelerin değiştiği özetlenmektedir. Buna göre postmodern örgütler daha esnek, hiyerarşiden uzak, güvene, kolektivizme dayalı ve demokratiktirler.

Tablo 2: Örgütsel Boyutta Değişim

Modernist	Postmodernist
1. Misyon, hedef, strateji ve esas fonksiyonlar Uzmanlaşma	Yayıma
2. Fonksiyonel sıralama Bürokrasi Hiyerarşi	Demokrasi Piyasa
3. Koordinasyon ve kontrol Yetki vermeme (örgütlerde) Laissez-Faire (örgüt çev.)	Yetki verme (örgütlerde) Sanayi politikası (örgüt çev.)
4. Sorumluluk ve rol ilişkisi Extra- örgütsel Esnek olmayan	İntra-örgütsel Esnek
5. Planlama ve hiyerarşi Kısa dönem teknikler	Uzun dönem teknikler
6. Performans ve ödül ilişkisi Bireysellik	Kolektiflik
7. Liderlik Güvensiz	Güvene dayalı

(Kaynak: Bozkurt, 1996; 94 içinde Clegg 1993;181)

Toffler yeni oluşan örgüt tarzının diğer alanlarda ortaya çıkmış olan modülerizm ve kullan-at kültürünün öğelerini taşıması gerektiğini ifade eder. Buna göre öğelerinin yaşam süresini kısaltma yoluyla tüm yapıya daha büyük bir dayanıklılık, süreklilik kazandırmak olarak tanımlanabilen modülerizm örgüt için de geçerlidir. Bir toplum

izafi olarak durağan ve yerleşikse sorunları alışıl gelmiştir. Böyle bir çevrede örgütler kalıcıdır. Bununla birlikte değişim hızının artması sorunları arttırarak geleneksel örgüt biçimlerini yetersiz bırakmaktadır. Örgüt artık kalıcı yapısıyla çevreye ayak uyduramaz. Örgütsel öğrenme çalışmalarıyla da adını duyuran Donald Schon bu durum için “durum böyle olunca biz de kendi kendini yok eden örgütler yaratma gereği duyacağız” demektedir (Toffler, 1996; 114).

Bundan dolayı sürekli kendini yenileyen, gelişen, kendi kendini tasarlayan bir yapılanmaya ihtiyaç doğmuştur. Çünkü bilgi ve teknolojik değişimin toplum içinde eriştiği hız, daha çabuk tepki veren örgütleri gerektirmektedir (Toffler, 1998; 120). Bu örgüt tarzının, yönetsel düşüncenin evrimi incelendiğinde öğrenme ile ilgili yeteneklerini en üst düzeye çıkararak tip olduğu açıkça görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda paradigmal değişime paralel olarak 1950-1990’lı yıllar arasında yönetsel düşüncede gerçekleşen gelişim net olarak görülmektedir. Buna göre 50’li yıllarda iyice belirginleşen insan ilişkileri yaklaşımı ya da neo klasik yaklaşımın etkisinden modern sonrası yaklaşımların etkilediği yönetsel düşünce biçimlerine kayıldığı görülmektedir. Ve daha da geri gidilirse klasik yönetim düşüncesini etkileyen mekanik paradigmanın kuantum paradigmasına yerini nasıl yavaş yavaş terk ettiği görülebilir.

Tablo 3: Yönetim Düşüncesinin Evrimi

50'ler	60'lar	70'ler	80'ler	90'lar
				Öğrenme kabiliyeti Öğrenen Örgütler Kültür Değişimi Stratejik Birim Öz yetenek Örgütsel kabiliyet Güçlendirme
			Japon Yönetimi Kalite Çemberleri Mükemmellik Misyon/Vizyon/ Değerler Çevrim Süreleri (zaman vasıtasıyla rekabet) Müşteri Hizmeti	
		Stratejik Planlama Yaşam Döngüsü Değer Zinciri Sıfır Temelli Bütçeleme Matriks Yönetim Katılımcı Yönetim		
	Amaçlara Göre Yönetim İş Analizleri Takım Oluşturma İş Zenginleştirme			
T Grupları X ve Y Kuramları Yönetimsel İzgara Öngörülme				

(Kaynak: Ulrich vd., 1993; 58'den uyarlanmıştır.)

Son yıllarda bilgi üzerine araştırmacı ve uygulamacıların artan ilgisi özellikle bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme alanlarında kendini göstermiştir (Easterby-Smith, 1997; 1085). Bunun nedeni örgütün bilgi varlıklarına dayanarak rekabetçi avantajı kazanabileceği inancıdır (Nonaka, 1994; Nonaka vd., 2000; Grant, 1996; Spender ve

Grant, 1996; Maskell ve Malmberg, 1999). Bilgiyi ve bilgi temelli kavramları ön plana çıkaran bu paradigma değişiminin başlangıcı, Simon'un (1947) ekonomik rasyonelliği eleştirisidir. Bundan sonra Polanyi'nin (1962) çalışması ve insan bilgisinin doğasına ve onun hareketleriyle ilişkisine odaklanan Bruner (1990) gibi felsefeci ve psikologların çalışmalarıdır (Spender ve Grant, 1996; 6, içinde: Simon,1947; Polanyi 1962; Bruner, 1990).

Yalnızca belirsizliğin kesin olduğu günümüz ekonomisinde sürdürülebilir rekabet avantajının tek güvenilir kaynağı bilgidir (Nonaka, 1991; 21). Bunun da ötesinde bilgi yeni küresel iş çevresinde rekabetçi olarak kalabilmesi için örgütü kritik olarak etkileyen bir yeteneğidir (Bollinger ve Smith, 2001; 8; Pemberton ve Stonehouse, 2000; 184). Ekonomik performans elde etmede, bilginin, öğrenmenin ve yeniliğin önemi inkâr edilemez bir gerçektir (Hudson, 1999; 59). Lundvall 'a göre (1995), çağdaş kapitalizmin ulaştığı son noktada, bilgi en önemli stratejik kaynağı oluştururken, öğrenme de en önemli süreçtir. Lundvall, toplumdaki ekonomik başarı için kritik olan öğrenme yeteneğine bağlı olarak durumu tanımlamak için "öğrenen ekonomi" kavramını kullanmaktadır (Hudson, 1999; 61 içinde: Lundvall, 1999).

Değişimin hızı ve küreselleşme sonucu ortaya çıkan rekabet tehdidi, örgütsel öğrenme çalışmalarının hız kazanmasında rol oynayan temel olarak iki faktördür (Burnes vd., 2003; 452). Araştırmacıları ve uygulamacıları örgütsel öğrenme çalışmalarına yönelten temel nedenler, artan değişim ve belirsizlik karşısında değişime daha çabuk cevap verebilecek ve uyum sağlayabilecek, sistem ve yapıların geliştirilmesini sağlamasıdır (Dodgson, 1993; 376). Öğrenmenin rekabetin anahtarı olduğu fikri artan bir biçimde kabul görmektedir (Dodgson, 1993; 376 içinde: Garrat, 1987). Harvey ve Denton'a göre de çalışmaların bu yönde toplanması aşağıdaki nedenlere bağlanabilir (Harvey ve Denton, 1999; 897):

- Üretim faktörlerinde görece önemin, sermayeden iş gücüne özellikle entelektüel iş gücüne geçmesi,
- İşletme çevresindeki değişimin daha hızlı olması,
- Bilginin rekabetçi bir kaynak olarak kabulünün yaygınlaşması,

- Müşteri taleplerinin işletmede daha fazla yer bulması,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında geleneksel kumanda ve kontrol yönetim paradigması hakkında duyulan hoşnutsuzluğun artması,
- Küresel işin yoğun rekabetçi bir doğasının olmasıdır.

Aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütün bilgiyi elde etme, depolama, dönüştürme, paylaşma ve dağıtma yeteneğini dönüştürerek sonuçta yeni yönetim tarzlarına ve değişen kültürel ve yapısal yönetim paradigmalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 184).

Örgütler, sosyal ve ekonomik değişimlerle, teknolojideki hızlı gelişmelerle, müşteriler ve tedarikçilerle yaşanan rekabet ve ittifak durumları, nicelikten niteliğe, üründen hizmete değişen vurgularla uğraşmak zorundadır. Probst ve Büchel'e göre zamanın bu yeni problemleriyle uğraşmak için en gerçekçi yol, en geniş anlamda, bilgi kazanma kapasitesinden uygulama yeteneğinin geliştirilmesine kadar, öğrenme kapasitesinin dikkatli bir biçimde büyütülmesidir (Probst ve Büchel, 2003; 5).

Örgütsel öğrenme, ekonomi ve toplumun yeniden tanımlanmasına izin veren, sistemlerin değişebilmesi için alternatif bir paradigma sunmaktadır (Probst ve Büchel, 1997; 1). Örgütsel öğrenmenin yeni bir paradigma olduğu ile ilgili yazında buna benzer birçok görüş söz konusudur (Jamali vd., 2006; 337; Burnes vd., 2003; 461 içinde: Pedler vd., 1991; Senge, 1990; Stata, 1989).

Burnes ve çalışma arkadaşlarına göre ise örgütsel öğrenmenin başlı başına yeni bir paradigma olduğunu ifade etmek çok katı bir yaklaşım olur. Buna göre örgütsel öğrenme her durum için genellenebilir bir paradigma değildir. Örneğin, çalkantılı çevrelerde, örgütsel öğrenme yeni ve uygun bir paradigma olarak görülebilirken, daha az çalkantılı çevrelerde geçmiş tecrübelerden öğrenme gibi daha geleneksel öğrenme yaklaşımları daha uygun olmaktadır (Burnes vd., 2003; 461).

Öge' ye göre, örgütler kaotik koşullarda ancak öğrenme sayesinde çevredeki ani değişimlere uyum sağlayabilir ve bu değişimler ile birlikte değişebilirler. Buradaki

değişim öğrenmeye yol açan bir girdidir. Öğrenen örgüt, uyum ve değişim için sürekli kapasitesini ve becerisini geliştiren örgüttür. Böyle bir örgüt yaşayan imajını yenilemek için tepki gösterici, uyum sağlayıcı stratejilerin ötesine giderek yaratıcılığı benimser. Bu yaratıcı öğrenme ise, değişime uyumun ötesine giden, değişimi tahmin eden yenilikçi bir süreçtir (Öge, 2005; 301–302).

Harvey ve Denton’a göre de, örgütsel öğrenmeden değişimle ilgili çıkarılabilecek en önemli bakış açısı, hızdır. Örgütsel öğrenme ile örgütler, müşterileri, rakipleri, tedarikçiler ve kendileri hakkında daha hızlı olarak yeni enformasyon edinebilirler. Öğrenen bir örgüt olmak, bilgiyi elde etme maliyetinin bir yolu olarak algılanır (Harvey ve Denton, 1999; 908).

Yeni ekonomide örgütlerin “değer yaratabilme başarısı”; tüm çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlarla ilişkileri ve bu ilişkilerden elde ettiği “bilgi birikimine” bağlıdır. Günümüz rekabetçi ortamında işletmelerin pazar değerleri daha fazla bilgi ve beceri biriktirebilmelerine veya bilgiyi elinde tutmayı başarabilmelerine bağlıdır (Gümüştakin, 2004; 201). Takip eden bölümlerde bu noktaya nasıl gelindiği ve örgütsel öğrenmenin **işletmeler için** neden rekabetçi avantajın ve yaşayabilmenin şartı haline geldiği çeşitli kavramlar bağlamında tartışılacaktır.

1.1.1. Bilgi Çağı ve Enformasyon ve Bilgi Toplumuna Geçiş

Paradigma değişiminin asıl nedeni son yıllarda yaşanmakta olan eşi benzeri görülmemiş yoğun değişimdir. Sanayi toplumundan enformasyon/bilgi toplumuna geçiş, fordist üretim biçimlerinden esnek üretim biçimlerine geçiş, ulus devletten küreselleşmeye geçiş, modernizmden postmodernizme geçiş bu değişimin farklı yüzleridir (Naisbitt ve Aburdene, 1990; 12; Tekeli, 2002; 15; Irzık, 2002; 53).

Göker’e göre enformasyon toplumu, daha üretken hale gelme arayışı içinde ortaya çıkan toplumsal yeniden biçimlenişin, içinden geçtiğimiz tarihsel kesitteki adı olarak tanımlamaktadır (Göker, 2001; 8).

1960'lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler tarafından ABD ve Japonya gibi ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde toplumun temel niteliklerinde köklü değişim eğilimi gözlemlenmiş ve görülenin aslında artık sanayileşme üzerinde kurulmayan yeni bir topluma geçiş olduğu ileri sürülmüştür. Bu yeni toplumu tanımlayabilmek içinde bilişim toplumu, hizmet toplumu ve bilgi toplumu gibi çeşitli terimler ortaya atılmıştır. (Giddens, 2000; 556; Bozkurt, 1996; 30-31).

Söz konusu dönem, farklı sosyal bilimciler tarafından “Post Modern Dönem”, “Sanayi Sonrası Toplum”, “Bilgi Toplumu”, “Kapitalist Ötesi Toplum”, “Teknokratik Çağ” veya “Bilişim Toplumu” gibi oldukça fazla isimle anılmıştır. Bu kavramlardan Daniel Bell tarafından (1973) gelmekte olan toplumu tanımlamak için kullanılan “Sanayi Sonrası Toplum” ve Japon araştırmacılar ve özellikle Y. Masuda (1990) tarafından kullanılan “Enformasyon Toplumu” yeni oluşan toplumun tanımlanmasında son zamanlarda daha fazla kabul görmüştür. Kavramların çeşitliliğine karşın, içeriklerinin daha çok ayrıntıya dönük olması, özde bu yaklaşımların büyük benzerliklere sahip olduklarını göstermektedir. Oluşmakta olan toplumu tanımlamak için ifade edilen kavramlar arasındaki tutarlı görünen en önemli konu geleceğin toplumundaki bilgi ve iletişimin önemidir. Sanayi mallarının üretimine dayanan, fabrika ve makine gücü üzerine yoğunlaşan yaşam biçimi, bilginin üretim sisteminin temeli olduğu yaşam biçimiyle yer değiştirmektedir. (Bozkurt, 1996; 30-31, Akın, 2005; Erişim: www.bilgiyonetimi.org 12.11.2005).

Uygarlık tarihi elbette ki birden bire enformasyon toplumuna geçmemiştir. Zaman içinde birbirinden kesin çizgilerle ayrılamayan ve her birinin diğerinin alt yapısı olarak gerçekleşen çeşitli dönemler yaşanmıştır. Toplumların her dönemde, o döneme ait, farklı teknik, yönetim anlayışı, değerler bütünü, ilişkiler sistemi, sınıflaşma veya tabakalaşma şekli, farklı üretim biçimleri, farklı sosyal yapı modellerine sahip oldukları görülmektedir. Bu değişimlerin temel nedeni genelde birçok araştırmacı ve düşünür tarafından teknoloji olarak görülmektedir. Teknolojinin ortaya çıkardığı yeniliklerin ekonomik hayatı, ekonomik hayatta oluşan yeniliklerin de politik ve sosyal yapıda değişikliğe yol açtığı tabii ki bu arada yönetsel yapının da bundan etkilendiği kabul edilir (Karbuz, 2003; 16).

Alvin Toffler ekonomik gelişim açısından tarihteki dönemleri üçe bölerek, tarımı birinci, sanayi ikinci dönem olarak tanımlayarak içinde bulunulan dönemin diğerlerinden ayrı bir aşama “üçüncü dalga” olduğunu ifade etmektedir (Toffler, 1996; 23). Tarım, sanayi ve enformasyon/bilgi toplumu üçlemesini ulus farkı gözetmeksizin bu konuyla uğraşan birçok düşünür ve araştırmacı, örneğin A. Touraine (1969), Toffler (1980), Masuda (1981) dile getirmiştir (Uğur, 2002; 328 içinde: A. Touraine, 1969, Toffler, 1980, Masuda, 1981).

IBM'in Business Week dergisinde yayımlanan bir reklâmda insanların geçirmiş olduğu aşamalar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir(Total Cheviron, 2004; 61 içinde: IBM Business Week):

“İnsanlık tarihi alışıldık olarak insanlığın geçirdiği gelişme aşamalarını yansıtan adlarla betimlenir: taş çağı, bronz çağı, demir çağı ve ardından modern toplumumuzun temellerini atan endüstri/sanayi çağına ulaşılır. Bugün yeni bir çağa girmiş olduğumuz genel olarak herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu sanayi-sonrası çağda enformasyonu kullanma kapasitesi yalnızca malların üretimi için değil, aynı zamanda yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlayan çabalar için de can alıcı önemdedir. Bu yeni çağ artık yaygın bir şekilde enformasyon çağı olarak adlandırılmaktadır.”

Tarım devrimi, yani ilkelikten ve göçebe yaşamdan yerleşik hayata geçiş olarak adlandırılabilir bu süreçte, sabanın icadı, sulama tekniklerinin geliştirilmesi ve yıldızların hareketlerinden mevsimler hakkında bilgi sahibi olma gibi yeniliklerle, toprağı işlemek için gerekli araçların geliştirildiği ve iş ve çalışma hayatında önemli değişikliklerin olduğu kabul edilir. Yine bu dönemde üretim sonucu elde edilen değerle birlikte yönetim olgusu ve yönetici grubunun ortaya çıkışı, ilkel topluluklarda kuşaktan kuşağa sözel olarak aktarılan bilginin alfabe ve matbaanın icadı ile sistematik olarak kayıt altına alındığı görülür. Bilginin kayıt edilmesi, iletilmesi ve paylaşılması teknolojinin gelişim hızına yaptığı katkı bakımından

önemli dönüm noktalarından olmuştur. Doğası gereği durağan bir özelliğe sahip olan tarım toplumu, diğer dönemler içinde insanlık tarihi açısından oldukça uzun bir dönem varlığını sürdürmüştür (Karbuz, 2003; 17).

Tarım toplumunda en önemli gelir kaynağı olarak, ekonominin, aile yapısının ve kültürün temelinde “toprak” yer almaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte insan ve hayvanların zayıf enerjisi yerine 1765 yılında James Watt’ın buhar makinesini bulması ile buhar gücü konularak teknolojik gelişmelerin ekonomiye ve üretim süreçlerine dâhil olmasıyla tarım toplumu yerini sanayi toplumuna bırakmıştır (King, 1999; 74; Haşiloğlu, 1999; 25 içinde: Bensghir, 1996; 9). Sanayi toplumunda insan ve işin arasına üçüncü bir unsur olarak makine girmiştir. Sahip olunan teknolojiyle birlikte bu dönemi mekanik paradigmanın şekillendirdiği görülür. Değer yargıları yönetim biçimleri, sosyal ve ekonomik yapı ve üretime ilişkin varsayımların temelinde mekanik unsurlar yatar. Sanayi toplumunda toprağın yerini sermaye malları yani makinelerin almasıyla, sanayileşmek demek, makine ve teçhizat donanımının artışı olarak görülmüştür (Uğur, 2002; 328 içinde: Erkan, 1998). Aşağıdaki tabloda tarım toplumu ile sanayi toplumu çeşitli açılardan karşılaştırılarak farklılıklar özetlenmektedir.

Tablo 4: Tarım Toplumu İle Sanayi Toplumunun Karşılaştırılması

Karşılaştırma türü	Tarım toplumu	Sanayi toplumu
Enerji	İnsan, hayvan gücü, su ve rüzgar	Kömür, gaz, petrol
Teknoloji	Vinç, kaldıraç, pres (kas gücüne dayalı)	Montaj hattı, Fabrikalar
Eğitim	Yok denecek kadar az	Çok önemli
Kurumsallaşma	Yok	Tüzel kişilik, sınırlı sorumluluk geliştirilmiş
İletişim	Basit bilgi alışverişi (söz- işaret)	Kitle iletişim araçları

(Kaynak: Haşiloğlu, 1999; 26 içinde: Bensghir, 1996; 11)

Tarihteki üçüncü dönüm noktası ise bilgi çağıdır ve enformasyon toplumuna geçiştir. Bilgi çağının başlangıç zamanı genellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllar olarak gösterilmektedir. Bu konuda kesin bir tarih vermek mümkün olmamakla birlikte, 1956 yılında ABD’de ilk defa beyaz yakalı işçilerin sayısının mavi yakalıları geçmiş olması bazı yazarlarca bu tarihin bilgi çağının başlangıcı olarak kabulüne neden olmuştur (Toffler, 1996; 23).

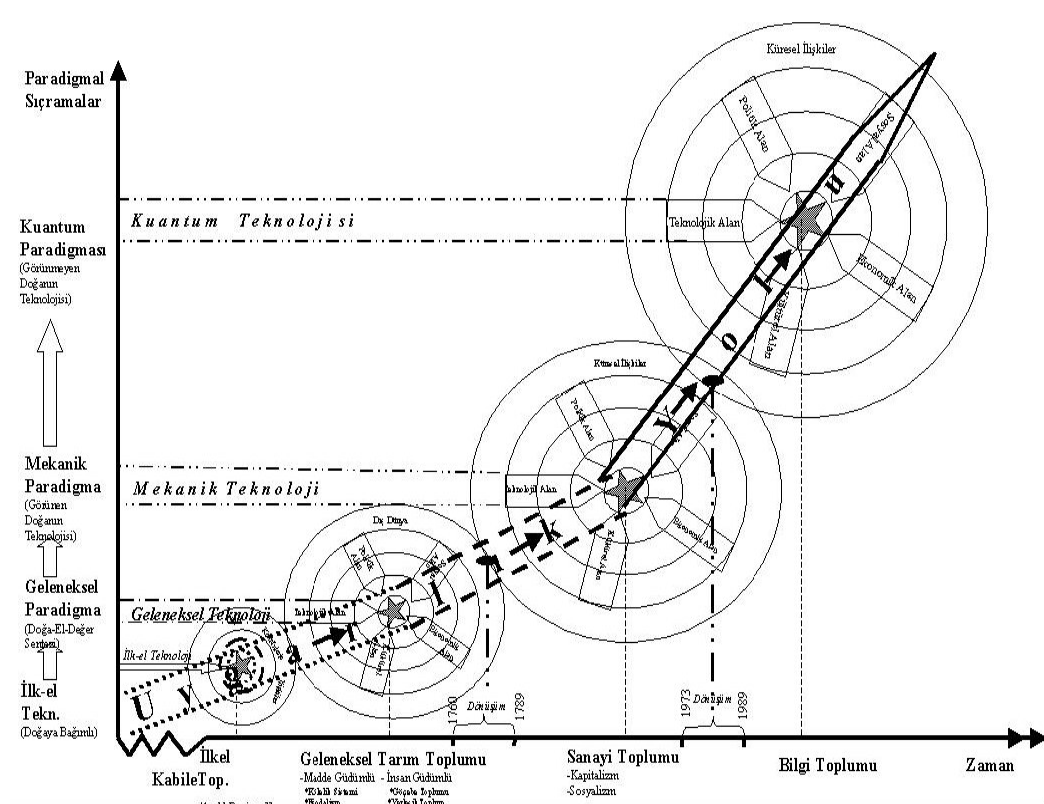
Castells’a göre, bilgi/enformasyon çağı, insan topluluklarının faaliyetlerini, genetik mühendisliği ve mikro elektronik temelli bilgi ve iletişim teknolojileri çerçevesinde oluşan teknolojik paradigmaya göre uygulamalarının oluşturduğu tarihsel bir dönem olarak ifade edilebilir (Castells, 2000; 5). Bu teknolojik paradigmanın temeli, enformasyon ve bilgi üretimini hızlandırıp arttıran, bilgi temelli enformasyon teknolojileridir (Castells, 2000; 10). Bilgi ve enformasyon teknolojilerinde devrimin oluşmasını sağlayan temel bilimsel gelişme ise mikro elektronikte devrim oluşturan yeni kuantum mekaniğidir. Yani bu dönem kuantum paradigmasının varsayımlarının etkisi altında şekillenmiştir.

Sanayi toplumunda insanın kapasitesini kaslarının uzantısı olarak geliştiren teknolojiler hâkimken, enformasyon toplumuna geçişte yeni teknolojiler, insanın kapasitesini beyninin uzantısında geliştirmektedir. Bilgisayarlar, insan beyni gibi karmaşık süreçlerle sembolleri işleme kapasitesini geliştirerek, bilgi stokları oluşturup bu bilgilere ve yeni bilgi akımlarına dayanarak kararlar üretebilmektedirler (Tekeli, 2002; 15). King’e göre mikro elektronikteki gelişmelerle birlikte tasarlanan herhangi bir ağıta çok az bir maliyetle bir beyin ve bellek yüklenebilmektedir ve sanayi sonrası topluma giriş noktası da budur (King, 1999; 74).

Castells içinde bulunan toplumun adlandırılmasının yanlış yapıldığını ileri sürerek bilgi ya da enformasyon toplumu ifadelerini terk edip “ağ toplumunu” kabul eder. Çünkü bilgi ya da enformasyon, yalnızca içinde bulunan dönemin değil tüm toplumların merkezindedir. Yeni olan yeni enformasyon teknolojileri seti ve bunun getirdiği yeniliklerdir. Enformasyon teknolojilerinin ortaya çıkardığı devrim, ilk enformasyon devrimi yazı ve sanayi devriminden daha büyük etkiye sahip olup çok

büyük bir değişimi işaret eder. Daha ötesi şu ana kadar yaşananlar bir başlangıç niteliğindedir. Önce internet, sonra ağ yayımlı teknolojilere geçildikten sonra nano teknolojiye ilerlenmektedir. Ayrıca insan parçalarını da içeren yaşayan organizmaların manipülasyonu ve tasarımını olanaklı kılan biyolojik devrim serbest kalmıştır (Castells, 2000; 10).

Aşağıdaki şekilde zamana bağlı olarak yaşanan değişimlere paralel paradigmat dönüşümler gözlemlenmektedir. Şekilde ilkel kabile topluluklarından, geleneksel tarım toplumuna oradan da sanayi ve en son olarak bilgi toplumuna geçişte teknolojinin rolü ve paradigmat sıçramalar görülmektedir. Şekle göre kuantum paradigmatının günümüz enformasyon ve bilgi toplumunu şekillendirdiği ifade edilmektedir.



(Kaynak: Erkan ve Erkan, 2004; 352 içinde: Erkan, 2004)

Erişim: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/08-04.pdf> 29.12.2006)

Şekil 1: Geleneksel Toplumdan Bilgi Çağına Toplumsal Gelişme

Alistair Duff (2000), enformasyon toplumuna ilişkin başlıca üç yaklaşımın olduğunu iddia etmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Irzık, 2002; 57–60 içinde: Duff, 2000).

- Bilgi ekonomisi olarak bilgi toplumu yaklaşımı; 1962’de “Bilginin Üretimi ve Dağıtımı” adlı kitabında Fritz Machlup, Amerika gibi ileri sanayi toplumlarında yeni bir ekonomiye, bilgi ekonomisine doğru bir gelişimin olduğunu söylemektedir. Buna göre, yeni ekonominin temel özelliği, sanayi ekonomisinde olduğu gibi mal üretimi değil bilgi üretimidir. Yeni ekonomide GSMH’nin büyük bir bölümü enformasyona dayalı işlerdir ve çalışanların büyük bir bölümü bu işleri yapmaktadır.
- Enformasyon patlaması eşittir enformasyon toplumu yaklaşımında, yeni dönemde adeta bir enformasyon patlamasının olduğunu ve buna maruz kalanlarında enformasyon toplumu olduğu ifade edilir. Enformasyon patlaması yaşayan toplumda, daha önce benzeri görülmemiş bir biçimde telefon, radyo, televizyon, internet, faks, sinema, posta, gazete, kitap, dergi gibi araçlar yoluyla üretilip, dolaşıp, tüketilmektedir.
- Yeni enformasyon teknolojilerin etkisindeki toplum yaklaşımında ise bilgi ve iletişim teknolojilerinin özellikle internet vasıtasıyla birleşip giderek yaygınlaşarak toplumu kuşatıp etkisi altında bırakmasıdır.

Bu çalışmada bilgi toplumu, enformasyon toplumu ya da sanayi ötesi toplum ifadeleri için yazında var olan kafa karışıklığı nedeniyle ve tartışılmakta olan konu değişimin kendisi ve sonuçları olduğu için kavramsal tartışmaya girilmeyerek, oluşmakta olan toplumu tanımlamak için birbirlerinin yerine kullanılabilir. Ancak ileriki bölümlerde İngilizce işlenmiş veri anlamına gelen “Information” sözcüğü; “enformasyon”, anlamlı bilgi ya da bilgi birikimi anlamına gelen “Knowledge” sözcüğü ise “bilgi” olarak kullanılacaktır.

Sanayi sonrası toplum kuramlarının öncü isimlerinden olan Daniel Bell (1970) oluşum sürecinde olan toplumun yeni paradigmasının kuramsal bilgi olduğunu

vurgulamaktadır (Bozkurt, 1996;37 içinde Bell 1970). Sanayi toplumunda mal üretmek makine ve insanların koordinasyonuna dayanırken yeni toplum bilgi etrafında örgütlenmektedir (Bozkurt, 1996; 37 içinde Bell, 1973). Oluşan bu yeni toplumda temel eksen bilgi olduğu için başarı ya da başarısızlık tümüyle bilgiye bağlı hale gelmiştir. Aşağıda verilen tabloda sanayi sonrası toplumun yapısı ve problemleri gösterilmektedir.

Tablo 5: Endüstri Sonrası Toplumun Yapısı Ve Problemleri

Eksen ilke	Kuramsal bilginin merkeziliği ve kanunlaştırılması
Temel kurumlar	Üniversiteler, akademik enstitüler, araştırma kurumları
Ekonomik alan	Bilimi temel alan sanayiler
Temel kaynak	Beşeri sermaye
Siyasal sorun	Bilim politikası Eğitim politikası
Yapısal sorun	Özel ve kamu sektörü dengesi
Tabakalaşma: Temel Yol	Nitelik Eğitim
Teorik sorun	Yeni sınıfların bağıllığı
Sosyolojik reaksiyonlar	Bürokrasinin direnci, Düşman kültürler

(Kaynak: Bozkurt, 1996;39 içinde: Bell, 1973;118)

1.1.1.1. Enformasyon Toplumunun Temel Nitelikleri

Enformasyon toplumuna geçiş sürecinin yaşandığına ilişkin birçok gelişmeden söz edilebilir. Her şeyden önce, son yıllarda bir bilgi patlamasının etkilerinin yaşandığı, bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu, yine bilginin temel güç olmaya başladığı iş hayatında bilgi işçilerinin giderek daha çok istihdam edilmeye başladığı görülmektedir. Enformasyon toplumu, bu hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Tüm bu gelişmeler, enformasyon toplumunun genel niteliklerini de belirlemektedir. Genel anlamda enformasyon toplumunda, kitle iletişim, eğitim, kültür, politika ve yönetimin, yeni bilgi teknolojilerinden etkilendiği bilinmektedir. Aşağıda bu

değişimlere paralel enformasyon toplumunun nitelikleri sıralanmaktadır. (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006 Erişim:

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164, 8.11.2006).

a) Ekonomik Yapıdaki Dönüşüm; Sanayi toplumunda enerji ve makinenin rasyonel bir biçimde uygulanmasıyla sağlanan üretim ve kar ekonomik büyümenin itici güçleridir. Tersine sanayi ötesi toplumun dinamik gücü bilgidir. Dolayısıyla bilginin üretilmesi ve işlenmesi ekonomik büyümenin en büyük kaynağıdır. Bilgi ekonominin örgütlenmesinde ve yönetiminde yenilik kaynağıdır ve nihai ürün şeklini almaktadır. Hizmet sektöründe meydana gelen değişiklikler mesleki yapının dağılımı üzerinde çok önemli dönüşümlere neden olmaktadır. Enformasyon toplumundaki en büyük özellik mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir kaymanın görülmesidir. Sanayinin gerek üretim gerekse istihdam içindeki payının gerileme sürecine girdiği buna karşın bilgi ve enformasyonun ağırlığının arttığı görülmektedir (Bozkurt, 1996; 5; Parlak ve Yıldırım, 2003; 56 içinde: Bell, 1973). Aslında hizmet sektörü zaten tüm ekonomilerde her zaman mevcuttur, ancak sanayi toplumunda hizmetlerin niteliği daha yerel ve mal üretimine yardımcı konumdayken sanayi sonrası (enformasyon toplumu) toplumda ise eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi, bilimsel AR-GE gibi mesleki hizmetler yoğunluk kazanmaktadır (Akın, 2005; Erişim: www.bilgiyonetimi.org 12.11.2005).

b) Yükselen Yeni Sınıflar: Oluşum halinde olan bu yeni toplumda A.Touraine'nin ifadesiyle "bilgi sınıfı"nın, A. Gouldner'in ifadesiyle de "kültürel sermaye sahibi" bir sınıfın yükselişine tanık olunmaktadır (Bozkurt, 1996; 37 içinde Gouldner, 1993; 136). Yeni toplumda insanların çalıştıkları yer değil aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Güç ve fiziksel yetenek gerektiren eski vasıfların yerini düşünme gerektiren işler almaktadır. Kol gücüne dayalı imalat işlerinin sayısı azaldıkça bilgi işine dönüşüm gerçekleşmektedir. Mavi yakalı kol işçilerinin yerini beyaz yakalı ve profesyonel meslekler aldıkça mesleki yapıda ciddi dönüşümler meydana gelmektedir. Hizmet sektörünün büyümesi bir dereceye kadar yaratıcılık ve sosyalleşme gerektiren kol gücüne dayalı olmayan işlerin kaynağıdır (Parlak ve Yıldırım, 2003; 57 içinde: Bell, 1973). Sanayi toplumunda yarı vasıflı işçiler çalışan

sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmaktayken enformasyon toplumunda ise, teknik ve profesyonel sınıf, yani P.Drucker tarafından “bilgi işçisi” (Drucker, 1962; 355; Drucker, 1985; 34) olarak nitelenen bilim adamları, teknisyenler, mühendisler, öğretmenler sayıca artmış ve toplumun kalbi konumuna yerleşmişlerdir. Buna bağlı olarak toplumda gücün yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundurmaktaydılar. Oluşan yeni toplumda ise güç bilgi sınıfına ait olacaktır (Akın, 2005; Erişim: www.bilgiyonetimi.org 12.11.2005).

c) Bilginin Artan Rolü: Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir. Sanayi toplumu mal üretmek için oluşturulan insan makine koordinasyonu olarak görülürken; sanayi ötesi toplum sosyal kontrol, yenilik ve değişimi yönlendirmek amacıyla bilgi etrafında oluşturulmuş bir örgütlenme olarak tanımlanmaktadır. Sanayi uygarlığının öncü isimlerinden Bacon’ın yüzyıllar önce söylediği gibi “bilgi güçtür” ancak, enformasyon toplumunda bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenini de oluşturmaktadır (Bozkurt, 1996; 37–39 içinde Bell 1973). Buna göre, tarım toplumunda toprak ve işgücü, sanayi toplumunda sermaye merkezi bir öneme sahip iken, enformasyon toplumunda bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Çünkü yeni toplumda kuramsal bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve AR-GE harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır. Eğer bir toplum bilgiyi üretir hale gelemezse, büyük harcamalarla ürettiği mal ve hizmetler kısa sürede demode olma riskiyle karşı karşıya kalacaktır. Sanayi ötesi toplumda, bilginin temel bir kaynak olması ve stratejik bir konum kazanması nedeniyle bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma enstitüleri, entelektüel kurumlar) da merkezi yapılar haline gelmektedir (Parlak ve Yıldırım, 2003; 57 içinde: Bell, 1973; Akın, 2005; Erişim: www.bilgiyonetimi.org 12.11.2005). Aşağıdaki tabloda yüz yıllık bir dönemde bilginin artan rolü gözlemlenmektedir. Buna göre tarım ve sanayi sektörlerindeki işgücü azalması ile birlikte bilgi sektöründeki artış görülmektedir.

Tablo 6: Dört Gelişmiş Ülkede İşgücünün Sektörel Dağılımı

Sektör/Ülke	1890	1910	1930	1950	1970	1990
Tarım Sektörü						
İngiltere	10.2	7.6	6.4	5.2	3.0	----
A.B.D.	37.2	31.1	20.4	11.9	3.1	2.4
Almanya				22.5	8.5	4.0
Japonya					19.3	6.3
Sanayi Sektörü						
İngiltere	47.5	43.4	45.2	39.9	33.7	----
A.B.D.	28.1	36.3	35.3	38.3	28.6	18.5
Almanya				38.3	36.0	33.7
Japonya					32.0	36.6
Hizmet Sektörü						
İngiltere	32.3	35.7	27.5	27.1	26.7	----
A.B.D.	22.3	17.7	19.8	19.0	21.9	32.3
Almanya				20.9	25.0	20.9
Japonya					24.1	22.0
Bilgi Sektörü						
İngiltere	10.2	13.3	20.9	27.8	36.6	----
A.B.D.	12.4	14.9	24.5	30.8	46.4	46.8
Almanya				18.3	30.7	41.4
Japonya					24.6	35.0

(Kaynak: Kurt, Erişim: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=186
08.11.2006, içinde: ÇOBAN, 1997; 43)

Geleneksel toplumda tarımsal üretim, sanayi toplumunda sanayi malları üretimi, sanayi toplumunda hizmetler sektörü egemen sektör olurken, bilgi toplumunda bilgi sektörü öncelikli olacaktır (Kurt, Erişim: 12.11. 2005, içinde ÇOBAN, 1997; 43 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=186).

Tabloya göre ABD’de 1870’de çalışanların yarısına yakınının tarımda çalışırken 1990’da bu oran %2,4’e gerilemiştir. Çalışan nüfus önce tarım sektöründen imalat sektörüne, daha sonra sanayi sektöründen hizmetler sektörüne kaymıştır. Ekonomik anlamda bilgi/enformasyon sektöründe çalışanların ulaşabileceği oran %50 civarında olacaktır. İngiltere ve ABD sanayileşmeye diğer ülkelerden daha önce başlamış olduklarından bu ülkelerde bilgi sektörünün genişlemesi tepe noktasına ulaşmıştır.

Bilgi toplumunda bu hareketlilik devam ederek hizmet ve sanayi sektöründen bilgi sektörüne kaymalar olacaktır. Bu o kadar hızlıdır ki ileriki dönemlerde sanayi sektörünün üretimdeki payının %10'un altına düşmesi beklenmektedir. ABD'de imalat sanayinin istihdamdaki payı 1960'da % 34,8, 1980'de % 22,5 iken 2000 yılında %12'ye 2010 yılında da % 5'e düşeceği tahmin edilmektedir.

d) Bilişim Teknolojisi: Her paradigma, paradigmaya özel temel teknolojiler seti etrafında oluşturulur. Enerji, sanayi toplumu için belirleyici teknoloji iken bilgi toplumunun belirleyicisi ise enformasyon ve iletişim (genetik mühendisliği dâhil) kısaca bilişim teknolojileridir (Castells, 2000; 9). Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında rol oynayan etken buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer bir etkiyi yeni oluşan toplumda oluşturmuştur (Bozkurt, 1996; 40). İletişim ve bilgisayar teknolojileri daha yetenekli işgücüne ihtiyaç doğurmasından, ulusal verimliliği artırma ve rekabetçi üstünlük elde etme yolunda daha yüksek değerlere sahip ürünler ortaya koyma yeteneğine sahip olduklarından ekonomik gelişim açısından en fazla önem verilmesi gereken alan olarak görülmektedir. Zaten, enformasyon toplumu kavramı da yeni teknolojilerin neden olduğu ekonomik ve sosyal değişimler anlamına gelmektedir. Enformasyon toplumunun gelişmesinin dinamiğini oluşturan bilgi ve enformasyon teknolojileri bir yandan zihinsel emeğin yerini tutarak, diğer yandan ise kişinin zihinsel emeğinin çerçevesini genişleterek yaşanan değişime damgasını vurmuştur (Bozkurt, 1996; 40, Akın, 2005; www.bilgiyonetimi.org Erişim: 12.11.2005).

Aşağıdaki tabloda da sanayi ve enformasyon toplumları karşılaştırılarak verilen bilgiler daha net olarak özetlenmektedir.

Tablo 7: Sanayi Toplumu ve Bilgi ve Enformasyon Toplunun Karşılaştırılması

		Sanayi toplumu	Enformasyon toplumu
Yenilikçi teknoloji	<i>Öz</i>	Buhar makinesi (güç)	Bilgisayar (bellek, hesaplama, kontrol)
	<i>Temel işlev</i>	Fiziksel emeğin ikamesi (arttırılması)	Zihni emeğin ikamesi
	<i>Üretim gücü</i>	Maddi üretim gücü	Enformasyon üretme gücü
Sosyo-ekonomik yapı	<i>Ürünler</i>	Faydalı mallar ve hizmetler	Enformasyon teknolojileri, bilgi enformasyon hizmetleri
	<i>Üretim merkezi</i>	Modern fabrika	Bilgi kullanımı (bilgi ağları, Veri bankaları)
	<i>Piyasa</i>	Yeni dünya, koloniler, tüketici satın alma gücü	Bilimsel bilgi sınırlarının bilgi alanın genişlemesi
	<i>Lider sanayiler</i>	İmalat sanayileri (makine, kimya sanayi)	Entelektüel sanayiler (iletişimsel bilgi ve bilimsel bilgi sanayisi)
	<i>Sınai (endüstriyel) yapı</i>	Birincil, ikincil ve üçüncül sanayiler	Sanayi yapısı matrisi (birincil, ikincil, üçüncül, dördüncül sanayii sistemleri)
	<i>Ekonomik yapı</i>	Meta ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketim ayrılması)	Sinerjik ekonomi (birlikte üretim ve kullanımda paylaşım)
	<i>Sosyoekonomik ilke</i>	Fiyat ilkesi (arz ve talebin dengesi)	Amaç ilkesi (sinerjik ileri besleme prensibi)
	<i>Sosyoekonomik özne</i>	Şirket (özel şirket, kamu şirketi, üçüncü sektör)	Gönüllü topluluklar (yerel ve bilgi toplulukları)
	<i>Sosyoekonomik Sistem</i>	Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kar maksimizasyonu	Altyapı, sinerji prensibi, toplumsal yararın önemi
	<i>Toplum biçimi</i>	Sınıflı toplum	Fonksiyonel toplum (çok merkez, fonksiyon, otonomi)
	<i>Ulusal hedef</i>	Gayri safi ulusal refah	Gayri safi ulusal tatmin
	<i>Hükümet biçimi</i>	Parlamentar demokrasi	Katılımcı demokrasi
	<i>Sosyal değişimin itici gücü</i>	İşçi hareketleri, grevler	Sivil hareketler ve sorunlar
	<i>Toplumsal Sorunlar</i>	İşsizlik, savaş, faşizm	Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlıkların ihlali
	<i>En ileri aşama</i>	Yüksek kitlevi tüketim	Yüksek kitlevi bilgi yaratılması
Değerler	<i>Değer ölçütleri</i>	Maddi değerler, psikolojik ihtiyaçların tatmini)	Zaman değeri (hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini)
	<i>Etik standartlar</i>	Temel insan hakları, İnsancılık	Öz-disiplin, toplumsal katılım
	<i>Zamanın ruhu</i>	Rönesans (bireyin özgürleşmesi)	Küresellik (insan ve doğanın sembiyozu ortak yaşayışı)

(Kaynak: Aytun, 2005; 18 içinde Masuda, 1990; 6–7 ve Erkan, 1993; 66–67)

Özetle sanayi toplumundan enformasyon toplumuna geçerken;

- Hiyerarşi yerine eşitlik
- Uyum ve uygunluk yerine, kişisel nitelik ve yaratıcılık,
- Standartlaşma yerine farklılık,
- Merkezileşme yerine merkezkaçlık,
- Etkinlik yerine etkililik,
- Ürünün niceliklerinden ziyade niteliğinin öne çıktığı görülür (Uğur, 2002; 330 içinde: Erkan, 1998; 134–136).

Ancak bu yeni dönüşüm kuramlarına ve ele alınmış biçimlerine göre bazı itirazlar da geldiği görülmektedir. Sanayi sonrası toplum-enformasyon topluma ilişkin fikirlerin genel kabul görmesine karşılık Giddens'a göre bu iddiaların dayandığı deneysel temeller çeşitli derecelerde şüphe taşımaktadır. Giddens'in eleştirileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Giddens, 2000; 557):

- Diğer üretim alanlarındaki istihdam düşüşünün beraberinde getirdiği hizmet çalışmalarına doğru eğilim, neredeyse sanayileşmenin başladığı tarihe kadar gider. Bu yalnızca son zamanlarda ortaya çıkmış bir olgu değildir. 1800'lerin başlarından beri, imalat ve hizmetlerin her ikisi de, hizmet sektörü imalattan daha fazla artış göstermesiyle beraber, tarımın zararı pahasına alanlarını genişletmişlerdir. Kol işçisi gerçekte asla en yaygın işçi tipi olmamıştır. En önemli değişim sanayiden hizmet işine değil tarımdan diğer tür işlere kayma olmasıdır.
- Hizmet sektörü çok çeşitlidir. Hizmet işleri yalnızca memuriyet işleriyle eşleştirilmemelidir. Pek çok hizmet işi (benzin istasyonuna bakan biri gibi) el işçiliği anlamında işçiliktir. Memuriyet makamlarının çoğu çok az uzmanlaşmış bilgi içerirler ve esasen mekanikleşmişlerdir. Bu çok düşük düzeyli daire işi için doğrudur.
- Çok sayıda hizmet işi, sonunda sanayi ürünleri ortaya koyan ve bu yüzden aslında imalatın bir bölümü olarak düşünülmesi gereken bir işe katkıda

bulunurlar. Bu da demek oluyor ki; mekanik aletlerin çalışmasını gözleyen ve düzenleyen bir sanayi işletmesi için çalışan bilgisayar programcısı, doğrudan doğruya sanayi mallarının üretim sürecine katılır.

- Hiç kimse mikro işlemci kullanımının yaygınlaşmasının ve elektronik iletişim sistemlerinin, uzun vadede etkisinin ne olacağından emin olamaz.
- Sanayileşme sonrası toplum tezi, toplumsal değişim ürünü ortaya koyan ekonomik unsurların önemini abartmaya eğilimlidir. Böyle bir toplum, diğer kurumlarda değişikliğe yol açan ekonomideki gelişmelerin sonucu olarak betimlenir. Bugün devam etmekte olan değişimlerin arkasındaki güçler, ekonomik olduğu kadar, politik ve kültürelidir.

Tüm bu eleştirel görüşlere karşılık değişimin varlığı eleştirenlerce dahi inkâr edilemez. Gerçekte yeni bir toplum oluşmakta ve bu toplum eskiye nazaran farklı nitelikler göstermektedir. Gelişim sürecinin sonunda nereye varılacağı şimdiden kestirilemez ancak bu konuda gözlemlerin yapılarak yeni topluma özgü yapılanmalara gidilmesi de gerekli olan bir konudur. Bu noktada yeni toplumun belki de en önemli unsuru olarak onun inşasında bizzat yer alan ve almaya devam edecek bilgi işçilerinin konumunu tartışmak yerinde olacaktır.

1.1.2. Enformasyon Toplumunda İşler, Örgütler, Bilgi İşçileri ve Öğrenme

Sanayileşme sonrası toplumun en kapsamlı tanımını yapan Daniel Bell (1973) 'The Coming of the Post-Industrial Society' de sanayi sonrası düzende, sanayi malları üreten işler pahasına, hizmet üretiminin olduğu işlerin ayırt edilebileceğini ileri sürer. Fabrikada çalışan işçi bundan böyle en gerekli çalışan işçi (ücretli) türü değildir. Memurlar (büroda çalışan veya uzman) tüm işlerden daha hızlı büyümekte olan teknik ve uzmanlık işlerinde, fabrika işçilerinden sayıca fazladır (Giddens, 2000;557 içinde: Bell, 1973). Arie De Geus de bir röportajında üretim faktörlerindeki değişimi, önceki dönemde dominant üretim faktörü olan sermaye yerine

ekonomistlerin deyimiyle iş gücüne, kendi deyimiyle insanlara ve beşeri yeteneklere kayan bir hâkimiyet vardır diyerek aktarmıştır (De Geus, 2004; 73).

Tarım toplumunda çalışan nüfusun en büyük kısmını çiftçiler oluştururken sanayi toplumunda özellikle 1900'lerin başında “mavi yakalı çalışanlar” ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllarda ise yaşanan bilgi devrimine paralel olarak enformasyon toplumuna özgü nitelikler taşıyan yeni bir çalışan sınıfı ortaya çıkmıştır. Bu çalışan sınıf bugün bilgi işçileri olarak adlandırılmaktadır (Özer vd., 2004; 259). Enformasyon toplumunda işler yüksek derecede yetenek gerektirir, daha iyi işler olarak algılanıp, daha yüksek ücretlerle değerlendirilir (Naisbitt ve Aburdene, 1990; 42).

Bilgi işi ve bilgi işçisi kavramlarını ilk kez 1959'da, “ Landsmark of Tomorrow” eserinde P. Drucker kullanmıştır (Drucker, 1994; 8; Elliman ve Hayman, 1999; 163). Drucker'a göre, bilgi işinin verimliliği bilgi toplumunun temel tartışması olacaktır. Her toplumun, örgütün, sanayinin, ülkenin rekabetçi duruşu buna bağlı olarak değişecektir ve bilgiyi edinmek ve uygulamak temel rekabet faktörü olacaktır (Drucker, 1994; 13).

Bilgi işçileri Drucker'a göre işine, el becerisi ve kas gücü yerine eğitimi sırasında öğrenmiş olduğu kavram, kuram ve fikirleri katabilen kişilerdir (Drucker, 1985; 32; Özer vd., 2004; 260 içinde: Drucker, 1973; Elliman ve Hayman, 1999; 163 içinde: Drucker, 1959).

Yeni ekonomi, kaslara değil beyinlere dayanmaktadır. Bundan kasıt bilgi işine doğru bir geçişin söz konusu olmasıdır (Tapscott, 1999; 89). Bilgiye dayalı ekonomide çalışmak ve faaliyet göstermek, gittikçe artan bir oranda kavramsal, yönetim ve iletişim yeteneği gibi özgün beşeri yeteneklere sahip olmayı gerektirmektedir (Aktan ve Vural, 2004;154). Çalışanlar kendi işleri ile ilgili olarak gerçek katılım sorumluluğunu almayı isterler ve bu onlar için bir ihtiyaçtır (Drucker, 1962; 299).

Toffler'a göre de yeni kahraman artık mavi yakalı işçi değildir. Bu kişi, hayal gücünü ve zengin bilgilerini eylemleri ile birleştirebilen örgüt içinde ya da dışında bulunabilecek yenilik yaratan kişidir (Toffler, 1992; 253).

Yeni toplumun merkezinde bilgi olması nedeniyle sektörel dağılım içinde bilgi/enformasyon sektörünün ağırlığının imalat sektörüne oranla görece artışı bilgi işlerini merkezi konuma taşımıştır (Bozkurt, 1996;89). Buna göre daha üst memuriyetlerde çalışan kişiler, bilgi ve bilişim ortaya koymada uzmanlaşmaktadırlar. Bell'in kodlanmış bilgi –sistemik, düzenli bilgi- olarak ifade ettiği bilginin üretim ve kontrolü, toplumun başlıca stratejik kaynağıdır. Bu bilgiyi ortaya koyan ve dağıtanlar; bilim adamları, bilişim uzmanları, ekonomistler ve her alandan uzmanlar, eski sistem sanayicilerinin ve iş adamlarının yerini alan önemli bir grup haline gelmektedir. Giddens'a göre, kültür düzeyinde de önemli bir dönüşüm yaşanmaktadır. Sanayiciliğin “çalışma ahlakı” karakterinden bir dönüş söz konusudur buna göre bireyler yaratıcılıkta daha özgürdürler ve iş ve ev yaşamlarında daha mutludurlar (Giddens, 2000; 557).

Yoğun rekabete dayalı enformasyon toplumlarının en temel özelliklerinden birisini kuşkusuz olağan üstü hızlı değişim oluşturmaktadır. Bundan dolayı yapılmakta olan işler ve üretilen mallar çeşitlenmekte sanayi toplumlarının homojenliğe ve standartlaşmaya dayanan yapıları da hızla çözülmektedir. İşletmeler daha esnek şekilde örgütlenme yoluna gitmektedirler (Bozkurt, 1996; 180). Örgüt yapıları da gittikçe merkezkaçlaşmakta bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde mekân kavramı da önemini yitirmektedir.

Toffler'a göre hiyerarşinin sessiz sedasız tasfiyesi, özellikle uzman kitlesinin sahneye girmesiyle tabandan tavana sıçramıştır. Eskiden bu uzman kişiler, işletme kararlarını kendi tekelinde bulunduran yöneticilerin yanında yalnızca birer danışman durumundayken bugün yöneticiler karar verme yetkisi üzerindeki tekelini elden kaçırmak üzeredirler (Toffler, 1996; 118). Bu durum bilgi işlerinin yapısından kaynaklanmaktadır. Bilgi işi planlamadan ayrı düşünülemez gibi, bilgi işçisi de planını kendisi yapabilmek zorundadır (Drucker, 1985; 33).

Black ve Lynch'te yaptıkları araştırmalara göre Toffler'ın yargısına benzer bir yargıya ulaşmışlardır. Buna göre, yeni ekonomi kısmen işletmelerin sermaye yatırımlarını özellikle enformasyon teknolojileri, yazılım ve donanımla arttırmaları olarak nitelenebilir. Ancak buna ek olarak, işletmelerin iş süreçlerine, büyüme ve yenilik fırsatlarını tanıma ve problem çözme konularında yönetici olmayan çalışanların dâhil edildiği uygulamalar da yeni ekonominin belirleyicisidir (Black ve Lynch, 2004; 97). Bunlar, iş yeri yenilikleri, takım çalışması, karar verme ve değişim mühendisliği gibi faaliyetlere iş gücünün katılımı ve kar paylaşımı gibi uygulamalardır. Araştırmacılar, yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarının verimlilik ve yüksek performansla ilişkili olduğunu bulgulamışlardır (Bkz: Black ve Lynch, 2004; 113–117).

Bilgi işlerinin rgtlenmesi Weberyen anlamda katı bürokratik ya da Taylorist yöntemlerle yapılabilmesi oldukça gctr. Bürokrasi ve hiyerarşi, yaratıcılık ve inisiyatifi öldürdüğü için rekabet yeteneğini sınırlamaktadır (Harvey ve Denton, 1999; 911). Bilindiği üzere bu yöntemler yaratıcılığı teşvik yerine çalışanlara standartlaştırılmış kitle üretiminin talimatlarını makine temposunda bıkmadan tekrar tekrar yapmayı emreden bir sistemdir. Buna karşılık yükselmekte olan enformasyon toplumunun en önemli niteliği olan bilgi üretiminin esas olduğu işleri, mal üretimini dikkate alınarak yapılan iş örgütlenmesi yöntemleriyle yapmak olanaksızdır (Bozkurt, 1996; 92–93). Tam aksine bireyin yaratıcılığını ortaya çıkaran esnek kurallar, üretim sürecinde daha fazla bireysel sorumluluk ve karar sürecine katılım gereklidir. Bu noktada bilgi çağının beraberinde getirdiği bilgi işlerinin sahipleri, bilgi işçilerinin özellikleri ve verimliliği için gereken şartların ne olduğuna bakıldığında konu daha yakından anlaşılacaktır.

Bilgi işçilerini diğer çalışan sınıflardan ayran pek çok özellikleri bulunmaktadır. Bilgi işçisinin bireyselliği son derece gcldr. İş hakkında çoğu zaman üstlerinden daha fazla bilgiye sahip olabilirler. Kolayca ikame edilemezler, bu nedenle pazarlık gcleri oldukça yüksektir (Bozkurt, 1996; 181). Bilgi işçileri her şeyden önce kuramsal ve görgül bilgileri hızla edinip uygulama yeteneğine sahip eğitimi yüksek

kişiler olmalıdır. Bu kişilerden beklenen nitelikler bilgi okuryazarı ve öğrenmeyi öğrenmiş bireyler olmalarıdır. Ayrıca yenilik ve yaratıcılık bu kişilerin temel nitelikleri arasında görülmektedir (Özer vd., 2004; 260).

Enformasyon toplumunun ortaya çıkardığı bu yeni işçi tipi bütün zamanını büroda ya da laboratuarda geçirmek zorunda değildir. Evde çalışmak elektronik devrimle birlikte çok kolay hale gelmiştir. Bu da yaşadığı yeri seçme konusunda büyük bir kolaylığı beraberinde getirmiştir (Mc Rae, 1997; 195–197).

Toffler, bilgi işçilerini, hiçbir örgütte bağlanmayan yeni bir örgüt insanının doğuşu olarak tanımlamıştır. Bu yeni örgüt insanı, örgütün sağladığı olanaklarla kurulan geçici topluluklar içinde yeteneklerini ve yaratıcı enerjisini kullanarak sorunları çözmeye isteklidir. Ayrıca, örgüte bağlılıktan çok mesleğinin geleceğine ve kendi benliğinin doyurulmasına bağlanmıştır (Toffler, 1996; 124). Enformasyon toplumunun yeni sorumluluğu bireyin inisiyatifini ödüllendirmektir (Naisbitt ve Aburdene, 1990; 308).

Reich'e göre bilgi işçilerini diğerlerinden ayıran önemli noktalar aşağıdaki gibidir (Özer vd., 2004; 260 içinde R. Reich 1991):

- Bilgi ve becerilerinin örgüt için verimlilik kaynağı olması,
- Örgüt için bir maliyet olmaktan çok yatırım olarak görülmeleri,
- Bilgilerinin onları potansiyel “girişimci” konumuna getirmesidir.

Drucker'a göre 20. yy.da şirketlerin en değerli varlığı üretim donanımıydı. Bu dönem yönetim anlayışının en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı ise el işçisinin verimliliğini elli kat arttırmaktı. 21. yy.da ise yönetimin birincil görevi bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini arttırmaktır. Çünkü 21. yy kurumlarının en değerli varlığı bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır (Drucker, 1985; 32; Drucker, 2000; 151).

1990'ların başlarından beri bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin sürekli gündemde kalan bir konu olması, dünyanın her tarafından iş dünyası üzerinde

araştırma yapanlar, danışmanlar ve medya ileri gelenlerince bilgi üretimi bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmüş ve gerek bilgi işçilerinin ihtiyaçlarına odaklanmak gerekse de sanayi sonrası bilgi ekonomisinin taleplerini karşılayacak bir öğrenme ortamının oluşturulması öğütlenmiştir (Von Krough vd., 2002; 13).

ABD çalışma eski bakanı Robert Reich bilginin ve öğrenmenin hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemini vurgulamak için “Geleceğin Şirketi” eserinde şöyle yazmıştır (Von Krough vd., 2002; 13 içinde: R.Reich, 1998; 138).

“İlk iyi fikrini hayata geçirmeyi başaracak bir şirket mi istiyorsunuz? Öyleyse öğrenmeye değer veren bir kültür oluşturun. Yeni ve daha büyük sorumluluklar almanızı sağlayacak bir kariyeriniz mi olsun istiyorsunuz? Öğrenme arzunuzu hiç yitirmeyin ve sürekli olarak öğrenmenize fırsat tanıyacak bir kuruluştaki çalışın.”

Tapscott’a göre bilgi işinin etkin yapılabilmesi için çalışanlar kesinlikle motive edilmeli, şirketine ve çalışma arkadaşlarına güven duymalı, takım hedeflerinin başarılmasına sadece uyma gereği değil gerçek anlamda bağlılığa sahip olmalıdır. Bu durum düşük ücretli, yabancılaşmış, kötü kullanılan çalışanlar tarafından başarılamayacak bir durumdur (Tapscott, 1999; 92).

Drucker da bilgi işçisinin verimliliğini belirleyen faktörleri sıralarken sürekli öğrenmenin üzerinde durmuştur. O’na göre bilgi işçisinin verimliliğini belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir (Drucker, 2000; 157–158).

- Bilgi işçisinin verimliliği “Görev nedir?” sorusunun sorulmasını gerektirir. Görev bir kez tanımlandıktan sonra gerekliliklerin çaresine bakılabilir. Bu durum da bilgi işçilerinin kendi başlarına yapabilecekleri bir şeydir.
- Bilgi işçisinin verimliliği kendi verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklenmesini gerektirir. Bilgi işçileri kendilerini yönetmek zorundadırlar. Özerklikleri olmak zorundadır.
- Sürekli yenilik, bilgi işçisinin işinin, görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.

- Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi ama aynı derecede sürekli öğretmeyi gerektirir.
- Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarıyla ilgilenmez. Kalite de en az o kadar önemlidir.
- Bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine maliyetten ziyade “varlık” olarak bakılmasını gerektirir. Bilgi işçisinin kurum için çalışmayı diğer tüm fırsatlara tercih etmesini gerektirir.

Bilgi işçilerinin verimliliğinin artırılmasında ve onlara gereken önemin verilmesi konusunda gerekli olan örgüt biçimi Senge’ye göre öğrenen örgüttür. Senge (1990)’ye göre, geleneksel kumanda ve kontrol yönetim sistemi zeki insanları motive etmede yeteneksizdir. Geleneksel bürokratik sistem en iyi çalışanlarının yeteneğini sindirebilir, şirket kurallarına uyması için yönlendirip, risk almalarını önleyebilir. Tersine etkin öğrenen örgüt, çalışanlarını değerli bir varlık olarak görür. Risk almalarını cesaretlendirir ve başarılarını ödüllendirir. Daha da önemlisi öğrenen örgüt çalışanlarına güven duyar. Çalışanlar ve yöneticiler ortak değerlere sahiptirler. Örgüt performansı hakkındaki enformasyon akışı geniş bir biçimde yayılır ve ödüller eşit olarak paylaşılır (Harvey ve Denton, 1999; 910 içinde: Senge, 1990).

Enformasyon toplumunda örgüt bireylerinin önemli özelliklerinden biri olarak görülen öğrenme ve enformasyon toplumunun bir gereği olarak görülen öğrenen örgüt, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi sürecidir. Öğrenen örgütlerin önemi, bireyler gibi örgütlerinde kendini geliştirmesini, öğrenmeyi yaşam boyu süren bir süreç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu da bilgi çağının önemli bir kavramı olan bilgi eskimesi kavramı ile mücadelede etkili olarak kullanılacak bir araçtır (Çelik, 1998; 115).

Drucker’a göre dünya ekonomisinde liderlik, bilgi işçisinin verimliliğini en sistematik ve en başarılı biçimde yükselten ülkelere ve sanayilere kayacaktır (Drucker, 2000; 173). Bu da örgütsel öğrenmenin her zamankinden daha fazla öneme sahip olacağını ortaya koymaktadır.

1.1.3. Yeni Ekonomi

Enformasyon toplumu, bilgiye dayalı ekonomi ya da bilişim teknolojilerinin etkisi üzerine vurgulanan dijital ekonomi kavramları yeni ekonomiyi işaret etmektedirler (Schmid, 2001; 44).

Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) sürükleyiciliğinde veya öncülüğünde ekonomilerin enflasyon sürecine girmeksizin yüksek bir ekonomik performans sağlaması olarak tanımlanan “Yeni Ekonomi” kavramı 1990’lı yıllarda özellikle ABD’de görülen ve bu ülke tarihindeki kesintisiz en uzun büyüme evresini tanımlamak için kullanılmaktadır(Saygılı, 2003; 98). Yeni ekonomi sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve internetin doğuşuyla birlikte, hem reel ekonomik, hem de finansal ekonomik yaşamda işlerin yapılma şeklini değiştirmiştir (Kayalı, 2004; 613).

Stiroh yeni ekonomiyi, 1990’ların sonlarına doğru artan rekabet baskısı, küreselleşme ve teknoloji güçlerinin, verimlilik artışı, işsizlik düşüşü ve enflasyonun düzenli hale gelmesi gibi sonuçları doğurması olarak tanımlamaktadır (Stiroh, 2001; 2).

Batı ekonomisi, üretimden, görünmez ya da taşınmaz varlıkların değerlendirilmesiyle ortaya çıkan hizmete doğru kaymaktadır. Bunun nedeni ise 1970’lerde popüler olarak kullanılmaya başlayan bilgisayarların, bugün ulaştığı noktayla birlikte enformasyonun depolanıp herkese transfer edilebilmesidir (Appelbaum ve Gallagher, 2000; 40).

Bosworth ve Triplett (2000), Centre for the Study of Living Standards (CSLS, 2000), Gordon (2000), Nordhaus (2000) ve van Ark (2000), bilişim teknolojilerinin çıktı ve verimlilik artışında daha dar bir tanımlamayla temel kaynak olduğunu iddia etmektedirler. Mandel (1998a) ve OECD (2000a), bilişim teknolojileri temasını genişleterek, yeniliğin, Ar-Ge’nin, risk sermayesinin belirleyici olduğunu ifade eder. Summers (2000b) ise bu durumu, fiziksel malların üretiminden bilginin üretimine

geçişini içeren kökten bir değişim olarak tanımlar (Bkz, Stiroh, 2002; 2–3 içinde: Bosworth ve Triplett (2000), (CSLS, 2000), Gordon (2000), Nordhaus (2000), van Ark (2000), Mandel (1998a), OECD (2000a), Summers (2000b)).

Daveri'ye göre de enformasyon ekonomisi olarak adlandırılan süreç bilgi ve iletişim teknolojilerinin yayılımının artışı ile birleştirilebilir. Bilişim teknolojilerinin yayılımı, evlerden işletmelere ve devlete kadar ekonominin her cephesinde bilişimle ilgili mal ve hizmetlere bağlı artışında GSMH' de yükselen harcamalardan görülebilmektedir (Daveri, 2002; 347).

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte 90'ların başından itibaren iyice belirginleşen yeni ekonomik yapılanma gözlemlenmektedir. Elektronik ve iletişim alanında ortaya çıkan gelişmeler, gittikçe artan küreselleşme, teknolojik gelişmeleri hızlandıran Ar-Ge çalışmaları, çalışan profiline yaşanan değişimler yeni ekonominin ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli değişkenlerdir (Kırçova, 2001; 5 içinde: www.businessweek.com/1997/46/b3553084.htm).

Yeni ekonomide beşeri sermaye ve ağa dayalı bilgi, zenginlik yaratmanın temelidir. Bilgi, enformasyon çağında ekonomik rantın temel kaynağıdır. Bununla da kalmayıp uluslar arası ekonomide rekabet etmek rakiplerden daha hızlı bilgi yaratmaya bağlıdır. Ancak bu değişimi anlayabilen işletmeler hayatta kalmaya devam edebileceklerdir (Spender ve Grant, 1996; 5; Tapscott, 1999; 89; Maskell ve Malmberg, 1999; 167 içinde: Porter, 1990, Patchell, 1993). Toffler'a göre de yeni servet yaratma sistemi, veri, enformasyon ve bilgi değiş tokuşuna bağlı olup hiç bilgi değiş tokuşu olmazsa hiç servet yaratılamamaktadır (Toffler, 1992; 252).

Bilgi çağının ekonomik sistemi (Erkan ve Erkan, 2004; 362);

- Sistem boyutu öne çıkarıldığında Ağ sistemi veya “Ağ ekonomisi”,
- Temel üretim faktörü ve bilgi sektörünün belirlediği yapısal boyut öne çıkarıldığında “Bilgi ekonomisi” ve

- Bilgi toplumunun süreç dinamiği öne çıkarıldığında, “Yenilikçi Ekonomi” kavramlarının kullanılması ile ifade edilebilir.

1990’lı yıllar ortasında OECD ülkelerinde bilgiye dayalı ekonominin özel kesim katma değeri içerisindeki payının yüzde 50’yi aştığı, bu oranın ABD, Japonya ve Almanya’da sırasıyla yüzde 55, 59 ve 52 dolaylarında olduğu tahmin edilmektedir (OECD, 1999). Bilgiye dayalı ekonominin büyüklüğü içerisinde iletişim, bankacılık, sigortacılık, müşavirlik, eğitim ve sağlık gibi bilgi yoğun hizmet sektörleri önemli bir paya sahiptir. OECD ülkelerinde, ortalama olarak, bilgi yoğun hizmet sektörlerinin bilgi ekonomisi içerisindeki payı 1994 yılı itibarıyla yaklaşık yüzde 80 dolayında olup bu oran özellikle ABD, Almanya ve İngiltere gibi büyük ekonomilerde yüksek düzeydedir (Saygılı, 2003; 9).

Castells’in da belirttiği gibi bilgi yalnızca enformasyon toplumunda kritik bir konumda değildir. Aksine tüm toplumların merkezinde yer alan vazgeçilmez bir unsurdur (Castells, 2000; 10). Aynı şekilde bilgi tüm ekonomik sistemlerin temelinde yer almaktadır. Bilgiye dayanmayan bir toplumsal ve ekonomik sistem söz konusu olamaz. O halde gelişmekte olan yeni ekonomiye bilgi ekonomisi denmesinin nedeni bilginin ekonomik üretim faktörleri içine birincil önceliğe sahip olması ve bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bilginin üretim ve kullanımındaki artıştır (İnceler Sarıhan, 1998; 168; Buğra, 2002; 85; Aktan ve Vural, 2004;150).

Aynı şekilde, bilgi örgütsel başarı için de her zaman önemli olmuştur. Bununla birlikte dinamik küresel ekonomide, ekonomik yaşayabilirliğin anahtarı sürekli yeniliğin olduğu, ürün ve hizmetlerde bilgi yoğunluğunun arttığı, örgüt biçimlerinde esneklik, bazen sanallık ve örgüt faaliyetlerinin bütünleştirilmesinde gelişmiş teknolojilerden yararlandığı günümüzde bilgi en önemli örgütsel kaynak pozisyonuna ulaşmıştır (Graham, 2003; 7).

Buna göre bilgi ekonomisi, bilgi ve öğrenme yoğun ilişkilere katılan örgüt ve bireylerin sosyoekonomik durumlarının olumlu yönde etkilendiği, fırsatları değerlendirmenin ve belirli yeteneklere sahip olmanın önem kazandığı, öğrenme ve

değişime dayalı birikimler tarafından yönlendirilen bir ağlar zinciri olarak tanımlanabilir (Aktan ve Vural, 2004; 159).

Yeni ekonomi kavramı insan, örgüt, işletme ve kurumların ve devletlerin bilgiye bakış açısı ve onu kullanımındaki yaklaşımıyla yakından ilişkilidir. Teknolojik yeniliklerle birlikte oluşan yeni iş modelleri yeni işletme kültürlerinin doğmasına yol açmıştır (Kırçova, 2001; 6).

İktisat yazınına bakıldığında sermaye birikimi merkezli klasik ve Keynezyen büyüme kuramlarının yeni ekonomiye ait gelişmelerle birlikte Schumpeter ve Solow'un işaret ettikleri teknolojik bilgi birikimi ve ekonomik kalkınma çizgisine doğru saptığı görülmektedir. Schumpeter (1943 ve 1983)'in kalkınma kuramında "başkalarının düşünemediği şeyleri düşünen ve bunları izleyerek yenilikler geliştiren girişimci tipi" söz konusudur. Bu girişimcinin temel özelliği, sermaye kaynaklarından ziyade fikirler ve bu fikirlerin yol açtığı yeni üretim teknikleri, ürünler, üretim örgütlenme biçimleri, hammadde kaynakları ve pazarlarıdır. Üretim sürecini dönüştüren bu yeniliklerin kaynağı ise temel araştırmalar vasıtasıyla elde edilen saf bilgi üretimidir. Solow (1957) ise büyüme kaynakları ile ilgili yaptığı ekonometrik analizde, 1909–1949 yılları arasında Amerika'da kişi başına üretimin iki kat artmış olduğu gözleminden yola çıkarak, sermaye birikiminin bu artışın ancak sekizde biri olduğunu geri kalanın ise teknolojik bilgi birikimine bağlı olduğunu göstermiştir (Buğra, 2002; 87 içinde: Schumpeter, 1943 ve 1983; Solow, 1957) .

Denison (1962) tarafından Amerikan ekonomisinin yüzyılın başından beri elde ettiği büyüme hakkında yapılan çalışmanın sonucunda ise GSMH' deki artışın yalnızca yaklaşık %40'ının geleneksel sermaye ve emekle açıklanabileceği, geri kalanın ise tahminen eğitim, bilim, teknoloji, girişimcilik ve yönetim becerilerinin önemli bir rol oynadıkları, karmaşık öğeler bütününden oluşan "kalıtsal etkenler" e dayandırılmaktadır (King, 1999; 90 içinde: Denison, 1962).

İktisat yazınında bulunan bu ve benzeri çalışmalar büyüme ve değer yaratma için artık klasik unsurların yeterli olmadığını ortaya koyarak bilginin üretim faktörü olarak ne denli önemli hale geldiğine işaret etmektedir.

Yeni ekonomik yapılanmada ekonominin üçlü sacayağı olarak nitelendirilen üretim, tüketim, dağıtım ilişkileri ve ekonomik yapının tümü bilgi temeli üzerine yapılanmış ve bilgi temel üretim faktörü haline gelmiştir (Sarıhan, 1998;164).

Bilgi ekonomisinde işletmelerin en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil, bilgi ve beşeri sermayedir. Bilginin üretimi ve mal olarak kullanımı, yenilik ve icatlar yeni ekonomide servet oluşturmanın temel belirleyicileridirler. İşletme ve sanayilerin başarılı olabilmesi yenilik ve icatlarda bulunmalarına, yeni ürünler geliştirmelerine, yeni hizmetler sunmalarına ve ürünlerinde bilgi yoğunluğunu arttırmalarına bağlıdır (Aktan ve Vural, 2004; 151). Aşağıdaki tabloda eski ekonomi ve yeni ekonomi arasındaki farklılıklar özetlenmektedir.

Tablo 8: Yeni Ekonomi İle Eski Ekonomi Arasındaki Farklılıklar

Değişim unsuru	Eski ekonomi	Yeni ekonomi
<i>Üretim ve rekabet alanı</i>	Ulusal	Küresel
<i>Örgüt türü</i>	Hiyerarşik- bürokratik	Ağ örgüsü şebeke, bilgi temelli öğrenen örgütler
<i>Üretim örgütlenmesi</i>	Kitlesel üretim, ölçek ekonomisi	Tam zamanında esnek üretim, kapsam ekonomisi
<i>Büyüme belirleyen faktör</i>	Sermaye işgücü	Yenilik, icatlar ve bilgi
<i>Teknolojiyi belirleyen faktör</i>	Makineleşme, bilgi işe uygulanması	Dijitalleşme, bilginin bilgiye uygulanması
<i>Karşılaştırmalı üstünlüğün kaynağı</i>	Ölçek ekonomileri, düşük maliyet	Kapsam ekonomileri, kalite, yenilik
<i>Ar-Ge' ye verilen önem</i>	Düşük, orta,	Yüksek,
<i>Diğer işletmelerle ilişkiler</i>	Tek başına hareket etme	İşbirliği, ortaklık, sinerji, birleşme
<i>İşgücü politikasının amacı</i>	Tam istihdam	Yüksek reel ücret
<i>Gerekli eğitim</i>	Mesleki diplomaya yönelik	Yaşam boyu öğrenim
<i>İstihdamın doğası</i>	İstikrarlı	Risk ve fırsatlarla dolu
<i>Regülasyonlar</i>	Kumanda ve kontrol	Piyasa araçlarına dayalı esnek
<i>Beşeri sermaye</i>	Üretim odaklı	Müşteri odaklı
<i>İşgücü</i>	Önemli	Daha az önemli
<i>İşgücünün yapısı</i>	Kalifiye değil veya belirli bir alanda uzman, kol ve makine gücüne dayalı işçilik	Bilgi, tecrübe ve çok yönlü beceri sahibi, yenilikçi, yaratıcı, zihin işçiliği
<i>Varlıklar</i>	Maddi varlıklar görece önemli	Maddi olmayan varlıklar daha önemli
<i>Sektörel yapı</i>	Üçlü sektör (Tarım, sanayi ve hizmet)	Hizmet sektörü ağırlıklı ve bilgiye dayalı yeni sektörler (Bilişim sektörü)
<i>Temel üretim faktörleri</i>	Emek, sermaye, hammadde	Bilgi birincil üretim faktörü

(Kaynak: Aktan ve Vural, 2004; 151 ve Sarıhan, 1998; 170 içinde: İnceler, 1997'den uyarlanmıştır.)

Castells'a göre yeni ekonominin üç temel niteliği vardır. Bunlar; enformasyonellik, küresellik ve ağa dayalıdır (Castells, 2000;15). Enformasyonellik, rekabet edebilirliği tüm ekonomik sistemlerde bilgi yaratma sürecinin ve enformasyon yönetiminin belirlemesidir. Küresellik; ülkeler arasındaki sınırları aşan toplumsal politik ve ekonomik bağların her bir ülkede yaşayanların kaderini etkilemesi ya da dünya toplumunda artan karşılıklı bağımlılıktır (Giddens, 2000;67). Son olarak ağa

dayalılık, bilgi ve iletişim teknolojileriyle özellikle internetle birlikte kurulan etkileşim ağları ile küçük işletmelerin birbirlerine bağlanmaları, iş yaşamının değişiklik göstermesi, ticaret hayatının değişmesi ve daha elektronik tabana kaymasıdır.

Yeni ekonomi ya da bilgi ekonomisiyle birlikte dünyadaki ekonomik hayat, ticaret hayatı, işletme modelleri ve iş yapma biçimleri sürekli olarak yenilenmektedir. Yeni ekonomiyle birlikte aslında genel kabul görmüş amaçlarda; kar, yaşayabilirlik, etkinlik ve verimlilik gibi, bir değişiklik söz konusu olmayıp daha çok iş yapma yol ve yöntemlerinde değişimler yaşanmıştır (Özmen, 2003; 4–5). Bilgi teknolojileri ve enformatik sistemler (bilgiyi sağlama, depolama, işleme, sunma ve paylaşma süreçlerini kısmen ya da tümüyle BT destekli yerine getiren sistemler) aracılığıyla e-iş, e-çalışma, e-ticaret, e-öğrenme gibi süreçler ön plana çıkmıştır (Tekman, 2002; 266). Yeni teknolojik gelişmeler işletmelere iş süreçlerinde maliyeti düşürme ve verimliliği artırma amaçlarına ulaşma olasılığını arttırmaktadır. Yeni ekonomiyle birlikte işletmeler teknolojinin getirdiği yeniliklerden daha fazla yararlanmak için birer elektronik işletmeye dönüşüme çabası içindedirler. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler eskiden zor olan birçok işlemi olanaklı hale getirmektedir. Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki bu çarpıcı ilerlemeler ve süratli yayılma eğilimi sonucunda günümüz ekonomisi “dijital ekonomi” olarak adlandırıldığı görülmektedir (Özmen, 2003; 4–5; Tekman, 2002; 266; Bozkurt, 1996; 30–31;).

Yeni ekonomide ortaya çıkan iş kuralları Özmen’e göre aşağıdaki gibidir (Özmen, 2003; 7):

- Zaman ve hız boyutları değişmektedir.
- İş süreçleri arasındaki süre kısalmaktadır.
- İstekler eş zamanlı (real time) olarak karşılanmaktadır.
- Mekân mesafe boyutu değişmekte ve ağlarla kurulan bağlantılar sayesinde mekânın önemi azalmaktadır.

- Eski ekonomide az bulunan daha değerliken yeni ekonomide değer az olanla değil bol olanla yaratılmaktadır.

Yeni ekonominin özellikleri, Tapscott (1996) ve Tapscott ve Agnew (1999) tarafından şöyle sıralanmaktadır (Tapscott ve Agnew, 1999; 35; Karalar ve Ersoy, 2003; 287 içinde: Tapscott, 1996):

- **Bilginin temel üretim kaynağı olması;** ekonomik faaliyetlerde bilgi temel varlıktır ve artık kıt kaynakların dönüşümü olarak değil iletişim ve bilgi bolluğu ile sağlanmaktadır. Bilişim teknolojileri, bir ekonominin bilgi tabanlı olmasını olanaklı kılmaktadır. Bilgi ekonomisinde, bilginin oluşturulması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine aittir. Bilgi ekonomisinde işletmelerin en önemli kaynakları, klasik üretim öğeleri değil beyin gücüdür.
- **Dijitalleşme;** yeni ekonomide bilgiler, tümüyle 1 ve 0'dan oluşan veri formatlarında iletilmektedir. Günümüzde her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje veya türleri şeklinde bilgisayarlar tarafından iletilmektedir. Dolayısıyla büyük miktarlarda bilgi, son derece hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılara ulaşmaktadır.
- **Sanallık;** Bilginin analogtan dijitale dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesini sağlamaktadır. Sanallaşma, ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri değiştirmektedir.
- **Molekülerleşme;** Eski büyük işletme yapıları ayrışmakta; dinamik birey ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet tabanlı gruplar halinde yeniden oluşmaktadır. Burada bir dönüşüm söz konusudur. Yeni işletmeler moleküler yapıdadır ve birey tabanlı kuruluşlardır.
- **İletişim ağlarına dayanma;** Yeni ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik

ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gerçekleşen kayma, işletme yaşamında önemli değişikliklere yol açmıştır.

- **Aracıların azalması;** Üretici ile müşteri arasındaki aracılar, dijital iletişim ağları nedeniyle ortadan kalkmaktadır. Aracı işletmelerin sürekliliği, bu işletmelerin değer üretmedeki başarısına bağlıdır.
- **İletişim sektörü;** Sanayi ekonomisinde otomotiv ana sektör iken; yeni ekonomide baskın sektör, başka tüm sektörlerin etkinliğinin artmasını mümkün kılan bilgisayar teknolojileri ve iletişim imkânlarının bütünleşmesiyle oluşan sektördür.
- **Yenilik;** Yeni ekonominin önemli kurallarından biri, planlı bir biçimde ürün eskitmedir. Başka bir deyişle ürünün işletmenin kendisi tarafından modasının geçirilmesidir. Yenilik yapma günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörüdür.
- **Üretici ve tüketici bütünleşmesi;** Kitlesele üretimini yerini büyük ölçüde müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına göre özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Aslında, yeni ekonomide tüketiciler üretim sürecine katkıda bulunabilmektedirler. Özellikle kullanılan yeni bilişim teknolojileri, müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına imkân sağlamaktadır.
- **Hız;** Dijital veriler üzerinde kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve ekonomik faaliyetler açısından hız anahtar bir değişkendir. Ürün yaşam eğrisi gittikçe kısalmaktadır. Elektronik veri değişimi (EDI), işletmenin dış çevresiyle eş zamanlı bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan güçlü bir sistemdir. Günümüzde web tabanlı etkileşimli ortamlar EDI'nin yerini almaktadır.

- **Küreselleşme;** İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra ekonomik duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni ekonominin yükselişyle ilgilidir. Artık tek dünya ekonomisinden söz edilmektedir.
- **Toplumsal sorunlarda farklılaşma;** Yeni bir ekonominin eşliğinde güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş yaşamı kalitesi ve demokratik yaşamın geleceği gibi bazı sorunları da beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı da görülmektedir. Çalışma yaşamındaki bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilememeleri veya gereken bilgi yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların yaşam standartlarındaki azalmalar, önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi çağıyla birlikte sürekli gelişme ve değişime neden olan sürecin yol açtığı yeni rekabet ortamında hız, maliyet, kalite ve teknolojik yenilik gibi unsurların önem kazanmasıyla birlikte işletmeler de bunlara ulaşmayı kolaylaştırıcı yeni yönetim tarzları ve örgüt modellerini kullanmaya başlamışlardır. Daha merkezkaç yapılar, örgüt basamaklarında azalma ya da yassılaşma, outsourcing uygulamaları, değişim mühendisliği ve benchmarking uygulamaları, hem yerel hem küresel davranış biçimleri bu değişim sonucunda örgütlerde sıkça görülmeye başlanmıştır (Kırçova, 2001; 9).

Özellikle de bilginin üretim faktörleri içindeki yerinin iyice belirginleşmesiyle bilgi temelli örgütler gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütlerde bilgi teknolojilerinin daha etkin olarak kullanılmaya başlanmasıyla sürekli öğrenen ve kendini yenileyen örgüt modeline doğru bir yönelme söz konusu olmaktadır (Sarıhan, 1998; 192).

Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde ortaya çıkan yeni iş örgütlenmelerinin temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Kelleci, 2003; 15–16):

- Asıl yetkinlik alanlarına (core competence areas) yönelme,

- Üretimde ve çalışma koşullarında esneklik (Kelleci, 2003; 15 içinde: OECD, 2001c: 73),
- Öğrenen örgütler/ işletmeler,
- Personel destekleme uygulamaları: kar paylaşımı ve iş güvenliği (Kelleci, 2003; 15 içinde: Copelli ve Rogoushy, 1994:208),
- İşletmeler-tüketici-tedarikçiler arasındaki ağ tarzı örgütlenmeler,
- İşletmeler arası yatay ilişkiler (1- Nihai bir ürünün veya hizmetin bir bölümünün başka işletmelere yaptırılması (subcontracting), 2-Kafeterya, temizlik, ulaşım gibi destek hizmetlerin satın alınması (outsourcing)),
- Teknolojinin etkin kullanımına artan vurgu,
- Hiyerarşilerin gittikçe azalması, yatay iletişim ve ilişkilere artan vurgu yapılması,
- Bilginin işletmelerdeki tüm düzeylerde toplanması ve kullanılması,
- Karar verme modeli olarak hiyerarşik karar modellerine daha az vurgu yapılması,
- Daha eğitimli işgücü,
- Küçük, otonom çalışma gruplarının daha da yaygınlaşması ve çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi,
- Çalışanların çok sayıda beceriye sahip olmaları ve artan işçi rotasyonu (Kelleci, 2003; 16 içinde: OECD, 1998a:273),
- Diğer işletmelerle stratejik ortaklıklar kurmak ve
- Küresel düzeyde organize olmak (Kelleci, 2003; 16 içinde: Townsend ve diğerleri, 2001:279).

Yeni ekonomide başarılı olmak isteyen işletmeler yalnızca veri ve enformasyonları değil bilgiyi yönetmek zorunda olacaklardır. Dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri çok yakından takip etmeleri, faaliyette buldukları sanayiye, pazarı çok iyi analiz etmeleri ve değişimleri anında yakalamaları gerekmektedir. Bu durum işletmelerin gittikçe daha fazla etkin bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeye başvuracakları anlamına gelmektedir (Tapscott, 1999; 97; Sarihan, 1998; 194–195).

Bir örgüt, karlarını en üst düzeye çıkarmak ve şirket değerinin yaratılmasını hızlandırmak için örgütsel öğrenmeyi ve böylece bilgi sermayesinin artışı hızlandırmalıdır. Bir örgütün bilgi ekonomisindeki varlığını ve başarısını sürdürmesi için bilginin anlamını ve önemini düşünmesi, bilgi elde etmede, yaratmada, paylaşmada ve uygulamada hızlı hareket etmesi gerekir (Barutçugil, 2002; 40).

Sonuç olarak, yeni ekonomi ya da bilgi ekonomisinde özellikle hızlı teknolojik ve ekonomik gelişmelerden dolayı, değişimi sezebilmek, yeni ortama uyum sağlayabilmek ve yeni iş uygulamaları yaratabilme rekabet üstünlüğü açısından son derece önemlidir. Örgütlerde her düzeyde öğrenme yalnızca bu hedefleri başarabilmede bir üstünlük olmayıp uzun dönemli rekabet avantajı için bir zorunluluktur (Sarıhan, 1998; 232 içinde: Howard, 1993).

1.1.4. Kaynak Temelli Görüşten Bilgi Temelli Görüşe Geçiş ve Örgütsel Öğrenme

Kaynak temelli görüş, stratejik yönetim alanındaki çalışmalarda işletmenin rekabetçi avantajı için geliştirilmiş bir çerçevedir. Bu yaklaşım işletmeye karmaşık, maddi olmayan, dinamik, eşsiz kaynakların toplanmasını gerektirir. İşletme birçok kaynak yığına sahip olabilir. Ancak bu durum başarı için garanti değildir. Rekabetçi avantaj; ayırıcı, üstün kaynak ve kabiliyetlere rakiplere nazaran daha fazla sahip olmak veya kontrol edebilmekle oluşmaktadır (Barney, 1991, 101; Mahoney ve Pandian, 1992; 363; Peteraf, 1993; 179; Teece vd., 1997; 513; Nonaka ve Toyama, 2003; 4; Suarez vd., 2001; 37-38 içinde: Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991).

Kaynak temelli yaklaşıma göre işletme kaynaklarının özellikleri; değerli, nadir, taklidi zor, dayanıklı, maddi olmayan, alışılmadık, alış veriş yapılamayan, diğer kaynaklarca ikame edilemez ve tek kelimeyle “eşsiz” olmalıdır. (Barney, 1991; 105 Mahoney ve Pandian, 1992; 364; Peteraf, 1993; 180; Oliver, 1997; 698; Bharadwaj, 2000; 171, içinde: Conner, 1991; Schulze, 1992).

Kaynak temelli yaklaşım, kaynak ve yeteneklerin analiz edilerek şirketin eşsiz kaynaklarıyla rekabet avantajı sağlayacağını öne sürerek, Porter'ın (1990) ortaya atmış olduğu ürün-pazar pozisyonlarını temel alan, çevresel analizi vurgulayan, şirketin rekabet avantajının sanayideki yapılanma ile sağlanacağı konumlanma yaklaşımının tersi bir özellik gösterir (Barney, 1991; 100; Dunphy vd., 1997; 237; Nonaka ve Toyoma, 2003; 4 içinde: Porter, 1990; Dervişoğlu, 2004; 69, içinde: Probst, 1996).

Bilgi temelli görüş ise kaynak temelli görüşün doğal gelişim sürecinde oluşmuş bir akımdır. İşletme kuramında, işletme heterojen bilgiye dayalı varlıklar olarak kavramsallaştırılmaktadır. Buna göre bilgi işletmenin en önemli stratejik kaynağıdır ve işletmenin kabiliyet setini yönlendirerek büyüme ve yaşama şansını artırır (Kogut ve Zander, 1992; 384; Foss, 1996; 470; Grant, 1996; 110; Nonaka ve Toyama, 2003; 2). Conner ve Prahalad'a göre, bilgi temelli görüş, kaynak temelli görüşün özünü oluşturmaktadır. Stratejik yönetimdeki kaynak temelli yazınının merkezi teması, rekabette bilginin en temel avantaj kaynağı olduğudur (Conner ve Prahalad, 1996; 477). Bilgi temelli yaklaşımda, bu çok önemli stratejik kaynak olan bilgiyi, örgütün nasıl oluşturup, elde edip, koruyup, transfer edeceği analiz edilir (Suarez vd.2001; 39). Bilgi temelli yaklaşımda işletme sosyal bilgi sistemi olarak düşünülür ve öğrenme rekabetçi olarak yaşayabilmenin aracı olarak görülür. Kaynak temelli yaklaşımda tüm kaynaklar önemli iken bilgi temelli yaklaşımda en önemli stratejik kaynak olarak entelektüel sermayeye odaklanılır (Graham, 2003; 7).

Stratejik yönetimde işletmelerin birbirinden farklı performanslar elde etmelerinin nedeni olarak sahip oldukları kaynaklar gösterilir. Kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Peteraf, 1993) ve bilgi yönetimi yaklaşımları (Grant, 1996), işletme performanslarının farklılaşmasının temelinde bilgi ve kabiliyetlerin olduğunu ileri sürer (Helfat ve Raubitschek, 2000; 961; Pan ve Leidner, 2003; 72). Ayırıcı bilgi üstünlüğüne sahip işletmeler geleneksel kaynak ve yeteneklerini de yeni ve ayırıcı biçimlerde birleştirip, koordine ederek kendi müşterileri için, rakiplerden daha üstün değer yaratabilirler (Zack, 1999; 128).

Bilgi çağı olarak birçok gelecek bilimci tarafından adlandırılan bu çağda “örgütsel bilgi ile ilgili kabiliyetler” rekabetçi üstünlüğün temel kaynaklarıdır. İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşabilmesi için gerekli kaynakların araştırıldığı birçok çalışmaya göre “örgütsel öğrenme” bu kaynaklar arasındadır (Teece vd., 1997; 518; Hoskinson vd., 1999; 439; Özer vd., 2004; 256). Çevrenin dinamik karakteri gereği, örgütlerin değişime karşı dengeli halde yaşayabilmesi gittikçe zorlaşmaktadır (Bergman vd., 2004; 64). Değişimi cevaplayabilme adına stratejik yönetimde yapılan tartışma ve analizlerde, yönetsel ve örgütsel bilgi ve öğrenme yeteneği giderek daha merkezi konuma gelmektedir. Bu durum kaynak temelli olan örgütlerin giderek bilgi temelli örgütlere dönüşmesine zemin hazırlamaktadır (Spender ve Grant, 1996; 5; Özer vd., 2004; 256). Bilgi yaratma ve paylaşılması vasıtasıyla öğrenme, özellikle bilgi temelli örgütler için çok önemli bir faktör haline gelmektedir (Bergman vd., 2004; 64).

Peteraf’a göre eşsiz kaynaklara sahip olan işletmeler diğerlerinden daha yüksek oranda getiri elde edebileceklerdir (Peteraf, 1993; 180). Değerli ve az bulunur kaynakların sürdürülebilir rekabet avantaj kaynağı olabilmeleri için kolayca taklit edilememeleri gereklidir. Bu noktada kabiliyetler kaynaklara göre taklidinin daha zor olduğu işletme varlıkları olarak görülebilir. Çünkü bu kabiliyetler, işletmenin geçmiş deneyim ve ilişkileri sonucunda oluşmuştur. Barney (1991) ‘ye göre, işletmelerin geçmiş deneyimleri ve kurmuş olduğu ilişkiler, yalnızca ait olduğu işletme tarafından değer haline getirilebilir. Ayrıca işletme kaynaklarının örgüt kültürü ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi daha çok insan ilişkilerine dayanması ve bir kabiliyetin neden ve sonucu arasındaki ilişkiye dayanan nedensel belirsizlik bu kaynaklarının taklit edilebilirliğini güçleştirmektedir (Barney, 1991; 108; Koçak, 2005; 184). Bu noktada sürekli rekabet avantajı sağlayıp değişen koşullara uyabilir nitelikteki dinamik yeteneklerin önemi açığa çıkmaktadır.

Koçak ve çalışma arkadaşlarına göre, öğrenme ve deneyim sonucunda oluşan ve ilişki temele dayanan kabiliyetler, kaynak temelli yaklaşımın en önemli kaynağıdır (Koçak vd., 2005; 182). Kaynak temelli yaklaşım ve örgütsel öğrenme, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynak ve kabiliyetlerin tanınması ve geliştirilmesini sağlaması

nedeniyle birbirleriyle ilişkilidir. Örgütsel öğrenme, taşınmaz kaynakları arttırarak, işletmenin kullanacağı biçimde olanaklı stratejilere dönüştürür (Huber, 1991, Uhlenbruck vd., 2003; 262) .

Dinamik yetenekler işletmelerin yeni ürün ve süreçlerle tanışmasını ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştırmada önemli rol oynarlar. Öğrenme sistemleri burada devreye girerek dinamik yetenekleri oluşturur (Helfat ve Raubitschek, 2000; 974; Eisenhardt ve Martin, 2000; 1114; Winter, 2003; 994; Uhlenbruck vd., 2003; 261).

Kaynak temelli stratejik paradigma ile örgütsel öğrenme ilişkilendirildiğinde, öğrenen örgüt pazardaki rekabet üstünlüğü sağlamak için öz yeteneklerin geliştirildiği yerdir. Bu yetenekler öğrenen örgüt yazınında genellikle ihmal edilen teknik yeteneklerle, seçilen stratejileri gerçekleştirebilmek ve değişimi sağlamak için gerekli olan yönetsel yetenekleri içermektedir (Dunphy vd, 1997; 238).

Kaynak-bilgi temelli yaklaşımla ortaya çıkan, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliklere sahip bilgi örgütsel öğrenme süreciyle desteklenmelidir. Burada bilginin karmaşıklığı, kodlanıp anlaşılır şekle dönüştürülmesi, insanların değer ve alışkanlıklarına yansıtılması gerekmektedir (Dervişoğlu, 2004;72 içinde: Probst, 1996; 241–242). Bilginin nasıl sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olmasının nedeni, karmaşık örgütsel rutinler ve geçmiş deneyimlerce geliştirilen, spesifik ve örtük bilgiye bağlı olmasıdır. Bu bilgi türü eşsizdir ve taklit edilebilmesi zordur. Geleneksel kaynaklar gibi kolaylıkla satın alınamaz. Benzer bilgilere sahip olmak benzer deneyimleri yaşamaya bağlıdır (Zack, 1999; 128).

Kaynak temelli- bilgi temelli görüşle örgütsel öğrenmenin birleştirilmesi konusu ise yeni olmayıp Penrose (1959)'un çalışmalarında “kuram, öğrenme kuramıdır” denilerek ortaya konulmuştur (Mahoney, 1995; 96 içinde: Penrose, 1959). Örgütsel öğrenme sıklıkla işletme kaynaklarının etkin bir şekilde geliştirilmesi için gereklilik olarak düşünülür. Örgütsel öğrenme bilgi edinmenin anahtarıdır (Uhlenbruck vd., 2003; 261). Mahoney (1995), çalışmasında davranışsal ve bilişsel mantıkla,

ekonomik mantığı birleştirip bütüncül (holistik) bir yaklaşımla, örgütsel öğrenme ve kaynak temelli yaklaşımı bütünleştirilmesinin görülemez ya da maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli olduğunu iddia etmektedir (Mahoney, 1995; 91). Yine Mahoney'ye göre 90'ların başlarından itibaren stratejik yönetim araştırmaların baskın teması olan örgütsel kabiliyetlere paralel olarak, en kritik öz yetenek, paylaşılan anlamların değişim süreci olan örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı ve işletmenin kaynak dönüşüm faaliyetlerini yöneten meta-beceri, ya da meta-yetenek olarak düşünülebilir. (Mahoney, 1995; 94–95 içinde: Senge ve Sterman, 1991). O'na göre kaynaklar ve zihinsel modeller, birbirleriyle yakından ilişkili heterojen işletme kaynaklarıdır (Mahoney, 1995; 97).

Spender (1992) da kaynak-öğrenme yaklaşımını, kaynak temelli kuramda önemli bir ilerleme olarak görmektedir. Mahoney'ye göre, kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajı için kaynak kriterlerini sağlayabilir ancak örgütsel öğrenme kuramı, kaynakların kullanımında öğrenme sürecinden nasıl yararlanılabileceğini gösterebilir (Mahoney, 1995; 98, içinde: Spender, 1992). Aşağıdaki tabloda kaynak temelli kuram ve örgütsel öğrenmenin bütüncül bir bakış açısıyla birleştirilip nasıl kullanılabileceği özetlenmeye çalışılmıştır. Buna göre nadir, taklit edilemez, değerli ve ikame edilemez özelliği ile heterojen örgüt kaynaklarının yanına eklenebilecek yöneticilerin zihinsel modellerini sorgulatan, örgütsel yeteneklerin eklenmesi daha doğrusu ayrılmaz ikizmiş gibi görülmesiyle elde edilen avantaj çok daha önemli olacaktır. Bilgi ve öğrenmeye yoğunlaşmak aynı zamanda kaynak oluşumunu kolaylaştırıcı bir özellik taşıırken bunun yanında sürdürülebilirliği de temin eder. Yöneticiler kararlarında yardımcı olabilecek bilgiyi, senaryo analizlerinde, planlama faaliyetlerinde; işletmenin öğrenme ve yeni bilgi yeteneklerinden ve işletmenin öz teknolojik bilgisinden alabilir (Helfat ve Raubitschek, 2000; 976).

Tablo 9: İşletme Kaynak-Öğrenme Kuramı

Kaynak temelli kuram	Kaynak-öğrenme kuramı
Rantlar heterojen kaynaklardan sağlanır.	Rantlar, ikiz olan heterojen kaynaklar ve zihinsel modellerden sağlanır.
Rantlara, enformasyon asimetrisi ya da şans yoluyla daha iyi kaynakların toplanmasıyla ulaşılır.	Yönetmel beceriler ve diğler işletme kaynaklarının birleştirilmesiyle rantlar üretilir.
Kaynaklar işletmenin stratejisini belirlemelidir.	Kaynaklar ve kabiliyetler stratejinin sürücüsü olarak hizmet etmelidir.
Yönetmek, kaynakların toplanmasını ve kullanılmasını içerir.	Yönetmek, sürekli rekabete dâhil olunan heterojen işletme kaynaklarını kullanan yöneticilerin heterojen zihinsel modellerindeki keşif prosedürünü içerir.

(**Kaynak:** Mahoney, 1995; 97’den uyarlanmıştır.)

Örgütün çevresindeki değışimlerle başa çıkmasının temeli olan örgütsel uyum, stratejik yönetimin temelidir. Örgütün çevreye uyumunu sağlamak için ise işletmenin öğrenmesine, bilgi boşaltmasına ve geçmiş deneyimlerden yeniden öğrenmesine bağlıdır (Özer, 2001; 13 içinde: Fiol ve Lyles, 1985; 804). Örgütün stratejik yapısı ve örgütsel öğrenme olgularının birbirlerini karşılıklı olarak etkilemeleri nedeniyle bu iki olgu arasında sürekli döngüsel bir ilişki vardır. Stratejik yönetimler de son zamanlarda, değışen çevresel koşullar dikkate alındığında ve değışim hızının artışı karşısında, “öğrenmenin” rekabet gücünün tek gerçek kaynağı olduğunu savunmaya başlamışlardır. Ancak rekabet üstünlüğü sağlamada “örgütsel öğrenme” önemli olmakla beraber yeterli değıildir. İşletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için rakiplerinden daha hızlı ve etkili bir biçimde öğrenebilmelidirler. Bunun için de çevredeki değışimleri, fırsat ve tehditleri, rakipleri tanımak ve örgüt-çevre arasında uyumlu bir ilişki yaratmak önem kazanır (Özer, 2001;12–14 içinde: Prahalad ve Hamel, 1990; 80).

Kaynak temelli ve bilgi temelli örgüt yaklaşımına Senge (1993) de farklı bir açıdan yaklaşarak, Geleneksel örgüt - Öğrenen örgüt ayrımı olarak incelemiştir. Geleneksel örgüt yani kaynak temelli örgüt, kaynaklara değer katmayı temel olarak benimseyen, çevreden aldığı kaynakları işleyen ve bunları çevreye yeni bir kaynak (ürün veya hizmet) olarak sunan bir makinedir. Bilgi temelli örgüt yani öğrenen örgüt ise bilgi yaratma sürecini tüm paydaşlarla ilişkiler açısından temel kabul eden örgüttür. Bilgi yaratan örgütte kaynakları kullanır ancak onu tanımlayan esas yarattığı bilgidir (Özer, 2001; 69 içinde: Senge, 1993). Senge'ye göre kaynak ve bilgi temelli örgütlerin özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 10: Kaynak Temelli ve Bilgi Temelli Örgütlerin Özellikleri

	Kaynak Temelli Örgüt	Bilgi Temelli Örgüt
Yön	Vizyon, üst düzeydekiler tarafından yaratılmaktadır.	Üst düzeydekiler yalnızca vizyonun varlığından sorumludurlar.
Düşünce ve Eylem	Üst düzeydekiler düşünürler, alt düzeydekiler eyleme geçerler.	Paylaşılan bir vizyon vardır ve bu vizyon örgütün her kademesinde yaratılabilir.
Düşüncenin Doğası	Atomistiktir.	Sistemlidir.
Çatışma Çözümü	Politiktir.	Diyalog ve farklı bakışların bütünleştirilmesine dayanır. Paylaşılan zihinsel modeller yaratılır.
Liderin Rolü	Vizyonu belirler. Vizyona ulaşılmasını, çalışanları ödül ve cezalar ile motive ederek sağlamaya çalışır. Önemli konulardaki kararları verir ve alt düzeydeki eylemlerin kontrolünü sağlayacak yapıları geliştirir.	Paylaşılan bir vizyon yaratır. Çalışanları güçlendirir ve bağlılığı teşvik eder. Öğrenme süreci aracılığıyla örgüt tarafından doğru kararlar verilmesini sağlar.

(Kaynak: Özer, 2001; 69 içinde: Senge, 1993; 5)

Sonuç olarak çevresel etmenlerdeki değişimle birlikte bugün, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri ve uzun ömürlü olabilmeleri için “örgütsel öğrenmeyi etkinleştirebilecek, bilgi temelli örgütlere” dönüşümü gereklidir (Nonaka, 1991; 96; Ulrich vd., 1993; 53; Senge, 1996; 12; Özer, 2001; 67).

1.1.5. Beyin Metaforu ve Örgütsel Öğrenme

Çalkantılı bir iş çevresinin meydan okumalarıyla baş edebilmesi için örgütlerin yenilenip kendi kendini geliştirebilmesi günümüz yönetim bilimcilerinin temel sorunlarından. Bu tip kendi kendini geliştiren ve değişime uyum sağlayıp hatta önüne geçen örgütlerin tasarlanması ve yönetilmesi için ortaya atılan fikirlerden biri de kilit bir öneme sahip olan ve günümüzde iyice yaygınlaşan bireysel ve örgütsel öğrenme fikridir. Bu fikre ulaşılmasında ise beyin metaforunun önemli rolü olmuştur.

Beynin işleyişi kadar esnek ve yaratıcı olma kapasitesine sahip “öğrenen örgütler” tasarlamak, sistemi bir bütün olarak, ortaya çıkan yeni durumlara göre kendi kendini örgütleyip gelişmesini sağlayacak biçimde zekâ ve kontrol kapasitesinin bir işletmenin her yerinde dağılmasını sağlamak olanaklı mıdır? Sorularını soran Morgan, temelde örgütlerin yaşayan bir beyne benzetilmesi fikrini geliştirerek, mekanizma ve organizma metaforlarından sonra, örgütlerin öğrenebilmesi adına yeni bir düşünce biçimini tartışmaya açmıştır (Morgan, 1998; 88).

Örgütlerin öğrenen sistemler olduğu kavramı ilk olarak 1900’lerin başlarında Taylor’un geliştirdiği bilimsel yönetim çalışmasında görülür. Taylor, yönetsel doğruların, ifade edilebilir, ölçülebilir, bu öğrenmelerde diğer çalışanlara transfer edilebileceğini ve bundan dolayı örgütün etkinliğinin artırılabilceğini ileri sürmüştür (Ulrich vd., 1993; 53).

Örgütlerin yaşayan organizma olarak görülmesi, kişilerin karar almasıyla, örgütlerin karar alması arasında benzerlikler saptayan H. Simon’un Örgütleri enformasyon işleyen beyinlere benzetmesi ve yine Simon ve arkadaşlarının karar verme modelleri

ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarla bu fikrin geliştirilmesi örgütsel öğrenmenin ilk adımları sayılabilir. Aynı zamanda bu çalışmalar, günümüzdeki sistem düşüncesi ve sistem dinamikleri ile ilgili yapılan çalışmaların da temellerini oluşturmuşlardır. (Ulrich vd., 1993; 53, Özer, 2001; 10, Morgan, 1998; 93).

Beyin metaforu, Morgan'a göre yepyeni bir yönetim kuramı oluşturacak biçimde ana yönetim ilkeleri üzerinde yeniden kafa yormaya yöneltmektedir. Buna göre, güçlü merkezi liderliğin ve kontrolün önemi konusunda, açık amaç ve hedefler koymanın geçerliliği konusunda, hiyerarşinin rolü konusunda, örgütsel tasarım kavramı konusunda ve sistemleri yukardan aşağıya doğru geliştirme ve dayatmaya çalışmanın geçerliliği konusundaki geleneksel varsayımları sorgulamaktadır (Morgan, 1998; 135). Bu da aslında önceki bölümlerde tartışılan paradigmal değişimin boyutlarından biri olarak değerlendirilebilir.

Beyin metaforu merkeze alınarak düşünüldüğünde liderliğin merkezi olmaktan ziyade yayılmış olması, amaçlar ve hedefler faydalı yönetim araçları olsa da bu araçların tek döngülü öğrenmenin sağlıklı yönlerinden kaçınılacak biçimde kullanılması gerekir. Çünkü sürekli kendi kendini örgütleme, bir sistemin işleyiş norm ve kurallarının çevre koşullarındaki dönüşümlere paralel olarak değişmesine olanak sağlayan çift döngülü öğrenme gerektirir. Hedef arayışı ile zararlı sonuçlardan kaçınmak için gerekli "sınır" bilincinin birlikte bulunması; hiyerarşiye, tasarıma ve stratejik gelişime kendi kendini örgütleyen, beliren olgular olarak yaklaşmak gerekir (Morgan, 1998; 135).

Beyin metaforunun getirdiği katkılardan biri de enformasyon teknolojisinin etkileri ve öğrenen örgütlerin gelişimini sağlamak için kendi kendisini örgütleyen etkileşim ağları oluşturulmasındaki potansiyeli ortaya koymasıdır. Karar vermede rasyonelliğin artırılması ya da örgütsel rasyonelliğin artırılmasında örgütlerin enformasyon işleyen beyinler olarak düşünülmesi büyük rol oynamıştır. Bilgi (enformasyon) teknolojileri işletmeler için faaliyetlerin bütünü düzenleyen merkezi bir beyin rolünü üstlenmiştir. Bilgi teknolojileriyle birlikte zaman ve mekânla ilgili kısıtlamalar ortadan kalkarak, dünyanın dört bir köşesindeki bilgi

işçileriyle, fabrika çalışanlarını bütünleşik faaliyetler dizisi çerçevesinde çalışabilmeleri sağlanmıştır (Bkz: Morgan, 1998; 93–97).

Bu çalışmanın çıkış noktası olarak örgütleri bir beyin gibi düşünüp bilgi teknolojilerinin örgütlerin öğrenme faaliyetlerinde nasıl bir etkiye sahip olduklarını sorgulamaktır. İleriki bölümlerde gerek örgütsel öğrenme, gerekse bilgi teknolojileri yazınında bu ilişkinin nasıl ele alındığı ayrıntılarıyla incelenecektir.

1.2- BİLGİ VE ENFORMASYON TOPLUMUNA DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE TÜRKİYE VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE BAKIŞ

Dünya sanayi devriminden sonra yepyeni bir devrimle yani bilgi devrimiyle karşı karşıya kalmışken, Türkiye'nin de bundan etkilenmemiş olması düşünülemez. Dönüşüm öncelikle sanayi devrimini yaşamış olan ülkelerde yoğun olarak yaşanmakla birlikte bunu tam olarak kavrayamadan, Türkiye gibi henüz sanayileşememiş ülke toplumlarını da etkilemektedir (Göker, 2001; 2). Türkiye'nin de içinde bulunduğu bu ülkeler, yeni bir devrimle yüz yüze kalmışlıkla, bu devrimin sonuçlarından kendilerini kurtaramamaktadırlar. Kaçınılmaz olan bu geçiş sürecinde alt yapıda var olan eksiklikler, Türkiye'nin enformasyon toplumuna geçiş sürecini daha da sancılı hale getirmektedir (Kocacık, 2003; 7).

Çeşitli ülkelerin ve Birleşmiş Milletler' deki kuruluşların politika belgelerine bakıldığında bilgi/enformasyon toplumu; sosyoekonomik faaliyetlerin giderek etkileşimli sayısal iletişim ağlarının katılımıyla veya bu iletişim ağlarının yoğun kullanımıyla gerçekleştirilmesi ve bu amaçla kullanılan her türlü teknolojinin ve uygulamanın üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım; elektronik ticaretten, uzaktan eğitime; devlet-yurttaş ilişkilerinin sürdürülmesinden, işletmelerin üretim ağlarına kadar tüm sosyoekonomik alanlara etkileşimli sayısal ağların katılması ve bilgi ve iletişim sektörü olarak tanımlanan uluslararası pastadan pay alınması anlamına gelmektedir (TÜBİTAK, 2002; 4).

Yeni enformasyon teknolojilerinin şekillendirmekte olduğu toplumsal yapılanmayla ilgili olarak durumun önemine resmi olarak ilk kez, 1977’de OECD’nin Enformasyon, Bilgisayar ve İletişim Politikaları (ICCP) Komitesinde değinilirken Türkiye’de ise bu noktada en önemli adım, 1995 yılında TÜBA (Türkiye Bilimler Akademisi), TÜBİTAK (Türkiye Bilim ve Teknolojik Araştırmalar Konseyi), TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı) desteği ile enformatik alana yönelik bilim, teknoloji ve sanayi politikaları çalışma grubu tarafından gerçekleştirilmiştir (Haşıloğlu, 1999; 29).

Avrupa Birliği’nin bu alandaki politikaları açısından en önemli adım “Bangemann Raporu” olarak anılan “Avrupa ve Küresel Bilgi Toplumu: Avrupa Konseyi’ne Öneriler (Europe and the Global Information Society: Recommendations to the European Council)” başlıklı raporun 1994 yılında kabul edilmesidir. Bu raporda, bilgi toplumuna ilk geçen ülkelerin “en fazla ödöl” alacağı vurgulanarak, bu geçişte geç kalan ülkelerinse 10 yıldan daha az bir sürede yatırımlarda ve iş olanaklarında “yıkıcı düşüşler” yaşayacakları belirtilmektedir (TÜBİTAK, 2002; 5).

Türkiye de bilgi toplumu olma hedefine yönelik çalışmaların tarihine bakıldığında bu çalışmaların çok geriye gitmediği görölmektedir. Bilgi toplumu hedefine yönelik olarak yapılan çalışmalar ve hazırlanan raporlar şu şekilde sıralanabilir (TÜBİTAK, 2002; 12):

- Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu'na bağlı Enformatik Alanına Yönelik Bilim-Teknoloji-Sanayi Politikaları Çalışma Grubu (1992–1995)
- Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı Projesi (TUENA) (1997–1999)
- 9. Ulaştırma Şurası Haberleşme Komisyonu çalışmaları (Haziran 1998)

- VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Bilişim Teknolojileri Ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu (Nisan 2000)
- Türkiye Bilişim Şurası, Mayıs 2002
- E-Türkiye Çalışmaları (2002)
- Vizyon 2003–2023 Teknoloji Öngörüsü Çalışmaları
- E- dönüşüm Türkiye Projesi (2003)

2000’li yılların başından itibaren, dünyada bilgi toplumuna dönüşüm yolunda girişimlerin arttığı gözlenmektedir. Türkiye’de de bilgi toplumuna dönüşüm çalışmaları, dünyadaki ve özellikle Avrupa Birliğine entegrasyon çerçevesinde yaşanan gelişmelere paralel olarak 2000’li yılların başından itibaren yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Türkiye, 2001 yılında AB’ye aday ülkeler için tasarlanan e-Avrupa+ Girişimine taraf olmuştur (DPT, 2006; 1).

2003 yılında başlatılmış olan “e-Dönüşüm Türkiye Projesi” ile yürütülmekte olan münferit çalışmalar tek proje çatısı altında toplanıp hızlandırılarak E-Dönüşüm Türkiye Projesi; vatandaşlar, işletmeler ve kamu kesimi ile tüm toplumun bilgi toplumuna dönüşümünün uyum içinde ve bütünleşik bir yapıda yürütülmesi amaçlanmıştır. E-dönüşüm süreciyle birlikte 2006–2010 dönemini kapsayacak olan Bilgi Toplumu Stratejisi hazırlık süreci de başlatılmıştır (DPT, 2006; 1).

Türkiye’nin Bilgi Toplumuna Dönüşüm Politika Belgesinde, bilgi toplumuna dönüşüm vizyonu; **“Bilim ve teknoloji üretiminde odak noktası haline gelmiş, bilgi ve teknolojiyi etkin bir araç olarak kullanan, bilgiye dayalı karar alma süreçleriyle daha fazla değer üreten, küresel rekabette başarılı ve refah düzeyi yüksek bir ülke olmak”** şeklinde belirlenmiştir (DPT, 2006; 1).

Türkiye açısından bilgi toplumuna yönelik olarak öncelikli alanlar ve aşılması gereken güçlükler Devlet Planlama Teşkilatının hazırlamış olduğu bilgi toplumu

2006–2010 strateji belgesinde küresel ölçekte gösterilen çabalara paralel olarak aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (DPT, 2006; 6).

- Sürdürülebilir büyüme ve rekabetçiliğin artırılması
- Yaşam kalitesinin artırılması
- Sayısal uçurumun (Dijital Bölünmenin) önlenmesi
- İnsan kaynağı yetkinliklerinin ve istihdamın artırılması
- Kamu hizmetlerinin çoklu platformlardan, vatandaş odaklı ve etkin sunulması
- E-ticaretin yaygınlaştırılması
- Bilgi toplumu çalışmalarında standardizasyon ve güvenliğin sağlanması
- Pazara uyumlu Ar-Ge ve yenilikçiliğin geliştirilerek değer yaratılması,
- Geniş bant iletişim alt yapılarının yaygınlaştırılması
- İçeriğin ve bilgi toplumu uygulamalarının zenginleştirilmesi
- Teknolojilerin yakınsama potansiyelinden faydalanılması
- Bilgi toplumunun gelişiminde medya kanallarından faydalanılması

1.2.1. Bilgi Toplumuna Geçişte Türkiye'nin Mevcut Durumu ve 2010 Hedefleri

Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan “Küresel Bilgi Teknolojisi” başlıklı raporlarda, ülkelerin bilgi toplumuna geçişteki hazırlıklarını ve bu konudaki çeşitli göstergeleri dikkate alarak bir sıralama yapılmaktadır. Bu göstergeler; teknik altyapı göstergelerinden, ülkelerin hizmetlerin sunumu ve geliştirilmesindeki durumu, teknoloji üretme yetenekleri, insan sermayesi, hukuki düzenlemeleri gibi pek çok kriteri değerlendirilmektedir. 2002–2003 yılı raporunda değerlendirilmeye alınan 82 ülke arasında 50'nci sırada yer alan Türkiye, 2003–2004 yılı raporunda değerlendirmeye alınan 102 ülke arasında 56'ncı sırada yer almaktadır. Her iki raporda da ilk üç sırayı ABD, Singapur ve Finlandiya paylaşmaktadır. İlk on sırada yer alan ülkelerle Türkiye'nin sıralamadaki yeri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablodan da anlaşılacağı gibi mevcut durum itibariyle Türkiye'nin oldukça geride kaldığı ve çalışmalarına yoğunluk vermesi gerektiği görülmektedir.

Tablo 11: Ülkelerin Bilgi Toplumuna Hazır Olma Durumu (e-Readiness)

2002 – 2003			2003 – 2004		
SIRA	ÜLKE	PUAN	SIRA	ÜLKE	PUAN
1	Finlandiya	5,92	1	ABD	5,50
2	ABD	5,79	2	Singapur	5,40
3	Singapur	5,74	3	Finlandiya	5,23
4	İsveç	5,58	4	İsveç	5,20
5	İzlanda	5,51	5	Danimarka	5,19
6	Kanada	5,44	6	Kanada	5,07
7	İngiltere	5,35	7	İsviçre	5,06
8	Danimarka	5,33	8	Norveç	5,03
9	Tayvan	5,31	9	Avustralya	4,88
10	Almanya	5,29	10	İzlanda	4,88
...
50	TÜRKİYE	3,57	56	TÜRKİYE	3,32
Toplam 82 ülke			Toplam 102 ülke		

(Kaynak: Erişim: www.bilgitoplumu.gov.tr, içinde: Dünya Ekonomi Forumu, 29.12.2006)

Bilgi/enformasyon toplumuna geçiş sürecinde yapılan çalışmalardan sonuncusu e-dönüşüm Türkiye projesidir. Bu proje kapsamında yerli ve yabancı uzmanların yaptıkları değerlendirmeye göre, bilgi/enformasyon toplumuna geçiş sürecinde Türkiye'nin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler, Mevcut durum analizi raporunda aşağıdaki gibi belirtilmektedir.

Tablo 12: Türkiye'nin Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde GZTF (SWOT)

Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
DPT'nin kaynak tahsisi görevi sebebiyle, yatırım yapılan tüm kamu kurumları işlevsel etkinlik alanı içinde bulunmaktadır.	Mevcut kurumlar-üstü yapılanmada rol ve sorumluluk tanımlarında örtüşme bulunmaktadır. Ayrıca, diğer paydaşların rollerinin de net tanımlanmamış olması, özellikle STK'larda olumsuz algılamaların oluşmasına yol açmaktadır.
DPT kurumlar arası yapılanmadaki rolü itibariyle, politika oluşturma ve kaynak tahsisi süreçlerinde uyumu sağlama fırsatına sahiptir.	Bilgi Toplumu'na yönelik süregelen ve yeni eylemlerin verimlilik bazında önceliklendirilmesi ve koordinasyonu etkin bir şekilde yapılamamaktadır
Süreç	Kurumlar üstü yapıda, kamu kurumlarına stratejik yönlendirme konusunda yetkinlik eksiklikleri bulunmaktadır.
e-Dönüşüm Türkiye Girişimi, geçmişte dağıtık yapılan tüm çalışmaların ortak bir platformda toplanması adına olumlu bir gelişmedir.	Kurumlar üstü yapılanmayı destekleyen yeterli hukuksal altyapının olmaması nedeniyle, yaptırım gücü olumsuz etkilenmektedir.
Kamu kurumlarında verimlilik ölçüm çalışmaları yaygınlaştırılmaktadır.	Mevcut kurumlar arası yapılanmada insan kaynağı yetersizliği, koordinasyonun etkin bir şekilde yapılamamasına neden olmaktadır.
Motivasyon	Kurumlar üstü ve kurum içi yapılanmaların hukuki çerçevesi, "görev takımı" çalışmalarına zemin oluşturacak şekilde esnek değildir
Kaynak tahsisinin büyük oranda tek bir noktadan yapılması, yaptırım gücünü olumlu etkilemektedir.	Mevcut yapının kapasitesi, kurumlardaki uygulamayı yönlendirecek düzeyde yeterli değildir.
	DPT Bilgi Toplumu Dairesi'nin diğer kurumlarla iletişim kurma ve kurumlarda farkındalık yaratma konusunda yetkinlik eksikliği bulunmaktadır
	Çalışma grupları, KDEP'in uygulamaya geçirilmesinde ve izlenmesinde yeterince etkin çalışmamıştır.
	Süreç
	Veriye dayalı karar alma mekanizmaları gelişmemiştir.
	Kurumsal yapılanmanın hesap verebilirliği sınırlıdır.
	Risk yönetimi için gerekli çalışmalar yapılmamıştır.
	Kurumlar arası ortak projeler yeterli düzeyde teşvik edilmemektedir.
	Danışma süreci ve kuralları net tanımlanmadığından, STK'lar tarafında rol algılamasında eksiklik bulunmaktadır.
	Kurumlardan uygulamaya ilişkin geri besleme için tanımlı bir mekanizma bulunmamaktadır.
	Denetim mekanizmaları yeterli düzeyde

	çalışmamaktadır. Sayıştay'ın e-Dönüşüm projesinin performans denetimi planlaması olumlu bir gelişme olmakla birlikte, henüz hukuksal altyapısı hazır değildir.
	Motivasyon
	Kurumların merkezden uygulamalara ilişkin yönlendirmesi sınırlıdır.
	Stratejik çatı ve ulaşılabilir vizyon tanımı eksikliği sebebiyle, mevcut siyasi iradenin sahiplenmesi sınırlı kalmıştır.
Fırsatlar	Tehditler
Yerinden yönetim eğilimleri gelişmektedir; yerel yönetimlerin sahiplenmesi vatandaşın e-Dönüşüm'ün faydalarıyla çevrilmesini hızlandıracaktır.	İşlevsel sürekliliğin sağlanması için, siyasi iradenin projeyi öncelik olarak tanımlaması ve bu yönde somut desteği gerekmektedir.
Avrupa Birliği'ne uyum süreci ile birlikte, siyasi irade Bilgi Toplumu'na Dönüşümün önemini kavramaya başlamıştır.	Kamuda yönetim için oluşturulan her yapının hukuksal çerçeve içinde manevra esnekliği yaratamaması, uygulamaların gecikmesine neden olabilmektedir.
Bilgi Toplumu Stratejisi, Kamu Yönetim Reformu'nun ivmelendirilmesi için etkin bir araç olarak kullanılabilir.	Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı hazır hale geldiğinde, halen yetkinliklerin eksikliği söz konusu olabilir. Yetkinlik gelişiminin stratejinin oluşturulması sürecine paralel ilerlemesi gerekmektedir.
5018 no.lu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, kamu yatırımlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçelendirmeyi hızlandıracak altyapıyı oluşturmaktadır.	Türkiye'nin Bilgi Toplumu Stratejisi'ni uygulamada gecikmesi, uluslar arası sıralamasında geriye düşmesine sebep olabilir.
Sekiz kamu kurumundaki pilot uygulama, stratejik planlamanın kamu kurumlarında yaygınlaşması için önemli bir çalışmadır.	
Bilgi Toplumu'na Geçiş sürecini Türkiye'den önce yaşamış ülkelerin kurumsal yapılanma tecrübelerinden faydalanma fırsatı bulunmaktadır.	

(Kaynak: DPT, 2006; 39–40; “Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim” Mevcut Durum Tespiti Nihai Rapor Hazırlayan: Peppers & Rogers Group 10.Mart.2006)

Türkiye'nin bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde bulunan temel stratejik öncelikler bütüncül bir yaklaşımla sürdürüleceği belirtilmektedir. Buna göre stratejinin yaklaşımı aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi vatandaş, işletme, devlet üçgeninde, Ar-Ge ve yenilikçiliğin desteklenmesini de içeren bir görünüm arz etmektedir.



(Kaynak: DPT, 2006; 22)

Şekil 2- Bilgi Toplumu Stratejisi Yaklaşımı

1.2.1.1. Vatandaşlar Açısından Enformasyon Toplumuna Geçiş

Türkiye'nin bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde vatandaşların bilgi ve iletişim teknolojilerini hızlı bir şekilde benimsemelerinin sağlanması ve bu teknolojilerin günlük yaşamın olağan bir parçası haline gelmesi büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki tabloda karşılaştırılan yedi ülkeye göre 2001 ve 2002 yıllarında internet kullanan kişi sayısı verilmektedir. Tablodan da açıkça görüleceği üzere Türkiye 5,1 ve 6,1 oranlarıyla, %50 düzeylerinde olan gelişmiş ülkelerin çok gerisinde görülmektedir.

Tablo 13: Yedi Ülkede Online (İnternete Bağlı) Nüfus Oran ve Miktarları

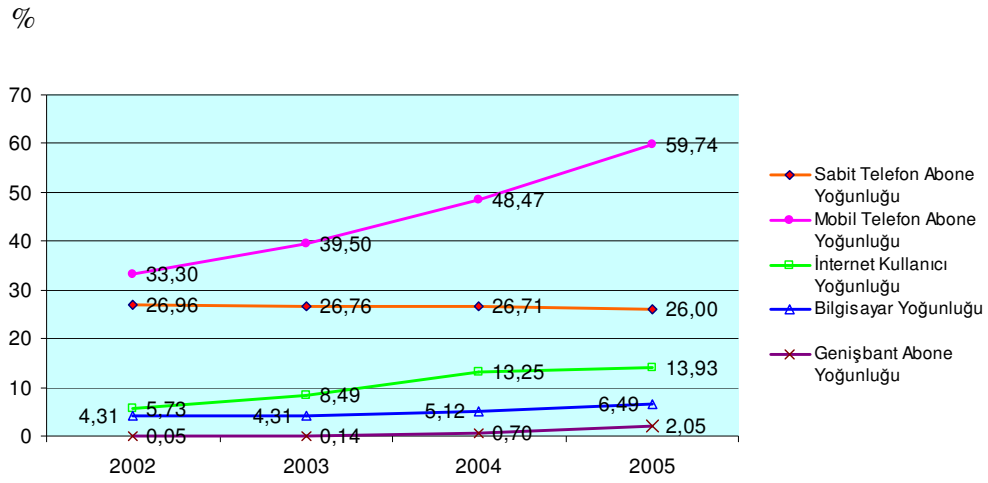
Ülke	Online Nüfus Yüzdesi (2002'de)	Online Nüfus Yüzdesi (2001'de)	Bilgisayar Sayısı (2001'de) (Milyon)	Online Nüfusta Kadın Kullanıcıların Yüzdesi
ABD	%(59) (166 Milyon)	%50 (143 Milyon)	178	%51
İngiltere	57% (34 Milyon)	40% (24 Milyon)	22	43%
Güney Kore	%54 (26 Milyon)	%52 (24 Milyon)	12	%45
Japonya	%44 (56 Milyon)	%44 (56 Milyon)	44	%41
Almanya	%39 (32 Milyon)	%37 (31 Milyon)	32	%37
İtalya	%33 (19 Milyon)	%28 (16 Milyon)	11	%37
Çin	%4,8 (58 Milyon)	%2,5 (34 Milyon)	25	%39
Meksika	Yok	%3,6 (3.4 Milyon)	7	%42
Türkiye*	%6.1 (4,3 Milyon)	%5.1 (3.5 Milyon)	2,7	Veri Yok

*Türkiye verileri eklenmiştir (ITU, World Telecommunication Indicators 2004).

(Kaynak: Aytun, 2006 Erişim: <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/101.doc>, 29.12.2006 içinde: Chen ve Wellman, 2004, s.41)

Ancak takip eden kısımlarda verileceği üzere yeni gelen verilere dayanarak bu oranın bugün Türkiye için 13,9 civarına yükseldiği görülmektedir. Ayrıca cinsiyet, kır-kent ayrımına ilişkin de verilere de ulaşılmıştır. DİE tarafından, 2005 yılı Haziran ayında yapılan Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması sonuçlarına göre, hanelerin % 8,66'sında İnternete erişim olanağı bulunmaktadır. Bu oran bir önceki yılın aynı döneminde % 7,02 idi. Türkiye'de 2005 yılı itibarıyla İnternet kullanan bireylerin toplam nüfusa oranı yüzde 13,9, geniş bant abone sayısının toplam nüfusa oranı ise yüzde 2'dir. Bu oranlar, 2004 yılı itibarıyla, sırasıyla yüzde 47 ve yüzde 6,5 olan AB25 ortalaması ile karşılaştırıldığında, vatandaşların bilgisayar ve İnternet kullanımının artırılması konusunda kat edilecek uzun bir mesafe olduğu görülmektedir (DPT, 2006; 7).

Ayrıca araştırma şirketi eMarketer'ın araştırmasına göre, 2005 sonunda internet kullanıcı sayısının dünyada 1 milyara ulaştığı ve bu sayının ¼'ü kadar evde geniş bant kullandığı açıklaması da dünyadaki gidişat karşısında Türkiye'nin ne kadar geride olduğunu göstermektedir (Uysal, 2006, <http://turk.internet.com/haber/> Erişim: 26.12.2006). Buna rağmen aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi dört yıllık dönemde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında görülen istikrarlı artış bu yönde yapılacak yatırımlarla birlikte geleceğe ilişkin umut vermektedir.



(Kaynak: DPT, 2006, 7)

Şekil 3- Yıllar İtibarıyla Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanımı

Genel itibarıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının düşük olması sorununun yanında, Türkiye'deki bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımının; çalışanlar, işsizler, öğrenciler, ev kadınları, emekliler vb. işgücü durumu ile gelir düzeyi, eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş grubu ve yaşanan coğrafi bölge itibarıyla önemli farklılıklar göstermesi de diğer bir önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ülkenin ulusal ve uluslararası bağlamda sayısal uçurumla başka bir ifade ile dijital bölünme ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir (DPT, 2006, 7).

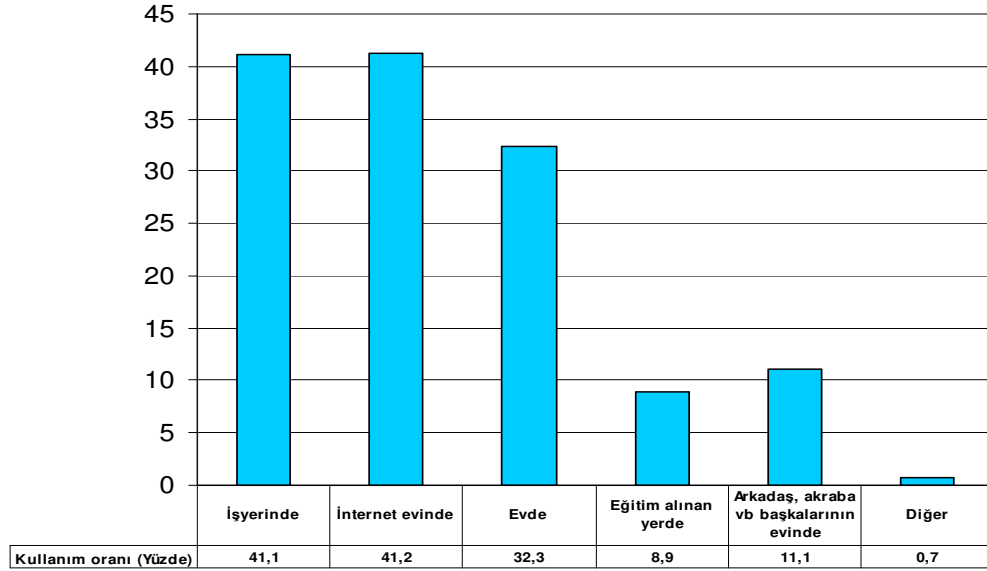
Nisan-Haziran 2005 döneminde, yapılan Araştırma kapsamında, Bu oranlar sırasıyla kentsel yerleşim yerlerinde % 23,16 ve % 18,57 iken, kırsal yerleşim alanlarında % 8,28 ve % 6,05. Bir önceki yılın aynı döneminde bilgisayar ve İnternet kullanım oranı % 16,80 ve % 13,25 olarak gerçekleşmiş. Yani 1 yıllık sürede artış oranı bilgisayar kullanımında % 0,85 ve internet kullanımında % 0,68. Özetle son 1 yıl içinde yaklaşık 600.000 yeni kişi bilgisayar kullanmaya ve 500.000 yeni kişi internete erişmeye başlamış. En yaygın İnternet bağlantı türü, % 52,27 ile dial up (normal telefon üzerinden bağlantı) ve % 19,27 ile DSL (ADSL, SDSL vb.). Araştırma sonuçlarına göre İnternet erişim olanağı olan hanelerin %67,65'i internet erişimini kişisel bilgisayar üzerinden sağlıyor. Diğer ilginç bir veri de cinsiyete göre internet ve bilgisayar kullanımı. Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi, kadınların % 4,33'ü ve erkeklerin % 9,6'sı internet kullanmaktadır. (Seçen, 2005, Erişim: <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=14134> 29.12.2006)

Tablo 14: Cinsiyete göre Türkiye, kent-kır ayrımında bilgisayar ve İnternet kullanım oranları (%)

		Bilgisayar kullanım oranı			İnternet Kullanım oranı		
		Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek
Son üç ay içinde (Nisan-Haziran 2005)	Türkiye	17,65	5,77	11,88	13,93	4,33	9,60
	Kent	23,16	7,92	15,24	18,57	6,06	12,51
	Kır	8,28	2,12	6,16	6,05	1,39	4,66
Üç ay - bir yıl önce	Türkiye	1,88	0,71	1,17	1,52	0,54	0,99
	Kent	2,44	0,95	1,49	1,96	0,72	1,24
	Kır	0,92	0,29	0,63	0,78	0,22	0,56
Bir yıldan çok oldu	Türkiye	3,42	1,53	1,89	2,10	0,74	1,36
	Kent	3,98	1,83	2,16	2,54	0,92	1,61
	Kır	2,45	1,03	1,42	1,36	0,43	0,92
Hiç kullanmadı	Türkiye	77,06	42,28	34,78	82,45	44,68	37,76
	Kent	70,41	38,65	31,77	76,94	41,65	35,29

(Kaynak: Seçen, 2005, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=14134> Erişim: 26.12.2006)

Toplum genelinde kullanım oranının düşüklüğü ve belli gruplara göre farklılığın yanı sıra, İnternetin çok etkin bir biçimde kullanılmaması da bir başka sorun olarak ortaya çıkmaktadır. 2004 yılı hane halkı bilişim teknolojileri kullanım anketi sonuçlarına göre İnternet kullanıcıları, İnterneti bilgilendirme ve oyun benzeri amaçlarla (% 93,2) veya iletişim amacıyla (% 76,1) kullanmaktadır. İnternet kullanıcılarının sadece yüzde 8,2'si özellikle istihdam alanlarına yönelik eğitim amacıyla İnterneti kullanmakta; mal veya hizmet satmak veya sipariş vermek için İnterneti kullanım oranı ise yüzde 3,5'te kalmaktadır. Erişim açısından bakıldığında, Türkiye'de hanelerin sadece yüzde 5,9'unun evinde İnternete bağlı kişisel bilgisayar bulunduğu görülmektedir. İnternet evleri (kafeler) ve işyerleri, sırasıyla yüzde 41,2 ve 41,1 oranlarıyla en yaygın erişim mekânlarıdır (DPT, 2006; 9).



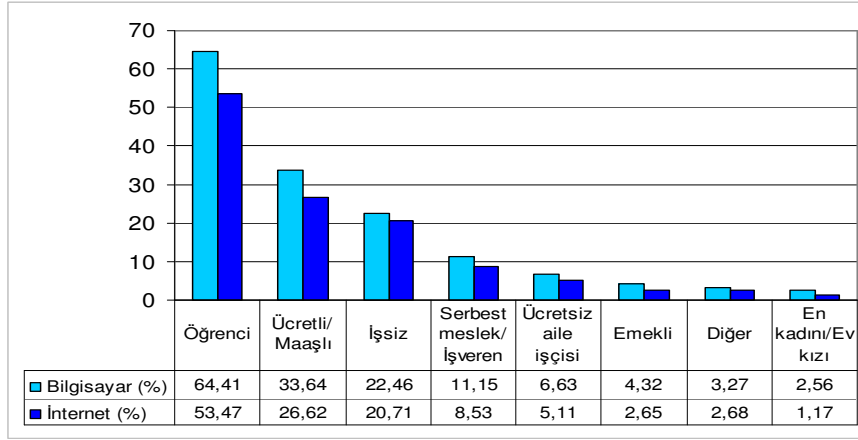
(Kaynak: DPT, 2006; 9)

Şekil 4- Erişim Mekânına Göre İnternet Kullanım Oranları (2004, 16–74 yaş)

Hanelerde İnternet kullanımının yaygınlaşmamasının başlıca nedenleri maliyetlerin yüksekliği ve yetkinlik eksikliğidir. Türkiye'de geniş bant erişim maliyeti kişi başına milli gelirin yüzde 5,4'üne karşılık gelirken OECD ortalaması yüzde 2 civarındadır (DPT, 2006; 9).

Maliyetlerin yüksekliği, altyapıların gelişmesi ve rekabetçi bir piyasa yapısının tesisi ile nispeten daha hızlı çözümlenebilecek bir sorunken, yetkinliğin geliştirilmesi uzun vadeli bir çaba gerektirmektedir. Türkiye’de bilgi teknolojileri konusunda hiç eğitim almayan bireylerin oranı yüzde 92’dir. Toplumda bilgi teknolojileri konusunda eğitim alan kesim, çoğunlukla eğitim kurumlarında giderek yaygınlaşan temel bilgisayar eğitiminden yararlanan ve genellikle iş bulmak amacıyla bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyan genç kesimdir (DPT, 2006; 9). Türk toplumun yarısından fazlasının (% 62) İnternet hakkında hiç bir fikri olmaması ise dikkat çekicidir. Bu durum toplumdaki belirli kesimlerde bilinç ve motivasyon yaratma konusunda yoğun çaba harcanması gerekliliği gözden kaçmamaktadır.

İşgücü durumuna göre bilgisayar ve internet kullanım dağılımının verildiği aşığıdaki şekilde görüldüğü gibi demografik yapısı itibarıyla, Türkiye’nin önünde orta vadede bilgi toplumuna dönüşebilmesi için ciddi fırsatlar bulunmaktadır. Nüfusun çoğunluğunun (% 54,9) 30 yaşın altında olması ve 15 yaşın altındaki bireylerin toplumun yüzde 28,1’ini oluşturması Türkiye için büyük bir potansiyelin işaretidir. Genç neslin öne çıktığı demografik dağılımın sonucu olarak, 2020’de nüfus grupları içerisinde 25–39 yaş grubu baskın olacaktır. Bu grup, yarınların bilgi ekonomisine en fazla katma değeri yaratacak olan çalışan kesim anlamına gelmektedir. Bu nedenle genç nüfusa yatırım yapmak ve bilgi/enformasyon toplumunun birer ferdi olmalarını sağlamak, gelecek için önemli bir kazanım olacaktır (DPT, 2006; 9).



(Kaynak: DPT, 2006; 9)

**Şekil 5- İşgücü Durumuna Göre Bilgisayar ve İnternet Kullanımı
(2004, 16–74 yaş)**

Yapılan bu araştırmanın ilk olması ve sunduğu veriler itibariyle mevcut durumun teşhisi açısından ve enformasyon toplumuna geçişte yetkililerin atması gerekli adımları işaret etmesi nedeniyle oldukça önemli görünmektedir. Aşağıdaki tabloda da mevcut durum özetlenerek 2006–2010 bilgi toplumu strateji belgesinde ulaşılmak istenen hedefler sıralanmaktadır.

Tablo 15– 2010 Yılı Hedefleri - Sosyal Dönüşüm

Temel Göstergeler*	Mevcut Durum (%)¹	Hedef (%)
İnternet Kullanıcısı Bireyler	14	51
— Öğrenciler	53	96
— Çalışanlar	17	77
— İşsizler	21	56
Geniş bant İnternet Abone Yoğunluğu	2	12,5
Eğitim Amaçlı İnternet Kullanan Çalışanlar ve İşsizler	1,2	39
Eğitim Amaçlı İnternet Kullanan Öğrenciler	34	78
Çevrimiçi Bankacılık Yapan Bireyler	2,1	33
Çevrimiçi Alışveriş Yapan Bireyler	2,2	30
e-Devlet Hizmetlerini Kullanan Bireyler	5,9	35
İnternete Bağlı Bilgisayar Bulunan Haneler	7	48
KİEM ² den İnternete Erişen Bireyler	0,2	5,1
Güvenlik Problemi Yaşayan Kullanıcılar	24	24

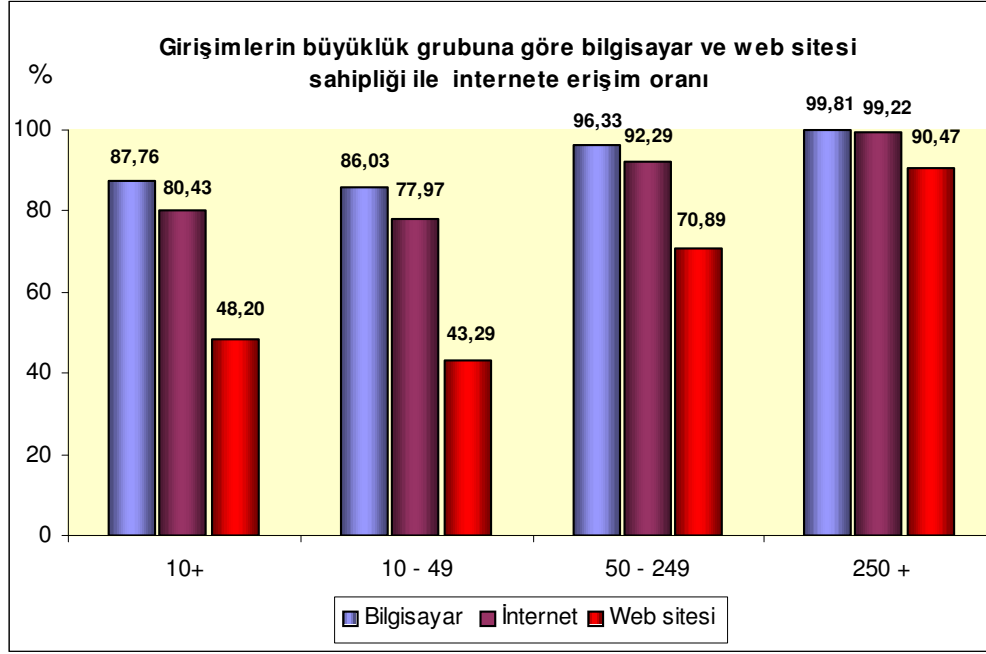
* 16–74 yaş arası bireyler için
(Kaynak: DPT, 2006; 24)

1.2.1.2. İşletmeler Açısından Enformasyon Toplumuna Geçiş

Türkiye’de işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile ilgili kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Bununla birlikte mikro işletmeler dışındaki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin yaklaşık yüzde 60’ının en az bir bilgisayarı olduğu ve yüzde 50’sinin İnternet erişiminin bulunduğu tahmin edilmektedir. Mikro ölçekli işletmelerde ise bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım yaygınlığının daha az olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin kurumsal kaynak planlaması veya müşteri ilişkileri yönetimi gibi modern iş uygulamalarını kullanım oranının ise en fazla yüzde 3 civarında olduğu tahmin edilmektedir (DPT, 2006; 11- 12).

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından ilk defa gerçekleştirilen girişimlerde bilişim teknolojileri kullanımı araştırması sonuçlarına göre; 2005 yılı Ocak ayı içerisinde girişimlerde, bilgisayar kullanımı ve internet erişimi oranları sırasıyla % 87,76 ve %

80, 43 olarak tespit edilmiştir. İşletme büyüklüklerine göre bu oranlar değişmektedir. Sonuçlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi işletme büyüklüğüne paralel olarak bilgisayar, internet kullanımı ve web sitesine sahip olma oranları artmaktadır.

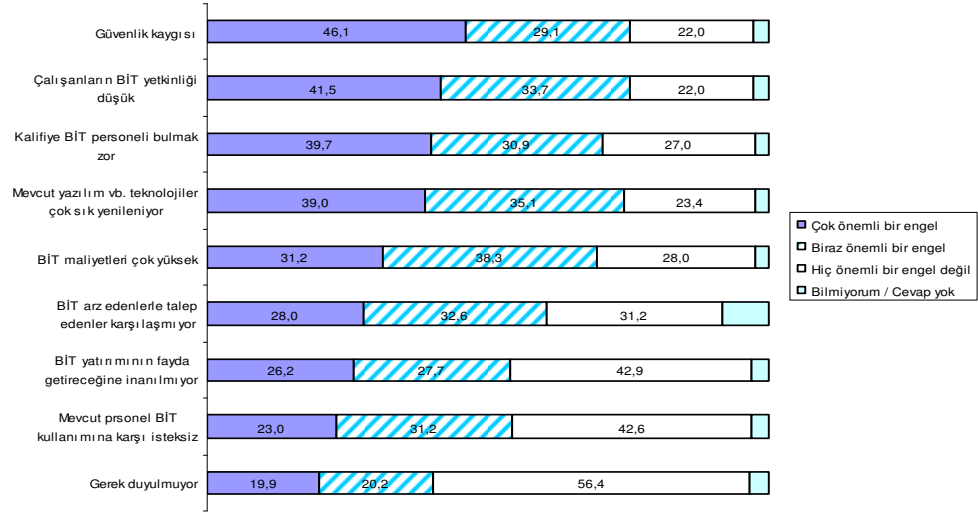


(Kaynak: Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Araştırması, 2005; Erişim: www.tuik.gov.tr, 29.12.2006)

Şekil 6: Girişimlerde Bilişim Teknolojileri kullanımı Araştırması, 2005

İnternet ve bilgisayar kullanım oranının bu denli yüksek çıkmasının nedeni ise Seçen'e göre, SSK, vergi gibi uygulamaların beyannamelerinin internet üzerinden verilme kolaylığı ve zorunluluğunun getirilmesidir. Bu noktada bilgi toplumu olmada olumlu anlamda merkezi idarenin oynayabileceği rol açıkça görülmektedir (Seçen, 2006 <http://turk.internet.com/haber/> Erişim: 26.12.2006).

İşletmelerde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımının yaygın olmamasının başlıca nedenleri; bu konudaki yetkinliğin yetersiz olması, maliyetlerin yüksek olması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanakların yeterince farkında olmamaları ve güvenlik kaygısıdır (DPT, 2006; 11- 12).



(Kaynak: DPT, 2006; 12 içinde: Bilgi Toplumu Stratejisi İşletmeler Araştırması, 2005)

Şekil 7 - BIT Adaptasyonunun Önündeki Engeller (%)

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yeterince yaygın olmamakla birlikte, işletmelerde bu teknolojilerin önemi konusundaki bilincin giderek arttığı gözlemlenmektedir. Avrupa Birliğindeki işletmelerde İnternet kullanım oranının yüzde 90 seviyelerinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu bilincin işletmelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması amacıyla hızla eyleme dönüştürülmesi gereği daha da önem kazanmaktadır. Aşağıdaki tabloda konuya ilişkin mevcut durum ve 2010 yılı hedefleri sunulmaktadır.

Tablo 16– 2010 Yılı Hedefleri - Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin İş Dünyasına Nüfuzu

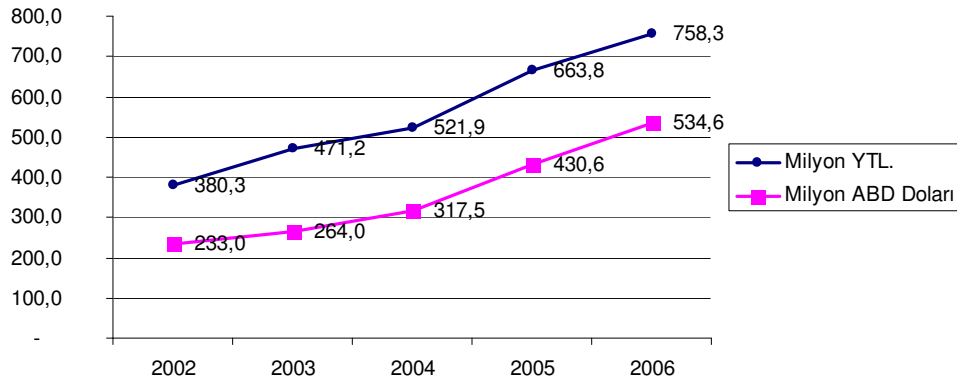
Temel Göstergeler*	Mevcut Durum (%)	Hedef (%)
Elektronik kanallardan sunulan kamu hizmetlerinden yararlanan işletme oranı:		
· Bilgi alma	-	90
· Form indirme	-	80
· Çevrimiçi Form Doldurma	-	60
· İşlemin tamamlanması	-	30
Bilgisayarı olan işletme oranı	61	95
Genişbant İnternet erişimine sahip işletme oranı	20	70
E-Ticaret satışlarının toplam ciroya oranı	0–3	15
Kurumsal Kaynak Planlaması kullanan işletme oranı	0–3	15
Tedarik Zinciri Yönetimi kullanan işletme oranı	0–1	12
Müşteri İlişkileri Yönetimi kullanan işletme oranı	0–0,5	5

* Küçük, orta ve büyük ölçekli (10 ve daha fazla çalışanı olan) işletmeler için
(Kaynak: DPT, 2006; 26)

1.2.1.3. Devlet Açısından Enformasyon Toplumuna Geçiş

Yapılan çeşitli araştırmalara göre gelişmişlikle e-devlet kullanımı arasında doğru orantı bulunmaktadır. Taylor Nelson Sofres Araştırma Şirketi Danışmanları tarafından yapılan ve Kasım 2001 itibarıyla açıklanan araştırmaya göre, e-devlet kullanımının en yoğun olduğu ülkeler: Norveç (%53), Danimarka (%47), Kanada (%46), Finlandiya (%45), Amerika Birleşik Devletleri (%34), Hong Kong (%31), Avustralya (%31) ve Hollanda (%31) olarak sıralanmıştır. Araştırmada e-devlet kullanımının en az olduğu ülkeler: Malezya (%11), Slovakya (%8), Lituanya(%5), Polonya (%5), Rusya Federasyonu (%3), Endonezya (%3), Türkiye (%3) olarak belirlenmiştir (Karbuz, 2003; 34).

Türkiye’de AB tarafından belirlenen 20 temel kamu hizmetinin 12’si elektronik kanallardan çeşitli seviyelerde sunulmaktadır. 2005 yılı itibarıyla, Türkiye’nin 20 temel kamu hizmeti sunumunda gelişmişlik oranı yüzde 53’tür. 20 temel kamu hizmeti sunumunda 2004 yılı AB15 ortalaması yüzde 72, AB25 ortalaması ise yüzde 65’tir. Son yıllarda kamu bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımlarının hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. 2002 yılında, 2006 yılı fiyatları ile 380,3 milyon YTL olan kamu bilgi ve iletişim teknolojileri yatırım ödeneği, 2006 yılında 758,3 milyon YTL olmuştur (DPT, 2006; 13–14).



(Kaynak: DPT, 2006; 14)

Şekil 8- Kamu Bilgi ve İletişim Teknolojisi Yatırımları (2006 yılı fiyatlarıyla)

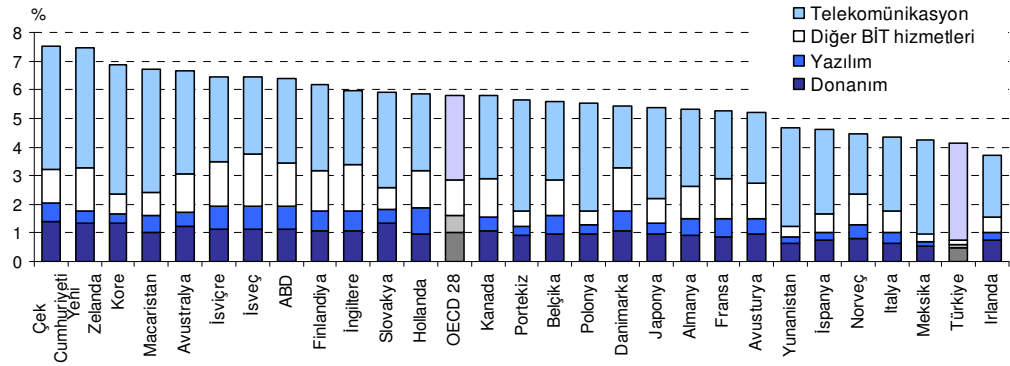
Bilgi toplumu stratejisinde verilen bilgilere göre bilgi toplumuna geçişte önemli bir ayak olan kamu hizmetlerinin elektronikleştirilmesi e- devlet kapsamında birçok proje yürütülmektedir. Yukarıda da verildiği üzere girişimlerde bilişim teknolojileri araştırmasının sonuçlarına göre son yıllarda internet ve bilgisayar kullanımının artışı bu projelerin önemli bir payı vardır. Kamu hizmetlerinin elektronik sunumunda MERNİS (merkezi nüfus idaresi sistemi), VEDOP (vergi daireleri otomasyon projesi), e-Bildirge gibi birçok proje hayata geçirilmesi, tek numaraya dayalı olarak vatandaş bilgilerinin tutulduğu bilgi sistemleri oluşturulmuş olması,

hukuki ve kurumsal altyapı kurularak e-imza uygulaması başlatılması bu projelere örnek olarak verilebilir.

1.2.1.4 Enformasyon Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi ve İletişim Sektörü

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) üyesi ülkelerin Gayri Safi Milli Hasılası (GSMH) içerisinde 1995 yılında yüzde 8 olan BİT sektörünün payı, 2001 yılında yüzde 10'lara yaklaşmış, bu sektörde çalışan kişi sayısı 17 milyondan fazla olup toplam istihdamın yüzde 6'sını aşmış bulunmaktadır. BİT sektörünün gelişmesiyle işgücü verimliliğinde önemli artışlar meydana gelmiş, BİT' ler 2003'deki girişim sermayesinin yarısını, ticari Ar-Ge harcamalarının dörtte birini ve patentlerin beşte birini alarak teknolojiye öncülük rolünü devam ettirmiştir. Ekonomik gelişmelere bağlı olarak BİT mallarının üretim yerleri ABD ve Avrupa'dan Asya ve Uzak Doğu ülkelerine kaydırılmıştır. Asya ülkelerinden olan Çin'de BİT ticareti son on yılda yüzde 30 gibi çok büyük oranlarda büyüme rakamlarına ulaşmıştır. Dünya BİT pazarının 2005 yılı itibariyle 2 trilyon Euro civarında olacağı açıklanmaktadır. Yıllar itibariyle sektörün büyüme eğiliminin devam ettiği görülmektedir. 2005 yılı için büyüme oranlarının dünya geneli için yüzde 4'ü aşan bir oranda bulunması ve bunun 2000 yılından sonra sürekli artış göstermesinin yanında, bu büyümenin 2006 yılında da 2005 yılından daha büyük oranla yüzde 4,8 olacağı dikkat çekicidir. BİT pazarındaki büyümenin ABD ve Avrupa'nın yanı sıra esas itibariyle gelişmekte olan Çin, Kore, Hindistan gibi gelişmekte olan piyasalardan kaynaklandığı görülmektedir (Türkoğlu, 2005; 4).

Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon olmak üzere iki alt sektörden oluşmaktadır. Türkiye'de ise telekomünikasyon sektörü büyüklüğünün GSYİH' ye oranı (% 3,3), OECD ortalamasına (% 3,2) yakın iken, bilgi teknolojileri sektöründe aynı oranın (% 0,8) OECD ortalamasınının (% 2,9) oldukça gerisinde olduğu görülmektedir. Bu yapı, 2010 yılına doğru iki alt sektöre ilişkin önceliklerin farklı olması gerektiğine işaret etmektedir (DPT, 2006; 15).



(Kaynak: DPT, 2006; 15 içinde: OECD IT Outlook, 2004)

Şekil 9- Bilgi ve İletişim Teknolojileri Harcamalarının GSYİH içindeki payı, 2003

Remi Gazetenin 31 Ekim 2004 tarihli sayısına göre, Türkiye bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) pazarı 2003 yılında bir önceki yıla göre yüzde 12 oranında büyüyerek 10,3 milyar ABD doları seviyesine ulaşmıştır. 2004 yılında da pazardaki büyümenin yüzde 16 ile devam edeceği ve toplam pazarın yaklaşık 11,9 milyar ABD doları seviyesine erişeceği tahmin edilmektedir. 2004 yılında pazarın, yaklaşık 9,6 milyar ABD dolarlık kısmının telekomünikasyon sektörü, geri kalan 2,3 milyar ABD dolarlık kısmının ise bilgi teknolojilerinden oluştuğu tahmin edilmektedir. 2005 yılında, kamu ve özel sektörün bilgi teknolojisi yatırımlarının artması ve telekomünikasyon pazarının tümüyle serbestleşmesi sonrasında elektronik haberleşme hizmetlerinin çeşitlenmesi ve yaygınlaşmasıyla BİT pazarının 2004 yılına oranla yaklaşık yüzde 15,6 oranında büyüyerek 13,8 milyar ABD doları seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir. Aşağıdaki tabloda da mevcut durum ve 2010 yılı hedefleri sunulmaktadır.

Tablo 17- 2010 Yılı Hedefleri - Küresel Rekabetçi Bilgi Teknolojileri Sektörü

Temel Göstergeler	Mevcut Durum	Hedef
İç Pazar Büyüklüğü		
Paket yazılım (milyon ABD\$)	390	1.267
Hizmetler (milyon ABD\$)	574	1.525
BT Donanımı (milyon ABD\$)	2.086	6.368
İhracat Büyüklüğü		
Paket yazılım (milyon ABD\$)	30	161
Hizmetler (milyon ABD\$)	40	215
BT Donanımı (milyon ABD\$)	10	31
Oranlar		
BT sektörünün GSYİH içindeki payı (%)	0,8	2,2
Yazılım ve hizmet ihracatının yazılım ve hizmet pazarına oranı (%)	7,3	13,5

(Kaynak: DPT, 2006; 37)

Türkiye sanayileşme sürecinde, yarı sanayileşmiş bir toplum olarak, sanayileşmeyi ithal teknoloji ile bugünkü aşamasına ulaştırdığı gibi bilişim teknolojilerini de ithal teknoloji olarak kullandığı dikkatlerden kaçmamaktadır (Aytun, 2005; 21). Sırf bu nedenle enformasyon toplumuna geçişte bir adım geriden gelmek kaçınılmazdır.

1.2.1.5. Enformasyon Toplumuna Geçiş Sürecinde Ar-Ge ve yenilik kapasitesi

Ar-Ge ve yenilik kapasitesi bakımından Türkiye'nin ithal teknolojiyi daha çok tercih etmesi nedeniyle oldukça geri kalmış olduğu görülebilir. Örneğin alınan patent sayılarına bakıldığında 1999 yılı itibarıyla Türkiye'nin en başarısız ülkelerden biri olduğu görülebilir. ABD Patent ve Marka Ofisinden alınan toplam patent sayısı 1977 yılında 70.000 dolayında iken bu sayı 1990 yılında 99.000'e ve 1999 yılında 169.000'e yükselmiştir. 1977 yılı ile 1999 yılı kıyaslandığında, alınan toplam patent sayısındaki artış yaklaşık yüzde 142 olmuştur. Alınan patent sayısının ülkeler itibarıyla dağılımı incelendiğinde gelişmiş ülkeler lehine oldukça dengesiz bir yapının olduğu görülmektedir. ABD ve Japonya toplam patent sayısının önemli bir bölümüne sahiptir. 1999 yılında alınan toplam patent sayısının yüzde 57'si ABD'ye

ve yüzde 19'i Japonya'ya aittir. Dolayısıyla, anılan kurumdan alınan her 4 patentten 3'ü ABD veya Japonya tarafından alınmıştır. Karşılaştırılan tabloda en başarısız ülke ise Türkiye'dir. Türkiye'nin 1977–1999 dönemindeki yaklaşık 20 yılda ABD Patent ve Marka Ofisinden aldığı toplam patent sayısı ancak 55 olup alınan patent sayısında önemli bir gelişme olmamıştır (Saygılı, 2003, 90–91 içinde: ABD Patent ve Marka Ofisi, 1999, 2000).

Ancak başta da belirtildiği üzere özellikle 2000 yılının başlarından itibaren bu konunun önemi hakkında Türkiye'de daha fazla bilinç düzeyi olduğu gözlemlenmektedir. TÜBİTAK'ın Vizyon 2003–2023 çalışması bu konuya yöneliktir.

2006–2010 Bilgi Toplumu Stratejisinin Ar-Ge ve yenilikçilik hedeflerinin belirlenmesinde de TÜBİTAK koordinasyonunda hazırlanan “Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları: Vizyon 2003–2023” belgesi esas alınmıştır.

Vizyon 2023'te ortaya konan Ar-Ge ve yenilikçilik politikalarının Bilgi Toplumu Stratejisiyle ilişkisi aşağıdaki dört başlık altında değerlendirilmektedir (DPT, 2006; 19):

- Ar-Ge'ye sağlanan desteklerin etkinleştirilmesi,
- Ar-Ge'ye dayalı, yenilikçi ve yüksek katma değerli bilgi ve iletişim teknolojileri üretimine yönelik destekler,
- Uluslararası işbirliği,
- Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı.

Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik olarak, birçok kuruluş tarafından sağlanan çeşitli destekler bulunmaktadır. 2003 yılında kamunun bütçeden Ar-Ge'ye aktardığı kaynak 2006 yılı fiyatlarıyla 162,2 milyon YTL iken, 2006

yılında 743 milyon YTL'ye ulaşmıştır. Toplam Ar-Ge harcamalarının GSMH'nin yüzde 0,8'i düzeyine ulaştığı tahmin edilmektedir (DPT, 2006; 19).

Türkiye'nin enformasyon toplumuna geçiş süreci gerek alt yapı eksikliği, gerek bilinç ve motivasyon eksikliği nedeniyle oldukça sancılı bir süreçtir. Buna karşılık, her geçen gün daha iyiye doğru gidilmektedir. Özellikle Türk iş dünyasında dünya ile rekabet edebilirlik adına gösterilen çaba, tüm topluma model olması açısından bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Aşağıdaki kısımda bu konuyla ilgili olarak Türkiye'nin önde gelen birçok kurumuna ilişkin örnekler verilerek, mevcut durum aktarılmaya çalışılmıştır.

1.2.2. Enformasyon ve Bilgi Toplumuna Geçişte Türkiye Kuramsal ve Kurumsal Durum ve Bazı Örnekler

Enformasyon/bilgi toplumuna geçişte, önemli yeri olan bilgi temalı kuramsal çalışmaların son yıllarda büyük bir artış gösterdiği gözlemlenmektedir. YÖK (Yüksek Öğretim Kurulu) Dokümantasyon Merkezinde kayıt altına alınan, “Bilgi Çağı”, “Bilgi Sistemleri”, “Bilgi Yönetimi”, “Öğrenen Örgütler” ve “Örgütsel Öğrenme” konulu çalışmaların gittikçe artmış olduğu ve Tez konusu seçmede popülerliğinin arttığı rahatlıkla görülebilmektedir. Bunun dışında akademik dünyada bu konularla ilgili her geçen gün yeni makaleler yayımlandığı gözlemlenmektedir (Türkiye’de Örgütsel Öğrenme Çalışmalarının Gelişimi için ayrıntılı olarak Bkz Özer, 2001;48-54).

Bilgi/enformasyon toplumuna adım atarken, Türkiye’de faaliyette bulunan şirketlerde de bilgiye ve bilgi işçisine yatırım, örgütsel öğrenme ve sürekli gelişim ve mükemmellik peşinde koşma anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır. Özellikle yaşanan hızlı değişimin farkına varan birçok kurum, bu duruma uyum sağlamak için yenilik ve gelişim faaliyetlerine hız vermiştir. Bu durum Türkiye’de faaliyet göstermekte olan, sektöründe liderliğe oynayan bazı kurumların değer, vizyon ve misyon bildirilerinde, iş ilanlarında aradıkları niteliklerde görülebilmektedir. Örneğin

Telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunan iki dev şirketin İK sorumlularının İK politikalarına ilişkin beyanları aşağıdaki gibidir (Hürriyet İK, 2006; 6).

Avea İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Ayşin Argüden 2007 yılına ilişkin İK politikalarını açıklarken işe almayı düşündükleri çalışan profilini şöyle açıklamaktadır. “Kendine yatırım yapan, gelişime açık, sonuç odaklı olan, yaratıcılığa, yenilikçiliğe önem veren, değişime ayak uydurabilen, hatta değişimi yönetebilen, stres altında çalışabilen, takım ruhu gelişmiş, takım içinde rol alabilen ve liderlik özelliklerine sahip kişiler arıyoruz.”

Turkcell İş Destekten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selen Kocabaş: “Faaliyet gösterdiğimiz sektöre baktığımızda en önemli ayrıcalığın, **taklit edilemeyen** belki de **tek değer**in **çalışanlar** olduğunu görüyoruz. Uyguladığımız “Yetenek Yönetimi” ile çalışanlarımız arasındaki yüksek potansiyelli ve fark yaratan kişileri bularak onların gelişimini destekliyor, çalışmalarını ödüllendiriyoruz. Çalışanlarımızın şirkete bağlılığı bu sistemin sürekliliği açısından çok önemli. Ancak kimi durumlarda dışardan da eleman alımı yapmamız gerekiyor. Böyle durumlarda da daha önceden sektörde başarılı olduğunu görüp, ilişkiye geçtiğimiz profillerden oluşan havuza başvuruyoruz.”

Türkiye'nin iş dünyasında en büyük gruplarından olan Koç Topluluğunun değerlerinde, bilgi toplumunun en önemli kaynağı insana olan inanç, “**En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır.**” denilerek ifade edilmektedir. Bundan ne anlaşıldığı da takip eden ifadelerde görülmektedir (Erişim:

<http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr>

[TR/InsanKaynaklari/Degerlerimiz/?MENUID=4](http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr/InsanKaynaklari/Degerlerimiz/?MENUID=4), 29.12.2006)

“Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi çalışanlarımızın kalitesiyle başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü Topluluğumuz' a çekmek ve istihdam etmek, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak; verimliliklerini artırmak, gelişmelerine imkân tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir

Çalışma ortamı yaratmak, Koç Topluluğu'nun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz yoldur.”

Yine bu topluluğun en önemli şirketlerinden olan ve kurumsal imaj ve itibar açısından, marka bilinirliği ile yıllardır ilk sırada bulunan Arçelik AŐ.'nin bilgi toplumunun çalışanları bilgi işçilerin verimliliği için gerekli olan sürekli öğrenmeye, eğitim ve geliştirmeye verdiği önem aşağıdaki gibidir (Erişim:

<http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr->

<TR/InsanKaynaklari/EgitimVeGelistirme/?MENUID=4>, 29.12.2006):

“Arçelik'in uluslararası pazarlarda lider olma vizyonuna ulaşmasında en önemli etkenlerden birinin; işini sürekli gözden geçiren, yeni ve daha iyi yollar arayan **alışanlarımızın sürekli gelişimini sağlamak** olduğunu biliyoruz...”

Öncelikli hedefimiz; globalleşmeyi, değişimi, gelişimin getirilerini ve teknolojiyi sürekli izleyen, bütün bunları işine yansıtarak şirketini ileriye taşıyacak, farklılık yaratan uzman, yönetici ve liderleri yetiştirmektir. şirketimizin önünde yeni fırsatlar yaratan en değerli kaynağın insan kaynağımız olduğuna inanıyoruz.

Eğitim ve geliştirme programlarımız çalışanlarımızı verimli kılmak ve şirketimizi geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Size zel planlanan eğitimler; şirket'e hızlı ve kolay uyumunuzu sağlayan "Oryantasyon Programı" ile başlar. Yetkinliklerinizin performansına yönelik geliştirici faaliyetlerle devam ederek **sürekli öğrenme** sürecinizde size rehberlik eder. Amacımız sizlerle başladığımız kariyer yolculuğunda gelişme fırsatlarını birlikte yakalamaktır.

Kendi potansiyelinizi ve gücünüzü fark etmeniz, araştırıcı ve sorgulayıcı bakış açısı kazanmanız, zaman değeri, bilinci ve duyarlılığı, i yönetim, hedef belirleme ve pozitif iletişim konularında kendi kendinizi yönetebilme becerinizle, **ğrenmenin yaşam tarzı ve alışkanlığa dönüşmesini** sağlamanız yolunda sizin yanınızda olmak istiyoruz.”

VESTEL grubunda da resmi internet sitelerinde beyan ettiklerine göre, insan kaynaklarına bakış açısından koç grubuna benzer ilkeler mevcuttur.

“VESTEL' de "Önce İnsan" ilkesi doğrultusunda tüm çalışanlarımıza verimli bir biçimde çalışacakları, ilişkilerin karşılıklı saygıya ve güvene dayandığı bir ortam yaratma çabası içindeyiz. Sürekli gelişim için en önemli unsurun sahip olduğumuz entelektüel sermaye olduğunun bilincindeyiz. VESTEL' i VESTEL yapan, her şeyden çok özveriyle çalışan yüksek nitelikli profesyonel kadrosudur. Amacımız, büyük başarıların altına VESTEL ailesi olarak hep birlikte imzamızı atmak ve şirketimizle birlikte yükselmektir. VESTEL' de herkes kendi işinin lideridir; esnek organizasyon yapımız her çalışanın kendi işiyle ilgili konularda sorumluluk almasına ve inisiyatif kullanmasına olanak tanır. İnsan Kaynakları vizyonumuz, bütün VESTEL çalışanlarını yetkilendirerek insan kaynakları alanında birer uzman haline getirmek ve VESTEL' i İnsan Kaynakları departmanlarına ihtiyaç duymadan yürüyecek seviyeye ulaştırmaktır.”

(Erişim: <http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/ik/>, 29.12.2006)

Dünyanın en önemli finans dergilerinden biri olan Euromoney'den **Euromoney Mükemmellik Ödülü** (*The Euromoney Award for Excellence*) olarak **7. kez "Türkiye'nin En İyi Bankası"** seçilen

(Erişim:http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garantiden_haberler/basarilar_ve_oduller/h_29.htm, 29.12.2006) **Garanti Bankası**'nın internet sitesinden ilan etmiş olduğu vazgeçilmez olarak nitelendirdiği değerlerine bakıldığında neden bu ödülü almış olduğu görülebilmektedir.

(Erişim:http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/vizyonumuz_misyonumuz.html, 29.12.2006):

- Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini, beklediklerinden daha kaliteli hizmet ile karşılamak temel hedefimizdir.
- Kanunlara ve yasal düzenlemelere titizlikle uyarız ve bundan taviz vermeyiz.
- İyi ahlaklı bankayız ve bankacılarız.

- Topluma, doğal çevreye ve insanlığa yararlı olmak için azami çaba gösteririz.
- **En büyük önemi insan beynine veririz ve sürekli insana yatırım yaparız.**
- Etkin ekip çalışmasına inanırız.
- Her düzeyde ve her boyutta açık iletişime inanırız.
- Çalışmalarımızı **yaratıcı ve üretken kılan "istek" enerjisine inanırız** ve bunu sağlarız.
- Bankamızda **çalışan herkesin "kendi işinin lideri"** olduğuna inanırız.
- Garanti'nin ortaya koyduğu mükemmel örneğin ülke ekonomisi genelinde örnek alınacağına ve büyük katkısı olacağına inanırız.

Türk gıda sektörünün bisküvi, çikolata ve daha birçok alanında pazar liderliğini elinde bulunduran ÜLKER grubunun İK politikasını İK Koordinatörü Aziz Refiğ şöyle ifade etmektedir:

“Biz dünyadaki gelişime paralel olarak, **değişen koşullara uyum sağlamak**, aynı zamanda yüksek teknoloji, küresel rekabet ve yeni fırsatları iş hayatına yansıtmak durumunda olduğumuzun bilincindeyiz. Bunu başarabilmenin en önde gelen yollarından birinin de hiç şüphesiz **devamlı gelişime açık bir insan** kaynakları politikası uygulamak olduğunun farkındayız. En yetkin çalışana sahip olan, bu çalışana bünyesinde tutabilen ve yetkinliklerini sürekli geliştiren kuruluş rekabet avantajını elde eder. Bunun farkında olan bir grup olarak, teknolojiye yaptığımız büyük yatırımların yanında insan kaynağı - entelektüel sermayemiz - açısından da kendimizi geleceğe hazırlamaktayız.” (Erişim:

http://www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/insan_kaynaklari/, 29.12.2006)

Son zamanlarda verilen iş ilanları incelendiğinde ise, “insan kaynağından yaratıcılık ve ekip ruhu” beklentilerinin arttığı da kolaylıkla gözlemlenebilmektedir (Özer, 2001; 48). Örneğin; 24 Aralık 2006 ve 7 Ocak 2007 tarihli yüksek tirajlı iki gazete olan Hürriyet ve Milliyet’in İK eklerinde yer alan iş ilanlarına bakıldığında çalışanlardan istenen niteliklerin sürekli değişen iş koşulları ve rekabete uyum

sağlamak doğrultusunda olduğu açıkça görülebilmektedir. Buna göre iş ilanlarında en sık aranan nitelikler;

- Örgütlenme ve planlama becerileri,
- Ekip çalışmasına yatkınlık,
- Öğrenme ve sürekli gelişmeye açıklık,
- Değişime açıklık, değişen koşullara uyum gösterebilme ve yönetebilme yeteneği,
- Yaratıcı ve yenilikçi olmak, sorumluluk alabilmek,
- Analitik bakış açısı ve eleştirel düşünce yapısına ve problem çözme becerisine sahip olmak,
- MC Office programlarına hâkimiyet, en az bir yabancı dil bilmek,
- Gelişmiş insan ilişkileri, ikna ve iletişim becerilerine sahip olmak
- Esnek çalışma saatlerine uyum sağlayabilmek,
- Müşteri odaklılık ve kalite bilincine sahip olmak olarak sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan örnekler, bilgi toplumu olma yolunda sürekli gelişim, değişime uyum, çalışanlara verilen önem, entelektüel sermayeye verilen önem doğrultusunda iyi örneklerdir. Bu gelişmeler yönetim süreçlerini ve örgüt yapılarını etkilemekte; ekip örgütlenmesi, çalışanları güçlendirme ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamaları arttırmaktadır (Özer, 2001; 48). Bu çalışmanın konusu olan “örgütsel öğrenme” ile de bazen doğrudan ilgi belirtilip, bazen belirtilmese de, yenilikçilik, yaratıcılık, sürekli gelişim, eğitim ve geliştirmeye verilen önem, takım çalışmasına yatkınlık, analitik düşünme becerileri gibi, örgütsel öğrenme ile ulaşılmak istenen sonuçların arzu edilmesi dikkat çekmektedir. Bu elbette ki Türkiye’deki tüm işletmelerin aynı değer ve inançları paylaştıkları anlamına gelmemektedir ve şimdilik bir azınlık durumundadır. Ancak bu şirketlerin elde ettiği başarıların tahlili doğru olarak yapıldığında yakında birçok işletmenin de aynı yoldan gidecekleri aşikârdır. Örneklerin çoğalması, toplumun genelinde bilgi/enformasyon toplumu olma anlayışını da yaygınlaştıracaktır.

Yeni ekonomik düzende ve enformasyon/bilgi toplumuna geçiş sürecinde Türkiye’de sürekli büyümenin gerçekleşmesi, üretilen teknolojik bilgiye yatırım yapılan koşullara sahip, eğitime önem veren, dışa açık ekonomik yapılanmalar yoluyla gerçekleşecektir (Buğra, 2002; 89).

Bu bölüm için son söz olarak dış bakış açısından Türkiye’nin rekabet durumunu ve enformasyon toplumuna geçiş sürecini değerlendiren Fukuyama ve Lopez-Claros’un görüşleri aktarılarak bilgi toplumuna gidişte yol haritasında dikkat edilmesi gerekli noktalar verilmektedir.

“Tarihin Sonu mu?” adlı çalışmasıyla dünyada büyük yankı uyandıran Francis Fukuyama Ocak 1997’de Türkiye’de gerçekleşen panelde “Gelecekte ayakta kalabilecek en olumlu ve başarılı toplumlar modern teknolojiye uyum gösterebilen toplumlar yani bilgi toplumu dediğimiz toplumlar olacaktır.” diyerek Türkiye’nin bu konuma ulaşabilmesi için ekonomisinin öncelikle saydamlaşması, bölgesel ve küresel ekonomiyle bütünleşmesinin gereğini belirtmiştir. Ayrıca bunu gerçekleştirebilmenin de eğitime ve insan kaynağına yatırıma bağlı olduğunu ifade etmiştir (Aktaş, 2002; 286 içinde: Fukuyama, 1997).

2006 yılı itibariyle Türkiye’nin rekabetçi pozisyonunu değerlendirmesinde, Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabet Ağı’nın Direktörü ve Baş Ekonomisti Augusto Lopez-Claros: “Türkiye son yıllarda makroekonomik istikrar temellerini atarak ve uzun bir sorumsuz mali yönetim ve yüksek enflasyon dönemini geride bırakarak büyük adımlar kaydetti. Bu çabalar, AB’ye üyelik hedefine ulaşma sürecinin bir parçası olarak benimsenen önemli siyasi ve ekonomik reformlarla tamamlandı. Türkiye’nin bu sene sıralamadaki belirgin ilerleyişi de bu çabaları yansıtıyor. Ancak bu ilerlemeye rağmen yetkililerin tetikte olmaya devam etmesi gerekiyor. Yüksek seviyedeki kamu borçları ve büyük mali açık, ülkeyi gelişen pazarlarda varlık fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı zayıf kılıyor ve daha fazla mali konsolidasyonun öneminin altını çiziyor. Yetkililer ayrıca **Türkiye’de eğitim kalitesini de yükseltmeli ve fırsatları eğitim merdiveninin tüm basamaklarına yaymalı; nitekim Türkiye’de okula kayıt oranları uluslararası standartlara göre oldukça**

düşük. İlgı gösterilmesi gereken başka iki alansa, ülkenin fiziksel altyapı kalitesini çok daha yükseltmek ve işgücü pazarının esnekliğini artırmak olacaktır.” (Erişim: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/54/31429937.pdf>, 29.12.2006).

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TANIM VE KAPSAM

Bilgi temelli örgüt modelinin geçerli olduğu günümüzde örgütsel öğrenme, örgütler için yaşayabilmenin yegâne aracıdır. Paradigmal dönüşümler nedeniyle stratejik yönetim sürecinde yaşanan değişimler ve gelinen son noktada örgütsel öğrenme ve bilgi temelli örgütlere geçiş süreci ilk bölümde incelenmişti. Örgütlerin yaşayan organizmalar olarak değerlendirilmesi, son noktada beyne benzetilerek, insana has niteliklerin örgütlere atfedilmesiyle birlikte örgütsel öğrenme daha bir önem kazanarak çok farklı disiplinlerin üzerinde çalıştığı karmaşık bir kavram halini almıştır. Örgütsel öğrenme karmaşık ve farklı disiplinlerden beslenen bir kavram olduğu için öncelikle öğrenme kavramının anlaşılması örgütsel öğrenmenin anlaşılmasında gerekli olan bir kavramdır. Bundan dolayı öncelikle öğrenme kavramı ve öğrenme süreci ele alınarak örgütsel öğrenme daha sonraki kısımda tanımlanmaya çalışılacaktır.

Bu bölümün amacı, örgütsel öğrenme çalışmalarını öncelikle öğrenme kavramından başlayarak yazında yer aldığı şekilde ayrıntılarıyla incelemektir. Bunun yanı sıra örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütler ve bilgi yönetimi kavramlarıyla ilişkisini inceleyip yazından bulunan kavram kargaşasına farklı bir açıdan bakarak örgütsel öğrenmenin anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler kavramları temelde birbirinden ayrı olmayıp aynı konunun farklı disiplinlerce incelenmesinden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel öğrenmede analiz birimleri, birey, grup, örgüt ve örgütler arası öğrenme biçiminde incelenmiş, örgütsel öğrenme düzeyleri ise tek, çift ve üç etaplı olmak üzere üç kısımda incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel öğrenme sürecinin aktarılmasında ise temel olarak örgütsel öğrenmenin bir bilgi işleme süreci olduğu kabul edilip, bu konuyla ilgili modeller incelenerek karma yeni bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bölümün son kısmında ise örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler incelenmiştir.

2.1. Öğrenmeye Psikolojik Yaklaşımlar ve Öğrenme Süreci

Öğrenme kavramı çoğunlukla birey açısından ele alınan bir kavram olduğu için daha çok psikolojinin ilgi alanına giren bir konu olmuştur. Özellikle Pavlov ve Skinner'in çalışmaları ile davranışsalıcıların oluşturduğu okul ve Tolman'ın çalışmaları ile bilişsel okul, öğrenme kavramının gelişimi açısından önemlidir (Özer, 2001; 115; Brooks, 2003; 33). Öğrenme yalnızca yeni becerilerin gelişmesi, yeni kavram ve olguların anlaşılıp uygulanmasını değil, aynı zamanda insan davranışlarının gelişimini, sosyalleşmeyi ve kişilik gelişimini de ilgilendirmektedir. Öğrenme insan yaşamının tamamında süregelen bir olgu olduğu için kişinin doğumundan ölümüne dek davranışlarında oluşan sürekli değişimler “öğrenme” ile açıklanmaktadır (Özer, 2001; 115–116).

Öğrenme birçok düşünürce göre “ bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişim” olarak tanımlanabilir (Eren, 2001b; 588). Öğrenme, Rowley'e göre; çalışma, deneyim ya da öğretmenin sonuncu olarak bilgi ya da becerilerin kazanılmasıdır (Rowley, 2000; 8).

Marquart ve Reynold öğrenmeyi: “Arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma süreci.” olarak tanımlarlarken; Kolb ise öğrenmeyi: “Deneyimlerin dönüşümü ile bilginin yaratıldığı süreç” (Özer, 2001; 116 içinde: Marquart ve Reynold; Kolb, 1984; 26) olarak tanımlamaktadır.

Arie De Geus'e göre öğrenme, sürekli değişen bir dünyada varlığını sürdürebilmek için hangi varlık olursa olsun gerekli olan değişebilme, yeni beceriler ve tutumlar edinebilme yeteneğidir. Öğrenmenin özü kendini değiştirerek değişimle baş edebilme yeteneğidir. Bu durum büyümekte olan insanlar kadar çalkantılı dönemlerden geçen işletmeler için de geçerlidir. Öğrenme kurumsal başarı için bir zorunluluk olup, başarılı olan işletme etkili bir biçimde öğrenebilme yeteneğine sahip olan işletmedir (De Geus, 1998; 39).

Öğrenme, örgüt kuramcılarına göre (Lyles, 1988; Fiol ve Lyles 1985) “ sezgiler, bilgi ve geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkileri ve gelecek eylemler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi” olarak tanımlanabilir (Fiol ve Lyles 1985; 811; Parkhe, 1991; 591 içinde: Lyles, 1988).

Öğrenme kavramı, kişisel ya da örgütsel boyutta bilgi edinmenin çok ötesinde bir kavramdır. Öğrenme sayesinde kişiler daha önce yapamadıkları şeyleri yapabilir konuma gelirler ve dünya her seferinde yeni ve farklı bir şekilde algılanır ve yeni ilişkiler kurulur. Öğrenme esnasında yeni bilgilere ihtiyaç duyulabilir ancak asıl önemli olan bu yeni bilgileri kullanıma geçirebilme yeteneğidir (Öğütveren, 2000; 649).

Buna göre öğrenme, “organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” olarak tanımlanabilir.

Öğrenme, girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri beslemesiyle bir sistem içinde gerçekleşir. Varlıkların amaçlarını gerçekleştirmek için çevreden aldığı bilgi, beceri ve tutum girdilerini kendi kullanım amacına uygun olarak güce dönüştürüp çıktılar elde etmesine ve alınan geri besleme ile de çıktıların düzeltilmesine öğrenme sistemi denir (Başaran, 2000; 142).

Arslantaş’a göre öğrenmenin oluşabilmesi için öncelikle bazı unsurların gerçekleşmesi gerekir (Arslantaş, 2005; 1). Bunlar;

- Kişinin önceden bilmediği bir düşünce ve kavramı öğrenmek istemesi,
- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,
- Kişinin önceden sahip olduğu değişik kabiliyet, bilgi ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirebilmesi,
- Kişinin yeni beceri, bilgi ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesidir.

Psikolojide öğrenme kavramını inceleyen iki temel akım bulunmaktadır (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 187 içinde: Jackson, 1993). İlki davranışsal ya da uyarı (etki) tepki yaklaşımına göre öğrenme, rekabetçi çevrenin uyarımıyla oluşan değişime yanıt vermek olarak tanımlanabilir. Davranışsal model bireysel düzeyde ele alındığında, öğrenme, uyarın (etki)-teпки mekanizmasına uygun olarak bireyin davranışlarındaki değişim olarak gözlemlenebilir (Leroy ve Ramanantsoa, 1997; 872 içinde: Kadzin, 1975). Bu görüşe göre öğrenme, benzetme, uyarın sıklığı, yakınlık (bitişiklik), uyarının yoğunluğu, süresi, uyarının tanınması ve bilinmesi, birleşimi, kişisel farklılıklar ve koşullanma gibi eylemlerle ilgilidir (Aldemir vd., 2004; 171).

Davranışsal model, örgütsel düzeyde kurumsal yapı ve çevresel değişim arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılır. İşletme çevresel değişimlere bağlı olarak başarılı şekilde dönüşebilen açık sistem olarak görülür. Öğrenme çevreye uyum sağlama süreci (Fiol ve Lyles, 1985) olarak düşünülür ve davranışlar çevreden alınan geri beslemeye göre değişim gösterir (Fiol ve Lyles, 1985; 805; Leroy ve Ramanantsoa, 1997; 872).

Senge öğrenmeye davranışsal açıdan yaklaşarak öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini iddia etmektedir. O'na göre öğrenme kavramı çoğu zaman "bilgi edinme" olarak anlaşılmaktadır. Örneğin kişiler bir seminere katıldıklarında, anlatılmış olan konuyu "öğrendiklerini" söyleyebilirler. Ancak "öğrenmek" bu değildir, kimse bisiklete binmeyi, yürümeyi veya konuşmayı bu şekilde öğrenmez. Öğrenmek için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesi gerekmektedir. Öğrenme ile kişiler, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitelerini genişletirler. Öğrenme ve eylem birbirinden ayrılamaz (Özer, 2001; 119 içinde: Senge, 1993; 7).

Diğer yanda bilişsel yaklaşım, davranışsalcı yaklaşımın tersine, öğrenme konusunun içsel karmaşıklığını hesaba katmanın gerekli olduğunu altını çizer. Bilişselci yaklaşımda öğrenme "kara kutu" (Schneider ve Angelmar, 1993) içinde gerçekleşir.

Bundan dolayı davranışsalcılar kişinin çevresini incelerken bilişselciler kişinin kontrolü altında bulunan zihinsel durumları incelemektedirler. Bu yaklaşıma göre değişim her zaman davranışlarda gözlemlenebilir olarak gerçekleşmeyebilir. Öğrenme değişimden önce gelir ve öğrenme bir süreç, değişim bir sonuçtur (Leroy ve Ramanantsoa, 1997; 872–873 içinde: Schneider ve Angelmar, 1993).

Bilişselci yaklaşım, öğrenmenin karmaşık bir süreç olduğunu vurgulayarak nedenlere dayanır ve deneyimlerin, geçmişin, faaliyetlerin ve analizlerin altını çizer. Bu yaklaşıma göre örgütler, kendi öğrenme anlayışlarını geliştirerek ve süreci hızlandırarak öğrenmeyi hızlandırırlar (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 187). Öğrenme potansiyeli kişinin sezgileri, bilişsel yetenekleri, zekâ ve deneyimlerinin bir fonksiyonudur. Deneyimler; beceri, ilgi ve değer yargıları ve motivasyonel geçmişin sosyal olarak aktarılmasıyla şekillenmektedir. Kişinin öğrenme yeteneği üzerinde bu etkilerin yanı sıra, öğrenilecek materyalin zorluk derecesi de incelenmektedir (Probst ve Büchel, 1997; 14). Bu kuramın savunucularına göre öğrenme bilişsel süreçler çerçevesinde oluşur. Bu oluşumda uyarı (etki) tepki dizileri yerine beklentileri algılayan organizma söz konusudur. Beklentiler, içinde bulunulan durum ile davranış amacı arasında belli anlam taşıyan bağlardan oluşur. Bu durumda pekiştirici olarak artık bir ödül söz konusu olmayıp sözü edilen anlamlı bağların önemi vurgulanır. Bilişsel kavramı, farkına varılmış, kavranılmış, anlaşılmış ve bilinçli bir durumu simgelemektedir (Kaynak, 1995; 90). Bu kurama göre öğrenme süreci sezgiseldir. Doğrudan gözlenemez. Öğrenmenin sonucunda kişinin davranışında oluşan değişim gözlenerek öğrenmenin olup olmadığına ilişkin bir kanıya varılır. Öğrenme sonucunda kişinin belli bir işi yapmada yeterliliği artar (Başaran, 2000; 139).

Kolb ve çalışma arkadaşları, bilişsel görüşü destekleyerek öğrenmeyi; deneyimler, gözlem ve düşünce, kavramların ve genellemelerin oluşumu ve bu kavramların test edilmesine yoğunlaşmaya dayanarak gelecek faaliyetlerin şekillendirilmesi olarak tanımlamışlardır (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 187 içinde: Kolb vd., 1991). Kolb'a göre, öğrenme bir çıktı olarak değil daha çok bir süreç olarak düşünülmelidir. Fikirler sürekli olarak şekillenmekte ve deneyimler bu fikirleri sürekli yeniden şekillendirmektedirler, bu süreç sorgulamayı ve “bilgi edinme” ustalığını

uyarmaktadır (Özer, 2001; 122 içinde: Kolb, 1984; 27). Öğrenme sürecinin çıktıları ise bilgi ve becerilerin kazanılması ve öğrenen bireyin davranışlarındaki değişim olarak görülebilir (Hosley vd., 1994; 7). Nonaka ise, öğrenme sürecinin esas çıktılarının örtülü ve açık bilgi olduğu görüşündedir (Nonaka, 1991; 98).

Öğrenme yazınına bakıldığında, öğrenme çok değişik şekillerde açıklanmıştır. Gregory Bateson (1972), öğrenmeyi beş aşamalı hiyerarşik bir yapı olarak düşünmüştür. Bu hiyerarşi fikri ilk kez Bateson tarafından ortaya konulmuştur.

- İlk aşama sıfır düzeyinde öğrenme (zero- learning), sıfır kavramı doğru ya da yanlış olarak verilen kesin bir yanıtı ifade eder ve doğruyu gösterir. Yalnızca enformasyon edinmek veya bir duruma doğrudan tepki vermek (eli sıcak bir nesneden çekmek gibi).
- 2.aşama, Öğrenme 1; hatayı düzeltmeye yarayan birçok alternatif içeren yanıtlar verir. Davranışta bir seçim ve değişim söz konusudur. Beceri kazanmak ve alternatifler arasından seçim yapmayı gerektirir.
- 3.aşama, Öğrenme 2; öğrenme 1 sürecindeki değişimi ifade eder. Hatayı düzeltmeye yarayan birçok seçenektan hangisinin tercih edildiği ya da önceden oluşan deneyimlerin bir araya gelmesiyle oluşan değişimdir.
- 4. aşama, Öğrenme 3; Öğrenme 2 sürecindeki değişimdir. Öğrenme 2 aşamasında oluşan seçenekler arasından seçilen çözümün tekrar gözden geçirilmesidir.
- Son aşama yani Öğrenme 4 ise Öğrenme 3'teki değişimi içerir. Öğrenen birey, bir üst düzeye geçildiğinde alt düzeyde öğrendiklerine bazı ek bilgiler katar (Eastherby-Smith, 1997; 1088; Özer, 2001; 121; Arslantaş, 2005; 8 içinde Bateson, 1972).

Bateson, öğrenme hiyerarşisi yaklaşımıyla “öğrenme süreci” ile “öğrenmeyi öğrenme süreci” arasında bir ayrımı ortaya koymuştur. Bateson’ın yaklaşımına göre bireyler; öğrenmenin kendisini ve öğrenmedeki hataları sorgulayabilmekte, eylemlerinin uygunluğunu belirleyip bu eylemleri geliştirebilmektedirler. Bunu sağlayan sahip oldukları “öğrenmeyi öğrenme” yeterlilikleridir. Bateson’un “öğrenme hiyerarşisi kuramı”, öğrenme olgusunun anlaşılması açısından olduğu kadar, örgütsel öğrenme türleri ve düzeyleri ile ilgili çalışmalara temel oluşturmuş olması bakımından da önemlidir (Özer, 2001; 121). Argyris ve Schön (1974), Bateson’un çalışmasına bağlı olarak öğrenme türlerini tek etaplı ve çift etaplı olarak tanımlamış ve aralarındaki farkı açıklamışlardır. Garrat (1987) ise öğrenmeyi operasyonel ve stratejik öğrenme diye ayırmış Argyris ve Schön’un modelini geliştirmiştir. Bunun dışında Senge’nin de öğrenmeyi, üretken (Generative) ve uyum sağlayıcı (adaptive) olarak ikiye ayırdığı çalışması bulunmaktadır (Senge, 1990; 20; Senge, 2002; 20; Arslantaş, 2005; 8 içinde: Argyris ve Schön 1974; Garrat 1987). Örgütsel öğrenme kapsamında değerlendirilecek olan bu öğrenme türleri hakkında ileride ayrıntılı olarak bilgi verilecektir.

Öğrenmeye karşı başka bir yaklaşım ise Reginald Revans’ın geliştirmiş olduğu “eylemsel öğrenme” (action learning) ya da “eylem İçinde öğrenme” olarak adlandırılabilir. Bu yaklaşım, örgütsel sorunlar için yenilik üreten ve yönetim yeteneğini geliştiren bir yaklaşımdır (Arslantaş, 2005; 9). Revans’a göre, yöneticiler için öğrenme, mevcut bir durum hakkında analiz yapmaktan çok etkili tepkiler geliştirebilmektir. Revans öğrenmeyi matematiksel olarak şu şekilde formüle etmiştir (Hosley vd., 1994; 8 içinde Revans, 1982):

$$\text{Öğrenme (L)} = \text{Programlanmış Öğrenme (P)} + \text{Sorgulama veya Sorgulanmış Öğrenme (Q)}$$

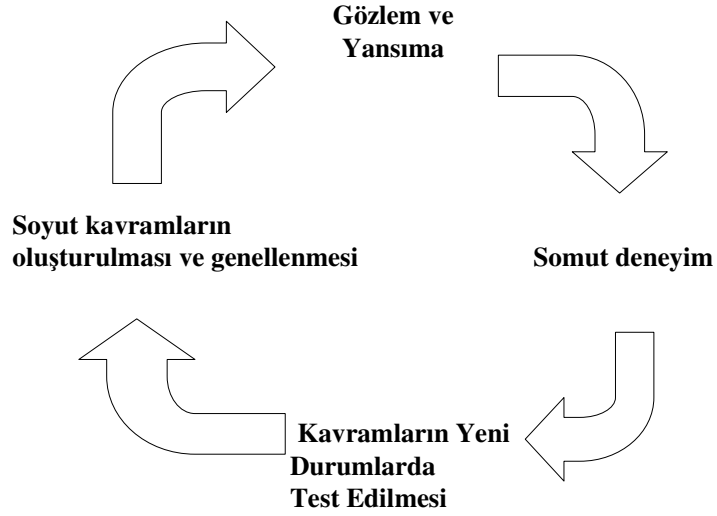
Buna göre öğrenme, programlanmış yani sonuçların düzeltilmesini içeren otomatik, çok fazla bilişsel çabayı gerektirmeyen tek etaplı bir süreçle, ortaya çıkan sonuçların düzeltilmesinin ötesine geçip, hedefleri ve zihinsel modelleri sorgulayan çift etaplı

öğrenmenin toplamıyla oluşmaktadır. Tek ve çift etaplı öğrenme hakkında ayrıntılı bilgi ileriki kısımlarda verilecektir.

Öğrenme, pek çok çalışmada bir süreç olarak incelenmektedir. Bu süreç, çoğunlukla döngüsel olarak ele alınmaktadır. Öğrenme sürecini döngüsel olarak açıklayan modellerden biri Şekil 1'deki "Lewinian Deneysel Öğrenme Modeli"dir. Kolb'a göre öğrenme, karşılaştığımız deneyimlerimizi ve onları nasıl yorumlayıp yanıtladığımızı temel alan sürekli bir süreçtir. Kolb'un modeli, "deneyimlerimiz aracılığıyla öğreniriz" anlayışına dayalı deneysel öğrenme olarak görülebilir (Brooks, 2003; 34). Lewin, Kolb (1984) ve Schön'un (1983) tanıttığı deneysel öğrenme modeli, bireylerin kavrayışlarına dayanan bir modeldir. Örgüt içindeki bireylerin ve örgütün zamanla edindikleri deneyimleri bilgi geliştirmek ve öğrenmek için kullanmalarını ifade eder. Lewin'e göre kişiler, somut deneyimleri üzerinde gözlemler ve çıkarımlar yaparak, bu çıkarımlar doğrultusunda kuramsal kavramları şekillendirir ve genelleştirir. Yeni durumlarda test edilen bu fikirler, insanları somut başka deneyimlere yönlendirmektedir (Özer, 2001; 122; Arslantaş, 2005; 6).

Eren'in aktarımına göre, Kolb'un bireysel öğrenme süreci üzerinde yaptığı uzun süreli araştırmanın amacı, kişilerin değişik öğrenme ve sorun çözme yollarını daha iyi anlamak, böylelikle bireyleri kendi öğrenme biçimlerinin sonuçları üzerinde biçimlendirmek ve öğrenme biçimlerindeki değişik durumları göz önüne alarak öğrenme deneyimleri şemasını geliştirmektir (Eren, 2001b; 595).

Bu süreç aşağıda görülen şekildeki gibi bir döngü oluşturmaktadır.



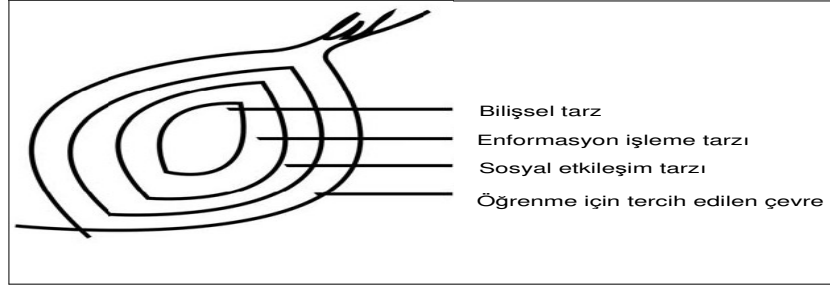
(Kaynak: Brooks, 2003; 34 içinde: Kolb, 1976; Özer, 2001; 122 içinde: Kolb, 1984; 21; Arslantaş, 2005; 7 içinde: Kim, 1993; 38)

Şekil 10: Kolb' un Deneysel Öğrenme Modeli

Deneysel öğrenme süreci, dört aşamalı bir döngü olarak tanımlanmıştır. Aşamaların her biri birer adet uyumsal öğrenme tarzı içermektedir. Uyumsal öğrenme şekilleri somut deneyim, düşünce yoğunluğu içeren gözlem, soyut kavrama ve aktif deney yapmadır. Bu modelde somut deneyim, soyut kavrama ile aktif deney yapma ile düşünce yoğunluğu içeren gözlem iki farklı boyutu göstermektedir. Boyutlar iki farklı uyumsal yönelimi içermektedir. Öğrenme sürecinin yapısal temelini uyumsal öğrenme tarzının etkileşimleri ve karşıt iki yönelimin çözümlenmesi oluşturmaktadır. Soyut- somut boyutu, yaşanan deneyimleri kavramayı temsil eden iki karşıt süreçtir. Bu boyut bilgiyi toplama boyutu olarak adlandırılmaktadır. İlk süreç kavramsal yorumlamalara ve sembolik anlatımlara dayanır ve soyut kavrama olarak adlandırılır. İkinci süreç deneyimlerin dokunabilir, hissedebilir şekilde kavranmasını gerektirir ve somut algılama olarak adlandırılır. Aktif katılım/ gözlem boyutu ise bilgiyi değerlendirme boyutu olarak adlandırılır. Bu

boyutta iki karşıt süreci içerir. Bunlardan ilki ie yönelme, kişinin bilgiyi kendi içsel dünyasına yönelerek değerlendirmesini, diğeri yani dışarıya yönelme ise, kişinin bilgiyi dış dünyanın aktif manipölasyonu ile değerlendirmesidir (Öğütveren, 2000; 650).

Öğrenme kavramı birçok değişkenden etkilenen karmaşık bir kavramdır. Öğrenme süreci gerçekleşirken kişilerin bireysel farklılıkları (yetenek, yaş, öğrenme tarzları vs.), örgütsel ortam (kültür, kaynaklar, öğrenme sistem ve yöntemleri, vs.) ve çevresel ortam (işletme çevresi, sosyal faktörler, teknolojik değişim, vs.) rol oynamaktadır (Sadler-Smith, 1996; 29). Öğrenmeyi etkileyen faktörler Bruner’a göre üç grupta toplanabilir. Bunlar, öğrenmede yer alması gereken bilişsel düzey, öğrenenin doğası (kişilik, motivasyon, biyografiler, hafıza, alışkanlıklar vb.) ve öğrenilen bilginin doğasıdır (Rollinson ve Broadfield, 2002; 173 içinde: Bruner, 1973). Öğrenme tarzı; bilişsel tarzın alt kategorisi olarak görülür ve bunun yanı sıra anlam merdiveni ve zihinsel model gibi kavramlarla karşılıklı etkileşim içindedir (Hayes ve Allison, 1998; 850; Özer, 2001; 123; Berings vd, 2005; 375). Öğrenme tarzının ve daha ötesi öğrenme sürecinin anlaşılabilmesi için bu kavramların da anlaşılabilmesi gereklidir. Aşağıdaki şekilde Curry’nin soğan metaforu gösterilmektedir. Buna göre, soğanın tabakaları, kişinin öğrenme tarzının farklı derecelerine benzetilmektedir. Soğanın merkezinde enformasyonun kazanımı ve bütünleştirilmesi yaklaşımını içeren bilişsel tarz bulunmaktadır. Bu tabaka en durağan olan tabakadır. İkinci tabaka değişime karşı daha hassas ve daha az durağan olan enformasyon işleme süreci tarzıdır. Bu süreçte kişi enformasyon asimilasyonundan geçer. Üçüncü tabaka yani sosyal etkileşim tarzı tabakası ise, gruplarda öğrenenlerin etkileşim ve davranış eğilimi ile ilgilidir. En dış tabaka kişinin tercih edilen öğrenme çevresidir. Bu tabaka en az durağan ve kişinin öğrenme tarzının en fazla etkilenmeye hazırlıklı olduğu tabakadır (Berings vd., 2005; 384).



(Kaynak: Berings vd., 2005; 384 içinde: Curry, 1983)

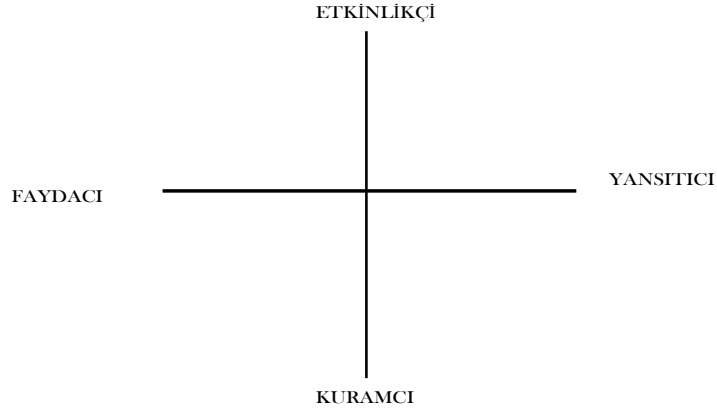
Şekil 11: Curry'nin Soğan Metaforu

Bilişsel tarz zihinsel modelin gelişim ve değişimini etkileyerek, aslında doğrudan doğruya öğrenme tarzını da etkilemektedir. Öğrenme bireylerin kendi ihtiyaçlarına ve amaçlarına göre şekillenen bir süreç olduğundan ve her bireyin bilişsel tarzı ve zihinsel modelleri birbirinden farklı olduğundan, öğrenme tarzları da kendilerine özgüdür oluşur (Hayes ve Allison, 1998; 857; Özer, 2001; 125).

Gerek iş yaşamında, gerekse günlük yaşamda, kişilerin birbirlerinden farklı biçimlerde öğrendikleri gözlemlenir. Örneğin bazı kişiler okuyup düşünerek bunları kendi deneyimlerine uygulayarak öğrenirken, bazı kişiler de fikirleri denerler ve bir sonraki adımı planlamadan önce kendi deneyimlerini inceleyerek öğrenmeyi tercih ederler (Swales ve Senior, 1999; 1).

Öğrenme tarzı; kişinin yapabildiği, yapmaktan hoşlandığı, sergilediği öğrenme faaliyetlerinin özel bir kombinasyonunu kullanma eğilimidir. Kişi öğrenme faaliyetlerinin kombinasyonunu duruma göre farklı kullanabilir. Bu özel kombinasyon gerçekleştirilen öğrenme stratejisi olarak adlandırılır (Berings vd., 2005; 379).

Öğrenme yazınına bakıldığında öğrenme tarzları ile ilgili pek çok inceleme yapıldığı görülmektedir. Bunlardan en önemlisi, değişik tercihleri açıklamak için, Lewin (1951), Dewey (1938) ve Piaget'nin (1970) çalışmalarına dayanarak yukarıda açıklanan Kolb'un (1988) geliştirmiş olduğu deneysel öğrenme kavramıdır. Bir diğer yaklaşım ise Honey ve Mumford'un (1986) Kolb'un modelini geliştirerek oluşturdukları ölçektir. Buna göre; etkinlikçi = somut deneyim, yansıtıcı (düşünür) = yansıtıcı gözlem, kuramcı = kavramsallaştırıcı ve faydacı = aktif deneysel olarak Kolb'un modeli ile eşleştirilerek sıralanabilir (Sadler-Smith, 1996; 31; Swales ve Senior, 1999; 1 içinde: Honey ve Mumford,1986; Kolb,1988) . Aşağıdaki şekilde Honey ve Mumford'un dört boyutlu öğrenme tarzı ölçeği görülmektedir.



(Kaynak: Sadler-Smith, 1996; 32 içinde: Honey ve Mumford 1986; Honey, 1992)

Şekil 12: Honey ve Mumford' un Dörtlü Öğrenme Tarzı Ölçeği

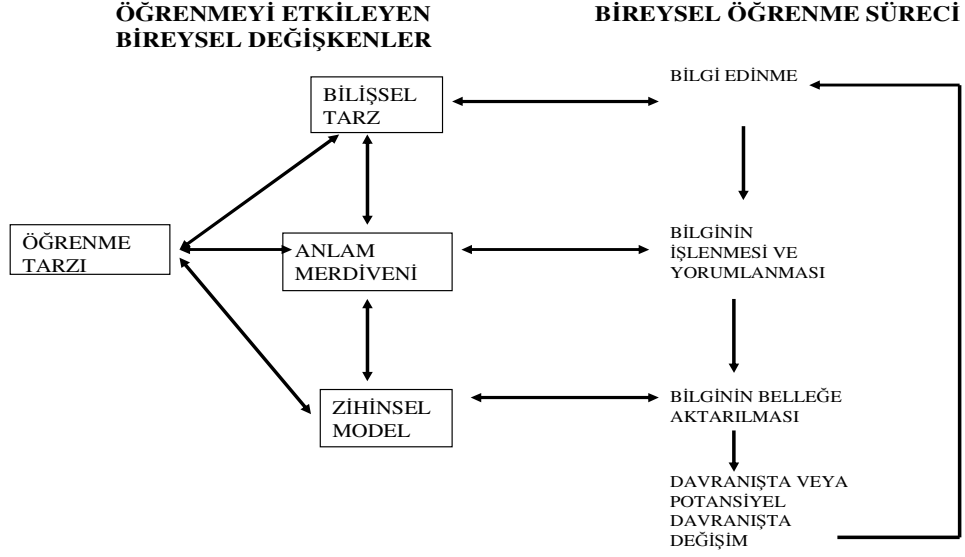
Bilişsel tarz; enformasyonun toplanmasında, organize edilmesinde, işlenmesinde ve değerlendirilmesindeki alışkanlıklar ve ayrılıklardır. (Sadler-Smith, 1996; 32; Hayes ve Allison; 1998; 850). Riding ve Cheema'ya göre bilişsel tarzlar iki boyutta incelenebilir. Bunlar; bütüncül-analitik boyut ve sözel- biçimsel boyuttur. İlk boyutta analitikler enformasyon işleme sürecinde konuyu parçalara ayırmayı, eleştirel ve mantıksal düşünmeyi, konuya adım adım yaklaşmayı, detaylara odaklanmayı tercih ederken; bütüncüller, konuya bütün olarak bakmayı, taramaya odaklanmayı, küresel

bir izlenim oluşturmaya, daha sezgisel ve farklılıklardan ziyade benzerlikleri görmeyi tercih ederler. Sözel-biçimsel boyutta ise, sözeller, bellekteki enformasyonu “kelimelerde” sunmaya eğilim gösterirken; biçimseller, “şekilsel biçimde” gösterme eğilimindedirler (Sadler-Smith, 1996; 32–33 içinde: Riding ve Cheema, 1991; Schmeck, 1988).

Zihinsel model; kişilerin dünyayı anlayışlarını ve eylemlerini etkileyen, zihnine yerleşmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgelerdir (Senge, 2002; 16). Zihinsel modeller, hafıza kavramıyla da yakından ilişkilidir. Zihinsel model bellekte depolanmış bilgiler aracılığıyla oluşur (Özer, 2001; 124). Bir örgütteki bireylerin zihinsel modelleri paylaşılan zihinsel modellere dönüşerek örgütsel öğrenmeyi etkiler. Örgütün kendine özgü dünya görüşünün ve örgütsel rutinlerin oluşması ile öğrenme tek tek bireylere bağımlı olmaktan çıkmaktadır. Örgütler de bireyler kadar zihinsel model geliştirirler. Bu açıdan bakıldığında zihinsel model kavramı bireysel öğrenme için olduğu kadar, örgütsel öğrenme için de önemlidir. Daft ve Weik de örgüt modellerini, örgütlerin bilişsel sistemleri ve hafızaları olduğu varsayımıyla yorumlayıcı sistemler olarak göstermişlerdir (Daft ve Weik, 1984; 285; Hayes ve Allison, 1998; 855).

Öğrenme tarzı ile ilgili bir başka kavramda Argyris tarafından ortaya atılmış olan “anlam merdiveni” kavramıdır. Bu kavram temelde zihinsel modeller ile ilgilidir. Anlam Merdiveni ve zihinsel modeller karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedirler. Bireyler bir konu ile ilgili sonuçlar çıkarırken veya onu anlamlandırırken şu süreci izlemektedirler: Öncelikle doğrudan gözlemlenebilir veriler elde eder veya bir deneyim yaşarlar (birinci aşama). Bu sırada gözlemledikleri veriler veya yaşadıkları deneyim ile ilgili anlamlar çıkarırlar, bu saniyenin binde biri gibi bir süre içerisinde gerçekleşir (ikinci aşama). Karşılarındaki kişinin tavır ve davranışlarına veya var olan duruma bir takım anlamlar yüklerler (üçüncü aşama). Bu yükleme ve yansıtma, kendi eylem biçimlerini geliştirmelerinde etkili olan “kullanılan kuram”larına etki ederler (dördüncü aşama) (Özer, 2001; 126 içinde: Argyris, 1995; 74).

Özer'e göre, öğrenme süreci, bilgi edinme, bilginin işlenmesi ve yorumlanması, bilginin belleğe aktarılması, davranışta veya potansiyel davranışta değişim olmak üzere dört aşamadan oluşan, geribildirimi olan ve sürekli yinelenen bir süreçtir. Bu süreç, bilişsel tarz, anlam merdiveni ve zihinsel modelden etkilenmekte, bu üç unsur ise öğrenme tarzını etkilemektedir (Özer, 2001; 129).



(Kaynak: Özer, 2001; 128)

Şekil 13: Bireysel Öğrenme Süreci ve Öğrenmeyi Etkileyen Bireysel Değişkenler

Öğrenme sürecinin çıktıları örgütsel ortamda dört düzeyde incelenebilir. Bunlar; öğrenme olayına öğrencinin tepkisi, yeni bilgi, beceri ve niteliklerin kazanımı, çalışma durumunda yeni öğrenilenlerin uygulanması yeteneği ve örgütsel performans üzerinde öğrenmenin etkisinin ölçülmesidir (Sadler-Smith, 1996; 29).

Sonuç olarak öğrenme süreci organizmanın çevreden aldığı enformasyonu kendi öğrenme ve bilişsel tarzı, zihinsel modeli ve anlam merdivenine göre işleyip, yorumlayıp, belleğe aktararak potansiyel davranış değişimi ile sonuçlandığı bir süreç olarak görülebilir.

2.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili ilk yayınların yazındaki başlangıcı olarak, bazı kaynaklarda Cangelosi ve Dill (1965) olarak verilmesine (Romme ve Dillen, 1997; 68) karşılık öğrenme kavramının bundan daha eskilere dayandığı söylenebilir. Öğrenen sistem olarak örgüt kavramı bilimsel yönetim düşüncesinin başlangıcına, Taylor'un 1900'lerin başlarındaki bilimsel yönetim çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışmadan sonra ise özellikle Herbert Simon ve çalışma arkadaşlarının karar verme modelleri üzerindeki çalışmalarının bu kavrama olan katkıları bilinmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı ise ilk kez March ve Simon (1958) tarafından tanıtılmıştır (Easterby-Smith vd., 1998; 259; Falconer, 2006; 140). Bu aşamadan sonra C. Argyis ve D. Schön'un çalışmaları ve P. Senge'nin 5. disiplin çalışması, kavramın gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır (Ulrich vd., 1993; 52).

Örgütsel öğrenme kavramı 1950'lerin sonlarına dayanmasına karşılık 1980'lerin sonlarına doğru büyük bir patlama göstermiştir (Crossan ve Guatto, 1996; 107; Easterby-Smith vd., 2000; 784; Crossan vd., 1999; 522). Örgütsel öğrenmeye olan ilgi özellikle 90'lı yılların başlarından itibaren artış göstermiştir Örgütsel öğrenme yazınına inceleleyen Crossan ve Guatto (1996) yalnızca 1993 yılında 1980'li yılların bütününden daha fazla akademik çalışma yapıldığını göstermişlerdir (Crossan ve Guatto, 1996; 107). Buna karşılık kavramın anlamı ve doğası üzerinde çok az bir görüş birliği bulunmaktadır (Probst ve Büchel, 1997; 14; Huber, 1991; 89; Crossan vd., 1999; 522 içinde: Kim, 1993). Bunun nedeni farklı terminolojilere sahip araştırmacıların konu üzerinde çalışmalarınıdır. Araştırmalardaki artışa paralel olarak alan farklılıklarına göre yorumlamalar ortaya çıkmış olmasıyla örgütsel öğrenme çalışmalarının da kapsamı genişlemiştir (Edmondson ve Moingeon, 1998; 5; Gupta ve Thomas, 2001; 502; Huber, 1991;89; Crossan vd., 1999; 522; Easterby-Smith,

1997; 1085 içinde: Shrivastava, 1983; Nicolini ve Meznar, 1995). Örgütsel öğrenme kavramının çok boyutlu ve karmaşık olduğu fikri yaygın olarak kabul görmektedir (Tsang, 1997; 75). Örneğin; Huber (1991) örgütsel öğrenmeye enformasyon süreci perspektifi ile yaklaşırken; Nonaka ve Takeuchi (1995), ürün yeniliği, March ve Olsen (1975) de öğrenmeyi etkileyen yöneticilerin bilişsel sınırları ile ilgilenmişlerdir. Crossan ve çalışma arkadaşları (1999) da örgütsel öğrenmeye stratejik yenilenme açısından yaklaşmışlardır (Crossan vd., 1999; 522 içinde: Nonaka ve Takeuchi, 1995; March ve Olsen, 1975).

Cangelosi ve Dill, Herbert Simon'un öğrenmeye bakışı hakkındaki aktarımlarına göre, çevresel güçler, insan beyinleri (akılları) aracılığıyla örgütleri şekillendirirler. Bu süreç, içinde sezgilerin büyütüldüğü, problemlerin başarılı yeniden yapılandırıldığı öğrenme sürecidir (Cangelosi ve Dill, 1965; 175 içinde: Simon, 1953; 236). Cyert ve March ise örgütsel öğrenme kuramını, tümüyle işletmenin ekonomik karar verme kuramının bir parçası olduğunu iddia etmişlerdir (Cangelosi ve Dill, 1965; 194 içinde: Cyert ve March; 1963).

Örgütsel öğrenmeye bir başka yaklaşım Elkjaer'in üçüncü yol yaklaşımıdır. O'na göre örgütsel öğrenme, yazının ilk dönemlerinde, bireylerin enformasyon ve bilgiyi, analitik ve iletişim becerilerini kazanması olarak tanımlanmaktadır (Elkjaer, 2004; 419 içinde: Argyris ve Schön, 1996; March ve Simon, 1958). Bunu eleştiren bir başka görüş ise örgütsel öğrenmenin uygulama topluluklarındaki katılım ve somut örgütsel uygulamalardan yola çıkılmasıdır. Elkjaer bu iki görüşü birleştirerek üçüncü bir yol önermektedir. Buna göre, katılım olarak öğrenmede düşünce bir araçtır ve öğrenme sosyal bir süreç olarak yer almaktadır (Elkjaer, 2004; 420). Elkjaer örgütü, ilk yaklaşımın sistem, ikinci yaklaşımın uygulama toplulukları olarak görmesinin karşılık, sosyal dünyalar olarak görmektedir. Öğrenmenin içeriği, ilk yolda, örgüt hakkında bilgi ve becerili olmak, ikinci yolda örgütlerde becerikli bir uygulayıcı olmak, üçüncü yolda ise, birey ve örgüt arasındaki sürekli bir aktarımın bir parçası olarak deneyimlerin geliştirilmesi olarak yer bulur (Elkjaer, 2004; 430).

Örgütsel öğrenme en temelde, işletmenin yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir (Slater ve Narver, 1995; 63; Tippins ve Sohi, 2003; 749). Cangelosi ve Dill'e göre örgütsel öğrenme birey ya da alt grup düzeyinde uyum sağlama ile örgütsel düzeyde uyum sağlama arasındaki etkileşimler serisidir. Uyum sağlama üç tip baskının sonucudur. Bunlar, alt sistem öğrenmesinin, toplam sistem öğrenmesinin ve hem alt sistem hem de toplam sistem öğrenmesinin uyarılmasıdır (Cangelosi ve Dill, 1965; 200).

Öğrenme, birçok yönetim gurusuna göre bir örgütün gelişebilmesi için ihtiyaç duyduğu temel niteliktir. Kurumdaki bireylerin potansiyel gelişimi, bağlılık ve sorumlulukların oluşmasını besleyen örgüt kültürünün oluşması ve yönetilmesinde öğrenmeye gerek duyulur. Öğrenme, örgütün insani yönüne bakmayı işaret eder (Gilgeous, 1997; 309–310). Örgütsel öğrenme, örgütlerin sorunlarını çözebilmelerine, yeni fikirler üretebilmek için kapasitelerini arttırabilmelerine ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar (Bozkurt, 2003; 44). Örgütsel öğrenme, girişimin stratejik olarak yenilenebilmesi için temel araç olarak kabul edilebilir (Crossan vd., 1999; 522). Yenilenme, örgütün mevcut öğrendiği yollardan yararlanırken yeni yolları araştırmasını ve öğrenmesini gerektirir (Crossan vd., 1999; 522 içinde: March, 1991).

Örgütsel öğrenme, Leroy ve Ramanantsoa'ya göre, az ya da çok derinlikte ve örgütlerin yönetilmesinde sağlam bir dönüşüm yolu olarak sonuçlanan, bilişsel ve davranışsal becerilerin, bilgi ve know-how' un geliştirilmesi ve kazanımından oluşan kolektif bir fenomendir (Leroy ve Ramanantsoa, 1997; 871).

Kalkan'a göre ise, örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz unsurlar taşıyan, enformasyon edinimi, enformasyona erişim ve enformasyonun değerlendirilmesi suretiyle örgütsel belleğin etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilebilir (Kalkan, 2006; 25).

Edmondson ve Moingeon'a göre örgütsel öğrenme, yazındaki farklılıklara rağmen sentez yapılarak, örgüt üyelerinin aktif biçimde sürekli uyumunu arttırmak için

davranışlarına rehber olacak verileri kullandığı bir süreçtir. Verilerin kullanımı, özellikle kolektif performansın ve amaç dışı gelişimin değerlendirilmesinde, görevle ilgili enformasyonun aranması ve dikkat edilmesidir (Edmondson ve Moingeon, 1998; 12).

DiBella ve çalışma arkadaşları örgütsel öğrenmeyi, deneyime dayalı performansını sürdürmek ya da iyileştirmek için örgüt içindeki süreç ya da kapasite olarak tanımlamışlardır. Bu faaliyet, bilgi edinimi (becerilerin, sezgilerin, ilişkilerin yaratılması ya da geliştirilmesi), bilgi paylaşımı (bilgiyi edinen birinin diğerlerine yayması) ve bilginin kullanılmasını (asimile edilen ve yeni durumlara genellenebilen öğrenmenin bütünleştirilmesi) içerir (DiBella vd., 1996; 363).

Shrivastava ve Grant örgütsel öğrenmeye stratejik karar verme açısından yaklaşarak tanımlamışlardır. Buna göre örgütsel öğrenme, örgütün karar vermek için çevresi ve kendisi hakkındaki stratejik enformasyonu yaratma, paylaşma ve kullanma kapasitesidir (Shrivastava ve Grant, 1985; 98).

Lewitt ve March'a göre, örgütsel öğrenme, rutin temelli, tarih bağımlı ve görev yönelimli olarak görülebilir. Buna göre, örgütsel öğrenme; örgütlerin geçmişlerinden anlam çıkararak, bunları davranışlarını yönlendiren rutinelere çevirmeleri olarak görülebilir (Levitt ve March, 1988; 319).

Örgütsel öğrenme, örgütün uzun dönemli uyum sağlama kapasitesinin artırılabilmesi için örgütteki enformasyonu bilgiye dönüştürmeyi kolaylaştıran, süreçler, semboller, aktörler ve eylemler sistemidir (Gorelick, 2005; 384 içinde: Schwandt, 1993; 8). Aşağıdaki tabloda örgütsel öğrenme yazınına katkıda bulunmuş çeşitli araştırmacı ve düşünürlerin tanımları sıralanmaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Öğrenme Tanımları

Yazar	Tanımı
Argyris & Schön (1978)	Örgütsel öğrenme hataları keşfedip düzeltme sürecidir.
Cavaleri & Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütteki kişilerin yaygın deneyimlerinden bilinçli olarak paylaşılan anlamlar yaratılmasıdır.
Crossan vd. (1995)	Öğrenme bilinçte ve davranıştaki değişim sürecidir ve bu değişimlerin sonucunda performansın doğrudan artması gerekli değildir.
Daft & Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgidir.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme takip eden süreçleri kapsar: açık fikirli sorgulama, bilgili yorumlamalar ve erişilebilir hafıza.
Fiol & Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış aracılığıyla faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir.
Huber (1991)	Varlıkların enformasyon süreci aracılığıyla değişen potansiyel davranış düzeyine öğrenme denir.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, örgütün etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılması olarak tanımlanabilir.
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, bireylerin hareketlerinin çevreyle örgütsel etkileşimi yönlendirdiği döngüsellik olarak görülebilir. Bireylerin etki tepki ilişkileri hakkındaki inançlarını güncelleyip öğrenmeleriyle çevresel cevapların yorumlanmasıdır.
Levinthal & March (1993)	Örgütsel öğrenme, biri ya da diğerini vurgulayan dinamik eğilimlerle yüzleşmede, gelişen yeni bilgi ve mevcut yeteneklerden yararlanma ile rekabet hedeflerini dengeleme problemi ile mücadele etmektir.
Levitt & March (1988)	Örgütler, davranışlara rehberlik eden rutinlerini içeren geçmişlerini çözümleyip yorumlamayla öğrenirler.
Marquardt (1996)	Güçlü ve kolektif olarak öğrenen ve sürekli olarak kendini daha iyiye dönüştüren örgüt, başarı için bilgiyi toplar, yönetir ve kullanır.
Meyer-Dohm (1992)	Örgütsel öğrenme, öz amaca ulaşmak için örgütün eriştiği ve kullandığı paylaşılan bilgiden oluşan deneyimleri sürekli olarak test etme ve dönüştürmektir.
Miller (1996)	Öğrenme, kesinlikle karar vermeden ayırdır. Önceki örgütsel bilgiyi artırır, sonrakinde gerek yoktur. Öğrenme aslında faaliyet (hareket) yapıldığında, çok öncesinde ya da çok sonrasında, gerçekleşebilir.
Nadler vd., (1992)	Öğrenme, deneylerin sonuçlarının tüm örgüt çapında, aranması, incelenmesi ve dağılımını içeren bir çevre gerektirir.
Slater & Narver (1995)	Örgütsel öğrenmenin en temel tanımı, davranışı etkileyen potansiyele sahip olan yeni bilgi ve sezgilerin geliştirilmesidir.
Swandt & Marquardt (2000)	Örgütsel öğrenme örgüt içindeki bireylerin faaliyet, semboller ve süreçleri arasındaki, karmaşık ilişkileri sunar.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme yenilik oluşturmaın temel sürecidir. Aslında tartışılan, özellikle bilgi yoğun sanayilerde bireyler ve örgütler sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak için öğrenebilirler.

(Kaynak: Bontis vd., 2002; 33)

Örgütsel öğrenme tanımları ve modelleri hangi anlayışa dayalı olarak geliştirilmiş olurlarsa olsunlar bir noktada birleşmektedirler; bu nokta “öğrenmenin gelecekteki performansı arttıracacağı” görüşüdür (Fiol ve Lyles, 1985; 803). Yukarıda sıralanan tanımlardan da anlaşılacağı gibi araştırmacılar bağlı buldukları disiplinlere göre örgütsel öğrenmeye farklı açılardan yaklaşmışlardır. Easterby-Smith (1997), örgütsel öğrenme disiplinlerini incelediği çalışmasında, altı akademik perspektifin örgütsel öğrenmenin anlaşılmasında önemli katkılar sağladığını belirterek bir anlamda yazındaki kafa karışıklığına açıklama getirmiştir. Bu disiplinler; psikoloji ve örgüt geliştirme bilimi, strateji, üretim yönetimi, sosyoloji ve kültürel antropolojidir. Aşağıdaki tabloda bu farklı bakış açılarına göre örgütsel öğrenmenin nasıl anlaşılacağı sunulmaktadır (Easterby-Smith, 1997; 1086).

Tablo 19: Örgütsel Öğrenme Disiplinleri

Disiplin	Ontoloji	Katkılar/fikirler	Sorunsallar
Psikoloji ve ÖG	İnsan gelişimi	Hiyerarşik örgüt, ortamın (context) önemi; altı çizilen değerler; öğrenme tarzları; diyalog	Savunma rutinleri; bireyselden kolektife geçiş
Yönetim bilimi	Enformasyon süreci	Bilgi; bellek; holizm (bütüncülük); hata düzeltme; bilgilenme (informating); tek ve çift döngü	Rasyonel olmayan davranış; kısadan uzun döneme; enformasyon fazlası; bilgi boşaltma
Sosyoloji ve örgüt kuramı	Sosyal yapılar	Güç yapısı ve hiyerarşinin etkisi; normal olan çatışma; ideoloji ve retorik; aktörlerin ilgileri	İlgilerin çatışması; örgütsel politikalar
Strateji	Rekabet	Örgüt-çevre ara yüzü; daha arzu edilir gelişimli öğrenme düzeyleri; ağlar; doğrudan deneyimin önemi; popülasyon düzeyli öğrenme	Çevresel uyum; rekabet baskısı; genelden teknik öğrenmeye
Üretim yönetimi	Etkinlik	Verimliliğin önemi; öğrenme eğrileri; içsel ve dışsal kaynaklı öğrenme; üretim tasarımıyla bağlantılar	Boyutsal olmayan ölçümlerin sınırlılığı; çıktılar hakkında belirsizlik
Kültürel antropoloji	Anlam sistemleri	Örgütsel öğrenmenin etki tepkisi olarak kültür; inançlar; potansiyel kültürel üstünlük	Durağan olmama ve kültürün fikirlerin transferinde engel olma göreliliği; kimin bakış açısı hâkim?

(Kaynak: Easterby-Smith, 1997; 1087)

Buna göre, psikolojik perspektife göre örgütsel öğrenmenin odak noktası insan gelişimidir. Temel sorunları; bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye nasıl geçileceği, bireyler ve gruplar arasındaki savunmacı tepkiler, diyalog yoluyla iyileştirilebilen örgüt bireyleri arasındaki zayıf iletişim. Yönetim bilimi, odak noktası örgüt içinden, örgüt ile ilgili veya örgüt dışından bilgi toplama ve işleme, üzerinde durduğu konular ise, enformasyonun yaratılması ve yayılması, bütüncül görüş, enformasyon süreci, bilgi boşaltma, enformasyon fazlası. Sosyoloji ve örgüt kuramı; odak noktası sosyal yapılar, katkıları güç, ilgilerin çatışması, örgütsel politikalarıdır. Strateji; odak noktası rekabet katkıları ise çevresel uyum; rekabet baskısı; genelden teknik öğrenmeye geçiş konularıdır. Üretim yönetimi; odak noktası etkinlik, üzerinde durduğu konular verimliliğin önemi, öğrenme eğrileri, içsel ve dışsal kaynaklı öğrenme, üretim tasarımıyla bağlantılarıdır. Kültürel antropoloji ise, odak noktası, anlam sistemleri, üzerinde durduğu konular ise örgütsel öğrenmenin etki tepkisi olarak kültür; inançlar; potansiyel kültürel üstünlük olarak sıralanabilir (Eastherby-Smith, 1997; 1090–1103).

Örgütsel öğrenmenin tanımlanmasında farklılıkların oluşmasının bir başka nedeni ise çalışmalarda benimsenen temel yaklaşım farklarıdır. Tanımların farklılaşmasına neden olan ve yazında çoğunlukla kullanılan yaklaşımlar Özer (2001)'e göre şunlardır: Evrimci Yaklaşım, Kültürel Yaklaşım, Sistem Yaklaşımı, Bilişsel Yaklaşım ve Davranışsal Yaklaşım.

Evrimsel yaklaşım; temel olarak organizma metaforunu benimseyerek (Morgan, 1998; 46), örgütlerin çevreye uyum sağlamak zorunda olan açık sistemler olduğunu belirler ve mekanik-organik örgüt ayrımını ortaya koyar (Özer, 2001; 131). Bu yaklaşıma göre örgütsel öğrenme, örgütün çevresine uyum sağlama yeteneğidir (Tsang, 1997; 76 içinde Hedberg, 1981). Bu yaklaşımı benimseyenler, daha çok örgütün, örgütsel öğrenme ile çevreye uyumunun nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuşlardır ayrıca örgütsel öğrenmenin, örgütsel rutinlerin değişimine etkisi incelenmiştir (Özer, 2001; 132).

Kültürel yaklaşım; temelde kültür metaforunu benimser. Ortak değerler, ortak inançlar, ortak anlam ve ortak anlayış, kültürü tanımlamanın farklı biçimleridir. Kültür karşı karşıya kalınan durumların üstesinden gelinmesine yardımcı olur ve davranışları akılcı ve anlamlı kılacak bir temel sağlar (Morgan, 1998; 159). Cook ve Yanow (1993) örgütsel öğrenmeyi bu perspektiften tanımlamışlardır (Tsang, 1997; 75). Kültürel bir bakış açısıyla; “öğrenme” dış çevre koşulları için uygun ve aynı zamanda örgütün içinde ve dışında olanlarla ilgili yüksek kalitede bilgi edinilmesini sağlayacak bir kültür oluşturabilmeyi içermektedir (Eastherby-Smith, 1990; 25). Bu yaklaşımı benimseyenler daha çok “yaratıcı öğrenme”, kolektif anlamların yaratılması ve bireylerin zihinsel modellerinin gelişmesinin üzerinde durmuşlardır (Özer, 2001; 132 içinde: Eastherby-Smith, 1990; 25).

Sistem Yaklaşımı; temelde, evrimci yaklaşımda olduğu gibi “organizma” metaforunu benimser ve örgütleri “açık sistem” olarak ele alır. Bu yaklaşımın temelleri “sistem yaklaşımı”na ve “sibernetik”e dayanmaktadır. Açık birer sistem olan örgütler geri beslemeler yoluyla hatalarını belirleyip düzelterek varlıklarını sürdürebilmektedirler. Örgütsel öğrenme; hata belirleme ve düzeltme sürecidir. (Argyris, 1977) Bu yaklaşıma göre örgütsel öğrenmeyi inceleyenler, benimsenen ve kullanılan kuramlar arasındaki farklılıklar, hataların bulunması ve düzeltilmesinde farklı öğrenme düzeyleri gibi konuları incelemişlerdir (Özer, 2001; 133–134 içinde: Argyris, 1977).

Bilişsel Yaklaşım: Bu yaklaşım, örgütsel öğrenmeyi bilişsel bir süreç olarak ele alıp incelemektedir. Örgütlerin, insanlardaki beyinle aynı işlevi gören bir “bilişsel sistemleri ve örgütsel bellek”leri olduğunun üzerinde durulmaktadır (Özer, 2001; 134). Yaklaşımın kullandığı temel metafor “bilgi işleyen beyin”dir. Örgütler, bilgi, iletişim ve karar alma sistemleridir (Morgan, 1998; 93). Bilişsel yaklaşım genellikle, bilgi, anlayış ve sezgiler gibi konularla ilgilenir (Tsang, 1997; 75–76).

Davranışsal Yaklaşım; Bu yaklaşıma göre örgütsel öğrenme, örgütün davranış biçiminde, eylemlerinde değişikliğe yol açan bir süreçtir. Bu yaklaşımı benimseyen çalışmaların bazılarında bugünkü davranış değişimi vurgulanırken bazılarında ise

gelecekteki potansiyel davranış değişimi üzerinde durulmuştur. Örnek olarak; Swieringa ve Wierdisma (1992)'nın "örgütsel öğrenme; örgütsel davranışın değişimidir" tanımı verilebilir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin tanımların çoğunluğu bilişsel ve davranışsal perspektife dayanmaktadır. Levitt ve March, (1988), "Örgütsel öğrenme; örgütlerin geğmişlerinden anlam çıkararak, bunları davranışlarını yönlendiren rutinelere çevirmeleridir" tanımı bilişsel ve davranışsal yaklaşıma örnektir (Tsang, 1997; 75–76; Özer, 2001; 135).

Konu ile ilgili bir başka çalışma da Romme ve Dillen'in sınıflandırmasıdır. Romme ve Dillen çalışmalarında örgütsel öğrenme ile ilgili araştırma ve çalışmaları genelleyerek birbirinin tamamlayıcısı olduğunu düşündükleri dörtlü bir gruba ayırmışlardır. Bunlar; durumsallık yaklaşımı, psikoloji, enformasyon kuramı ve sistem dinamikleri yaklaşımlarıdır (Romme ve Dillen, 1997; 70–71). Bu dörtlü ayırım yukarıda sıralanan yaklaşım farklılıklarıyla benzerlik göstermektedir. Ji ve Salvendy (2001) de benzer bir ayırma giderek örgütsel öğrenmeyi eylem bilimi (tek ve çift etaplı öğrenmeyi içeren örgütsel eylemler), sistem dinamikleri ve enformasyon kuramı olarak üç temel yaklaşım altında incelemişlerdir (Ji ve Salvendy, 2001; 126-127).

Örgütsel öğrenmenin bu farklı disiplinlerden etkilenmiş olması, konuya ilgi duyan araştırmacıların konuyu kendi disiplinlerine göre incelemeleri örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılmasına ve örgütsel öğrenme araştırmalarının zenginlik kazanmasına yola açmıştır. Bununla birlikte doğan başka bir sonuçta farklı yaklaşımların doğurduğu farklı sonuçlardır. Yazındaki farklılaşmalarla birlikte birbiriyle bağlantılı ama bazı noktalarda ayrışan farklı alanlar ortaya çıkmıştır. Bu durum özellikle örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler ve bilgi yönetimi konuları arasındaki ayırmda görölmektedir.

2.2.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları önceleri, birbirlerinin yerine kullanılmakta (Levitt and March, 1988; 323; Crossan ve Guatto, 1996; 107;

Örtenblad, 2001; 125; Goh, 2001; 330) iken 1990’lardan itibaren aradaki farklılıklar ve benzerlikleri sorgulayan çalışmalar yayımlanmaya başlamıştır (Goh, 2001; 330; Sun ve Scott, 2003; 202 içinde: Easterby-Smith vd, 1998). Birçok yazar öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmenin birbirinden farklı amaçlar taşıdığını ifade etmektedir (Easterby-Smith, 1997; 1103; Easterby-Smith vd, 2000; 786–787; Goh, 2001; 330). Örgütlerde öğrenme konusunda çalışan araştırmacı ve uygulayıcılar aynı fenomeni tartışmalarına karşılık farklı yolları takip ettikleri görülmektedir. Yazında iki kavram arasındaki farkları belirtmek için genellikle tanımlayıcı, müdahale edici ayrımı kullanılmaktadır. Akademisyenler ve uygulamacılar arasındaki kullanıma bakıldığında, uygulamacıların kavramı müdahale edici ve normatif yönde “öğrenen örgüt” olarak, akademisyenlerin ise tanımlayıcı yönde “örgütsel öğrenme” olarak kullandıkları görülmektedir (Tsang, 1997; 74–75; Garavan, 1997; 25; Easterby-Smith vd, 2000; 786–787; Özer, 2001; 23; Örtenblad, 2001; 127; Goh, 2001; 330; Sun ve Scott, 2003; 204). Örgütsel öğrenme-öğrenen örgüt ayrımının anlaşılabilmesi için öncelikle öğrenen örgüt kavramı tanımlanmaya çalışılacak daha sonra aradaki farklar sunulacaktır.

Öğrenen örgüt ile ilgili araştırmaların temelini örgütsel değişimler ve bu değişimlerin doğası oluşturmaktadır (Easterby-Smith, 1997; 1103). Öğrenen örgüt, kavramı özellikle örgütsel öğrenme çalışmalarının sonuç vermeye başladığı bir dönemde (Özer, 2001; 22) Shell’in planlama bölümünde yaşanan başarılı uygulamalar ve P.Senge’in Beşinci disiplin adlı eserinin yayımlanmasından sonra popüleritesi artmış bir kavramdır (Ulrich vd., 1993; 52; Özer, 2001; 25).

Senge’ye göre öğrenen örgüt oluşturmak için beş unsurun varlığı gereklidir (Senge, 2002; 14–19). Bunlar; kişisel görme ufkuımıza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini olan *kişisel hakimiyet*, zihnimize iyice yer etmek kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkileyen *zihinsel modeller*, kişisel vizyonların bir toplamından daha fazlası olan ve “benim görüşüm” anlayışı yerine “bizim

görüşümüz” anlayışının hakim olduğu *paylaşulan vizyon*, yönetici grupları ya da takımları, yöneticilerin tek tek bireysel olarak, sahip oldukları üretken kapasitenin üzerinde bir kapasite geliştirebildikleri, grup ya da takımları oluşturan yöneticiler arasında açık ve olumlu bir diyalogun mevcut olması ve takım ruhu kazanmak, sahip olunan bireysel zenginlikleri paylaşarak, birlikte geliştirmek için gerekli olan sinerjiyi içeren *takım halinde öğrenme* ve bir bütünü görme disiplini olarak olayların doğrusal değil, bir döngü içinde birbirini etkilemekte olduğu, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramak olan *sistem düşüncesidir*. Bunun dışında öğrenen örgütlerin sahip olması gerekli becerileri tanıtan Garvin’in çalışması da öğrenen örgüt yazının da önemli bir yer tutmaktadır. Garvin bu çalışmasında, öğrenen örgütlerin, sistematik problem çözmeye, yeni yaklaşımları deneme, kendi deneyimlerinden ve geçmiş faaliyetlerinden öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi yapanlardan öğrenme ve son olarak bilginin hızlı ve etkili bir şekilde tüm örgüte yayılmasıdır (Garvin, 1993; 52–53). Watkins ve Marsick öğrenen örgüt olabilmenin birbirini tamamlayan yedi olaylar dizisi veya hareket biçimini yerine getirmekle oluşabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması, sorgulama ve söyleşmeye olanak yaratma, işbirliği ve ekip öğrenmesinin cesaretlendirilmesi, öğrenme fırsatları ve paylaşımı için sistem kurma, ortak vizyon için çalışanları yetkilendirme, örgütün çevresiyle ilişkide olması ve kişisel, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen ve örnek olan liderlerin bulunması (Tepeci ve Koçak, 2005; 381 içinde: Watkins ve Marsick,1996; 4). Aşağıda öğrenen örgüt olgusu ile ilgili olarak yazında bulunan bazı tanımlamalar sıralanmaktadır.

Tablo 20: Öğrenen Örgüt Tanımları

Bontis vd., 2002; 33 içinde: Mills & Friesen (1992)	Öğrenen örgüt, mevcut kalite iyileştirme, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini arttırma ya da daha etkin işletme stratejilerini uygulama hedefleriyle içsel yeniliğe ve esas sürdürülebilir karlılık amacına dayanır.
Senge (1990)	Öğrenen örgüt, kişilerin sürekli olarak arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini geliştirdikleri, yeni ve yaygın düşünce biçimlerinin beslendiği, kolektif esinlenmenin serbest bırakıldığı ve sürekli olarak birlikte nasıl öğrenebilirizi öğrenen kişilerin bulunduğu örgüttür.
Nonaka (1991)	“Öğrenen örgüt, yeni bilgi yaratmanın özel bir eylem olmadığı, bir davranış ve var oluş biçimi olduğu, herkesin bilgi işçisi olduğu örgüttür.”
Pearson (1992; 141 içinde: Pedler vd.,1988)	“Öğrenen örgüt, bütün çalışanlarına öğrenmeyi kolaylaştıran ve sürekli kendisini dönüştüren örgüttür.”
Hodgetts ve çalışma arkadaşları (1994)	“Öğrenen örgüt, yalnızca değişime uyum sağlamakla kalmayıp, değişimin ötesine geçebilen örgüttür.”
Dunphy ve çalışma arkadaşları (1997)	“Hem performansı geliştirecek yeterlilikler, hem de değişim ve uyumu sağlayarak gelecekteki performansı garantileyecek yeterliliklere sahip, bireysel ve örgütsel yeterliliklerin birlikte geliştirildiği örgüttür”
Garvin (1993)	Öğrenen örgüt, bilgiyi yaratma, elde etme ve transfer etmede ve yeni bilgi ve anlayışları davranışlarına yansıtmak için dönüştürmede yetkin olan örgüttür.

Birbirlerini tamamlayıcı niteliklerinden dolayı örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları birbirinden bağımsız olarak değerlendirilemez. Öğrenen örgüt kavramının anlaşılabilmesi için örgütsel öğrenme kavramının anlaşılabilmesi gereklidir (Gorelick, 2005; 383). Öğrenen örgütler ile ilgili çalışmalar örgütsel öğrenmenin uygulanması ile ilgili çalışmalardır. Bu çalışmalar çoğunlukla “örgüt nasıl öğrenmelidir?” sorusuna yanıt vermeye ve bir model önermeye yöneliktir. Örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceği ve örgütler açısından ne şekilde yararlı duruma getirilebileceği ile ilgili sorular öğrenen örgüt olgusu ile ilgili araştırmaların hız kazanma nedenidir (Özer, 2001; 23).

Tepeci ve Koçak’a göre de örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler arasındaki temel fark, örgütsel öğrenmenin, örgütte yer alan öğrenme ile ilgili bazı faaliyetleri tanımlarken, öğrenen örgütlerin ise öğrenme faaliyetlerini başarı ile sürdüren, yeni bilgiyi yeni davranış şekillerine dönüştürebilen işletmeleri (Motorola, 3M, Mercedes Benz, Hewlett-Packard gibi) tanımlamak için kullanılmasıdır. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin içinde yer alan bir faaliyettir. Ayrıca ayrıma başka bir açıdan yaklaşarak, 1980 ve 1990’lı yıllarda daha çok kullanımı tercih edilen öğrenen örgüt kavramının bu statüyü kazanan işletme sayısı sınırlı olarak kaldığı için örgütsel öğrenme kavramının yaygınlaştığı fikrindedirler (Tepeci ve Koçak, 2005; 379).

Örgütsel öğrenme, örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; öğrenen örgütler ise bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapıdır. Örgütsel öğrenmede gerekli koşul bilişsel olan değişimdir ve öğrenme sonucu davranış değişimi, ya da gelecek için faydalı olabilecek potansiyel değişim bir olasılık iken öğrenen örgütlerde zorunluluktur. Tsang’e göre, öğrenen örgüt kavramı arzulanan durumu yani “ideali” temsil ederken, örgütsel öğrenme var olan çabaları, bir anlamda gerçekleri ifade eder (Tsang, 1997; 81; Seymen ve Bolat, 2002; 125–127; Sun ve Scott, 2003; 204; Koçel, 2003; 434). Öğrenen örgüt, ulaşılmazdır ve içinde bulunulan durumda hiç kimse kesin olarak öğrenen örgüt olup olmadığını bilemez. Örgütsel öğrenme ise elde edilebilir ve bilinir bir olgudur (Örtenblad, 2001;127).

Öğrenen örgüt- örgütsel öğrenme ayrımında dikkat çeken bir nokta da öğrenen örgüt kavramının öğrenmeyen kavramına karşılık olarak geliştirildiği çağrışımdır. Miles ve Friesen'e göre tüm örgütler öğrenirler ancak bazıları yaşamak için yeterli olan hızda öğrenemezler (Gilgeous, s.313, 1997 içinde: Miles ve Friesen). Bir örgütün "öğrenmiyor" olması olanaksızdır. Öğrenme, son bulmayacak ve tamamlanamayacak bir süreçtir. Tüm örgütler öğrenirler, ancak öğrenme her zaman örgütün bilinçli olarak yaptığı bir eylem olmayabilir (Özer, 2001; 75). Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için öğrenmek zorundadırlar. Bu durum nefes almak gibi bir zorunluluk olan örgütsel öğrenmeyi ifade eder. Fakat öğrenen bir örgüt olmak zorunda değildirler. Öğrenen örgüt ulaşılması arzu edilen bir ideali temsil eder. Örgütsel öğrenme doğal bir durum iken, öğrenen örgüt bir takım sistematik çabalar sonucu ulaşılan noktayı ifade eder (Dodgson, 1993; 380; Tsang, 1997; 81; Örtenblad, 2001; 127). Örgütsel öğrenme, öğrenme faaliyetlerini ve durumlarını açıklamak ve ölçmek için tasarlanan tanımlayıcı bir yaklaşım olarak görülebilir. Öğrenen örgüt araştırmacıları kavrama normatif biçimde yaklaşarak olması gerekeni araştırırlar. Öğrenen örgütlerde, öğrenme yönetilebilen ve yönetilmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkar. Buradan hareketle öğrenen örgütün örgütsel öğrenmeyi de kapsayan genişlikte bir kavram olduğu sonucuna ulaşılabilir (Garavan, 1997; 25; Örtenblad, 2001; 127).

Öğrenen örgüt bir örgüt tipi, örgütsel öğrenme ise örgütlerde gerçekleşen öğrenmedir. Öğrenen örgüt çaba gerektirir, örgütsel öğrenme ise çaba gerektirmeden de oluşabilir (Tsang, 1997; 74–75; Örtenblad, 2001; 126; Seymen ve Bolat, 2002; 125). Örgütsel öğrenme öğrenen örgütte sürekli gerçekleşen bir süreçtir ya da öğrenen örgüt örgütsel öğrenmenin özel bir türüdür (Örtenblad, 2001; 126). Bu iki kavram arasındaki farklılıklar aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir:

Tablo 21: Örgütsel öğrenme ve Öğrenen örgütler Arasındaki Farklılıklar

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	ÖĞRENEN ÖRGÜT
İçerik niteliği	
Süreçler	Örgütsel biçim
Kural koyuculuk miktarı	
Tanımlayıcı	Normatif
Doğal olarak var	Faaliyet gereklidir
Yansız	Tercih edilebilir
Gerekli	Gerekli değil
Elde edilebilir	Ulaşılmaz
Bilinirlik	Bilinemezlik
Hedef kitle	
Akademisyenler	Uygulayıcılar ve danışmanlar

(Kaynak: Örttenblad, 2001; 128)

Ancak öğrenen örgütün bir ideali ya da sonucu temsil etmesi, asla ulaşılamaması, öğrenen örgüt yazınında bulunan normatif özellikler yaklaşımlarının da sonuç olarak örgütsel öğrenme faaliyetleri olması nedeniyle, bu yaklaşımın tersinin de doğru olduğu iddia edilebilir. Sonuç itibarıyla öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme faaliyetlerinin yoğun olarak yaşandığı, örgütsel öğrenmenin bir türüdür. Tüm örgütlerin öğrendiği genel kabul gören bir yargı olduğuna göre ve yazında bununla ilgili olarak, bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt kavramlarının da açıkça ifade ettiği gibi, öğrenen örgüt örgütsel öğrenmenin kapsamı içinde ele alınabilir. Sonuç

olarak örgütsel öğrenme olmadan öğrenen bir örgütten bahsedilemeyeceği gibi, her örgütsel öğrenme uygulaması da öğrenen örgüt değildir.

2.2.2. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Yazında bulunan bir başka kavram kargaşası da örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi alanları arasında yaşanan tartışmadır. Kavram kargaşasının temel nedeni bu iki kavramın tanımlanmasında tam bir birlik sağlanamamış olmasıdır. Bilgi çağı ile birlikte oluşan yeni ekonomide bilgiden en etkin bir biçimde yararlanmak için geliştirilmiş olan bu yaklaşımlar arasındaki farklılık ve benzerliklerin anlaşılabilmesi için öncelikle bilgi yönetimi kavramı tanımlanmaya çalışılacak daha sonra aradaki ilişki gösterilmeye çalışılacaktır.

Bilgi yönetimi kavramı ilk olarak Karl Wiig tarafından 1986'da ortaya atılmış olan bir kavramdır. Bilgi yönetimi konulu çalışmaların özellikle 1995 yılından sonra büyük bir patlama gösterdiği söylenebilir (Loermans, 2002; 289). Bu tarihin Nonaka ve Takeuchi' nin (1995) "The Knowledge Creating Company" (Bilgi Yaratıcı Şirket) çalışmalarına denk gelmesi dikkat çekicidir. Bilgi temelli görüşün destekleyicilerinden olan Japon okulunun çalışmaları özellikle bilgi yönetiminin ilerlemesine büyük katkısı olmuştur. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt yazınının bazısında bilgi yönetimine hiç atıf yapılmazken, bazı bilgi yönetimi çalışmalarında (Davenport ve Prusak 1998, Sveiby 1997) da öğrenme ihmal edilmiştir. Hatta Davenport (1997) öğrenen örgüt kavramının bilgi yönetimi disiplininin tamamıyla farklı olduğunu iddia etmiştir (Loermans, 2002; 289 içinde: Davenport ve Prusak 1998; Sveiby 1997; Davenport; 1997).

Bilgi yönetimi, Manasco'ya göre, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir (Gümüştökin, 2004; 204 içinde: Manasco, 1996; 13). Malhotra'ya (1998) göre ise, beşeri varlıkların, yaratıcı ve yenilikçi kapasitesini ve enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesinin bütünleşik sinerjisini arayan örgütsel süreçlerin oluşturulmasıdır (Yahya ve Goh, 2002; 458 içinde:

Malhotra, 1998). Bilgi yönetimi, örgütün, bilgiden en fazla değer elde edebilmesi için sistematik ve disipline edilen faaliyetler setidir (Marwick, 2001; 814). İşletme içi ve dışı kaynaklardan edinilen verilerin sınıflandırılması, depolanması, yorumlanmak için ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir (Gümüştekin, 2004; 202–203). Bilgi yönetimi, örgütlerde sorun çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar alma gibi faaliyetler için önemli olan enformasyon ve uzmanlığın bulunması, seçilmesi, örgütlenmesi, yayılması ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir (Gupta vd., 2000; 17). Bilgi yönetiminin süreç olduğu görüşüne dayanan tanımlara göre bu süreç aşağıdaki gibidir (Rowley, 1999; 418):

- Yeni bilgiler yaratmak
- Dış kaynaklardan bilgi girişi sağlamak
- Bilgiyi belgeler, veri tabanları, yazılım ve diğerlerinde göstermek.
- Bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetler yerleştirmek.
- Örgüt genelinde var olan bilgiyi aktarmak.
- Kullanılabilir bilgiyi karar almada kullanmak.
- Kültür ve teşviklerle bilgi artırımını kolaylaştırmak,
- Bilgi varlıklarının değerlerini ve bilgi yönetiminin etkinliğini ölçmek.

Tanımlardan da açıkça görülebileceği gibi Huber'in (1991) "*Varlıkların enformasyon süreci aracılığıyla değişen potansiyel davranış düzeyine öğrenme denir*" tanımı ve örgütsel öğrenmeyi bir bilgi işleme süreci olarak gören benzer örgütsel öğrenme yaklaşımlarıyla büyük bir benzerlik görülmektedir. Bu benzerlik özellikle bilgi yönetimi cephesinde de bilgi yönetimini kültürel süreç olarak gören yaklaşımlarda iyice fark edilmektedir.

Bollinger ve Smith'e göre, bilgi yönetiminin ne olduğu ile ilgili üç temel akım bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Bollinger ve Smith, 2001; 10);

- Bilgi yönetimi daha çok insan kaynaklıdır. Ayrıca, örgütsel kültüre ve takım çalışmasına dayanmaktadır.

- Bilgi yönetimi, bilgisayar ağları ve diğer teknik donanımla enformasyon teknolojisidir.
- Bilgi yönetimi, örgütün bilgi tabanının oluşturulması ve ölçme süreçlerinin geliştirilmesidir.

Alavi ve Leidner (1999) de yaptıkları araştırmanın sonucuna göre benzer bir ayrıma giderek bilgi yönetimi yaklaşımlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar, enformasyon temelli, teknoloji temelli ve kültür temelli yaklaşımlardır. Aşağıdaki tabloda bu yaklaşımlar daha net olarak görülebilmektedir.

Tablo 22: Bilgi Yönetimi Perspektifleri

Enformasyon Temelli	Teknoloji Temelli	Kültür Temelli
Hareketli enformasyon	Veri madeni	Kolektif öğrenme
Verilerin kategorize edilmesi	Veri ambarları	Sürekli öğrenme
Kurumsal sarı sayfalar	Yönetim bilişim sistemleri	Entelektüel zenginliğin
Filtre edilmiş enformasyon	Uzman sistemler	büyütülmesi
Serbest konu ve kavramlar	Akıllı ajanlar	Öğrenen örgüt
Kişi enformasyon arşivi	İntranet	
Erişime hazır enformasyon	Multimedya	
	Arama motorları	
	Zeki sistemler	

(**Kaynak:** Alavi ve Leidner, 1999; 13)

Enformasyon temelli yaklaşımına göre bilgi yönetimi, enformasyonun erişime hazır olması, eş zamanlı enformasyon eylemsel enformasyon gibi nitelikleri hakkındadır. Fazla enformasyonu azaltmak başka bir değişle “kayalardan mücevher çıkartmakla” ilgilidir. Buradaki enformasyon sıra dışı büyüklükteki enformasyondur ve bilişim (enformasyon) teknolojileri yoluyla kolaylıkla toplanıp dağıtılabilir. Bu yaklaşımda bazı yöneticiler, bilgi yönetimini, kurumsal sarı sayfalar ya da kişiden kişiye enformasyon arşivi olarak görürler. Bir başka değişle bilgi yönetimi, bilginin

fazlalığıyla ilgilenmeyen fakat bilgiyi elde edip yerini tayin eden araçlar olarak görülür. **Teknoloji temelli yaklaşım**, bilgi yönetimini veri ambarları, yönetim bilişim sistemleri, uzman sistemler ve intranet gibi sistemler ve arama motorları, multimedya, karar verme araçları gibi araçlarla birleştirirler. **Kültür temelli yaklaşımda** ise bilgi yönetimi, öğrenme, iletişim ve entelektüel varlıkların toplamıyla birleştirilir. Tabloda da görüleceği gibi kültür temelli bakış açısına göre bilgi yönetimi ve öğrenme birleştirilerek sunulmuştur. Bu görüş temsilsilerine göre, bilgi yönetiminin enformasyon ve teknolojik içerikli kısmı bilgi yönetiminin yalnızca %20'sini oluşturmaktadır. Geriye kalan kısım yönetsel ve kültürel içeriğe aittir (Alavi ve Leidner, 1999; 11–12).

McElroy (2002), yukarıda açıklanan bilgi yönetimi yaklaşımlarından özellikle teknolojinin tüm sorunların yanıtı olduğuna inanan yaklaşımın eski kuşak bilgi yönetimi olduğunu bunun yerine daha çok insan, süreç ve sosyal inisiyatiflere odaklanan ikinci “yeni” kuşak bilgi yönetimi düşüncesinin ortaya çıktığını iddia etmektedir. O’na göre bu yeni kuşak bilgi yönetimi, ilk kuşak bilgi yönetimi düşüncesinin aksine birçok yeni kavram, ifade, anlayışı kapsamaktadır. Bu kavramlardan biri de örgütsel öğrenmedir (McElroy, 2002; 4). İkinci kuşak bilgi yönetimi düşüncesi örgütsel öğrenmeyi arttırmaya odaklanmış bir yönetim disiplindir. Başka bir deyişle bilgi yönetimi örgütsel öğrenme için araçsal stratejidir (McElroy, 2002; 19). Senge de bilgi yönetiminin eski şekliyle acemi bir kavramdan ibaret olduğunu ancak bu yeni şeklinin, örgütsel öğrenmenin uğraştığı bilginin yaratımı, transferi ve dağılımını içeren aynı önemli konuları kapsadığını işaret etmektedir (Senge, 2002b; 56; McElroy, 2002; 34 içinde: Senge, 1999). Yine Senge ve Kopyrowski’ye göre günümüz bilgi yönetimi bilgiyi depolamak değildir. Bilgi yönetiminin yapı taşı olan bilgi paylaşımı, özgün öğrenme süreçleri aracılığıyla insan kaynaklarının sorunlara yakın ilgi duymaları ve işletme faaliyetleri için yeni kapasiteler geliştirmeleri ile ilgilidir (Şimşek, 2002; 407 içinde Senge ve Kopyrowski). Bir örgütün kârlarını en üst düzeye çıkarabilmesi ve işletme değerinin yaratılmasını hızlandırması için örgütsel öğrenmeyi ve böylelikle bilgi sermayesinin artmasını hızlandırması gereklidir (Barutçugil, 2002; 40).

Örgütsel öğrenme okulundan Brown ve Woodland (1999) ve Wikstrom ve Norman (1994), öğrenmeyi bilgi edinme süreci olduğunu iddia ederlerken, bilgi yönetimi okulundan Allee (1997) ise öğrenme faaliyetlerini desteklemenin bilginin yönlerinden biri olduğunu iddia etmektedir. Tersine öğrenme bilgi yaratıldığı, paylaşıldığı ve kullanıldığı zaman oluşur. Bu durum bilgi ve öğrenme süreci arasındaki bağlantıyı daha net ifade etmektedir. Bilgi yaratma, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki sinerjinin oluşmasında temel alan olarak sunulmaktadır. (Loermans, 2002; 289- 290 içinde: Brown ve Woodland, 1999; Wikstrom ve Norman, 1994; Allee, 1997). Wikstrom ve Norman (1994) 'a göre, öğrenme doğal ve sürekli bir süreçtir ve öğrenme süreci kapalı bilginin kazanımı ile ilgilidir. Bundan dolayı öğrenme ve bilgi kazanımı birbirine geçmiş iki kavramdır (Loermans, 2002; 290 içinde: Wikstrom ve Norman, 1994). Bunun dışında Skyrme (2002), bilgi yönetiminin geçici bir moda mı yoksa temel bir disiplin mi olduğu konusundaki soruya örgütsel öğrenmenin de içinde bulunduğu konuları sıralayarak asıl bu konuların birer moda olduğunu ifade ederek gerçekte bilgi yönetiminin diğer tüm moda konuların kökeni olarak temel bir disiplin olduğunu savunmaktadır. Yaygın görüşe göre ise bilgi yaratma, öğrenme sürecinin en son ulaştığı noktadır (Skyrme, 2002; 63). Junnarkar'a (2002) göre ise bilgi yaratma temel olarak bireysel bir fenomenken buna karşılık öğrenme daha fazla sosyal bir fenomendir. Bilgi yönetimi, sosyal temelli öğrenme için gerekli olan süreçleri olduğu kadar, birey temelli bilgi yaratma için gerekli süreçleri beslemek için çabalamalıdır. O'na göre bilgi yönetimi bu besleme görevini, içerik (content) ve ortam (context) yönetimi ile yerine getirebilir. İçerik yönetimi, kodlanmış olan, kitap, bilgisayar veritabanı ve diğer medya olmasına karşılık, ortam sağlama ise, yoğun olarak zor bir görevdir ve kişiler arasında doğrudan doğruya en iyi paylaşımıdır. Paylaşılan ortam yeteneği, daha büyük izleyici, zaman sınırlarının, fiziksel yakınlığın, kültürel sınırların aşılması ve ilgili içerik eşleşmesi ile geliştirilebilir ve kolektif zekânın artırılabilmesi için daha iyi bir pozisyon sağlar. Gelinen noktada içerik yönetimine daha fazla vurgu yapıldığı buna karşılık ortam yönetiminde fazla ileri gidilmediği görülebilir (Junnarkar, 2002; 136–137). Loermans'a göre, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramları birbirinin aynı olmamakla birlikte, çok yakın ilişki içinde ve çift taraflı olarak birbirini destekleyen iki kavramdır. Biri olmadan diğeri yaşayamaz. O'na göre

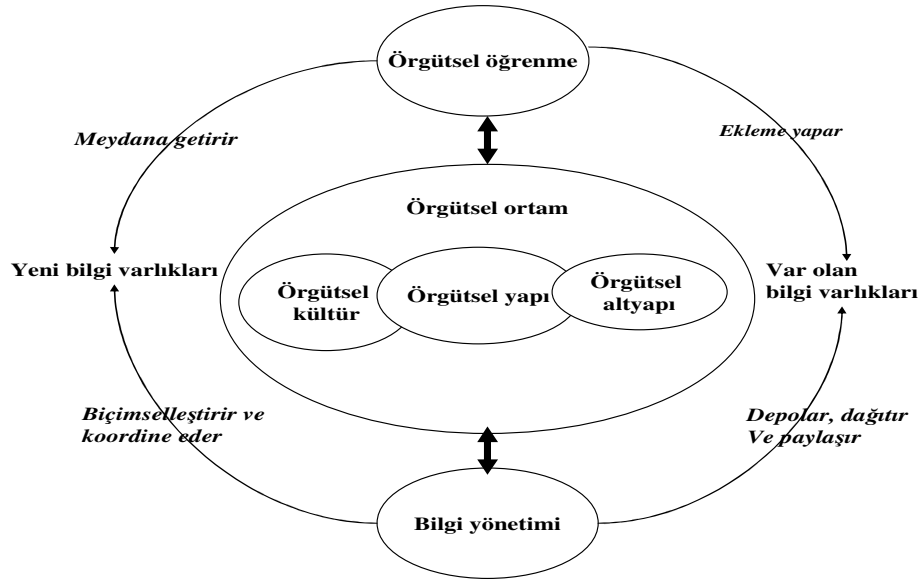
örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, yaşayan organizmanın kalp ve akciğerleri gibidir. Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasındaki temel fark da öğrenen örgütün öğrenme sürecine odaklanırken, bilgi yönelimli örgütün öğrenme sürecinin çıktılarına ya da sonuçlarına odaklanmasıdır. Bilgi yönetimi disiplini öğrenen örgütten çıktıyı alır onu yönetir ve sürdürülebilir bilgi sermayesinin yönetimi ve yaratılması için uygun çevreyi oluşturmaktır (Loermans, 2002; 292). Lopez ve çalışma arkadaşlarına göre de bilgi yönetimi farklı disiplinler ve farklı yaklaşımlarla çalışılan bir konu olması nedeniyle tanımlanması güç bir kavramdır. Buna karşılık bilgi yönetiminin, bilginin değişimi ve paylaşımı ve örgüt içindeki sürekli bir süreç olarak öğrenmenin kurulmasını kolaylaştıran bir süreç olduğu konusunda görüş birliği söz konusudur (Lopez vd., 2004; 94).

Nonaka'ya göre (1991), öğrenme ve bilgiyi yönetmede başarılı olan örgütler, sürekli bilgi yaratan, örgüt boyunca bilgi dağıtımını etkin bir biçimde gerçekleştiren ve bilgiyi, yeni teknoloji ve ürünler olarak hızla vücuda getirebilen örgütlerdir. Ayrıca Nonaka, bilgi toplanması için geliştirilen araçlar ve metodolojiler yerine, örgüt içindeki örtük unsurların ve özellikle bilgi yönetiminde ihmal edilen insan kaynakları yönetimi unsurunun önemini vurgulamaktadır (Nonaka, 1991; 22–25). Bu da özellikle ilk önceleri bilgi sistem ve teknolojileri üzerine odaklanıp öğrenmeyi ihmal eden yaklaşımın tersine bilgi yönetiminin insan ve kültür odaklı bakış açısına geçişi, başka bir deyişle Alavi ve Leidner'in (1999) üçlü sınıflandırmasında görüldüğü üzere öğrenmeye olan bakış açısındaki değişimi göstermektedir. Çünkü örgütlerde etkin bir bilgi yönetiminin görülebilmesi için öncelikle sosyal sistemdeki sorunların giderilmesi gereklidir. Bilgi sermayesi asıl olarak kişilerin açık, örtülü bilgileri, deneyimleri, kavrayışları, öngörülerini ve hayalleri gibi kayıtlarda görünmeyen varlıklardır. Bu noktada bilgi yönetimi modellerinin örgütsel öğrenme modelleri ile bütünleştirilmesi bilgi yönetimi olgusunun hem teknik hem de sosyal yanlarının bir araya getirilmesini sağlayacaktır. Örgütsel öğrenme ile bilginin aktarım ve dönüşüm hızını arttırmak olanaklıdır (Özer vd., 2002; 480; Yakut, 2003; 527; Gümüştekin, 2004; 210).

Bilgi yönetim sürecini; bilgiyi elde etme, bilginin yenilenmesi, bilginin korunması, bilginin bütünleştirilmesi ve bilginin dağıtımı olarak beş aşamada inceleyen Lee ve Yang, bilgiyi elde etme aşamasında örgütlerin bilgiyi elde etmek için araştırma ve örgütsel öğrenme süreçlerinden yararlandığını ifade etmektedirler (Lee ve Yang, 2000; 786–788). Lee ve Yang'ın yaklaşımına benzer olarak Bhatt'a göre de bilgi yönetimi, bilgiyi yaratma, elde etme ve kullanma gibi bilgiyle faaliyetler sürecidir ve yönetim süreci öğrenmeden başlayarak, işbirliği, farklı görevlerin birleştirilmesi, güçlü enformasyon (internet, intranet ve extranet gibi) sistemlerin uygulanmasına kadar gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir (Bhatt, 2002; 32). Bilgi yönetimi, bilginin işe uygulanmasında işletmenin tüm düzeylerinde, örgütsel kültürde ve bağlılıkta temelden değişimi gerektirir. Birçok işletme bu konuyla ilgili olarak, kişilere, öğrenmeyi artırma yöntemlerine ve yerel ve küresel düzeyde iletişimi iyileştirmeye odaklanmaktadır (Gupta vd., 2000; 20).

Yahya ve Goh'a göre örgütsel bilgi yönetim sistemi, sosyo-teknik görünüş olarak ele alınmalıdır ve örgütsel bilgi yönetim sistemi, teknolojik ve örgütsel alt yapının, işletme kültürünün, bilgi ve insanın karmaşık bileşimi olarak ele alınmalıdır. Örgütsel bilgi yönetimi sistemi, gizli ya da açık, bilginin paylaşımını ve değişimini kolaylaştırmak suretiyle örgütsel öğrenmeyi artırma sistemi olarak görülmelidir (Yahya ve Goh, 2002; 458). Bilgi yönetimi öğrenme için, neyin nasıl ve kim tarafından öğrenilmesi konusunda öncelikli ve başta gelen bir konudur (Dove, 1999; 25). Bilgi yönetimi, örgütler için gereklidir. Çünkü geçmişte çok iyi çalışmakta olan bir şey gelecekte çalışmayabilir. İşletmeler dinamik olarak değişen ortamda ihtiyaçlara yanıt vermeye devam edebilmek ve örgütsel etkinliğin devamı için işletme kuramlarını sürekli olarak değerlemek ve gözden geçirmek zorundadırlar. Bilgi yönetimi sürekli olarak *öğrenmeyi ve öğrenme sürecini kolaylaştırmakta* ve böylelikle de işletme içindeki radikal değişim ihtiyacını en alt düzeylere indirebilmektedirler (Çivi, 2000; 171). Bollinger ve Smith'e göre de bilgi yönetiminin temel amacı çalışanların uzmanlıklarını ölçebilen, stoklayabilen ve varlığa dönüştürebilen öğrenen bir örgüt oluşturabilmektir (Bollinger ve Smith, 2001; 10). King ve çalışma arkadaşlarına göre, örgütsel öğrenme bilgi yönetiminin tamamlayıcısıdır. Bunun yanı sıra örgütsel öğrenme bilgi yönetiminin amacı olarak

da görülebilir (King vd., 2006; 2). Pemberton ve Stonehouse'ye (2000) göre ise örgütsel öğrenmenin temel amacı var olan stoklara ekleme yapmak için sürekli olarak yeni bilginin geliştirilmesidir. Bilgi yönetiminin merkezinde ise var olan bilgi varlıklarının örgüt boyunca koordinasyonu, dağılımı, depolanması ve biçimselleştirilmesi, üstün performans alanlarındaki öz yetenekleri inşa etmek ve yararlanmak vardır. İkisinden de ayrılmayacak özellik, uygun örgütsel kültür ve yapı ile arttırılan, etkin bilgi yönetim sistemleri ile desteklenen, yeni bilgi yaratmak ve geliştirmek için fikirlerin paylaşımıdır. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki bu ilişki aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 186).



(Kaynak: Pemberton ve Stonehouse, 2000; 186)

Şekil 14: Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi İlişkisi

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi iç içe geçmiş kavramlardır. Öğrenmeden bilgi yaratılamaz ve enformasyonsuz ve bilgisiz de öğrenme olamaz. Bilginin yaratılması ve öğrenmenin arttırılması bilgi yönetiminin en önemli özelliklerinden biridir (Türk, 2003; 189). Bilgi öğrenmeyi olanaklı hale getiren ve sadece bir araya getirmeye dayanmayan aynı zamanda kullanıcının amacına ve yeteneğine bağlı olarak

öğrenmeyi olanaklı kılan bir olgudur (Gülenç, 2003; 512). Başarılı olmak isteyen örgütler örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini birlikte yürütmek durumundadırlar.

Rowley, bilgi yönetimine başka bir açıdan yaklaşarak, bilgi girişimcisi kavramını ortaya atmıştır. Buna göre, bilgi girişimcisi örgüt, örgütsel öğrenme ve sistem değerlemeyi, kendi vizyonunu oluşturan bilgi kaynaklarının varlıklaştırılmasını ve bu kaynakların optimum bir biçimde nasıl yönetileceğini anlayan örgüttür. Buna göre, bilgi girişimcileri için temel özellik, sistemlerin değerlemesi ve örgütsel öğrenmeyi nasıl yöneteceklerini bilme yeteneğidir. Bu yeteneğin elde edilmesi için örgütsel öğrenmeyi destekleyecek bir kültür ve örtük bilginin açık hale gelmesini gerektirmektedir (Rowley, 2000; 9).

Eğer örgütsel öğrenme yönetilmesi gereken bir bilgi kaynağı yani girdi ya da bilgi yaratma sürecinin çıktısı olarak düşünülürse bu anlamda bilgi yönetimi örgütsel öğrenmeyi de içine alan bir yaklaşımdır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme bilgi işleme süreci olarak ele alındığında bilgi yönetiminin örgütsel öğrenmenin bir parçası olduğu görülebilir. Buna göre aslında Senge'nin (2002b) de ifadesi ile aynı konuları işleyen örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi birbirinden ayrı konular olarak bile görülmeyebilir. Öğrenmenin temel unsuru bilgi olduğuna göre zaten hiçbir zamanda öğrenme ve bilgi kavramları ayırt edilemez ve birbirinden ayrı düşünülemez. Aradaki ayrım belki de bilgi yönetimi çalışan bilim adamlarının bilişim teknolojilerinin yönetiminden konuya girerek daha sonra bunun yetersizliğini anlayıp kültürel ve insan odaklı bakış açısına yönelme çabası olarak görülebilir. Ancak bu konuda ne söylenirse söylenin tüm bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme çalışmaları hangi kavram kapsamında olursa olsun, örgütsel performansı arttırmaya ve yaşayabilirliğe yönelik birbirinden ayrılmaz çabalar olduğu genel kabul gören bir yargıdır.

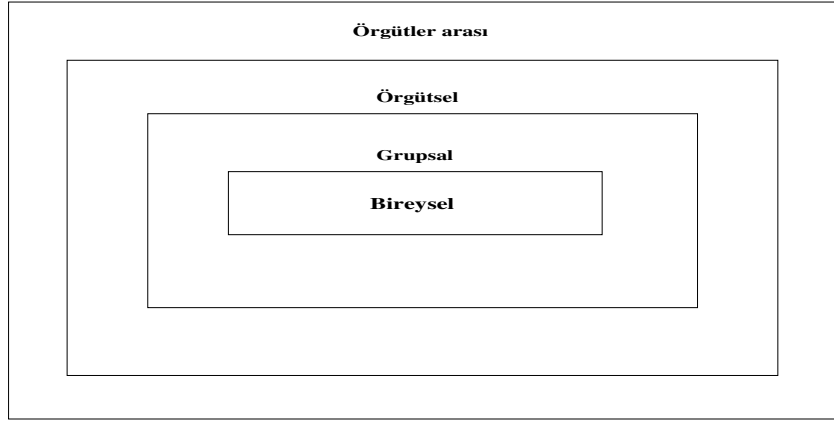
2.3. Örgütsel Öğrenmede Analiz Birimleri ve Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş

Değişim ve belirsizlikle nitelenen çevrede yaşayabilir kalmak örgüt ve bireylerin öğrenebilme yeteneğine bağlıdır (Edmondson ve Moingeon, 1998; 5). Çoğu psikolog, öğrenmeyi bireysel öğrenme düzeyinde incelemektedir. Sistem kuramcıları bundan farklı bir yaklaşım benimseyerek bireysel öğrenme sürecinden çok örgütün ya da sistemin bir bütün olarak öğrenmesini ele almaktadırlar. Bu bakış açısına göre örgüt aracılığıyla öğrenme, kolektif ihtiyaçların tatmini olarak görülebilir. Dikkat edilmesi gereken odak nokta, bireysel faaliyetler için çerçeve olan örgüttür (Probst ve Büchel, 1997; 15). Yazın incelendiğinde öğrenmeyi gerçekleştiren birimlerin araştırmacılara göre farklılaştığı görülebilir. Buna göre, “öğrenmeyi gerçekleştiren”, Cyert ve March’a göre (1963), örgütsel düzeyde; Argyris ve Schön (1978), örgütteki bireyler; Duncan ve Weiss (1979), bireyler ve aralarındaki etkileşim; Hedberg (1981), Argyris (1996) ve Dodgson’a (1993) göre, öğrenen örgütteki bireylerdir, örgütler eylem basamağıdır. Buna karşılık Fiol ve Lyles’a (1985), Cohen ve Levinthal (1990) göre örgütsel öğrenme bireylerin öğrenmesinin toplamından daha büyüktür. Levitt ve March (1988) ve Probst ve Büchel (1997) de benzer şekilde örgütsel öğrenmeyi, bireyden bağımsız bir sistem özelliği olarak ele almakta ve örgütsel belleğin öğrenmede merkezi bir rol üstlendiğini iddia etmektedir. Huber (1991) ise birey, grup, örgüt, sanayi vb. öğrenebilen tüm varlıkları dâhil eder (Fiol ve Lyles, 1985; 804; Cohen ve Levinthal, 1990; 128; Dodgson, 1993; 397; Argyris, 1996; 8; Probst ve Büchel, 1997; 25 içinde: Cyert ve March, 1963; Argyris ve Schön, 1978; Duncan ve Weiss, 1979; Hedberg, 1981). Örtenblad (2001), örgütsel öğrenmeyi eski ve yeni olarak ikiye ayırıp, eski örgütsel öğrenmeyi örgüt için ajanlar olarak bireylerin öğrenmesi hakkında olduğunu, yeni örgütsel öğrenmenin ise, kolektif olarak ya da sosyal varlıklar olarak insanlar tarafından gerçekleştirilen öğrenme olduğunu ifade etmektedir (Örtenblad, 2001; 126). Crossan ve çalışma arkadaşları (1999), Jaspara ve Ulrich ve Smallwood’a (2004) göre ise öğrenme, birey, takım ve örgüt düzeyinde, Falconer (2006)’e göre ise birey, grup, gruplar arası ve örgüt düzeyinde gerçekleşir (Crossan vd., 1999; 525; Ulrich ve Smallwood, 2004; 67; Falconer, 2006; 142; Gilgeous, 1997; 313 içinde: Jaspara). Jones (2004) de

benzer bir ayrıma giderek, birbirini kapsar biçimde öğrenmenin dört düzeyde gerçekleştiğini ifade etmiştir. Buna göre örgütlerde öğrenme; birey, grup, örgüt ve örgütler arası olmak üzere birbirini kapsar biçimde dört birim tarafından gerçekleştirilir (Jones, 2004; 377). Mumford (1995) de, “öğrenme piramidi” kavramı ile öğrenmenin öğrenen birey ile başladığını, bire-bir öğrenme, grup öğrenmesi ve öğrenen örgüt olarak şekillendiğini belirtmiştir (Mumford; 1995; 15). Probst ve Büchel ise örgütsel öğrenmenin ajanları kimlerdir sorusuna, yazında bulunan yaklaşımların bireyler, elitler, gruplar ve sosyal sistem olarak ajanlar biçiminde yanıt vererek dört kısımda incelediğini ifade etmişlerdir (Probst ve Büchel, 1997; 55–58).

Yaklaşımlar ne kadar farklılaşırsa farklılaşsın bireysel ve örgütsel öğrenmenin birbiriyle aynı olmadığı konusunda görüş birliği söz konusudur. Örgütsel öğrenme bireylerin öğrenme süreçlerinin toplamından gerek nitelik gerekse nicelik olarak ayrılmaktadır (Probst ve Büchel, 1997; 15–16). Ulrich ve çalışma arkadaşları da örgüt içindeki bireylerin öğrenmesi ile örgütsel öğrenme aynı olmadığını savunarak, bireysel öğrenmenin, kişilerin eğitim ve deneyim yolu ile bilgi edinmesi ile oluştuğunu örgütsel öğrenmenin ise, bir sistem ve kültür olarak örgüt bu öğrenilenleri tuttuğunda ve fikirleri yeni bireylere aktardığında oluştuğunu bu tür bir öğrenmenin, örgütün sınırlarının, zamanın ve hiyerarşinin ötesinde paylaşıldığını ve işgücü devri olsa bile varlığını koruduğunu ifade etmişlerdir (Ulrich vd., 1993 ; 55-56). Buna karşılık önemli olan bir başka nokta ise bireysel ve örgütsel öğrenmenin birbirinden ayrı olarak düşünülemeyeceği gerçeğidir. Nitekim Romme ve Dillen (1996) bu konuda bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi etkilediği gibi örgütün de bireyin öğrenmesinin üzerinde etkisinin var olduğunu ifade ederek bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki bağı göstermektedir (Romme ve Dillen, 1996; 69).

Bu çalışmada ise öğrenmenin birbirini kapsar biçimde aşağıdaki şekildeki gibi birey, grup, örgüt ve örgütler arası olmak üzere dört düzeyde gerçekleştiği kabul edilecektir.



(Kaynak: Jones, 2004; 377)

Şekil 15: Örgütsel Öğrenme Analiz Birimleri

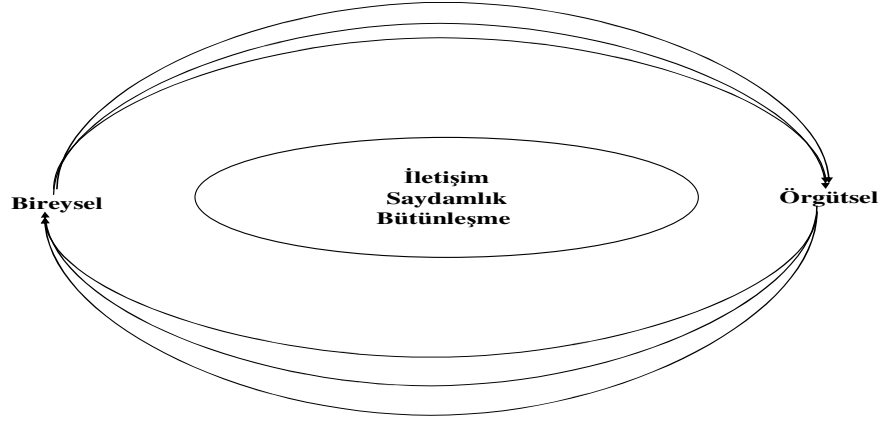
Bireysel düzeyde öğrenmede, bireylerin kendi kişisel beceri ve yeteneklerini arttırabilmek ve örgütün öz yeteneklerinin oluşabilmesi için öğrenmeleri gereklidir. Yöneticiler yeni becerilerin, normların ve değerlerin öğrenilebilmesi için bireysel öğrenmeyi kolaylaştırmaya çalışırlar. Bireysel öğrenme süreci, bilginin elde edilmesi ve paylaşılması, paylaşılan bilginin kullanılması ve çalışan davranışlarında değişimin gözlemlenmesi ve çalışanın performansında artışların saptanması aşamalarını kapsar (Jones, 2004; 377–379; Arslantaş, 2005; 3–5). Argyris’ e göre, örgütler öğrenmeyi gerçekleştirecek eylemleri bireyler olmaksızın gerçekleştiremezler. Bundan dolayı örgütler bireylerin problem çözebilmeleri ve bu çözüm için eylem tasarlayabilmeleri için gerekli koşulları oluşturmalıdırlar (Argryis, 1996; 8). Ancak bireysel öğrenmenin daha etkin hale getirilebilmesi ve zihinsel modellerin paylaşılmasıyla önyargıların ve sınırlayıcıların etkisinden kurtulabilmek için sosyalleşme ve grup süreçleri gereklidir.

Gruplarda öğrenmede, bütünün parçaların toplamından büyük olduğu prensibinden hareketle, bireylerin kendi becerilerini ve yeteneklerini grupla paylaşmasıyla sinerji oluşturulup problem çözümede performans arttırılmaya çalışılır. Örgütsel düzeyde öğrenmede, örgütün yapısı ve kültürü öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir biçimde yapılandırılarak gruplar arası iletişim ve etkileşim kolaylaştırılarak, öğrenme cesaretlendirilerek, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi paralelinde öğrenmenin

koordineli şekilde bir bütün halinde gerçekleşmesine çalışılır. Örgütsel öğrenme, bireylere yeni bilgi yaratmada, bireylerin anlayışlarını kolektif olarak paylaşımlarında ve bireyler ayrıldıktan sonra öğrenmenin etkisi devam edecek biçimde bireyleri ve örgütü sürekli geliştirmede yardımcı bir dizi süreç ve yapı gerektirmektedir (Jones, 2004; 377–379; Arslantaş, 2005; 3–5). Örgütler geçmişlerinde yer alan gelenekleri ve zenginlikleri ile bilgiyi öğrenir ve elde ederler. Örgütün tarihi ve kültürü ile şekillenen farklı gelenekler ve zenginliklerin birleştirilmesiyle yeni bilgi yaratılmaktadır. Örgütlerde gerçekleşen öğrenme görevlerin karmaşıklığından ve örgütün çevresinden önemli ölçüde etkilenmektedir (Türk, 2003; 88).

Son olarak örgütler arası öğrenmede ise örgütler kendinden üstün rakiplerle ve en iyi uygulamalarla kendilerini kıyaslayarak onların ulaştığı düzeye erişmeye çalışırlar (Jones, 2004; 380).

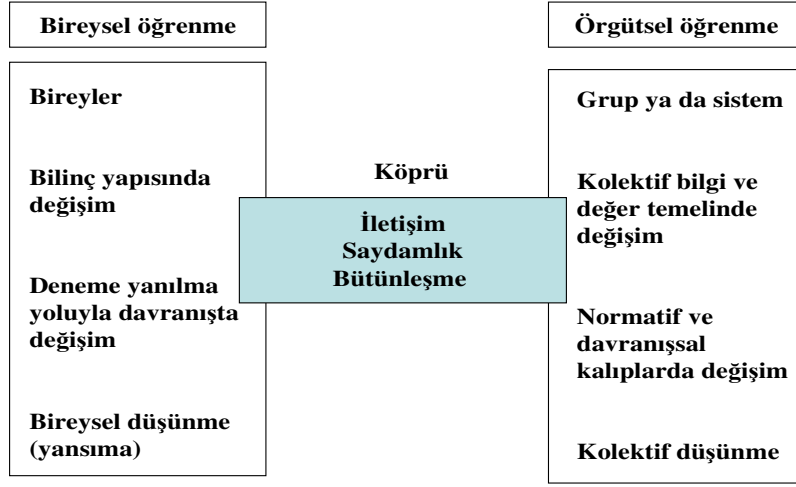
Crossan ve çalışma arkadaşlarının (1999) ileriye ve geriye doğru besleme olarak ifade ettikleri ve bireyden örgütsel düzeye geçişi gösterdikleri modelden de anlaşılacağı gibi, öğrenme hangi düzeyde oluşursa oluşsun birbirini etkileyerek gerçekleşen sürekli bir akış olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak dikkate alınması gerekli nokta bireysel öğrenmenin, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli ancak yeterli olmadığı, önemli olanın ise bireysel düzeydeki öğrenmenin nasıl örgütsel düzeyde öğrenmeye dönüştürülebileceği konusudur (Özer, 2001; 144). Probst ve Büchel bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş için aşağıdaki şekilde görülen modeli önermişlerdir.



(Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; 20)

Şekil 16: Örgütsel Öğrenmeye Dönüşüm Koşulları

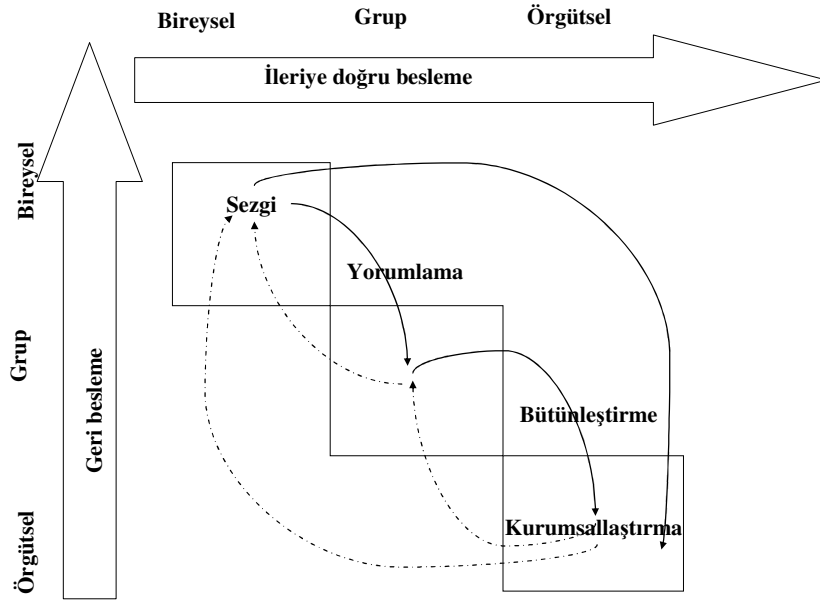
Buna göre kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçilebilmesi için bir köprünün kurulması gereklidir. Bu köprü, *iletişim, saydamlık ve bütünleşme* unsurlarından oluşur. İletişim örgütteki bireylerin birbirlerini anlamaları aynı dili konuşmaları, kolektif bir dil oluşturabilmeleri açısından önemlidir. Bu süreçte iletişim yeterli olmayıp saydamlıkta gereklidir. Bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşümünde iletişim süreci ve çıktıları, örgütün tüm üyeleri için kesinlikle erişilebilir ve saydam olmalıdır. Köprünün kurulabilmesi ve örgütsel öğrenmenin tamamlanabilmesi için gerekli olan son unsur ise bilgilerin birleşmesi ve sistemdeki grup süreçlerinin bütünleşmesidir (Probst ve Büchel, 1997; 19–20). Köprünün kurulması ile bireyler yerine sistem, bireysel bilinç ve davranış değişimi yerine kolektif ve normatif davranış kalıplarında değişim, bireysel düşünme yerine kolektif düşünme gerçekleşir. Yaşanan dönüşüm aşağıdaki şekilde daha net görülebilmektedir.



(Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; 21)

Şekil 17: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki köprünün kurulması

Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte var olan bir başka model ise Crossan ve çalışma arkadaşlarının (1999) örgütsel öğrenmeyi üç düzeyde dört süreçli olarak inceledikleri modelleridir (Crossan vd., 1999; 523). Crossan ve çalışma arkadaşları, modellerini dört temel varsayıma dayandırmaktadırlar: (1) Örgütsel öğrenme; yeni bir şeyler öğrenme (exploration) ile daha önceden öğrenilmiş olanların kullanımı (exploitation) arasındaki bir gerilimi içerir. (2) Örgütsel öğrenme birden fazla düzeyde gerçekleşir: Bireysel, grup ve örgüt. (3) Bu üç düzey sosyal ve psikolojik süreçler ile birbirlerine bağlanmaktadır: Sezgi, yorumlama, bütünleştirme, kurumsallaştırma. (4) Düşünceler eylemleri etkilerler (ya da tam tersi de geçerlidir).



(Kaynak: Crossan vd., 1999; 532)

Şekil 18: Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme Modeli

Belirlenen dört süreçten bazıları tek bir düzeyi ilgilendirirken, bazıları ise düzeyler arasındaki geçişi sağlamaktadır. "**Sezgi**", yalnızca bireysel düzeyde oluşmaktadır ve kişilerin davranışlarını yönlendiriyor olabilir ancak bunları paylaşmak zordur. İmajlar, metaforlar veya vizyonlar kimi zaman bunların açıklanmasına yardımcı olmaktadır. "**Kurumsallaşma**" ise yalnızca örgütsel düzeyi ilgilendirmektedir. Bu aşama örgütsel öğrenmeyi bireysel ve kolektif (birlikte) öğrenmeden ayırmaktadır. Örgütsel öğrenme, yalnızca bireylerin öğrendiklerinin toplamı değildir. Bireyler ve gruplar örgütten ayrılırsa bile öğrendiklerinin kurumsallaşmış veya örgütsel düzeye ulaşmış kısımları örgütte kalır. Bazı öğrenilenler, sisteme, yapılar, stratejilere, rutinelere, bilgi sistemlerine aktararak kurumsallaşmaktadır. Bunlar örgüt üyelerinin eylemlerini ve gelecekteki öğrenmelerini etkilerler. Yorumlama ve bütünleşme aşamaları ise birey ve örgüt arasındaki köprü ve bağ görevi görmektedir. "**Yorumlama**" bireysel öğrenme sürecinin bilinçli aşamasıdır. Bu süreç ile bireyler zihinsel haritalarını oluşturmaktadır. Bu aşamanın oluşabilmesi için dil kullanılarak, hisler ve sezgiler daha açık hale getirilir ve paylaşılan anlamlar

meydana getirilir. Bu aşama, bireysel ve grup düzeyi arasında köprü görevi görmektedir. “*Bütünleştirmede*” ise odak nokta bireyin anlayışında ve eylemlerinde değişiklik oluşmasıdır. Bunun için paylaşılan anlamların ve paylaşılan zihinsel modellerin oluşumu gerekmektedir. Bunların ortaya çıkması için, dilden, tartışma ve diyalogdan yararlanılmaktadır. Hikâye anlatımları da öğrenme sürecinin ve bu aşamanın önemli birer parçasıdır. Bu aşama grup ile örgütsel düzeyi birbirine bağlamaktadır. İleriye doğru besleme ile yeni fikirler ve eylemler bireyden grup ve örgüte doğru akar. Zaten var olan fikir ve eylemlerden yararlanılması ise geri beslemeyi oluşturmaktadır. Öğrenilenler örgütten gruba ve bireylere akar ve bireylerin düşünce ve eylemlerini etkiler (Crossan vd., 1999; 525- 532).

2.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Bazı çalışmalarda örgütsel öğrenme tipleri olarak da geçen örgütsel öğrenme düzeyleri; örgütlerde gerçekleşen öğrenmenin hangi düzeyde olduğu ile ilgilidir. Bilişsel ya da davranışsal gelişim ve değişim olarak adlandırılabilir öğrenmenin derinliğinin, kapsamının ne olduğu, yüzeysel mi yoksa değer değişimini de içeren kökten bir yapılanma mı olduğu, örgütsel öğrenme düzeyleri kapsamında incelenen konulardır. Örgütsel öğrenme düzeyleri konusunda yazında aşağıdaki tabloda da görülebileceği gibi aşağı yukarı aynı anlamlara gelse de kavram birliği bulunmamaktadır. Bu çalışmada tek etaplı-uyum sağlayıcı, çift etaplı-yeniden yapılandırıcı ve üç etaplı-süreç öğrenmesi kavramları eş anlamlı olarak birbirinin yerine kullanılarak öğrenme üç düzeyli olarak değerlendirilecektir. Aşağıdaki tabloda yazında bu konuda yapılmış olan sınıflandırmalar yer almaktadır.

Tablo 23: Yazında Bulunan Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Sınıflandırılması

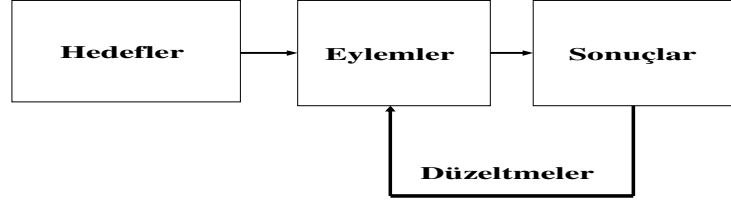
	<i>Öğrenme tipi 1</i> <i>Uyum sağlayıcı öğrenme</i>	<i>Öğrenme tipi 2</i> <i>Yeniden yapılandırıcı öğrenme</i>	<i>Öğrenme tipi 3</i> <i>Süreç öğrenme</i>
Pawlowsky (1992)	Alışılmış, mantıksız uyum	Çevreye uyum	Problem çözme öğrenme
Pharke (1991)	Küçük	Orta	Temel
McGill vd., (1992)	Uyum sağlayıcı	Yaratıcı öğrenme	
Argryis ve Schön (1978)	Tek etaplı öğrenme	Çift etaplı öğrenme	İkincil (deutero) öğrenme
Klimeckivd., (1991)	Gelişimsel öğrenme	Değişim öğrenmesi	Öğrenmeyi öğrenme
Sattelberger (1991c)	Örgütsel değişim	Örgüt geliştirme	Örgütsel dönüşüm
Senge (1990)	Uyum sağlayıcı öğrenme	Yaratıcı öğrenme	
Garrat (1990)	Operasyonel öğrenme çemberi	Politik öğrenme çevrimi	Bütünleşik öğrenme çevrimi
Morgan (1986)	Tek etaplı	Çift etaplı	Holografik öğrenme
Pautzke (1989)	Etkinliği artırma	Deneyimlerden öğrenme	Bilgi yapısındaki değişim
Staehe (1991)	Asimilasyon	Uyum	Denge
Hedberg (1981)	Düzeltilici öğrenme	Devirsel (turnover learning) öğrenme	Döngüsel öğrenme (turnaround)
Shrivastava (1983)	Uyum sağlama	Varsayım paylaşımı	Bilgi temelinin gelişimi
Fiol ve Lyles (1985)	Düşük düzeyde öğrenme	Yüksek düzeyde öğrenme	
Bateson (1981)	Tip 1 öğrenme		İkincil (Deutero) öğrenme
Duncan ve Weiss (1979)	Uyum sağlama		
Cyert ve March (1963)	Uyum sağlama		
Cangelosi ve Dill (1965)	Uyum sağlama		

(Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; 37)

2.4.1. Tek Etaplı- Uyum Sağlayıcı Öğrenme

Çevreleriyle etkileşime giren örgütlerin, alınan yeni enformasyonla birlikte gerçeklik algılamalarında değişim yaşanır. Enformasyonun boyutunun görece olarak küçük olduğu durumlarda örgütlerdeki değişimin boyutu hataları düzelterek çevreye uyum sağlamaktır (Probst ve Büchel, 1997; 32). İşte bu gibi durumlarda, altı çizilen sistem değerlerinde değişme ya da sorgulama olmaksızın, var olan kural ve norm seti çerçevesinde hatayı keşif ve düzeltme şeklinde gerçekleşen öğrenmeye tek etaplı öğrenme denir (Pharke, 1991; 591; Argyris, 1996; 8; Romme ve Dillen, 1997; 69). Senge (1990) ve Probst ve Büchel (1997) tek etaplı öğrenmeyi uyum sağlayıcı öğrenme olarak değerlendirirler çünkü söz konusu olan örgütün çevreye uyumudur.

Bateson'a göre, tek etaplı öğrenme, örgütlerin çevresel değişimle mücadele edebilmekte örgütlere yardımcı olan bir yetenektir. Ancak bu durumda var olan stratejilerde değişime gitmeksizin eylemleri düzelterek sağlanan bir gelişim söz konusudur. Bunun anlamı örgüt aslında değişmez ve bundan dolayı da örgütsel öğrenme söz konusu değildir (Gilgeous, 1997; 312 içinde: Bateson). McGill ve çalışma arkadaşları ise değişimin tek etaplı öğrenmede de olduğunu ancak bunun çok sınırlı kaldığını ifade etmektedirler (McGill vd., 2002; 6). Pemberton ve Stonehouse'a göre ise bu tip öğrenme rekabetçi avantaj için yeterli olmamasına karşılık yaşayabilmek için gereklidir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 187). Tek etaplı öğrenmede, var olan öğrenme davranışının uygun olup olmadığını incelemeyi problem çözmeye odaklanılır (McGill vd., 1992; 5). Aşağıdaki şekilde tek etaplı öğrenmenin nasıl gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre, hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen eylemlerin sonuçları eşleştirilerek sapmalar varsa düzeltmeler yapılarak var olan hedeflere ulaşılmaya çalışılır.



(Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; 33 içinde: Argyris ve Schön 1978)

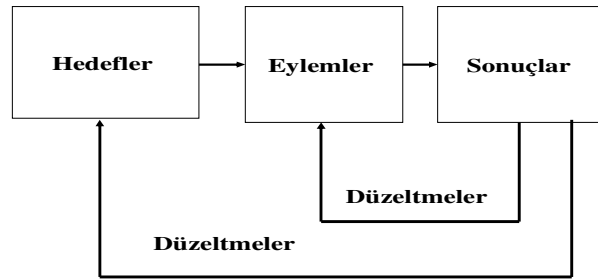
Şekil 19: Tek etaplı öğrenme

Tek etaplı öğrenme her günkü işin yapılışında yardımcı olan, rutinlerde, tekrarlı konulara uygun ve genellikle kısa dönemli bir öğrenme düzeyidir. Örneğin gerçekleşen bütçe sonuçlarının kontrol edilerek arzu edilen sonuçlar için gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır. (Argyris, 1996; 9–10; Stacey; 2003; 111). Birçok örgütsel faaliyet tek etaplıdır. Bunun anlamı, karmaşık görevlerin amaçlanan sonuçların doğru bir biçimde uygulanabilmesi için üretilen basit görevlere parçalanmasıdır. Tek etaplı eylemler çok sayıda olmasına karşılık çok fazla bir güç de gerektirmez (Argyris, 1996; 9–10). Bu aşamada bilişsel değişimden çok davranışsal değişimden bahsedilir. Uyum sağlamak için her zaman bilişsel bir değişiklik gerekli değildir (Özer, 2001; 151). Sonuçlar uyarı- tepki mekanizmasına göre kontrol edilerek düzeltici davranışa gidilir. Yeni bir şeyin öğrenilmesi yani bilişsel yapıda bir değişim gerekli değildir. Burada var olan öğrenme eşleşmenin sağlanması ile oluşan öğrenmedir. Bu aşama, eylemleri yönlendiren zihinsel modellerde sorgulama olmaksızın programlı bir şekilde yürütülmektedir (Stacey; 2003; 112; Probst ve Büchel, 1997; 32; Hosley vd., 1994; 8 içinde Revans, 1982). Birçok örgüt tek etaplı öğrenmede beceri kazanmıştır. Bu tip öğrenmeyle, çevresel tarama, hedefler koyma ve bu hedeflerle ilgili olarak sistemin genel performansını izleme becerisi geliştirilir. Bu temel beceri genellikle örgütü “rota” da tutmaya yönelik *enformasyon sistemleri* şeklinde kurumsallaşmaktadır. Harcamalar, satış, karlılık gibi performans göstergelerinin izlenmesiyle tek etaplı öğrenme gerçekleşir. Bu anlamda enformasyon (bilgisayar) teknolojilerindeki ilerlemeler, tek etaplı

öğrenmenin gelişimi ve uygulanmasında büyük yarar sağlamıştır (Morgan, 1998; 102–103).

2.4.2. Çift Etaplı-Yeniden Yapılandırıcı Öğrenme

Çift etaplı öğrenme davranışsal bir uyum sağlamanın ötesinde bilişsel bir süreçtir. Eylemler ve sonuçların eşleştirilmeleri sonucunda düzeltici eyleme gitmekten öte, hedeflerde, iş yapma biçiminde değişimi gerektiren öğrenme düzeyidir (Pharke, 1991; 591; Argyris, 1996; 9; Hayes ve Allison, 1998; 849; Pemberton ve Stonehouse, 2000; 187; Stacey, 2003; 112). Problemlerin çözümü için yeni yolların ve yeni prensiplerin geliştirilmesi gereklidir. Çift etaplı öğrenme, tek etaplı öğrenmenin tersine, zihinsel modellerde, paradigma ya da referans çerçevesinde değişimi, dünyaya yeni yollarla bakmayı gerektirir. Uygulanması tek etaplı öğrenme sürecine göre daha zordur. Çünkü içsel çatışmalarla yüzleşmeyi beraberinde getirir. Değiştirilemez görülen örgütsel normlar ve değerlerin yerine yenileri gelir. Bundan dolayı insanlar direnerek, daha çok tek etaplı öğrenmeye kayma eğilimi gösterirler. Ancak yenilik üretilebilmesi açısından çift etaplı öğrenmenin cesaretlendirilmesi çok önemlidir (Probst ve Büchel, 1997; 34; Morgan, 1998; 105; Stacey, 2003; 112; Senge, 2002b; 21). Aşağıdaki şekilde çift etaplı öğrenmenin nasıl gerçekleştiği gösterilmektedir. Buna göre hedef-sonuç eşleşmesi sonucunda eylemlerden öte hedeflerde de düzeltmeler göze çarpmaktadır.



(Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; 34 içinde: Argyris ve Schön 1978)

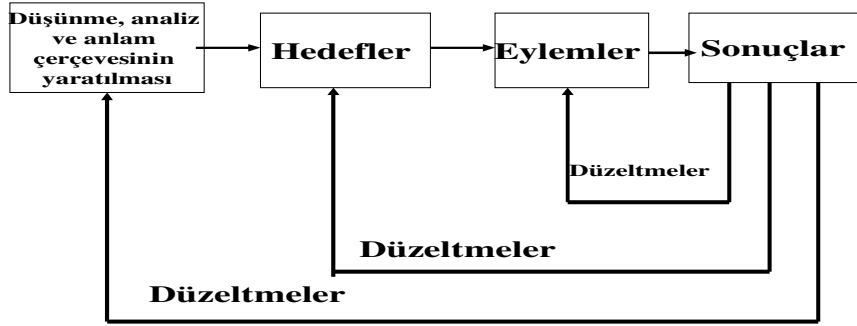
Şekil 20: Çift Etaplı Öğrenme

Argryis ve Schön'e göre örgütsel öğrenme çift etaplı öğrenmedir. Çünkü düzeltici faaliyetler uygulanırken aynı zamanda eğer gerekliyse stratejilerde değiştirilir. Strateji değişimi olarak öğrenme ise örgütsel düzeyde yer alan öğrenmedir (Gilgeous, 1997; 313 içinde: Argyris ve Schön). Çift etaplı öğrenme sonuçları itibariyle örgütün tümü için uzun dönemli bir etkiye sahip, daha çok karmaşık ve programlanamayan belirsiz, örgütün geleceğinde var olabilecek konularla ilgilidir. Kriz durumları sıklıkla çift etaplı öğrenme için fırsat oluşturur. Bu krizler iç veya dış kaynaklı olabilirler, ayrıca yönetim tarafından bilinçli olarak da yaratılabilirler. Bu düzeyde öğrenme, yeni bir liderin ortaya çıkması veya değişen pazar koşullarının varlığı ile oluşabilir (Slater ve Narver, 1995; 64; Argyris, 1996; 9; Romme ve Dillen, 1997; 70; Hayes ve Allison, 1998; 854–855). Bundan dolayı rekabet edebilmek için gerekli öğrenme türü çift etaplı öğrenmedir (Slater ve Narver, 1995; 64; Pemberton ve Stonehouse, 2000; 187).

Hem tek etaplı hem de çift etaplı öğrenme tüm örgütler için gerekli bir süreçtir. Tek etaplı öğrenme konuları daha kolay programlanabilir ve yönetilebilir konulardır. Bundan dolayı sosyo-teknolojik olarak görülebilen örgütlerin özelliklerinden birisi de çift etaplı öğrenmeyi tek etaplı öğrenmeye doğru ayrıştırmaktır (Argryis, 1996; 9). Ancak birçok örgüt statükoyu pekiştiren tek etaplı öğrenmeye takılıp kalarak gelişim süreçlerine darbe vurmaktadırlar. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kendi kendini örgütlenme kapasitesi, bir sistemin işleyiş ve norm ve kurallarının çevre koşullarındaki değişimlere paralel olarak değişmesini sağlayan çift etaplı öğrenme kapasitesini gerektirmektedir (Morgan, 1998; 133). Örgütün çevresi ile uyumu söz konusu olduğunda ve bu da beklenen performans düzeyine erişilmesine yettiğinde, paylaşılan zihinsel modellerin değişmemesi ve güçlenmesi olasılığı yüksektir. Çift etaplı öğrenme, beklenen performans düzeyine erişilemeyip, geri besleme sinyalleri paylaşılan zihinsel modellerin gözden geçirilmesinin gerekliliğine işaret ettiğinde ortaya çıkar (Hayes ve Allison, 1998; 854–855). Sonuç olarak çift etaplı öğrenme devrimsel ve değişkenlik niteliği ile gerçekleştirilmesi daha zor olan bir öğrenme düzeyidir. Buna karşılık yenilik için yaşamsal öneme sahip olup ihmal edilmemesi gerekli bir süreçtir (Stacey, 2003; 113).

2.4.3. Üç Etaplı-Süreç Öğrenme (ya da öğrenmeyi öğrenme süreci)

Çevresel değişim ve belirsizlikteki ve rekabetin hiç olmadığı kadar artması, öğrenme konusunda da yeni açılımları beraberinde getirmiştir. Tek ve çift etaplı öğrenme artık bir örgütün uzun süre yaşamını sürdürebilmesi için yeterli olarak görülmemektedir. Bu iki kavramın yanı sıra bir de “öğrenmeyi öğrenme” olarak da adlandırılabilir. Üç etaplı öğrenme gündeme gelmiştir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 187). Bu tip öğrenme Argyris ve Schön tarafından ikincil öğrenme olarak da adlandırılmaktadır. Buna göre örgütler, tek ve çift etaplı öğrenmenin nasıl olduğunu öğrendikleri zaman bu öğrenme düzeyine erişirler. Üç etaplı öğrenme, öğrenme sürecinin kendisinin nasıl olduğunun öğrenilmesidir (Dodgson, 1993; 381 içinde Argyris ve Schön 1978; Probst ve Büchel, 1997; 35). Örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşaması öğrenmeyi öğrenme aşamasıdır. Öğrenmeyi öğrenme kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri ile becerileri arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşir. Bu öğrenme düzeyine erişen örgüt üyeleri, öğrenme için gerekli koşullar ve ortamın özelliklerini de öğrenirler (Öğütveren, 2000; 648). Aşağıdaki şekilde üç etaplı öğrenmenin nasıl oluştuğu gösterilmektedir. Buna göre ilk iki aşamada yapılan düzeltmelerin yanında öğrenme süreci düşünme, analiz ve anlam çerçevesinin yaratılmasını da içermektedir. Bu aşamada davranış kalıplarının nasıl oluştuğu ile ilgili bir farkındalık, tanımlama söz konusudur. Yeni oluşan anlam çerçevesi, zihinsel modeller, bilişsel haritalar hedeflerin oluşumunu etkileyerek düzeltici faaliyette bulunmaktadır. Burada dikkati çeken konu düzeltici eylemin sonuçtan çok sisteme yönelik olmasıdır. Öğrenme süreci direkt olarak prosedür, prensip ve hedeflerin kendisine yönelik olmayıp örgütün anlamının anlaşılmasına yöneliktir (Probst ve Büchel, 1997; 36–37).



(Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; 36 içinde: Argyris ve Schön 1978)

Şekil 21: Üç Etaplı Öğrenme

Çift etaplı öğrenmede sözü edilen içsel çatışmalar savunma rutinleri, kendi varsayımlarının farkında olmama gibi engeller, öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılmasıyla yani “öğrenmeyi öğrenmeyle” giderilebilir. Öğrenme sürecinin başarısı örgütteki kabul ve faydalılık derecesine bağlıdır. Örgütteki kabulün artırılması ise üç etaplı olarak adlandırılan öğrenmeyi öğrenme sürecinin başarısına yani neyi, niçin öğrendiğini öğrenebilmeye bağlıdır (Probst ve Büchel, 1997; 35). Argyris ve Schön’e göre bir örgüt, ikincil öğrenmeyi gerçekleştirdiğinde, üyeleri örgütsel öğrenmenin veya öğrenme başarısızlığının önceki örnekleri üzerinde düşünürler ve onları sorgularlar. Öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejilerini kurarlar, bu stratejileri üretirler, ürettiklerini değerlendirir ve genelleştirirler. Sonuçlar, bireylerin düşüncelerine ve zihinsel haritalarına kodlanır ve örgütsel öğrenme uygulamalarına yansıtılır (Dodgson,1993; 381 içinde Argyris ve Schön 1978). Bu aşamada zihinsel modellerin sorgulanmasıyla en üst düzey öğrenmeye geçilir ve amaç öğrenme yeteneğinin artırılmasıdır (Hosley vd., 1994; 8 içinde Revans, 1982; Probst ve Büchel, 1997; 35).

Sonuç olarak her düzeyde öğrenmenin farklı özellikleri ve bu düzeylerdeki öğrenmeleri gerektiren farklı koşullar vardır. Dolayısıyla her koşula uygun düzeyde

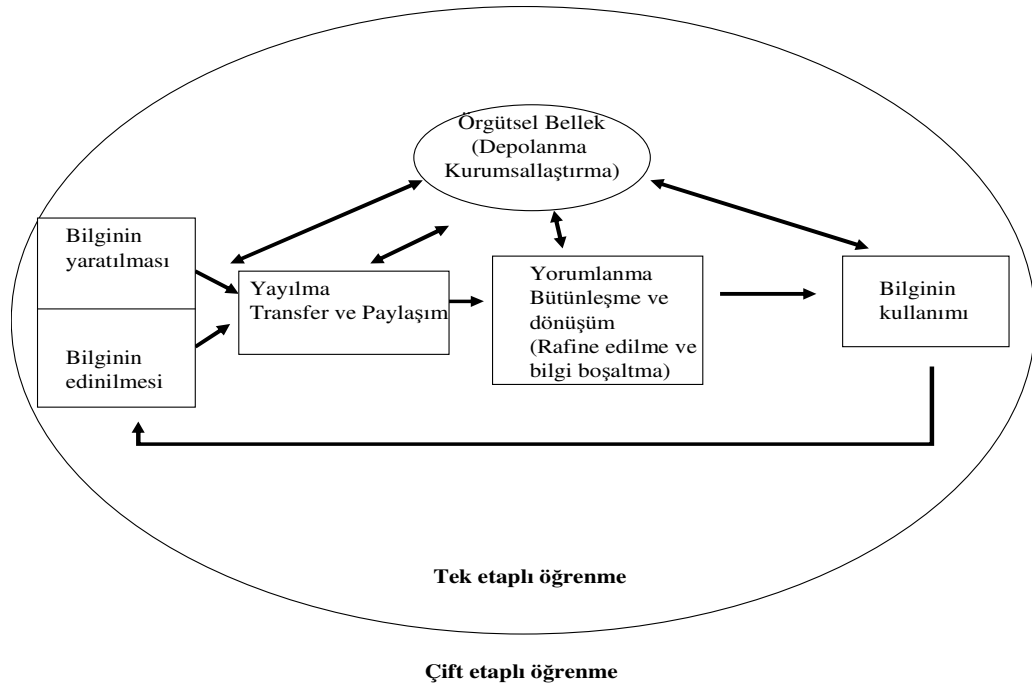
öğrenmenin, örgüt içinde farklı yerlerde ve zamanlarda gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütün etkinliği, uygun koşullarda, uygun düzeylerde öğrenebilmesine bağlıdır (Özer, 2001; 153).

2.5. Örgütsel Öğrenme Süreci

Öğrenmenin bir süreç olduğu konusu yazında genel kabul gören bir konudur. Ancak nasıl bir süreç olduğu ya da hangi aşamalardan geçtiği konusunda henüz bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Örgütsel öğrenme süreci, Cyert ve March (1963)'a göre, hedefler ve kuralların uyum sağlaması ve deneyimlerden öğrenme, Argyris ve Schön (1978), varsayım paylaşımı, bireysel ve kolektif sorgulama ve kullanımdaki kuramların dönüşümü, Duncan ve Weiss (1979) paylaşım, değerlendirme ya da bütünleşme aracılığıyla eylem-sonuç ilişkilerinin gelişimi, Hedberg (1981) deneyimsel öğrenme, taklit ederek öğrenme, Fiol ve Lyles (1985), karmaşık ortaklıkların gelişimi, Lewitt ve March (1988) doğrudan deneyimlerden ya da diğerlerinin deneyimlerinden öğrenme, yorumlama için paradigmaların öğrenilmesi, Weick ve Roberts (1993) katkı, ifade ve astlık arasındaki ilişkiler, Probst ve Büchel (1997)'e göre ise, örgütsel bilgideki değişim, mümkün olan eylem oranındaki artış, gerçekliğin öznel yapılanmaları arasındaki değişim olarak nitelenebilir (Probst ve Büchel, 1997; 24–25 içinde: Cyert ve March, 1963; Argyris ve Schön, 1978; Duncan ve Weiss, 1979; Hedberg, 1981; Weick ve Roberts, 1993).

Ancak son zamanlarda örgütsel öğrenme sürecini bilgi işleme süreci olarak gören modeller daha fazla kabul görmektedir. Bunlardan bazıları, Örneğin Dewey (1933), Argyris ve Schön (1978), keşif, icat, üretim, genelleme; Weick (1979), tesis etme, seçim, koruma; Daft ve Weick (1984), tarama, yorumlama, öğrenme; Slocum ve Dilloway (1990), bilgi edinme, kurumsallaştırma, uygulama ve deneyimlerin gözden geçirilmesi; Nevis (1991) bilgi edinme, paylaşma, genelleme; Huber (1991), Slater ve Narver (1995), Tippins ve Sohi (2003) bilgi edinme, yayılım, yorumlama, örgütsel bellek; DiBella ve çalışma arkadaşları (1996), bilginin edinme, paylaşım ve bilginin kullanımı; Crossan ve çalışma arkadaşları (1999) sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma, Reinhardt (2002) bilginin tanımlanması ya da yaratılması,

yayımlı, bütünleşme ve değişim ve eyleme dönüşme, Falconer (2006), enformasyonun edinimi, yansıtma ve işleme, yorumlama ve meşgul olma ve eylem olarak sayılabilir (Daft ve Weick, 1984; 286; Huber, 1991; 90; Slater ve Narver, 1995; 64-65; DiBella vd., 1996; 363; Crossan vd., 1999; 525; Reinhardt, 2002; 192; Tippins ve Sohi, 2003; 749; Falconer, 2006; 145; Ulrich vd., 1993; 57 içinde: (Dewey, 1933; Argyris ve Schön, 1978; Weick, 1979; Slocum ve Dilloway, 1990; Nevis, 1991)). Bu çalışmada ise örgütsel öğrenmenin temelde bir bilgi işleme süreci olduğu kabul edilecektir. Buradan hareketle yukarıda ifade edilen modeller çerçevesinde, özellikle Huber (1991) 'in ve Reinhardt (2002)'ın ve Slocum ve Dilloway'in (1990) çalışmaları temel alınıp birleştirilerek örgütsel öğrenme süreci, bilginin edinimi, enformasyonun dağıtımı, enformasyonun yorumlanması, enformasyonun depolanması ve bilginin kullanımı (eyleme geçme) olarak beş aşamada tanımlanmaya çalışılacaktır.



Şekil 22: Örgütsel Öğrenme Süreci

2.5.1. Bilginin Edinilmesi

Kişiyi öğrenmeye iten güç bilgidir. Öğrenmede başarılı olunması, ulaşılabilecek hedef davranışa göre gerekli bilgi girdisinin elde edilmesine bağlıdır (Başaran, 2000; 147). Bu aşamada örgüt, sahip olduğu bilgilerin içinde bulunduğu koşullar için yetersiz ve eksik kaldığının farkına varmaktadır. Bundan dolayı da bilgi eksikliğinin kapatılması için bilgi edinme yoluna gidilmektedir (Özer, 2001; 170). Bilginin edinilmesi temel olarak iki kısımda incelenebilir (King vd., 2006; 2). Bunlar; bilgilerin hangi kaynaklardan ele geçirildiği yani bilgi kazanımı yolları (Huber, 1991; 90) ve yeni bilginin yaratılması yani yeni bilgi elde etmek için gerekli süreçtir (Takeuchi ve Nonaka, 2002; 141).

Bu kısımda örgütsel öğrenme süreci unsurlarından “bilgi edinme süreci” aşamasının daha iyi anlaşılması açısından öncelikle bilginin kapsamı tartışılacaktır. Özellikle Türkçede ve diğer dillerde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan ve karıştırılan diğer iki kavram, enformasyon ve veri ile arasındaki farkları ayırt etmek açısından, bu ve bundan sonraki aşamaların anlaşılmasında katkı sağlayacağı için öncelikle “bilgi” konusu irdelenip sonrasında bilginin nasıl elde edildiği aktarılmaya çalışılacaktır.

Bilgi, Sveiby tarafından, “eylem kapasitesi” olarak tanımlanırken, Davenport ve çalışma arkadaşları (1997) tarafından, eylem ve kararlarda uygulanmaya hazır, deneyim, düşünce ve yorumlamayla birleştirilen yüksek değerdeki enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Buradaki eylem kapasitesi ya da hazır olmak, arzulanan performansı elde edebilmek için örgütün stratejik yönelimi ile birleştirilebilecek değeri elde etmektir (Davenport vd., 1997; 1; Ives vd., 2002; 101 içinde: Sveiby 1997). Takeuchi ve Nonaka ise geleneksel tanımdan (Platon'nun) yola çıkarak bilgiyi; “doğrulanmış gerçek inançlar” olarak tanımlanmaktadır. (Takeuchi ve Nonaka, 1995; 141). Daha geniş bir kavram olarak ele alınırsa, dokümantasyon ve dil gibi açık yönler ve deneyim ve beceriler gibi saklı yönleri de içeren bir kavram olarak değerlendirilebilir (Nonaka, 1991; 24; Nonaka vd., 2006; 1181). Bilgi öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Eğer alınan enformasyon bir değer taşıyorsa

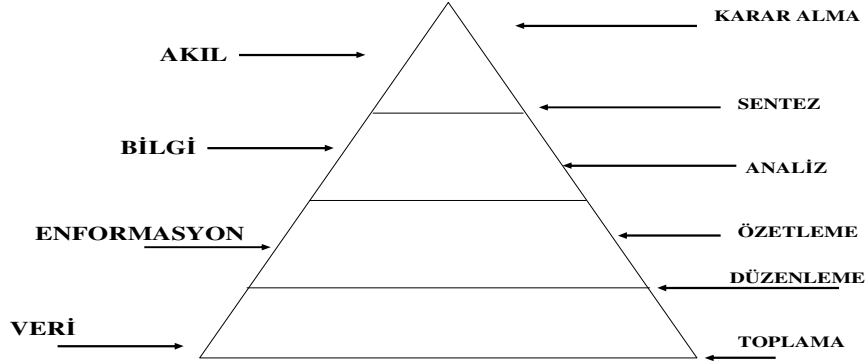
alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleşip bilgi deposuna eklenir. Eğer anlam taşııyorsa reddedilip silinir (Barutçugil, 2002; 58).

Veri, temel bir hammadde olarak değerlendirilerek, çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen ham, işlenmemiş, birbirleriyle ilişkilendirilmemiş ve düzenlenmemiş, anlam ifade etmeyen nesnel gerçekler ya da izlenimler olarak tanımlanabilir. Veri, kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Enformasyon ise işlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Enformasyon veriden çok daha zengin bir içeriğe sahiptir. Mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etkide bulunmayı hedeflemektedir. (Şimşek, 2002; 409; Barutçugil, 2002; 57).

Enformasyon ve bilgi kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da arada net bir ayırım olduğu söylenebilir (Nonaka, 1994; 15; Drucker, 1998; 5; Bollinger ve Smith, 2001; 9; Takeuchi ve Nonaka, 2002; 141–142; Nonaka vd., 2006; 1181). İlk olarak bilgi, enformasyonun tersine inançlar ve yorumlar hakkındadır. Bilgi, özel bir görüş, niyet ya da bakış açısının bir fonksiyonudur. İkinci olarak bilgi eylem hakkındadır. Enformasyon umulmayan bağlantılara ışık tutmak ya da gizli anlamları açık hale getirmek için nesne ya da olayları yorumlamada yeni bakış açısı sağlar. Bundan dolayı enformasyon bilginin elde edilmesi için bir materyal ya da araçtır. Enformasyon bir mesaj akışı iken bilgi enformasyon akışıyla yaratılır ve sahip olunan inançlar ve yorumlarla çapalanır (Nonaka, 1994; 15; Takeuchi ve Nonaka, 1995; 141–142). Akıl ya da bilgelik ise, bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Akıl kişisel bir kimya olup, bilginin sindirilip özümsemesidir. Bilgiyi enformasyon ve veriden ayıran temel fark kişiye özgü olup öznel düşünce süreçleri sonucunda oluşmasıdır. Akıl ise hangi bilginin ne amaçla kullanılabileceğini anlamaktır (Barutçugil, 2002; 60).

Birçok yazar, veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik (akıl) arasındaki ilişkinin hiyerarşik bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler (Alavi ve Leidner, 2001; 109; Awad ve Ghaziri, 2004; 41). Verinin akla dönüşümü toplama, düzenleme, özetleme, analiz, sentez ve karar alma (kullanma) gibi aşamalardan oluşan enformasyon işleme

sürecini gerektirir (Hodge vd., 2003; 287). Bu süreçteki her geçiş, gelişme ve öğrenmeyi başarmak için daha önceki aşamalardan elde edilenlerin işlenmesi ve dönüştürülmesini gerektirir. Örgütler bilgelik düzeyine veri, enformasyon ve bilgi süreçlerini tamamlayarak ulaşabilmektedirler (Bollinger ve Smith, 2001; 9). Aşağıdaki şekilde bu ilişki görülmektedir.



(Kaynak: Barutçugil, 2002; 60)

Şekil 23: Bilgiye Hiyerarşik Bakış

Örgüt için bilgi, çalışanlar, müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında bilinenlerdir. Örgütsel bilgi, veri tabanları ya da paylaşılan deneyimler ve en iyi uygulamalar yoluyla, örgütün içsel ve dışsal diğer kaynaklarında yer alır. Örgütsel bilgi belirli bir zaman dilimi içerisinde toplanmakta ve örgütün anlama ve algılama düzeyinin artmasına olanak tanımaktadır. Bu ise bilgeliğin ya da örgütsel aklın gelişmesine yardımcı olmaktadır (Bollinger ve Smith, 2001; 9).

Bilgi diğer kavramlardan ayırt eden yaklaşımların yanı sıra bilginin türleri ile ilgili olarak yazında yapılmış olan birçok ayırım bulunmaktadır. Bilginin sınıflandırılmasında düzenleme ve kullanma tarzına göre, niteliğine göre ve kaynağına göre bilgiyi inceleyen pek çok yaklaşım bulunmaktadır (Barutçugil, 2002; 61–65). Bunlardan en bilineni açık ve örtük bilgi olarak yapılan sınıflandırmadır (Nonaka, 1994; 15; Spender, 1996; 50; Lam, 2000; 490). Bu çalışmada ise bilginin

diğer türlerine nazaran bilgi edinmenin bir parçası olarak, bilgi yaratma sürecinin epistemolojik boyutunu oluşturan açık ve örtük bilgi ayrımı anlatılmaya çalışılacaktır.

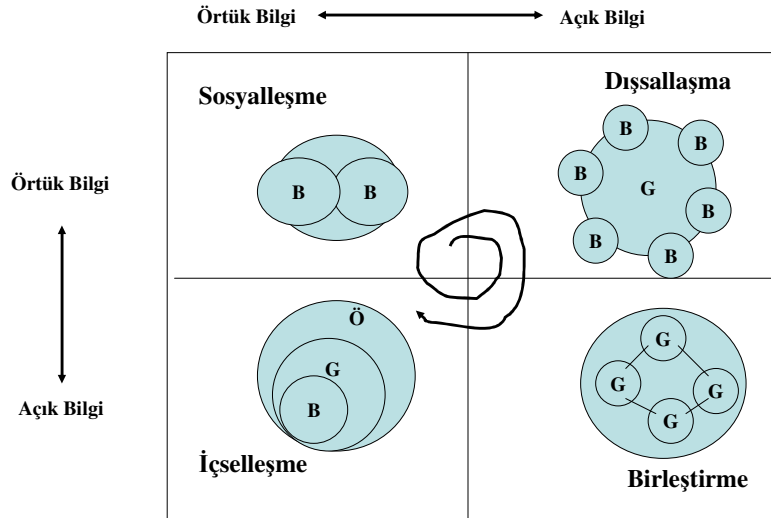
Açık ya da kodlanmış bilgi; nesnel, biçimsel ve sistematiktir. Kolaylıkla iletilebilir, enformasyon teknolojileri ile belgelendirilebilir ve paylaşılabilir. Açık bilgi, objektif, rasyonel ve teknik bilgilerle ilgilenir. Örgüt içinde herhangi biri tarafından kullanımı kolaydır. Devamlıdır, orada ve sonra yaklaşımı hâkimdir. Rasyonel ve dijitaldir. Teoriye yöneliktir. Veri tabanları ve kullanım kılavuzları açık bilgiye örnek olarak verilebilir. Buna karşılık, örtük bilgi, yüksek düzeyde kişiseldir. Biçimselleştirilmesi ve bundan dolayı da paylaşılması zordur. Kavramsal ve yapısal olarak duyarlıdır. Teoriden ziyade uygulamaya dönüktür. Burada ve şimdi yaklaşımı hâkimdir ve deneyimseldir. Örtük bilgiye örnek olarak, sezgiler, inançlar, anlayışlar ve değerler verilebilir (Spender, 1996; 50; Nonaka, 1991; 27; Çivi, 2000; 167; Lam, 2000; 490; Gupta vd., 2000; 18; Takeuchi ve Nonaka, 2002; 143-144; Yahya ve Goh, 2002; 458; Grundstein, 2002; 265). Lee ve Yang'a göre örtük bilgi, tamamen açıklanamayan ve sadece uzun bir çıraklık sürecinden sonra bir kişiden diğerine geçen bilgidir. Kolayca paylaşılabilen herkeste var olan yetenekler ve know-how'dır (Lee ve Yang, 2000; 784).

Polanyi (1966) “söyleyebildiğimizden daha fazlasını biliyoruz” ifadesiyle açık ve örtük bilgi arasındaki ayrımın altını çizmektedir. Bununla birlikte bilginin aslında daha büyük bir miktarının saklı kaldığını, buzdağının altında kalan kısmın örtük bilgiyi, üstünde kalan kısmın ise açık bilgiyi oluşturduğunu göstermektedir. (Takeuchi ve Nonaka, 1995; 143 içinde: Polanyi, 1966).

2.5.1.1 Bilgi Yaratma Süreci

Bilginin yaratılması süreci, Nonaka'ya göre açık ve örtük bilgi arasındaki sosyal etkileşim sonucu oluşmaktadır. Bilgi yaratma süreci temel olarak iki boyutta incelenmektedir. Epistemolojik boyut, açık ve örtük bilgiyi, ontolojik boyut ise sosyal etkileşimin düzeyleri bakımından birey, grup, örgüt ve örgütler arası düzeyleri

göstermektedir. Bilgi yaratma süreci bir çember olmayıp, spiral şeklindedir. Açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşim olan bu spiral, bilgi dönüşümünün dört durumu aracılığıyla büyütülüp genişletilir. Bu spiral bilginin içeriği ve ontolojik boyut içindeki bireyden grup, örgüt, ya da örgütler arasına ve tekrar bireysel düzeye geçiş hareketine bağlı olarak zenginleşip genişlemektedir. Bu süreç dinamik olup asla son bulmaz. Aşağıdaki şekilde gösterilen bilginin dönüşüm modeline göre, örtük ve açık bilgi arasındaki ayırım bilgi yaratılması konusunda dört temel durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır: Bunlar; sosyalleşme, dışsallaşma, birleşme ve içselleşme olarak ele alınır (Nonaka, 1994; 19; Nonaka, 1991; 28; Takeuchi ve Nonaka; 1995; 146; Gupta vd., 2000; 19; Stacey, 2003; 159; Çivi, 2000; 173; Özer, 2001; 159; Umamoto, 2002; 464; Barutçugil, 2002; 64; Türk, 2003; 99).



B: Birey, G: Grup, Ö: Örgüt

(Kaynak: Nonaka ve Konno 1998; 43; Umamoto, 2002; 464)

Şekil 24: Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci

Sosyalleşme; örtük bilgidan örtük bilgiye dönüşüm sonucu oluşmaktadır. Zihni modeller ve teknik becerilerin paylaşılması gibi örtük bilgiyi oluşturan deneyimlerin gözlem, taklit ve uygulamalarla paylaşılması sonucu oluşmaktadır. Bu paylaşım

genellikle, fabrika içinde, iş başı eğitim ve çıraklıkta oluşmaktadır. Bilgi transferi çoğunlukla bilinçaltı düzeyde gerçekleşir.

Dışsallaşma; örtük bilgidен açık bilgiye dönüşüm sürecidir. Metaforlar, kavramlar, benzetmeler, hipotezler veya modeller şeklini alarak kapalı bilgi açık bilgiye dönüşür. Dilin yardımı ile bir imaj kavramsallaştırılabildiğinde dışsallaşma gerçekleşmiş olmaktadır. Bu durumda ifadeler genellikle, tutarsız, yetersiz ve uygun olmayan düzeyde olabilir ancak yine de bireyler arası etkileşimin ve yansımanın artmasına neden olur. Yeni bir ürün geliştiren kişinin arkadaşlarına nasıl olduğunu anlatması dışsallaştırmaya örnek olarak verilebilir.

Birleştirme; açık bilgidен açık bilgiye dönüşüm sürecidir. Bu süreçte kişiler bilgilerini dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları, bilgisayarlaştırılmış iletişim ağları gibi medya aracılığıyla değiştirirler ve birleştirirler. Açık bilgilerin ayıklanması, eklenmesi, birleştirilmesi, sınıflandırılması aracılığıyla var olan enformasyon yeniden şekillendirilir ve yeni bilgiye yönlendirilebilir.

İçselleştirme; açık bilgidен örtük bilgiye dönüşüm sürecidir. “Yaparak öğrenme” kavramıyla çok yakından ilişkilidir. Bu süreçte açık olan bilgidен yararlanarak bilginin deneyime dönüşüm süreci gerçekleşir. Bu süreçte zihinsel modeller ve öğrenme tarzları rol oynamaktadır. Açık olan her hangi bir bilgi farklı kişilerde farklı biçimlerde içselleştirilebilir. Açık bilgiler örgüt içinde paylaşıldıkça, çalışanlar o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlarlar.

Nonaka (1994)’ya göre sosyalleşme, örgüt kültürüyle; birleştirme, enformasyon işleme süreciyle; içselleştirme ise örgütsel öğrenme ile benzeştirilebilir. Dışsallaştırma konusunda ise fikir belirtmemiştir. Nonaka, örgütsel bilgi yaratma kuramının örgütsel öğrenmenin ötesinde bir kavram olduğunu, örgütsel öğrenmenin bilgi yaratma perspektifine nazaran daha içselleştirmeyle sınırlı ve statik bir kavram olduğu görüşündedir (Nonaka, 1994; 19–34). Bilginin açık ve örtük olması konusu ile öğrenme ilişkisi hakkında Tekeli de Nonaka’ya benzer bir ayırım yapmıştır. Buna

göre, eğer bilginin kodlanma derecesi ne kadar gelişmişse bilgi, iletişim süreciyle yaygınlaşır. Tersine bilginin kodlanma derecesi düştükçe bilginin yayılması da o ölçüde öğrenmeyle gerçekleşecektir. İletişim bir bireyin bilgi stokunu arttırırken, öğrenmenin ona sağladığı bilgiler bireyin yapabilme, kullanabilme kapasitelerini geliştirmiş olacaktır (Tekeli, 2002; 26). Bu çalışmada açıklanmaya çalışılan modelde ise modelin başlangıcında, bilgi edinme aşamasında verilmesine karşılık bilgi yaratma süreci spiral niteliği nedeniyle örgütsel öğrenme sürecinin bütününde etkili olan bir süreçtir. Buna göre, bilginin yaratılması yalnızca bilgi edinimi aşamasında olmayıp bilginin yayılması, yorumlanması ve kullanılması aşamalarında da ortaya çıkabilmektedir. Ancak yaratılan bilgi tekrar benzer öğrenme sürecini takip etmektedir.

2.5.1.2 Bilgi Edinme Kaynakları (Yolları)

Bilgi kazanma amacına yönelik olarak örgütler birçok biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetlerde bulunurlar. Müşteri anketleri, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirmeleri, rakiplerin ürünlerinin analiz edilmesi bu faaliyetlere örnek olarak verilebilir (Romme ve Dillen, 1997; 71). Bilgi kazanma biçimleri ile ilgili olarak Huber (1991)'in yaptığı sınıflandırmaya göre, örgütler beş süreç aracılığıyla bilgi kazanırlar (Huber, 1991; 91–100). Bunlar; genetik öğrenme, deneyimsel öğrenme, başkalarından öğrenme, aşılama ve araştırma olarak sıralanabilir.

- **Genetik ya da doğuştan öğrenme;** yani kurucuların ve kurulma aşamasında var olan bilgilerin örgütün gelecekteki öğrenme faaliyetlerini etkilemesi (Huber, 1991; 91).
- **Deneyimsel öğrenme;** sistematik ya da sistematik olmayan bir şekilde örgütün doğrudan deneyimleri aracılığıyla bazı bilgileri kazanmasıdır. Bu deneyimler örgütsel deneyler, örgütsel öz değerlendirme, deneyimci örgüt, sistematik olmayan öğrenme ve deneyim temelli öğrenme eğrileri olarak sıralanabilir. Başkalarından öğrenme, aşılama ve araştırma olarak

sıralanabilir. Bu aşamada geri besleme süreçlerinin rolü büyüktür. Uyum sağlama ve uyum sağlama yeteneğinin artırılması amaçlanır. Eylemler ve sonuçlar arasındaki etki tepki ilişkisine göre düzeltmelerin yapılması, deneme yanılma ve yaparak öğrenme uygulamaları, eylem araştırmaları ile öz değerlendirmeye gidilmesi, toplanan verilerin yorumlanmasıyla problemlerin çözmeye çalışılması söz konusudur. Tek ve çift etaplı öğrenme tarzları deneysel öğrenme faaliyetleri için çok önemlidir (Huber, 1991; 91-96; Lewitt ve March, 1988; 321). Garvin (1993) de bu faaliyetten geçmiş deneyimlerden öğrenme olarak bahsederek, örgütlerin kendi başarı ve başarısızlıklarını sistematik olarak değerlendirip bundan ders çıkardıkları takdirde çok değerli bilgiler elde edebileceklerini söylemektedir (Garvin, 1993; 61).

- **Başkalarından öğrenme;** öğrenme yalnızca, düşünme ve öz analizden ibaret olmayıp başkalarının deneyimleri ve yaratıcı fikirleri aracılığıyla da gerçekleşebilir (Garvin, 1993; 64). Örgütler genellikle strateji, yönetim uygulamaları ve özellikle teknoloji konularında diğer örgütlerle aralarında öğrenme ilişkisi kurarlar (Huber, 1991; 96; Lewitt ve March, 1988; 329).
- **Aşılama;** örgütün yeni üyelerin katılımıyla sahip olduğu bilgi stokunu arttırmasıdır (Huber, 1991; 97).
- **Araştırma;** çevresel tarama, odaklanmış (daraltılmış bir konu hakkında) araştırma, dikkat etme (içsel koşullar ya da performans, örgütün dış çevresi hakkında amaçlanmamış bilgi edinilmesi), performans izleme olarak sıralanabilir (Huber, 1991; 97).

Sonuç olarak örgütler ellerinde var olan bilgileri, yeni bilgilerle birleştirerek bilgi stoklarını arttırırlar. Bilgi yaratma süreci ve bilgi kazanma faaliyetleri bilgi stoklarını arttırmaları için örgütsel öğrenmenin ilk aşamasının tamamlanmasında oldukça önemlidir.

2.5.2 Enformasyonun Dağılımı ve Yayılması

Öğrenme zaman, coğrafya ya da işletme birimleri gibi sınırlar arasında fikir transferinin yapılmasını gerektirmektedir (Ulrich ve Smallwood, 2004; 66). Bilgi transferi örgütsel yaşamın bir parçasıdır ve rutin olarak oluşmaktadır. Bilgi statik değil akışkan olduğundan dolayı kendi amaçları için yorumlayan, dönüştüren ve kullanan bireylerce absorbe (emilir) edilir. Bilgi transferi temel olarak aktarım (bilginin alıcıya gönderilmesi) ve emilim (bilginin alıcı tarafından asimilasyonu ve kullanımı) olmak üzere iki parçadan oluşmaktadır (Barett vd., 2000; 148; Awad ve Ghaziri, 2004; 249). Awad ve Ghaziri'ye göre bilgi paylaşımı ve bilgi transferi aynı şey değildir. Bilgi transferi daha mekanik bir kavram iken bilgi paylaşımı psikolojik ve sosyal bir olaydır. Bilgi transferi bilgi paylaşımını kolaylaştıran unsurdur. Ayrıca Awad ve Ghaziri yine bilgi transferinin gerçekleşebilmesi için üç faktörün dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Bunlar, (1) bilginin nereden transfer edileceği (bilgi tabanları, öğrenilen dersler, programlar, kitaplar, uzmanlar, veri ambarları, makaleler vb.), (2) bilgi transferinde kullanılacak medya, (3) bilginin kime transfer edileceğidir (Awad ve Ghaziri, 2004; 250–253). Gupta ve Govindarajan'a göre ise bilgi transferi beş unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; birimin bilgisinin algılanan değeri, kaynağın bilgiyi paylaşmaya istekliliği, aktarım kanallarının varlığı ve zenginliği, alıcının bilgiyi almaktaki istekliliği ve alıcı birimin emiş kapasitesidir (Alavi ve Leidner, 2001; 120 içinde: Gupta ve Govindarajan, 2000).

Bilgi transferi bireylerden bireylere, bireyden gruba, gruplar arasında, gruptan örgüte transfer gibi değişik düzeylerde gerçekleşebilir. Örgütlerdeki bilginin transferi iletişim süreçleri ve enformasyon akışıyla sürdürülür (Alavi ve Leidner, 2001; 119). Bilginin birkaç elde bulunmasından ziyade tüm örgütçe paylaşılması, fikirlerin etkinliğinin artmasına yol açacaktır. Öğrenmenin yerel bir olaydan daha fazlasını ifade etmesi için bilginin mümkün olan en büyük hızda ve şekilde örgüt çapında yayılması gereklidir. Bunun için çok çeşitli mekanizmalar kullanılabilir. Sözle, yazılı olarak, raporlarla, personel rotasyon programlarıyla, eğitim öğretim programlarıyla, ziyaret ve turlarla, standartlaşma programlarıyla bilgi yayılabilir (Garvin, 1993; 66).

Bilgi transferi doğrudan doğruya birlikte çalışarak, iletişimle, yaparak öğrenme, çıraklık, yüz yüze tartışmalar, mentorlük, doküman değişimi ve süreçlere yerleştirilen bilgi aracılığıyla oluşabilir (Awad ve Ghaziri, 2004; 249).

2.5.3 Enformasyonun Yorumlanması

Yorumlama, enformasyonun anlamlandırılması sürecidir. Yorumlama, olayların (vakalar) tercüme edildiği, anlaşılabilir modellerin geliştirildiği, anlamlar çıkartıldığı ve kilit yöneticiler arasındaki kavramsal projelerin toplu hale getirildiği bir süreçtir (Daft ve Weick, 1984; 286).

Yeni enformasyonların paylaşılan yorumlarının artması çeşitli koşullarca etkilenmektedir. Bunlar; örgüt birimlerinin önceki sahip olduğu bilişsel haritaların birliği, iletilen enformasyonun düzeninin birliği, enformasyon taşımakta kullanılan medya zenginliği, yorumlayan birimler üzerindeki enformasyon yükü ve son olarak yeni yorumlar ortaya konulmadan önce gerekli olan bilgi boşaltma miktarıdır. Eğer örgüt içinde enformasyon dağıtılmadan önce referans düzeninde birlik sağlanamazsa yorum birliği nadiren sağlanacaktır. Bu açıdan referans düzenindeki farklılıkların azaltılması için içsel yayımlar, bültenler, yerel yöneticilerin konuşmaları ve diğer iletişim medyası kullanılabilir. Medyanın sağlayabileceği geri besleme hızı ve medyanın taşıyabildiği ifadelerin çeşitliliği yani daha fazla sembol taşıyabilirliği boyutlarıyla medyanın seçimi, deneysel araştırmalarında işaret ettiği gibi, öğrenmenin etkinliğinin sağlanabilmesi için önemlidir. Önemli olan bir başka konuda enformasyon yükünün fazlalığıdır. Enformasyon yükünün fazlalığı etkin bir yorumlama yapılmasını engeller. Bunun için bilgisayar ağları yoluyla kişinin yalnızca ona gerekli olan bilgiyi alması sağlanmalıdır. Ayrıca bazı durumlarda bazı gruplar tarafından tekelleştirilir. Bu durumlarda enformasyonun dağılım şansı azaldığı için öğrenme de daha az gerçekleşir (Huber, 1991; 102; Romme ve Dillen, 1997; 72).

Yorumlamanın etkinliği açısından önemli olan son nokta ise bilgi boşaltmadır. Bilgi boşaltma; kullanılmayan, başarısız, uygun olmayan bilginin atılması, bellekten

silinmesi sürecidir. Bilgi boşaltma bilinçli bir süreç olup geçici olarak etkinsizliğe yol açsa da yaratılan yeni bilgilerin eski davranışlar için uygun olmaması nedeniyle, bu süreç sonunda örgütlerde yeni öğrenme sürecinin yaratılması mümkün olur (Huber, 1991; 104; Dodgson, 1993; 385; Romme ve Dillen, 1997; 73; Probst ve Büchel, 1997; 64). Hedberg (1981)'e göre, bilgi büyümekte fakat gerçekler değişikçe kullanılamaz duruma gelmektedir. Anlamak, hem yeni bilgiler öğrenmeyi hem de artık geçerliliğini yitirmiş bilgiyi boşaltmayı içerir. Bu atma eylemi yani bilgi boşaltma, anlamamanın en az yeni bilgi öğrenmek kadar önemli bir kısımdır. Gerçekte birçok örgütün zayıf olduğu nokta da budur. Bundan dolayı bilgi boşaltma örgütsel öğrenme sürecinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilmesi için çok önemli bir faaliyettir (Dodgson, 1993; 385–386 içinde Hedberg, 1981). Özer'e göre, bilgi boşaltma örgütte paylaşılan zihinsel modellerin ve örgütün dünya görüşünün sorgulanmasını sağlayan bir eylemdir. Bu sorgulama aslında örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için temel koşullardan biridir (özellikle çift etaplı öğrenmenin gerçekleşebilmesi için eski paradigmalardan sorgulanması, bilgi boşaltma ve unutma eylemlerinin oluşması gereklidir) (Özer, 2001; 174). Ancak burada dikkat edilmesi gerekli olan nokta, March (1991)'in aralarındaki ikilemden bahsettiği var olan bilgilerden yararlanma (exploitation) ve yeni bilgi edinme (exploration) dengesinin korunmasıdır. Durgun çevrelerde geçmiş bilgilerden yararlanılması daha faydalı olabilir (Bhatt, 2000; 93). Önemli olan eldeki bilgi ve enformasyonun eskiyip eskimediğine zamanında karar verebilmek ve gerektiğinde bilgi boşaltma eylemini gerçekleştirebilmektir. Bunun içinde yorumlama aşamasında ele geçen bilgilerin bir anlamda güncelliği test edilmektedir. Yani yorumlama aşaması bir anlamda katı enformasyondan saf, rafine edilmiş, filtre sürecinden geçirilerek önceki bilgilerle bütünleştirilip depolanmaya hazır bilgiler haline getirildiği bir aşamadır.

Bilgi boşaltmanın en uç örneği çalışanların işten çıkarılmasıdır (Huber, 1991; 105). Bazen de yeni yöneticiler istihdam edilerek eski rutinler ve davranış biçimleri yerine yenilerinin oluşturulması amaçlanır.

Bu süreçte öğrenmenin artması Huber'e göre, örgüt birimlerinin, diğer birimlerin farklı yorumlarının doğasını daha fazla anlamasıyla bağlantılıdır. Yani, yorum

farklılıklarının öğrenmeyi olumlu biçimde etkileyeceği varsayılır (Huber, 1991; 103). Slater ve Narver'a göre ise örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için örgüt birimleri arasında, işletme içi uygulamalar ve enformasyonun anlamında (konsensüs) uzlaşma sağlanması şarttır. Bununla birlikte uzlaşmama, farklı fikir ve seçeneklerin geçerliliğinin yakın değerlendirisidir. Yüksek derecede karmaşık ve dinamik çevrelerde, etkin çatışma çözüm süreçleri aracılığıyla, hızlı karar verme ve alternatif eylem planlarının dikkatli biçimde düşünülmesi arasında denge sağlanmalıdır (Slater ve Narver, 1995; 65).

Daft ve Weick (1984)'e göre yorumlama verilere anlam verilmesidir. Ancak bu durum örgütsel öğrenme ve eylemden önce oluşmaktadır. Daft ve Weick'in modelinde öğrenme, örgütsel tarama ve yorumlama sonrasında oluşan ayrı bir süreçtir ve yorumlamadan eylem kavramıyla ayrılır. Öğrenme yorumlamaya dayalı olarak eylem ya da yeni tepkiler gerektirir. Bu çalışma da ise örgütsel öğrenme tüm bu aşamaları kapsayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yani bilgi edinme aşamasında öğrenme oluşmaya başlamaktadır. Ancak diğer aşamaya geçilmediği takdirde öğrenme tam olarak gerçekleşmemektedir. Ayrıca Öğrenme davranışsal bir eylemden çok bilişsel bir süreç olarak kabul edildiği için öğrenme sürecinin sonucunda eylemin oluşması şart değildir. Yorumlama da bu bilişsel sürecin bir parçasıdır (Slater ve Narver, 1995; 66; Lewitt ve March, 1988; 333). Slater ve Narver (1995) çalışmalarında bu aşamayı, örgütsel öğrenme sürecinin son aşaması olarak değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada ise yorumlama aşamasından sonra depolama ve bilginin kullanılması aşamaları da modelin kapsamına alınmıştır. Bu sayede çalışmanın temel konusu olan bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenme içindeki yeri daha rahatlıkla görülebilecektir.

2.5.4. Bilginin Depolanması ve Örgütsel Bellek

Örgütler, enformasyon işleyen sistemler olarak kabul edildiğinde enformasyonun depolanabilmesinde örgütsel bellek zorunlu olan bir yöntemdir (Romme ve Dillen, 1997; 73 içinde: Cyert ve March, 1963; Hedberg, 1981; Argyris ve Schön, 1978). Birçok deneysel çalışma örgütlerin bilgiyi yaratıp, öğrenip aynı zamanda unuttuğunu

göstermektedir (Argote vd., 1990; Darr vd., 1995). Örgütsel bellek, örgütün geçmişinde depoladığı enformasyonun şimdiki kararları desteklemesi için ortaya koyar. Örgütün bilgiyi depolayıp tekrar geri getirebilmesi örgütsel belleğe bağlıdır (Walsh ve Ungson, 1991; 74; Alavi ve Leidner, 2001; 118). Örgütsel bellek, “ne bildiğini bilmeyi” tanımlama sürecine yardımcı olan bir kaldıraçtır. Örgütsel bellek işletme sistemleri, prosedürler ve insanların kafalarına yerleştirilmiştir (Skyrme, 2002; 67). Bellek, işe yarar çözümlerin standartlar ve prosedürler biçiminde, depolanıp yeniden uygulanabilir hale getirilmesiyle, gereksiz tekrarları önleyerek örgütsel kaynakların çöpe atılmasını engeller (Alavi ve Leidner, 2001; 118). Bilgi, depolanma aşaması ile birlikte örgütsel belleğin bir parçası haline gelir. Örgütsel bellek, bilginin örgüt üyelerinin akıllarında (beyinlerinde) depolanmasını, elektronik araçlarda tutularak, grup ya da takımların edindikleri ve kaybetmedikleri bilgileri ve bu bilgilerin içsel ve dışsal ilişkilerde, işletme süreç, ürün ve hizmetlerine yerleştirilmesini içerir (King vd., 2006; 2). Romme ve Dillen de, örgüt içinde bilginin depolanabildiği beş noktadan söz etmektedirler (Romme ve Dillen, 1997; 73): Bunlar; bireysel bellek, örgüt kültürü, standart süreçler, örgütsel yapı ve fiziksel Yapı. Bu beş nokta dışında, örgüt dışındaki bazı kişi ve kurumların da örgütle ilgili bilgilere sahip olabileceğini belirlemişlerdir. Ancak örgüt dışındaki bu kişi ve kurumlar çoğunlukla örgütsel belleğin öğeleri arasına dâhil edilmemektedirler. Walsh ve Ungson (1991)’da örgütsel belleği enformasyon edinimi, enformasyonun alıkonulması ve gerektiğinde geri getirilmesi olarak üç parçalı bir süreç olarak düşünüp, enformasyonun alıkonulma safhasında bireyler, kültür, örgüt içindeki dönüşümler, sosyal rollerin belirleyicisi olan yapı, çalışma ortamı ekolojisi ve dışsal arşivlerin örgütsel bellek oluşumundaki yerini incelemişlerdir (Walsh ve Ungson, 1991; 62–71).

Yorumlama aşamasında enformasyon filtre edildiği için bütün enformasyon depolanmaz. Örgütsel bellek, bozulma riskinin azaltılması için çok önemlidir ancak aynı zamanda, zaman ve etkinlik kaybı ile değişime engel olarak da örgütlerin karşısına çıkabilir. Bu aşamada depolama olanaklarının yapısı, depolanacak enformasyon ve depolama süreci örgütsel belleği ilgilendiren boyutlardır (Walsh ve Ungson, 1991; 74–77; Romme ve Dillen, 1997; 73; Alavi ve Leidner, 2001; 118).

Örgütsel belleğin etkin olarak kullanılabilmesi için bu boyutlara dikkat edilip, yorumlama ve bilgi boşaltma ile sistemin bütününe ilgilendiren çift etaplı öğrenmenin iyi bir biçimde uygulanması gereklidir.

Bireyler gittikten sonra da bilginin örgütte kalabilmesi için bilgilerin olabildiği kadar açık hale getirilip ve kodlanmalıdır. Ayrıca her istenildiğinde, farklı kişilerce kullanım esnekliğine sahip olabilmesinde bilgisayar teknolojileri büyük rol oynamaktadırlar. Bu durum bilişim teknolojilerinin örgütsel bellek için önemini ortaya koymaktadır.

Cohen ve Levinthal (1990) örgütün yeni bilginin değerini anlama, bu bilgiyi alma ve uygulama yeteneğine “emiş kapasitesi” (absorptive capacity) olarak adlandırarak bu kapasitenin örgütün daha önce sahip olduğu bilgilerden yani bellekteki bilgilerden etkilendiğini belirlemişlerdir. Ayrıca öğrenmenin birikimli olduğunu ve öğrenme performansının, yeni öğrenilenler önceden öğrenilmiş olanlarla ilişkiliyseler daha yüksek olacağını ifade ederek örgütsel belleğin önemini işaret etmişlerdir (Cohen ve Levinthal, 1990; 129–131). Huber ise daha da ileri giderek örgütsel öğrenmenin varlığı, derinliği ve genişliğinin oluşmasına katkıda bulunan tüm örgütsel öğrenme aşamalarının (enformasyonun ediniminden, kullanılması aşamasına kadar) örgütsel belleğe bağlı olduğunu ifade etmiştir. Huber (1991)’e göre, örgütsel öğrenme ile ilgili tüm aşamalar aslında örgütsel bellekle ilişkilidir. İlk aşama olan bilgi edinme aşaması aslında bu belleğin etkisi altındadır. Daha önceden edinilmiş olan bellekte yüklü bilgiler, edinilecek olan yeni bilgiyi etkilemektedirler. Yayılma aşamasında etkili olan kararlar da bellekteki bilgilere dayandıklarından, bu aşama da belleğin etkisindedir. Yorumlama aşaması büyük ölçüde zihinsel haritaların etkisinde olan bir aşama olup, bu haritalar da örgütsel belleğin bir parçasıdır. Huber yorumlamadan sonra gelen aşamaya zaten doğrudan doğruya örgütsel bellek adını vermektedir (Huber, 1991; 106–107). Özer (2001) tarafından oluşturulmuş olan bütünselleştirilmiş modelde “örgütsel bellek” öğrenme sürecinin tüm aşamaları ile doğrudan ve karşılıklı ilişki içerisinde gösterilmiştir. Bu çalışmada da örgütsel öğrenmeyi bilgi işleme süreci olarak gören modellerin sentezi yoluna gidilerek modelde örgütsel bellek diğer tüm aşamalarla ilişkili bir unsur olarak verilmiştir.

2.5.5 Bilginin Kullanımı- Örgütsel Eylem

Bu aşamada yorumlanıp bütünleştirilen ve kolektif (ortak) zihinsel haritalara yerleştirilen bilgi rutinleştirilmektedir (Daft ve Weick; 1984; 286; Özer, 2001; 171; Reinhardt, 2002; 192). Bu aşamada bilgi, örgütün, politikalarına, kurallarına, uygulamalarına, ilişkilerine, sistemlerine ve süreçlerine bilgi yoğun örgütsel yeteneklerin yaratılması aracılığıyla yerleştirilir (King vd., 2006; 2). Edinilmiş olan bilgiler bu aşamada kullanılır yani bilgi artık işlevseldir ve örgüt eyleme geçer. Bu aşamada içselleşmiş ve kurumsallaşmış olan bilgi rutinleştirilirken “örgütsel bellek”e aktarılarak depolanır (Özer, 2001; 171).

Bu noktaya gelindiğinde örgütsel öğrenme tamamlanmış olur. Ancak örgütsel öğrenme süreci örgüt yaşamını sürdürdüğü müddetçe dinamik ve son bulmayacak bir süreç olduğundan dolayı kullanılan yeni bilgilerle birlikte edinilen deneyimler bir sonraki örgütsel öğrenme faaliyetinde bilgi edinme aşaması için girdi oluşturur.

Modelin bir diğer önemli noktası yukarıda ayrıntılı olarak bahsedilmiş olunan tek ve çift etaplı öğrenme olgularıdır. Tek etaplı öğrenme sistemin içinde kalarak düzeltmelere gidilmesini içerirken çift etaplı öğrenme ile birlikte bilginin kullanılmaz hale geldiği ve bir bilgi boşaltma eyleminin gerekliliği anlaşılır. Üç etaplı öğrenme ise modelde görünmemekle birlikte modelin kullanıcılarca anlaşılmasını ifade etmektedir. Öğrenme sürecinin hangi aşamalardan geçtiğinin tespit edilmesi, doğru ve yararlı bilgilerin öğrenilmesi, örgütsel öğrenme sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi ve süreklilik kazanarak öğrenen örgüt idealine ulaşılması için gerekli öğrenme düzeyidir.

2.6 Örgütsel Öğrenme Sürecinde Kolaylaştırıcılar ve Engelleyiciler

Dodgson'a göre, öğrenme hem çevresel değişkenlerden, hem de içsel faktörlerden karmaşık ve yineleyen biçimde etkilenmektedir. Bandura'nın sosyal öğrenme kuramından aktarımına göre, “*bireyler ne tek başına içsel güçler ne de tek başına çevre tarafından yönlendirilmektedirler. Davranışları, daha çok kişisel ve çevresel değişkenlerin sürekli ve karşılıklı ilişkilerinden kaynaklanmaktadır*” diyerek bireysel öğrenmenin karmaşıklığını ortaya koymuştur, örgütsel öğrenme de tıpkı bireysel öğrenme gibi benzeri değişkenlerin sürekli ve karmaşık ilişkilerinin etkisi altındadır (Dodgson, 1993; 387 içinde: Bandura, 1977; 12). Bundan dolayı örgütsel öğrenme sürecinin başarısında etkisi olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunların bir kısmı içsel olduğu gibi bir kısmı da dışsal olabilir. Bu kapsamda incelenecek olan kolaylaştırıcılar ve engelleyiciler aktarılırken öncelikle bozuklukların bahsedilerek, kolaylaştırıcı unsurların bir sonraki bölümde aktarılacak olan bilişim teknolojisi, öğrenme ilişkisine geçiş oluşturması amaçlanmaktadır.

2.6.1 Örgütsel Öğrenmede Engelleyiciler ve Öğrenme Bozuklukları

Örgütsel öğrenme süreci, çok farklı öğelerden ve düzeylerden oluşması ve yine çok farklı öğelerle ilişkide olması nedeniyle birçok değişkenin etkisinde olan bir süreçtir. Bu nedenle örgütsel öğrenme sürecinin etkinliğini azaltan pek çok faktör olduğu gibi sürecin tamamlanmamasından kaynaklanan ve sonuçta öğrenme etkinliğine zarar veren “öğrenme bozuklukları” vardır (Özer, 2001; 175–177).

Öğrenme bozuklukları öğrenme sürecinin içinde gerçekleşmektedir. Bu bozukluklar bütün yönleriyle bir dezavantaj oluşturması gerekmeyip bazen yerel düzeyde olumlu etkiye bile sahip olabilirler. Örgütsel öğrenme süreci bozuklukları aşağıdaki gibidir (Özer, 2001; 175-176; Garcia-Morales vd., 2005; 4-5; Romme ve Dillen, 1997; 74–75 içinde: March ve Olsen, 1975; Kim, 1993;);

Rol baskılı öğrenme; Eğer bireysel öğrenme süreci, bireylerin eylemleri üzerinde etkili olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise bireylerin

rollerinin, iş tanımları ve standart süreçlerin çok katı olmasından dolayı, bireysel deneyimlerin eylemlere dönüşmemesidir.

Öğrenmeye seyirci kalma; bireysel eylem ile örgütsel eylem arasındaki bağın kopmuş olmasından kaynaklanır. Örgüt bireylerin eylemlerine katılmamakta ve adeta seyirci kalmaktadır. Bireyler ise örgüt eylemlerine belirsiz, anlaşılması güç bir yolla ya da hiç katılmazlar.

Batıl (boş inanç sahibi olma) öğrenme; bu tip öğrenme bozukluğunda, bireysel ve kolektif eylemlerle bu eylemlere çevrenin tepkisi arasındaki bağ kopmuştur. Örgütsel eylemle çevrenin yanıtı arasında gerçekçi bir temel yoktur. Eğer bu durum düzeltilmezse yapılan yorumlamalar boş inanç temeline dayanır ve başarısızlıkla sonuçlanır.

Belirsizlik altında öğrenme; bu durumda çevre ile olaylar arasındaki nedensel bağ belirsizdir. Belki öğrenme ve davranış değişimi oluşabilir ancak bu durumun anlaşılması güçtür. Bu durumda rutin değişimiyle sonuçlanan operasyonel öğrenme süreci işlemektedir ancak kavramsal öğrenme süreci bütünüyle eksik kalmaktadır. Sonuç olarak operasyonel ve kavramsal öğrenme arasındaki denge bozulmaktadır. Dahası olaylara ilişkin yorumlarda politik doğa işe karışmaktadır. Bu da sorumluluğu başka yerde aramak gibi sonuçlara yol açmaktadır.

Durumsal öğrenme; bu durum eğer birey sahip olduğu bilgiyi koruyamaz ya da sonraki kullanımlar için kodlamayı unutursa ortaya çıkar. Böyle bir durumda öğrenme süreci ve bireyin zihinsel modelleri arasındaki bağ kopar. Bu durumda öğrenme, uzun dönemde hiçbir yapısal etki üretmez. Kriz yönetimindeki birçok durum, durumsal öğrenmeye örnek olarak verilebilir. Sorun görünürde çözülür ancak bilgi benzer durumlarda kullanılmak için depolanmaz.

Parçalanmış öğrenme; bu tip öğrenmede bireyin zihinsel modelleri ile kolektif model arasındaki bağın zayıf olarak sürdürüldüğü zamanlarda görülür. Böyle bir durumda, birey öğrenir, zihinsel modellerinde değişiklik oluşur ancak örgüt bir bütün

olarak bunu gerçekleştiremez. Birçok örgüt çalışanların eğitimi ve gelişimi için çalışırlar ancak dikkat etmedikleri nokta yeni bilgi ve becerileri örgütte depolamamalarıdır. Parçalanmış öğrenme özellikle, iş gücü devrinde görülür. İşten ayrılan çalışanlar sahip oldukları bilgilerini de beraberlerinde götürürler. Bunun en tipik örneği olarak üniversiteler ve merkezkaçlaşmış örgütler verilebilir.

Fırsatçı öğrenme; kolektif eylemlerin bazı kişi ya da küçük grupların vizyon ve öncelikleri temeline dayandığı zaman oluşmaktadır. Bu birey ya da gruplar kendi görüşlerine uygun olmadığı için örgütün dünya görüşünü ve örgütsel rutinleri bypass etmeye çabalarlar.

Zihin karışıklığı; öğrenme sürecindeki gürültü ve zihin karışıklığı nedeniyle alınan işaretlerin yanlış yorumlanması ve uygun olmayan sonuçların doğması zihin karışıklığı ya da gürültü, etki-tepki ilişkilerinin görülmesini önlemektedir.

Felçlilik ya da yetkinsizlik hali; burada bir tür hareket yeteneksizliği söz konusudur. Karar verme ya da eylemleri onaylamada tereddütler yaşanır. Kişiler olumsuz sonuç olasılıkları nedeniyle endişelidir.

Projeksiyon; çevresel belirsizliğin fazla olduğu durumlarda kişilerin farklı nedenlere dayanarak farklı yorumlamalarda bulunmalarıdır. Politik ilgilerde var olan verileri desteklemekten ziyade, algılama farklarına neden olabilir.

Tepkicilik; dışarıya bağımlı olarak değişmek öğrenme için tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Proaktif olarak öğrenme değişimin gücünün artması için gereklidir.

Öğrenme miyopluluğu; kısa döneme odaklanıp uzun dönemi görmezden gelme, en yakındaki noktaya bakıp büyük resmi ya da bütünü görememe, yalnızca başarıları dikkate alıp hataları dikkate almama olarak tanımlanabilir.

Kliner ve Roth (1998)'un tespitine göre, birçok örgüt öğrenme yetersizlikleri nedeniyle başarısızlığa uğramaktadırlar. Bu örgütler, sürekli olarak tekrarlanan

hatalar yapmaktadırlar. Bunun da ötesinde hata yapmaya yönlendiren eski düşünme tarzlarını asla tartışmamaktadırlar. Brown ve Woodland (1999)'ın çalışmaları da bu olguları desteklemektedir. Bu örgütlerde bilgi sadece birey düzeyindedir. Geri besleme süreci oldukça zayıftır ve yeni bilginin üretimi çok azdır. Üst yönetim düzeyinde öğrenme için büyük bir isteksizlik söz konusudur. Loermans bu eksikliğin bilgi yönetimi ve öğrenme süreçlerinin bütünleştirilmemesinden kaynaklandığını düşünmektedir. O'na göre bilgi yönetimi ve öğrenme süreçleri için gerekli kültür mutlaka oluşturulmalıdır. Öğrenme kültürünün oluşturulması, yalnızca yeni bilginin yaratılmasını kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda bilgi kaybını da önlemektedir. Bilgi varlığının kaybı bilgi yoğun örgütlerin en büyük sorunudur (Loermans, 2002; 291 içinde: Kliner ve Roth 1998; Brown ve Woodland,1999).

Senge, örgütün öğrenme yetersizliklerini yedi başlık altında incelemiştir. Bu yetersizliklerin temelinde tasarlanma ve yönetilme şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli, öğretilen karşılıklı etkileşime girme şekli yatmaktadır. Senge'nin belirlediği öğrenme yetersizlikleri: Pozisyonum neyse ben oyum anlayışı, düşman dışarıda anlayışı, sorumluluk üstlenme kuruntusu, olaylara takılıp kalma, haşlanmış kurbağa meseli, deney yaparak öğrenme hayali, yönetici takım miti olarak sıralanabilirler (Senge, 2002a; 27-33).

Öğrenme engelleri; Gilgeous'a göre ise: Uygun olmayan örgüt yapısı, zayıf yapılanma ya da güçsüz yönetim, zayıf kalitede enformasyon/bilgi edinme ve transfer süreçleri, öğrenmeyi kolaylaştırıcı plan ve projelerin eksikliği, biçimsel eğitimle, işe almayla, diğer örgütlerden, müşterilerden ve örgütün kendi iç olanakları aracılığıyla yetenek kazanma için yetersiz kaynak ayrılması, öğrenmeyi ölçme eksikliği, öğrenmeyi özendirmede ödüllendirme gibi araçlardan yararlanılmaması olarak sıralanabilir (Gilgeous, 1997; 327).

Probst ve Büchel öğrenme engellerini üç grupta toplamışlardır. Bunlar; (1)örgütsel savunmacı davranış kalıpları, (2) normlar, tabular ve ayrıcalıklar, (3) enformasyon bozuklukları (Probst ve Büchel, 1997; 66).

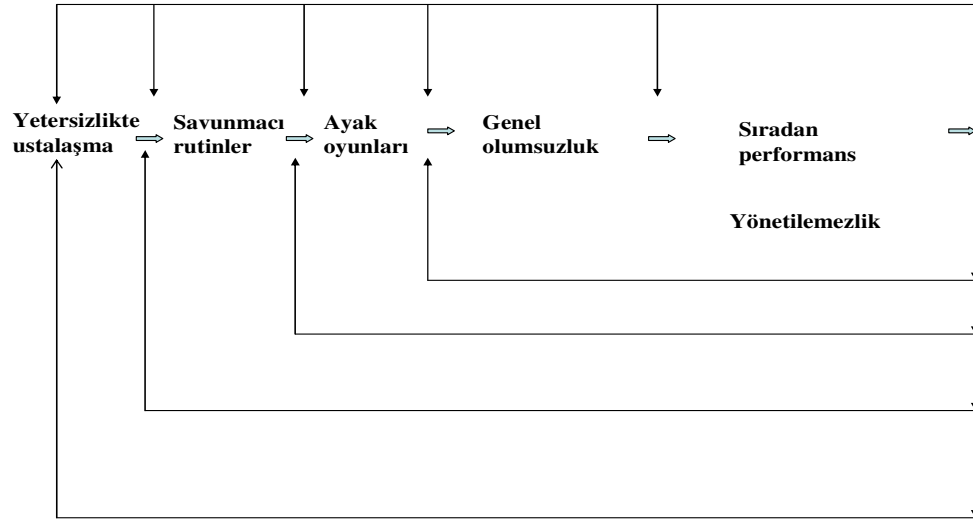
1. Örgütsel savunmacı kalıplar; Argyris ve Schön (1978)'e göre, birçok işletmenin var olan bilgi yapısının korunması ile gerekli olan bilgi boşaltma derecesi arasındaki dengeyi korumada başarısız olması mevcut sınırlayıcı öğrenme sistemleri ile açıklanabilir. Bu sistemler, en azından bir süre için hataları inkâr edip karşılaşılan tutarsızlıkları gizleme yönünde eylemde bulunurlar. Böylesi taktikler eylemlerde çelişkilere, tutarsızlıklara ve ikilemlere neden olurlar işte bu tür davranışlar, örgütsel savunma kalıpları olarak adlandırılmaktadır (Probst ve Büchel, 1997; 66 içinde: Argyris ve Schön, 1978). Bu kalıplar üç grupta değerlendirilebilir: yetersizlikte ustalaşma, örgütsel savunma rutinleri, ayak oyunları (fancy footwork) ve genel hoşnutsuzluk/olumsuzluk (malaise).

Yetersizlikte ustalaşma; çocukluğun ilk dönemlerinden itibaren insanlar, acıya ya da tehdit durumlarına nasıl tepki vereceklerini ve böyle durumlarda kontrolü kaybetmemeyi öğrenirler. Bu davranışlar daha sonra yaşamın her döneminde kullanabilecekleri eylem kuramlarına dönüşür. Birçok insan böylesi durumlarla karşılaştıklarında kontrolü kaybetmek tehlikesiyle karşılaşır ve bu tehlikeyi bertaraf etmek için yalan söylemek, hikâyeler uydurmak ya da yüzleşmekten kaçınmak zorunda kalırlar. Kullanılan bu kontrol ya da acıyı ve tehdit durumlarını inkâr mekanizmaları yetersizlikte ustalaşma olarak adlandırılır (Probst ve Büchel, 1997; 67 içinde: Argyris, 1985, Argyris, 1990).

Savunmacı Rutinler; yetersizlikte ustalaşma günlük davranışların bir parçası olması nedeniyle bir süre sonra, örgütsel norm olurlar. Savunmacı rutinler, örgüt içindeki birey ya da grupların acı ya da tehdit durumlarından korunmak için otomatik olarak kullandıkları mekanizmalardır. Bu rutinler çoğunlukla örgütteki birey ya da grupları hatalı davranmaya yönlendirmektedir (Probst ve Büchel, 1997; 68).

Ayak oyunları ve genel olumsuzluk; ayak oyunları öğrenmeyi sınırlayan davranışlardan bir diğeridir. Bu davranışlar, kendi eylemlerindeki tutarsızlıkları görmemeyi ya da bunlardan diğerlerini sorumlu tutmayı kolaylaştıran inkar ve gizleme mekanizmasıdır. İş yerinde bu inkar ve gizleme mekanizmalarının kırılması oldukça güçtür. Bu tip davranışlar sonucunda iş yerinde tanımlanamayan bir

hoşnutsuzluk hali görülmeye başlar. İnsanlar kendilerini rahat hissetmezler, kendi mesafelerini korurlar ve dürüst olmayan, reddetme, suskunluk vs. duruşun farkındadırlar. Bu durum sistemin hastalığı olarak tanımlanabilir. Tüm bu süreçler ve karşılaşılan bu tip davranışlar kültürün bir parçasıdır. Yalnızca nedenler üzerine gidildiğinde tedavi edilebilir. Semptomların üzerine gitmek yeterli değildir. Bu tip bir genel hoşnutsuzluk hali, örgüt için yüksek maliyet ve enerji kaybına yol açacaktır (Probst ve Büchel, 1997; 69).



(Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; 70 içinde: Argyris, 1990; 64)

Şekil 25: Örgütsel Savunma Kalıpları

2. Normlar, tabular ve ayrıcalıklar; sosyal sistemler bünyelerinde öğrenmeye ve bilgi boşaltmaya engel olan çeşitli direnç kaynakları bulundurulur. Bunlardan birisi, düzenli davranış kalıpları ya da normlardır. Bu kalıplar insanların çoğu tarafından paylaşılır ve bu kalıplarla kişiler birlikte çalışırlar ve bu kalıp yollar onların beklentilerini belirler. Eğer bir kimse bu normlardan sapma gösterirse toplum tarafından reddedilir. Bu normlarda olması beklenen her hangi bir değişiklik tüm sistemin onayını gerektirir. Kapsamlı örgütsel değişimi engelleyici öldürücü ifadeler

bu tür kalıplara örnek olarak verilebilir (bu asla çalışmayacak, benim zamanım yok sen bekle ve gör, bu benim kararım değil...). Bu tip ifadeler yaratıcılık ve iletişimin düşmanlarıdır. Ayrıcalıklar ve tabular ise bir diğer öğrenme engelleyicileridir. Örgüt üyelerinin çoğu sahip oldukları ayrıcalık ve finansal avantajlardan vazgeçmek istemezler. Aynı şekilde tabular da önemli bir direnç kaynağıdır. Töre ya da gelenekleri değiştirmek ya da terk ettirmek oldukça zordur (Probst ve Büchel, 1997; 71).

3. Enformasyon gürültüsü; Pautzke'ye göre örgütsel öğrenme, kısmen örgütün enformasyon işleme kapasitesiyle sınırlıdır. Enformasyon gürültüleri öğrenmeye ve yeni bilgi yaratılmasına engel olarak görülebilir. Bu gürültüler yapısal, doktrinal ve psikolojik olmak üzere üç grupta toplanabilirler (Probst ve Büchel, 1997; 71 içinde: Pautzke, 1989). Argyris enformasyon gürültüsünü, soğuk/sıcak ve bireysel/örgütsel boyutlara göre inceleyip bütünleştirerek, dört temel faktör ortaya koymuştur. Soğuk kavramı, bilişsel süreçlerle ilgiliyken, sıcaklık değişkeni duygusal ve motivasyonel faktörlerle ilgilidir. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, bu dört temel faktör: Sınırlı enformasyon işleme kapasitesi, yönetim bilişim sisteminin etkinsizliği, bireysel savunmalar ve örgütsel savunmacı rutinlerdir (Argyris, 1996; 197).

Sınırlı Enformasyon İşleme Kapasitesi: Morgan'ın aktarımına göre, Simon, üyelerin enformasyon işleme kapasitesinin sınırlı olması nedeniyle örgütlerin asla mükemmel biçimde akılcı olamayacağını öne sürmüştür. Simon'a göre insanlar; (1) olası eylem biçimleri ve bunların sonuçları konusunda genellikle eksik enformasyona dayanarak davranmak durumundadırlar, (2) belli bir kararla ilgili olarak ancak sınırlı sayıda değişkeni inceleyebilirler, (3) sonuçlara kesin değerler atfetmezler. Simon bu önermelerden yola çıkarak bireylerin optimalleştirici davranışına ilişkin iktisattaki varsayımların doğruluğunu sorgular. Simon'un vardığı sonuç, bireylerin ve örgütlerin, genel geçer kurallara, sınırlı araştırma ve enformasyona dayanan "durumu idare edecek" kararların "sınırlı akılcılığına" razı olduklarıdır (Morgan, 1998; 93). Bireylerin enformasyon işleme kapasitelerinin sınırlılığı bireysel öğrenmeyi ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi engelleyici olabilmektedir (Özer, 2001; 179).

	Bireysel	Örgütsel
soğuk	1 Sınırlı enformasyon işleme kapasitesi	2 Yönetim bilişim sistemi
sıcak	3 Bireysel savunmalar	4 Örgütsel savunmacı rutinler

(Kaynak: Argyris, 1996; 197)

Şekil 26: Enformasyon Gürültüsüne Neden Olan Etmenler

Yönetim Bilişim Sistemi: Ackoff (1967), Wagner (1971) ve Hodgetts (1997) gereğinden fazla enformasyon yükü ve çevresel baskıyla, karmaşıklığa uygun olmayan bir yönetim bilişim sistemi yapısının varlığı nedeniyle karar vericiler için yönetim bilişim sistemleri doğru kararlar alınmasını engelleyici olabilirler. Daha fazla bilgi daha iyi demek olmayıp tüm karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir. Argyris (1979) de yönetim bilişim sisteminin öğrenmeden çok kişilerin kendilerini korumalarına yönelik olabildiğini, bu yönde işleyen bir bilişim sistemindeki bilgi kayıplarının da öğrenme üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamıştır (Hodgetts, 1997; 235; Argyris, 1996; 196–197 içinde: Ackoff, 1967; Wagner, 1971).

Bireysel Savunmalar: Argyris öğrenmeyi engelleyen rutinleri savunmacı rutinler olarak adlandırmakta ve savunmacı rutinleri “bir kişiyi sıkıntıdan ve tehditte koruyan ve aynı zamanda kişinin bu sıkıntıyı ve tehdidi yaratan nedenleri düzeltmesini engelleyen politika ve eylemler” olarak tanımlamaktadır (Argyris,

1996; 40). Savunmacı rutinler, kişileri sıkıntı ve tehditten korumakla birlikte aynı zamanda öğrenmekten de alıkoymaktadırlar (Senge, 2002a; 258). Bir kimsenin savunmacı biçimde akıl yürüttüğünün saptanmasına gösterilen kaçınılmaz tepki, daha savunmacı akıl yürütme olmaktadır. Sorun genellikle dışsallaştırılır ve bir başkasına yıkılır böylelikle kişiler kendi sorumluluklarını görmezden gelirler. Argyris'e göre bu tür bir sorun daha çok başarılı ve hata ile pek fazla karşılaşmamış ve hatalardan nasıl ders alınabileceğini öğrenmemiş profesyoneller için söz konusudur (Argyris, 1991; 104). Bu tür kişiler genellikle tek etaplı öğrenmede başarılıdırlar. Ancak tek etaplı öğrenme işe yaramadığında, savunmacı bir tutum takınırlar ve sorumluluğu başkalarına yüklemeye çalışırlar (Özer, 2001; 181 içinde: Argyris, 1991; 104).

Örgütsel Savunmacı Rutinler: Örgütsel rutinler, örgüt üyeleri arasında sosyalleşme, eğitim, taklit ve profesyonelleşme gibi süreçler aracılığıyla yayılmaktadırlar. Rutinler genellikle etkili bir öğrenme sürecinin sonucunda oluşmakta, örgütün belirli bazı sorunlarla başa çıkmasına yardımcı olmakta ve gelecekteki öğrenmelere de etki etmektedirler. Örgütsel savunmacı rutinler, kısaca, kişilerin utanç ve tehlike deneyimleri yaşamalarını ve bu utanç ve tehlikenin nasıl oluştuğunu ve altında yatan nedenleri araştırmalarına engel olan her türlü örgütsel uygulama, önlem ve politikalarıdır. Bir anlamda bireysel düzeydeki savunma mekanizmaları ve savunmacı akıl yürütme örgütsel düzeyde stratejiler durumuna gelmiş ve rutinleşmiştir. Tıpkı bireylerin savunmacı mekanizmaları ve yarattıkları savunmacı akıl yürütme yöntemleri gibi örgütler de zaman içinde örgütsel savunmacı rutinler geliştirmektedirler. Öğrenme bozuklukları arasında yer alan “batıl öğrenme”nin temel nedenlerinden biri de savunmacı rutinlerdir. Örgütsel savunmacı rutinler, örgütlerin neden tek etaplı öğrenmede başarılı oldukları halde çift etaplı öğrenmede başarısız olduklarını açıklamaktadır (Özer, 2001; 182–183).

Örgütsel öğrenme engellerinden biri olan “örgütsel savunmacı rutinler” “bireysel (psikolojik) savunma mekanizmaları” ile karıştırılmamalıdır. Argyris iki kavram arasındaki ayrımı şu şekilde ortaya koymaktadır (Argyris, 1996; 41; 164):

- Örgütsel savunmacı rutinler örgüt içinde sosyalleşme aracılığıyla yayılırlar,

- Bu tür rutinler sıkıntı ve tehditle başa çıkma yolu olarak öğretilirler,
- Örgütsel savunmacı rutinler, örgüt tarafından desteklenirler,
- Bireyler örgütü terk ettiklerinde de bu savunmacı rutinler varlıklarını sürdürürler,
- Psikolojik yapıları farklı olsa bile örgüt üyesi olan tüm bireyler bu rutinleri aynı şekilde uygulamaktadırlar,
- Örgütsel savunma rutinlerinin kullanılması kişisel endişelerden kaynaklanmamaktadır.

2.6.2 Örgütsel Öğrenmede Kolaylaştırıcılar ve Örgütsel Bağlam (Context)

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörlerin önemine dair yazında yapılmış olan birçok çalışma ve inceleme bulunmaktadır. Ancak bunlar arasında genel bir fikir birliği bulunmamaktadır. Her yazar kendine göre farklı özellikleri vurgulayarak konunun önemine değinmiştir (Chiva-Gomez, 2003; 99). Bu çalışma da ise öncelikle örgütsel öğrenme bağlamı açıklanmaya çalışılıp daha sonra yazında bulunan örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörlere ilişkin değerlendirmeler bu bağlamda ele alınmaya çalışılacaktır.

Tannenbaum (1997) ve Easterby-Smith ve çalışma arkadaşları (2000), kolaylaştırıcı faktörleri, “öğrenme çevresi” kavramıyla örgütsel öğrenme araştırmalarında ortaya çıkan bir konu olarak değerlendirerek konunun önemini vurgulamaktadırlar (Easterby-Smith vd.; 2000; 791). Öğrenme çevresi kavramından yola çıkılarak incelenebilecek olan örgütsel öğrenme konteksti konusunda ise yazında birçok görüş belirtilmiştir. Örgütsel kontekst teknoloji ve öğrenme sürecini etkileyen kritik bir faktördür (Goodman ve Darr, 1998; 421; Chou, 2003; 274). Orlikowski (1993), örgütsel bağlamı, kurumsal stratejiler, yapı ve kültür olarak üç kısımda, Goodman ve Darr (1998) ise, problem çözme niteliklerinin dağılımı, kültür, iletişim/bellek sistemleri, ödüllendirme ve performans ölçümleri olarak değerlendirmişlerdir (Orlikowski, 1993; 316; Goodman ve Darr, 1998; 420). Chou (2003) da bu faktörleri ödüllendirme sistemleri, performans ölçümü, problem çözme nitelikleri, kurumsal stratejiler, yapı, kültür, güven ve yönetim tarzı olarak sıralamaktadır (Chou, 2003;

274). Fiol ve Lyles öğrenmeyi etkileyecek dört bağlamsal faktörden söz etmektedirler. Bunlar; öğrenmeye yönelten kurum kültürü, esnekliğe izin veren strateji, yenilik ve yeni sezgilere izin veren örgütsel yapı ve çevreden oluşmaktadır. Burada öğrenmeyle döngüsel bir ilişki bulunmaktadır. Bu faktörler öğrenmeyi yaratıp güçlendirirken öğrenmeyle de yaratılmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985; 804). Pemberton ve Stonehouse'a göre, örgütsel öğrenme konteksti üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgütün alt yapısı olarak sıralanabilir. Bu unsurlar sürekli bir biçimde örgütsel öğrenme süreç ve sistemlerini etkilemektedir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 188). Bu üç unsur örgütsel öğrenme kontekstinin yaratılmasında birbirine bağımlı olup, bireysel ve örgütsel öğrenmenin etkinliğinin artırılabilmesi için bunların sürekli bir biçimde öğrenmeyi destekleyici ve besleyici hale getirilmesi gerekmektedir. Öğrenme işletmenin strateji ve politikaları, ödüllendirme sistemleri ve kültürüne yerleştirilmelidir (Gilgeous, 1997; 321).

Öğrenme kültürü; kültür örgütün davranışlarına yön veren değerler, nitelikler, paylaşılan inançlar, ideolojiler, normlardan oluşmaktadır ve örgütsel öğrenme konteksti için en önemli parçalardan birisidir. Örgütün kültürü, örgütsel değişimin yönünü ve stratejisini belirlediği gibi, değişim ve/veya öğrenme de sıklıkla örgütün yaygın normlarının ve inanç sistemlerinin yeniden yapılanmasını gerektirir. Arada karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985; 804). Örgüt kültürü bilgi yaratma, öğrenme ve paylaşımının kolaylaştırılmasında kritik bir öneme sahiptir. Buna göre, örgütsel öğrenmeyi arttıran örgüt kültürü özellikleri arasında, Schein, örgütsel öğrenmenin her biçimi için örgütteki alt kültürler arasında paylaşılan zihinsel modellerin gelişmesi gerektiğini ifade eder. Yeni paylaşılan modellerin gelişiminin ise iletişim ve etkileşim hakkındaki var olan kültürel kurullarla engellenir. Bu durumda öğrenmede gerekli ilk adım diyalog geliştirmektir (Schein, 1993; 28). Popper ve Lipshitz, (1998)'e göre de öğrenmeyi destekleyici örgütsel öğrenme kültürü beş unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; hiyerarşik olarak dinamik ve rekabetçi bir çevrede yaşamak için gerekli olan **sürekli öğrenme**, çift etaplı öğrenmeyi gerekli kılan **geçerli enformasyon**, geçerli enformasyonun alınabilmesi için kişinin eylemlerinin sorgulanmasına istekli olmasını gerektiren **saydamlık**,

fikirlerin her türlü kimlik ve statüden ayrılarak açıkça ifade edildiği, demokratikleşme, açık iletişim, katılımcılığın olduğu *konu yönelimi* ve kişinin eylemlerinden ve sonuçlarından ve sonuçlardan öğrenmeden kendini sorumlu tuttuğu *hesap verebilirlikten* oluşmaktadır (Popper ve Lipshitz, 1998; 172–174; Popper ve Lipshitz, 2000; 186). Öğrenen bir örgütte var olan kültürün öğrenme ve bilgiye büyük bir yer ayırması gereklidir. Doğru bir atmosfer oluşturmak, yeni problem çözme ya da yeni yaklaşımları denemeye izin vermek, bireysel inisiyatif ve yeni bilginin test edilmesine izin vermek başka bir anlatımla statükoyu ve yapılmakta olanları sorgulamak öğrenme düzeyinin artırılması için gerekli olan kültürel yaklaşımlardır. Öğrenen bir örgüt kesinlikle deneysel bir kültür ve zihin yapısına sahip olması gereklidir (Goh, 2001; 333). Bunun sonucunda bireylerin güçlendirilmiş olduklarını hissetmeleri sıklıkla yeni öz yeteneklerin gelişimi ile sonuçlanacaktır.

Yaratıcı öğrenme kültürünün oluşması için gerekli faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 188; Gupta vd., 2000;19; Lopez vd., 2004; 96):

- Net uzun dönemli örgütsel vizyon
- Liderlik,
- Sürekli iyileşme için duyulan istek,
- Bilgiye yüksek değerde bağlılık,
- Bireylerin güçlendirilmesi aracılığıyla sorgulama ve denemelerin cesaretlendirilmesi,
- Takım çalışması,
- Yaratıcılık, risk alma ve hatalara tolerans,
- Örgüt içinde ve seçili ortaklarıyla bilgi paylaşımını cesaretlendirici güveni tesis etme,
- Bağlantı sıklığı, diyalog ve iyi iletişimi vurgulama,
- Sosyalleşme ve uygulama topluluğu kavramının gelişimini cesaretlendirme,
- Örtük bilginin deneyimsel olarak öğrenilmesi,
- İşletme faaliyetlerinin içinde bulunduğu çevreden öğrenmek için dışsal vizyon.

Örgütsel yapı; Dodgson (1993) öğrenen bir örgütü öğrenmeyi cesaretlendirici strateji ve yapıları uygulamayı amaçlayan işletmeler olarak tanımlarken yapı ve stratejilerin öğrenme açısından önemini ortaya koymaktadır (Dodgson, 1993; 387). Yapı çoğunlukla öğrenmenin sonucu gibi görülse de örgütün yapısı öğrenme süreçleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Mekanik örgüt yapıları daha çok tek etaplı öğrenme için uygunken, organik örgüt yapıları ise inanç ve eylemlerin değişmesine izin vererek çift etaplı öğrenme için uygundur (Fiol ve Lyles, 1985; 805). Ağırlıklı olarak kurallar ve prosedürlere dayalı olan geleneksel hiyerarşik ve bürokratik yapıların, farklı düzeyde katı yatay ve dikey bölümlenimin inisiyatifi, risk almayı ve yeniliği engelleyerek bilgi paylaşımını, kontrolünü, koordinasyonunu ve gelişimini engellediği kabul edilebilir. Bu tarz problemlerin çözümü için işlevsel sınırların azaltıldığı ve iletişimin arttırıldığı, daha basık, daha az hiyerarşik özellikler taşıyan, desantralize, ağa dayalı, iş birliğine önem veren, bireylerin güçlendirildiği örgüt yapıları önerilmektedir (Popper ve Lipshitz, 1998; 171; Pemberton ve Stonehouse, 2000;189).

Strateji; örgütün stratejik duruşu kısmen öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji hedefleri, amaçları, stratejinin uygulanması için mevcut eylemlerin derinliğini belirlemektedir. Bundan dolayı strateji, karar vermeye sınır çizerek ve çevrenin algılanması ve yorumlanması için bir kontekst oluşturarak öğrenmeyi etkilemektedir. Stratejik duruş aynı zamanda örgütsel öğrenme için bir momentum yaratır. Yeni oluşan yönelimler ve düzeltmeler yayılan devrimler gibi örgütün tüm stratejilerini etkilerler (Fiol ve Lyles, 1985; 805).

Çevre; Fiol ve Lyles'a göre örgütün ele alınan içsel ve dışsal çevresi çok karmaşık ve dinamikse öğrenme yer almayacaktır. Aşırı değişim ve dağılım öğrenenlerin çevreyi yeterince tanımlarında zorluk oluşturmaktadır. Buna karşılık durgunlukta örgüt için fonksiyonel değildir. Öğrenmenin oluşması için belirli ölçüde baskı gerekli bir durumdur (Fiol ve Lyles, 1985; 805). Öğrenme değişim ve devamlılık arasındaki gerilimin yaratılması ve manipülasyonunu içeren bir süreçtir (Cangelosi ve Dill, 1965; 194). Değişen çevreyi anlamak, uyum sağlamak ve uygun stratejik tercihler

yapabilmek için örgütler kendi geçmişlerinden ve çevreden daha fazla bilgiyi öğrenmiş olmaları gereklidir (Ellis ve Shpielberg, 2003; 1237). Ellis ve Shpielberg (2003)'in yapmış oldukları uygulamalı çalışmanın sonucuna göre, daha belirli çevrelerde daha biçimsel öğrenme mekanizmalarının kullanılması uygunken, belirsiz çevrelerde ise bundan daha fazlasına gerek vardır (Ellis ve Shpielberg, 2003; 1247). Değişen çevreye karşılık yeni anlayışların geliştirilmesi varsayımların sorgulandığı öğrenme mekanizmalarını içeren daha yüksek düzeyli bir öğrenme sürecini gerektirir.

Alt yapı ve iletişim; Teknolojideki genel gelişim ve özellikle enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki değişim işletmelerin kendi içinde ve birbirleri arasındaki örgütsel öğrenme ve ağ yapılarının desteklenmesinde yaşamsal bir rol oynamıştır. Bilginin yaratılması, transferi, paylaşılması ve depolanmasında yardımcı olan çeşitli medya ve iletişim kanalları, öğrenen örgütün bütünlük bir parçasıdır. Bilişim teknolojilerinden yeterince yararlanabilmek öğrenme bağlamının diğer elemanlarının da uygunluğunu gerektirir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 190). Öğrenen bir örgüt bilgiye ve öğrenmeye ulaşmayı ve değiştirmeye izin vererek destekleyen teknoloji “network”lu (şebekeli) ve bilgi donanımlı teknolojik bir alt sisteme sahip olmak durumundadır. Çünkü bilgi sistemi ve teknolojisi eğitir, koordine eder ve diğer bilgi becerilerini, teknik süreçleri, sistemleri ve işleme yöntemlerini, bilgisayar konferansı, simülasyon ya da bilgisayar destekli iş birliği oluşturma yani “bilgi serbest alış yolunu” içerir. Bilgi teknolojisi, süreç, kod, depolama, transfer etme gibi tekniklerle makine ile insan arasındaki iletişim yöntemleriyle, bilgiyi örgüt bünyesinde bir araya getirmek için kullanılır (Çam, 2002; 132). Öğrenme sürecinde bilişim teknolojilerinin rolü daha sonraki bölümde ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Çeşitli yazarlara göre, amaç, otonomi, dalgalanma ve yaratıcı kaos, çokluk ve gerekli çeşitlilik ve liderlik gibi birtakım örgütsel faktörler, örgütsel öğrenmeyi düzenleyen (kolaylaştıran) biçimsel ve biçimsel olmayan süreçleri ve yapıları etkilemektedirler (Nonaka, 1994; 17–18; Takeuchi ve Nonaka, 1995; 159–171; Kim, 1998; 507–508; Özer, 2001; 188–189). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

(1) **Amaç:** Bilgi spirali örgütsel amaç tarafından yönlendirilmektedir. Amaç bilgi ve enformasyonun yaratılmasında çok önemlidir. Amaç olmaksızın algılanan ya da yaratılan bilgi ya da enformasyonun değeri hakkında karar vermek olanaksızdır. Örgütsel bilgi yaratılması açısından bakıldığında, stratejinin temeli, örgütün bilgi edinmesi, yaratması ve bu bilgiyi kullanması ile ilgili örgütsel beceriler geliştirmektir. İşletme stratejisinin en önemli elemanı ise yönetim sistemi içerisinde hangi tür bilgilerin geliştirilip, işlevselleştirileceği ile ilgili bir vizyon yaratılmasıdır. Örgütsel amacın önemli bir başka özelliği, bilginin doğrulanması aşamasında da en önemli ölçüt oluşudur. Bilgi yaratabilmek için, örgütsel bir amaç yaratılmalı ve örgüt üyelerinin bu amaca bağlılığı sağlanmalıdır. Bu bireysel bir uğraştan çok örgütsel bir uğraştır. Amaca bağlanma da bu yönde kolektif (ortak) bir bağlanma olmalıdır.

(2) **Otonomi:** Koşullar ele verdikçe, bireysel düzeyde tüm örgüt üyelerinin otonomi sahibi olmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde örgüt beklenmedik fırsatlar yakalama şansına sahip olabilecektir. Otonomi, aynı zamanda bireylerin kendi kendilerini yeni bilgi yaratma konusunda motive etmelerini de sağlayabilecektir. Otonomi sahibi bireyler, bütünün ve her parçanın aynı bilgiyi paylaşabildiği holografik (bütüncül) yapının bir parçası gibi hareket ederler. Özgün fikirler ancak otonomi sahibi bireyler tarafından yaratılır, takıma yayılır ve böylelikle örgütsel fikirler haline gelirler. Takeuchi ve Nonaka bir örgütte bu koşulları sağlayacak en etkin araçlardan birinin kendi kendini yöneten takımlar olduğunu belirtmektedirler.

(3) **Dalgalanma ve Yaratıcı Kaos:** Çevreden kaynaklanan dalgalanma ve yaratıcı kaos durumu tam bir düzensizlik anlamına gelmemektedir. Ancak dalgalanma durumu örgüt üyeleri açısından, rutinlerin, alışkanlıkların ve bilişsel çatıların kesintiye uğraması demektir. Alışılmış durum kesintiye uğramakta ve böylelikle temel düşüncelerin ve bakış açılarının sorgulanması için fırsat doğmaktadır. Bu tür bir sorgulama yeni bilgi yaratılmasını desteklemektedir. Kaos ise, örgüt gerçek bir kriz ile karşılaştığında ortaya çıkmaktadır. Örneğin pazardaki değişiklikler veya rakiplerin büyümesi ile ilgili yaşanan ani performans düşüşleri bu tür kaoslardandır. Bu tür krizler bazen bilinçli olarak liderleri tarafından da yaratılabilirler. Böyle durumlarda örgüt üyeleri sorunu tanımlamaya ve krizi çözmeye çalışırlar. Bu tür

krizlerin yaratıcı sonuçlar ortaya çıkarabilmeleri, örgüt üyelerinin eylem içinde düşünebilmelerine ve harekete geçebilmelerine bağlıdır. Aksi takdirde kaos yaratıcı değil yıkıcı olacaktır.

(4) Çokluk: Burada kullanılan çokluk kavramı, fazladan edinilen bilgi ile ilgili olarak bilginin çokluğu ve örgüt üyelerinin acil işlevsel ihtiyaçları dışında bilginin varlığı anlamındadır. Örgütlerin istemli bir şekilde, işletmenin eylemleri, yönetimin sorumlulukları ve işletmenin tamamı ile ilgili fazladan bilgi sahibi olmasıdır. Örgütsel bilgi yaratımının oluşması için, birey ya da grup tarafından yaratılmış olan bir kavramın, bu kavrama henüz ihtiyacı olmayan bireyler tarafından da paylaşılması gerekmektedir. Bu yönü ile fazladan olan bu bilgi, bilgi yaratılması sürecini hızlandıracaktır. Çokluk, özellikle kavram yaratma aşamasında önemlidir, çünkü bu aşamada örtülü bilgilerin anlaşılabilmesi önemlidir. Ancak fazla bilginin oranı iyi ayarlanmalıdır. Bunun için de bilgi yaratma ve bilgi işleme dengelenmeli, örgüt içinde bilginin nerede bulunacağı ve bilginin nerede depolanacağı açıklığa kavuşturulmalıdır.

(5) Çeşitlilik: Örgüt üyeleri farklı bilgileri, esneklikle ve hızla bütünleştirebilmelidirler. Bunu gerçekleştirebilmenin ve çevresel karmaşıklıkla başa çıkabilmenin yollarından biri yatay ve esnek örgüt yapıları içinde karşılıklı ilişkili bilgi ağları kurabilmektir.

(6) Liderlik; girişimci liderlik, öğrenme için örgütsel koşulların yaratılmasında büyük bir önem taşımaktadır. Yukarıda sayılan tüm koşullar için tepe yönetiminin proaktif tavrı oldukça belirleyicidir.

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcılar, Hedberg'e göre, (1) deney yapmayı arttırmak, (2) örgüt hakkında keşif yoluyla daha fazla bilinçli olmayı cesaretlendirmek. (3) iç çevreyi yeniden tasarlamak ve geliştirmek: risk almayı cesaretlendirici ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri, başarısızlık maliyetlerini paylaşarak ve gerekli bir yatırım olarak tanımak, deneyler için kaynak ayırmak, kişisel güvenliği koruma ve garantiye almak, enformasyon sistemleriyle, karar vericileri fazla enformasyon

yükünden korumak, zorlukları üstesinden gelebilecek çalışan seçmek. (4) farklılık ve heterojenlikle dinamik dengeyi korumak olarak sıralanabilir (Chiva-Go´mez, 2003; 103 içinde: Hedberg, 1981; 20–23).

Nevis ve çalışma arkadaşlarına göre (1995); (1) örgütün dışındaki koşullar ve uygulamalar hakkında enformasyon toplama ve çevre hakkında farkındalık ve meraklılık; (2) gerçek ve arzulanan performans arasındaki boşlukla ilgili paylaşılan algılama; (3) önemli faktörlerin ölçümü ile ilgilenme; (4) deneyimsel fikirler; (5) açıklık iklimi; (6) sürekli eğitim; (7) operasyonel çeşitlilik ve farklılık; (8) tüm düzeylerde çalışanlarca geliştirilen yeni fikirler ve yöntemler; (9) sistem bakış açısı (işletmenin ve birimin hedefleri arasındaki ilişkilerin ve bağlantıların varlığı) (Chiva-Go´mez, 2003; 104 içinde: Nevis vd., 1995).

Tannenbaum (1997)'a göre pozitif öğrenme çevresi takip eden faktörlere bağlıdır. Bunlar; (1) bireylerin paylaşılan anlamlara sahip olarak büyük resmin farkında olması; (2) bireyler, öğrenebilecekleri ve mücadele edebilecekleri görev yerlerine atanırlar. (3) ilk uygulamalar ve öğrenme esnasında hatalar hoş görülür. (4) bireyler öğrenmeden sorumludurlar. (5) öğrenme ve performans için durumsal zorluklar tanımlanır ve minimize edilir. (6) yeni fikirler cesaretlendirilir ve değerlendirilir. (7) süpervizörler ve çalışma arkadaşları bireylere yeni fikirleri öğrenme ve hayata geçirilmeleri için destek verir. (8) politikalar ve uygulamalar eğitimin etkin kullanımını destekler (Tannenbaum, 1997; 439–441).

Popper ve Lipshitz (1998)'e göre; örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilirliğini, yüksek çevresel belirsizlik, potansiyel hataların yüksek maliyeti, üyeler arasındaki yüksek düzeyde profesyonellik ve öğrenmeye güçlü liderlik taahhüdü arttırmaktadır (Popper ve Lipshitz, 1998; 176–177). Brown ve Duguid (1991) ise örgütsel öğrenme için sosyal yapı, diyalog, işbirliği ve iletişimin önemini vurgulamışlardır (Brown ve Duguid, 1991; 49–50).

Ulrich ve çalışma arkadaşları (1993) da, öğrenme yeteneğinin bazı eylemler setini gerektirdiğinden bahsetmişlerdir. Bunlar: (1) öğrenmeyi stratejik amacın merkezi bir

unsuru ve görünür kılarak, öğrenme ve eğitime yatırım yaparak, öğrenmeyi ölçerek öğrenme yeteneğine bağlılık sağlama; (2) deney yaparak, sürekli iyileştirmeyle, yetenek kazanarak ve diğerlerinin ne yaptıklarını gözlemleyerek yeni fikirler oluşturmaya çalışmak; (3) paylaşılan fikirlerin, değişim kapasitesi ve liderliğin etkisiyle fikirleri genellemeye çalışmak olarak sıralanabilir (Ulrich vd., 1993; 61-66).

Örgütsel öğrenmede kolaylaştırıcı faktörleri ele alan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmalarda belirlenen kolaylaştırıcı faktörleri birçoğunun öğrenen örgüt yazınında “öğrenen örgütlerin özellikleri” olarak incelenen faktörler oldukları göze çarpmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörler, öğrenen “örgütün özellikleri”ne ilişkin tüm değişkenler dâhil edilebilirler (Özer, 2001; 190).

Goh (2001) öğrenen örgütün niteliklerini; (1) amaç ve misyonun netliği; (2) liderlik taahhüdü ve güçlendirme; (3) deney yapma; (4) bilgi transferi ve diğer örgütlerin uygulamalarından öğrenme; (5) takım çalışması ve grup-problem çözme olarak sıralamaktadır (Goh, 2001; 333-334). Öğrenen örgüt yazınından bir başka isim Pedler ve çalışma arkadaşlarına (1997) göre ise öğrenen örgütün özellikleri; stratejiye öğrenme yaklaşımı, politikaların oluşturulmasında katılımcılık, enformasyon teknolojileri yoluyla diyalog, biçimsel yapıcı muhasebe ve kontrol, içsel değişim, bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi destekleyici ödüllendirme, çevresel tarayıcı olarak sınır çalışanları (işletme dışı analiz yapan çalışanlar), işletmeler arası öğrenme, öğrenme iklimi, bireyler için kendini geliştirmeyi destekleyecek süreçler olarak sıralanabilir (Gilgeous, 1997; 313-316 içinde: Pedler vd., 1997).

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Bilişim teknolojileri, enformasyon devriminin motor gücü olarak her alanda olduğu gibi işletme faaliyetlerini de derinden etkilemiştir. Üretim, lojistik ve pazarlamada yakından kontrolü sağlamıştır. Girişimciler, müşteriler ve tedarikçiler arasında yoğun olarak enformasyon toplama ve değişimini geliştirmiştir. Toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, satış noktası analizleri, otomatik süreç kontrolü gibi uygulamaları olanaklı kılmış, daha önce mümkün olmayan yeni bir takım hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örneğin finansal hizmetler kapsamında kredi kartı operasyonlarından telekomünikasyon hizmetlerine kadar birçok yeniliğe izin vermiştir (Wiig, 1997; 5).

Bilişim teknolojilerinin gerek 20. yy da gerekse de 21. yy da dünyada oluşturduğu değişim, iş süreçlerinden toplumsal yaşama kadar, yaşamın tüm yönlerinde getirdiği yenilikler önceki bölümlerde tartışılmıştı. Yine örgütsel öğrenme sürecinin ne olduğu, aşamaları, kapsamı da bir önceki bölümde anlatılmaya çalışılmıştı. Bu bölümde ise örgütsel öğrenme sürecinde bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeye ne gibi etkiler ve katkılarda bulunduğu incelenmeye çalışılacaktır. Bilgi çağının en önemli rekabet silahlarından olan örgütsel öğrenmeyi etkin kılmak adına bilişim teknolojilerinden nasıl yararlanılacağı da tartışılacak bir diğer konudur.

3.1. Bilişim Teknolojileri Tanım ve Kapsam

Örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça iletişim ağlarının da gerekli bilgiyi zamanında sağlayacak biçimde çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt çevresindeki artan büyüme ve karmaşıklık ileri düzeyde iletişim ihtiyacı gelişmiş bilgi sistem ve teknolojilerine ihtiyaç doğurmuştur (Tutar, 2003; 219). Bilişim teknolojileri (BT), endüstri içindeki rekabetin temelini değiştirdiği kadar işletmenin yeteneklerini de değiştirebilecek potansiyel bir güce sahiptir. Bundan dolayı, işletmelerin kendi iş modelleri açısından BT'nin kritik yönlerini tespit etmeleri, rakiplerin mevcut işletme

stratejilerini destekleme ve kolaylaştırmada BT'yi nasıl kullandıkları, bu kullanım sonucunda, işletmenin rakiplerin gerisinde ya da önünde kalmasını nasıl etkilediğini bilmesi gerekmektedir (Aron ve Sampler, 2003; 13).

Bilişim teknolojileri, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmek adına örgütün alt yapısı içinde, ihtiyaç duyduğu kaynaklardan birisi olarak görülebilir. Bilişim teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle iletişimin alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı, her tür verinin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir (Iraz, 2000; 208).

Bilişim teknolojileri, dijital enformasyonun yaratılması, depolanması, dağıtımı ve sunulması ile ilgili olarak yazılım, donanım ve içerik teknolojilerinin tümünü kapsayan teknolojilerdir. Bu çalışmada da bilişim teknolojileri (BT) kavramıyla dijital enformasyonun kullanılmasıyla ilişkili tüm teknolojiler kastedilmektedir. İletişim teknolojileri de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Dewett ve Jones, 2001; 314; Aron ve Sampler, 2003; 7; Sarıhan, 1998; 9; Tutar, 2003; 217).

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için strateji, iş süreçleri, teknoloji ve insandan oluşan dört ana unsurun etkin bir şekilde bir araya gelmesi gerekmektedir. Örgütlerin başarısı değişik karar mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde çalışmasıyla yakından ilişkilidir (Gökçen, 2002; 13). İşletmelerin hem faaliyette buldukları sektöre ilişkin hem de kendi içlerinde bir takım kritik kararları verebilmeleri için elde edecekleri “bilgi” çok önemlidir. Elde bulunan verilerin bilgiye dönüştürülmesi bilgi işlem alt yapısının kurulmasıyla olanaklıdır (Araz, 2003; 1003).

Bilişim teknolojileri sağladığı birçok avantajdan dolayı birbirinden farklı birçok alanda kullanılmaktadır. Liao'nun 1995–2002 yılları arasını kapsayan bilgi yönetim teknolojileri hakkındaki yazın taraması çalışmasına göre, bilgi yönetim teknolojilerinin kullanım alanları Tablo'da gösterildiği gibidir.

Tablo 24: Bilgi Temelli Sistem ve Uygulamaları

<i>Bilgi temelli sistem ve uygulamaları</i>	<i>Yazar</i>
Bilgi sunumu	Cauvin (1996) ve Kim vd. (2000)
Petrol endüstrisi	Cauvin (1996)
İnsan kaynakları yönetimi	Martinsons (1997)
Veritabanı	Knight ve Ma (1997)
Bilgi mühendisliği	Wielinga vd. (1997)
Üretim	Kang vd. (1998)
Kalite yönetimi	Stein ve Miscikowski (1999)
Tasarım	Lee ve Lee (1999)
Ordu	Liao (2000, 2001)
Tarım	Kim vd. (2000) ve Fleurat-Lessard (2002)
Risk değerlendirme	McMeekin ve Roos (2002)
Mikrobiyoloji	McMeekin ve Roos (2002)
Proje yönetimi	Tian vd. (2002)

(Kaynak: Liao, 2003; 157)

Bilişim teknolojilerini tarihsel gelişimi açısından inceleyen Curtis ve Cobham (2002), dört aşamaya ayırmışlardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Curtis ve Graham, 2002; 76-77):

- Birinci kuşak; elektronikteki gelişmelere paralel olarak 1940'ların başında geliştirilen elektronik bilgisayardır. Bu bilgisayar ENIAC olarak adlandırılmış, ABD'de geliştirilmiş ve askeri amaçlarla kullanılmıştır. Operasyon nitelikleri açısından oldukça sınırlıdır.
- İkinci kuşak; 1950'lerin sonları ve 1960'ların başında geliştirilen bilgisayarlardır. Birinci kuşağa göre operasyonel olarak daha hızlı, daha güvenilir, daha az güç kullanılan, fiziksel olarak daha küçük, daha az ısı oluşturan ve daha düşük maliyetlidir. Bu dönemde yalnızca donanım değil yazılım da geliştirilmiştir.
- Üçüncü kuşak; IBM 360 serisi 1964'de piyasaya sürülmüş ve pazar lideri olmuştur. 1960'lı yıllar boyunca ve 1970'in başlarında bilgisayarların

maliyetleri iyice düşmüştür. Bu dönemde işletmeler daha küçültülmüş olarak sunulan bilgisayarları kullanmaya başlamışlardır. Yalnızca kayıt ve işlem süreci değil, bu dönemde yönetsel karar verme için enformasyonun sağlandığı yönetim bilişim sistemleri (MIS) doğmuştur. Bilgisayarlar orta ölçekli işletmelerin satın alabileceği kadar ucuzlamıştır.

- Dördüncü kuşak; bu kuşak bilgisayarlar mikroçip teknolojisindeki büyük gelişmelerin sonucudur. Önceki tüm teknolojilere göre daha küçük, daha güvenilir, daha hızlı, daha ucuzdur.

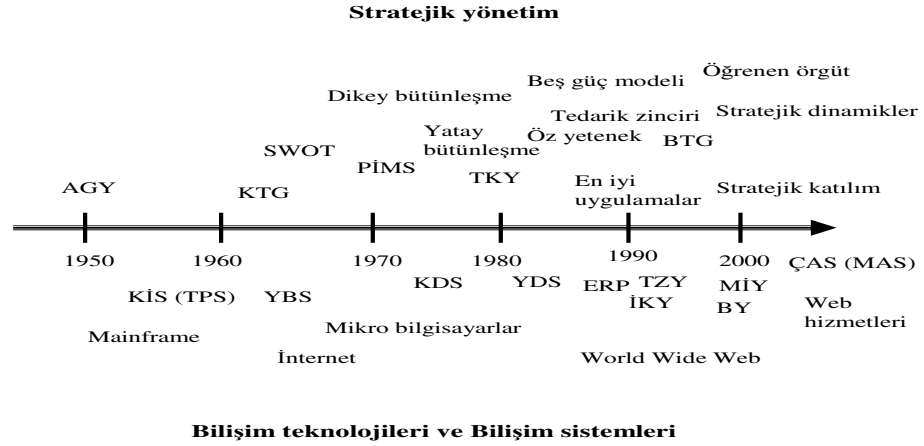
Demircan ve çalışma arkadaşları (1997)'na göre bilgi sistemleri kurumsal etkinlik ve hizmet kalitesi bağlamında önemli bir stratejik rol oynamaktadır. 1950'lerde kayıt ve faturalandırma ile ortaya çıkıp, 1970'lerde yönetim düzeyinde, 1980'lerden günümüze doğru da stratejik düzeyde kullanılmaktadır (Öğüt, 2003; 127 içinde: Demircan vd., 1997; 8). O'Brien (1997) da aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi benzer bir yaklaşımla bilişim sistemlerinin günümüze kadarki gelişimi ve stratejik yönetimdeki rolü ifade edilmiştir.

Tablo 25: Bilişim Sistemlerinin Tarih İçerisinde Değişen Rolü

Veri İşleme: 1950'ler ve 1960'lar
Elektronik Veri İşleme Sistemleri
Ticari işlemlerin izlenmesi, kayıtların muhafaza edilmesi, geleneksel muhasebe uygulamaları
Yönetmel Raporlama: 1960'lar ve 1970'ler
Yönetim Bilişim Sistemleri
Karar almayı destekleyecek, önceden belirlenmiş bilgiler için hazırlanan yönetmel raporlar.
Karar Destek: 1970'ler ve 1980'ler
Karar Destek Sistemleri
Yönetimsel karar alma işlemin desteklenmesi için karşılıklı etkileşim sağlayan sistemler.
Stratejik ve Nihai Kullanıcı Desteği: 1980'ler ve 1990'lar
Nihai Kullanıcı Bilgisayar Sistemleri
Nihai kullanıcıların verimliliğini artırmak için doğrudan bilgisayar desteği
Üst Yönetim Bilişim sistemleri
Üst yönetim için kritik bilgilerin sağlanması
Uzman Sistemler
Nihai kullanıcı için, bilgi temelli uzmanlık desteğinin sağlanması
Stratejik Bilişim Sistemleri
Rekabet avantajı sağlamak için stratejik ürün ve hizmetlerinin sunumu

(Kaynak: O'Brien, 1997; 28)

Tang ve Walters (2006), O'Brien'in yaklaşımına benzer biçimde aşağıdaki şekil xxx de görüldüğü üzere, stratejik yönetim düşüncesinin evrimiyle birlikte bilişim teknolojilerinin kullanım kapsamının değişimini incelemektedir. Buna göre; 1950'lerde amaçlara göre yönetim (AGY) hâkimken en basit düzeyde veri toplama, işleme ve depolama ile birleştirilen bilgisayar sistemleri kullanılmaktaydı. 60'larda yönetime destek bağlamında enformasyonu sağlayan yönetim bilişim sistemleri, 70'lerde karar destek sistemleri, 80'lerde yönetici destek sistemleri, 90'larda kurumsal kaynak planlama, tedarik zinciri yönetimi, 2000'lerde müşteri ilişkileri yönetimi ile birlikte web üzerinden işletme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Tang ve Walters, 2006; 8).



(Kaynak: Tang ve Walters, 2006; 8)

Şekil 27: Bilişim Teknolojileri Stratejik Yönetim İlişkisi

(AGY: amaçlara göre yönetim, KTG: kaynak temelli görüş, TKY: toplam kalite yönetimi, BTG: bilgi temelli görüş, KİS: kayıt işlem sistemleri, YBS: yönetim bilişim sistemleri, KDS: karar destek sistemleri, YDS: yönetici destek sistemleri, ERP: kurumsal kaynak planlama, İKY: insan kaynakları yönetimi, TZY: tedarik zinciri yönetimi, MİY: müşteri ilişkileri yönetimi, BY: bilgi yönetimi, ÇAS: çoklu ajan sistemleri)

Bilişim teknolojileri stratejik yönetim ilişkisini inceleyen yazında son zamanlarda, çevresel tarama (Maier vd., 1997), rekabetçi avantaj (Mata vd., 1995), örgütsel performans (Powel ve Dent-Micallef, 1997; Bharadvaj, 2000) ve bilgi birikimi (Bettis ve Hitt, 1995; Grant, 1996) alanlarına yoğunlaşmıştır (Tippins ve Sohi, 2003 içinde: Bettis ve Hitt, 1995; Maier vd., 1997).

Teknoloji, iş yapış biçimlerini sınırlayan kuralları ortadan kaldıran yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Bu nitelik, rekabet alanında avantajlı olmak isteyen işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır. Değişim hızının hiç olmadığı kadar yüksek olduğu günümüzde, teknolojiyen en iyi biçimde yararlanmak, en önemli işlerden biri gibi görülmelidir. Bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler, bilginin üretilmesi, çoğaltılması ve paylaşılması sürecini değiştirerek işletme işlevlerinin de bu anlamda değişip zenginleşmesine yol açmıştır (Kırçova, 1998; 400).

Bilişim teknolojilerinin O'Brien'a göre işletmeler için üç yaşamsal rolü bulunmaktadır (O'Brien, 2004; 19-43). Bunlar;

- İşletme süreç ve operasyonlarına destekleme; örneğin perakende sektöründe, müşteri satın alma kayıtlarının tutulması, satış eğilimlerinin değerlendirilmesi, envanter yönetimi gibi alanlarda kullanılabilir.
- Çalışanlar ve yöneticilerin karar vermelerinin desteklenmesi, eğer-ne analizleriyle tutulan kayıtlar doğrultusunda alternatif kararlara ulaşılmasını sağlayabilir.
- Rekabetçi avantaj stratejilerinin desteklenmesi, BT'nin kullanılmasıyla işletme süreçleri, tedarikçi ve müşteri maliyetlerinin azaltılması gerçekleştirilebilir. Yeni BT niteliklerini geliştirilmesiyle ürün ve hizmet ürün ve hizmet farklılaştırılması, seçilen niş pazara odaklanması rakiplerin farklılaştırma avantajlarının azaltılması sağlanabilir. BT'nin işletme süreçlerinde yaptığı radikal değişikliklerle yenilik sürecine katkı sağlar. BT unsurlarını içeren yeni ürün ve hizmetler yaratılabilir. BT yardımıyla eşsiz yeni pazarlar geliştirilebilir. Bölgesel ve küresel anlamda yönetimi kolaylaştırır. Diğer ürün ve hizmetlerle farklılaştırma ve bütünleşmeyle büyümeyi arttırabilir. İşletmeler arasında sanal ortaklıklar kurulmasına zemin hazırlar. İtranet ve ekstranet yardımıyla işletme içinde ve dışındaki paydaşlarla stratejik iş ilişkilerini destekler.

Bilişim teknolojileri birçok eski düşünme biçimini yıkıp yerine yenilerini koymuştur. Hammer ve Champy (1992)'ye göre bu kurallar aşağıdaki gibidir (Hammer ve Champy, 1992; 84-90):

- Eskiden bilginin tek bir yerde bulunabileceği düşünülürken, ortak veri tabanları sayesinde, bilgi gerektiği anda gerektiği kadar çok yerde bulunabilmektedir. Aynı belgenin aynı anda pek çok yerde olmasını sağlayan

veri tabanı teknolojisi, işle ilgili ardışıklığın oluşturduğu yapay sınırlamaların ortadan kalkmasını sağlamaktadır.

- Eskiden karmaşık işleri yalnızca uzmanlar yapabilir algısı hâkimken şimdi, uzman sistemler yardımıyla bir uzmanın işini genel bir uzman yapabilir. Uzman sistemlerin gerçek değeri, görece vasıfsız çalışanların yüksek düzeyli uzmanlarla hemen hemen aynı düzeyde çalışabilmelerini sağlamasıdır.
- Eskiden işletmeler, merkezilik ya da merkeziyetçilikten uzaklaşma arasında seçim yapmak zorundayken telekomünikasyon ağları sayesinde artık merkeziyetçilik ve merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarından aynı anda yararlanmak mümkün olmuştur. Uzun dalga iletişim ağlarıyla genel merkez ve dış ofisler, aynı anda aynı bilgilere sahip olabilmektedirler.
- Eskiden tüm kararları yönetici verir algısı hâkimken bugün karar destek araçları (veri tabanları, modelleme programları vb.) ile karar verme tüm çalışanların işlerinin bir parçası haline gelmiştir. Eskiden yalnızca yöneticilerin ulaşabildiği bilgilere artık tüm kesimler ulaşabilmektedirler. Kolayca erişilebilir veri, kullanımı kolay analiz ve modelleme araçlarıyla birleştirildiğinde gerekli eğitimi almış ön cephe çalışanları gelişmiş karar verme becerisini elde ederler. Bunun sonucunda kararlar çabuk verilir ve sorunlar ortaya çıktıkları anda çözülebilirler.
- Eskiden saha elemanları bilgiyi elde etmek, depolamak, ulaşmak ve aktarmak için bir ofise ihtiyaç duyarken şimdi telsiz veri iletişimi ve taşınabilir bilgisayarlarla buldukları yerden bilgi gönderip bu bilgiyi alabilirler.
- Eskiden olası bir alıcıyla kurulabilecek en iyi temas kişisel temas iken bugün karşı etkileşimli video disklerle kurularak temas daha etkili hale getirilmektedir.

- Eskiden aranılan şeylerin yerlerini bulmak zorundayken şimdi otomatik belirleme ve araştırma teknolojisiyle aranılan şeylerin yerleri açıkça görülebilmektedir. Telsiz veri iletişimi ile birleştiğinde otomatik belirleme sistemleri örneğin bir tırın nerede olduğu, hangi güzergahı takip ettiği kolaylıkla görülebilecektir.
- Eskiden planlar periyodik olarak değiştirilirken şimdi, yüksek performanslı hesaplama ile anında değişebilmektedir. Örneğin imalatçılar, ürün satışı hammadde fiyatı ve mevcudiyeti, iş gücü gibi bilgileri ayda bir (ya da haftada bir) toplayıp ana üretim planını hazırlayıp, satış yeri terminalleri, mal pazarları ve hatta hava tahminleri gibi bilgi kaynaklarından toplanan gerçek zamanlı verileri içeren bir bilgisayar, planı geçmişin değil o anın ihtiyaçlarına göre değiştirebilmektedirler.

Bilişim teknolojileri yönetimle ilgili de birçok eski kuralı yıkarak yerine yenilerini koymaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Çam, 2002; 133):

- Bilgi aynı zamanda birçok yerde ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkar.
- Orta düzeydeki bir eleman, bir uzman gibi çalışma yapacak fırsatı elde eder.
- Karar verme herkesin işinin bir parçası olur.
- Saha personeli nerede olursa olsun bilgi gönderilebilir ve alınabilir.
- Planlar ani olarak revize edilebilir.

MIT'ten Michael Morton'a göre bilgi teknolojilerinin çalışma yeri ve öğrenme üzerindeki etkileri aşağıdaki gibidir (Çam, 2002; 134):

- Bilişim teknolojileri, yapılan işin yönünü değiştirir. Üretimde, koordinasyonda ve yönetimde temel değişiklikler yapmayı olanaklı kılar.
- Rekabet ortamında değişime neden olur. Çevre denetimi ve fonksiyonu üzerinde önemli derecede etkisi vardır. İş çevrelerindeki değişimin ne

olduğunun etkisini anlamak ön sezili yönetim için anahtardır. Genellikle teknoloji yapılan değişiklikleri hızlandırır.

- Bilişim teknolojileri, yeni stratejik fırsatlar sunar. Yeni stratejik fırsatlar, örgütlerin misyonlarını ve işlemlerini yeniden değerlendirmek için ortaya çıkar.
- Bilişim teknolojileri temel değişiklikleri gerektirir. Başarılı olarak uygulanan yönetim ve örgütlerde değişim sürecini başlatır.
- Bilişim teknolojileri, yöneticileri kendi örgütlerinde biçim değişikliği yapmaya zorlar.

Bilişim teknolojileri örgütsel yapıda çeşitli biçimlerde değişikliklere yol açmıştır. Schultheis'e göre bu değişimler üç başlık halinde ele alınabilir (Tekin vd.; 2003; 645 İçinde: Schultheis, 1995; 60):

- **Sektör düzeyinde:** bilişim teknolojileri bir sektördeki mal ve hizmetlerin doğasını değiştirebilir. Ürün geliştirme ve dağıtım sürecinde kısalma, sektör düzeyinde çok yaygın bir iletişim ağının kurulmasıyla mal ve hizmetlerin kolaylıkla dağıtılması ve bunun sonucunda ekonomik bir kazanç elde edilmesi gibi olanaklar sağlamaktadır.
- **İşletme düzeyinde:** bir işletmenin karşı karşıya bulunduğu tüm rekabet faktörleri değişik oranlarda bilişim teknolojilerinden etkilenmektedir. Bilişim teknolojileri; işletmenin yan sanayi ve müşterileriyle bütünleşmeleri, çok hızlı ve etkili veri değişimi yapmaya olanak tanır.
- **Stratejik düzeyde:** düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve özel pazarlara yönelme alanlarında önemli etkilere sahiptir. Özellikle ofis otomasyonu ve üretim sürecinde planlama ve denetim amacıyla bilişim teknolojilerinin kullanılması maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin

arttırılması açısından önem taşımaktadır. Bilgisayar destekli tasarım ve işletme dışıyla kurulan iletişim ağları ürün farklılaştırma ve geliştirme sürecine büyük katkılar sağlamaktadır.

Bilişim teknolojileriyle ilgili kaynaklar çeşitli yazarlarca sınıflandırılmıştır. Wade ve Hulland'a (2004) göre; Bilişim sistemleri kaynakları, somut varlıklar; (enformasyon sistemleri donanımı, ağ alt yapısı vb.), soyut varlıklar (yazılım patentleri, güçlü satıcı ilişkileri) olarak ikiye, yetenekler ise yönetsel ya da teknik yetenekler, beceriler ya da sistem geliştirme ve bütünleştirme gibi süreçler olarak sıralanabilir (Wade ve Hulland, 2004; 109).

Ross ve çalışma arkadaşlarına göre (Wade ve Hulland, 2004; içinde: Ross vd., 1996);

BT varlıkları;

- Beşeri varlıklar (teknik beceri, iş anlayışı, problem çözme yönelimi),
- Teknoloji varlıkları (fiziksel BT varlıkları, teknik platformlar, veri tabanları, alt yapı ve standartlar),
- İlişkisel varlıklar (diğer bölümlerle ortaklıklar, müşteri ilişkileri, tepe yönetiminin desteği ve bağlılığı, paylaşılan risk ve sorumluluk).

BT süreçleri ise;

- Planlama yeteneği,
- Etkin operasyon ve destek maliyeti
- Hızlı dağılım.

Bu sınıflandırma, Bharadvaj (2000) tarafından daha sonra BT alt yapısı, beşeri BT kaynakları ve BT ile sağlanan soyut varlıklar olarak sınıflandırmıştır.

Obrien (1997)'nin sınıflandırmasına göre bilişim sistemi insanlar, yazılım, donanım, veri ve ağlar olmak üzere 5 temel kaynaktan oluşmaktadır. Bu ise aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 26: Enformasyon Sistem Kaynakları ve Ürünlerinin Örnekleri

İnsan Kaynakları
Uzmanlar-sistem analistleri, programcılar, bilgisayar operatörleri
Son kullanıcılar-enformasyon sistemlerini kullanan herkes
Donanım Kaynakları
Makineler-bilgisayarlar, video monitörleri, manyetik disk sürücüler, yazıcı, optik tarayıcı
Medya-disket, manyetik teyp, optik disk, plastik kartlar ve kağıtlar
Yazılım Kaynakları
Programlar-operasyon sistem programları, kelime işlemci programları, tablolama programları, ücret ödeme programları
Prosedürler-veri giriş prosedürleri, hata düzeltme prosedürleri, ödeme kontrol dağıtım süreçleri
Veri Kaynakları
Ürün tanımları, müşteri kayıtları, çalışan dosyaları, envanter veri tabanları
Ağ Kaynakları
İletişim medyası, iletişim işlemcileri, ağ erişimi ve denetim yazılımı
Enformasyon Ürünleri
Yönetim raporları, işletme dokümanları, metin ve grafik görüntüleme, ses kayıtları ve kâğıt

(Kaynak: Obrien, 1997; 23)

Gamble ve Blackwell (2001), bilişim teknolojilerini iki grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar (Gamble and Blackwell, 2001;164);

- **Transfer ve değişim sistemleri;** veritabanları, belge depoları, belge değişimi, video altyapısı
- **Veri analizi ve performans destek;** verilerin bilgiye dönüştüğü sistemler, veri madeni, karar destek ve gerçek zamanlı akıllı veri destek.

Thach ve Woodman'a (1994) göre, bugün kullanılan ve gerek örgüt içi gerek örgüt dışı bilgi paylaşımını bunun beraberinde getirdiği öğrenme ortamının etkinliğini sağlayan sistemler aşağıdaki gibidir (Yazıcı, 2001;137 içinde Thach ve Woodman, 1994; 33):

- **Bireysel iş destek sistemleri:** insanların günlük faaliyetlerini yaparken kullandıkları sistemlerdir. Bunlar masaüstü ve taşınabilir bilgisayarlar, mobil telefonlar, telsiz bilgisayar modemleri, dijital ajandalar, sanal gerçeklik araçları ve modern bilgisayar yazılımları gibi.
- **Grup iş destek sistemleri:** grup veya takımların işlerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmelerini ve etkin bir bilgi paylaşımını sağlayan sistemlerdir. Network sistemleri ve yazılımları, takımlar için sanal gerçeklik yazılım ve donanım, internet vb. örnek olarak verilebilir.
- **Gelişmiş örgütsel otomasyon sistemleri:** örgütün etkinliğini arttıran veri tabanları, envanter, satış, üretim sistemleri gibi sistemler, elektronik veri değişim sistemleri, otomatik müşteri yanıt sistemleri, sanal gerçeklikle satış sistemleri gibi gelişmiş teknolojilerdir.
- **Küresel iletişim:** örgüt içinde çalışan herkesin dünya üzerindeki herhangi bir kimse ile iletişim kurmasını ve elektronik bilgi alışverişini sağlar. E-posta, grup video konferans sistemleri, video telefonlar, sesli tercüme aletleri gibi teknolojik yenilikler küresel iletişimi geliştiren teknolojilerden bazılarıdır.

Elibol tarafından yapılan bir başka sınıflandırmaya göre ise işletmelerde kullanılan bilişim teknolojilerinin kapsamı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Elibol, 2005;158–159):

- İnternet
- İtranet-extranet

- Ofis otomasyon sistemleri
- İşlevsel bilişim sistemleri
- Yönetim bilişim sistemleri
- Uzman sistemler
- Karar destek sistemleri
- Elektronik veri değişim sistemleri
- Ortak hipermedya

İnternet Kullanımı: dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayar ağının birbirleriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve bilgi kaynaklarını paylaşmasını sağlayan bilgisayar ağlarıdır. Bir başka tanıma göre İnternet; TCP/IP (Transmission Control Protocol/ İnternet Protocol – İletişim Kontrol Protokolü / İnternet Protokolü)'yi tanıyan ağların oluşturduğu büyük bir ağdır.

İnternetin artan derecede kullanımı işletmelerde aşığıdaki etkilere yol açmıştır (Reyhanoğlu, 1998; 419):

- Kullanılan büro alanının azalması,
- Üstün denetim esnekliğinin artması,
- İşbirliği yapılan işletme sayısının artması,
- Kademe sayısında azalma,
- Merkezkaçlığın artması,
- Biçimselleşmenin azalmasını,
- Denetim alanı ve yönetici yoğunluğunun azalmasını,
- Grup çalışma düzeyinin artmasını,
- Çapraz iletişimin artmasını,
- Çalışma süre ve saatlerinin esnekleşmesini sağlamıştır.

İntranet ve Ekstranet Kullanımı: İntranet; internet araç ve teknolojilerinin kullanıldığı, kurum çapında enformasyon dağılım sistemidir. Tipik bir intranet, çalışanların işletme içindeki dokümanlara erişebilmelerine, yazılımı dağıtılması grup

planlamanın kolaylaştırılması, bireyler ve bölümlerin işletmenin geri kalanıyla gerek duyulan iletişimle enformasyonun yayınlanmasına izin verir (Tyndale, 2002; 186).

Intranet, işletme çalışanları ve bölümlerini Internet yazılımları ve standartları kullanarak birbirine bağlayan özel bir bilgisayar iletişim ağıdır. Intranet Web sitelerini diğer bilgisayar sitelerinden farklı kılan, bir koruma sistemi aracılığıyla istenmeyen kişilerin veya kullanıcıların siteye erişiminin engellenmesidir. Intranet bir şirketler topluluğuna bağlı şirketler arasında iletişim sağlarken, Ekstranet ise işletme dışından başka kişilerin kısmen kullanımına da açık durumdadır. İntranetler kurumlar için son derece önemli olmalarına karşılık, çok ayrıntılı olarak düşünülmüş olsalar bile, kritik iş ortaklarıyla, tedarikçilerle, dağıtıcılarla ve müşterilerle bağlantı kurabilmek için herkese açık olmayan işletme dışı bir ağa ihtiyaç vardır (Tutar, 2003; 226). İşte ekstranet bu noktada devreye girmektedir.

İntranet; teknolojik gelişmelerin işletme yönetimine sunduğu çözümleyici, kolaylaştırıcı ve yardımcı bir araçtır. Geliştirilmesi kolay ve çabuk, maliyeti çok düşüktür. Kullanım kolaylığı, zaman tasarrufu, işletme faaliyetlerinde etkinlik, maliyet tasarrufu, bilgiler üzerinde kullanıcıların denetimi, işletim sistemleri, donanım platformları ve veri tabanı sistemleri açısından seçim özgürlüğü vermesi, güvenlik ve mültimedya uygulamaları gibi ölçülebilir yararlarının yanında, işletmenin çeşitli bölümlerinin oluşturacağı sinerjiyi harekete geçirerek işletmenin rekabet gücünü artırır. İşletme içinde bölümler arası daha sağlıklı ve etkili iletişim, bilginin hızlı, güvenli ve istenildiği zaman paylaşılmasını sağlar. Yine bilgi ve uzmanlığın bir araya getirilmek suretiyle daha etkin ve verimli işbirliği ve koordinasyon işletme çalışanlarının yaratıcılıklarının desteklenerek yeniliklere açık bir ortam oluşturması, tedarikçiler ve müşterilerle işbirliğini geliştirmesi nedeniyle yeni işletme ortaklıklarına zemin hazırlaması gibi konularda kesin olarak ölçülemeyen yararları vardır (Kırçova, 1998; 403–404). Intranet bilişim ağlarıyla şirketler arasında insan kaynakları, muhasebe, üretim, otomasyon yazılımları çalıştırmak mümkün olduğu gibi, çeşitli veri tabanları tutmak ve belge dağıtımını gibi işlemleri de gerçekleştirmek mümkündür. İntranet, belgelerin işlenmesi, yazılması ve postalanması maliyetlerini azaltarak iletişimde düşük maliyet sağlar. Aynı zamanda,

enformasyonun daha hızlı ve geniş bir alana yayılmasını sağlayarak verimliliği artırır. Açık protokol standartlarının sonucu olarak, doğru türde destekle, işletme amaçları açısından bilgi tabanının şeffaf kullanılmasını sağlayarak, işbirlikçi iş çevresi oluşturup daha yüksek takım verimliliğine yol açar (Gamble and Blackwell, 2001;163).

İşletme intraneti çalışanları bilgilendirmek, satış birimleriyle bağlantı kurmak ve gizli bilgileri korumak için kullanılmaktadır. İtranet örgütlerde iletişimi hızlandırır. Örgütteki bilgisayar ağını ve insan kaynaklarını birleştirerek işbirliğini artırır (Tutar, 2003; 226).

Ofis Otomasyon Sistemleri: Ofis otomasyonu, bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale getirmek ve verimliliği arttırmak amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasıdır. Ofis otomasyon sistemlerini, bireyler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kayıt edilmesini ve aktarılmasını sağlayan bilgisayar temelli bilişim sistemleri oluşturmaktadır (O'Brien, 1997; 30; Ögüt, 2003; 132; Elibol, 2005; 158–159 içinde: Iraz, 1999; 47).

İşlevsel Bilişim Sistemleri: İşletme amaçlarının yerine getirilmesi bir takım işletme işlevlerinin uygun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde bilişim sistemlerinin birçok katkıları olmaktadır. İşletmelerde kullanılan pazarlama bilişim sistemleri, üretim bilişim sistemleri, muhasebe bilişim sistemleri vb. işlevsel bilişim sistemleri kapsamına girmektedir (Elibol, 2005; 158–159).

Yönetim Bilişim Sistemleri: Yönetim bilişim sistemi, örgüt yönetiminde kullanılan bilgilerin doğru olarak işlenmesini ve zamanında gerekli yerlere iletilmesini sağlayan bir sistemdir (Sarıhan, 1999; 197). Yönetim bilişim sistemleri, bir yönetim destek sistemi olup, bir işletmenin mevcut faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü ile işletmenin gelecekteki performansının tahmin edilmesine olanak sağlayan rutin, özet raporlarının hazırlanmasını ve sunulmasını sağlamaktadır. Genel olarak yönetim

bilişim sistemleri, çevre ve işletme dışı faaliyetlerden daha çok işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanmış olup, yönetim düzeyindeki planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını desteklemektedir (Elibol, 2005; 158–159). Yönetim bilişim sistemleri, günümüz işletmeleri için kurumsal etkinlik ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi bakımından yaşamsal bir önem taşımaktadır. Yönetim bilişim sistemleri, bir örgütün amaçlarına ulaşması iç ve dış çevredeki değişimlere karşı sağladığı uyum ve ortaya çıkan değişimler karşısında yönetimin ihtiyaç duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgileri sağlayarak etkin karar alma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine doğrudan katkı sağlar (Öğüt, 2003; 133).

Yönetim bilişim sistemi (Gümüştekin, 2004; 128);

- Veri toplama, kaydetme ve işleme işlevlerini yerine getirir.
- Yöneticilere karar almak için ham veri değil, seçilmiş, işlenmiş ve düzenlenmiş veri, başka deyişle bilgi sağlar.
- Değişik kaynaklardan verileri, bütünleşik veri tabanında toplar.
- Bilgiyi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir.
- Yöneticilerinin zamanında ve kolayca alabilecekleri yapısal bilgi sağlar.
- Örgütün değişen bilgi ihtiyaçlarını karşılar.
- Yönetim bilişim sistemi, yalnızca yetkili işgörenlerin bilgi alımıyla sınırlandırılmış, güvenlik sistemiyle sarılıdır.
- Hem örgüt içinden hem de dışından geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgi sağlar.
- Bilgisayar, donanım (hardware) ve yazılım (software), prosedürler, incelemeler, planlama, karar alma, denetleme, veri tabanı vb. öğeleri kullanır.

Uzman Sistemler: İnsanların çalışmalarını, deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zekâ programlarına uzman sistem adı verilmektedir. Bir uzman sistem, belirli bir alanda uzman bilgisini depolayabilir, mantıksal sonuçları takip etmek suretiyle problemleri çözebilir. Uzman sistemler deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır. Uzman

sistemler genellikle ihtisas konularında danışılan ve karar vericiye görüş belirten bir uzman gibi çalışırlar (Elibol, 2005;158–159).

Hicks (1993)'e göre yönetim bilişim sistemlerinin faydaları aşağıdaki gibidir (Öğüt, 2003; 136 içinde: Hicks, 1993; 175–176):

- Yüksek ücret ödenen uzmanlara olan ihtiyaç azalmakta ya da uzmanların daha verimli çalışmaları sağlanmaktadır.
- Uzmanlık bilgisinin korunması, yeniden uygulanması ve dağıtılmasını gerçekleştirmektedir.
- Kullanıldıkları özel örgütsel uygulama alanında kararların tutarlılığını ve doğruluk derecesini arttırmaktadır.
- Özel uzmanlık bilgisine sahip olan uzmanlarla karşılaştırıldığında uzman sistemler, rasyonalite açısından daha nitelikli dokümantasyon sağlamaktadır.
- Karar verme sürecine öngörü katkısı yapmaktadır.
- Deneyimsiz çalışanlar için eğitsel bir araç olarak kullanılmaktadır.

Karar Destek Sistemleri: İşletme yöneticilerinin yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlarına destek olmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemleridir (Elibol, 2005; 159). Karar destek sistemleri kavramıyla, bilgisayarların karar vermede ancak yardımcı, destekçi araçlar olduğu vurgulanır ve kesinlikle bizzat kararı veren sofistike araçlar olarak anlaşılmaması gerekmektedir (Öğüt, 2003; 134). Ürün fiyatlandırması, karlılık tahminleri ve risk analizlerinde eğer-ne analizleri kullanılır (O'Brien, 2004; 24-25).

Elektronik Veri Değişim Sistemleri: Elektronik veri değişimi, bilgisayar ve iletişim ağları kullanılarak fatura, nakliye, fiyat listeleri, satın alma, ithalat ve ihracat belgeleri ve bunlarla benzerlik gösteren çeşitli işlemlerin iki ayrı işletme arasında elektronik değişimini sağlayan bir sistemdir. Günümüzde, bankacılık hizmetlerinde, otellerdeki rezervasyon işlemleri, bordro programları gibi işlemlerde elektronik veri değişimi yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Öğüt, 2003; 132; Elibol, 2005; 159).

Ortak Hipermedya, biçimsel olmayan bilgi çeşitlerini ve özelleştirilmiş ilişki ya da roller olmaksızın fikirlerin bağlanması yararlıdır (Elibol, 2005; 159).

Yukarıda açıklanan bilgi sistem ve teknolojilerinin sınıflandırılması ve kullanımını Ögüt (2003) tablodaki gibi özetlemektedir.

Tablo 27: Örgütlerde Bilgi Sistemleri Uygulamaları ve Bilgi Kullanımı

Bilgi sistemleri	Bilgi kullanımı
Elektronik veri sistemleri	Örgüt faaliyetlerine ilişkin rutin veriler
Ofis otomasyon sistemleri	Operasyonel düzey için dijital veriler
Yönetim bilgi sistemleri	Genel yönetim düzeyi için planlama, kontrol, karar verme amaçlı bilgiler
Karar destek sistemleri	Tepe yöneticileri için kurum içi ve kurum dışı grafiksel bilgiler
Üst düzey yönetici bilgi sistemleri	Etkileşimli destek içeren, analitik bilgiler
Uzman sistemler	Spesifik konularda uzmanlık önerileri içeren yapay zeka destekli üst bilgiler

(Kaynak: Ögüt, 2003; 131)

Bollinger ve Smith (2001), bilgi yönetiminde kullanılan araçları donanım teknolojileri, yazılım ve veri tabanı araçları, işbirliği araçları ve istihbarat araçları olmak üzere dörde ayırarak bir sınıflandırma yapmıştır. Aşağıdaki tabloda bunların kapsamı özetlenmektedir. Buna göre örneğin istihbarat (haber alma) araçları, karar destek araçları, sanal gerçeklik, genetik algoritmalar, istihbarat ajanları, internet arama motorları ve bilgi haritalarından oluşmaktadır.

Tablo 28: Bilgi Yönetiminde Kullanılan Bilgisayar Enformasyon Teknolojisi Araçları

Araç Sınıfları	Araç
Donanım Teknolojileri	Enformasyon teknolojisine yapılan yatırım
	Ağlar
	İntranet
Yazılım ve Veri Tabanı Araçları	Bilgiye dayalı sistem
	Görüşmelerin belgelendirilmesinde ortak hipermedya
	Öğrenilmiş dersler veritabanı
	Veri stokları
	Enformasyonun sınıflandırıldığı, kodlandırıldığı vb. veritabanları
	En iyi uygulama stokları oluşturan e-posta ağları stoku
	Bilgi arşivi olarak da bilinen örgüt bellek veritabanları
	Örgüt sarı sayfaları (bilgi uzmanları listesi)
	Çalışanların İntranet ana sayfaları
İşbirliği Araçları	Elektronik toplantı sistemleri
	Video konferans
	Farklı yerlerde çalışanların ortak çalışması için geliştirilen yazılım (Groupware)
	Elektronik ilan tabloları
İstihbarat Araçları	Karar destek araçları
	Sanal gerçeklik
	Genetik algortitmalar
	İstihbarat ajanları
	İnternet arama motorları
	Bilgi haritaları

(Kaynak: Bollinger ve Smith, 2001; 12)

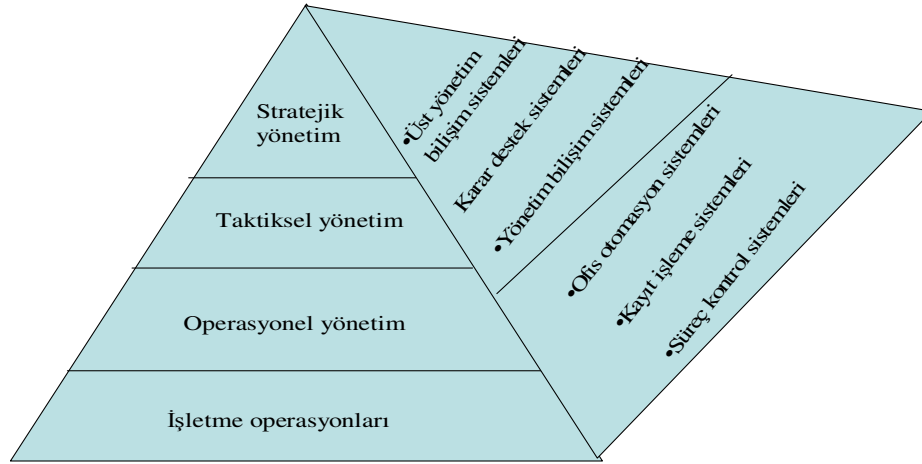
Tyndale (2002) de bilgi yönetimi araçlarını 5 grupta sınıflandırmıştır. Bunlar (Tyndale, 2002; 185);

- Belge yönetim sistemleri,
- Enformasyon yönetim sistemleri,
- Tarama ve indeksleme sistemleri,
- Uzman sistemler,
- İletişim ve işbirliği sistemleri,
- Entelektüel varlık sistemleridir.

Yine Tyndale (2002) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre en çok kullanılan bilgi yönetimi araçları aşağıdaki gibidir (Tyndale, 2002; 186–188);

- İnanet
- Web portalları; girişimin ilgili sitelerle bağlantısını sağlar.
- İçerik yönetimi; içsel ve dışsal web siteleri, veri tabanları, dosya serverleri, ve doküman yönetim sistemleridir.
- Enformasyona tekrar erişim motorları
- İlişkisel ve amaçlı veritabanları,
- Elektronik yayın sistemleri,
- Groupware ve iş akış sistemleri,
- Dokunma (Push) teknolojileri; müşterilerin hiçbir çaba sarfetmeden ilgili enformasyonun gönderilmesini kolaylaştırır.
- Ajanlar, insanlar adına, enformasyon toplama görevlerinde, online enformasyon kaynaklarından enformasyona erişim ve konumlanma gibi, enformasyona tekrar erişimde tutarsızlıkları çözümlenmede, heterojen enformasyon kaynaklarından enformasyon bütünleştirme, enformasyon sunum ve tesliminin şekillenmesinde, kullanıcıların enformasyon ihtiyacına göre zamanla adaptasyon yapmak gibi eylemleri yerine getirmektedir.
- Yardım masası uygulamaları; örgütlerin etkin biçimde içsel ve dışsal müşteri destek yönetimine izin verir. Yardım masası uygulamalarında problemlerin çözümünde ve kişisel destek sağlamada gerekli yardım destek konularıyla ilgili tek ve paylaşılan veri tabanı vardır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi;
- Veri ambarları; örgütteki yaygın verilerin merkezi deposudur.
- Veri madenleri;
- İşletme süreç yenileme (değişim mühendisliği),
- Bilgi yaratma uygulamaları, beyin fırtınası, kavram haritaları, zihin haritaları, karar destek uygulamaları gibi.

O'Brien (1997), bilişim sistemlerini sınıflandırırken hiyerarşik bir yaklaşım benimsemiştir. Buna göre bilişim sistemleri yönetim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Buna göre işletmenin tüm yönetim basamaklarında ve aşamalarında bilişim teknolojileri kullanılabilir. Yönetim düzeyleri farklılaştıkça kullanılan bilişim teknolojilerinin de niteliği değişmektedir. Alt yönetim düzeylerinde daha çok kayıt ve veri işlemeye yarayan daha basit ve tekrara dayalı sistemler kullanılmaktayken üst düzeylere çıkıldıkça kullanılan bilişim teknolojisi sistemleri de karmaşıklaşmaktadır. Üst yönetim düzeylerine çıkıldıkça kullanılan teknolojiler daha çok stratejik karar almaya hizmet etmektedir. Aşağıdaki şekilde bu durum ifade edilmektedir.



(Kaynak: O'Brien, 1997; 30)

Şekil 28: Yönetim Düzeyleri ve Bilişim Sistemleri İlişkisi

Tiwana (2003) bir bilgi yönetim sisteminin araçlarla ilgili dikkat edilmesi gerekli odak noktalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır. (Tiwana, 2003; 240–241).

- Başarı veya başarısızlıkların kaydedilmesi ve etkileşim yoluyla bilgi yaratılması ve edinilmesi
- Bilginin dönüşümü (farklı kelime dağarcıkları arasında ve örtük bilgidan açık bilgiye)

- En iyi uygulama ve yetenek transferi için engellerin tanımlanması ve ortadan kaldırılması
- Doğru kişiye hızlı iletim
- Bilgi dağıtımı
- İşletme dışından teknolojik bilgi ithal ve özümsemesi
- Etkileşim, birleşim ve anlam çıkarma

Burada görülebileceği gibi odak noktaları daha çok örgütsel öğrenme sürecinin parçalarıdır. Bilişim teknolojileriyle örgütsel öğrenme arasında karşılıklı bir ilişki vardır (Robey vd., 2000; 128). Bir bilgi yönetim sistemi başarılı bir biçimde kullanıldığı takdirde de örgütsel öğrenme için mükemmel bir destekleyici halini alabilmektedir. Aynı zamanda bilişim teknolojilerinin de etkin bir biçimde kullanılabilmesi için örgütsel öğrenme faaliyetlerine ihtiyaç vardır.

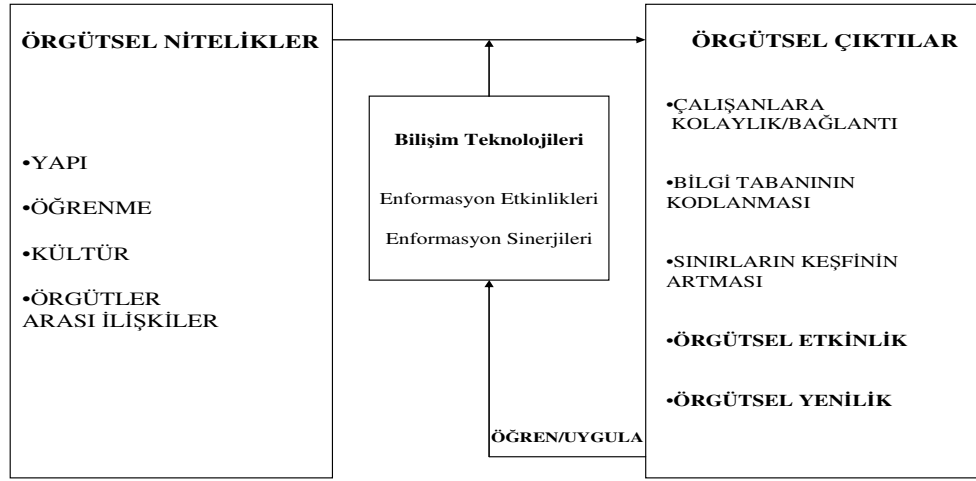
3.2. Bilişim Teknolojilerinin Performansa Etkisi

BT ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Mata ve çalışma arkadaşları (1995) yönetsel BT becerileri sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilir. Bharadwaj (2000), bilişim teknolojisi yeteneklerinin işletmelerin gelirlerini artırıp maliyetlerinin düşmesine katkı sağladığı için performansı arttırdığını savunmaktadır (Bharadwaj, 2000; 176). Gamble and Blackwell (2001)'e göre; teknolojinin performansa doğrudan bir katkısı olmayıp, kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Küresel ölçekte ölçülebilirliğe izin vermektedir (Gamble and Blackwell, 2001; 166). Huber (1990)'a göre de, bilişim teknolojileri örgütsel zekâ ve karar vermenin zamanlaması ve kalitesinin artırılmasında kullanılan bir değişkendir. Bunun sonucunda örgütsel performans artmaktadır (Dewett ve Jones, 2001; 314 içinde: Huber, 1990).

Öğüt'e göre bilişim teknolojileri küreselleşme sürecinde kurumsal etkinlik, hizmet niteliğinin artırılması ve stratejik planlama açısından vazgeçilmez bir araçtır. Örneğin bireysel ve kurumsal iletişim için yaygın iletişim ve aynı zamanda bir bilgi teknolojisi aracı olan e-posta kullanımı ile telefon konuşmaları ve kâğıtlı yazışmalar

devreden çıkarılmakta ayrıca telekominikasyon ağlarıyla iletişim koordinatif bir düzlemde gerçekleştirilmektedir (Öğüt, 2003; 168).

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi örgütsel nitelikleri etkileyen bilişim teknolojilerinin kullanımının örgütsel etkinlik ve yenilik gibi iki stratejik faydası bulunmaktadır (Dewett ve Jones, 2001; 314 içinde: Huber, 1990).

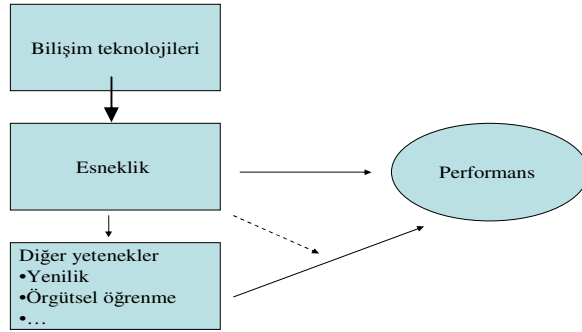


(Kaynak: Dewett ve Jones, 2001; 314)

Şekil 29: Bilişim Teknolojilerinin Örgütlerdeki Rolü

Bilişim teknolojileri birçok uygulamayla örgütsel etkinliği sağlamaktadır. Örneğin zaman ve coğrafi yer faydası oluşturarak iletişimin daha kolay ve daha ucuz olmasını sağlayabilir. Hedeflenen gruplara daha büyük kesinlikte ve hızlı olarak iletişim yeteneği, iletişim durumlarının doğası ve bağlamına göre ucuz ve daha güvenilir kayıt ve indeksleme ile iletişim yeteneği verir. Yenilik açısından ise bilişim teknolojileri “kullanımdaki yeni problem çözme fikirlerini” belirleyen enformasyonun depolanması, dağıtılması, işlenmesi ve eyleme dönüştürülmesi sürecinde düzenleyici bir rol oynadığı için yenilik sürecinde ihmal edilmemesi gereken kolaylaştırıcı bir araçtır (Dewett ve Jones, 2001; 325-326).

Perez-Valls ve çalışma arkadaşları bilişim teknolojilerinin performansa etkisini incelerken, esneklik ve diğer yetenekler bağlamında yenilik ve örgütsel öğrenmeye atıf yaparak, performansın etkilendiğini savunmaktadırlar. Örgütsel esneklik öğrenme süreçlerini ve ilgili avantajları besleyerek bilişim teknolojilerinin performansa olumlu katkı yapmasını sağlamaktadır. Bu modelde doğrudan bir ilişkinin kurulmasının yerine bir başka değişken “esneklik” ortaya konulmuştur. Esneklik, yenilik ve örgütsel öğrenme gibi örgütsel yeteneklere tamamlayıcı bir rol oynayabilir (Perez-Valls vd., 2006; 84-85).



(Kaynak: Perez-Valls vd., 2006; 84)

Şekil 30: Bilişim Teknolojilerinin Performansa Etkisi

Teknoloji bilgi yönetiminde rekabetçi bir araç olarak kullanılabilir. İletişim, bilgisayar donanımı ve eğitim sistemleri bilgi yönetimi için gerekli altyapı ve teknolojilerdendir. Network ağları bilgi dağıtımı ve iletilmesinde önemli birer teknoloji unsurlarıdır (Turan ve Şenkayas, 2006; 23). İnternet, intranet, video konferans, uzman sistemleri ve benzeri ileri teknolojiler kullanarak uygulanır. Bu teknolojiler ile uluslar arası işletmeler işletme amaç ve hedeflerini desteklemek ve sanal çalışma ekipleri kurarak fiziksel yere bağlı olmadan bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayabilir. Bilişim teknolojileriyle bilginin dağıtılmasının maliyeti büyük oranda düşmektedir ve işletmelerin devamlı olarak projeler için çalışmasını ve verimliliğini arttırmaktadır (Turan ve Şenkayas, 2006; 24). Yazarların çoğu, bilişim

teknolojilerinin kullanımının artmasıyla işletmelerde maliyet ve zaman tasarrufunun sağlandığı konusunda görüş birliği içindedirler (Reyhanoğlu, 1998; 417 içinde Huber, 1990; 50).

Bilişim teknolojileri anahtar bir mekanizmadır. Örgüt içinde bilgi transferini gerçekleştirerek, insanların birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlar. Bu sayede işletme içindeki sınırları ortadan kaldırır ve hiyerarşi ötesinde ilişki aralığı artar. Bilişim teknolojisi elektronik medya, posta ve video konferans gibi araçlarıyla yer ve zaman kısıtlarını ortadan kaldırarak insanların doğrudan ilişki kurmalarını kolaylaştırır. Bilgiyle güçlendirilmiş ön plandaki işçiler acil müdahale gerektiren durumlarda hiyerarşik izin mekanizmalarına takılmadan inisiyatif kullanabilirler. Bilişim teknolojileri, gelişen örgütler için iletişim, bilgi akışı ve öğrenme avantajlarından dolayı güçlü bir araçtır (Çam, 2002; 133).

Birçok örgütsel liderlik ve strateji bilimcisi arasında, işletme içindeki enformasyonun etkin yönetiminin rekabetçi avantaj kazanılabilmesi açısından kritik bir öneme sahip olduğu konusunda görüş birliği söz konusudur (Tippins ve Sohi, 2003; 745). Bilgi ekonomisinin temelinde yer alan bilgi, bilişim teknolojilerinin yardımıyla işlenen, yorumlanan ve karar alıcıların hizmetine sunulan bilgidir. Verinin işlendikten ve karar alıcıların kullanacağı bilgiye dönüştükten sonra değer kazanması bilişim teknolojilerinin bilginin değer kazanmasındaki önemini ortaya koymaktadır (Sarıhan, 1998; 167). Bilişim teknolojileri, örgütlerde verimliliğin en önemli faktörlerinden biri olan doğru iletişimin teminatıdır. Örgütlerin süreçlerini hızlandırmaları ve geri besleme mekanizmalarından faydalanabilmeleri bu tip teknolojilerden etkin bir biçimde faydalanmalarıyla mümkün olacaktır (Tutar, 2003; 221).

Enformasyon soyut bir varlık olarak uygun yönetildiği zaman, diğer işletme kaynaklarını da olduğundan daha değerli kılabilir. Pazarlar ve müşteriler hakkında enformasyon edinme yeteneği eksik bilgiye sahip rakiplere karşılık, çevresel değişimlere daha kolay ayak uydurmayı kolaylaştırır (Barney vd., 2001; 630). Davis, bilişim teknolojilerinin kullanımı konusunda iki değişken ortaya koymuştur. Buna göre, insanlar bilişim teknolojilerini kullanırken işlerine yarar sağlaması yani

“algılanan fayda” ve sağlanan faydanın gösterilen çabadan daha fazla olması yani “kullanım kolaylığı” kavramlarına dikkat etmektedirler (Davis, 1989; 320). Örgütsel öğrenme çabalarında da bilişim teknoloji kullanımının etkinliği aslında bu noktaya ilişkilendirilebilir. Sıklıkla insanların teknoloji kullanma isteklilikleri bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenme sürecindeki etkinliğini arttırdığı söylenebilir.

Kaynak temelli görüş ve onun uzantısı niteliğindeki bilgi temelli görüşe göre birçok araştırmacı ve düşünür, BT’yi enformasyonun etkin bir biçimde toplaması ve kullanılması kaynağı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir kaynak olarak görmektedirler (Bharadvaj, 2000; Mata vd., 1995; Powell ve Dent-Micallef, 1997; Alavi ve Leidner, 2001; Tippins ve Sohi, 2003; Ray vd., 2004). Bilişim teknolojisi yetenekleri başarılı işletmeleri diğerlerinden farklılaştıran anahtar bir faktördür (Bharadvaj, 2000; 169). Wade ve Hulland’a göre ise, enformasyon kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı için nadiren doğrudan katkı sağlarlar. Bunun yerine sürdürülebilir performans elde edebilecek karmaşık varlık ve yetenek zincirinin bir parçasını oluştururlar (Wade ve Hulland, 2004; 109). Powell ve Dent-Micallef (1997), de benzer görüştedirler. Onlara göre bilişim teknolojileri, yalnızca yeterli olmayıp, beşeri ve diğer işletme kaynaklarının tamamlayıcısı olarak uygun örgütsel bağlamda kaldıraç görevi görmektedir (Powel ve Dent-Michallef, 1997; 375). Johannesen ve çalışma arkadaşları bilişim teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaya ilişkin bir bütün olarak toplumda genel olumluluk olduğunu gözlemlemişlerdir. Buna karşılık bilişim teknolojileri verimlilik paradoksu olarak nitelenen duruma göre, bilişim teknolojisi yatırımlarının olumlu ekonomik etkisinin varlığını kanıtlayan çok az çalışma vardır. Johannesen ve çalışma arkadaşları bu durumu bilişim teknolojilerinin yanlış yönetimi olarak görüp, örtük bilgi ve bilişim teknolojileri ve örtük bilgi arasındaki ilişkinin anlaşılmasındaki eksikliklere bağlamaktadırlar (Ruiz- Mercader vd., 2006; 22 İçinde: Johannesen vd., 2001). Powel ve Dent-Micallef (1997), enformasyon sistem kaynaklarını üçe ayırırlar. Beşeri kaynaklar, işletme kaynakları ve teknoloji kaynakları. ABD’de perakende sanayi üzerinde yaptıkları araştırmaya göre bilişim teknolojileri ile birleştirilen beşeri kaynakların performansın iyileşmesine katkı sağlamaktadır.

İşletme kaynakları arasından ise yalnızca BT eğitimi performansı olumlu olarak etkilerken teknolojik kaynaklarla performans arasında hiçbir bağlantı bulunamıyor.

Sveiby (1997), bilişim teknolojisi sistemlerini, bilgi yönetiminin hijyenik faktörleri olarak tanımlamaktadır. Teknoloji iletişimi ve bağlantı kurmayı kolaylaştırmaktadır ancak bu iletişim ve bağlantı kurmak için istek oluşturacağı anlamına gelmemektedir. Hatta bilişim teknolojileri karmaşıktıkça (veri ambarları) bilginin değeri azalmaktadır. Örtük bilginin açığa çıkmasına daha fazla fırsat verdiği için telefon kullanımı bile daha değerli görülebilir (Gamble and Blackwell, 2001;163 içinde: Sveiby, 1997). Marwick (2001)'te teknolojinin bilginin yönetilmesindeki problemlerin çözümünde tek başına yeterli görmemektedir. Bilginin yönetilmesinde en büyük sorun olarak kültürü işaret etmiştir. Teknolojinin sunduğu çözüm sınırlayıcı faktörler olarak görülebilecek yer ve zaman faydası oluşturmasıdır. Bilişim teknolojileriyle takımlar arasında yeni ve daha etkin iletişim kurulabilmektedir (Marwick, 2001; 817). Huber (1990) de bilişim teknolojilerinin etkisinin olumlu olmasının uygun kullanılması şartına bağlı olduğunu ifade etmiştir (Dewett ve Jones, 2001; 315 içinde: Huber, 1990).

Öğüt (2003), konuya sistematik açıdan yaklaşmıştır. Buna göre kurumsal sistemin amacı, alt sistemler arası koordinasyonu sağlamaktır. Karşılaştırmalı olarak üst ve alt sistemleri oluşturan örgüt bölümlerinde süreklilik kazanmış, yöneticiler ve çalışanlarca paylaşılmış ortak bir kurumsal kültür söz konusudur. Örneğin bazı örgütler, risk almayı ve inisiyatif kullanmayı özendirici, girişimci ve doğal ilişkiler kuran bireylere öncelik tanıyan kurumsal kültüre sahiptirler. Diğer taraftan bazılarıysa da her işlem ya da eylemi, işletme kural ve düzenlemelerine göre yapmak, emir komuta zincirini ihlal etmemek, örgütün geleceğini riske etmemek gibi değerlere sahiptirler. Risk alıcı ve işbirliği sağlayıcı kurumsal kültürün egemen olduğu bir örgütün kullanacağı bilgi teknolojileri, örgüt yöneticilerinin rakipleri ve müşterileriyle ilgili tahminler yapmalarını kolaylaştırıcı nitelikte öz ve zamanlı bilgiler sunan, işbirliği grubu üyeleri arasında iletişimi pürüzsüz ve hızlı kılabilen kurum içi olanaklar sağlayan özellikler taşıması zorunludur. Sonuç olarak kullanılan

ya da güncellenen bilişim teknolojileri, yönetsel kültüre ve örgüt yapısına uygun olmak zorundadır (Öğüt, 2003; 168–169).

Bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımı ile ilgili beklentiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akın, 1998; 245 içinde: McFarlan,1990; 73-75; Pass,1997; 24-27; Özkan,1997; 12-13):

- Bilişim teknolojilerinin en önemli uygulama alanı, stratejik bir silah olarak zamandan elde edilecek kazançlarla ilgilidir. Farklı sektörlerde ürün hayat süreçleri farklı ölçülerde son derece çarpıcı bir şekilde kısılacaktır. 1990’larda zaman temelli rekabet hâkim güçlerden biri olacak, bilişim teknolojisi ise zaman temelli rekabetin kalbini oluşturacaktır.
- Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması bilişim teknolojilerinin stratejik olarak etkileyecekleri alanlardandır.
- Bilişim teknolojisi kullanımı ile ürün kalite standartları artmaya devam edecektir. Bilgisayar destekli tasarım modelleri makine ve ürünlerin performanslarını ileri simülasyon yöntemleriyle arttırmaktadır. Etkin geribesleme ile de üretim sürecinde tolerans düzeyleri azaltılabilmektedir.
- Uzman sistemlerin yaygınlaşması, beşeri yargıların gücünü arttıracaktır. Bunun yanında veri tabanı yönetim sistemlerindeki çarpıcı gelişmeler yöneticilerin kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam edecektir. Günümüzde çok yoğun veri birikimi yöneticileri bir anlamda veri dağları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yöneticiler, bu veri dağılımın içinden kendileri için gereken bilgileri almak ve birçok veri arasındaki ilişkileri belirlemek zorundadırlar. Veri madenciliği olarak isimlendirilen bu süreç, son zamanlarda önem kazanmakta ve bu alanda yazılımlar geliştirilmektedir (Pass,1997; 24-27). Özellikle stratejik düzeyde karar alma durumunda bulunan üst yöneticilerin desteklenmesi amacıyla klasik karar destek sistemlerinden çok daha etkin sistemler gerekmektedir. 1970 ve 1980’li

yıllardaki karar destek sistemleri ciddi bir şekilde uygulamaya geçememiştir. Sadece Excel gibi bazı elektronik tablolar programlarının kullanımı düzeyinde kalan bu uygulamalar 1990'ların teknolojik sıçramasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Üst yönetim sistemleri, yapılandırılmamış kararlara destek olma amacıyla geliştirilmiş sistemlerdir. Üst yönetimin kararlarına destek amacıyla tasarlanan veri tabanları "veri ambarı" olarak adlandırılmaktadır. Veri ambarında bir işletmenin bir işletmenin sahip olduğu tüm veriler, eskileri de dahil olmak üzere karar destek amacıyla oluşturulmaktadır. Bunun anlamı, var olan ancak kullanılmayan verilerin de artık kullanılabilir ve çözümlenebilir bir duruma gelmesidir. Veri ambarlarının işletmelerde büyük bir ilgi ile karşılanmasında, OLAP adı verilen yazılım sistemlerindeki gelişmelerin önemli katkısı bulunmaktadır (Özkan, 1997; 12-13). Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin üst yönetimin stratejik kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam edeceği beklenebilir.

- İlerleyen teknoloji maliyetleri arttırmaksızın daha kısa üretim süresini olanaklı kılmaktadır. Tüketicilerin öneminin arttığı bir dönemde, bilişim teknolojileri maliyetlerin mümkün olduğunca sabit tutularak karmaşık ürünlerin uygun fiyatlarla piyasaya sürülmesine olanak sağlayacaktır.
- Pazarlama dönüşüm geçirmeye devam edecektir. Bireysel müşteri zevklerine ve satın alma tercihlerine ulaşarak detaylı mikro pazarlama stratejileri geliştirilebilecektir. Daha küçük pazar dilimlerine hitap eden ürünlerin dağıtımını önem kazanacak, kitlesel pazarlara kârlı olarak dağıtım yapmak zorlaşacak ve düşük teknolojiyle çalışan işletmeler önemli dezavantajlarla karşılaşacaklardır.
- Dağıtım kanalları büyük ölçüde elektronik hale gelecek, bu da aracı kurumların büyük ölçüde farklılaşmasına veya ortadan kalkmasına neden olacaktır.

- Bilişim teknolojileri işletmelerin örgüt yapıları ve iç kontrol sistemlerini önemli ölçüde etkileyecektir.
- Bilişim teknolojileri işletmeler arasında stratejik birleşmeleri yaygınlaştıracak ve değişik işbirliklerini mümkün hale getirecektir. Mesela bilişim teknolojileri çok farklı sanayi dallarından olan American Airlines, MCI ve Citibank'ın 1990 başında stratejik bir işbirliğine girmelerine olanak sağlamıştır. Buna göre American Airlines ile seyahat etmek, MCI ile telefon görüşmeleri yapmak ve Citibank'tan kredi kullanmakla American Airlines'tan bedava bir seyahat kazanmak mümkün olacaktı. Bu süreç her üç kuruluş arasında büyük miktarlarda standart hale getirilmiş bilgi akımını mümkün kılıyordu. Söz konusu sinerjinin sağlanabilmesi için ise ortaklığa gerek kalmamıştır.

Tiwana (2003)'ya göre bilişim teknolojileri, bilgiyi kullanabilme olanağı sunmaktadır. Bilgi yönetim işlem ve faaliyetlerinin desteklenmesinde bilgiyi daha iyi kullanmak adına aşağıdaki unsurlara dikkat etmek gereklidir (Tiwana, 2003; 139–140):

- Makineden akla; yenilik, yeni fikirlerin doğması ve işletmelerin entelektüel birikimlerinde artışlar, bilgi yönetim sistemini desteklemelidir.
- İşbirlikçi sinerji ve destek; başarılı bir bilgi yönetim sistemi, işbirliğini, bilgi paylaşımını, öğrenmeyi ve sürekli gelişmeyi desteklemelidir. Aksi halde bu sistem ölmeye mahkûmdur.
- Yapay zekâ değil gerçek bilgi; iyi bir bilgi yönetim sistemi, en zeki çalışanın sahip olduğu bilgiyi ya da uzman sistemdeki bilgileri yakalamakla ilgili değildir. Bu tür teknolojiler bileşenleri geliştirmekle birlikte, yalnızca söze dayanan bilgiye odaklanan yatırımlar da yapılmalıdır.

- Düşünce sebebi olarak konuşma; bilgi yönetim sistemi karşılıklı konuşma sürecinde büyüyüp zenginleşmektedir. Bunun için özgür, kısıtlandırılmayan ve tenkit edilmeyen karşılıklı sohbetler desteklenmelidir. Aracın kendisi bir eleştiri odağı olmamalıdır.
- Kaynaklar ve yaratıcılarına odaklanma; iyi bir bilgi yönetim sistemi, yalnızca birikimin nerde olduğunu bulmakla kalmaz, bunun nereye ve kimlere yerleştirileceği konusunda da bilgi verir.
- Altın kural-önce insan; iyi bir bilgi yönetim sisteminin çalışanların çalıştığı birincil mekanizmayı etkili bir biçimde anlaması, bu süreçlerin geliştirilmesi ve kolaylaştırılması için teknolojik çözümleri oluşturması gereklidir. İnsan tasarıma değil, tasarım insana uymalıdır.
- Karar desteği; karar alma kalitesi ve doğruluğu geçmiş bilgiler kullanılarak desteklenmelidir.
- Esneklik ve ölçülebilirlik; iyi bir bilgi yönetim sistemi, değişen ticari faaliyetlere bağlı olarak değişme ve gelişim konusunda esnek olmalıdır. Tasarımda sağlanan esneklik gelecekte yapılacak gelişmeleri de garanti etmektedir.
- Mükemmeliyet değil uygulama; bilgi yönetim sistemi, uygulamaya odaklanmalıdır. Sahip olunanla başlanıp, sahip olunanları geliştirmekle devam edilmelidir.
- Kullanıcı kraldır; bilgi yönetim sistemlerinde başarının anahtarı, iş ihtiyaç ve stratejilerini karşılamak için son kullanıcıların birçok bilgi kaynağı ile olan etkileşimlerini tanımlayabilmeleri, kumanda edebilmeleri ve bilgilerin nasıl sınıflandırıldığını, organize edildiğini ve hangi bilgilere öncelik verildi konularında karar verebilmesidir.

- Kullanım kolaylığı; iyi bir bilgi yönetim sistemi kullanımı kolay olmalıdır.

3.3. Örgütsel Öğrenme-Bilişim Teknolojisi İlişkisi

Günümüz rekabetçi ortamında bilginin nasıl örgütler için temel rekabet aracı haline geldiği önceki bölümlerde aktarılmıştı. Örgütler için rekabetçi avantajı kazanmak yalnızca bilgiye sahip olmakla ulaşılabilecek bir durumdan daha karmaşık süreçler içermektedir. Örgütler bu süreçte gerekli bilgiye sahip olmanın yanında aynı zamanda sürekli olarak eldeki bilgiyi yenileriyle güncelleme becerisine ve dinamik olarak bilgiyi uygulamaya dönüştürmeleri gerekmektedir (Venugopal ve Baets, 1995; 22). Bir işletmenin elindeki bilgileri yönetmesi için liderliğe, kültüre, insan kaynakları politikasına, işletmenin yapı ve süreçlerine uygun olan belirli bilişim teknolojisi alt yapısı kapasitelerine ihtiyacı vardır (Weill ve Broadbent, 1999; 227).

Örgütsel öğrenme sistemleri Shrivastava (1993)'ya göre, karar vermede kullanılan örgütle ilgili bilginin edinimi, iletimi ve yorumlanmasını sağlayan sistemlerdir (Hernes, 1999; 90 içinde: Shrivastava, 1993; 17). Öğrenme sistemleri sosyal süreçler olabileceği gibi, elektronik enformasyon sistemleri gibi teknolojik temelli de olabilir (Hernes, 1999; 90).

Morgan (1998), beyin metaforuna göre örgütte, bütünü örgütün parçalarına yerleştirmenin yollarından biri de “şebekleşmiş zekâ” kavramıdır. Şebekleşmiş zeka kavramının gerçek anlamı ve gücü ise gerekli bilişim sistemlerinin tasarlanmasından geçmektedir. Çok sayıda bakış açısının erişebildiği bilişim sistemleri, bir işletmenin uzaklık ve dağınıklığa bakmaksızın tüm bireyleri için gelişme halindeki bir örgütsel bellek ve zekâ sistemine katılma potansiyeli oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri, örgütün enformasyon tabanyıyla ve sistem içinde ifade edilen düşüncelerle öğrenme ve katkıda bulunma ilişkisine girerler. İnternetle küresel bir aklın oluşma fırsatı sağlandığı gibi, örgütsel bilişim sistemleriyle de örgütsel aklın oluşmasına yönelik bir kapasite geliştirilir. Bunun yanı sıra, küçük kalırken genişleyebilen örgütsel yapıların tasarlanması olarak bilinen “holografik yapı”

tasarımına da sağladığı küresel ağ ilişkileriyle yarar sağlamaktadır. Yalnızca örgütsel hiyerarşinin biçimlendirdiği, yönlendirdiği ve denetlediği enformasyonun işletme içinde yeni bir zeka ve gelişim kaynağı olarak geniş ölçüde derlenip yayıldığı ve kullanıldığı bir bağlam oluşturmaktadır (Morgan, 1998; 121).

Liao'nun (2003) 1995–2002 yılları arasını kapsayan bilgi yönetim teknolojileri hakkındaki yazın taraması sonuçları örgütsel öğrenmeyle bilişim teknolojilerinin doğrudan öğrenme denilsin ya da denilmesin bilimsel çalışmalarda açıkça ortaya konulduğunu göstermektedir.

Liao (2003) enformasyon ve iletişim teknolojileri olarak incelediği daha çok internet ve buna bağlı uygulamaları kastederek bu teknolojilerin çeşitli uygulamalarda kullanıldığını tespit etmiştir. Bu uygulamalardan bazıları; karar destek, yeni ürün geliştirme, örgütsel öğrenme, örgütsel bellek, tedarik zinciri, bilgi transferi, bilgi bütünleşmesi (entegrasyonu), ontoloji, tasarım mühendisliği, bilgi yönetim araçları, enformasyon paylaşımı, e-öğrenme, simülasyon, tarım, sanal girişimlerdir. Aşağıdaki tabloda yazında konu ile ilgili çalışmalar sınıflandırılmaktadır.

Tablo 29: Yazında Bilişim Teknolojisi Uygulamaları

<i>Enformasyon ve iletişim teknolojileri/ Uygulamalar</i>	<i>Yazarlar</i>
Karar destek	Hicks vd. (2002) ve Ramesh ve Tiwana (1999)
Yeni ürün geliştirme	Ramesh ve Tiwana (1999)
Örgütsel öğrenme	Ramesh ve Tiwana (1999), Caraynnnis (1999) ve Robey vd. (2000)
Örgütsel bellek	Ramesh ve Tiwana (1999), Robey vd. (2000)
Tedarik zinciri	Olin vd. (1999)
Bilgi transferi	Bolisani ve Scarso (1999)
Bilgi bütünleşmesi	Fernandez-Breis ve Martinez-Bejar (2000)
Ontoloji	Fernandez-Breis ve Martinez-Bejar (2000)
Tasarım mühendisliği	Hicks vd. (2002)
Bilgi yönetim araçları	Tyndale (2002)
Enformasyon paylaşımı	Chen vd. (2002) ve Yoo ve Kim (2002)
Hukuki uygulamalar	Chen vd. (2002)
E-öğrenme	Harun (2002)
Simülasyon	McCown (2002)
Tarım	McCown (2002)
Sanal girişimler	Yoo ve Kim (2002)

(Kaynak: Liao, 2003; 159)

Örgütlerde bilişim teknolojilerinin daha etkin olarak kullanılmasıyla birlikte sürekli öğrenen ve kendini yenileyen örgüt modeline doğru bir yönelim söz konusu olmaktadır (Sarhan, 1998; 192). Öğrenen bir örgüt olmak, ya da örgütsel öğrenmeyi sistemli bir biçimde istenilen yönde gerçekleştirmek için örgütlerin kendilerini bilgiyi yaratıp, edinip, transfer ederek planlama ve uygulama faaliyetlerini iyileştiren bilgi temelli örgütlere dönüştürmeleri gereklidir. Akıllı bilişim teknolojisi araçları işletmelerin problem çözme, geçmiş deneyimlerden ve diğerlerinden öğrenme, bilginin örgüt içinde etkin ve hızlı biçimde transferinin gerçekleştirilmesi (Garvin, 1993) gibi öğrenme süreçleri için destek sağlayan yararlı araçlardır (Venugopal ve Baets, 1995; 22). Bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir araç olduğu konusuna değinen yazında pek çok çalışma bulunmaktadır. Birçok araştırmacı (Venugopal ve Baets, 1995; Johnson ve Anderson, 1997; Robey vd.,

2000; Bharadwaj, 2000; Marwick, 2001; Alavi ve Leidner, 2001; Chou, 2003; Tippins ve Sohi, 2003; Jones, 2004; Barrett vd., 2004; Palanisamy, 2005; Ruiz-Mercader vd., 2006; Ji ve Salvendy, 2001; 132 içinde: Huber, 1990; Ryan, 1998; Wong ve Lee, 1998) bilişim teknolojilerini örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı aracı olarak görmektedir. Wiig (1997), bilişim teknolojilerinin yerel alan ağları (LANs), intranet kullanımı, internet ve web gibi uygulamalarının bilgi yönetimi için pasif alt yapı işlevi gördüğünü buna karşılık daha gelişmiş sistemlerin bilgi yönetiminin tüm aşamaları için destek sağlayabileceğini belirtmiştir (Wiig, 1997; 9–10). Tyndale (2002)'e göre teknoloji bilginin yönetilmesi için değil, bilgi süreçlerinin uygulanmasını kolaylaştırıcıdır (Tyndale, 2002; 184).

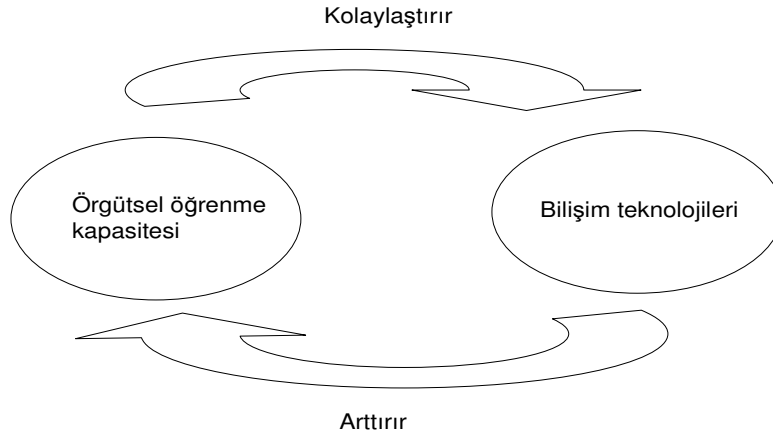
Chou'nun (2003) yaptığı yazın taramasında, bilgisayar sistemlerinin temelde örgütsel öğrenme süreci ile ilgili birçok örgütsel süreçte etkili olduğu görülmektedir. Bu süreçlerden bazıları iletişim (Kiesler ve Sproul, 1987), grup karar verme (Kiesler, Siegel ve McGuire, 1984), koordinasyon (Rice ve Shook, 1990) ve ortak çalışmadır (Kraut, Galegher, Fish ve Chalfonte, 1992). Yine Chou'nun yaptığı tespite göre bilgisayar sistemlerinin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkisi üzerine çok fazla yayınlanmış çalışma bulunmamaktadır (Goodman ve Darr, 1998; 418; Chou, 2003; 273 içinde: Constant, Sproul ve Kiesler, 1996; Orlikowski, 1993).

Masino (1999), bilişim teknolojisi örgütsel öğrenme ilişkisi ile ilgili olarak yaptığı yazın taraması ve tespitlere göre bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeye etkisi farklılık göstermektedir. Bazı yazarlara göre BT, örgütün merkezi ve çevresi arasındaki iletişimin çok da etkili ve doğru bir biçimde gerçekleşmesini sağlamakta ve örgütleri daha merkezi bir örgüt modeli olmaya götürmektedir. Olası bir karar alma süreci tepe yönetim kademesinde gerçekleşmekte ve kararlar üst yönetim alanında toplanmaktadır. Çünkü BT, gücü elde edebilme ve var olan güç pozisyonlarının etkinliğini hiç yitirmeden onu sağlamlaştırabilme yöntem ve araçlarını sağlamaktadır. Bu bakış açısına göre, örgütsel yapılardaki güç, iletişimde ve diğer süreçlerde yer alan bilgilerde teknolojik etkinliğin güçlendirilmesiyle daha da arttırılmaktadır. Böylece, yönetsel ve operasyonel rollerin her ikisi de yerini teknolojiye bırakabilmektedir. Diğer taraftan, başka yazarlar, BT olanaklarının

bilginin işletme içerisinde ve dışarısında kullanılabilme ve yayılma olanaklarının artmasından bu yana, daha merkezkaç nitelikteki örgütsel yapıların yaygınlaştığının gözlemleniyor olması gerektiği konusunda tartışmalarını sürdürmektedir. Örgütsel süreçlerdeki bu “bilgi şeffaflığı”, merkezkaç karar verme prensibinin gücünün artmasına yardımcı olmaktadır. İşletmeler, farklı unsurlardan oluşan daha karmaşık çevrelerle ilişki kurma zorunluluğunda olduğunda, BT’deki gelişmelerin ve olanakların yardımıyla, bu karmaşa ortamlarında çok daha doğrudan ve hızlı bir biçimde hareket edebilmektedir. Çevresel birimlerin otonomisi, esnekliği, yenilik getiriciliği ve dış çevredeki faktörlere ve onların ihtiyaçlarına çok daha hızlı karşılık verebilmeyi garanti etmektedir. İletişim akışı, BT ile desteklendirildiği sürece örgüt içerisindeki kontrol mekanizması gücünü asla kaybetmemektedir. Orta kademe yöneticiler, çevresel aksiyonları stratejik olarak yönetmek üzere merkezi hiyerarşi tarafından kullanılan BT mekanizması ile sahip oldukları rollerini, astlarını ve altlarındaki birimleri birleştirici ve eğitici bir biçimde çalışmak üzere düzenleyecek ve değiştirecektir. Bununla birlikte, entelektüel yeteneklerin ve karar alma yetkinliklerinin geliştirilme ve yayılmasına yardımcı olmalı, örgütteki sosyal sistemi yönetebilmelidir. Bu anlayışa bağlı olarak da örneğin, CAD (Bilgisayar destekli tasarım) sistemi ve tasarım işlemi hakkındaki tartışmalarda, bazı yazarlar CAD’lerin kullanımının, çalışanların yeteneklerini azaltmasına ve örgütsel öğrenme ve işletmenin yenilikçiliğinin kaybına neden olacağına dikkat çekmişlerdir. Diğer yazarlar ise, BT’nin insanların yeteneklerinin ve örgütsel öğrenmenin artmasına yardımcı olduğunu ve rutin faaliyetleri bünyesinde eriterek kişilerin yaratıcılık ve entelektüel yanlarını geliştirmek için zaman ve kaynak yarattığını savunmuşlardır (Masino, 1999; 360-376).

Robey ve çalışma arkadaşları (2000) yaptıkları yazın taramasında bilişim teknolojileri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre yazında bilişim teknolojileri ve örgütsel öğrenme ilişkisinin incelenmesinde temel olarak iki akım söz konusudur. İlk akım, örgütlerde bilişim teknolojisinin kullanılması ve uygulanması sürecinde örgütsel öğrenme kavramının uygulanmasına ilişkindir. Diğer akım ise örgütsel öğrenme çalışmalarını desteklemek amacıyla bilişim teknolojilerinin kullanılmasıdır. İncelenen ilk akımda varılan sonuç;

deneyimlerin rolü büyüktür, örgütsel bilgi engelleri diğer örgütlerden öğrenmeyle aşılabilir. Öğrenme; biçimsel ve uygulamaya katılımı gerçekleştirir ve yeni teknolojileri öğrenme; dar bir fırsat penceresi olarak nitelenen dinamik bir süreçtir. İkinci akımla ilgili vardıkları sonuç ise, daha çok örgütsel bellek bilişim sistemlerinin kavramsal tasarımıyla ilgili olduğudur. Öğrenme iletişim ve diyalogu destekleyen sistemler aracılığıyla arttırılır. Bilişim teknolojileri, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırma ya da engelleme potansiyeline sahiptir. Sonuç olarak bu iki akım kavramsal olarak birbirine yakın olmalarına karşılık birbirinden bağımsız olarak gelişimini sürdürmektedir (Robey vd., 2000; 125-155). Aşağıdaki şekilde anlatılmak isten daha rahat ifade edilmektedir.



(Kaynak: Robey vd., 2000; 128)

Şekil 31: Bilişim Teknolojileri Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Bu çalışmada ikinci akıma paralel olarak, bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenme üzerindeki kolaylaştırıcı rolü incelenmektedir.

Goodman ve Darr (1998) yaptıkları çalışmayla örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ilişkisini incelemeye çalışmışlardır. Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin 3 şekilde oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; örgüt içinde karşılıklı problem çözme

ve sonuçların örgüt içindeki diğer üyelere iletilmesi ve diğer üyelerce de bilinmesinden oluşan “yayın” (broadcasting), problem çözme değişimi ve sonuçların depolandığı bir çeşit örgütsel bellek olan “bellek” ve son olarak karşılıklı problem çözme ve deneyimlerle ilgili örgütsel belleğin güncellendiği, örgütteki yorumların paylaşıldığı mekanizma “güncelleme” (updating) olarak sıralamıştır (Goodman ve Darr, 1998; 419). Chou (2003); bu sayılan fonksiyonların örgütsel öğrenme üzerinde büyük etkisi olduğunu ifade ederek, bu tip bir sistemi “örgütsel öğrenme bilgisayar sistemi” olarak adlandırmışlardır (Chou, 2003; 274).

Ekonomist dergisinin istihbarat birimi ile IBM danışmanlık grubunun yaptıkları çalışmaya göre, öğrenen örgütün yapı ve süreç özellikleri aşağıdaki gibidir (Weill ve Broadbent, 1999; 226–227):

- Performansa, mevcut faaliyetlere ve en iyi pratiklere ilişkin iş enformasyonunun geniş çapta erişilebilir ve paylaşılabilir olması.
- Örgütün enformasyona dayalı öğrenme fırsatlarından yararlanma konusunda insanları teşvik etmesi ve çalışma rutinlerinin buna olanak vermesi.
- Bilişim teknolojisinin eldeki bilginin hızlı yayılmasını kolaylaştırması, hangi kademe ve noktada olursa olsun bütün çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğini daha yüksek düzeye çıkarmasıdır.

Öğrenen örgütün teknolojik alt sistemi, teknoloji “network”lu ve bilgi donanımlıdır. Bu sayede bilgiye ve öğrenmeye ulaşmak ve değişmek desteklenir. Bilgi sistemi ve teknolojisi eğitir, koordine eder ve diğer bilgi becerilerini, teknik süreçleri, sistemleri ve işbirliği yapısını içine alır. Aynı zamanda elektronik gereçler ve ileri öğrenme yöntemlerini, bilgisayar konferansı, simülasyon ya da bilgisayar destekli işbirliği oluşturma yani “bilgi serbest atış yolu”nu içerir (Çam, 2002; 132).

Campbell ve Cairns (1994), aşağıdaki şekilde de ifade edildiği gibi, öğrenen örgütün niteliklerini enformasyon, iletişim, yenilik ve öğrenme, stratejik düşünme ve vizyon, karar verme, değişim yönetimi, ölçme ve ödüllendirme ve tanıma olarak sıralarken enformasyon kapsamında, enformasyonun taranması, enformasyonun paylaşımı,

enformasyon kaynakları, bilişim teknolojilerinin rolü ve ilgililik kavramlarını irdelemiş ve bu niteliği süreç boyunca kolaylaştırıcı ve gerekli bir faktör olarak görmüşlerdir (Campbell ve Cairns, 1994; 13–14).



(**Kaynak:** Campbell ve Cairns, 1994; 13)

Şekil 32: Öğrenen örgütün özellikleri

De Geus (1998), çalışmasında varlığını uzun süre koruyabilen işletmelere “yaşayan şirket” adını vermiş ve bu tür işletmelerin diğerlerinden ayırt edici bazı özellikleri olduğunu belirterek, bunlardan birini “öğrenebilme yeterliliği” olarak görmüştür. Örgütlerdeki öğrenme yetersizliklerini inceleyen çalışmalara bakıldığında bunların çoğunun bilişim teknolojilerini kullanmamak ya da etkin olarak kullanamamaktan kaynaklandığını görebiliriz. İşletmelerin karşılaştıkları en büyük başarısızlıklardan biri sürekli tekrarlanan hatalar yapmaları, eski düşünme tarzlarını tartışmaya açmamaları ve bilginin yalnızca birey düzeyinde kalmasıdır. Bunun yanı sıra geri besleme sisteminin çok zayıf ve yeni bilgi üretimleri de azdır. Bilgi yönetilebilir bir kaynak olarak görülmemektedir (Loermans, 2002; 291). İşletmeler bu tip hatalardan korunmak için başarılarını ve hatalarını sürekli gözden geçirip kendilerini sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlarına açıkça ulaştırabilecek biçimde kaydetmelidirler. Yapılan çalışmalara göre hatalardan öğrenilen bilgi daha sonra

kazanılanlardan daha etkili olduğu bulgulanmıştır. Örneğin, IBM 360 serisi kendinden önceki Stech serisinin başarısızlığa uğramış teknolojisini üzerine kurularak gerçekleştirilmiştir (Akat vd., 2002; 152). Bilgilerin sistematik olarak saklanıp incelenmesinde bilişim teknolojilerinin büyük bir rolü bulunmaktadır.

Bilişim teknolojileri daha önce de belirtildiği gibi birçok örgütsel uygulamada değişiklikler oluşturmuştur. Bilişim teknolojileriyle desteklenmiş örgütsel yapılar, elektronik bağlantılarla, üst düzeyde koordinasyon ve iletişimi arttırarak kişiler arasındaki yeni tür görev ve iş raporlama ilişkilerine izin vermektedir. Bu ilişkilerden bir tanesi, eş zamanlı olarak bilişim teknolojilerince birbirine bağlanan bölümler ve işlevler içinde ve arasındaki bilginin yönetimi, paylaşımı ve uzmanlıkların bütünleştirilmesiyle oluşan karar verme ve örgütsel öğrenme uygulamaları için önemli olan bir ilişkidir (Jones, 2004; 381). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, iş enformasyonunun erişilebilir ve paylaşılabilir olmasına, bilginin hızla yayılmasına, çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğine, bilgiyi derlemek, elde tutmak ve yaymak üzere tasarlanmış sistemlere dayanmaktadır (Weill ve Broadbent, 1999; 227).

Bilgi yönetim sistemleri örgüt içindeki insanların, fonksiyonların ve bölümlerin bütünleşmesi için önemli bir araçtır. 1990'lardan itibaren birçok işletme karar verme ve öğrenmeyi hızlandırma açısından bilgi yönetim sistemlerine yatırım yapmışlardır. Bunların birçoğu başarılı olmuştur. Ancak bilinmesi gereken şey, çok yüksek düzeyli bilişim teknolojilerine yapılan yatırım mutlaka getiri ve götürüsüyle aslında neye ihtiyaç duyulduğunun iyice incelenmesi gereken bir yatırımdır. Bilgi yönetim sistemleri getirdiği karlılık kadar pahalı da bir yatırımdır (Jones, 2004; 383). Ayrıca yönetimin bağlılığı (Venogopal ve Baets, 1995), örgütsel kültür gibi uygun örgütsel koşullar da başarı için şarttır.

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, ortaklık yapan işletmeler içinde ve aralarında örgütsel öğrenme ve network yapıların desteklenmesi açısından gerekli alt yapının sağlanması açısından hayati bir rol oynamaktadır. Bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve transferine yardımcı olan her tür medya ve iletişim kanalları öğrenen bir örgütün kurulabilmesi için bütünleyici (integral) bir parçadır. Buna karşılık

öğrenme bağlamının yaratılması için tek kaynak değildir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 190). Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için teknolojik (hard) ve beşeri ve örgütsel (soft) bilgi alt yapılarını bütünleştirmeleri gerekmektedir (Skyrme, 2001; 73).

Bilişim teknolojileri, öğrenen örgütlere işbirliğine dayalı öğrenme için yeni stratejik fırsatlar sunar. Bilgiyi otomatikleştirme olanağı sağlar, maliyetleri düşürür. Bilişim teknolojileri, işin yapılmasında bilgiyi kullanma, yeni bilgi üretme yeni bir ürünle birlikte yeni bilgi geliştirme ve onları kendilerine mal etmeye yarar. Bilişim teknolojileri bir güç olan bilgiyi şahısların tek elinden kurtarır ve bu gücün örgüt genelinde dağıtılmasını sağlar. Bu teknoloji sayesinde fonksiyon ve denetim nerede gerekiyorsa gerçekleştirilerek üretim, koordinasyon ve yönetim, hızlı, kolayca ve daha iyi bir şekilde tamamlanır (Çam, 2002; 132–133).

Bilişim teknolojileri, öğrenmeyi hızlandırarak bireylerin ve örgütlerin zeka (düşünme) kapasitelerini artırır. İnternet, onun özel şekilleri olan intranet ve ekstranet, e-posta, grupware, akıllı veri tabanları, belge yönetimi ve iş akışı yazılımları ve bilgi tabanlı sistemler üzerinden, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini destekleyici yazılımlar geliştirilebilir. Böylesi yazılımlar örgütlerdeki bilgi kurulumu ve paylaşımına büyük oranda yardım ederler (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 190).

İşletmelerde bilişim teknolojisi kullanımıyla çalışanların işletmelerinin ticari yönü konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanarak, kurumlarının satış hedefleri, pazarlama planları, finansal raporlar gibi konularda da bilgi sahibi olmaları hedeflenir. Günümüz mevcut işletmelerinin en büyük ihtiyacı kendi kendini yönetebilen insanlardır. Çünkü işletmelerde bilgiyi öğrenen ve onu örgüte yayan bireylere ihtiyaç vardır. Bu anlamda bilişim teknolojileri üretim sistemlerinin yeniden yapılandırılmasında ve faaliyetlerin etkinleştirilmesinin yanı sıra bilginin ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması ve geliştirilmesi, geliştirilen bu bilginin işletme çalışanlarınca paylaşılması, paylaşılan bu bilginin kullanılması şeklinde önceki bölümde örgütsel öğrenme süreci olarak tanımlanan bir süreç ortaya çıkmakta ve bu

süreç sonunda işletmenin avantajları artmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki başlıklar halinde toplanabilir (Tekin vd., 2003; 643):

- **Sistemik problem çözme;** işletmede sürekli veri toplama, problemleri analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzenleme ve yorumlama ön plana çıkmaktadır.
- **Yeni yaklaşımlar deneme;** yeni bilgileri test etme deneme ve sonuçlarının tartışmaya açık olmasıdır.
- **Geçmiş deneyimlerden öğrenme;** başarılı veya başarısız her deneyimin sistemik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.
- **Sürekli pazar analizi yapma;** işletmeler bilişim teknolojileri aracılığıyla pazarda meydana gelen değişimi zamanında öğrenebilir ve buna karşı alınacak kararların da zamanında uygulanmasını sağlayabilirler.
- **Bilginin hızlı ve etkin bir biçimde kullanılması;** geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

BT sisteminin hedefleri Aron'a göre; işlevsellik, maliyet, performans, kullanılabilirlik, bütünleştirilebilirlik, güvenlik, gelişim hızı, devamlılık, esneklik, yayılabilirlik, ölçülebilirlik, dayanıklılık, taşınabilirlik olarak sıralanabilir (Aron ve Sampler, 2003; 29 içinde: Aron). Tüm bu hedefler doğrultusunda, her geçen gün daha fazla enformasyonla karşı karşıya kalan işletmeler, bu enformasyondan anlamlı ve işe yarar sonuçlar çıkartmak için bilgi teknolojilerinin etkin kullanımıyla birlikte, işe yarar bilginin yaratılması için öğrenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu anlamda bilişim teknolojileri enformasyonun elde edilmesinden kullanılmasına kadar tüm örgütsel öğrenme sisteminin bir parçasını oluşturarak öğrenme sürecine destek olur.

3.3.1. Örgütsel Öğrenme Sürecinde Bilişim Teknolojileri

Loermans'a göre, teknoloji, bilgi yönetim sistemi ve öğrenen bir örgüte dönüşüm için gerekli olan bir temel olup bu durum bilginin depolanması, paylaşım ve dağılımı için temel bir çerçeve sağlar. Ancak bilgi yaratma ve bu bilgi üzerinde karar alma temelde beşeri bir faaliyet olduğu için çok fazla ilgili değildir. Bilişim teknolojileri bazı yazarların ifade ettiği gibi bilgi yönetimi açısından kritik bir unsur değildir (Loermans, 2002; 291). Wild ve çalışma arkadaşları da benzer bir görüş ifade ederek bilişim teknolojilerinin bilgi değer zinciri sürecinde çok fazla gerekli olmadığını iddia etmektedirler (Wild vd., 2002; 371). Buna karşılık Alavi ve Leidner, bilişim teknolojilerinin özellikle kolaylaştırıcılık yönüyle dominant bir rol oynadığını ifade etmektedir (Alavi ve Leidner, 2001; 114). Bilişim teknolojilerinin kullanımı, örgütsel amaçların desteklenmesinde enformasyonun, iletişimin, eğitim ve öğretimin online teslimi aracılığıyla bilginin yaratılması, dağıtılması ve e-öğrenme için kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır (Bannies, 1997; 204; Alavi ve Leidner, 2001; 114; Wild vd., 2002; 371).

Johnson ve Anderson, (1997), yaptıkları uygulamalı çalışmaya göre, örgütsel öğrenme süreci olarak nitelenen enformasyonun edinimi, dağılımı, yorumlanması ve örgütsel bellek üzerinde bilişim teknolojilerinin etkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Buna göre, katılımcıların %69,7'si enformasyon dağılımı, %67,4'ü bilginin edinimi, %63,6'sı enformasyonun yorumlanması, %48,7'i de örgütsel bellek üzerinde bilişim teknolojilerinin olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

3.3.1.1. Bilgi Yaratma Süreci Bilgi Edinimi ve Bilişim Teknolojileri

BT örgüt üyelerinin doğru miktarda enformasyona etkin bir biçimde erişmelerini sağlar (Tippins ve Sohi, 2003; 751 içinde: Hope ve Hope, 1997). Bilişim teknolojileri, enformasyonun işletmenin tamamında edinimi ve yayılma hızını artırır. Enformasyon gönderici ve diğer alıcılar arasında değişime uğramadan hızlı bir biçimde el değiştirebilir. Bundan dolayı bilişim teknolojileri enformasyonun

edinimi ve yayılması yeteneklerini arttırmaktadır (Marwick, 2001; 816; Tippins ve Sohi, 2003; 751).

Cohen ve Levinthal “emiş kapasitesi” kavramını ortaya atarak, dışsal bilginin ediniminin öneminden bahsetmişlerdir. Emiş kapasitesini; firmanın yeni, dışsal bilgiyi tanıması, asimile etmesi ve ticari amaçları için kullanması olarak tanımlamaktadırlar (Cohen ve Levinthal, 1990; 128). Bu noktada bilişim teknolojileriyle emiş kapasitesi arasında kurulan ilişki önemlidir (Ray vd., 2004; 28). Bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı emiş kapasitesinin etkinliği açısından önem arz etmektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin dışsal bilgiye ne kadar muhtaç oldukları düşünülürse, emiş kapasitesini geliştirmenin dışsal bilgi edinimi açısından ne kadar önemli olduğu görülecektir. Kuşkusuz emiş kapasitesi yüksek olan işletmeler dışsal bilgiyi daha kolay edininip öğrenme süreçlerini daha başarıyla gerçekleştireceklerdir. Çünkü bilgi için oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. İşletme ölmüştür ya da ölmek üzeredir (DeBono, 1996; 63). İşletmelerin değişik hiyerarşik kademelerde doğru ve etkin karar alabilmeleri iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır. Yöneticilerin bilgi ihtiyacının etkin bir biçimde karşılanabilmesi için ise zamanında, anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilecek bilgi sistemlerinin geliştirilmesine bağlıdır (Türk, 2003; 74).

İşletme yönetimi içinde açık ya da kapalı bilgi yaratma önemli bir unsur haline gelmiştir. Bunun nedeni de bilginin her iki türünün de yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi aracılığıyla çevresel değişime daha kolay uyum sağlamaya yardımcı olmasıdır. Bilişim teknolojileri işletmelerde enformasyonun ele geçirilmesi, işlenmesi, depolanması ve değişimi işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlar. Daha ötesi bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme bağlamında incelenen açık-kapalı bilgi arasındaki dönüşümün gerçekleşmesinde büyük destek sağlamaktadır (Ruiz-Mercader, 2006; 16).

Açık ve örtük bilgi arasındaki sosyal etkileşim sonucu oluşan bilgi yaratma süreci örgütün sahip olduğu açık ve örtük bilgiye yenilerinin eklenmesi ya da var olan

içeriğın geliştirilmesini içerir. Bu bilgi örgütteki sosyal ortaklaşa süreçler olduğu kadar bireyin bilişsel süreçleriyle yaratılan, paylaşılan, büyütölen, genişletilen ve düzenlenen bilgidir (Nonaka, 1994; 15; Alavi ve Leidner, 2001; 116 içinde: Pentland, 1995). Bilişim teknolojileri, örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin açık bilgiye dönüştürölmesinde, bir araç olarak kullanılabilir (Marwick, 2001; 814). Bilişim teknolojileri, enformasyon ve bilginin yaratılması, kodlanması, depolanması, iletilmesi, analizi, yayılması ve sistematize edilmesi için çok önemli bir araçtır. Bunun yanı sıra kodlanan bilginin yeniden kullanımı ile insanları birbirine bağlamakta, yeni bilgi yaratılması için konuşmaları kolaylaştırır (Ruiz-Mercader vd., 2006; 21).

Nonaka ve Konno (1998) de yaptıkları çalışmada “bilginin yaratıldığı alan” ya da orijinal ifadesiyle “ba” olan ve Japon felsefecilerce geliştirilmiş bir kavramdan bahsetmektedirler. Bilginin yaratıldığı alan fiziksel, zihinsel, sanal ya da bunların kombinasyonu olabilmektedir. Buna göre bilgi yaratma 4 biçimde 4 farklı yerde yaratılmaktadır. Bunlar; kaynak ya da oluşum alanı (originating ba), etkileşim alanı (interacting ba), siber alan (cyber ba) ve alıştırma (exercising ba) alanıdır. Kaynak alan bilgi yaratma sürecinin sosyalleşme aşamasında, bilgi yaratma sürecinin başlangıcındadır. Bu alan bireysel deneyimlerin öncelikle yüz yüze aynı yer ve zamanda olan etkileşimlerin oluştuğu yerdir. Etkileşim alanı, örtük bilginin açık bilgiye dönüştüröldüğü ve iş birliği ve diyalog süreçleri aracılığıyla paylaşıldığı dışsallaşmanın olduğu yerdir. Siber alan; bilgi yaratma sürecinin birleştirme aşamasına dayandırılan, sanal etkileşim ve yanıtıama alanıdır. Alıştırma alanı ise içselleşme süreci aracılığıyla açık bilginin örtük bilgiye dönüştüğü alandır. Alıştırma alanı aktif ve sürekli bir bireysel öğrenmeyi gerektirir. Bu alan ayrımlarının incelenmesi örgütsel bilgi yaratmanın artırılması açısından önem taşımaktadır. Siber alanda bilişim teknolojilerinin kullanımı bilgi yaratma sürecinin birleştirme aşamasının etkinliğini arttırdığı söylenebilir (Nonaka ve Konno, 1998; 40–47). Bu etkinliğin yalnızca siber alan için değil diğer tüm alanlar içinde geçerli olduğu söylenebilir. Örneğin; etkileşim alanının bir unsuru olarak işbirliği, koordinasyon ve iletişim süreçlerinin desteklenmesi için tasarlanan bilişim sistemleri takım çalışmasını ve bununla birlikte bireylerin birbirleriyle iletişim kurmalarını

kolaylaştıracaktır. E-posta ve grup destek sistemleri, örgütteki zayıf bağların artışı olarak görülebilir. Bu şekilde bilgi yaratma süreci hızlandırılabilir (Nonaka, 1994; 20). İtranetler, yatay ve dikey olarak daha öncekine nazaran büyük miktarda online örgütsel enformasyonun keşfedilmesini sağlar. Bunun nedeni açığa çıkan enformasyon artışıyla bilgi yaratmanın içselleşme aşamasında bireylerin yaptıkları gözlem ve yorumlamalar sonucunda yeni bireysel örtük bilginin artmasının sağlanabilmesidir. İtranet bu şekilde bilgisayar simülasyonları ve akıllı öğretici yazılımlarla bireysel öğrenmeyi destekleyebilir (Alavi ve Leidner, 2001; 117–118).

Bilişim teknolojileri, bilgi yaratma sürecinin tamamında etkisini göstermektedir. Yüz yüze toplantılar ve paylaşılan deneyimlerle sıklıkla biçimsel olmayan biçimde ortaya çıkan örtük bilginin oluşumunda bilişim teknolojilerinin rolünün en az olduğu düşünülse bile kişiler arasında gerçekleştirilen toplantıların, konuşmaların, online olarak sağlanabilmesine fırsat sağlayan Groupware ile örtük bilginin oluşumu, örtük bilgiden örtük bilgiye geçiş, yani sosyalleşme sürecinde de katkısı görülecektir. Bilgisayar aracılığıyla iletişim, paylaşılan ve yapılanan inançların bir forum olması, yorumlardaki fikir birliğinin onaylanması ve yeni fikirlerin ifadesine izin vermesini kolaylaştırdığı için bilgi yaratmanın da kalitesi artabilir (Alavi ve Leidner, 2001; 118 içinde: Henderson ve Susman, 1997).

Groupware, örtük bilginin oluşumu ve paylaşımı için önemli bir temel olan paylaşılan deneyimler için yapay bir çevre sağlar. Özellikle coğrafi olarak dağınık olan takımlarda deneyimlerin paylaşılması için çok önemli bir platform sunar. Groupware aynı zamanda açık bilginin paylaşıldığı birleşme-bütünleşme aşaması, örtük bilginin açık bilgiye dönüştüğü dışsallaşma, içinde kolaylaştırıcı olarak düşünülebilir. Bilişim teknolojileri, video konferans ve text-tabanlı, ile eş zamanlı online toplantılar düzenlenerek, senkronize iletişim ve sohbet ortamıyla, paylaşılan deneyimlerin en zengin türü elde edilebilir (Marwick, 2001; 817; Barrett vd., 2004; 3).

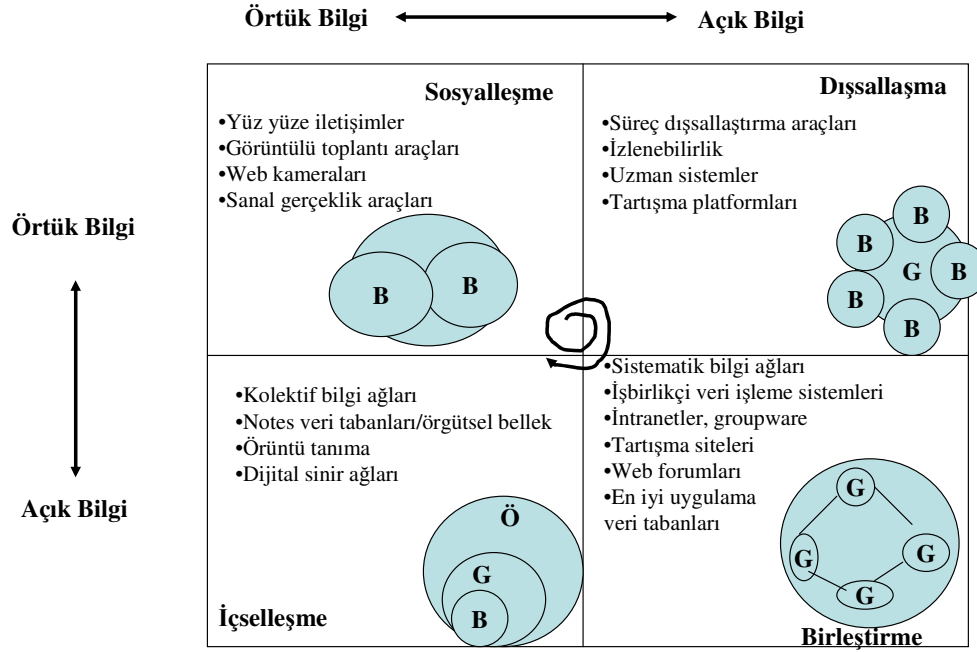
Örtük bilgiden açık bilgiye dönüşümün yaşandığı dışsallaşma sürecinde yine işbirliği ve diğer groupware (özelleştirilmiş beyin fırtınası) uygulamaları, paylaşılan zihinsel

modellerin oluşumunda etkileşimi destekleyen araçlar olarak görülebilir (Marwick, 2001; 819). Online tartışma veritabanları örtük bilginin ele geçirilmesi ve problemlere anında uygulanmasını sağlayan diğer bir potansiyel araçtır. Dışsallaşmanın en etkin olarak gerçekleştiği tartışmalar, serbest dönüş tarzında, analogi ve metaforların oluşum ve paylaşımına izin veren tartışmalardır. Bunun içinde takımlar arasındaki online sohbet ve eş zamanlı etkileşime izin veren bir yapılanma gereklidir (Marwick, 2001; 819).

Bilginin dönüşüm sürecinde açık bilgiden açık bilgiye geçiş yani birleşme aşaması bilişim teknolojilerinin en fazla etkisini ve desteğini gösterdiği aşamadır. Örtük bilgi, açık bilgiye dönüşmüş halde yani, rapor, e-posta, sunuş (prezantasyon) ya da bir web sayfasıyla örgütün geri kalan kısmında da elde edilebilecek hale gelir. Teknoloji bilginin ele geçirilmesinde, kelime işlem süreciyle, web, e-posta ya da belge yönetim sistemleri aracılığıyla kolaylıkla paylaşılabilmesini sağlayarak katkı sağlamaktadır. Teknoloji, elektronik belgelerin paylaşılabilirliğini sağlayarak bireylerin bilgi elde etmelerinde engelleri azaltmak ya da motivasyonlarını arttırmak yoluyla katkı sağlayabilir (Nonaka, 1994; 20; Marwick, 2001; 820).

Açık bilginin daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesiyle yeni örtük bilginin kullanılmasının kolaylaştırılmasında teknolojinin destek sağlaması, bilginin yönetiminde özel önemi olan bir tartışmadır. Çünkü örtük bilginin edinimi yapıcı eylemlerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Bilgiyi yönetmek, bilgiye tekrar erişimi sağladığı gibi, enformasyonun anlaşılmasını ve kullanılmasını da kolaylaştırmalıdır. Örneğin sistem, belge analizi ve sınıflandırma aracılığıyla, meta veri elde etmede, mevcut enformasyonun hızla taranması ve keşfedilmesini destekleyebilmelidir (Marwick, 2001; 825).

Aşağıdaki şekilde Nonaka'nın SECI (sosyalleşme, dışsallaşma, birleşme ve içselleşme) modeli çerçevesinde, bilişim teknolojilerinin bilginin dönüşüm sürecinde ve yaratılmasında kullanım alanları görülecektir (Tiwana, 2003; 279).



(Kaynak: Tiwana, 2003; 278)

(B: Birey, G: Grup, Ö: Örgüt)

Şekil 33: Nonaka'nın SECI modeli ve bu modelde bilgi teknolojisi desteğinin konumu

Yukarıdaki şekilde ilgili teknoloji sağlayıcıları her kutuda örneklendirilmiştir. SECI modeline göre bilginin dönüşümünde geçirilen sosyalleşme, dışsallaşma, birleşme ve içselleşme aşamaları ve bu aşamalarda destek olarak kullanılabilecek teknolojiler gösterilmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi groupware gibi bazı teknoloji bileşenleri, bilgi yaratmanın birden fazla aşamasına da katkı sağlayabilmektedir.

3.3.1.2. Bilgi Transferi ve Bilişim Teknolojileri

İletişim örgütsel öğrenme için bilgi paylaşımı ve transferinde, bilişim teknolojilerinin büyük bir yeri vardır. Bilişim teknolojileri bilgi transferinin tüm biçimlerini daha çok biçimsel olmayan ve kişisel olmayan araçlar (Lotus Notes tartışma veritabanları),

biçimsel ve kişisel olmayan araçlar (bilgi haritaları ve kurumsal dizinler gibi) aracılığıyla destekleyebilmektedir (Marwick, 2001; 817; Alavi ve Leidner, 2001; 121; Gamble and Blackwell, 2001; 180; Palanisamy, 2005; 71). Bilişim teknolojileri, kendi protokol ve standartlarıyla, yaygın sistemler (İntranet gibi) aracılığıyla geniş bir alana dağılmış olan bireylerin bağlantı kurabilmesi için ideal bir mekanizma sunar (Tippins ve Sohi, 2003; 751).

Bilişim teknolojileri bireylerin biçimsel iletişim sınırlarının ötesine geçebilmelerini sağlayarak bilgi transferini arttırabilir. Rutin ve düzenli olarak, yakın çalışma arkadaşları için bilgi kaynaklarına ulaşmak genellikle birbirleriyle bağlantı kurmalarına bağlıdır. Bilgisayar ağları, elektronik bülten tahtaları ve tartışma grupları bilgi arayan ve bilgiye sahip kişiler arasındaki bağlantıyı kolaylaştıracak forumlar oluşturur. Kurumsal dizinler, var olan problemin çözümünde yardım olabilecek bilgiye sahip kişilerin hızlı bir biçimde bulunabilmesini sağlamaktadır (Alavi ve Leidner, 2001; 121). Bilişim teknolojileri bilginin transferinde çok önemli bir yer tutmasına karşılık, bilginin etkin bir biçimde paylaşılabilmesinde bilginin doğası (açık-örtük), paylaşım için isteklilik, paylaşım fırsatlarının oluşması ve bu üç faktörü destekleyen iş çevresi kültürünün dikkate alınması gerekmektedir (Ipe, 2003; 351).

Barrett ve çalışma arkadaşlarına göre (2004) de, bilgi paylaşımı ve öğrenme, örgütsel başarı için son derece önemlidir. Bilişim teknolojileri de bu alanda önemli rol oynamaktadır. Ancak destekleyici kültür ve öğrenme bağlamı ve bilgi paylaşımı dikkate alınarak bütünleştirilmiş, ihtiyaca göre teknoloji geliştirilmelidir. Eğer örgütsel iklim uygunsuzsa teknoloji bilgi topluluklarında örgütsel öğrenme için alt yapı ve medya olmada merkezi öneme kavuşabilir (Barrett vd., 2004; 2).

3.3.1.3. Enformasyonun Yorumlanması ve Bilişim Teknolojileri

Levithal ve March, (1993)'a göre; örgüt içinde paylaşılan yorumlamanın oluşması, örgütsel amaç ve hedeflerde değişime yol açacak, bilgi tabanında oluşan her türlü değişimle örgüt üyelerinin uğraşmak zorunda kalmaları nedeniyle karmaşıktır. Oluşabilecek kafa karışıklıklarını giderecek mekanizmaların geliştirilmesi gereklidir.

Bilişim teknolojileri örgüt üyelerinin enformasyon yönetim sürecine aktif olarak katılmalarını sağladığı için konsensusun oluşmasına zemin hazırlar (Palanisamy, 2005; 71; Tippins ve Sohi, 2003; 751 içinde: Hiltz ve Wellman, 1997). Bilişim teknolojileri örgüt üyeleri arasındaki bağlantıyı kolaylaştırarak, enformasyonun bireysel yorumlarının paylaşılmasını kolaylaştırır. Daha etkili konsensusun gelişmesini sağlar. Örgütün bütünündeki ilgililerce ulaşılan enformasyonla, kişiler var olan bilgileriyle örgütteki diğer bireylerin görüş ve yorumlarını birleştirip sentezleyebilir ve yeni yorumlar yapabilir (Tippins ve Sohi, 2003; 751).

3.3.1.4. Örgütsel Bellek (Bilginin Depolanması ve Tekrar Erişim) ve Bilişim Teknolojileri

Örgütler, biyolojik organizmalar gibi gerçek anlamda bir belleğe sahip olmasalar da; örgütsel (yada kolektif) bellek olgusu; örgüt tarafından bilinen enformasyon ve bilgiyi, ve bu enformasyonun edinildiği, depolandığı ve tekrar erişildiği süreçleri ifade etmek için kullanılabilir uygun bir metafordur (Huber, 1991; 105 Walsh ve Ungson, 1991; 60; Anand vd., 1998; 796; Akgün vd., 2005; 3). Kurumsal belleğin temel fonksiyonu, örgütün öğrenme kapasitesini arttırmasıdır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin örgütsel belleği olumlu bir biçimde etkilediği söylenebilir (Heijst vd., 1997; 41; Tippins ve Sohi, 2003; 751).

Bilişim teknolojileri örgütsel belleğin yaşamsal unsurlarından biri olarak bilgiyi geçmişten geleceğe transfer etme aracıdır. Bilişim teknolojileri destekli örgütsel bellek çalışmaları bilişim sistemlerinin buna uygun olarak tasarlanmaları yönündeki gerekliliğe işaret etmektedir (Stein ve Zwass, 1995; 85).

Örgütsel bellek bilişim teknolojileri ilişkisini inceleyen çalışmaların temellerini Konda ve çalışma arkadaşları (1992), Sandoe ve çalışma arkadaşları (1991) ve Olfman (1992) ve bu sistemlerin örgütsel bellek için çekirdek görevi göreceğini öne süren Ackerman ve Malone (1990) ve Ackerman (1994) 'dan almaktadır (Stein ve Zwass, 1995; 90-96; Akgün vd., 2005; 10).

Deneysel çalışmalar göstermiştir ki örgütler bilgiyi yaratıp öğrendikleri gibi aynı zamanda unuturlar. Bundan dolayı, Alavi ve Leidner (2001) örgütsel bilginin depolanması, organize edilmesi ve geri getirilmesini örgütsel bellek olarak adlandırmışlardır. Örgütsel bellek farklı biçimlerde kendini gösterebilir. Yazılı belgeler olabileceği gibi, elektronik veritabanlarında yapılandırılmış enformasyonun depolanması, uzman sistemlerde kodlanmış beşeri bilginin depolanması, belgelenen örgütsel prosedür ve süreçler, bireysel ağlar ve bireylerce edinilen örtük bilgi şeklinde de olabilir (Alavi ve Leidner, 2001; 118). Örgütler çevreden edindikleri enformasyonu bir işleme sürecine tabi tutmaktadırlar (Walsh ve Ungson, 1991: 60). Bilgi işleme süreci olarak değerlendirilebilecek olan örgütsel öğrenme çalışmalarında da bilişim teknolojileriyle desteklenmiş örgütsel belleğin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Sürekli yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi, başarısızlıkların analizi, Ar-Ge departmanındaki günlük deneyimler ve çalışmalarla yeni bilgilerin geliştirilmesinde, kurumsal bellek başarı ve başarısızlıkları kaydederek tüm bu süreçleri destekleyebilir. Uygun olarak indekslenmiş ve güncellenmiş bilgilerle, doğru yerde ve doğru zamanda, var olan bilgi ve yeni bilgiyi birleştirerek bilgiye erişimi ve tekrar erişimi kolaylaştırabilir. Kurumsal bellek, en iyi uygulamaların tüm örgüt tarafından paylaşılmasını, bilgilerin birleştirilmesini kolaylaştırır (Heijst vd., 1997; 41-42).

Bilişim teknolojilerinin bireysel ve örgütsel performans ve davranışları açısından, olumlu bakış açısıyla örgütsel bellek üzerinde kolaylaştırıcı etkisi vardır (Alavi ve Leidner, 2001; 119). Bilişim teknolojileri enformasyonun depolanabilmesi için gerekli bir mekanizmadır. Bilişim teknolojileriyle, bellekte depolanan enformasyona, tüm üyeler erişebilir ve bu bellek, her üyenin benzer konularda yorum yapabileceği işletmenin bilgi tabanının bir parçası olacak bir biçimdedir (Tippins ve Sohi, 2003; 751). Gelişmiş bilgisayar depolama teknolojileri ve sofistike geri alma teknikleri, sorgulama dilleri, multimedya veritabanları ve veritabanı yönetim sistemleri örgütsel belleğin yükseltilmesinde etkin araçlar olabilir. Bu araçlar örgütsel belleğe erişilebilirlik hızını artırır. Örneğin kurumsal intranetle daha kullanılacak ürün belleği, broşürlerin yeniden basılması yerine, sistemdeki ürün fiyat değişimlerini derhal kayda alabilir. Bu şekilde satış personeli de yapılan değişikliklerden anında

haberdar olabilirler (Alavi ve Leidner, 2001; 119). Groupware, yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış enformasyon biçiminde iç örgütsel belleğin yaratılması ve bu belleğin farklı zaman ve mekan arasında paylaşılmasını kolaylaştırır (Alavi ve Leidner, 2001; 119 içinde: Vandebosch ve Ginzberg, 1996). Bilişim teknolojileri, semantik (açık formüle edilebilir) ve episodic (bağlamsal, durumsal) örgütsel belleğin genişletilmesinde ve yükseltilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Belge yönetim teknolojisi, örgütün geçmiş sıklıkla çeşitli uygulamalar arasında dağılmış bilgisinin etkin olarak depolanabilmesi ve erişilebilir olmasına izin vermektedir (Alavi ve Leidner, 2001; 119; Stein ve Zwass, 1995; 87).

Örgütsel bellek bilişim sistemleri önceki çalışmalara (Walsh ve Ungson 1991; Huber, 1991; Stein ve Zwass, 1995) göre aşağıdaki gereklilikleri karşılamalıdır (Ji ve Salvendy, 2001;138):

- **Enformasyon-bilgi edinimi:** açık ve örtük bilginin araştırılmasında destek
- **Enformasyon-bilginin yorumlanması ve paylaşımı:** işbirliği, enformasyona erişim düzeyinin desteklenmesi (enformasyon örgütü, arama motorları, dinamik bağlantı yeteneği), etkileşim zenginliği (dinamik bağlantı yeteneği, senkronize ve senkronize olmayan iletişim, mutimedya destek, etkileşim yönetimi ve geri besleme) ve enformasyon etkileşim maliyeti için.
- **Enformasyon-bilginin dağılımı:** enformasyon çekimi,
- **Örgütsel bellek:** enformasyon, bilgi, meta enformasyon, meta bilgi, operasyonel bellek vb.

Örgütsel bilginin daha ileri düzeylerde örgütsel performans ve öğrenme ile sonuçlanabilmesi için açık, iletilebilir ve bütünleşmiş olması gerekmektedir. Doğru şekilde kullanıldığı takdirde, -içeriği açık, kolaylıkla elde edilebilen ve paylaşılabilen yapısı nedeniyle- bilişim teknolojileri destekli örgütsel bellek, bu ihtiyacı karşılama yönünde önemli avantajlar sağlamaktadır. Ancak bilişim teknolojisi sistemlerinin örgütsel belleğin sadece bir bölümüne uygulanabilir olduğu gerçeğinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Stein ve Zwass, 1995; 90; Akgün vd., 2005; 5).

Bilişim teknolojileri destekli örgütsel bellek kavramı, örgütsel belleğin etkinlikle ilişkili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bununla ilgili olarak Quinn ve Rohrbaugh (1983) 'ın modeli bağlantıyı açıklamaktadır. Buna göre bilişim teknolojileri destekli örgütsel bellek sisteminin örgütsel etkinlik düzeyini yükseltebilmesi için bütünleştirme, uyarılama, hedef yönelimli ve kalıpları sürdürme fonksiyonları olmak üzere dört fonksiyonu gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bütünleştirici alt sistem, bilişim teknolojilerinin ortak enformasyona her an ve her yerden erişim sağlama yeteneği örgütsel bütünleşme ve koordinasyon açısından büyük önem taşımaktadır. Bu fonksiyonla örgüt içi bilginin üretken faaliyetleri başarıyla yerine getirebilmek amacıyla enformasyonun örgüt boyunca yayılması ile gerçekleşmektedir. Uyarlayıcı sistem, çevreye dair bilgiyi fark etmek, elde etmek, örgütlemek ve uygun örgütsel aktörlere dağıtmak amacıyla sınır tarama faaliyetlerini içermektedir. Burada mevcut zamana dair bilginin yanı sıra, rakiplerin, satıcıların, müşterilerin ve tedarikçilerin tarihleri de depolanıp saklanmaktadır. Hedeflere ulaşma alt sistemi, örgüt üyelerine örgüt hedeflerini örgütsel geçmiş bağlamında belirleme ve ifade etme, hedef ifadelerini depolama, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler oluşturma, hedefe ulaşmada alınan yolu değerlendirme, değerlendirmelere dayanarak alternatifler geliştirmeye ve önemli ayrıntıları not ederek depolamaya yardımcı olmaktadır. Kalıpları sürdüren alt sistem, bu fonksiyon insan kaynaklarının üzerinde durmaktadır. Kalıp kavramıyla ifade edilen örgütteki üyelerin yaklaşım, değer, norm, kişisel rutin ve kişisel bilgileridir. Etkin örgütler, firma birliği ve moraline katkıda bulunan değer, yaklaşım ve normların devamlılığını sağlamaktadır. Bu alt sistem, insan kaynaklarını, bireylerin çalışma geçmişlerini –proje tanımları, yetenek, beceri ve isteklerini vurgulayarak- saklamakta, bunun yanı sıra eğitim programlarını da desteklemektedir (Stein ve Zwass, 1995; 99-101 içinde: Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Akgün vd., 2005; 10-11).

3.3.1.5. Bilginin Uygulanması ve Bilişim Teknolojileri

İşletmeler için bilgi temelli kuram açısından rekabetçi avantaj kazanmanın en önemli kaynağı bilginin kendisinden çok bilginin uygulanabilirliğidir. Teknoloji, bilgiyi örgütsel rutinlere yerleştirerek bilginin uygulanmasını destekleyebilir. Teknolojiyle

güçlendirilen bilgi uygulamaları ilgili bilginin gerçek faydası azaldıktan sonra da sürekli kullanılabilirliğini artırır. Bilişim teknolojileriyle birleştirilen en iyi uygulamalar kurumsallaşırken, rutin, düzlemsel (lineer), tahmin edilebilir durumlar ya da kademeli değişim durumlarında etkin olarak kullanılabilir. Buna karşılık değişim radikal ya da süresiz olduğu zamanlar da ise bilgi tabanlarında arşivlenen uygulamaların temel varsayımlarının sürekli yenilenmesi gerekmektedir (Alavi ve Leidner, 2001; 122 içinde: Malhotra, 1999). Mevcut bilgilerin kullanılmasında karşılaşılan zorluklara karşılık bilişim teknolojileri bilginin uygulanması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bilişim teknolojileri, örgütsel direktiflerin, ele geçirilmesi, güncellenmesi ve erişilebilirliğini kolaylaştırarak bilginin bütünleşmesini ve uygulanmasını geliştirebilir. Örneğin birçok örgüt, kendi direktiflerinin (el kitapları, politikalar, standartlar) sürdürülebilirliğini ve erişim kolaylığını kurumsal intranet aracılığıyla sağlamaktadır. Bu şekilde yapılan değişikliklerin hızlı bir biçimde uygulanması da kolaylaştırılır. Aynı zamanda örgütsel birimler, diğer birimlerin benzer deneyimlerine daha kolay erişerek öğrenme eğrisi hızlandırılır. Bilişim teknolojileriyle, örgütsel rutinlerin kodlanması ve otomasyonu ile bilginin bütünleşme ve uygulanma hızı artırılır (Alavi ve Leidner, 2001; 122).

İş akış otomasyon sistemleri, bilişim teknolojilerinin iletişim ve koordinasyon ihtiyacını azaltmasının ve işle ilgili belgeler, enformasyon, kurallar ve faaliyetlerin zamanlı ve otomatik olarak yönlendirilmesiyle örgütsel rutinlerin daha etkin kullanımını kolaylaştırmasının örneğidir. Kural tabanlı örgütsel sistemler, iyi derecede özelleşmiş örgütsel prosedürlerin elde edilmesi ve güçlendirilmesinde diğer bir araçtır (Alavi ve Leidner, 2001; 122).

3.3.1.6. Tek ve Çift Etaplı Öğrenme ve Bilişim Teknolojileri

Örgütsel öğrenme sürecinde çok büyük öneme sahip olan tek ve çift etaplı öğrenme konularında da bilişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı etkisi görülmektedir. Morgan'a göre birçok örgüt, çevreyi tarama, hedefler koyma ve bu hedeflerle ilgili olarak sistemin genel performansını izleme becerisi kazanmış ve tek etaplı öğrenme de beceri kazanmışlardır. Bu tür bir temel beceri ise örgütü rotada tutmayı sağlayan

bilişim sistemleri sayesinde kurumsallaşmaktadır. Örneğin, bütçeler ve diğer yönetim kontrol mekanizmaları, genelde örgütsel faaliyetlerin belirlenmiş sınırlar içerisinde kalmasını sağlamak için harcamaların, satışın, karın ve diğer performans göstergelerinin izlenmesiyle tek etaplı öğrenmeyi gerçekleştirmektedirler. Bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler de bu tip bir tek etaplı denetimin uygulanmasında gelişme sağlamasına oldukça yardımcı olmuştur. buna karşılık çift etaplı öğrenme temel paradigma ve işleyiş normlarını gözden geçiren ve sorgulama sistemlerini kurumsallaştırmada başarılı olmayı gerektirdiğinden daha zor olarak gerçekleştirilmektedir. Bilişim teknolojilerinin yanında örgütsel bağlamın etkisinin de açık bir biçimde dikkate alınması gerekmektedir (Morgan, 1998; 104).

Aşağıdaki tabloda bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel öğrenme sürecinin farklı aşamalarında kullanılan bilişim teknolojilerini ve sağladıkları desteği göstermektedir. Örneğin bilgi transferinde, elektronik duyuru tahtaları, tartışma forumları ve bilgi dizinleri kullanılarak, daha yoğun içsel ağ, mevcut kanallarla daha fazla iletişim, bilgi kaynaklarına daha hızlı erişim mümkün olmaktadır. Groupware ve iletişim teknolojileri ve intranet ise bu konuda platform teknolojileri olarak görülebilir.

Tablo 30: Bilgi Yönetim Süreçleri ve Bilişim Teknolojilerinin Potansiyel Rolü

Bilgi yönetim süreçleri	Bilgi yaratma	Bilgi depolama/ geri getirme	Bilgi transferi	Bilginin kullanımı
Destekleyen bilişim teknolojileri	<ul style="list-style-type: none">•Veri madeni•Öğrenme araçları	<ul style="list-style-type: none">•Elektronik duyuru tahtaları•Veri tabanları•Bilgi ambarları	<ul style="list-style-type: none">•Elektronik duyuru tahtaları•Tartışma forumları•Bilgi dizinleri	<ul style="list-style-type: none">•Uzman sistemler•İş akış sistemleri
BT kolaylaştırıcılığı	<ul style="list-style-type: none">•Yeni bilgi kaynaklarının birleştirilmesi•Tam zamanında öğrenme	<ul style="list-style-type: none">•Bireysel ve örgütsel belleğin desteklenmesi•Gruplar arası bilgi erişimi	<ul style="list-style-type: none">•Daha yoğun içsel ağ•Mevcut kanallarla daha fazla iletişim•Bilgi kaynaklarına daha hızlı erişim	<ul style="list-style-type: none">•Birçok yerde bilginin uygulanması•İş akış otomasyonu•Aracılığıyla yeni bilginin daha hızlı uygulanması
Platform teknolojileri	Groupware ve iletişim teknolojileri			
	İntranet			

(Kaynak: Alavi ve Leidner, 2001; 125)

3.3.2. Çeşitli Bilişim Teknolojileri ve Öğrenme Süreçlerine Etkisi

Vaka temelli sorgulama sistemi (CBR- case-based reasoning system), uzman sistemler, grup karar destek sistemleri, bilişsel haritalama ve yapay sinir ağları gibi bilişim teknolojilerindeki yeni gelişmeler, örgütsel öğrenme süreçlerini birçok yönden desteklemekte ve öğrenen örgütün kurulmasına yardım etmektedir. Tüm bu araçlar işletme için çevresel tarayıcılar olarak hizmet verirler. BT araçları birbirinden bağımsız olarak farklı örgütsel öğrenme süreçlerini desteklemektedirler. Örneğin vaka temelli sorgulama sistemi, örgütler arası ve örgüt içi öğrenmeyi desteklerken; grup karar destek sistemleri, katılımcı politika yoluyla öğrenmeyi desteklemektedir (Venugopal ve Baets, 1995; 24–32).

Bilgisayar aracılı iletişim sistemleri, geniş alan ağları, işletmenin dışsal enformasyonu depolaması, işlemesi ve tekrar erişimini kolaylaştırır ve serbest biçimde tüm üyelerin birbirleriyle iletişim kurabileceği elektronik bir öğrenme çevresi oluşturur. Sesli posta, e-posta ve video konferans gibi teknolojiler iletişimi etkin ve verimli bir hale getirebilir. Elektronik beyin fırtınası, grup konsensüs ve tartışma yazılımları ve genel toplantı destek sistemleri gibi yeni teknolojiler grup karar destek sistemleriyle bütünleştirilerek grup öğrenmesini destekleyebilir (Venugopal ve Baets, 1995; 32). Veri madenleri, geçmiş performansları analiz edilmesiyle bilginin tanımlanmasına izin verir (Ives vd., 2001; 119).

3.3.2.1. Vakalar Aracılığıyla Öğrenme ve Vaka Temelli Sorgulama Sistemi

Vaka temelli sorgulama sisteminde işletmeler daha önceden karşılaştıkları sorun ya da durumlardan ve ilgili çözümlerden yarar sağlarlar. Bir sorunla karşılaşıldığında sistem, özellikleri eldeki durumla eşleşebilecek geçmiş durumları bulabilmek için durum tabanını (yani, önceki durumların derlemesini) araştırmaktadır. Kullanıcı, bazı özellikler temelinde çözmeye çalıştığı yeni bir sorun tanımlar. Bu özelliklerin önem dereceleri birinden ötekine değişebilir. Her özellik için daha önceki deneyimlerin ya da kullanıcının alan bilgisinin doğrultusunda bir önem derecesi belirler. Bu özellik kümesine dayanarak, bir arama motoru durum tabanındaki tüm durumları araştırır. Durumla en yakın eşleşmeyi sağlayan durumlara erişilecektir. Bu durumlar, daha yakın eşleşmeler bulabilmek amacıyla aramayı daha da inceltmekte kullanılabilir (Tiwana, 2003; 262-263).

İnsanlar, belirsiz durumlarda, karmaşık ve dinamik çevrelerde, benzetmeler ve vakaları kullanmayı kolaylık olarak bulurlar. Örgütsel bağlamda, yöneticiler, sıklıkla diğer işletmelerin belirli problemlere olan yaklaşımlarını bilmeyi isterler. Özellikle stratejik karar vermede yöneticiler, özel bir problemin çözümünde endüstrideki diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanmak için benzer vakalar ararlar. Buradaki çözüm “bende stratejisi” değil bir tür analogi ya da benzetmedir. Yöneticiler nadiren benzer vaka bulurlar buna karşılık, en fazla benzeyen vakaları, en uygun ve ilgili strateji ve çözüm eşleşmesi için tanımlayıp örgütün mevcut durumuna uygularlar. Bu

süreç örgütler arası öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Vaka verilerini kullanmak ve manipüle etme yeteneği öğrenen örgütler için çok önemlidir. Vaka temelli sorgulama sistemi ve bu alandaki gelişmelerden yapay zekâ, vaka aracılığıyla öğrenme süreçlerini desteklenmesinde önemli bir araçtır. CBRS’de vakalar, çalışanlara istedikleri anda tekrar erişim ve karar vermelerinde yardımcı olacak biçimde indekslenmektedir. Vakalar/enformasyon, örgüt üyeleri tarafından, bağlantılı oldukları, alıcılar, müşteriler, tedarikçiler diğer işletmeler vb. den toplanabilmektedir. Vaka temelli sorgulama sisteminde, problem durumu bir girdi olarak verilir. Verilen bu girdiye göre sistem kapsamında olan vakalarla eşleştirmeye giderek uygun açıklama getirmeye çalışır. Eğer verilen durumla eşleşme olmazsa benzer vakalar seçer. Eğer hiçbir şekilde benzerlik kurulamazsa en azından bu bir başlangıç noktasını teşkil etmektedir (Venugopal ve Baets, 1995; 25–26).

CBRS, işletme içi ve işletmeler arası öğrenmeyi birçok yönden desteklemektedir. Örneğin işletme yeni bir ürünü piyasaya süreceği zaman, daha önce başarılı olmuş işletmelerin tahmin ve durumsal analizlerini kullanır. Bu durumda CBRS’deki vaka, endüstri tipi, işletme, işletmenin stratejileri, rakiplerle ilgili enformasyon, ekonomik faktörler, işletme/endüstri başarı faktörlerine ilişkin kayıtlar olabilir. Bunun gibi, aynı örgüt içinde de, kullanıcıların, pazarlama, üretim ve test etme bölümlerinin geri besleme ve önerileri vaka olarak depolanabilir. Bu da gelecek için önemli bir kaynağı oluşturarak işletme içi öğrenmeyi kolaylaştırır (Venugopal ve Baets, 1995; 26).

Uzman sistemler, bir meslek grubunun temel bilgileri, deneyim ve uzmanlıkları, bir bilgisayar paketi halinde kodlanmasıdır (Tutar, 2003; 241). Uzman sistemler, farklı çevresel durumlar ve bireysel uzmanlıkların elde edilmesini sağlayan bir tür örgütsel bellektir. Uzman sistemler, bellek birimlerinde sakladıkları verileri işleyerek, uzmanlık gerektiren sorunlara çözüm üretebilen bir bilgisayar yazılımıdır. Uzman sistemlerde yazılım haline getirilmiş uzman görüşleri belirli bir soruna uygulanarak doğru karar vermeye yardımcı olmaktadır. Verilerin yorumlanması ve gerektiği zaman öneri ve açıklamaların getirilmesini sağlayabilir (Venugopal ve Baets, 1995; 26; Tutar, 2003; 241).

Karar destek sistemleri ve uzman sistemler, karar üzerinde yoğunlaşmış veri tabanı kullanmaları nedeniyle benzerdirler. Ayrılan noktaları ise, uzman sistem, bir insanın uzmanlığını elde etmeye ve bir sisteme bağlamaya çalışırken, karar destek sistemlerinin modeller ve istatistiki teknikler kullanmasıdır. Ayrıca uzman sistemlerden karara nasıl varılacağına açıklanması istenebilir, kullanıcı açıklamayı kabul ya da reddedebilir veya daha fazla açıklama isteyebilir (Tutar, 2003; 242).

Bu tür sistemleri Digital, Shell, Canon, Boeing gibi dünyanın önde gelen pek çok işletmesi kullanmaktadır (Venugopal ve Baets, 1995; 26).

3.3.2.2. Katılımcı Strateji Aracılığıyla Öğrenme ve Grup Karar Destek Sistemleri

Katılımcı strateji biçimi, örgütteki çeşitli ilgi grupları arasındaki anlayış ve algılamadaki daima olan farklılıklardan dolayı bir öğrenme sürecidir. Bazı grup üyeleri diğerlerinden daha fazla bilgili, yetenekli ve deneyimlidir. Katılımcılıkla birlikte grup üyeleri arasındaki etkileşimle grup öğrenmesi oluşmaktadır. Bilgi verici ve alıcılar arasında gerçekleşen paylaşımın da örgütteki yeni bilgi artar. Bazı durumlarda grup üyeleri arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan iletişim engelleri nedeniyle katılımcılık/ grup planlama başarısızlığa uğrayabilir. Bu noktada grup karar destek sistemleri devreye girerek önemli bir destek sağlamaktadır. Grup karar destek sistemleri, gruptaki kişilerce yazılım ve donanım ağının etkileşimli ve eş zamanlı olarak kullanımıyla planlama sürecinin çeşitli yönlerden tamamlanmasını kolaylaştırmaktadır. Oluşturulan ağda beyin fırtınaları yapılarak yeni fikirler oluşturulabilir (Venugopal ve Baets, 1995; 27).

Karar destek sistemlerinin temel hedefi, insanları bir araya getirip, grup üyeleri arasında etkin ve verimli interaktif enformasyon paylaşımını kolaylaştırmaktır. Grup karar destek sistemleri, fikir oluşturma ve değerlendirme, hedef ve amaç belirleme, strateji alternatiflerini belirleme, paydaş analizleri, varsayımları tanımlama ve oy verme gibi çeşitli planlama görevleri için kullanılmaktadır (Venugopal ve Baets, 1995; 27).

3.3.2.3. Bireysel Bilginin Paylaşımı Aracılığıyla Öğrenme ve Bilişsel Harita Sistemi

Örgütte bulunan bireyler işletme çevresi ve kendi örgütlerinde olanlar hakkında kendi bilgi ve zihinsel modellerine sahiptirler. Her üyenin sahip olduğu bilgi ve uzmanlık ise kendi kalite ve alanıyla sınırlıdır. Bilgi temelli örgüt olmak isteyen örgütler için bu noktada bilgilerin paylaşılması ve birleştirilmesi son derece önemlidir. Çünkü öğrenme, dinamik olarak kullanılan ve güncellenen bilgiler paylaşıldığı ve birleştirildiği zaman oluşmaktadır. Bu noktada bilginin havuzlanmasına yardımcı olan sistem bilişsel haritalama sistemidir. Bilişsel harita, farklı bireylerin düşünce, bilgi ve zihinsel modellerinin bir havuzda toplanması ve sunulmasıyla kullanılabilir bir araçtır. Bilişsel haritalar, nitelikler ya da kavramlar arasında varlığı algılanan ilişkileri ortaya koymaktadır (Venugopal ve Baets, 1995; 29).

Mantıksal düşünceyi düzenlemek için kullanılan kavram haritacılığına çok benzeyen beyin haritaları Tony Buzan tarafından yaygınlaştırılan görsel bir düşünme tekniğidir. Beyin haritaları bireysel ya da toplu düşünceyi organize ederek, görsel biçime dönüştürme temeline dayanır. Eğer kendisini destekleyecek bir yazılıma sahip olursa beyin haritacılığı eşi olmayan bir bilgi yaratma ve örgütlenme aracıdır. Bu araçların bazıları, eş zamanlı işbirliği olanağı sağlayan yardımcı yazılımlarla donatılmışlardır. Ayrıca bunlar sayesinde internet üzerinden ortak fikir yürütme olanakları da bulunabilir (Tiwana, 2003; 161).

3.3.2.4. Açıklayıcı Bilgi Aracılığıyla Öğrenme ve Yapay Sinir Ağları

Öğrenme çevresinde eğer örgütler uyum sağlayıcı ve yanıtlayıcı olmak istiyorlarsa, örgütün iç ve dış çevresi hakkında mevcut durumu anlamak ve geleceği tahmin etmek zorundadırlar. Örgütler gelecekteki çevreyi tahmin etmek için dinamik olarak çeşitli faktörler ve işletme süreçleri arasındaki ilişkileri öğrenmek zorundadırlar. İşletme süreçleri ve diğer faktörler arasındaki ilişkilerin dinamik olarak öğrenilmesi

uzun dönemli stratejik planlama ve kıyaslama gibi çeşitli amaçlar için önemlidir. Yapay sinir ağları arasındaki ilişkilerin dinamik olarak öğrenilmesi açısından heyecan verici olasılıklar sunmaktadır (Venugopal ve Baets, 1995; 31).

Yapay sinir ağları, yaşayan insan beynine benzetilen yeni enformasyon işleme paradigmasıdır. Yapay sinir ağları, karmaşık enformasyon kalıplarını tanımlama ve öğrenme ve bunları diğer enformasyonla birleştirme yeteneğine sahiptir. Yapay sinir ağları, tamamlanmamış veya eksik enformasyon girdilerine rağmen enformasyonu tanıyabilir ve hatırlayabilir. Aynı zamanda diğer enformasyonlarla ilgili öğrenilen enformasyonu da genellebilir. Yapay sinir ağları sahip olduğu tüm bu yetenekleriyle işletme faktör ve süreçleri arasındaki ilişkilerin öğrenilmesini desteklemektedir. İşletme süreçleri ve faktörleri arasındaki ilişkilerin bilinmesi işletmenin ürünleri hakkındaki başarıyı tahmin etmesi, genel performansının izlenmesi gibi yararlar sağlamaktadır. Bu durumda örgüt için olası kurumsal başarısızlıklara karşı bir tür erken uyarı sistemi görevi görür (Venugopal ve Baets, 1995; 31; Tutar, 2003; 241).

Weill ve Broadbent (1999)'a göre, bilgi yönetimi ile bir işletmenin kurumsal öğrenmeye, enformasyon yönetimine, insan kaynakları yönetimine ve enformasyon teknolojisi alt yapı kapasitelerine yaklaşımı arasında karşılıklı etkileri vardır. Bilgi yönetimini hayata geçirmenin olmazsa olmazı, işletmenin enformasyon akışını anlamak ve işletme bilgi tabanının kilit yönlerini açığa çıkarıp paylaşılabilir hale getiren örgütsel öğrenme pratiklerini uygulamaktır. 2. bölümde tartışıldığı üzere bu çalışma örgütsel öğrenmeyi temelde bilgi işleme süreci olarak kabul ettiği için bilgi yönetiminin aynı zamanda bilinçli bir örgütsel öğrenme olduğunu kabul etmektedir. Buradan hareketle, Weill ve Broadbent'in karşılıklı bağımlılığı açıklamak için vermiş oldukları örnekleri bilişim teknolojisi örgütsel öğrenme bağlamında incelenmeye çalışılmıştır.

Hoffmann-La Roche 1992'de başlattığı "ilk defada doğru yap" programı ile yeni ilaçlar için onay almada piyasaya sürme süresini kısaltmayı amaçlamıştır. Bu süreçte yapılan iş; programın bilgi tabanını anlamak, süreç haritaları ve veri tabanları

oluşturmak ardından bu bilgi haritaları kullanılarak farklı bilgi türleri arasındaki bağlantıları göstermek ve sarı sayfalarla firmadaki uzmanlıkların katalogunu çıkarmaktı. Yıllarca programın iyi işlediği gözlemlenmiş ve klinik raporların daha kısa sürede hazırlanması gibi sonuçları olmuştur. Bu süreçte, bilgi hazinesi işletmenin kurumsal alt yapısında tutulup, bir iletişim ağı ile paylaşılan grup yazılım uygulamaları üzerine kurulu enformasyon teknolojisi altyapı kapasiteleri ile desteklenmiştir (Weill ve Broadbent, 1999; 224).

Bir uluslar arası sigorta şirketi olan, ReInsureCo, örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ilişkisine verilebilecek bir diğer örnektir. ReInsureCo, karını birçok ülke, işletme ve ortam düzeyinde yürütülen oturmuş risk ve finansman yönetiminden elde etmektedir. Çok çeşitli uzmanlık alanlarından gelme olan müşteri ekipleri aracılığıyla müşterilerle temas sağlanmaktadır. Bu bağlamda, müşteri yöneticilerinin, finansal analiz ve istatistik uzmanlarının elinde her müşteri, sigorta sektörü, ekonomi ve finansal göstergeler, sağlık ve çevre göstergeleri hakkında çok kesin ve ayrıntılı enformasyonun bulunması gerekmektedir (Weill ve Broadbent, 1999; 224–226).

ReInsureCo'nun müşterilere (sigorta işletmeleri, devletler) ilişkin bilgi tabanı, bunun yanı sıra ekonomi, politika ve çevre koşullarını etkileyen faktörler iş alanının büyük bölümünde kodlanıp endekslenmiştir. Bölgesel ofislerde yerel enformasyon kaynağı yöneticileri bulunmaktadır ve bunların yaptıkları işler gittikçe merkezdeki veri tabanı ile bütünleşik olmaktadır. Weill ve Broadbent'in bu örnekten yola çıkarak dikkat çekmek istedikleri nokta, bilgi tabanının geliştirilmesinde ve başarısında vazgeçilmez olan unsurun işletmenin enformasyon akışlarını yönetme ve öğrenen örgüt pratiklerini harekete geçirme yeteneğidir. Bilgi yönetiminin temeli de bu noktadır. Başarılı uygulamalar, işletmenin insan kaynakları ve enformasyon yönetimine uygun olan bir dizi bilişim teknolojisi alt yapı kapasitesini de gerektirmektedir. ReInsureCo'nun alt yapı kapasitesi arasında şunlar sayılmıştır: tüm dünyada ReInsureCo çalışanları arasında mesaj ve enformasyon akışını sağlayacak gelişmiş bir iletişim ağı; coğrafi olarak dağınık bölgelerde bulunan ve belirli müşterilerle projeler için iş birliğine giden yöneticilerin ve analiz uzmanlarının çalışmalarını düzenlemeye yönelik grup yazılım uygulamaları, belirli veri türlerine

ve seçilmiş uygulama sistemlerine ilişkin mimari yapı ve standartlar konusunda dünya çapında anlaşmalar.

Bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeye olumlu katkı sağlamasında uygun bağlamın önemi yine bu örnekte karşımıza çıkmaktadır. ReInsureCo'nun Asya bölgesi insan kaynakları yöneticisi, bu bölgesel grubun bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme pratikleri yönünde bir kültür değişimi sağlamak için çalışanlara ilişkin değerlendirme ve ödül sistemlerini nasıl bütünleştirdiklerini aşağıdaki ifadelerle anlatmaktadır:

“Her çalışanın değerlendirilmesinde temel kriterlerden biri, işletmenin bilgi tabanına yaptığı katkıdır. Bu şekilde birçok çalışmamız açısından yerel ve uluslar arası çalışma arkadaşlarıyla enformasyon paylaşımına farklı bir yaklaşımı pekiştirmektedir.”

Bu yaklaşımı desteklemek için tamamlayıcı becerilere sahip iki uzman grup vardır: enformasyon kaynağı yöneticileri finansal hizmetler gibi, dış enformasyon türlerinde erişim ve kullanımı sağlamaktan, iç enformasyon akışlarını yürütmekten sorumludur. Bilişim teknolojisi uzmanlarının sorumluluğu ise işletmenin teknolojik alt yapısını ve uygulamalarını geliştirmek ve yönetmektir. Alt yapı insanları birbirine bağlar, işletmenin veri tabanlarına erişimi düzenler ve analiz uzmanları için büyük önem taşıyan teknik masaüstü bilgisayar kapasitesini destekler. Bu örnekte görüldüğü gibi programlar yalnızca teknik alt yapı desteklenmekte kalınmamış, aynı zamanda uygun kültürel ortam ve süreçlerle de desteklenmiştir.

Bilgi yönetimi pratikleri kişilerin sahip oldukları örtük bilgilerin açığa çıkmasını ve diğer yöneticiler için erişilebilir hale gelmesini sağlamaktadır (Weill ve Broadbent, 1999; 226).

Örgütsel öğrenme bilişim teknolojileri ilişkisi açısından başarılı bir örnek de Honda'dır. Honda, birçok yerde, otomotiv tasarım ve imalat ekipleri bulunan büyük bir ulus aşırı işletmedir. Faaliyetlerinde küreselleşme hedefine bağlı olmasına

karşılık, özellikle tarz bakımından daha büyük çapta yerleşme gereğini kavramıştır. Her iki hedefe de ulaşmasının temelinde yatan şey, uzmanlığı ve örgütsel öğrenme sürecini paylaşmaya odaklanmadır. Honda'nın uzun vadeli stratejileri otomobil geliştirmede ve üretim teknolojilerinde buluşçuluğa, yeni pazarlara girmeye, küresel faaliyetleri kolaylaştırmaya ve kur dalgalanmaları karşısında iş istikrarını sağlamaya yöneliktir. Ürün liderliğine, AR-GE'ye ve maliyet düşürmeye ağırlık veren iş düsturları, enformasyonun tutarlılığını, erişilebilirliğini ve iletişim ağlarının önemini vurgulayan bir dizi bilişim teknolojisi düsturuna temel oluşturmaktadır (Weill ve Broadbent, 1999; 227–228):

- Honda'da ki enformasyon akışı, bütün bölümlerin trendleri daha çabuk ve kolay saptamasını ve Honda'nın lehine kullanmasını sağlamalıdır.
- Dünyanın farklı yerlerindeki Honda AR-GE çalışanları aralarında iletişim kurup fikirlerini ve vardıkları sonuçları birbirlerine aktarabilmelidir.
- İletişim sistemleri gerek AR-GE çalışanları içinde gerekse AR-GE, üretim, operasyon ve pazarlama çalışanları arasında kişiden kişiye yüksek kaliteli etkileşimleri kolaylaştırmalıdır.
- İletişim sistemleri gelişmiş tasarım anlayışlarının, verilerinin ve belgelerinin kaliteli ve ekonomik bir şekilde aktarılmasını desteklemelidir.

Honda'nın bu seçilmiş bilişim teknolojisi düsturları, Honda'nın bilgi tabanını yönetmeye verilen önem ile geliştirme sürecini hızlandırmaya yönelik uzmanlık arasındaki bağlantıları göstermektedir. Honda'nın uzmanlık paylaşımı, AR-GE bilgilerindeki hızlı alış verişi, teknik iletişim ve insan iletişim kapasiteleri, bir öğrenen örgüte özgü yapıların ve süreçlerin göstergesidir. Tasarımla ilgili konsept ve verilerin paylaşılıp aktarılmasını sağlamak için Honda'nın yapması gereken şeyler; son derece gelişkin ve yüksek bant genişliğine sahip bir iletişim ağı kurmak, bilişim teknolojisi mimarisinin birçok bölümüne ilişkin görüş birliği ve uygulama kararlılığı sağlamak, multimedya kapasitesini çabuk geliştirmektir. Bu girişimler bilgi ve

uzmanlık tabanını yöneterek rekabet üstünlüğünü kazanmaya yönelik çabalardır (Weill ve Broadbent, 1999; 230).

Skandia'nın gelecek merkezi, çağımızın rekabet anlayışını şekillendiren bilgi ve sürekli öğrenmeye dayalı hareket tarzının ve aynı zamanda bilişim teknolojilerinin de bir alt yapı unsuru olarak kullanılmasının bariz örneklerinden biridir. Bilgi çağı olarak kabul ettiğimiz bu çağda tepeden tırnağa bir değişim söz konusu olduğu gibi elbette ki bu değişimden iş dünyası da nasibini almıştır. Bugün artık eski iş görme usulleri ile hedefe ulaşmak söz konusu olamamaktadır. Aşağıdaki örnekle değişen durum sebebiyle girişimlerin yaşayabilmek adına ne tür çabalara katlandıkları gösterilmeye çalışılmıştır.

Skandia Insurance Company Ltd., sigorta şirketi olarak 1855'te İsveç'te kurulmuştur. Bugün Skandia'nın yaklaşık 10.000 çalışanı vardır ve hissedarlarının yaklaşık %80'i İsveç dışından yatırımcılardır. Öykümüz Skandia'da bilgi üretimi ve strateji oluşturma sürecinin temellerinin atıldığı Sigorta ve Finans Hizmetleri (SFH) birimi ile başlıyor. Şirketin brüt değerinin %80'ini temsil eden ve Skandia'nın lokomotif birimi olan SFH 1991 yılında şirketin entelektüel sermaye departmanının ilk kurulduğu yerdir. Bu tarihte bu birime direktör olarak da Leif Edvinsson atanmıştır (Von Krough vd.; 2002; 111-118).

Leif Edvinsson genel anlamda bilginin yönlendirilmesinden ve daha dar anlamda da 'geleceklendirilmesinden' söz etmektedir. Ona göre 'geleceklendirme', yöneticilerin 2020 yılında değil, hemen şimdi bir şeyler yapmalarını gerektiren proaktif bir planlama sürecidir.

Skandia'nın yöneticileri, şirketin gizli kalmış yeteneklerinin görülmesinin geleceklendirmenin ön koşulu olduğuna inanmaktadırlar. Bilgi görünür olduğunda açık hale gelir. Skandia entelektüel sermaye kapasitesinin görünürlüğünü ve şeffaflığını arttırmak amacıyla pek çok araç üretmiştir. Ancak bilginin görünebilir olmasının bir başka yolu da kuruluş içindeki yeni tasarımların denenebileceği özel

bir laboratuvar niteliği taşıyan Skandia Gelecek Merkezidir; Şirket bu Şekilde bilgi üretimini destekleyici bir ortam yaratmış olmaktadır.

Gelecek merkezi 1996 yılının Mayıs ayında Stockholm'ün 20 km. kuzeyindeki Vaxholm'de Villa Askudden'de açılmıştır. İlk iki yıl içinde gerek Şirket içinden, gerekse Şirket dışından toplam 10.000 kişi tarafından ziyaret edilmiştir. Gelecek merkezi çalıŐtaylar düzenlenmesi için uygun bir ortam ve katılımcılara fikirlerini uygulama, görme ve prototiplere dönüştürme olanakları sunmaktadır. BaŐlangıçta yöneticileri Leif Edvinsson, yönetim geliştirme uzmanı Ingrid Tidhuld ('dijital salon yetiŐtiricisi' olarak da tanınır), diğer gelecekçiler ve iletişim uzmanları tarafından yönetilmektedir. Leif Edvinsson ve gelecekçiler, 'geleceğin ekiplerini' toplayıp ve 'zihin germe' ya da 'beyin rahatlatma' adını verdikleri programlar uygulamaktadırlar.

Skandia'da zihin germe egzersizlerinin, bilginin beslenmesi açısından çok önemli olduğuna inanılır. Şirket çalışanlarını, bilinenle sınırlı kalmayıp bilinmeyi araştırma konusunda destekler. Beyin rahatlatma egzersizleri sırasında katılımcılar bir çiçeğin kokusu ya da eski bir çalışma masasına dokunduklarında yaşadıkları duygular gibi açık duygusal deneyimlere odaklanırlar ve bu deneyimlerin ne gibi saklı çağrışımlar yapabileceği üzerinde düşünmeleri istenir. İnsanları harekete geçirmek için bilinç düzeyindeki düşüncelerin yanı sıra fiziksel ve duygusal tepkilerine de seslenmek gerekir, aslında tüm çabalar beynin rahatlamasını sağlamaya yöneliktir. Phonak evinde olduğu gibi burada da, hem açık uçlu düşünmeyi yansıtmaları hem de çalışanlar arasında daha güçlü ilişkilerin oluşmasına yardım etmesi bakımından fiziksel alanın düzenlenmesinin, bilgi üretimi açısından çok önemli olduğu inancı egemendir.

Gelecek merkezinin konukları bir odanın düzenini, sandalyelerin diziliŐini, bilgi teknolojisinin kullanım alanlarını, hatta oda içindeki kokuları deđiŐtirebilirler. Herkesin duyguları farklı olduğundan kendilerine göre denemeler yapmaları gerekmektedir. 'Gelecek ÇalıŐtaylarında' konuklara fırından yeni çıkmış taze ekmekek ya da yüz yıllık eski koltuklar verilerek bir işyerinin ev kadar rahat olması veya

kuralları aşp yenilikler yapmayı desteklemesi için nasıl kokması gerektiğini düşündükleri sorulur. Konuklar bilgi kafesine gidip masalar arasında dolaşarak ya da en sevdikleri müziği dinleyerek de çalışmayı deneyebilirler. Bilgi, düşünölenler videokasetlere çekilerek ya da her tür malzemededen el işçiliği ile üretilerek de görünür hale getirilebilir. Bu tür çalışmalar özel bir sergi alanında sergilenirler.

Skandia gelecek merkezinin şirket içi, ama daha çok şirket dışı konukları arasındaki iletişim sonucunda bu iletişimi desteklemesi ve daha geniş kapsamlı bir sanal topluluğu temsil etmesi amacıyla ‘evrensel entelektüel sermaye ağı’ oluşturulmuştur (UNIC). İletişimin kolaylaştırılması için KenNet adlı, internet tabanlı ve Skandia ile ortakları arasında düşüncelerin hızla toplanıp, rafine edilip paylaşılmasını sağlayan bir bilgi sisteminden yararlanılmıştır. Böylece şirket içindeki ve şirket dışındaki uzmanların düşüncelerine erişilmesi ve bunların aktarılması sağlanmıştır. Bu tür bir bilgi topluluğu oluşturulmasının sonuçlarından bir tanesi de Amerikan Skandia ile Londra’daki entelektüel sermaye hizmetleri tarafından ortaklaşa geliştirilen Entelektüel Sermaye endeksidir. UNIC ‘de Skandia’nın stratejik ortaklarından bir diğeri olan Asea Brown Boveri ile ABB gelecek merkezi kurulmasına yönelik bir işbirliği sağlanmıştır.

Skandia’nın şimdiki CEO’su Lars Eric Petersson’ın dediği gibi ‘Skandia gelecek merkezi Skandia’nın bir yenilik şirketine dönüşmesine yardımcı olmuştur.’

“İnsanları canlandırmak için işyerlerini yönetmek değil geliştirmek gerekir; çünkü yönetim sözcüğü kontrolü çağrıştırmaktadır, oysa gelecekte komuta ve kontrolün yeri yoktur.”

Leif Edvinsson, Başkan yardımcısı, Skandia

IV. BÖLÜM

TÜRK İŞLETMELERİNDE İŞBİRLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tezin ilk üç bölümünde örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam ve aralarındaki ilişkiler hakkında kuramsal temeller açıklanmaya çalışılmıştır. İlk bölümde örgütsel öğrenme ve bilişim teknolojileri ilişkisi bilgi toplumuna geçiş süreci açısından incelenmiş, ikinci bölümde örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlam hakkında yazın taraması yapılarak, kuramsal alt yapısı oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise bilişim teknolojilerinin kuramsal alt yapısı ve örgütsel öğrenme, örgütsel bağlam ilişkileri kuramsal ve uygulamalı çalışmalar kapsamında incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam arasındaki ilişkileri anlatan bir model kurulup, test edilmekte, araştırmaya ilişkin bulgular değerlendirilerek uygulamacılar ve kuramcılar açısından öneriler sunulmaktadır.

Artan karmaşıklık ve belirsizliğin egemen olduğu hızla değişen çevresel şartlarda örgütlerin hız, yenilik, esneklik ve öğrenmeye yoğunlaşmak suretiyle değişime uyum sağlamanın ötesinde proaktif bir tavırla değişimin önüne geçme yeteneklerini arttırmaları gerekmektedir (Dodgson, 1993; 376; Probst ve Büchel, 2003; 5). Bilgi yaratma ve paylaşılması aracılığıyla öğrenme, artan değişim ve belirsizlik karşısında değişime daha çabuk yanıt verebilecek ve uyum sağlayabilecek, sistem ve yapıların geliştirilmesi özellikle bilgi temelli örgütler için çok önemli bir faktör haline gelmektedir (Dodgson, 1993; 376; Bergman vd., 2004; 64). Bilgi temelli bir örgüt yaşayan imajını yenilemek için tepki gösterici, uyum sağlayıcı stratejilerin ötesine giderek yaratıcılığı benimser. Bu yaratıcı öğrenme ise, değişime uyumun ötesine giden, değişimi tahmin eden yenilikçi bir süreçtir (Öge, 2005; 301–302).

4.1. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme, organizma olarak değerlendirilebilecek olan örgütlerin, çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi işleme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise örgütsel öğrenme, örgütün uzun dönemli uyum sağlama kapasitesinin artırılabilmesi için örgütteki enformasyonu bilgiye dönüştürmeyi kolaylaştıran, süreçler, semboller, aktörler ve eylemler sistemidir (Gorelick, 2005; 384 İçinde: Schwandt, 1993; 8). Fiol ve Lyles (1985)'a göre ise, daha iyi bilgi ve anlayış aracılığıyla faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir.

Örgütsel öğrenme süreci, bilgi edinimi, bilginin dağılımı, yorumlanması, örgütsel bellek ve bilginin kullanımı aşamalarından oluşmaktadır. Bilgi edinimi; örgütün sahip olduğu bilgilerin içinde bulunduğu koşullar için yetersiz ve eksik kaldığının farkına varması ve bundan dolayı da bilgi eksikliğini kapatılması için bilgi edinme yoluna gitmesidir (Özer, 2001; 170). Bilginin birkaç elde bulunmasından ziyade tüm örgütçe paylaşılması, fikirlerin etkinliğinin artmasına yol açacaktır. Öğrenmenin yerel bir olaydan daha fazlasını ifade etmesi için bilginin mümkün olan en büyük hızda ve şekilde örgüt çapında yayılması gereklidir. Bunun için çok çeşitli mekanizmalar kullanılabilir. Sözle, yazılı olarak, raporlarla, personel rotasyon programlarıyla, eğitim öğretim programlarıyla, ziyaret ve turlarla, standartlaşma programlarıyla bilgi yayılabilir (Garvin, 1993; 66). Yorumlama, enformasyonun anlamlandırılması sürecidir. Yorumlama, olayların açıklandığı, anlaşılabilir modellerin geliştirildiği, anlamlar çıkartıldığı ve kilit yöneticiler arasındaki kavramsal projelerin toplu hale getirildiği bir süreçtir (Daft ve Weick, 1984; 286). Örgütsel bellek, “ne bildiğini bilmeyi” tanımlama sürecine yardımcı olan bir kalıdır (Skyrme, 2002; 67). Örgütsel bellek, bilginin örgüt üyelerinin akıllarında (beyinlerinde) depolanmasını, elektronik araçlarda tutularak, grup ya da takımların edindikleri ve kaybetmedikleri bilgileri ve bu bilgilerin içsel ve dışsal ilişkilerde, işletme süreç, ürün ve hizmetlerine yerleştirilmesini içerir (King vd., 2006; 2).

4.2. Örgütsel Bağlam, İşbirlikçi Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme

Yazında örgütsel bağlam (organizational context); kurumsal stratejiler, yapı, kültür (Fiol ve Lyles, 1985; Goodman ve Darr, 1998; Orlikowski, 1993), ödüllendirme süreçleri (Goodman ve Darr, 1998), çevre (Fiol ve Lyles, 1985), yönetim tarzı (Kim, 1998) vs. birçok örgütsel değişkeni kapsayan geniş bir olgu olarak ele alınmaktadır. Kapsamın bu derece geniş olması nedeniyle ölçümün zorlaşacağı kabul edilerek araştırma kapsamına yalnızca 'işbirlikçi örgüt kültürü' (Lopez vd., 2004) dahil edilmiştir. Örgütsel bağlam, teknoloji ve öğrenme süreçlerini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Tyre ve Orlikowski, 1994; 94; Goodman ve Darr, 1998; 421; Chou, 2003; 274; Ruiz-Mercader vd., 2006; 21).

Teare'a göre öğrenmeyi destekleyici kültürel özellikler (Özer, 2001; 92 içinde: Teare, 1998; 96):

- Kişiler, öğrenmeden doğal olarak söz ederler ve öğrenme günlük çalışmalarının bir parçasıdır.
- Kişiler, öğrenmeleri ile ilgili bireysel sorumluluk alırlar ve serbestçe başkalarına yardım ederler.
- Bilgi, saklanması gereken bir güç sağlayıcı olarak değil, paylaşılması gereken bir olgu olarak görülür.
- Kişiler açık fikirlidirler, varsayımları serbestçe test ederler ve hatalarından dolayı suçlanmazlar, şeklindedir.

Öğrenen bir örgütte var olan kültürün öğrenme ve bilgiye büyük bir yer ayırması gereklidir. Doğru bir atmosfer oluşturmak, yeni problem çözme ya da yeni yaklaşımları denemeye izin vermek, bireysel inisiyatif ve yeni bilginin test edilmesine izin vermek başka bir anlatımla statükoyu ve yapılmakta olanları

sorgulamak öğrenme düzeyinin artırılması için gerekli olan kültürel yaklaşımlardır. Öğrenen bir örgüt deneyici bir kültür ve zihin yapısına sahip olmalıdır (Goh, 2001; 333). Popper ve Lipshitz, (1998)'e göre de öğrenmeyi destekleyici örgütsel öğrenme kültürü beş unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; hiyerarşik olarak dinamik ve rekabetçi bir çevrede yaşamak için gerekli olan sürekli öğrenme, çift etaplı öğrenmeyi gerekli kılan geçerli enformasyon, geçerli enformasyonun alınabilmesi için kişinin eylemlerinin sorgulanmasına istekli olmasını gerektiren saydamlık, fikirlerin her türlü kimlik ve statüden ayrılarak açıkça ifade edildiği, demokratikleşme, açık iletişim, katılımcılığın olduğu konu yönelimi ve kişinin eylemlerinden ve sonuçlarından ve sonuçlardan öğrenmeden kendini sorumlu tuttuğu hesap verebilirliktir (Popper ve Lipshitz, 1998; 172–174; Popper ve Lipshitz, 2000; 186).

Calvert ve çalışma arkadaşlarına göre, öğrenen bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran bazı noktalar aşağıdaki gibidir. Buna göre öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun örgütsel bağlam ve işbirlikçi kültürün önemi açıkça görülmektedir (Özer, 2001; 79 içinde: Calvert vd., 1994; 41):

- Takım ruhu, açık ve sınırları aşan bir anlayış
- Ne öğrenildiğinin ve nasıl öğrenildiğinin değerlendirilmesi
- Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer alabilmeye yönelik yatırımların yapılması.
- Rakiplerden daha hızlı ve etkin öğrenerek onlara üstünlük sağlanması
- Verilerin, doğru yerde ve zamanda hızlı bir biçimde yararlı bilgilere dönüştürülmesi
- Her deneyimin, gelecekteki öğrenmeye yardımcı olduğu ve öğrenme fırsatlarının çalışanların motivasyonunu arttırdığı inancına sahip olmak.
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin önemszenmesi, başarılı ya da hatalı öğrenmelerin belirlenmesi

4.3. Bilişim Teknolojileri, İşbirlikçi Kültür ve Örgütsel Öğrenme

Örgütlerde bilişim teknolojilerinin daha etkin olarak kullanılmasıyla birlikte sürekli öğrenen ve kendini yenileyen örgüt modeline doğru bir yönelim söz konusu olmaktadır (Sarıhan, 1998; 192). Teknolojideki genel gelişim ve özellikle enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki değişim işletmelerin kendi içinde ve birbirleri arasındaki örgütsel öğrenme ve ağ yapılarının desteklenmesinde yaşamsal bir rol oynamıştır. Bilginin yaratılması, transferi, paylaşılması ve depolanmasında yardımcı olan çeşitli medya ve iletişim kanalları, öğrenen örgütün bütünlük bir parçasıdır. Bilişim teknolojilerinden yeterince yararlanabilmek öğrenme bağlamının diğer elemanlarının da uygunluğunu gerektirir (Pemberton ve Stonehouse, 2000; 190).

Öğrenme bir bilgi ve enformasyon işleme sürecini olduğu kadar, sosyal süreçleri oluşturan beşeri etkileşim ve gelişmelerini kapsamaktadır (Broendsted ve Elkjaer, 2001; 687).

Öğrenen bir örgüt olmak, ya da örgütsel öğrenmeyi sistemli bir biçimde istenilen yönde gerçekleştirmek için örgütlerin kendilerini bilgiyi yaratıp, edinip, transfer ederek planlama ve uygulama faaliyetlerini iyileştiren bilgi temelli örgütlere dönüştürmeleri gereklidir. Akıllı bilişim teknolojisi araçları işletmelerin problem çözme, geçmiş deneyimlerden ve diğerlerinden öğrenme, bilginin örgüt içinde etkin ve hızlı biçimde transferinin gerçekleştirilmesi (Garvin, 1993) gibi öğrenme süreçleri için destek sağlayan yararlı araçlardır (Venugopal ve Baets, 1995; 22). Yazında, bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir araç olduğu konusuna değinen pek çok çalışma bulunmaktadır. Birçok araştırmacı (Venugopal ve Baets, 1995; Johnson ve Anderson, 1997; Robey vd., 2000; Bharadwaj, 2000; Marwick, 2001; Alavi ve Leidner, 2001; Chou, 2003; Tippins ve Sohi, 2003; Jones, 2004; Barrett vd., 2004; Palanisamy, 2005; Ruiz-Mercader vd., 2006; Ji ve Salvendy, 2001; 132 İçinde: Huber, 1990; Ryan, 1998; Wong ve Lee, 1998) bilişim teknolojilerini örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcı aracı olarak görmektedir. Wiig (1997), bilişim teknolojilerinin yerel alan ağları (LANs), intranet kullanımı, internet ve web gibi

uygulamalarının bilgi yönetimi için pasif alt yapı işlevi gördüğünü buna karşılık daha gelişmiş sistemlerin bilgi yönetiminin tüm aşamaları için destek sağlayabileceğini belirtmiştir (Wiig, 1997; 9–10). Tyndale (2002)'e göre de teknoloji bilgi süreçlerinin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir araçtır (Tyndale, 2002; 184).

Bilişim teknolojileri, dijital enformasyonun yaratılması, depolanması, dağıtımı ve sunulması ile ilgili olarak yazılım, donanım ve içerik teknolojilerinin tümünü kapsayan teknolojilerdir. Bu çalışmada da bilişim teknolojileri (BT) kavramıyla dijital enformasyonun kullanılmasıyla ilişkili tüm teknolojiler kastedilmektedir. İletişim teknolojileri de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Dewett ve Jones, 2001; 314; Aron ve Sampler, 2003; 7; Sarıhan, 1998; 9; Tutar, 2003; 217). Bilişim teknolojileri, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmek adına örgütün alt yapısı içinde, ihtiyaç duyduğu kaynaklardan birisi olarak görülebilir. Bilişim teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle iletişimin alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı, her tür verinin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir (Iraz, 2000; 208). Enformasyonun edinimi, bilgi yaratma süreci, bilginin dağılımı, yorumlanması, örgütsel bellek ve bilginin kullanımı aşamalarından oluşan örgütsel öğrenme süreci her aşamada bilişim (enformasyon ve iletişim) teknolojileri ile iç içedir (Huber, 1991; 90; Slater ve Narver, 1995; 63; DiBella vd., 1996; 363; Tippins ve Sohi, 2003; 749). Yazında oluşmuş olan yaygın kanaate göre BT, enformasyonun yaratılması, kodlanma, depolanma, iletilme, analiz edilme, yayılma ve sistematize edilmesinde en temel araçlardan birisidir (Marwick, 2001; 814-827; Alavi ve Leidner, 2001; 115; Dewett ve Jones, 2001; 331; Tippins ve Sohi, 2003; 751; Ruiz-Mercader vd., 2006; 21). Örgütsel öğrenme sürecinin etkin olarak işleyebilmesi açısından bilişim teknolojilerinin etkin kullanımının önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir (Masino, 1999; 363; Robey vd., 2000; 127).

Örgüt kültürü bilişim teknolojilerinin etkin olarak kullanılması için son derece büyük bir öneme sahiptir. Yazın taraması yapıldığında birçok araştırmacı tarafından (Lee ve Bai, 2003; Bollinger ve Smith, 2001; Davenport vd., 1997; Weill ve Broadbent, 1999; Mohamed vd., 2006) bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenme üzerindeki

etkisi incelenirken uygun bir örgüt kültürünün varlığı vurgulanmıştır. Birçok bilgi yönetimi projelerinin başarısız olmasındaki en büyük etkenin uygun olmayan örgüt kültürü olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve bilişim teknolojisi ilişkisine Leonard ve Straus'un insan kaynağına "mesleki zeka" yaklaşımları açısından bakıldığında bu üç kavram arasındaki ilişkiyi yönetmenin işletmenin Başarı açısından ne denli önemli olduğu anlaşılacaktır. Araştırmacılara göre, postendüstriyel çağda, bir işletmenin başarısı, fiziksel varlığından çok zihinsel ve sistem kavrayışı kapasitesine bağlıdır. Bu gelişmeler, insan zekasını yönetmenin ve bu zekayı yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürme kapasitesinin bilgi çağında hızla önemli bir yönetim becerisi durumuna geldiğini göstermektedir. Örgütte mesleki zeka önem sırasına göre şu dört düzeyde işler: Bilişsel bilgi (know what); belli bir disiplinde eğitim sonucunda edinilebilir. Gelişmiş beceriler (know how); kitap bilgisini etkin bir biçimde hayata geçirebilmektir. Sistem kavrayışı (know why); bir disiplinin temelini oluşturan neden-sonuç ilişkileri ağının derinlemesine bilinmesidir. Kendi kendini motive eden yaratıcılık (know why'a ilgi duymak); bilişsel bilginin, gelişmiş becerilerin ve sistem kavrayışının yenilenebilmesini sağlar. Buna örgüt ve onun hedefleri ile özdeşleşmek de dahil edilebilir. İlk üç düzey örgütün sistemlerinde, veri tabanlarında ya da iletişim teknolojilerinde bulunabilir, buna karşılık dördüncüsü genellikle örgüt kültüründe yer alır. İşletmelerin eğitim faaliyetlerinde daha çok ilk iki düzeyin geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu açıklamalardan varılacak sonuç; mesleki zekanın gelişmesi için bilişim teknolojileri yalnız başına yeterli olmayıp öğrenen örgütte üçüncü ve dördüncü düzeyler de geliştirilmesinin gerekliliğidir (Özer, 2001; 100 içinde: Leonard ve Strauss, 1997).

Weill ve Broadbent (1999) neden bazı işletmelerin diğerlerine göre daha fazla iş değeri elde ettiklerini sorusunun yanıtı olarak, 5 ayırıcı gösterge ortaya atıyorlar. Bunlar; üst yönetimin bilişim teknolojisine bağlılığının daha fazla olması, politik çalkantıların daha az olması, sistem kullanıcılarının tatmin düzeyinin daha yüksek olması, işletme ve teknoloji planlamasının daha entegre olması ve bilişim teknolojisi tecrübesinin daha fazla olması olarak sıralamaktadır. Yine onlara göre, bilişim

teknolojileri yapısı gereği bütünleştiricidir ve işletmenin farklı bölümlerini birbirine bağlayarak enformasyon paylaşımını destekler. İşbirliğinden çok, yüksek düzeyde iç çekişme gibi durumlarda ortaya çıkan politik çalkantı, bilişim teknolojilerinden yarar sağlama olasılığını azaltır. Politik çalkantıların az olduğu işletmelerde yöneticilerin görevi güçlü bir topluluk anlayışı sergilemek, yöneticiler arasında çıkar ve amaç ortaklığı ile işbirliği duygusunu öne çıkarmak, bunu dengeli genel ve yerel düzenlemelere dayanan ödül sistemleri ve teşviklerle pekiştirmektir. Ayrıca, kendi iş alanıyla ilgili veri toplamak işletme genelinde gönüllü olarak paylaşmak, hizmetleri geliştirme ve maliyetleri düşürme açısından bölümler arasında işbirliği fırsatlarını aktif bir biçimde kollamak, bölümler arası ekipler, geçici transferler ve personel aktarımı gibi yollarla işbirliğini özendirme görevleri arasındadır (Weill ve Broadbent, 1999; 77–80).

Örgüt, bireysel davranışlar ve örgüt kültüründen oluşan bir mekanizma yoluyla hedeflerini gerçekleştirmektedir. Bu mekanizmada yer alan unsurlar birbirlerini aynı anda etkilemektedirler. Bireysel davranışlar, örgüt kültüründen etkilenmektedir, bireylerin sorunları ifade ediş ve çözüm biçimi, görevleri yerine getiriş ve yapılan iş örgüt kültürü tarafından etkilenmekte ve şekillenmektedir. Aynı şekilde birçok davranışın örgüt kültürü üzerinde etkilidir. Örgütsel öğrenmeyi sağlayabilmek için, çalışanların davranışları ile örgüt kültürünün uyumunun sağlanması gereklidir (Arslantaş, 2005; 12).

Tiwana (2003)'ya göre; başarılı bir bilgi yönetim sistemi için teknoloji tek başına yeterli değildir. İşbirliğini, bilgi paylaşımını, öğrenmeyi ve sürekli gelişmeyi desteklemelidir. Aksi halde bu sistem ölmeye mahkûmdur. Garvin (1993)'e göre de enformasyon değişiminin ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile doğru orantılıdır.

Yahya ve Goh'a göre örgütsel bilgi yönetim sistemi, sosyo-teknik görünüş olarak ele alınmalıdır ve örgütsel bilgi yönetim sistemi, teknolojik ve örgütsel alt yapının, işletme kültürünün, bilgi ve insanın karmaşık bileşimi olarak ele alınmalıdır.

Örgütsel bilgi yönetimi sistemi, gizli ya da açık, bilginin paylaşımını ve değişimini kolaylaştırmak suretiyle örgütsel öğrenmeyi artırma sistemi olarak görülmelidir (Yahya ve Goh, 2002; 458). Bilgi yönetimi, bilginin işe uygulanmasında işletmenin tüm düzeylerinde, örgütsel kültürde ve bağlılıkta temelden değişimi gerektirir. Birçok işletme bu konuyla ilgili olarak, kişilere, öğrenmeyi artırma yöntemlerine ve yerel ve küresel düzeyde iletişimi iyileştirmeye odaklanmaktadır (Gupta vd., 2000; 20).

Nonaka'ya göre (1991), öğrenme ve bilgiyi yönetmede başarılı olan örgütler, sürekli bilgi yaratan, örgüt boyunca bilgi dağıtımını etkin bir biçimde gerçekleştiren ve bilgiyi, yeni teknoloji ve ürünler olarak hızla vücuda getirebilen örgütlerdir. Ayrıca Nonaka, bilgi toplanması için geliştirilen araçlar ve metodolojiler yerine, örgüt içindeki örtük unsurların ve özellikle insan kaynakları yönetimi unsurunun önemini vurgulamaktadır (Nonaka, 1991; 22–25). Bu da özellikle ilk önceleri bilgi sistem ve teknolojileri üzerine odaklanıp öğrenmeyi ihmal eden yaklaşımın tersine bilgi yönetiminin insan ve kültür odaklı bakış açısına geçişini vurgulamaktadır. McElroy (2002) teknolojinin tüm sorunların yanıtı olduğuna inanan yaklaşımın eski kuşak bilgi yönetimi olduğunu bunun yerine daha çok insan, süreç ve sosyal inisiyatiflere odaklanan ikinci “yeni” kuşak bilgi yönetimi düşüncesinin ortaya çıktığını iddia etmektedir. O'na göre bu yeni kuşak bilgi yönetimi, ilk kuşak bilgi yönetimi düşüncesinin aksine birçok yeni kavram, ifade, anlayışı kapsamaktadır. Bu kavramlardan biri de örgütsel öğrenmedir (McElroy, 2002; 4). Alavi ve Leidner (1999) de yaptıkları araştırmanın sonucuna göre benzer bir ayrıma giderek bilgi yönetimi yaklaşımlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar, enformasyon temelli, teknoloji temelli ve kültür temelli yaklaşımlardır. Kültür temelli yaklaşımda bilgi yönetimi; öğrenme, iletişim ve entelektüel varlıkların toplamıyla birleştirilir. Kültür temelli bakış açısına göre bilgi yönetimi ve öğrenme birleştirilerek sunulmuştur. Bu görüş temsililerine göre, bilgi yönetiminin enformasyon ve teknolojik içerikli kısmı bilgi yönetiminin yalnızca %20'sini oluşturmaktadır. Geriye kalan kısım yönetsel ve kültürel içeriğe aittir (Alavi ve Leidner, 1999; 11–12).

Barutçugil (2002)'ye göre de bilgi yönetimi için başarı ya da başarısızlığa yol açan üç temel gücün ağırlığı söz konusudur. Bunlar; teknoloji, süreçler ve kültürdür. Teknoloji bilgiye ulaşma ve onu elde etme aşamalarında temel güçtür. Süreçler paylaşma, kullanma ve değerlendirme faaliyetleri için anahtardır. Kültür ise paylaşma, bütünleştirme, kullanma, değerlendirme, ihtiyaç oluşturma ve yaratma aşamalarında son derece önemli bir rol oynar. Bu üç gücün göreceli değerlendirmesi yapıldığında teknolojinin ağırlığının %20, süreçlerin önem ve ağırlığının %30, kültürün ağırlığının ise %50 olduğu kabul görmektedir. Dikkati çeken nokta kültürün diğer iki gücün toplamı kadar bir ağırlık taşıdığıdır. Bilgi yönetimi ile ilgili politikaların uygulanmasında bir kültür unsuru olan güven çok önemli bir rol oynar. Bilgiye değer verme ve adanmışlık, öğrenmeye açıklık, yeni bilgileri uygulamaya hazır olmak için girişkenlik, bilgi paylaşımı ve yeniden kullanma isteğinin örgüt çapında yaygın olduğu kültürel bir platform öğrenme sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşebilmesi için temel koşullardır.

Chase (1997); yaptığı uygulamalı çalışmaya göre bilgi temelli bir örgütün yaratılmasında kültür en büyük engel olarak görülmektedir. Yanıtların %80'i örgüt kültürünün aktif ya da pasif olarak bilgi yönetim stratejileri ve programlarını engellediğini ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular tüm endüstri, sektör ve tüm coğrafi bölgeler için geçerlidir. Katılımcıların %76'sı bilgi yönetim stratejisinde en önemli unsurun insan olduğunu belirtirken, %36'lık bir oran ise teknolojinin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Hizmet ve kamu sektöründe insan ve süreçler üzerinde vurgu var iken, yüksek teknoloji sektörlerinde ise insan ve teknoloji vurgusu vardır.

Barret vd. (2004)'e göre de işbirlikçi kültür örgütsel öğrenme ve bilişim teknolojilerinin etkinliğini arttırmaktadır. Bilişim teknolojileri öğrenmeyi destekleyici çevre ve kurumsal alt yapı olmaksızın etkin olamazlar. Eğer iklim iyiyse öğrenmenin alt yapısını oluşturan teknoloji merkezi rol oynayabilecektir.

Kurt (2007)'a göre; bilgi yönetimi'nde de etkinliğin sağlanmasında bilişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı rolünden faydalanılır. Bilgi yönetimi bilgi kaynaklarını belirlemeyi ve bu kaynaklar aracılığıyla öğrenmeyi amaçladığı için, öğrenmeyi

sağlayacak teknoloji tasarımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin öğrenme kaynakları işletme için ne kadar önemliyse bu kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracak teknoloji ve süreçlerde o değerinde önemlidir. İşlemeler hem öğrenme kaynaklarına hem de bunu sağlayacak bilgi altyapısı unsurlarına sahip olmalı ve bunları etkin yönetebilmelidir (Kurt, 2007 , http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452).

4.4. Türk işletmelerinde İşbirlikçi Örgüt Kültürü, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, önemi, popülasyonu ve metodolojisi, hipotezler ve bu hipotezlerden oluşturulan model anlatılmakta daha sonra bu model test edilip modelin değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Son aşamada ise ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilip öneriler sunulmaktadır.

4.4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işbirlikçi örgüt kültürü, bilişim teknolojileri yeteneği ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri sorgulamaktır. Enformasyon çağının motor gücü olarak paradigma dönüşümüne neden olan bilişim teknolojilerinin (Castells, 2000; 10) bilgi işleme süreci olarak kabul edilebilecek örgütsel öğrenme (Daft ve Weick, 1984; 286; Huber, 1991; 90; Slater ve Narver, 1995; 64-65; DiBella vd., 1996; 363; Crossan vd., 1999; 525; Tippins ve Sohi, 2003; 749; Ulrich vd., 1993; 57 içinde: Dewey, 1933; Argyris ve Schön, 1978; Weick, 1979; Slocum ve Dilloway, 1990; Nevis, 1991) üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Örgütsel bağlam, teknoloji ve öğrenme süreçlerini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Tyre ve Orlikowski, 1994; 94; Goodhue ve Thompson, 1995; 214–219; Goodman ve Darr, 1998; 421; Chou, 2003; 274). İşbirlikçi örgüt kültürü örgütsel öğrenmeye olumlu katkıda bulunmakla birlikte bu etkide bilgi teknolojilerinin aracılığının da söz konusu olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkinin ölçülebilmesi için daha biçimsel öğrenme süreçlerine sahip olduğu düşünülen ilk 500 işletme içindeki uygulamaları inceleyerek bir sonuca varmak ve daha önce yazında yapılmış olan çalışmalarla elde edilen bulguları karşılaştırmak benzerlik ve farklılıklara ilişkin değerlendirmelerde

bulunmak amaçlanmaktadır. İşletmenin amaçları arasında işletmenin faaliyette bulunduğu sektörle, işletmenin yaşıyla ilgili değişkenlerin modelin unsurlarıyla arasındaki ilişkileri belirlemek de bulunmaktadır.

Araştırmanın oluşturulan modeli test etmekten başka işletmelerin kullandıkları örgütsel öğrenme ve bilgi yönetim araçlarının tesbitine ve bu araçlarla ilgili ne tür yararlar beklendiğinin tanımlanması amaçlanmaktadır. Yine maliyeti çok büyük olan bilişim teknolojisi yatırımlarından ne ölçüde yararlandığı, öğrenme ve bilgiye ilişkin faaliyetleri gerçekleştirmede bunlardan hangisinin daha fazla tercih edildiğine ilişkin sorularda yer almaktadır.

Bu konudaki araştırmaların sayısının dünyada ve ülkemizde son derece az olması nedeniyle gelecekteki kuramsal ve uygulamalı çalışmalar açısından fikir belirtmektedir. Bu çalışma, bilgi yönetimi, enformasyon kaynakları yönetimi, örgütsel bağlam araştırmaları, örgüt geliştirme ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlara da ışık tutmaktadır.

4.4.2.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma için sayısal sonuçlar elde etmeye fırsat verildiği, dikkatle hazırlanmış ölçekle ve iyi seçilmiş örnekleme daha az kişiye sorularak, daha geniş bir kitle hakkında yorum yapmak, kısa zamanda daha çok bilgi edinmek gibi özellikleri sunan “survey”, yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın Tekniği: Survey yönteminde genellikle kullanılmakta olan yazılı soru sorma tekniği “anket” tercih edilmiştir. Bu teknik sonuçların sayısal olarak değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Araştırmanın Soru Formu: Araştırmanın soru formu 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk 48 soru, 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış sorulardır. Örgütsel öğrenme süreci, işbirlikçi örgüt kültürü ve bilişim teknolojilerinin oluşturduğu değişkenlere yönelik ölçümleri yapmak üzere oluşturulan soru formu, Tippins ve Sohi’nin (2003) BT

bilgisi, BT operasyonları ve BT araçlarından (objects) olmak üzere toplam 3 boyutta ve 15 maddeli olarak incelenen BT (bilişim teknolojileri) yeteneği ölçeği ve Lopez ve çalışma arkadaşlarının (2004), dışsal bilginin edinimi, içsel bilginin edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel bellek olmak üzere toplam 25 maddelik, 5 boyutta örgütsel öğrenme ölçeği ve 8 maddeli işbirlikçi kültür ölçeklerinden oluşmaktadır. Kişilerden yanıtlarını 1–5 arasındaki yargılarla değerlendirmeleri istenmektedir. 1, en olumsuz durumu ifade ederken 5 en olumlu durumu ifade etmektedir.

49–53 arası sorular Adam ve Creedy'nin (1999) çalışmasından alınmıştır. Bu kısımdaki sorular bilgi edinme amaçlı olup, birden fazla seçeneğin işaretlenebileceği soruya göre değişebilen seçeneklerde çok seçenekli sorulardır. 54. soru, 49 ve 54 arasındaki sorularla aynı niteliği taşımaktadır.

55–58 arası sorular ise kuruluşu tanımlamaya yönelik demografik sorulardan oluşmaktadır. Kuruluşun adı, yılı, içinde bulunduğu sektör ve yanıtlayıcının kurumdaki görev ve pozisyonu sorulmuştur.

Araştırmanın Popülasyonu ve Örneklem

Araştırmanın hedef kitlesi “İSO ilk 500” olarak bilinen Türkiye’deki kamu ve özel sektörün en büyük ilk 500 işletmesidir. İSO ilk 500’ün seçilmesinin nedeni, bu işletmelerde örgütsel öğrenme çabalarının kurumsallaşma daha fazla olduğundan dolayı daha biçimsel olarak gerçekleştirdikleri varsayımıdır. Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) girişimlerde bilişim teknolojisi kullanımı araştırmasına göre işletme büyüklüğüne paralel olarak bilişim teknolojilerinin kullanımında bir artış görülmektedir. Buna göre çalışan sayısı 250’den fazla olan işletmelerde bilgisayar kullanım oranı % 99,81’dir. Bu açıdan bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeye etkisini ölçmek için İSO ilk 500 uygun bir örneklem oluşturmaktadır. Ayrıca sorulara yanıt almada, daha profesyonel ve birikimleri daha fazla oldukları kabul edilebilen üst düzey yöneticilerin bu işletmelerde yer alması da tercih nedenidir. Örgütsel öğrenme ve bilgiye ilişkin faaliyetlerin yönetimi daha fazla üst yönetimin

bağlılığını gerektiren konulardır ve karar verici düzeyindeki kişilerin yanıtları araştırmanın geçerliliği açısından önem arz etmektedir. Benzer çalışmaların da (Chase, 1997; Gold vd, 2001; Chou, 2003) buna benzer bir hedef kitleye yöneltilmesi de hedef kitlenin seçimi açısından dikkate alınmıştır.

Hazırlanan soru formu İSO ilk 500 işletmenin 15'i, adının açıklanmasını istemediği için 485 işletmeye posta yoluyla gönderilmiştir. Herhangi bir örneklem seçme yoluna gidilmemiştir. Anketlerin genel müdür, üst düzey yönetici ya da bölüm yöneticilerinden birisi tarafından doldurulması istenmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Anketlerin geri dönüşüm oranının kısmen düşük oranda kalmasının nedeni anketin oldukça uzun ve zaman alıcı olmasının yanı sıra doğrudan genel müdüre yöneltilmesi ve gönderilmesinin Ağustos-Eylül gibi yaz dönemine rastlaması gösterilebilir.

Ayrıca örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramları henüz akademik dünyada bile tam netleşmemişken iş dünyasında tam olarak anlaşılmasının beklenmesi güçtür. Bu açıdan her ne kadar üst düzey yöneticilere yöneltilmiş olsa da konunun kuramsal nitelik taşıması yanıt vermeyi tercih etmemeyi doğurmuş olabilir.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi işbirlikçi örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve bilişim teknolojileri yeteneğinden oluşmaktadır. Araştırmada ele alınan değişkenler; bilişim teknolojileri (BT) yeteneği, örgütsel öğrenme süreci ve örgütsel bağlamdır.

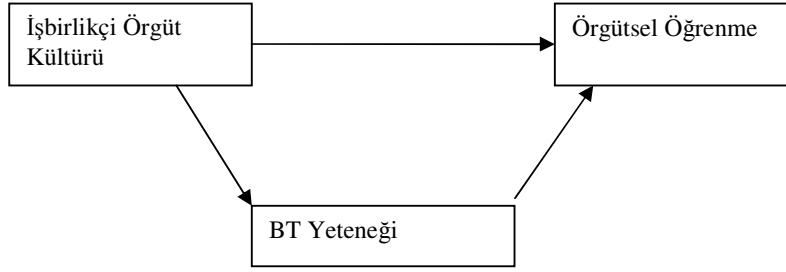
BT yeteneği, Tippins ve Sohi'nin (2003) incelediği biçimde kendi içinde üç kısımda incelenmiş olup, bunlar BT bilgisi, BT operasyonları ve BT elemanlarından (araçları) oluşmaktadır. BT bilgisi; işletmenin bilgisayar temelli sistemlerle ilgili araçlar (elemanlar) hakkında sahip olduğu somut teknik bilgidir. Buradaki teknik bilgi, deneyimler, bağlamsal faktörler, yorumlama ve yansıtma ile birleştirilen

enformasyonla elde edilmiş bilgidir ve daha çok örtük nitelik taşımaktadır (Tippins ve Sohi, 2003; 748).

BT operasyonları; işletmenin enformasyonu yönetmek için BT'yi nasıl kullandığıdır. Bunlar; her türlü özel amaçlar ve görevleri tamamlamada gerekli olan, süreçleri, teknikleri, faaliyetleri kapsayan teknik operasyonlardır (Tippins ve Sohi, 2003; 748). BT elemanları (araçları) ise enformasyonun edinimi, işlenmesi, depolanması, yayılması ve kullanımında yardımcı unsurlar olarak tanımlanabilir (Tippins ve Sohi, 2003; 749 İçinde: Martin, 1988; 24). Tippins ve Sohi'nin (2003) çalışmasına paralel olarak bu çalışmada da BT elemanları bilgisayar temelli yazılım, donanım ve destek personelinin kapsamaktadır.

Örgütsel öğrenme süreci enformasyon edinimi, bilgi yaratma süreci, bilginin dağılımı, yorumlanması, örgütsel bellek ve bilginin kullanımı aşamalarından oluşan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Ancak araştırma kapsamında kullanılan ölçekte, örgütsel öğrenme temel olarak dört kısımda ölçülmeye çalışılacaktır. Bunlar; Lopez ve çalışma arkadaşlarının (2004) incelediği biçimde içsel ve dışsal olarak bilginin edinimi, bilginin dağılımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel bellek aşamalarıdır.

İşbirlikçi örgüt kültürü; uzun dönemli bakış ve değişimi kabul etme, iletişim ve diyalogun teşvik edilmesi, bireylere güven ve saygı, takım çalışması, güçlendirme, belirsizliğe tolerans, risk alma ve farklılığa saygı ve teşvik edilmesi gibi unsurlarla tanımlanmaktadır (Lopez vd.; 2004; 99).



Şekil 34: BT Yeteneğinin Kısmi Aracılığında İşbirlikçi Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme Etkileşimi

Orlikowski (1993) kurumsal stratejiler, yapı ve kültür gibi değişkenlerden oluşan örgütsel bağlamın, BT'nin kabulünü ve kullanımını etkilediğini öne sürmüştür (Orlikowski, 1993; 318). Alavi ve Leidner'in çalışmasında incelenen bilgi yönetimi yaklaşımlarından kültür temelli yaklaşıma göre de BT ancak %20'lik bir paya sahiptir. Yöneticiler bilgi yönetimini, öğrenme, entelektüel sermaye, iletişim, kültürel ve yönetsel yönlerle birleştirirler (Alavi ve Leidner, 1999; 12). Davenport ve çalışma arkadaşları da bilgi projelerinin başarılı olabilmesinde örgütsel bağlamın önemini vurgulamışlardır (Davenport vd., 1997; 11-12). Yine 1998'de Delphi Danışmanlık Grubu'nun 650 BT profesyoneline uyguladığı araştırmaya göre, kurum kültürü (işbirlikçi olmayan veya öğrenmeyi desteklemeyen bir kültür engelleyicidir) %58 oranında bilgiyi yönetme çabalarının en büyük engelleyicisi olarak görülmüştür (Ives vd., 2002; 108). Akın'a göre de bilgisayar ağlarının uygulamaya geçirilmesi sürecinde başarı; yönetimin karakter ve tarzına, yöneticilerin kişilik ve faaliyetlerine bağlıdır (Akın, 1998; 243).

H1: Örgütsel Bağlam (işbirlikçi örgüt kültürü) bilişim teknolojileri yeteneği (bilgi teknolojilerinin benimsenmesi ve kullanımında etkinlik) üzerinde etkilidir.

Örgütsel bağlam ve örgütsel öğrenme süreci arasında olumlu bir ilişkinin varlığı birçok yazar ve araştırmacı tarafından kaleme alınmıştır (Fiol ve Lyles, 1985; 804; Easterby-Smith vd.; 2000; 791; Goodman ve Darr, 1998; 421; Chou, 2003; 274;

Popper ve Lipshitz, 1998; 172–174; Popper ve Lipshitz, 2000; 186; Pemberton ve Stonehouse, 2000; 188; Gupta vd., 2000; 19; Lopez vd., 2004; 96). Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi örgütsel öğrenmenin kolaylaşmasında uygun örgütsel bağlamın önemi büyüktür. Bilgi yönetim sistemlerinin birçoğunun başarısızlığı çoğu kez beşeri ve örgütsel faktörlerin dikkate alınmaması nedeniyle olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Ruiz-Mercader vd., 2006; 26). Goodman ve Darr'a göre, işbirlikçi ve kolaylaştırıcı kültür öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Goodman ve Darr, 1998; 421). Yine Lopez ve çalışma arkadaşlarının yaptıkları çalışmaya göre, işbirlikçi kültür örgütsel öğrenmenin gelişimini teşvik etmektedir. Aynı zamanda öğrenme aracılığıyla da örgüt kültürü rekabetçi performansın artışına etki etmektedir (Lopez vd., 2004; 93). Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

H2: Örgütsel Bağlam (işbirlikçi örgüt kültürü) örgütsel öğrenme üzerinde etkilidir.

Robey ve çalışma arkadaşlarının (2000) yaptıkları çalışma arkadaşlarının BT – örgütsel öğrenme ilişkisi üzerine yaptıkları yazın taramasına göre iki temel akım ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, örgütlerdeki BT'nin uygulama ve kullanımı süreci için örgütsel öğrenme kavramına başvurulması, ikincisi ise örgütsel öğrenmeyi destekleyici BT uygulamalarının tasarlanmasıyla ilgilidir. İkinci akımla ilgili yapılan çalışmalar içinde hem BT'nin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkisini inceleyen çalışmalar hem de engelleyici bir etkide bulunduğunu ortaya koyan çalışmaların varlığına işaret etmişlerdir (Robey vd., 2000; 125-155). İkinci akımla ilgili olarak Masino'nun (1999) yaptığı yazın taramasına göre, birtakım araştırmacılar, bu önemli konu üzerinde odaklanmışlardır. Örneğin, CAD (Bilgisayar destekli tasarım) sistemi ve tasarım işlemi hakkındaki tartışmalarda, bazı yazarlar CAD'lerin kullanımının, çalışanların yeteneklerinin azalmasına ve örgütsel öğrenme ve işletmenin yenilikçiliğinin kaybına neden olacağına dikkat çekmişlerdir. Diğer yazarlar ise, BT'nin insanların yeteneklerinin ve örgütsel öğrenmenin artmasına yardımcı olduğunu ve rutin faaliyetleri bünyesinde eriterek kişilerin yaratıcılık ve entelektüel yanlarını geliştirmek için zaman ve kaynak yarattığını savunmuşlardır (Masino, 1999; 363). Yazında oluşmuş olan yaygın kanaate göre BT, enformasyonun yaratılması, kodlanma, depolanma, iletilme, analiz edilme, yayılma ve sistematize

edilmesinde en temel araçlardan birisidir (Marwick, 2001; 814-827; Alavi ve Leidner, 2001; 115; Dewett ve Jones, 2001; 331; Tippins ve Sohi, 2003; 751; Ruiz-Mercader vd., 2006; 21). Tüm bu faaliyetlerin önceki bölümlerde aktarılmaya çalışılan örgütsel öğrenme sürecinin faaliyetleri olduğu göz önünde bulundurulursa BT'nin örgütsel öğrenme için kullanılabilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılabilir. Nitekim bu görüşten yola çıkılarak örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı gerekli BT alt yapısına “örgütsel öğrenme bilişim sistemleri” (Chou, 2003) ya da daha dar kapsamda “Örgütsel bellek bilişim sistemleri” (Robey vd., 2000; Anand vd., 1998) denilmiştir. BT, çalışanların enformasyona erişimini esnek ve kolay hale getirip, problem çözmelerini kolaylaştırma süreçlerini kolaylaştırmada önemli roller oynayarak öğrenmeyi arttırmaktadır (Dewett ve Jones, 2001; 332 içinde: Huber, 1990; 47; Liao, 2003; 158).

H3: Bilişim teknolojileri yeteneği örgütsel öğrenme üzerinde etkilidir.

BT, örgüt kültürünü inançlar, değerler, normların paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Etkinlik ve yeniliği destekleyici kültürel değerlerin motivasyonel etkisini artıran bilgi teknolojilerinin (Dewett ve Jones, 2001; 332) işbirlikçi örgüt kültürünün örgütsel öğrenmeyi güçlendirmesinde de aracılık etmesi beklenebilir. Bağlamsal değişkenler örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan BT'nin etkisini artırıcı ya da azaltıcı olarak gözlemlenebilirler Chou (2003) yaptığı çalışmaya göre, BT'nin örgütsel öğrenme üzerinde uygun kültürel ortamla desteklendiği takdirde olumlu etkide bulunacağını bulgulamıştır. Buna benzer bir uygulamalı çalışma Ruiz-Mercader ve çalışma arkadaşları tarafından da gerçekleştirilmiştir. . Bu açıklamalara bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilebilir;

H4: Örgütsel bağlam (işbirlikçi örgüt kültürünün) ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi teknolojileri yeteneği (kısmen) aracılık eder.

4.6. Araştırma Bulguları ve Bulguların Yorumlanması

Anketlerden 88'i (% 18,14) geri dönmüştür. Bu oran benzer araştırmalarla karşılaştırıldığında kabul edilebilir bir geri dönüş oranı olarak görülebilir. Bu kısımda öncelikle yanıt veren işletmelerin ve yöneticilerin özellikleri incelendikten sonra güvenilirlik analizleri verilmektedir. Bundan sonra ise araştırmaya ilişkin istatistiksel sonuçlar verilmektedir.

4.6.1 Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan örgütsel öğrenme süreci, işbirlikçi kültür ve bilişim teknolojisi yeteneği değişkenlerine ait 48 maddeyle ilgili olarak SPSS 12 programı yardımıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi sonucunda Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Alpha değeri 0.50'nin altında kaldığında güvenilirlik düşüktür. Alpha değeri 0.70'in üzerindeyse güvenilirlik yüksek olacaktır (Özer, 2001; 224 içinde: Arbak ve İltter, 1995; 178).

Ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili yapılan analizler sonucunda; örgütsel öğrenme ölçeği, bilgi edinme boyutu (içsel ve dışsal) $\alpha = .66$, bilginin dağılımı boyutu $\alpha = .83$, bilginin yorumlanması boyutu $\alpha = .80$, örgütsel bellek $\alpha = .85$; işbirlikçi kültür ölçeği $\alpha = .90$; bilişim teknolojisi yeteneği ölçeği, bilişim teknolojisi bilgisi $\alpha = .88$, bilişim teknolojisi operasyonları $\alpha = .88$, bilgi teknolojisi elemanları $\alpha = .85$ olarak bulunmuştur.

Buna göre, örgütsel öğrenme sürecinin bilgi edinme boyutu dışında tüm boyutların güvenilirliğinin çok yüksek olduğu görülebilir. Bilgi edinme boyutunda güvenilirlik düzeyi kabul edilebilir bir boyuttur.

4.6.2. Araştırmayı Yanıtlayan İşletmeler ve Yöneticilerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İşletmelerin Özellikleri:

Yanıt veren işletmelerin kuruluş yılları incelendiğinde; en yaşlı işletmenin 1894 yılı kuruluşlu, 113 yaşında olduğu, en genç işletmenin ise 2004 yılı kuruluşlu, 3 yaşında olduğu görülmektedir. Bu soruya yanıt veren toplam 80 işletmenin 50'si 30 yaşın üstündedir. İşletmelerin yalnızca % 10'undan daha az bir oranı 10 yaşın altındadır. Bu işletmelerin çoğunluğu ise holding tarzı geçmişi olan büyük işletmelerin yeni girişimleridir.

Geriye dönen anketlerden 88'in 85'i içinde buldukları sektörleri ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin 15'i gıda ve tütün sektöründe, 11'i tekstil ve hazır giyim, yine 11 tanesi maden sektöründe, 10'u inşaat sektöründe, 8'i otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir. Sektörlere göre dağılım aşağıdaki tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 31: Yanıt Veren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖR	FREKANS
Gıda ve tütün	15
Enerji	5
Tekstil ve Hazır Giyim	11
İlaç	2
Otomotiv	8
Mobilya ve Orman Ürünleri	4
Kimya, Petrol ve Plastik	6
Maden	11
Metal	2
Kağıt	5
İnşaat	10
Tarımsal Sanayi	2
Makine	3
Telekomünikasyon	1
TOPLAM	85

Yöneticilerin Özellikleri:

Yanıt veren yöneticilerden 16'sı genel müdür; 1'i yönetim kurulu başkanı, 1'i CEO, 17'si insan kaynakları müdürü, 7'si bilgi işlem müdürüdür. Geriye dönen anketlerden 88'in 84'ü bu soruyu yanıtlamıştır. Geriye kalan 42 üst düzey yönetici, muhasebe, pazarlama, lojistik, stratejik planlama, genel koordinatör vb. çeşitli yönetim pozisyonlarına dağılmıştır.

4.6.3. Araştırmaya İlişkin Ölçek Dışı Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın soru formunda yer alan 49–54 numaralı sorularda araştırmanın amacına uygun olarak örgütsel öğrenme, bilişim teknolojisi, işbirlikçi kültür kavramları ve bunlar arasındaki ilişkilere yönelik olarak kavramsal tanımlama ve karşılaştırmalı yorumlamalara olanak vermesi açısından bu kavramlardan ne anlaşıldığının bulunması amaçlanmıştır.

İşletmelerde bilgi paylaşımı nasıl kolaylaştırılır sorusuna yanıt olarak Tablo 32'de görüldüğü gibi, işletmeler en fazla “diyalog için yüz yüze toplantılar” seçeneğini ifade etmişlerdir. Yüz yüze toplantıların örtük bilginin açığa çıkması adına önemi düşünüldüğünde işletmelerin aslında doğru noktaya işaret ettikleri görülebilir. Daha sonra “Workshoplar, forumlar, seminerler ve konferanslar”, ve “eğitim ihtiyaç analizleri” seçeneklerinin tercih edildiği görülmektedir. Buradan çıkarılabilecek bir diğer sonuç işletmelerin bilgi paylaşımında biçimsel olmayan yöntemleri biçimsel yöntemlere göre daha fazla tercih ettikleridir.

Tablo 32: İşletmelerde Bilgi Paylaşım Biçimleri

İşletmelerde bilgi paylaşım biçimleri	Frekans
Workshoplar, forumlar, seminerler ve konferanslar	61
Eğitim ihtiyaç analizleri	44
Tartışma forumları	34
Diyalog için yüz yüze toplantılar	64
Koçluk ve mentorlük	18
Proje gruplarında öğrenilen dersler	23
Öğrenme süreçleri	21
Mültimedya sunuşlar	31
Birbirine yakın aynı tip (convergent) veri tabanları	18
Yaratıcılık teknikleri	15
Farklı tip veri tabanları	12
Diğer	3

Tablo 33'te sonuçları görülen, 50 numaralı soruda öncelikle örtük bilgi tanımlanıp örtük bilginin işletmelerde nasıl ele geçirildiği sorulmuştur. İşletmelerin birçoğunun bu soruya yanıt vermedikleri görülmektedir. Bilinçli olarak örtük bilgiyi elde etme çabalarının yeterli düzeylere erişemediği çıkarılabilecek sonuçtur.

Tablo 33'e göre işletmeler en fazla değerlendirmelerden ve görüşmelerden yararlanmaktadırlar. Yukarıdaki soruya paralel olarak bilgi paylaşımı için en fazla yüz yüze toplantıların tercih edilmesiyle örtük bilgi için görüşme ve değerlendirmelerin tercih edilmesi birbirleriyle paralellik göstermektedir.

Tablo 33: İşletmelerin Örtük Bilgiyi Elde Etme Biçimleri

Örtük bilgiyi elde etme biçimleri	Frekans
Biçimsel tartışmalar	19
Biçimsel olmayan tartışmalar	17
Değerlendirmeler	32
İşletmeden ayrılan çalışanlar için çıkış görüşmeleri	21
Görüşmeler	31
Diğer	3

51 numaralı soruda işletmelere karşılaştıkları en büyük hataların nedeni sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasının nedeni hataların öğrenme bozuklukları ve öğrenme eksikliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştırmaktır. Aşağıdaki Tablo 34’de durum görülebilir.

Tablo 34: İşletmelerin Karşılaştıkları Büyük Hataların Nedenleri

Büyük hataların nedenleri	Frekans
Hataların tekrarlanması	37
Enformasyonun nasıl yorumlanacağına bilinmemesi	28
Elde olmayan bilgi	30
Yetersiz teknoloji bilgisi	16
Müşteri bilgi eksikliği	13
Rakip bilgi eksikliği	14
Yeniden yapılandırılmış süreçler	13
Yaşamsal bilginin kaybı	7

Tablo 34’den da açıkça görülebileceği gibi işletmelerin çoğunluğu hataların, hataların tekrarlanmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bunun yanında dikkate değer diğer yanıtlar ise elde olmayan bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağına

bilinememesidir. Bu üç seçenekte öğrenme ihtiyacının ne kadar gerekli olduğunu ve temel öğrenme becerilerinin olmadığı takdirde işletmelerin büyük hatalarla karşılaşabileceğini göstermektedir. Diğer seçenekler birbirine yakın oranlarda sıralanmıştır.

52 numaralı soruda işletmelere kaybettikleri fırsatların neden kaynaklandığı sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasının amacı işletmelerin öğrenme süreçlerinin rekabet için avantaj sağladığından haberlerinin olup olmadığını incelemektir. Buna göre işletmelerin çoğunluğu (27) kaybettikleri fırsatların nedeni olarak çalışanlarının performanslarının yetersiz olmasını göstermektedir. Bunun yanında yetersiz örgütsel süreçler, enformasyonu kullanmada yeteneksizlik ve müşteriler hakkında yetersiz bilgi olarak ifade etmişlerdir.

Tablo 35: İşletmenin Kaybettiği Fırsatların Nedenleri

İşletmenin kaybettiği fırsatların nedenleri	Frekans
Örgütün mevcut enformasyondan habersiz olması	13
Müşteriler hakkında yetersiz bilgi	20
Yetersiz çalışan performansları	27
Enformasyonu kullanmada yeteneksizlik	20
Yetersiz örgütsel süreçler	24
Yetersiz teknoloji	7
Rakipler hakkında yetersiz bilgi	16
Diğer	18

Tablo 36'da sonuçları görülen 53 numaralı soruda işletmelere, doğrudan örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi çabalarından nasıl bir yarar bekledikleri sorulmuştur. Buna göre işletmeler örgütsel öğrenme çabalarının en fazla etkinlik ve kalitenin artması yararını sağladığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte diğer bir yüksek oran da karar vermede iyileşme faydasıdır. Yine azalan operasyon maliyetleri, iyileşen

ürün ve hizmetler, iyileşen yönetimsel öğrenme, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konulması, zaman döngüsünün kısalması gibi yararları ifade etmişlerdir.

Tablo 36: Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin Yararları

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin yararları	Frekans
Artan etkinlik ve kalite	70
Karar vermede iyileşme	61
Azalan operasyon maliyetleri	50
İyileşen yönetimsel öğrenme	31
İyileşen ürün ve hizmetler	44
Zaman döngüsünün kısalması	31
Yeni ürün ve hizmetler	31
Esneklik ve cevaplayıcılık	24
Artan satışlar	24
Zamanlamada iyileşme (zaman-pazar uyumu)	30
En iyi uygulamaların örgüt içinde yayılması	20
Diğer	1

Tablo 37’de sonuçları görülen 54 numaralı soruda işletmelere bilgiye dönük faaliyetlerinde en çok hangi bilişim teknolojisi araçlarını kullandıkları sorulmuştur. Buna göre işletmelerin ezici bir çoğunluğu bilgiye yönelik faaliyetlerinde e-mail ve internet, intranet gibi çok da fazla karmaşık olmayan bilişim teknolojilerini tercih etmektedirler.

Tablo 37: Kullanılan Bilişim Teknolojisi

Kullanılan bilişim teknolojisi	Frekans
E-mail	81
İntranet	43
İnternet	74
Kurumsal sarı sayfalar	2
Groupware	4
Müşteri yönetim sistemleri	9
Video konferanslar	15
Veri ambarları	37
Karar destek araçları	16

4.6.4. Modelin Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38: Tanımlayıcı İstatistikler

	N	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
B. Edinimi	86	2,86	5,00	4,0465	,47327
B. Dağılımı	84	2,00	5,00	3,7786	,73404
B. Yorumlanması	87	1,83	4,17	3,1379	,50335
Ö. Bellek	86	2,13	5,00	4,1221	,60299
BT Bilgisi	86	1,25	5,00	4,0669	,74993
BT Operasyon	84	1,50	5,00	3,9464	,69139
BT Eleman	85	2,00	5,00	4,2635	,75164
İşbirlikçi Kültür	86	2,25	5,00	4,0058	,60358
Geçerli N	78				

Regresyon analizlerine geçmeden önce değişkenler arası ilişkileri sorgulamak üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen bir analiz aracıdır. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim gösterir. Buna göre sonucun +1 yönüne doğru yaklaşması ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir (Köse, 2007, http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf).

Analiz sonuçları Tablo 39’da görülmektedir.

Tablo 39: Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve İşbirlikçi Kültür İlişkisi

	Örgütsel Öğrenme	İşbirlikçi Örgüt Kültürü	Bilişim Teknolojileri Yeteneği
Örgütsel Öğrenme	1.000	.726**	.769**
İşbirlikçi Örgüt Kültürü	.726**	1.000	.607**
Bilişim Teknolojileri Yeteneği	.769**	.607**	1.000

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü)

Korelasyon analizi, araştırmaya konu olan üç değişkenin aralarında olumlu yönde, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Modelin değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü belli olduktan sonra bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin ortaya çıkarılabilmesi için regresyon analizinden

yararlanılmaktadır. Modeli oluşturan değişkenler arasında bilişim teknolojilerinin aracı etkisi olduğu düşünülmektedir. Aracı etkiyi belirlemek için Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmasına başvurulmuştur.

Baron ve Kenny (1986) aracı etkiyi tespit edebilmek için dört adım önermektedir, araştırmamanın hipotezleri bu çerçevede test edilmiştir:

1. Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

İşbirlikçi örgüt kültürünün, bilişim teknolojileri yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır (H1).

Tablo 40: 1. Adım

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Bilişim Teknolojileri Yeteneği	
İşbirlikçi Örgüt Kültürü	Beta Katsayısı	P Değeri
	.607	.000
R ² : .369 F: 47,291 p:.000		

Analiz sonuçları işbirlikçi örgüt kültürünün, bilişim teknolojileri yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bilişim teknolojileri yeteneğine ilişkin toplam varyansın yaklaşık %37'si işbirlikçi örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır.

2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

İşbirlikçi örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır (H2).

Tablo 41: 2. Adım

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Örgütsel Öğrenme	
İşbirlikçi Örgüt Kültürü	Beta Katsayısı	P Değeri
	.726	.000
R²: .527 F: 88.100 p:.000		

Analiz sonuçları işbirlikçi örgüt kültürünün, örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın yaklaşık %52'si işbirlikçi örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır.

3. Ara değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

Bilişim teknolojileri yeteneği örgütsel öğrenme üzerinde etkili olmalıdır (H3).

Tablo 42: 3. Adım

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Örgütsel Öğrenme	
Bilişim Teknolojileri Yeteneği	Beta Katsayısı	P Değeri
	.769	.000
R²: .591 F: 109.790 p:.000		

Analiz sonuçları bilişim teknolojileri yeteneğinin, örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın yaklaşık %59'u bilişim teknolojileri yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

4. Ara değişken kontrol edildiğinde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamsızlaşmalı (tam ara değişken) veya en azından zayıflamış (kısmi ara değişken) olmalıdır.

Bilişim teknolojileri yeteneği kontrol edildiğinde, işbirlikçi örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki zayıflamalıdır.

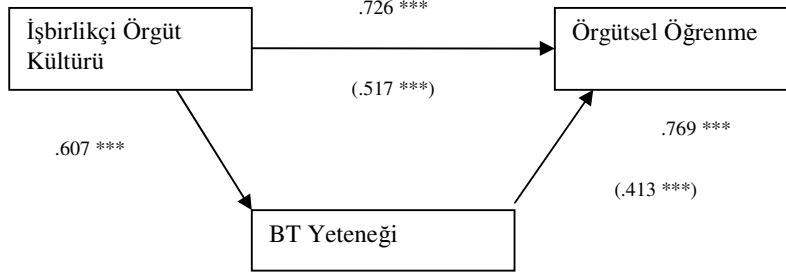
Bu dört adım gerçekleştirildiğinde (H4) hipotezi de test edilmiş olacaktır.

Tablo 43: 4.Adım

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
		Örgütsel Öğrenme	
		Beta Katsayısı	p Değeri
M1	Bilişim Teknolojileri Yeteneği	.769	.000
M2	Bilişim Teknolojileri Yeteneği	.517	.000
	İşbirlikçi Örgüt Kültürü	.413	.000
M1	R ² : .591 F:109.790 p: .000		
M2	R ² : .698 F: 86.465 p: .000		

Dördüncü adımda gerçekleştirilen analiz bilişim teknolojileri yeteneğinin kontrol edilmesi halinde işbirlikçi örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin zayıfladığını göstermektedir.

Paul E. Jose'nin (www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-jose/files/helpcentre) aracı değişken etkisini belirlemek üzere hazırladığı yardımcı programdan yararlanılarak oluşturulan modelde Şekil 1'de yer almaktadır. Bu program kullanılarak elde edilen Sobel testi z değeri 4.123825 olup bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0.000037$).



Şekil 35: BT Yeteneğinin Kısmi Aracılığında İşbirlikçi Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme Etkileşimi

Şekil 35'de de görüldüğü gibi işbirlikçi örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi teknolojileri yeteneğinin kısmi aracılığı söz konusudur. Bilişim teknolojileri yeteneği aracı olarak analize dâhil edildiğinde, işbirlikçi örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme (.517, $p < .001$) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlılığını korumaktadır, ancak zayıflamıştır. İşbirlikçi örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin %40'i (.209) bilişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleşirken, ilişkinin %60'ı (.517) doğrudandır.

4.6.5. İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri yeteneği, işbirlikçi kültür arasındaki öngörülen ilişkiler yapılan korelasyon analizi sonucunda doğrulanmıştır.

Analiz sonuçları işbirlikçi örgüt kültürünün, bilişim teknolojileri yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütte var olan işbirlikçi kültür arttıkça

bilişim teknolojileri yeteneğinin artması beklenebilir. Buna göre H1 hipotezi doğrulanmaktadır.

Analiz sonuçları işbirlikçi örgüt kültürünün, örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde örgütteki işbirlikçi kültürün artması örgütsel öğrenmeyi olumlu biçimde etkileyerek arttıracaktır. Buna göre H2 hipotezi doğrulanmaktadır.

Analiz sonuçları bilişim teknolojileri yeteneğinin, örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak bilişim teknolojisi yeteneği arttıkça örgütsel öğrenmenin artacağı sonucu çıkarılabilir. Buna göre H3 hipotezi de doğrulanmaktadır.

Son aşamada yapılan analiz bilişim teknolojileri yeteneğinin kontrol edilmesi halinde işbirlikçi örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin zayıfladığını göstermektedir. Buna göre bilişim teknolojileri yeteneği aracı olarak analize dâhil edildiğinde, işbirlikçi örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlılığını korumaktadır, ancak zayıflamıştır. İşbirlikçi örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin %40'ı bilişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleşirken, ilişkinin %60'ı doğrudandır. Bu sonuçta H4: “*Örgütsel bağlam (işbirlikçi örgüt kültürünün) ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide bilgi teknolojileri yeteneği (kısmen) aracılık eder*”, hipotezini doğrulamaktadır.

Elde edilen sonuçlar yazında daha önce gerçekleştirilen çalışmalarla (Lopez vd., 2004; Chou, 2003; Tippins ve Sohi, 2003) paralel sonuçlar göstermektedir. Buna göre Gold ve çalışma arkadaşlarının (2001) bilgi alt yapısı için teknoloji, yapı, kültür birleşimi önerisinin teknoloji ve kültür kısmının örgütsel öğrenmeyi desteklediği bulgulanmıştır. Örgütsel öğrenmenin istenen yönde gerçekleşebilmesi için uygun örgütsel bağlamda, bilişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı etkisinden yararlanılmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve enformasyon devrimi nedeniyle yaşanan değişimler geleneksel örgüt biçimlerinin yetersiz kalmasına ve örgüt ve yönetiminde yepyeni anlayışların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Paradigmat dönüşüm olarak nitelendirilebilecek değerler ve anlayışlarda temelden dönüşüm olaylara bakış açısını değiştirmiş, eskinin mekanik, tek boyutlu, değişmez gerçekliği yerinde paradokslara dayalı, çok boyutlu kuantum düşünme biçimine geçilmiştir. Artık çevre kontrol edilebilecek kadar küçük ve az değişkenli değildir. İşletmeler için kaotik bir ortam söz konusudur. Bu ortamda varlığını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için 21. yy'ın en büyük silahı bilgiden faydalanılması gerekmektedir. Bilgiden faydalanmanın en önemli yolu ise sistematik örgütsel öğrenme çalışmalarıdır.

Medeniyet tarihi açısından bakıldığında yaşadığımız son dönem birçok gelecek bilimci ve düşünür tarafından bilgi çağı olarak nitelendirilmektedir. İnsanlık ilkellik ve göçebelikten sonra ilk devrimini tarım toplumuna geçerek gerçekleştirmiştir. Bu dönemin en önemli unsurları el emeği ve topraktır. Sonraki aşama sürükleyici gücü buhar olan sanayi toplumuna geçmiştir. Bu dönemde diğer dönemlere nazaran daha fazla üretim gerçekleştirilebildiği, yönetim tekniklerinin uygulandığı daha karmaşık bir dönemdir. Bilişim teknolojilerinin motor gücü oluşturduğu son dönem ve devrim ise enformasyon devrimi, bilgi çağıdır. Bu dönemde daha önce hiç olmadığı kadar fazla bilgi ve enformasyon üretilmekte, kullanılmakta ve eskitilmektedir. Her gün yenilenen bilgi ile birlikte yaşamın her alanında sürekli yenilik gündeme gelmektedir.

Bilgi toplumunda işler daha çok hizmet ağırlıklı hale gelirken bu dönemi diğerlerinden ayıran en önemli konu da işçilerin niteliğinde yaşanan değişimdir. Artık kas gücüne dayalı olarak çalışan mavi yakalı işçi tipi en gerekli işçi türü değildir. Bu dönemin işçi tipi beyniyle çalışan bilgi işçileridir. En önemli iş ise üretimden çok hizmettir. Bilgi çağıyla birlikte oluşan yeni ekonomide ekonomik rantın temeli de bilgidir.

Stratejik yönetim yaklaşımları içinde geliştirilmiş olan kaynak temelli kuram bilginin diğer tüm kaynaklardan daha önemli hale gelmesiyle bilgi temelli kurama dönüşmüştür. Kaynak temelli kurama göre nadir, taklidi zor, dayanıklı, ikame edilemeyen kaynak ve yetenek özellikleri en fazla bilgiyle anlam bulmuştur. Bilginin kaynak ve yeteneğe dönüştürülmesinde ise örgütsel öğrenme süreçlerinin önemli bir payı bulunmaktadır.

Örgütlerin kendi kendini yenileyebileceği, değişime uyum sağlayıp hatta değişimin önüne geçebilmesi için en önemli unsur öğrenmedir. Bu fikre ulaşmada ise beyin metaforunun büyük bir etkisi vardır. Buna göre örgüt, zekâ ve kontrol kapasitesinin örgütün her yanına yayılabildiği, yaşayan bir beyne benzetilmiştir. O halde örgütler insanlar gibi düşünebilir, karar verebilir ve öğrenebilirler. Bununla birlikte karşılarına çıkacak yeni durumlara karşı öğrenmiş oldukları bilgileri kullanabilirler.

Bilgi toplumuna geçiş tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de etkisini göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, ar-ge kapasitesi, yenilik ve patent alma oranları gibi birçok değişken bakımından geride kalmamıza karşılık, bu konunun yönetim ve iş çevrelerinde geriden takip etmekle birlikte gittikçe daha fazla dikkate alındığı gözlemlenmektedir. Örgütsel öğrenme çabaları, bu konuda yapılan akademik çalışmalar da gün geçtikçe artış göstermektedir. Bilgi toplumu olmanın gereklerini yerine getirmek adına yapılacak çalışmaların hem merkezi idare hem de iş çevrelerinde arttırılması ve bilgi toplumuna geçiş sürecinin tamamlanması beklenmektedir. Ancak bu şekilde daha fazla değer üreten, küresel rekabette başarılı, refah düzeyi yüksek bir ülke haline gelinecektir. Ülkemizdeki tüm çevrelerin bu hedefe ulaşmada birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

Öğrenme, organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi işleme süreci olarak tanımlanabilir. Öğrenme, sanıldığından daha karmaşık ve bilişsel bir süreçtir. Örgütsel öğrenme ise öğrenme kavramından çok daha karmaşık bir kavramdır. Öğrenme kavramından yola çıkılarak yapılabilecek bir tanımlamaya göre örgütsel öğrenme, organizma olarak

değerlendirilebilecek olan örgütlerin, çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi işleme süreci olarak tanımlanabilir.

Çok farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konu ile ilgilenmeleri kavramın birbirinden farklı biçimlerde tanımlanmasına yol açmıştır. Bu şekilde birçok yönüyle incelenme fırsatı bulunmuş olmasına karşılık kavram birliği oluşmamıştır. Bu açıdan örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler kavramları sık sık birbirlerinin yerine kullanılmakta ve arasında bir kavram kargaşası bulunmaktadır.

Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasındaki ayrıma bakıldığında öğrenen örgütün bir örgüt tipi olduğu ve ulaşılması arzu edilen bir ideali temsil ettiği, örgütsel öğrenmenin ise tüm örgütlerde sistematik olsa da olmasa da var olan öğrenme çabalarının olduğu söylenebilir. Bu açıdan örgütsel öğrenme öğrenen örgütü kapsayan bir kavramdır. Çünkü tüm örgütler istese de istemese de öğrenirler. Örgütsel öğrenmenin sistematik çabalar halinde yürütüldüğü örgütler ise öğrenen örgüt olmaya adaydırlar.

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ayrım ise biraz daha farklıdır. Bilgi yönetimi örgütsel öğrenme çalışmalarından çok sonra ortaya çıkmıştır. Önceleri daha çok bilgiye teknolojik gözlükle bakan araştırmacıların, teknolojinin yalnızca alt yapısal bir araç olduğunu, insan unsurunun en önemli faktör olduğunu ve kültürel ve sosyolojik değişkenlerin bilginin yönetimindeki fark etmesiyle yapılan çalışmaların niteliği değişmiştir. Aynı şekilde örgütsel öğrenme üzerindeki çalışmalarda da örgütsel öğrenmeyi bilgi işleme süreci olarak gören çalışmaların artması sonucu bu iki kavram birbiriyle örtüşmüştür. Buradaki ayrımın açıkça bilişim teknolojilerinin etkisi görülebilir. Bugün artık bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme çok sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Örgütsel öğrenme disiplinler arası bir kavram olduğu için bilgi yönetimini de içine almaktadır. Bilgi yönetimi örgütsel öğrenme anlayışlarından bir tanesidir.

Örgütsel öğrenme; birey, grup, örgüt ve örgütler arasında olmak üzere 4 farklı analiz birimi olarak incelenebilir. Örgütsel öğrenmeyi öğrenmeden daha karmaşık hale getiren de analiz birimlerinin çok daha karmaşık olmasıdır. Bu dört analiz birimi arasında sürekli olarak karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İletişim, saydamlık ve bütünleşme bu ilişkinin sağlıklı olarak yürüyebilmesi için önemli unsurlardır.

Örgütlerdeki öğrenme düzeyleri hakkında yazında bir fikir birliği oluşmuş değildir. Ancak temel olarak düşük ve yüksek düzeyde olmak üzere örgütlerin öğrenme düzeylerinin farklılaştığı söylenebilir. Örgütler düşük düzeyde tek etaplı öğrenme ile hata düzeltici yaklaşımla öğrenebilirler. Öğrenme düzeyi yükseldikçe çift etaplı öğrenmeye yani otomatik olarak işleyen hataların düzeltilmesi yaklaşımının ötesine geçilerek hedeflerde değişimi de içeren bilişsel bir sürece geçilir. En üst düzeyli öğrenme ise üç etaplı öğrenmedir. Bu öğrenmede örgütler temel olarak öğrenme sürecini öğrenirler. Öğrenmeyi öğrenme yüksek düzeyli öğrenmenin başarısı ve devamlılığı için gereklidir.

Örgütsel öğrenme, işletmelerin bilgiyi değere dönüştürebilmeleri için çok önemli bir süreçtir. Örgütsel öğrenme süreci, bilginin yaratılması ve edinimi, yayılması, yorumlanması, kullanımı ve örgütsel bellek aşamalarından oluşan bir süreçtir. Sürecin başarılı olarak işleyebilmesi için öğrenme düzeyleri devreye girmektedir. Çift etaplı bir öğrenme düzeyine erişilmişse süreç çok daha başarılı olacaktır.

Örgütsel öğrenmenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesine birçok kolaylaştırıcı ve engelleyici değişken etki etmektedir. Örgütsel öğrenmeyi engelleyiciler ve öğrenme bozuklukları, rol baskılı öğrenme, öğrenmeye seyirci kalma, batıl öğrenme, belirsizlik altında öğrenme, durumsal öğrenme, parçalanmış öğrenme, fırsatçı öğrenme, zihin karışıklığı, felçlilik ya da yetkinsizlik hali, projeksiyon, tepkicilik, öğrenme miyopluğu olarak sıralanabilir. Öğrenmeye en önemli engelin ise diğer tüm engel ve bozukluklarla bağlantılı sınırlı enformasyon işleme kapasitesinin yol açtığı söylenebilir. Örgütsel öğrenmenin başarıyla gerçekleşmesine katkı sağlayan değişkenlerse uygun örgütsel bağlam başlığı altında toplanabilecek, uygun yapı, strateji, kültür, yönetim tarzı ve çevre sıralanabilir.

Bilgi çağının motor gücü olan bilişim teknolojileri, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için kullandığı bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanan alt yapısal kaynaklarıdır. Bilişim teknolojileri, dijital enformasyonun yaratılması, işlenmesi, depolaması, dağıtımı ve sunumu ile ilgili olarak yazılım, donanım ve içerik teknolojilerinin tümünü kapsamaktadır. Bilişim teknolojilerinin sahip olduğu bu işlevler akla örgütsel öğrenme sürecini getirmektedir. Bilişim teknolojileri örgütsel öğrenme sürecinin tamamında kullanılabilir alt yapısal bir faktördür.

Yazın taraması yapıldığında örgütsel öğrenmenin güçlendirilmesinde bilgi teknolojilerinin ve uygun örgüt kültürünün etkilerinin sıklıkla araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Söz konusu ilişkilerin incelendiği çalışmalar değişkenler arasındaki ilişkileri farklı modeller etrafında incelemişlerdir. Bu çalışma; işbirlikçi örgüt kültürü, bilişim teknolojileri yeteneği ve örgütsel öğrenme arasında olumlu etkileşimlerin varlığını ortaya koyan araştırmaları desteklemektedir. Ayrıca işbirlikçi örgüt kültürü, bilişim teknolojileri yeteneği ve örgütsel öğrenme arasında nedensel bir ilişkinin varlığı da desteklenmektedir. Buna göre bilişim teknolojileri ve işbirlikçi örgüt kültürü örgütsel öğrenmeyi olumlu bir şekilde etkilemektedir. İşbirlikçi örgüt kültürü, örgütsel öğrenmenin etkililiği açısından önemli bir koşuldur. İşbirlikçi kültür, öğrenmeyi doğrudan desteklerken, sağladığı desteğin önemli bir bölümü de bilgi teknolojileri yeteneğine olumlu katkısı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bilişim teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanılması ile örgütsel öğrenme gelişecektir ancak bilgi teknolojilerinin etkiliği de yine işbirlikçi bir örgüt kültürünü gerektirmektedir.

İşbirlikçi örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde doğrudan güçlendirici etkiye sahip olmasıyla birlikte, bu etkide bilgi teknolojilerinin (kısmi de olsa) aracılık ettiğine dikkat çekilmektedir. Öğrenmeyi destekleyen kültürel ortam, bilgi teknolojileri yeteneğine katkıda bulunarak dolaylı yoldan da öğrenmeye katkı sağlamaktadır.

Türk işletmelerinin büyük çoğunluğu örgütsel öğrenme ve bilgi yönetme çabalarından en fazla artan kalite ve etkinlik gibi bir yarar görmektedir. Yine karar vermede iyileşme, azalan operasyon maliyetleri, iyileşen ürün ve hizmetler, iyileşen yönetimsel öğrenme, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konulması, zaman döngüsünün kısılması gibi sonuçlar da görülen diğer yararlardır.

İşletmelerin çoğunluğu hataların, hataların tekrarlanmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bunun yanında dikkate değer diğer yanıtlar ise elde olmayan bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağına bilinmemesidir. Kaybettikleri fırsatların nedeni olarak ise çalışanlarının performanslarının yetersiz olmasını göstermektedirler. Bunun yanında yetersiz örgütsel süreçler, enformasyonu kullanmada yeteneksizlik ve müşteriler hakkında yetersiz bilgi olarak diğer nedenler olarak sıralanmıştır. Buna göre işletmelerin kaybettikleri fırsatların ve yaptıkları hataların çoğunun bilgi işleme süreci olarak değerlendirilen örgütsel öğrenme süreçlerinden yeterince yararlanmadıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

Türk işletmelerin ezici bir çoğunluğu bilgiye yönelik faaliyetlerinde e-mail ve internet, intranet gibi çok da fazla karmaşık olmayan bilişim teknolojilerini tercih etmektedirler. Bu sonuç örgütsel öğrenme için bilişim teknolojilerinin kullanıldığını ancak kısmi olarak çok daha basit teknolojilerin tercih edildiğini göstermektedir. Bu sonuç yapılan yazın taramasıyla ortaya konulan sonuçlarla tutarlıdır. Örgütsel öğrenme için bilişim teknolojilerinden yeterince yararlanmak, pahalı ve karmaşık yatırımlar yapmak demek değildir.

Bu çalışmadan çıkarılabilecek sonuçlardan biri de, uygulayıcılar açısından, bilişim teknolojilerine yapılacak yatırımın örgütsel öğrenmeyi arttırmasıyla rekabetçi avantaj kazanılabileceğidir. Ancak burada unutulmaması gereken nokta maliyeti oldukça yüksek olan teknolojik yatırımlar yapılırken uygun kültürel ortamın oluşmasının ihmal edilmemesinin gerektiğidir. Bilişim teknolojilerine yapılan yatırımların birçoğunun başarısızlıkla sonuçlanmasının temel nedeni uygun örgütsel kültürün oluşmamış olmasıdır. İşbirlikçi örgüt kültürüyle birlikte insan unsuruna verilen önem, örgütteki çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmak konusundaki işbirliği

yapmaları, örgüte bağlılıkları, çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmaları vb. konular öne çıkmaktadır. Bu da bilişim teknolojilerine yapılan yatırımların yalnızca bilgi işlem biriminin tek elinde olmayıp örgütün başarısı için sistem bütünlüğü içinde örgütün bütünü ilgilendiren bir konu haline gelmesi gerektiğinin bir göstergesidir.

Enformasyon toplumu düzeyine henüz tam olarak geçememişken, bilgi toplumuna geçmiş ülkelerle rekabet Türk işletmelerini zorlayacaktır. Ancak bununla başa çıkabilmek için rekabetin bilgi temelinde gerçekleştiği bir çağda Türk İşletmelerinin örgütsel öğrenme ile ilgili yetkinliklere duyarlı olması ve bu anlamda bilgi teknolojilerine yaptıkları yatırımları geliştirmeleri bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak uygun yapı ve süreçler var olmadıkça tek başına teknolojik yatırımların yeterli olmayacağı açıktır. Uzun dönemli bakış açısı, açık iletişim kanalları ve katılımcılık, takım çalışmalarının desteklenmesi, öğrenmeye katkı sağlayanların ödüllendirildiği ödül sistemlerinin geliştirilmesi, farklılıkların öğrenme fırsatı olarak algılanmasının sağlanması ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı liderlik gibi kültürel unsurlar, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımına ve örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlayacaktır. Öğrenmenin ancak öğrenmeye uygun bir örgütsel bağlamda gelişeceğine kuşku yoktur.

Bu çalışma örgütsel bağlamın işbirlikçi örgüt kültürü boyutunu ele alarak bilişim teknolojileri ve örgütsel öğrenme ilişkisini incelemektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda özellikle yapı boyutu ile ilgili olarak yapı, kültür, teknoloji üçlüsünün örgütsel öğrenmeyi nasıl etkilediği incelenebilir. Araştırmalar örgütsel bağlamın çevre, strateji gibi diğer boyutlarına da kaydırılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

ARGYRIS, Chris (1996); **On Organizational Learning**, Massachusetts: Blacwell Publishers.

AKAT, İlder; **BUDAK**, Gönül; **BUDAK**, Gülay (2002); **İşletme Yönetimi**, 4. Bası, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir 2002

AKTAN C. Can; **VURAL** İstiklal (2004); **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri 1**; Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Rekabet Dizisi 1, Aralık, Ankara

ALDEMİR, Ceyhan; **ATAOL**, Alpay; **BUDAK**, Gönül (2004); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir

ARON, Dave; **SAMPLER**, Jeffrey L. (2003); **Understanding IT**, Prentice Hall, Financial Times, Harlow England

AWAD, Elias M.; **GHAZIRI**, Hassan M. (2004); **Knowledge Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000); **Örgütsel Davranış**, 3.kez Yeniden Basım, Feryal Matbaası, Ankara

BARUTÇUGİL, İsmet (2002); **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

BOZKURT, Veysel (1996), **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul

BROOKS, Ian (2003); **Organizational Behavior**, Second Edition, Prentice Hall, Harlow

CURTIS, Graham; **COBHAM**, David (2002); **Business Information Systems**, Prentice Hall, Fourth Edition, Harlow

ÇAM, Salim (2002); **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul

DE BONO, Edward (1996); **Rekabet Üstü**, Remzi Kitabevi, Çev: Oya Özel, İstanbul

DE GEUS, Arie (1998); **Yaşayan Şirket**, Çeviren: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, Ağustos, İstanbul

DERVİŞOĞLU, H. Gökçe (2004); **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Kitapları, Eylül, İstanbul

DRUCKER, Peter F. (2000); **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayıncılık, Çev: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, İstanbul

DRUCKER, Peter F. (1998); **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, İnkılâp Kitabevi, Çev: Bülent Toksöz, İstanbul

DRUCKER, Peter F. (1985); **Management**, Harper&Row Publishers, New York

DRUCKER, Peter F. (1975); **“***”**, **Classic Advice On Aspects Of Organizational Life**, Harvard Business Review On Management, Volume 1, Perennial Library, Harper&Row Publisers, New York

DRUCKER, Peter F. (1962); **The New Society, The Anatomy Of Industrial Order**, Harper&Row Publishers, Harper Torchbooks, New York

EREN, Erol (2001a); Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 5.Bası, Ocak 2001, İstanbul

EREN, Erol (2001b); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 7.Baskı, İstanbul

GAMBLE, Paul R.; BLACKWELL, John (2001); Knowledge Management, A State of the Art Guide, Kogan Page, London

GATES, Bill (1999); Önümüzdeki Yol, Arkadaş Yayınları, Çev: Esra Davutoğlu-Alper Erdal, 2. Baslı, İstanbul

GATES, Bill (1999); Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak, Çev: Ali Cevat Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul

GIDDENS, Anthony (2000); Sosyoloji, Ayraç Yayınevi, Ankara

GILGEOUS, Vic; Operations and The Management of Change, Pitman Publishing, University of Nothingam, London 1997

GOLD, Andrew H; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert H (2001); “Knowledge management: An organizational capabilities perspective”, Journal of Management Information Systems; Summer 2001; 18, 1; pp: 185-214

GÖKÇEN, Hadi (2002); Yönetim Bilgi Sistemleri Analiz ve Tasarım Perspektifi, Epi Yayıncılık, Ankara

HAMMER, Michael; CHAMPY, James (1992); Değişim Mühendisliği, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul 1992

HAŞILOĞLU, Selçuk Burak (1999); Enformasyon Toplumunda Elektronik Ticaret ve Stratejileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul

HODGE, B. J.; ANTHONY, William P.; GALE, Lawrence M. (2003); Organization Theory, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey

JONES, Gareth R. (2004); Organizational Theory, Design, and Change, Fourt Edition, Pearson Prentice Hall, Harlow

KAYNAK, Tuğray (1995); Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

KIRÇOVA, İbrahim (2001); İşletmeler Arası Elektronik Ticaret, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2001-32, Baskı: Mega Ajans

KOÇEL, Tamer (2003); İşletme Yöneticiliği, 9.Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro (2002); Bilginin Üretimi, Dışbank yayınları, İstanbul

LUTHANS, Fred (2002) ; Organizational Behavior, Ninth Edition, McGraw Hill

MAYOR, Federico; FORTI, Augusto (1999); Bilim ve İktidar, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Ankara

McELROY, Mark (2002); The New Knowledge Management, Butterworth-Heinemann, Boston 2002

McRAE, Hamish (1997); 2020 Yılında Dünya, Doruk Yayınları, Ankara

MORGAN, Gareth (1998), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev: Gündüz Bulut, BZD yayıncılık, İstanbul

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia (1990); The New Directions For The 1990's Megatrends 2000, William Morrow And Company, Inc, New York

O'BRIEN, James A. (1997); **Introduction to Information Systems**, Eighth Edition, Irwin, Chicago

O'BRIEN, James A (2004); **Management Information Systems**, Sixth Edition, McGraw-Hill

ODABAŐI, Yavuz (1999); **Tüketim Kültürü**, Sistem Yayıncılık, İstanbul

ÖĞÜT, Adem (2003); **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara 2003

ÖZMEN, Şule (2003); **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul

PEARSON, Gordon (1992); **The Competitive Organization**, Mc Graw-Hill Book Company, London

PETERS, Thomas J.; **WATERMAN** Jr. Robert H. (1995); **Yönetme ve Yükselme Sanatı "Mükemmeli Arayış"**, 2. Basım, Çeviren: Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul

PROBST, Gilbert J.B.; **BÜCHEL**, Bettina S.T. (1997); **Organizational Learning**, Prentice Hall, London

ROLLINSON, Derek; **BROADFIELD**, Aysen (2002); **Organizational Behavior and Analysis**, Second Edition, Prentice Hall, Harlow

STACEY, D. Ralph (2003); **Strategic Management And Organizational Dynamics, The Challenge Of Complexity**, Prentice Hall, Fourth Edition, Harlow

SEYMEN, Oya Aytemiz; **BOLAT**, Tamer (2002); **Örgütsel Öğrenme**, Ezgi Kitabevi, Bursa

SARIHAN, Halime İnceler; **Rekabette Başarının Yolu, Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul 1998

SENGE, Peter M (2002a); **Beşinci Disiplin**, YKY yayınları, İstanbul

SUNGURLU, Melek; “Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı”, **Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi -2(İçinde)** Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1998

ŞAYLAN, Gencay (1995); **Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi, Ankara

ŞİMŞEK, Şerif (2002); **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 7. Baskı, Günay Ofset, Konya

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 9.Bası Beta Yayınları, İstanbul 2003

TIWANA, Amrit (2003); **Bilginin Üretimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul

TOFFLER, Alvin, (1998); **Üçünü Dalga**, Çev. Ali Seden, Altın Kitaplar, İstanbul

TOFFLER, Alvin (1996); **Şok: Gelecek korkusu**, Çeviren: Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul

TOFFLER, Alvin (1992); **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, Çev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul

TUTAR, Hasan (2003); **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara

TÜRK, Murat (2003); **Küreselleşme Sürecinde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul

TÜZ, Melek (2004); **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, İstanbul

WEILL, Peter; **BROADBENT**, Marianne (1999); **Enformasyon Altyapısı**, Harvard Business School Press, Çev: Ayfer Gündal Ünal, Boyner Holding Yayınları, Ekim İstanbul

YAHYAGİL, Mehmet (2001); **Kobi'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2001-26, İstanbul

YAZICI, Selim (2001); **Öğrenen Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul

MAKALELER:

ADA, Nesrin (2007); “Örgütsel İletişim Ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review**, 7(2) 2007: 551-559

AKGÜN, Ali Ekber; **KESKİN**, Halit; **GÜNSEL**, Ayşe (2005); “Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki ilişkiler” **Yönetim Ve Ekonomi**, Yıl:2005 Cilt:12 Say: 2 Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Manisa

AKIN, Bahadır (1998); “Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri”, ”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 8/1, s:239-253

AKTAŞ, Ziya (2002); “Doç. Dr. Erkan Tekman’ın Bildirisinin Yorumu”, **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Derleyenler: İlhan Tekeli, Süleyman Çetin Özoğlu, Bahattin Akşit, Gürol Irzık, Ahmet İnam

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy (1999); “Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, And Benefits”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol:1, Article: 7; February

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy (2001); “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, Vol.25, N.1, pp. 107–136/March 2001

ANAND, Vikas; MANZ, Charles C.; GLICK, William H. (1998); “An Organizational Memory Approach to Information Management”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4. (Oct., 1998), pp. 796-809

APPELBAUM, Steven H.; GALLAGHER, John (2000); “ The competitive advantage of organizational learning”, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Volume 12 . Number 2. 2000. pp. 40–56

ARGOTE, Linda; BECKMAN, Sara L.; EPPLE, Dennis (1990); “The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings”, *Management Science*, Vol. 36, No. 2. (Feb., 1990), pp. 140–154.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt (2005); “Kişisel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye”, *Active*, Temmuz-Ağustos, 1–17

AYTUN, Cengiz (2006); “Enformasyon Toplumu Sürecinde Dijital Bölünme”, Erişim: <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/101.doc>

BAINES, Anna (1997); “Exploiting Organizational Knowledge In The Learning Organization”, *Work Study*, Volume 46 · Number 6 · 1997 · pp. 202–206

BARNEY, Jay (1991); “Special Theory Forum the Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects”, *Journal of Management*, 17(1), 97–119

BARNEY, Jay B.; **ZAJAC**, Edward J. (1994); “Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior. (Winter, 1994), pp. 5–9.

BARNEY, Jay; **WRIGHT**, Mike; **KETCHEN**, David J., Jr (2001); “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991”, *Journal of Management*, 27 (2001), 625-641

BARRETT, Michael; **CAPPLEMAN**, Sam; **SHOIB**, Gamila; **WALSHAM**, Geoff; “Learning in Knowledge Communities Managing Technology and Context”, *European Management Journal* Vol. 22, No. 1, pp. 1–11, 2004

BARON, Reuben M.; **KENNY**, David A. (1986); “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173–1182

BERGMAN, Jukka, **JANTUNEN**, Ari; **SAKSA**, Juha-Matti (2004); “Managing Knowledge Creation And Sharing-Scenarios And Dynamic Capabilities In Inter-Industrial Knowledge Networks”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, 2004, pp. 63–76

BERINGS, Marjolein G. M. C; **POELL**, Rob F.; **SIMONS**, P. Robert-Jan (2005); “Conceptualizing On-the-Job Learning Styles”, *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 4 December 2005, 373–400 Sage Publishing

BHARADWAJ, Anandhi S. (2000); “A Resources-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation”, *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 1 (Mar., 2000), pp. 169-196

BHATT, Ganesh D. (2000); “Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations”, **The Learning Organization**, Volume 7 . Number 2 . 2000 . pp. 89–98

BHATT, Ganesh D. (2002); “Management Strategies For Individual Knowledge and Organizational Knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 6, No: 1, pp:31–39

BLACK, Sandra, E., **LYNCH**, Lisa M. (2004); “What’s Driving The New Economy?: The Benefits Of Workplace Innovation”, **The Economic Journal**, 114 (February), F97–F116.

BOLLINGER, Audrey S.; **SMITH**, Robert D. (2001); “Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset”, **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number:1, pp. 8–18

BONTIS, Nick; **CROSSAN**, M.; **HULLAND**, J. (2002); “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows”, **Journal of Management Studies**, 39, 4.

BOZKURT, Aylin; “Öğrenen Örgütler”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Ve Sorunlar**, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, Anı Yayınları, 2.Baskı, ANKARA 2003

BROENDSTED, Jens; **ELKJAER**, Bente (2001); “Information Technology As A Fellow Player in Organizational Learning” **Global Co-Operation in the New Millennium, The 9th European Conference on Information Systems**, Bled, Slovenia, June 27–29, 2001

BROWN, Stephen (1993); “ Postmodern Marketing?”, **European Journal of Marketing**, Vol: 27, No: 4, 19–34

BROWN, John Seely; **DUGUID**, Paul (1991); “Organizational Learning And Communities-of-Practice: Toward a Unifield View of Working, Learning, and Innovation”, **Organization Science**, Vol: 2, No: 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp: 40–57

BUĞRA, Ayşe (2002); “Uluslar arası Bilgi Toplumunda Bilginin Ekonomi Politikği” **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Derleyenler: İlhan Tekeli, Süleyman Çetin Özoğlu, Bahattin Akşit, Gürol Irzık, Ahmet İnam

BURNES, Bernard; **COOPER**, Cary; **WEST**, Peny (2003); “Organizational Learning: The New Management Paradigm?”, **Management Decision**, 41/5

CANGELOSI, Vincent E.; **DILL**, William R. (1965); “Organizational Learning: Observations Toward a Theory” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 2. (Sep., 1965), pp. 175–203.

CASTELLS, Manuel (2000); “Materials For An Exploratory Theory Of The Network Society”, **British Journal Of Sociology**, Vol. No. 51 Issue No. 1 (January/March 2000) Pp. 5–24

CAMPBELL, Terry; **CAIRNS** Heather (1994) “Developing and Measuring the Learning Organization, From Buzz Words to Behaviours” **Industrial And Commercial Training**, Vol. 26 No. 7, 1994, pp. 10–15

CHASE, Rory L. (1997); “The Knowledge-Based Organization: An International Survey”, **The Journal of Knowledge Management**, Volume 1 Number 1 September

CHIVA-GOMEZ, Ricardo (2003); “The Facilitating Factors for Organizational Learning: Bringing Ideas from Complex Adaptive Systems”, **Knowledge and Process Management**, Volume 10 Number 2 pp 99–114 (2003)

CHOU, Shih-Wei (2003); Computer systems to Facilitating Organizational Learning: IT and Organizational Context”, *Expert Systems with Applications* 24 (2003) 273–280

ARGYRIS, Chris (1995);“Action Science And Organizational Learning”, **Journal of Managerial Psychology**, Volume 10 · Number 6 · 1995 · pp. 20–26

ÇİVİ, Emin (2000); “Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review”, *Marketing Intelligence & Planning*, 18/4, 166–174

COHEN, Wesley M.; **LEVINTHAL**, Daniel A. (1990); “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, 35, 128-152

CONNER, Kathleen R.; **PRAHALAD**, C.K. (1996); “A Resources-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism”, *Organizational Science*, Vol.7, No.5.(Sep.-Oct., 1996), pp.477-501

CROSSAN, M.; **LANE**, H.; **WHITE**, R. (1999) “An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution”, **Academy of Management Review**, 24, 3, 522-537.

CROSSAN, M.; **GUATTO**, T. (1996) “Organizational Learning Research Profile”. **Journal of Organizational Change Management**, 9, 1, 107–112.

DAFT, Richard L.; **WEICK**, Karl E. (1984); “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 2. (Apr., 1984), pp. 284–295.

DARR, Eric D.; **ARGOTE**, Linda; **EPPLE**, Dennis (1995); “The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in

Franchises”, **Management Science**, Vol. 41, No. 11, Focused Issue on Service Management. (Nov., 1995), pp. 1750–1762.

DAVENPOT, Thomas H.; **DE LONG**, David W.; **BEERS** Michael C. (1997); “Building Successful Knowledge Management Projects”, **Managing the Knowledge of the Organization**, Center For Business Innovation, Working Paper, pp: 1-24, January 1997

DAVERI, Francesco (2002); “The New Economy In Europe, 1992-2001”, **Oxford Review of Economic Policy**, Vol: 18, No:3

DAVIS, Fred D. (1989); “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology”, **MIS Quarterly**, Vol. 13, No. 3. (Sep., 1989), pp. 319–340

DE GEUS, Arie (2004); “Interview Arie de Geus”, **Business Strategy Review**, Volume: 15, Issue: 2, Summer

DEĞİRMENCİ, Mehmet; **UTKU**, Şebnem (2000); “Yönetim ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekaniği Açısından Bir Bakış”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2. Sayı, Temmuz

DEWETT, Todd; **JONES**, Gareth R.(2001); “The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment”, **Journal of Management**, 27 (2001) 313–346

DIBELLA, A.J.; **NEVIS**, E.C., **GOULD**, J.M. (1996); “Understanding Organizational Learning Capability” **Journal of Management Studies**, 33, 361-379.

DODGSON, Mark (1993); “Organizational Learning: A Review of Some Literatures” **Organization Studies**, 14 (3), 375–394.

DOVE, Rick (1999); “Knowledge Management, Response Ability, And The Agile Enterprise” **Journal Of Knowledge Management**, Volume:3, Number 1, 1999 pp:18–35

DRUCKER, Peter (1988); “The Coming of the New Organization”, **Harvard Business Review on Knowledge Management**, Harvard Business School Pres, 1998

DRUCKER, Peter (1994); “The Age of Social Transformation”, <http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm> (1 of 30) [4/10/2001 10:32:55 AM]

As originally published in *The Atlantic Monthly*, November 1994

[http://www.al-qiyamah.org/pdf_files/age_of_social_transformation_\(theatlantic.com\).pdf](http://www.al-qiyamah.org/pdf_files/age_of_social_transformation_(theatlantic.com).pdf)

DUNPHY, Dexter; **TURNER**, Dennis; **CRAWFORD**, Michael (1997); “Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies”, **Journal of Management Development**, 16 (4), 232–244

EASTERBY-SMITH, Mark (1997); “Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques”, **Human Relations**, Vol. 50, No. 9, 1997

EASTERBY-SMITH, Mark, **SNELL**, Robin; **GHERARDI**, Silvia (1998); “Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?”, **Management Learning**, Vol: 29 (3): 259-272

EASTERBY-SMITH, Mark, **CROSSAN**, Mary; **NICOLINI**, Davide (2000); “Organizational Learning: Debates Past, Present And Future”, *Journal of Management Studies* 37:6 September

EDMONDSON, Amy; **MOINGEON**, Bertrand (1998); “From Organizational Learning to the Learning Organization”, **Management Learning**, Vol. 29 (1): 5–20

EISENHARDT, Kathleen M.; **MARTIN** Jeffrey A. (2000); “Dynamic Capabilities: What Are They?” **Strategic Management Journal**, 21: 1105–1121

ELİBOL, Halil (2005); “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 13, ss.155–162

ELKJAER, Bente (2004); “ Organizational Learning The ‘Third Way’”, **Management Learning**, Vol. 35(4): 419–434

ELLIMAN, A. D.; **HAYMAN**, A. (1999); “A Comment on Kidd's Characterisation of Knowledge Workers”, **Cognition, Technology & Work**, 1:162-168

ELLIS, Shmuel; **SHPIELBERG**, Noga (2003); “Organizational Learning Mechanisms And Managers' Perceived Uncertainty” **Human Relations**, Volume 56(10): 1233–1254: 039827

FALCONER, Liz (2006);“Organizational Learning, Tacit Information, And E-Learning: A Review”, **The Learning Organization**, Vol. 13 No. 2, 2006, pp. 140–15

FEENY, David F; **WILLCOCKS**, Leslie P; “Core IS capabilities for exploiting information technology” **MIT Sloan Management Review**; Spring 1998; 39, 3; ABI/INFORM Global

FIOL, C. Marlene; **LYLES**, Marjorie A. (1985); “Organizational Learning”, **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 4. (Oct., 1985), pp. 803–813.

FOSS, Nicolai J (1996); “Knowledge Management to the Theory of the Firm: Some Critical Comments”, **Organization Science**, Vol. 7, No: 5, (Sep.-Oct.), pp: 470–476

GARVIN, David A. (1993); “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review on Knowledge Management**, Harvard Business School Press 1998, Boston

GARAVAN, Thomas (1997). “The Learning Organization: A Review and Evaluation”, **The Learning Organization**, 4 (1), 18-29.

GARCI´ A-MORALES, V.J.; **LOPEZ-MARTI´ N**, F.J.; **LLAMAS-SA´ NCHEZ**, R. (2005); “Strategic Factors And Barriers For Promoting Educational Organizational Learning”, **Teaching and Teacher Education**, 1-25

GOH, Swee C. (2001); “The Learning Organization: An Empirical Test Of A Normative Perspective”, **Int’l. J. Of Org. Theory & Behav.**, 4(3&4), 329–355

GOODMAN, Paul S.; **DARR**, Eric D. (1998); “Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments” **MIS Quarterly**, Vol. 22, No. 4. (Dec., 1998), pp. 417–440.

GOODHUE, Dale L., **THOMPSON**, Ronald L. (1995), “Task-Technology fit and Individual Performance”, **MIS Quarterly/June**

GORELICK, Carol (2005); “Organizational Learning vs. The Learning Organization: A Conversation With A Practitioner”, **The Learning Organization**, Vol. 12 No. 4, 2005 pp. 383–388

GRANT, Robert M. (1999); “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm. (Winter, 1996), pp. 109–122.

GRUNDSTEIN, Michel (2002); “From Capitalizing on Company Knowledge to Knowledge Management”, “**Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited By: Daryl Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002

GUPTA, Atul; THOMAS, Glen (2001); “Organizational Learning in a High-tech Environment: From Theory to Practice”, *Industrial Management&Data Systems*, 101/9, 502–507

GUPTA, Babita; IYER, Lakshmi S.; ARONSON, Jay E. (2000); “Knowledge Management: Practices and Challenges”, *Industrial Management & Data Systems*, 100/1 (2000) 17-21

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2004); “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:3–4, Yıl: 2004 Erzurum

HARVEY, Charles; DENTON, John (1999); “To Come Of Age: The Antecedents Of Organizational Learning”, *Journal of Management Studies*, 36:7 December

HAYES, John; ALLINSON, Christopher W. (1998); “Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations”, *Human Relations*, Vol. 51, No. 7, 1998

HEIJST, Gertjan Van; VAN DER SPEK, Rob; KRUIZINGA, Eelco (1997); “Corporate Memories as a Tool for Knowledge Management”, *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1, pp. 41–54, 1997

HELFAT, Constance E.; RAUBITSCHKEK, Ruth S. (2000); “Product Sequencing: Co-Evolution Of Knowledge, Capabilities And Products”, *Strategic Management Journal*, 21: 961–979

HERNES, T. (1999); “Flexible Learning Systems and Obsolete Organization Structures: Steps Towards Bridging The Gap”, *Scandinavian Journal of Management*, 15 (1999), 89–110

HODGETTS, Richard M.; **LUTHANS**, Fred; **SANG**, Lee M. (1994); “New Paradigm Organizations From Total Quality to Learning to World Class”, **Organizational Dynamics**, Winter, 5-19.

HOSLEY, Suzanne Miller; **LAU**, Agnes T.W.; **LEVY**, Ferdinand K., **TAN**, Dreen S.K. (1994). “The Quest for the Competitive Learning Organization”, **Management Decision**, 32 (4), 5–15.

HOSKINSONN, Robert E.; **HITT**, Michael A., Wan; **WILLIAM P.** Van; **YIU**, Dapne (1999); “Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum”, **Journal of Management**, 25 (3), 417–456.

HUBER, George P. (1991); “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures” **Organization Science**, 2 (February), 88-115.

HUDSON, Ray (1999); “The Learning Economy, The Learning Firm And The Learning Region’: A Sympathetic Critique Of The Limits To Learning”, **European Urban and Regional Studies**, Vol. 6 (1): 59–72

IRAZ, Rifat (2004); “Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11

IPE, MINU (2003); “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework” **Human Resource Development Review**, Vol. 2, No. 4 December, 2003, 337–359

IRZIK, Gürol (2002); “Bilgi Toplumu mu Enformasyon Toplumu mu? Analitik ve Eleştirel Bir Yaklaşım”, **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Derleyenler: İlhan Tekeli, Süleyman Çetin Özoğlu, Bahattin Akşit, Gürol Irzık, Ahmet İnam

IVES, William; **TORREY**, Ben; **GORDON**, Cindy (2001); “Knowledge Sharing Is a Human Behavior”, **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited by Darly Morey, Mark Maybury, and Bvahani Thuraisingham, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, 2001

JAMALI, D.; **KHOURY**, G.; **SAHYOUN**, H. (2006); “From Bureaucratic Organizations To Learning Organizations An Evolutionary Roadmap”, **The Learning Organization**, Vol. 13 No. 4, pp. 337-352

JI, Yong Gu; **SALVENDY**, Gavriel (2001); “A Framework for Improving Organizational Learning Through a User-Adaptive Intranet Portal Organizational Memory Information System”, **The International Journal of Aviation Psychology**, 11 (2), 123–148

JOHNSON, Jefiey J., **ANDERSON**, John E. (1997); “Justifying the Information Technology Investment for Organizational Memory” **IEEE**, 1060–3425797, 1997

JUNNARKAR, Bipin (2002); “Introduction: Sharing and Building Context”, **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002

KALKAN, Veli Denizhan (2006); “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN: 1304–0278 Bahar–2006; C.5 S.16 (22–36)

KIM, Linsu (1998); “Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor”, **Organization Science**, Vol. 9, No. 4. (Jul. - Aug., 1998), pp. 506–521.

KING, William R.; **CHUNG**, T. Rachel; **HANEY**, Mark H. (2006); “Knowledge

Management and Organizational Learning”, **Editorial, Omega**

KOCACIK, Faruk (2003); “Bilgi Toplumu Ve Türkiye”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs, Cilt: 27 No:1, 1–10

KOÇAK, Akın; **ÖZER**, Alper; **GÜREL**, Eymen (2005); “Kaynak Temelli Yaklaşımında Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı: 1, s. 179–201

KOGUT, Bruce; **ZANDER**, Udo (1992); “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, **Organizational Science**, Vol.3, No.3, Focused Issue: Management of Technology. (Aug., 1992), pp. 383–397

LAM, Alice (2000); “Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework”, **Organization Studies**, **21/3**, **487-513**

LEE, Gwo-Guang; **BAI**, Rong-Ji (2003); “Organizational mechanisms for successful IS/IT strategic planning in the digital era”, **Management Decision**, 41/1, 2003, 32–42

LEI, David, **HITT**, Michael A., **BETTIS**, Richard (1996); “Dynamic Core Competences Through Meta Learning and Strategic Context”, **Journal of Management**, 22 (4), 549–569.

LEE, Ching Chyi; **YANG**, Jie (200); Knowledge Value Chain, **Journal of Management Development**, Vol: 19, No: 9, pp: 783-793

LEROY, Frederic; **RAMANANTSOA**, Bernard (1997); “The Cognitive And Behavioral Dimensions, Of Organizational Learning In A Merger: An Empirical Study”, **Journal Of Management Studies**, 34: 6 November, pp: 871-894

LEVINTHAL, Daniel A.; **MARCH**, James G. (1993); “The Myopia of Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy. (Winter, 1993), pp. 95-112.

LEVITT, Barbara; **MARCH**, James G. (1988); “Organizational Learning” **Annual Review of Sociology**, Vol. 14., pp. 319–340.

LIAO, Shu-hsien (2003); “Knowledge Management Technologies And Applications—Literature Review From 1995 To 2002”, **Expert Systems with Applications**, 25 (2003) 155–164

LOERMANS, Jozef (2002), “Synergizing The Learning Organization and Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Volume: 6, Number: 3, 2002, pp: 285–294

LOPEZ, Susana Perez; **PEON**, Jose Manuel Montes; **ORDAS**, Camilo Joje Vazquez (2004); Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning”, **Journal of Knowledge Management**, Volume: 8, Number: 6, 2004, pp: 93–104

MAHONEY, Joseph T.; **PANDIAN** J. Rajendran (1992); “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management” **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 5. (Jun., 1992), pp. 363–380

MAHONEY, Joseph T. (1995); “The Management of Resources and the Resource of Management”, **Journal of Business Research**, 33, 91-101 (1995)

MARWICK, A. D. (2001); “Knowledge Management Technology”, **IBM Systems Journal**, Vol: 40, No: 4, 2001 pp: 814–830

MASINO, Giovanni (1999); “Information Technology And Dilemmas In Organizational Learning”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 12 No. 5, 1999, pp. 360–376

MASKELL, Peter; **MALMBERG**, Anders (1999); “Localised Learning and Industrial Competitiveness”, Cambridge **Journal of Economics**, 1999,29, 167–185

MATA, Francisco J.; **FUERST**, William L.; **BARNEY**, Jay B. (1995); “Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis”, **MIS Quarterly**, Vol. 19, No. 4. (Dec., 1995), pp. 487-505.

McADAM, Rodney; **McCREEDY**, Sandra (1999); “The Process of Knowledge Management within Organizations: a Critical Assessment of both Theory and Practice”, **Knowledge and Process Management**, Volume 6 Number 2 pp 101–113 (1999)

MOHAMED, Mirghani; **STANKOSKY**, Michael; **MURRAY**, Arthur (2006); “Knowledge management and information technology: can the work in perfect harmony?”, **Journal Of Knowledge Management**, VOL. 10 NO. 3 2006, pp. 103-116

MUMFORD, Alan (1995); “The Learning Organization In Review”, **Industrial and Commercial Training**, Volume 27 · Number 1 · 1995 · pp. 9–16

NAİR, Güney; “Bilgi’nin Değişen Anlamı ve Kavram Tartışmaları” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 329–337 Erişim: Kasım 2006
<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/108.pdf>

NONAKA, Ikujiro. (1991). “The Knowledge Creating Company”. **Harvard Business Review on Knowledge Management**, Harvard Business School Press 1998, Boston

NONAKA, Ikujiro (1994); “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, Vol: 5, No: 1, February 1994

NONAKA, Ikujiro; **KONNO**, Noboru (1998); “The Concept Of “Ba” Building A Foundation For Knowledge Creation”, **California Management Review** Vol, No. 3 Spring 1998

NONAKA, Ikujiro; **TOYAMA**, Ryoko; **NAGATA**, Akiya (2000); “A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm”, *Industrial and Corporate Change*, Vol: 9, No:1, pp: 1-20

NONAKA, Ikujiro; **TOYAMA**, Ryoko (2003); “The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process”, **Knowledge Management Research & Practice** (2003) 1, 2–10

NONAKA, Ikujiro; **KROGH**, Georg von; **VOELPEL**, Sven (2006); “Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances”, **Organization Studies**, 27(8): 1179–1208

OLIVER, Christine (1997); “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resourcebased Views”, **Strategic Management Journal**, Vol. 18:9, 697–713

ORLIKOWSKI, Wanda J. (1993); “CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development”, **MIS Quarterly**, Vol. 17, No. 3. (Sep., 1993), pp. 309-340.

ÖGE, Serdar (2005); “Düzen Mi Düzensizlik (Kaos) Mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:13

ÖRTENBLAD, Anders (2001); “On differences between organizational learning and learning organization”, **The Learning Organization**, Volume: 8, Number: 3, 2001. pp. 125–133

ÖZER, Pınar Süral; **ÖZMEN**, Ömür; **SAATÇIOĞLU**, Ömür (2004); “Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, **SBE Dergi**, Cilt 6, sayı 1, 01 Ocak- 31 Mart 2004

PALANISAMY, Ramaraj (2005); “Strategic Information Systems Planning Model For Building Flexibility And Success”, **Strategic Information Systems, Industrial Management & Data Systems** Vol. 105 No. 1, 2005 pp. 63–81

PAN, Shan L.; **LEIDNER**, Dorothy E. (2003); “Bridging Communities Of Practice With Information Technology In Pursuit Of Global Knowledge Sharing”, **Journal of Strategic Information Systems**, 12 (2003) 71–8

PEMBERTON, Jonathan D.; **STONEHOUSE**, George H.; “Organisational learning and knowledge assets an essential partnership” **The Learning Organization**, Volume 7 . Number: 4. 2000. pp. 184–193

PETERAF, Margaret A. (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resorce Based View”, **Strategic Management Journal**, 14, 179–191.

PARKHE, Arvind (1991); “Interfirm Diversity, Organizational Learning, And Longevity In Global Strategic Alliances”, **Journal Of International Business Studies**, Fourth Quarter, pp:579–601

PEREZ-VALLS, Miguel; **ORTEGA-EGEA**, Jose Manuel; **UBEDA**, Jose Antonio Plaza (2006); “Relationship Between New Information Technologies and Flexible Organizational Form”, **IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organization**, Editors: Zaiyong Tang, Bruce Walters, IDEA Group

Publishing, Hersey

POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan (2000); “Organizational Learning Mechanisms”, *Management Learning*, Vol.31 (2): 181-196

POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan (1998); “Organizational Learning Mechanisms, Culture, And Feasibility”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.34, No:2, 161–179

POWELL, Thomas C.; DENT-MICALLEF, Anne (1997); “Information Technology As Competitive Advantage: The Role Of Human, Business, And Technology Resources”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:5, 375–405

PROBST, Gilbert J.B.; BÜCHEL, Bettina S.T. (1997); *Organizational Learning*, Prentice Hall, London

RAY, GAUTAM; BARNEY, JAY B. ; MUHANNA, WALEED A. (2004); “Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View” *Strategic Management Journal*, 25: 23–37

REINHARDT, Rüdiger (2002); “Knowledge Management: Linking Theory with Practice”, *Knowledge Management Classic and Contemporary Works*, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002

ROMME, Georges; DILLEN, Ron (1997); “Mapping the Landscape of Organizational Learning”, *European Management Journal*, Vol. 15, No. I, pp. 68–78, 1997

ROBEY, Daniel; **BOUDREAU**, Marie-Claude; **ROSE**, Gregory M. (2000); “Information Technology And Organizational Learning: A Review And Assessment Of Research” **Accounting, Mgmt. & Info. Tech.** 10 (2000) 125–155

ROWLEY, Jennifer (1999); “What Is Knowledge Management?”, **Library Management**, Volume 20, Number 8, pp. 416–419

ROWLEY, Jennifer (2000); “From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur” **Journal of Knowledge Management**, Vol: 4, No: 1, pp: 7-15

RUIZ-MERCADER, Josefa; **MERON˜O-CERDAN**, Angel Luis; **SABATER-SAN˜CHEZ**, Ramo´n (2006); “Information Technology And Learning: Their Relationship And Impact On Organisational Performance In Small Businesses”, **International Journal of Information Management**, 26 (2006) 16–29

SADLER-SMITH, Eugene (1996); “Learning Styles: A Holistic Approach” **Journal of European Industrial Training**, 20/7 29–36

SCHEIN Edgar H. (1993); “On Dialogue, Culture, and Organizational Learning”, **Reflections**, Volume 4, Number 4 Reprinted from *Organizational Dynamics*, Edgar H. Schein, vol. 22, Summer 1993, with permission from Elsevier Science.

SENGE, Peter (1990); “Classic Work; The Leader’s New Work: Building Learning Organizations”, “**Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002

SENGE, Peter (2002b); “Reflection on A Leader’s New Work: Building Learning Organizations”, “**Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002

SHRIVASTAVA, Paul; **GRANT**, John H. (1985); “Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes”, **Strategic Management Journal**, Vol. 6, No. 2. (Apr. - Jun., 1985), pp. 97-113.

SKYRME, David J. (2001); “Developing a Knowledge Strategy: From Management to Leadership”, **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited by Darly Morey, Mark Maybury, and Bvahani Thuraisingham, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, 2001

SLATER, Stanley F., **NARVER**, John C. (1995); “Market Orientation and the Learning Organization”, **Journal of Marketing**, 59 (July), 63-74

SCHMID, Beat F. (2001); “What is New About the Digital Economy?” **Electronic Markets**, Volume 11 (1): 44–51. www.electronicmarkets.org

SPENDER, J.-C.; **GRANT**, Robert M (1996); “Knowledge and the Firm: Overview” **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm. (Winter, 1996), pp. 5–9

SPENDER, J.-C. (1996); Organizational Knowledge, Learning And Memory: Three Concepts In Search Of A Theory, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9 No. 1, pp. 63-78.

STEIN, Erie W.; **ZWASS**, Vladimir (1995); “Actualizing Organizational Memory with Information Systems”, **Information Systems Research**, 6 : 2, (June-1995), 85-117

SUÁREZ, Katuska Cabrera-; **DE SAÁ-PÉREZ**, Petra; **GARCÍA-ALMEIDA**, Desiderio (2001); “The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm”, **Family Business Review**, Vol. XIV, No. 1, March

SUN, Peter Y. T.; **SCOTT**, John L. (2002); “Exploring The Divide-Organizational Learning And Learning Organizations”, **The Learning Organization**, Vol: 10, No: 4, pp: 202-215

SWAILES, Stephen; **SENIOR**, Barbara (1999); “The Dimensionality Of Honey And Mumford’s Learning Styles Questionarie”, **International Journal Of Selection And Assessment**, Volume: 7, Number: 1; March, Blackwell Publishers

TAKEUCHI, Hirotaka; **NONAKA**, Ikujiro (1995); “Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002

TAKEUCHI, Hirotaka; **NONAKA**, Ikujiro (2002); “Reflection on Knowledge Management from Japan”, **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Edited By: Darly Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2002

TANG, Zaiyong; **WALTERS**, Bruce (2006); “The Interplay of Strategic Management and Information Technology”, **IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organization**, Editors: Zaiyong Tang, Bruce Walters, IDEA Group Publishing, Hersey

TANNENBAUM, Scott I. (1997); “Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings From Multiple Companies”, **Human Resource Management**, Winter 1997, Vol. 36, No. 4, Pp. 437–452

TAPSCOTT, Don (2000); “Minds over Matter”, **Business 2.0**, January 1999, pp: 89–97

TAPSCOTT, Don; **AGNEW**, David (1999); “Governance in the Digital Economy”, **Finance & Development**, December, pp: 34–37

TEECE, David J.; **PISANO**, Gary; **SHUEN**, Amy (1997); “Dynamic Capabilities And Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, 509–533 (1997)

TEKELİ, İlhan (2002); “Bilgi Toplumuna Geçerken Farklılaşan Bilgiye İlişkin Kavram Alanı Üzerinde Bazı Saptamalar”, **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Derleyenler: İlhan Tekeli, Süleyman Çetin Özoğlu, Bahattin Akşit, Gürol Irzık, Ahmet İnam

TEKMAN, Erkan (2002); “Enformatik Sistemler ve Bilgi Toplumu”, **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Derleyenler: İlhan Tekeli, Süleyman Çetin Özoğlu, Bahattin Akşit, Gürol Irzık, Ahmet İnam

TEPECİ, Mustafa; **KOÇAK**, Göknil Nur,

<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.220.pdf> Erişim:

11.11.2005

TEECE, David J.; **PISANO**, Gary; **SHUEN**, Amy (1997); “Dynamic Capabilities And Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, 509–533 (1997)

TIPPINS, Michael J; **SOHI**, Ravipreet (2003); “IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?”, **Strategic Management Journal**, 24: 745–761

TSANG, Eric W. K. (1997); “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, **Human Relations**, Vol. 50, No. 1

TURAN, Aykut Hamit; **SENKAYAS**, Hüseyin (2006); “İsletmeler İçin Bilgi Birikimi Yönetimi” **Yönetim Ve Ekonomi** Yıl:2006 Cilt:13 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA

TOTAL CHEVIRON, Nilgün (2004); “Küreselleşme Söylemleri ve İletişimin Mitleştirilmesi”, **İletişim** 2004/19, s:45–68

TYNDALE, Peter (2002); “A Taxonomy of Knowledge Management Software Tools: Origins and Applications”, **Evaluation and Program Planning** 25 (2002) 183–190

TYRE, Marcie J.; **ORLIKOWSKI**, Wanda J.(1994); “Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations”, **Organization Science**, Vol. 5, No. 1. (Feb., 1994), pp. 98–118.

UĞUR, Aydın (2002); “Enformasyon Toplumu ve Medya”, **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Derleyenler: İlhan Tekeli, Süleyman Çetin Özoğlu, Bahattin Akşit, Gürol Irzık, Ahmet İnam

UHLENBRUCK, Klaus; **MEYER**, Klaus E.; **HITT**, Michael A.; “Organizational Transformation in Transition Economies: Resource-based and Organizational Learning Perspectives”, **Journal of Management Studies**, 40:2 March 2003

ULRICH, Dave; **SMALLWOOD**, Norm (2004); “Tangling with Learning Intangibles”, **Leading Organizational Learning**, Editors: Marshall Goldsmith, Howard Morgan, Alexander J. Ogg, Jossey-Bass, USA

ULRICH, Dave, **TODD**, Jick, **GLINOW**, Mary Ann Von (1993); “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, **Organizational Dynamics**, Fall, 52–67.

UMEMOTO, Katsuhiko (2002); “Managing Existing Knowledge Is Not Enough: Knowledge Management Theory”, **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Edited by: Chun Wei Choo, Nick Bontis, Oxford University Press, New York

VENUGOPAL, V.; **BAETS**, W (1995); “Intelligent Support Systems for Organizational Learning”, **The Learning Organization**, Volume:2, Number:3, 22-34

WALSH, James P.; **UNGSON**, Gerardo Rivera; “Organizational Memory” **The Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 1. (Jan., 1991), pp. 57–91

WADE, Michael; **HULLAND**, John (2004); “Review: The Resource-Based View And Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions For Future Research” **MIS Quarterly** Vol. 28 No. 1, Pp. 107-142/March 2004

WIIG, KARL M. (1997), “Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?” **Expert Systems With Applications**, Vol. 13, No. I, pp. 1-14, 1997

WILD, Rosemary H.; **GRIGGS**, Kenneth A.; **DOWNING**, Tanya (2002); “A Framework for E-Learning as a Tool For Knowledge Management”, **Industrial Management&Data Systems**, 102/7, 371-380

WINTER, Sidney G. (2003); “Understanding Dynamic Capabilities”, **Strategic Management Journal**, 24: 991–995

YAHYA, Salleh; **GOH**, Wee-Keat (2002); “Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”, **Journal Of Knowledge Management**, Volume: 6, Number:5 2002, pp; 457- 468

www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-jose/files/helpcentre Erişim: 11.11.2007

ZACK, Michael H. (1999); “Developing A Knowledge Strategy”, California Management Review; Spring, 41, 3; ABI/INFORM Global, pg. 125–145

TEZLER:

AYTUN, Cengiz (2005); Dijital Bölünme Olgusu ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana

GRAHAM, Karen (2003); The Impact of Knowledge Management Technologies on Learning Within Organizations, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ProQuest Information and Learning Company, Florida State University College of Business, UMI Number: 3098375

ÖZER, Pınar Süral (2001), Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillерinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi

KARBUZ, Halil (2003); Yerel Yönetimler ve Bilgi Teknolojileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

BİLDİRİLER:

ARAZ, Barış (2003); “İşletmelerde Üst Yönetim Bilgi Sistemi”, Erciyes Üniversitesi, 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler 25–27 Mayıs, Nevşehir

ÇELİK, Adnan (1998); “Küreselleşme Bilgi Çağı Ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2000’li yıllarda İşletmecilik Eğitimi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Antalya 1998

ERKAN, Hüsnü; **ERKAN**, Canan (2004); “Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 25 - 26 KASIM 2004, Eskişehir

GÜLENC, İ. Figen (2003); “İşletme ve Bilgi Ölçeği Çerçevesinde Bilginin Etkin Kullanımı ve Bilgi Ağları”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı** 17–18 Mayıs 2003 Derbent İzmit

ÖĞÜTVEREN, Özlem (2000); “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, **8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Kayseri

ÖZER, Pınar Süral; **ÖZMEN**, Ömür; **SAATÇİOĞLU**, Ömür (2002); “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, 10–11 Mayıs 2002 Hereke İzmit

IRAZ, Rıfat (2000); “Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkileri Bankacılık Sektöründe Bir uygulama”, Erciyes Üniversitesi, **8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Bildiriler 25–27 Mayıs, Nevşehir

PARLAK Zeki, **YILDIRIM** Engin (2003); “Bell, Touraine, Ve Castells’in Düşünceleri Işığında Sanayi Ötesi Toplumdan Bilgi Toplumuna”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı** 17–18 Mayıs 2003 Derbent İzmit

KAYALI, Mustafa Mesut (2003); “Yeni Ekonomi ve Finansal Piyasalar Üzerindeki Etkileri”, s: 613–621 <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/14-04.pdf>

KIRÇOVA, İbrahim (1998); “Bilgi Çağı İşletmelerinde Bir Yönetim Aracı: İtranet”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2000’li yıllarda İşletmecilik Eğitimi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Antalya 1998

REYHANOĞLU, M (1998); “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet-Extranet-İntranet kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri: Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma” 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2000’li yıllarda İşletmecilik Eğitimi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Antalya 1998

TEKİN, Mahmut; ZERENLER, Muammer; YILDIZ, Mehmet (2003); “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri”, Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı 17–18 Mayıs 2003 Derbent İzmit

YAKUT, Fatih (2003); “Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar”, Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı 17–18 Mayıs 2003 Derbent İzmit

İNTERNET:

AKIN, Bahadır (2005); ‘2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri’ Erişim; Kasım, 2005
www.bilgiyonetimi.org

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/yaz_gos.php?id=9&vt=2

AYTUN (2006); “Enformasyon Toplumu Sürecinde Dijital Bölünme”,
<http://ab.org.tr/ab06/bildiri/101.doc>

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; TUNÇBİLEK, Murat (2006); “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164

ÇORBACIOĞLU, Sıtkı (2004); “Çevrelerindeki Değişime Adapte Olabilen Sosyo-Teknik Sistemler ve Kriz Yönetimi”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/13-01.pdf>

TUİK, Haber Bülteni, Sayı: 93, 07.06.2006 Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Araştırması, 2005; Erişim: www.tuik.gov.tr, 29.12.2006,

TÜRKOĞLU, Yusuf (2005); Bilgi Ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü Ve Dış Kaynak Kullanımı Uzman/Ticari Bilgi Sistemleri Dairesi, Haziran T.C Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Erişim: http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/Bit_Yaz_Dkk.pdf, 29.12.2006,

KELLEÇİ, Mehmet Ali (2003); Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri Ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler, Yayın No: Dpt. 2674 Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Araştırmalar Dairesi, Temmuz, Erişim: <http://ekutup.dpt.gov.tr/isgucu/kellecim/bilgieko.pdf>, 29.12.2006

KURT, Mustafa (2006); “**Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=186

KURT, Mustafa (2007); “**Bilgi Yönetimi Ve Teknoloji İlişkisi**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452

SAYGILI, Şeref (2003); **Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/tarih/tr/saygilis/bilgieko.pdf> Yayın No. DPT: 2675

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2006b); **BİLGİ TOPLUMU STRATEJİSİ**, “**Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim**” Mevcut Durum Tespiti Nihai Rapor Hazırlayan: Peppers & Rogers Group 10.Mart.2006

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2006a); **BİLGİ TOPLUMU STRATEJİSİ** (2006–2010), Erişim: 10.10.2006, www.bilgitoplumu.gov.tr

GÖKER, Aykut (2001); “Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş İçin ‘Enformasyon Toplumu’ Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi”, Eylül Erişim: Kasım 2006, <http://www.inovasyon.org/pdf/AYK.Mulkiye.Der.Ag.01.pdf>

SEÇEN, Turgay (2005); “Türkiye’de İnternet Kullanım Oranı % 14” Erişim: 10.10. 2006, <http://turk.internet.com/haber/>

TÜBİTAK (2002); **Bilgi Toplumu Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme, (Dünya Ve Türkiye)**, [http://bilten.metu.edu.tr/Web_2002_v1/tr/docs/dunya_bilgi_toplumu_zirvesi/TUBİTAK-Bilgi%20Toplumu%20Politikaları%20Degerlendirmesi.pdf](http://bilten.metu.edu.tr/Web_2002_v1/tr/docs/dunya_bilgi_toplumu_zirvesi/TUBITAK-Bilgi%20Toplumu%20Politikaları%20Degerlendirmesi.pdf)

KÖSE, Kenan (2007); “Korelasyon Ve Regresyon Analizi” http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf

<http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr>

[TR/InsanKaynaklari/Degerlerimiz/?MENUID=4](http://www.arcelikas.com.tr/InsanKaynaklari/Degerlerimiz/?MENUID=4), 29.12.2006

<http://www.vestel.com.tr/Dev/Kurumsal/ik/>, 29.12.2006

http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garantiden_haberler/basariilar_ve_oduller/h_29.htm, 29.12.2006

http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/vizyonumuz_misyonumuz.html, 29.12.2006

http://www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/insan_kaynaklari/, 29.12.2006

<http://www.oecd.org/dataoecd/57/54/31429937.pdf>, 29.12.2006

http://www.bilgitoplumu.gov.tr/duyuru/IcraKurulu/10062004_IcraKurulu_VI_Karar_Eki.pdf

DİĞER

HÜRRİYET Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 24 Aralık 2006

MİLLİYET Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 24 Aralık 2006

HÜRRİYET Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 07 Ocak 2007

MİLLİYET Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 07 Ocak 2007



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın Genel Müdür;

Bu çalışma ISO'nun yaptığı çalışmaya göre belirlenen Türkiye'nin ilk 500 işletmesinde bilişim teknolojilerinin örgütsel öğrenmeye etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Uygulamanın gerçekleştirilmesi açısından soru formunun siz, işletmenizin üst düzey yöneticileri ya da bölüm yöneticilerinden biri tarafından doldurulması gerekmektedir.

Vereceğiniz yanıtların samimiyeti çalışmanın geçerliliği ve Türk iş dünyasına katkısı açısından önem arz etmektedir.

Katkınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Pınar Süral Özer
Meryem Aybas

Soru formunda yer alan ifadelerle ilgili olarak lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.

1: Kesinlikle katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum

Kurumunuzla ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı üzerine (X) işareti koyarak belirtiniz.

1	Kurumum diğer işletmeler, üniversiteler, teknik okullarla işbirliği anlaşmalarına gitmektedir.	1	2	3	4	5
2	Kurumum profesyoneller ve uzman teknisyenlerle temas halindedir.	1	2	3	4	5
3	Kurumum, çalışanlarının işletme dışından kişilerce oluşturulmuş biçimsel ve biçimsel olmayan ağlara katılımını (ilişki kurmasını) teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Kurumumdaki çalışanlar düzenli olarak fuar ve sergi gibi organizasyonlara katılırlar.	1	2	3	4	5
5	Kurumumda konsolide ve ustalıkla hazırlanmış (finansmanı olan) bir AR-GE politikası vardır.	1	2	3	4	5
6	Kurumumda çalışma performansının artırılmasına yönelik sürekli yeni fikir ve yaklaşımlar denir.	1	2	3	4	5
7	Kurumumdaki örgütsel sistem ve prosedürler yeniliği desteklemektedirler.	1	2	3	4	5
8	Kurumumdaki tüm üyeler, işletme amaçları hakkında bilgilendirilirler.	1	2	3	4	5
9	Kurumumda, tüm çalışanların işletme içinde gerçekleştirilen tüm yenilikler hakkında bilgilendirilmesi için periyodik toplantılar yapılır.	1	2	3	4	5
10	Kurumumda farklı faaliyet alanları arasındaki en iyi uygulamaları paylaşmayı garanti eden biçimsel mekanizmalar vardır.	1	2	3	4	5
11	Kurumumda birkaç takım ya da bölüm içinde yer alıp aynı zamanda bunların aralarında bağ kurma eyleminde bulunan bireyler vardır.	1	2	3	4	5
12	Kurumumda çalışanların önerilerini toplayıp, birleştirip, dağıtmaktan sorumlu bireyler vardır.	1	2	3	4	5
13	Kurumumdaki örgüt üyeleri sahiplenmiş oldukları aynı hedefi paylaşırlar.	1	2	3	4	5

14	Kurumumdaki çalışanlar, birbirleriyle konuşarak bilgi ve deneyimlerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
15	Kurumum içinde takım çalışması yaygın bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
16	Kurumumda, bir departman ya da fonksiyondan diğerine çalışanların geçişini kolaylaştıracak içsel rotasyon programları geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
17	Kurumumda, örgütteki diğer kişiler ve bölümlerin görevleri hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayacak örgütün diğer bölümlerini ziyaret, içsel eğitim programları gibi fırsatlar geliştirilir.	1	2	3	4	5
18	Kurumum, gelecekte kullanılmak üzere deneyimlerini ve bilgisini depolayabileceği veri tabanlarına sahiptir.	1	2	3	4	5
19	Kurumum, uzmanların belirli bir konuda her zaman bulabileceği ait olduğu alana göre dosyalanan e-posta ya da dizinlere sahiptir.	1	2	3	4	5
20	Kurumum, müşterilerinin veri tabanlarını sürekli güncellemektedir.	1	2	3	4	5
21	Kurumumda, örgütün veri tabanları ve dokümanlarına ağlar aracılığıyla sürekli erişim söz konusudur (Lotus Notes, Intranet vb.).	1	2	3	4	5
22	Kurumumda veri tabanları daima güncellenerek korunur.	1	2	3	4	5
23	Kurumumdaki tüm çalışanlar örgütün veri tabanlarına erişebilirler.	1	2	3	4	5
24	Kurumumdaki çalışanlar sürekli olarak veri tabanlarına danışmaktadırlar.	1	2	3	4	5
25	Kurumum bünyesindeki kodlama ve bilgi yönetim sistemleri çalışanların işlerini kolaylaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Kurumumda değişim doğal ve gerekli olarak görülür.	1	2	3	4	5
27	Kurumumdaki bireyler sürekli olarak değerlerinin arttırılabileceği birer varlık olarak görülür ve takdir edilirler.	1	2	3	4	5
28	Kurumumda, deney yapan ve kabul edilebilir düzeyde risk alan çalışanlar hata yapsalar dahi iyi olarak görülürler.	1	2	3	4	5
29	Kurumumda farklı bakış açılarının korunması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
30	Herkesin fikir ve katkısına saygı duyulur.	1	2	3	4	5
31	Problemler açıkça tartışılır.	1	2	3	4	5
32	Kurumum, farklı birim ve görevler arasındaki işbirliği ve ortaklıkları teşvik eder.	1	2	3	4	5
33	Genel itibariyle kurumumdaki tüm bölümler tüketici tatmininin önemini bilincindedirler.	1	2	3	4	5
34	Kurumumdaki tüm teknik personel bilgisayar tabanlı sistemler hakkında bilgilidirler.	1	2	3	4	5
35	Kurumumuz yüksek derecede bilgisayar tabanlı sistemlerle ilgili teknik uzmanlığa sahiptir.	1	2	3	4	5
36	Kurum çalışanları bilgisayar tabanlı yeniliklerdeki gelişmelerle ilgili oldukça bilgilidir.	1	2	3	4	5
37	Müşteri, rakip, çalışanlarımız vb. ile bilgisayar tabanlı iletişim bağlarını geliştirmek ve sürdürmek için bilgiye sahibiz.	1	2	3	4	5
38	Kurumum müşteri, rakip, çalışan vb. den bilgisayar tabanlı sistemler aracılığıyla enformasyon toplayıp analiz etmekte beceriklidir.	1	2	3	4	5
39	Kurumun dışındaki veri tabanlarından enformasyona erişmek için bilgisayar tabanlı sistemlerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
40	Kurumum online (çevrimiçi) kaynaklardan enformasyon toplamak için gerekli prosedür setine sahiptir.	1	2	3	4	5

41	Kurumumda edinilen enformasyonu analiz etmek için bilgisayar tabanlı sistemler kullanılır.	1	2	3	4	5
42	Kurumumda edinilen enformasyonu yönetmek için sıklıkla karar destek sistemleri kullanılır.	1	2	3	4	5
43	Kurumum, enformasyonun edinimi, depolanması ve işlenmesi için bilgisayar tabanlı sistemlere güvenir.	1	2	3	4	5
44	Kurumumda biçimsel bir bilgi işlem departmanı (MIS) vardır.	1	2	3	4	5
45	Kurumumda temel görevleri arasında bilişim teknolojisi yönetimi de bulunan bir yönetici istihdam edilmektedir.	1	2	3	4	5
46	Kurumumda yeni bilişim teknolojisi yazılım ve donanımına sahip olmak için her yıl bütçeden önemli miktarda fon ayrılır.	1	2	3	4	5
47	Kurumum bünyesinde gerek doğduğunda işletmenin ihtiyaçlarına uygun yazılım geliştirilir.	1	2	3	4	5
48	Kurumumdaki tüm üyeler bilgisayar ağlarıyla birbirine bağlıdır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorularda yanıtlarınızı kutucukların içine (X) işareti koyarak veriniz. Her soru için birden fazla şık işaretlenebilir.

49- İşletmede bilgi paylaşımı nasıl kolaylaştırılır?

- Workshoplar, forumlar, seminerler ve konferanslar
- Eğitim ihtiyaç analizleri
- Tartışma forumları
- Diyalog için yüz yüze toplantılar
- Koçluk ve mentorlük
- Proje gruplarında öğrenilen dersler
- Öğrenme süreçleri
- Mültimedya sunuşlar
- Birbirine yakın aynı tip (convergent) veri tabanları
- Yaratıcılık teknikleri
- Farklı tip veri tabanları
- Diğer

50- “Örtük bilgi; kişisel, deneyimsel, kodlanması, paylaşılması ve biçimselleştirilmesi zor, bilginin söylenilebileninin ötesinde, daha çok sezgi, inanç ve değerleri kapsayan ve bilgi havuzunun daha büyük kısmını oluşturan bilginin türüne denir.” Buna göre işletmenizde örtük bilginin elde edilmesine yönelik çabalar var mıdır, eğer varsa nasıl ele geçirilir? (Yoksa diğer soruya geçiniz.)

- Biçimsel tartışmalar
- Biçimsel olmayan tartışmalar
- Değerlendirmeler
- İşletmeden ayrılan çalışanlar için yapılan çıkış görüşmeleri
- Görüşmeler
- Diğer

51- İşletmenizin karşılaştığı maliyeti büyük hataların nedenleri nelerdir?

- Hataların tekrarlanması
- Enformasyonun (bilginin) nasıl yorumlanacağını bilmemesi

- Elde olmayan bilgi
- Yetersiz teknoloji bilgisi
- Müşteri bilgi eksikliği
- Rakip bilgi eksikliği
- Yeniden yapılandırılmış süreçler
- Yaşamsal bilginin kaybı

52- İşletmenin kaybettiği fırsatların nedenleri nelerdir?

- Örgütün mevcut enformasyondan habersiz olması
- Müşteriler hakkında yetersiz bilgi
- Yetersiz çalışan performansları
- Enformasyonu kullanmada yeteneksizlik
- Yetersiz örgütsel süreçler
- Yetersiz teknoloji
- Rakipler hakkında yetersiz bilgi
- Diğer

53- Sizce işletmenizde yapılan sistematik örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi çabalarının yararları nelerdir?

- Artan etkinlik ve kalite
- Karar vermede iyileşme
- Azalan operasyon maliyetleri
- İyileşen yönetsel öğrenme
- İyileşen ürün ve hizmetler
- Zaman döngüsünün kısalması
- Yeni ürün ve hizmetler
- Esneklik ve cevaplayıcılık
- Artan satışlar
- Zamanlamada iyileşme (zaman-pazar uyumu)
- En iyi uygulamaların örgüt içinde yayılması
- Diğer

54- İşletmenin bilgiye dönük faaliyetlerinde aşağıdaki bilişim teknolojisi araçlarından hangileri daha fazla kullanılmaktadır?

- E-mail
- İtranet
- İnternet
- Kurumsal sarı sayfalar
- Groupware
- Müşteri yönetim sistemleri
- Video konferanslar
- Veri ambarları
- Karar destek araçları

- 55- Kurumun adı:.....
56- Kurumun kuruluş yılı:.....
57- Kurumun içinde bulunduğu sektör:.....
58- Kurumdaki görev ve pozisyonunuz:.....

KATKINIZ VE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.