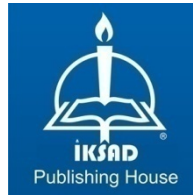


ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ MERKEZLERİ

Malik YILMAZ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ MERKEZLERİ

Malik YILMAZ



Copyright © 2019 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed, or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording, or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other non
commercial uses permitted by copyright law. Institution
of Economic Development And Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

kongreiksad@gmail.com

www.iksad.net

www.iksad.org.tr

www.iksadkongre.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2019©

ISBN: 978-605-7875-06-8

Cover Design: İbrahim KAYA

February / 2019

Size = 16x24 cm

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
1. GİRİŞ	4
2. ÖRGÜT, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	13
2.1. Örgüt.....	13
2.1.1. Örgüt – Yönetim İlişkisi.....	15
2.1.2. Örgüt - Çevre İlişkisi.....	17
2.2. Örgütsel Kültür	19
2.2.1. Örgütsel Kültür-Yönetici İlişkisi	27
2.2.2. Örgütsel Kültür – Örgütsel Öğrenme İlişkisi	29
2.3. Örgütsel Değişim	31
2.3.1. Örgütsel Değişim ve Çevre	35
2.3.2. Örgütsel Değişim - Yönetici İlişkisi.....	37
2.3.3. Örgütsel Değişim ve Teknoloji.....	41
2.3.4. Örgütsel Değişimde Bilgi Unsuru.....	42
2.3.5. Örgütsel Değişim – Örgütsel Öğrenme İlişkisi	44
3. ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	48
3.1. Öğrenme.....	48
3.1.1. Öğrenme ile İlgili Temel Kavramlar	48
3.1.2. Öğrenme Kuramları.....	51
3.1.3. Öğrenme Türleri	54
3.1.4. Sosyal Bir Süreç Olarak Öğrenme	57
3.1.5. Yönetimsel Bir Araç Olarak Öğrenme.....	59
3.1.6. Öğrenme - Bilgi İlişkisi	61
3.2. Örgütsel Öğrenme	67
3.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	72
3.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları.....	82

3.2.3. Öğrenen Örgütün Özellikleri	84
3.2.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri	92
3.2.5. Örgütsel Öğrenme Biçimleri	93
3.2.5.1. Bireysel Öğrenme	94
3.2.5.2. Takım Halinde Öğrenme.....	96
3.2.5.3. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme	99
3.2.5.4. Müşterilerden Öğrenme.....	100
3.2.5.5. Başkalarından Öğrenme (Kıyaslama).....	102
3.2.6. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar	104
3.2.6.1. Kültür	105
3.2.6.2. Strateji	108
3.2.6.3. Yapı	111
3.2.6.4. Çevre	116
3.2.6.5. Teknoloji	118
3.2.7. Örgütsel Öğrenme Türleri	120
3.2.7.1. Tek Döngülü Öğrenme (Single - Loop Learning).....	122
3.2.7.2. Çift Döngülü Öğrenme (Double - Loop Learning).....	126
3.2.7.3. İkincil Öğrenme (Deutero Learning).....	130
3.2.8. Öğrenen Örgütün Disiplinleri	133
3.2.8.1. Sistem Düşüncesi (Systems Thinking)	134
3.2.8.2. Kişisel Ustalık (Personal Mastery)	138
3.2.8.3. Zihinsel Modeller (Mental Models).....	140
3.2.8.4. Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Ortak Vizyon / Shared Vision)	141
3.2.8.5. Takım Halinde Öğrenme (Team Learning)	144
4. BİLGİ, BELGE, ENFORMASYON YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME...	149
4.1. Veri, Enformasyon, Bilgi Kavramları	149
4.1.1. Veri ve Enformasyon	151

4.1.2. Bilgi	156
4.2. Veri, Enformasyon, Bilgi Kavramları	160
4.2.1. Örgütlerde Enformasyon Kaynakları	164
4.2.2. Elektronik Enformasyon Kaynakları	168
4.3. Belge, Enformasyon ve Bilgi Yönetimi-Örgütsel Öğrenme İlişkisi ...	172
4.3.1. Belge Yönetimi-Örgütsel Öğrenme İlişkisi	174
4.3.2. Enformasyon Yönetimi-Örgütsel Öğrenme İlişkisi	187
4.3.3. Bilgi Yönetimi-Örgütsel Öğrenme İlişkisi	194
5. BİLGİ, BELGE, ENFORMASYON YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME...	225
5.1. Bilgi Merkezi	226
5.2. Bilgi Merkezi-Öğrenme İlişkisi	233
5.3. Bilgi Merkezi-Örgütsel Öğrenme İlişkisi	240
5.4. Örgütsel Öğrenmede Bilgi Uzmanı	256
5.5. Bilgi Merkezinin Sunduğu Hizmetler ve Örgütsel Öğrenmeye Etkisi	270
5.5.1. Hazır Danışma Hizmeti	274
5.5.2. Yöneltilme ve Rehberlik Hizmeti	276
5.5.3. Yayın Taraması Hizmeti	280
5.5.4. Seçmeli Bilgi Yayımları Hizmeti	280
5.5.5. Tanıtım Hizmeti	282
5.5.6. Ödünç Verme Hizmeti	285
5.5.7. Veri Toplama Hizmeti	286
5.5.8. Araştırma ve Geliştirme Hizmeti	287
5.5.9. Çoğaltma Hizmeti	291
6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE YAPILMASI GEREKEN ÇALIŞMALAR VE BİLGİ MERKEZİNİN ÜSTLENMESİ GEREKEN ROLLER	294
6.1. Altyapı Değerlendirmesi ve Planlama	296
6.2. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Stratejinin Belirlenmesi	301

6.3. Örgütsel Öğrenmeye Uygun Bir Yapının Oluşturulması	305
6.4. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Kültürel Değişimin Sağlanması	307
6.5. Çevresel Faktörlerin Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Olarak Düzenlenmesi	309
6.6. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Teknolojik Altyapının Sağlanması	311
6.7. Örgütsel Öğrenmede Etkin Olacak Şekilde Bilgi Merkezi Oluşturulması veya Varolan Bilgi Merkezinin Yeniden Düzenlenmesi	313
6.8. Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyecek Bilgi, Belge ve Enformasyon Yönetim Sistemlerinin Kurulması	318
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	323
KAYNAKLAR.....	335

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1. Sürekli değişime karşı planlama	79
Şekil 2. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme	124
Şekil 3. İkincil öğrenme (Deutero-learning)	132
Şekil 4. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki	206
Tablo 1. Örgütsel öğrenme yaklaşımları	80
Tablo 2. Sistem düşüncesi	136
Tablo 3. Enformasyon ve bilgi yönetimi: nesnelere, terimler ve ilgili disiplinler	190
Tablo 4. Bilgi depolama ve iletişim	219

ÖNSÖZ

Öğrenme, insan yaşamının her aşamasında yaşanan ve karşılaşılan sürekli bir olgudur. İnsan öğrendiği sürece kendisini ve çevresini yenileyebilme ve değiştirebilme gücüne ve yeteneğine sahip olmaktadır. Öğrenme olgusu, kendisini bir gereksinim şeklinde göstermekte ve insanın öğrenmeye yönelik çeşitli davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. İnsanın, ortaya çıkan sosyal, kültürel, bilimsel, ekonomik ve teknolojik yeniliklerden ve değişimlerden haberdar olabilmesi ve bilgi toplumunun sunduğu nimetlerden yararlanabilmesi ancak onun etkin bir öğrenme isteğine ve becerisine sahip olmasına bağlıdır. Bu durum, yaşanan değişimlerden doğrudan etkilenen örgütler için de söz konusudur. Dinamik ve sürekli değişen bir çevre içinde bulunan örgütlerin, etkinliklerini sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için, yaşanan değişimlere ve çevrelerine uyum sağlayabilecek esnek bir yapıda olmaları gereklidir. Bu doğrultuda kurumsal yapıyı destekleyecek en önemli stratejilerden biri olan örgütsel öğrenmeyi de örgütsel kültürün bir parçası konumuna getirmek günümüz örgüt yaşamındaki en önemli koşullardandır. Bu nedenle örgütsel öğrenme uygulaması ve/veya stratejisi örgütler arasında gitgide önem kazanmakta öğrenen örgüt olmaya yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Örgütler, rekabet edebilmek, belirsizlikleri yenebilmek, geleceğe yönelik doğru tahminlerde bulunabilmek, isabetli kararlar verebilmek ve en önemlisi belirledikleri amaç ya da amaçlara ulaşabilmek için etkinliklerine yönelik olarak çeşitli bilgiye ve enformasyona gereksinim duyarlar. Bu bilginin ve enformasyonun belirlenmesinin,

elde edilmesinin, işlenmesinin, depolanmasının ve üretim sürecinde kullanılmasının en önemli yollarından biri de, örgütlerin öğrenme yeteneğine sahip olmaları ve örgütsel öğrenmeyi, değişmeyen ve sürekli bir stratejik uygulama konumuna getirmeleridir. Örgütler gerektiğinde çalışanlarından, müşterilerinden, kıyaslamadan, geçmişlerinden ve kendi hatalarından öğrenerek örgütsel öğrenme eylemini gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte örgüt bilgi merkezi, barındırdığı basılı ve elektronik enformasyon kaynakları aracılığıyla, örgütün ve çalışanların yeni bilgilere ulaşmalarını dolayısıyla öğrenmelerini gerçekleştirerek örgütsel öğrenmeye önemli katkı sağlayabilmektedir. Nitekim çoğu bilgi merkezi, çalışanların öğrenmelerine yönelik enformasyon hizmetleri bağlamında çeşitli çalışmalar ve etkinlikler yaptıklarından ötürü, günümüzde aynı zamanda bir öğrenme merkezi olarak da değerlendirilmektedir.

Çalışmada örgüt, örgütsel kültür, örgütsel değişim, öğrenme ve örgütsel öğrenme süreci tüm yönleri ile irdelenerek, bu süreçte örgüt bünyesinde bulunan bilgi merkezinin, bilgi uzmanının ve enformasyon kaynaklarının rolünün ne olduğu ve ne olması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bakımdan çalışma, öğrenen örgüt olma çabasında olan örgütlerin, sunduğu hizmetlerle ve taşıdığı misyonuyla önemli katkılar sağlayan bilgi merkezini, örgütsel öğrenme sürecinde katmalarının gerekli olduğunu belirtmesi açısından da önemlidir.

Birinci bölümde, çalışmanın amaç ve öneminin konu edinildiği giriş kısmı yer almaktadır. İkinci bölümde, örgütsel öğrenme ile ilişkileri ve örgütsel öğrenmeyi açıklamada gerekli olan örgüt, örgüt-yönetim ilişkisi, örgüt-çevre ilişkisi, örgütsel kültür ve örgütsel değişim

kavramları yer almaktadır. Üçüncü bölümde, öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları bileşenleriyle birlikte ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, bilgi ve öğrenme ilişkisiyle birlikte veri, enformasyon ve bilgi kavramlarına değinilmiştir. Ayrıca örgütlerde enformasyon kaynaklarının yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi, belge yönetimi, enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi bağlamında değerlendirilmiştir. Beşinci bölümde, bilgi merkezi ve örgütsel öğrenme ilişkisi çerçevesinde, örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin barındırdığı basılı ve elektronik enformasyon kaynakları ve sunduğu enformasyon hizmetleri ile birlikte bilgi uzmanının etkinliği ele alınmıştır. Altıncı bölümde örgütsel öğrenmede yapılması gereken çalışmalar ve bu sırada bilgi merkezinin üstlenmesi gereken görevler yer almaktadır. Yedinci bölüm ise çalışmanın sonuç ve öneriler kısmını oluşturmaktadır.

Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü başlıklı doktora çalışmasına dayanan bu kitabın ortaya çıkmasına neden olan tez çalışmamda bana değerli bilgileri ile katkı sağlayan ve yol gösteren kıymetli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Nazlı ALKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

I. GİRİŞ

Öğrenme, kazanılan bir deneyim ya da edinilen bir bilginin sonucunda, davranışlarda meydana gelen sürdürülebilir ve gerektiğinde değiştirilebilir zihinsel ve fiziksel bir aktivitedir (Erden ve Akman, 2003: 128–129). İnsan yaşadığı sürece her an öğrenme olgusu ve etkinliği ile karşı karşıyadır. Birey, öğrenme etkinliği ile yeni bilgiler ve deneyimler kazandığı gibi bu etkinlik ile yaşamını tekdüze olmaktan çıkararak ona heyecan katabilmektedir. Bireylerden oluşan örgütler de, özellikle belirlenen amaç ya da amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürebilmek, rekabet edebilmek, yeniliklere ve değişimlere uyum sağlayabilmek ve örgütün faaliyetleriyle ilgili çevrelerinde olup bitenlerden haberdar olabilmek için, örgütsel davranış değişikliklerine giderek yeni şeyler öğrenmek ve öğrendiklerini uygulamak zorunda kalabilmektedirler. Dolayısıyla öğrenme, insan yaşamının her aşamasında karşılaşılan ve yaşanan bir olgu olduğu gibi, örgüt yaşamında da aynı şekilde kendini gösteren sürekli ve dinamik bir olgudur.

21. yüzyıl, bilginin öne çıkmasından, bireylerin, örgütlerin ve toplumların etkinliklerinde bilgiye ve enformasyona gereksinim duymalarından ve bunları etkinliklerinde yoğun olarak kullanmalarından ötürü bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde, çağın sunduğu nimetlerden yararlanmak ve ortaya çıkan değişimlere kolayca uyum sağlayabilmek için, ülkeler, toplumlar, örgütler ve bireyler bilgiye ve bilgi teknolojilerine ciddi yatırımlar yapmakta, bilgi toplumu olmaya yönelik adımlar atmaktadırlar. Bilgi toplumu, teknolojik altyapıyı ve bilgi paylaşım kültürüne sahip olmayı

gerektirdiği gibi, bilgiyi üretim sürecinde etkin olarak kullanabilmeyi de gerektirmektedir. Bu bağlamda gelişmiş bir toplum ve rekabet edebilecek başarılı bir örgüt olabilmenin en önemli koşullarından biri, bilgiyi elde etme, yeni bilgiler üretme, elde edilen ve üretilen bilgileri paylaşma, üretim sürecine verimli ve etkin bir şekilde aktarabilmektir. Bu çağda başarılı olan örgütlerin gereksinim duyulan bilgiyi üreten, elde eden, yayan, paylaşan ve faaliyetlerinde etkin olarak kullanan örgütler oldukları görülmektedir. Günümüzde öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme stratejisi ve uygulaması örgütler arasında gitgide önem kazanmaktadır. Nitekim çoğu örgütün yaşanan örgütsel değişimi yakalamak, onu sürdürmek ve rekabet edebilmek için sürekli ve istekli bir örgütsel öğrenme davranışı sergiledikleri görülmektedir. Her şeyin çok hızla değiştii günümüzde, bireyler ve örgütler için bu hızlı değişime ayak uydurmak ve onu takip etmek oldukça zorlaşmıştır. Örgütler ve bireyler için değişimi ve yeniliği yakalamanın, ona uyum sağlamanın ve değişimler doğrutusunda yeniden yapılanmanın en iyi yollarından biri de, etkili bir öğrenme becerisi geliştirmek ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi stratejik ve sürekli bir hale getirmektir. Bu durum örgütlerin öğrenen örgüt olmalarını ve örgütsel öğrenmeyi önemli bir kurum kültürü konumuna getirmelerini gerektirmektedir. Arıkan'a (1999: 23) göre örgütler öğrenirken çeşitli yöntemler kullanırlar ve bu yöntemler örgütten örgüte farklılıklar gösterir. Günümüzde her örgüt öğrenmeye karşı aynı düzeyde istekli ve yetenekli değildir. Bazı örgütler öğrenmeye son derece yatkınken, bazıları ise her türlü yenilik ve değişimi mevcut duruma bir tehdit olarak algılayarak öğrenmeye karşı direnç gösterebilmektedir. Örgütlerin çevresel yeniliklere ve

değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve öğrenme yeteneklerini geliştirebilmeleri için uygun bir örgüt kültürüne gereksinimleri vardır. Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek, örgütler de yürüttükleri etkinlikleri geliştirebilmek ve başarılı olabilmek için bilgiye ve enformasyona sürekli gereksinim duymaktadır. Özellikle yürütülen etkinliklerden üst derecede sorumlu olan yöneticiler doğru, yerinde ve etkili kararlar verebilmek için koşullara göre gerek informal, gerekse de formal bilgiye ve enformasyona erişmek zorundadır.

Bilgi, örgütsel öğrenme, teknoloji ve kurum kültürü, örgütsel değişimin incelenmesinde önemli unsurlardandır. Günümüz hızlı değişim ortamında, değişimi yakalayarak etkinliklerinde ve rekabette başarılı olmak isteyen örgütler için, örgütsel öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılmak, buna yönelik programlar geliştirerek uygulamak ve örgütsel öğrenmeyi kurum kültürü haline getirmek büyük önem taşımaktadır. Öğrenen örgüt, bilgi edinimi, yayımı ve üretiminde etkin olan, üretime ve hizmete yönelik örgütsel davranışlarını bilgi ve tahminler çerçevesinde şekillendirebilen örgüttür. Öğrenen örgütün oluşturulabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi, örgüt çalışanlarının öğrenmeyi kesintisiz ve örgütün etkinlikleri için gerekli bir süreç olarak algılamalarına da bağlıdır. Öğrenen örgütte yönetim uygulamalarının odak noktası, örgütsel ve bireysel öğrenmeyi özendiren bir örgütsel iklim yaratmak ve desteklemektir. Örgütte hem örgütsel, hem de bireysel düzlemde öğrenme isteğinin oluşabilmesi, yönetim ve çalışanların doğru düşünme yeteneğini gerektirmektedir. Aynı zamanda bilgilenme gereksiniminin doğması ve bunun algılanması da önemlidir.

Değişime uyum sağlamak ve onu sürdürmek için örgütsel ve bireysel düzeyde farklı ve çok çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Temelde değişimi ve başarıyı yakalamanın ve ona uyum sağlamanın en önemli koşullarından biri de, bilgiye (knowledge)¹ ve enformasyona (information)² sahip olmak ve onları örgütsel faaliyetlerde etkin bir şekilde kullanarak onlardan örgüt adına yararlı çıktılar elde etmektir. Söz konusu bu bilgi ve enformasyon da kuşkusuz öğrenme isteği ve eylemiyle elde edilebilmektedir. Örgütler için yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve gelişebilmek, gereksinim duyulan bilgiyi ve enformasyonu elde etmeyi, onları belirlenen örgütsel amaç(lar) doğrultusunda, belli bir plân ve sistem dâhilinde yönetebilmeyi ve kullanabilmeyi gerektirmektedir. Bütün bu gelişmeler örgütleri yeni kavramları, görevleri, etkinlikleri ve yenilikleri gündemlerine almaya zorlamaktadır. Nitekim özellikle gelişmiş ülkelerde kimi büyük işletmeler ve/veya örgütlerde 'örgütsel öğrenme' ve 'öğrenen örgüt' uygulamalarının popülerlik kazandığı görülmektedir.

Birey gereksinim duyduğu bilgiyi, kendi deneyimlerinden, başkalarının deneyimlerinden ve gözlemlerinden elde edebildiği gibi, basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarından da elde edebilmektedir. Bu kaynaklardan elde edilen enformasyon, bireyin

¹ Bilgi kavramı, uzmanlarca farklı açılardan değerlendirilmiştir. Bu nedenle literatürde farklı bilgi tanımlarına rastlamak mümkündür. Bilgi (knowledge), bireylerin zihninde yer alan, olgular, yöntemler, yorumlar, fikirler, gözlemler ve yargılarla kişiselleştirilmiş enformasyondur (Alavi ve Leidner, 2001: 109-110).

² Enformasyon (information), işlenmiş ve anlamlı hale getirilmiş veridir...enformasyon bireylerin zihninde işlenir işlenmez bilgiye dönüştürülür ve bilgi, metin, grafikler, sözcükler ve diğer simgesel biçimlerle sunulduğunda ve belirtildiğinde enformasyon olur (Alavi ve Leidner, 2001: 109). Bu nedenle bilgi ve enformasyon farklı olgulara işaret ettiğinden çalışmada bu terimler, söz konusu farklılık dikkate alınarak kullanılmıştır.

zihninde ve etkinliklerinde bilgiye dönüşebilmektedir. Bu karşılıklı ilişki çerçevesinde bilginin yeni enformasyon üretiminde, enformasyonun da yeni bilgiler üretiminde kullanılabilirdiği ve aralarında doğrudan bir ilişki olduğu ortadadır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenmede bilgi ve enformasyon kavramları anahtar kavramlarındandır; çünkü örgüt öğrenme eylemiyle yeni bilgi ve enformasyon elde edilebilmekte ve bunlar gereksinimler doğrultusunda etkinliklerde kullanılabilir.

Örgütteki bilgi merkezi, basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının sağlandığı, düzenlendiği ve dağıtımının yapıldığı bir birim olarak, etkinliklere yönelik gereksinim duyulan enformasyonu karşılamada birinci derecede sorumludur. Bilgi merkezi, bireyin ve örgütün enformasyon gereksinimlerini karşılayarak onların öğrenmelerine ve ulaştıkları enformasyonla yeni bilgiler üretebilmelerine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle işlevselliği ve kullanım oranı yüksek olan bir bilgi merkezi, örgütsel ve bireysel öğrenmeye destek sunduğu gibi, örgütün öğrenen bir örgüt olmasına da katkı sağlayabilmektedir. Bu çalışmada özellikle örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin rolünün ve etkinliğinin ne olduğu, nasıl olması gerektiği konuyla ilgili literatüre dayanarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örgüt içinde hizmet sunan bilgi merkezi, örgütteki bireylerin enformasyon gereksinimlerini karşılamaya yönelik çalışmalar yaparak enformasyon hizmeti vermektedir. Bilgi merkezi, genelde örgütün tüm birimlerine ve bireyelerine enformasyon hizmeti sunmakla yükümlüdür. Bilgi merkezinde enformasyon sunma işiyle

görevli uzmanlar³ da, örgütün değişik birimlerinde çalışanlarla doğrudan iletişim halinde bulunabilmektedir. Bilgi uzmanları enformasyon hizmetlerini düzenlerken, örgütteki enformasyon gereksiniminin ve bu gereksinimleri karşılayacak enformasyon kaynaklarının neler olduğunu bilme olanağına sahiptir. Bilgi uzmanları uğraşları gereği enformasyona gereksinim duyan insanlarla yani kullanıcılarla yüz yüze gelebildiklerinden, kullanıcı hizmetlerinin de nasıl yapılacağını bilirler, aynı zamanda bilgiye erişim konusunda aldıkları eğitim ve yaptıkları uygulamalar sonucu meslekî beceri ve uzmanlığa da sahiptir. Bütün bu nitelikler bir araya geldiğinde bilgi uzmanlarının, örgütte birer enformasyon aracı, örgütsel öğrenmeye ve bireysel bilgilenemeye önemli katkıda bulunan çalışanlar oldukları görülür. Kurumlarında örgütsel öğrenme davranışını ve becerisini oluşturmak ve bunu sürekli kılmak isteyen yöneticilerin, öğrenme merkezi niteliği taşıyan bilgi merkezini de örgütsel öğrenme sistemine katmalarıyla, kurumlarındaki örgütsel ve bireysel öğrenme etkinliğine destek sağlayabileceklerdir.

Örgütsel öğrenmenin bilgi ve enformasyon kavramıyla doğrudan ilişkisi olmasına karşın, bilgi merkezleri ve hizmetleriyle yeterli bağlantının kurulmaması, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin ve hizmetlerinin rolünün ne olduğunun belirlenmesine yönelik sağlam bilimsel bir zeminin oluşturulamamasına yol açmıştır. Bu tür araştırmaların eksikliği, örgütsel öğrenme sürecinde ve/veya öğrenen

³ Kütüphane ve enformasyon bilimleri literatüründe bilgi sunma hizmeti ile görevli kişiler değişik adlarla anılmaktadır. Bunlardan biri de bilgi uzmanıdır. Bu çalışmada bilgi uzmanı ifadesi benimsenmiştir.

örgütlerde kuramsal ve uygulamalı olarak bilgi merkezinin ve hizmetlerinin etkinliği ve rolü konusunda yeterli bilgiye erişim sıkıntısını da beraberinde getirmektedir. Bu çalışma, bilgi merkezinin, örgütsel öğrenme sürecinde sunduğu enformasyon hizmetleriyle örgütün öğrenmesine katkıda bulunduğunu ortaya koymasından ve bilgi merkeziyle örgütsel öğrenme ilişkisinin tam olarak belirlenmediği bir ortamda, bu ilişkinin var olduğunu saptamasından dolayı önem taşımaktadır. Örgütlerde örgütsel öğrenme sürecinin etkin, verimli ve kaliteli olmasını, örgüt çalışanlarının enformasyon hizmet ve kaynaklarından ne şekilde yararlandıklarının düzeyi de belirleyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt yönetiminin, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin etkinliğini ortaya koyacak ve destekleyecek çalışmaların yapılması gereklidir. Ayrıca yöneticilerin çalışanları, edinecekleri bilgileri uygulamaya aktarmalarını sağlayabilecek enformasyon kaynaklarını kullanmaya teşvik etmeleri, örgütsel öğrenme sürecine katkıda bulunacak önemli adımlardandır. Bu çalışmada, bilgi merkezinin barındırdığı enformasyon kaynakları ve sunduğu enformasyon hizmetleriyle örgütsel öğrenme sürecinde etkinliğinin olması ve bu sürece dâhil edilmesi gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgüt bilgi merkezi, örgütün ve çalışanların enformasyon gereksinimlerini karşılamada çok önemli ve etkin bir rol oynayabilmektedir. Bunun için bilgi merkezinin odak noktasında yer aldığı enformasyon depolama ve erişim sisteminin, çalışanların enformasyon gereksinimlerini karşılayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Enformasyon depolama ve erişim sistemi, bilginin yer

aldığı enformasyon kaynağının izlenmesi, seçimi, sağlanması, düzenlenmesi, işlenmesi, gerektiğinde yorumlanması ve kullanıcıya aktarılması süreçlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda enformasyon sunma hizmetinin genel olarak, enformasyon kaynaklarının sağlanması, düzenlenmesi ve çeşitli kanallar aracılığıyla yayımı yani kullanıcılara ulaştırılması olmak üzere üç temel aktivitesi bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, bir örgütteki örgütsel öğrenme sürecinde, bilgi merkezinin sunduğu hizmetlerle örgütsel öğrenmeye ne tür katkılar sağlayabileceğini kuramsal olarak ortaya koymaktır.

Mal ve/veya hizmet üreten örgütlerin, yoğun rekabet ortamında etkinliklerini sürdürebilmelerinin, yeniliği ve değişimi yakalayabilmelerinin, hatta bunları sürekli koruyabilmelerinin yollarından biri de, doğru, tutarlı ve sürdürülebilir bir örgütsel öğrenme uygulamasına ve stratejisine sahip olmaları, örgütsel öğrenmeyi bir kurum kültürü haline getirmeleridir. Öğrenme, gereksinim sonucu ortaya çıkarak kendini bir tepki şeklinde gösteren ve gereksinimi karşılamaya yönelik bir tavır çoğunlukla zorunlu kılan bir davranış şeklidir. Örgütlerin de, ayakta kalabilmeleri ve etkinliklerini sürdürebilmeleri için, ortaya çıkan ilgili yeniliklere ve değişime uyum sağlamaya yönelik tepkiler geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin değişken bir çevrede ayakta kalabilmeleri ve amaçlara ulaştırıcı faaliyetler yürütebilmeleri için bu tepkileri göstermeleri çoğu zaman bir zorunluluktur. Bu nedenle örgütsel öğrenme uygulaması veya öğrenen örgüt olma çabası da, bu tepkilerin en önemlilerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, üretilmesi ve kavrayışın geliştirilmesi yoluyla, örgütsel eylemleri iyileştirme, etkin ve verimli kılma sürecidir. Örgüt

içinde kurulan, örgütün ve çalışanların enformasyon gereksinimlerini karşılama misyonuna sahip bir bilgi merkezi, barındırdığı basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarını çalışanlara çeşitli hizmetlerle sunarak, onların öğrenmelerine katkıda bulunabilmektedir.

Çalışmada, örgütsel öğrenme sürecinin kuramsal ve kavramsal içeriği, bu sürecin bağlı bulunduğu değişkenler, bu süreçle ilişkili olan örgütsel kültür ve örgütsel değişim kavramları, öğrenme kavramı ve örgütsel öğrenme sürecini etkileyen unsurlar örgütsel öğrenme süreci çerçevesinde ele alınarak değerlendirilmiştir. Daha sonra çalışmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel öğrenme sürecinde çalışanların ve örgütün enformasyon gereksinimini karşılamakla yükümlü örgüt bilgi merkezinin söz konusu süreçteki etkinliğinin ve rolünün ne olduğu ve ne olması gerektiği irdelenmiştir.

Örgüt çalışanlarının enformasyon kaynaklarıyla bilgilenmelerine ve öğrenmelerine katkıda bulunduğu için bilgi merkezi, örgütsel öğrenme sisteminin önemli bir parçasıdır. Bilgi merkezi etkin ve kullanım oranı yüksek olduğu zaman sunduğu hizmetlerle örgüt çalışanlarının enformasyon gereksinimini büyük ölçüde karşılayabilmektedir. Çalışma, örgütsel öğrenmede bilgi merkezin üstlenmesi gereken rollere ilişkin neler olduğu konusu ile devam ederek, örgütsel öğrenme sürecinde örgüt yönetimlerinin ve bilgi merkezinin atması gereken adımların neler olabileceğinin sıralandığı sonuç ve önerilerle son bulmaktadır.

II. ÖRGÜT, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Bu bölümde, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütlerle doğrudan ilişkili olmalarından ötürü örgüt, örgütsel kültür ve örgütsel değişim kavramları, çeşitli yönleriyle ele alınarak değerlendirilmiştir.

II.1. Örgüt

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de insanlar -doğaları gereği sosyal varlıklar olduklarından- bireysel olarak gerçekleştiremedikleri belli isteklerini ve hedeflerini, diğer bireylerin destekleri ve ortak çabalarıyla gerçekleştirmek için bir araya gelerek çeşitli örgütler kurmak zorunda kalmışlardır. Örgüt düşüncesinin, bireyin tüm gereksinimlerini ve isteklerini zaman yetersizliği, beceri ve güç eksikliği, bazı etkinlikleri bireysel olarak gerçekleştirememesi, bundan ötürü başkalarının yardımına ihtiyaç duyması gibi nedenlerle ve ulaşmak istediği amaç ya da amaçlara tek başına varamayacağı gerçeğinden ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Bu durum doğal olarak, bireyler arasında ortak bir amaç ya da amaçlar doğrultusunda, birlikte hareket etme, düşünme ve çalışma olgusunu ve eylemini ortaya çıkarmıştır. Böylece etkinliklerin, meydana getirilen örgüt yapısı içinde eşgüdümlemesi ve denetimi sonucu, bireysel ve ortak belli bazı amaçlara ulaşabilmek mümkün olmaktadır. Bu bağlamda örgüt ve örgüt felsefesi, bireyin ya da grubun amaçlarına ulaşmasında temel unsur görevini üstlenmektedir. Aynı zamanda örgütler, hem ulaşılacak istenen amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlar için birer araçtır. Bu nedenle örgüt-insan ilişkisi ve örgüt-toplum ilişkisi, sosyal yaşamda karmaşık ve çok nedenli bir durum arz etmektedir.

Bireyin yaşam boyu yaptığı etkinliklere bakıldığında, neredeyse her etkinliğinin bir örgüt içinde olduğu ya da etkinliğinin bir örgütle ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüt-insan ilişkisinin çok boyutlu olmasından ötürü örgütler, içinde buldukları toplumun sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel modelinin bir ürünü olarak ortaya çıkmışlardır. Bu nedenle örgütler, bireyin ve toplumun yaşam biçimini doğrudan etkilediği gibi, bireyin ve toplumun yaşam biçiminden de etkilenmektedir. Özellikle bireyin sonsuz ve bitmeyen gereksinimleri ve bunu karşılama çabası, yeni örgütlerin oluşmasına, var olan örgütlerin ise, bireyin ve toplumun isteklerini karşılamak amacıyla kendilerini yeniden yapılandırarak ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamalarına yol açmaktadır. Baransel'e (1993: 24) göre modern toplumlarda örgütler, toplumsal yaşamı çeşitli yönlerden etkilemekte, insanların refah ve mutluluğunda büyük bir rol oynamaktadır; ancak örgütler oynadıkları bu önemli role karşın, başlı başına bir amaç olmayıp, amaç ya da amaçları gerçekleştirmede aracı konumundadırlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları kuşkusuz doğru, etkin ve akılcı bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır.

Örgüt, belli bir ya da birden çok amaca ulaşmak için maddi ve insani kaynakların bir araya getirilerek bunların amaçlar doğrultusunda eşgüdümlemesinin sağlandığı yapı ve/veya sistem olarak tanımlanabilir. Schein'a (1978: 11) göre ise örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, açık bir amacın gerçekleştirilmesi için etkinliklerin eşgüdümüdür.

Şişman (1994: 5) ve Malinowski'ye (1990: 41) göre örgüt kavramı, bireylerin birtakım ortak hedefler ve değerler uğruna ortaya

koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Örgütün baskın ögesini bireyler oluşturduğundan, bireyin olmadığı ya da bireyin etkin bir konumda bulunmadığı yerde ne bir örgütten ve ne de bir yönetimden söz edilebilir.

Akat, Budak ve Budak'a (1999: 19) göre bir örgütten söz edebilmek için her şeyden önce örgütün;

1. Varmak istediği belirli ve ortak bir amaç ve/veya amaçlarının bulunması,
2. Beşerî ve fiziki kaynaklarının belli bir uyum ve etkileşim içinde bir araya getirilmesi,
3. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını belirleyen ve belli ölçülerde sınırlayan bir yapılanma içinde olması gereklidir.

Örgütün belli amaç(lar) çerçevesinde düzenli ve sürekli bir etkinlik içinde bulunması da bunlara eklenebilir; çünkü her şeyden önce örgütün amaç(lar) doğrultusunda bir etkinlik içinde bulunması gerekir. Örgütün sürekliliği ve ayakta kalması, örgütte yürütülen etkinliğin belirlenen amaç(lar) ile aynı doğrultuda yani amaçlara ulaştırıcı etkinlik olmasıyla doğrudan ilişkilidir.

II.1.1. Örgüt – Yönetim İlişkisi

Bireylerin gereksinimlerini karşılama anlayışıyla ve amacıyla oluşturulan örgütler, bilim adamları ve uzmanlarca çok çeşitli açılardan incelenmiştir. Bu yüzden örgüt, üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri olarak yönetim ve örgüt literatüründe göze çarpmaktadır. Belirli bir amaç veya amaçlar doğrultusunda oluşturulan örgütlerin, doğru ve

istenilen şekilde etkinliklerini yürütebilmeleri, dolayısıyla devamlılıklarını ve verimliliklerini sağlayabilmeleri, bilimsel ve akılcı bir yönetim anlayışını ve uygulamasını gerektirmektedir. Örgüt kuramı ve örgüt-yönetim ilişkisi açısından bakıldığında, temelde yönetim ve örgüt kavramlarının birbirlerini doğrudan etkileyen, birinin varlığı diğerini gerektiren, iç içe geçmiş iki kavram ve iki bileşen oldukları görülmektedir. Bu bağlamda herhangi bir örgütün işlevselliği ve belirlenen amaç ya da amaçlara ulaşabilmesi bilimsel bir yönetimi ve uygulamasını gerektirmektedir.

Yönetim biliminde örgütler, iki genel yaklaşımla ele alınıp incelenmektedir. Birincisinde, örgütlerin verimli ve etkin olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri, amaçlarını en kısa yoldan, en az harcamayla elde edebilmeleri için, bir takım düzenlemeler düşünülüp uygulanabilir ve örgütte aksayan taraflar varsa bunlara çareler aranır. Burada ele alınan sorunlar daha çok, örgütün yapısıyla ve çalışanların eğitimiyle ilgili sorunlardır. İkincisinde, örgütlerin davranışını kavramak ve ortaya koymak amacıyla araştırmalara girişilebilir. Bu yaklaşımda, örgüt içindeki bireyler ve takımlarla bunların bir örgüt yapısı içindeki etkinliklerinden doğan sorunları, örgüt araştırmalarının ağırlık noktasını meydana getirmektedir. Burada amaç, hem örgüt davranışı hakkında kuramlar geliştirmek, hem de örgütün ilerideki davranışı ve durumu hakkında tahminlerde ve yorumlarda bulunmaktır. Bu yaklaşım, esasında birinci yaklaşımı tamamlamakta ve desteklemektedir; çünkü örgütün davranışını etkileyen ve onun kötü işlemesine yol açan öğeler gerekli araştırmalar ve çalışmalar yapılarak ortaya çıkarıldıktan sonra, bu olumsuz öğeler denetim altına alınarak,

örgütün akılcı, verimli ve etkin bir şekilde faaliyetini sürdürebilmesi daha kolay sağlanabilir (Onaran, 1975: V-VI). Bununla birlikte bu araştırmalar sonucu örgütün iyi işlemesine yol açan öğeler belirlenip, bunlara işaret edilerek söz konusu öğelerin devamlılıkları için gerekli çalışmalar da yapılabilir. Örgütün iyi işlemesi ve istenilen etkinlikleri yerine getirebilmesi için, sadece sorunların ortadan kaldırılması yetmez, buna ek olarak pozitif ve doğru öğelerin de sürekli desteklenmesi gereklidir. Söz konusu pozitif öğeleri içinde barındıran en önemli unsurlardan biri de, örgütün iç ve dış çevresidir.

II.1.2. Örgüt – Çevre İlişkisi

Örgütler, iç ve dış çevre olarak adlandırılan bir çevre içinde bulunurken, çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen bir konumdadırlar. Örgütün kurucuları, yöneticileri, yürütülen etkinlikler, örgüt çalışanlarının nitelikleri ve nicelikleri iç çevre unsurları olarak, buna karşılık örgütün etkinlikleriyle ilgili olarak içinde bulunduğu sektör ve toplum da dış çevre unsurları olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevrenin yapısı, nitelikleri ve beklentileri, örgütün yapısını ve işleyişini doğrudan etkilemektedir. Nitekim Schein'a (1978: 21) göre her örgüt, toplumun kültürel ve sosyal yapısından etkilendiği gibi, kendisiyle çeşitli ilişkiler içinde bulunan diğer örgütlerle mal sahipleri, yöneticiler, işgörenler, müşteriler ya da sadece 'genel olarak halk' dediğimiz çeşitli sosyal örgütler ve insan gruplarından da etkilenir.

Oluşturulan her örgüt, saptanan amaçlara ulaşabilmek için belli görevler üstlenir, bu yüzden örgüt yapısı, görev ve amaçlar

çerçevesinde belli ve kontrol edilebilir bir esnekliğe sahiptir. Örgüt, yapısı gereği belirli zamanlarda ve durumlarda ayrıca saptanan amaçlar çerçevesinde belirli ve gerekli görevleri yerine getirmek zorundadır. Bu görevleri yerine getirecek en önemli unsur da, örgütü meydana getiren, örgütün sistemini harekete geçiren ve örgüt ile doğrudan ilişkisi olan insandır. Bu noktada örgüt ve insan ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Hem içinde bulunduğu toplumdan örgüte yansıyan insan kaynaklı baskıcı talepler, hem de örgütün etkinliklerini yürüten personel ya da örgütle ilişkisi olan üye ve müşteri örgütün insan boyutunu ortaya koymakta, örgütün her durumda insanlarla iç içe olduğunu, onları etkileyen ve onlardan etkilenen bir konumda bulunduğunu göstermektedir.

Örgütlerin, süreklilikleri, etkinlikleri ve verimlilikleri ancak içinde buldukları iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayarak ve iç ve dış çevre unsurlarını ve değişkenlerini sürekli dikkate alarak akılcı, bilimsel ve günün koşullarına yanıt verecek bir yönetim anlayışı ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır. *“Bir örgütü, içinde yer aldığı dış çevreden ayrı düşünmek ve çözümlenmek mümkün olmadığı gibi, bir kültür ürünü olan örgüt içindeki insanı ve onun sorunlarını da, içinde yaşadığı ortamların kültürel özelliklerinden ayrı düşünmek ve anlamak mümkün değildir* (Şişman, 1994: 5). Bu nedenle herhangi bir örgütün varlığını koruyabilmesi, sürdürebilmesi ve rekabet edebilmesi için, çevresiyle olan ilişkilerini sürekli gözden geçirmesi, düzenlemesi ve iç ve dış çevresinde var olan kaynaklardan gerektiğinde maksimum düzeyde yararlanması gerekmektedir.

Örgütler, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde kuvvetli birer toplumsal araç (Onaran, 1975: 14) oldukları gibi ayrıca, toplumsal

ilişkilerin düzenlenmesinde de kilit roller üstlenirler. Sadece bireyin gereksinimini karşılamak değil, toplumun gereksinimini karşılamak da örgütün önemli bir görevidir. Aynı zamanda her örgüt, belli bir misyon ve kendine ait sosyal bir kimlik taşıdığından, etkileşim halinde olduğu dış çevredeki diğer örgütlerle ilişkilerini de sürekli düzenlemek ve kontrol etmek zorundadır. Bu etkileşim, örgüt-insan ve örgüt-toplum ilişkisine ek olarak örgüt-örgüt ilişkisini de ortaya çıkarmaktadır. Diğer örgütler, bir örgüt için dış çevrede yer alan ve dikkatle izlenmesi gereken en önemli unsurlardandır. Örgütün dış çevresinde amacına uygun bir yer edinebilmesi ve devamlılığı, aynı zamanda diğer örgütlerle sağlıklı ve etkileşimli ilişkiler içinde bulunmasına da bağlıdır.

Örgütler toplumların genel, bireylerin ise kişisel isteklerini karşılamak için oluşturulmuş yapılardır. Örgüt, bir otorite hiyerarşisi altında, belirli ve ulaşılmak istenen amaçlar için bir araya gelmiş çalışan bireylerin bilgilerini, yeteneklerini ve çabalarını iş bölümüyle birleştirerek, amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kılan bir sistem veya bir araçtır. Örgüt sahip olduğu iç ve dış çevreden sürekli etkilenmektedir. Hem iç, hem de dış çevrenin neden olduğu etkilerden biri de kültür olgusudur. Bu bağlamda aşağıda kültür olgusuna ve örgütsel kültür kavramına değinilmiştir.

II.2. Örgütsel Kültür

Örgüt, belirli bir ya da birkaç amaca ulaşmak için, beşerî ve maddî kaynakların bir sistem bütünlüğü içerisinde bir araya getirilerek uyumun ve etkileşimin sağlandığı yapı ve/veya sistemdir. Her örgütün

belirlenen amaç ya da amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş belli bir kurumsal yapısı ve/veya kimliği vardır. Bu yapı, örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevre unsurlarından kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz bir biçimde sürekli etkilenir. Bu unsurlardan biri de, örgütün sahip olduğu görüşler, inançlar, normlar ve değerler gibi bileşenleri içeren, örgüte spesifik bir kimlik kazandıran ve örgütsel kültür olarak adlandırılan olgudur.

Örgütsel kültür kavramına geçmeden önce kültürün ne olduğunun bilinmesi yararlıdır. Kültür günlük dilde çoğunlukla, insan ve toplumla bağlantılı olarak kullanılmakta ve bireyin görgü, bilgi ve düşünce zenginliği, toplumun ise, sahip olduğu ve yaşattığı gelenekleri ve görenekleri olarak anlaşılmaktadır. Kültür, “*geçmişten miras kalan ve öğrenilebilir olan değer, norm ve davranış kalıpları toplamından oluşur*” (Erkan ve Erkan, 1998: 3). Bu yüzden kültür, bireylerin oluşturduğu toplumun ortak ürünüdür ve toplumsal yapıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda her toplumun kendine özgü, tarihinin derinliklerinden gelen, o toplumun yaşam biçimine yön veren bir kültürü vardır. Bunun için kültür, bireyin ya da toplumun şekil vererek oluşturduğu bir değerler sistemi olduğu gibi, kültür olgusu da bireyi ve toplumu biçimlendirmekte, bireyin ve toplumun yaşam felsefesine yön vermektedir. Bireysel düzeyde bakıldığında kültür ve insan arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim kültür ve toplum arasında da vardır. Bu nedenle sosyal yaşamda kültür, etkileyen ve etkilenen bir konumdadır. Kısacası kültür bir bireyin ya da bir toplumun sahip olduğu ve ortaklaşa paylaştıkları, duygularını, düşüncelerini ve değer yargılarını yansıtan, yazılmış veya yazılmamış kuralları içeren,

hem öğrenilebilir, hem öğretilir ve hem de gelecek nesillere aktarılabilir nitelikte olan değerler sistemidir. Bu değerlerin içine gelenekler, inançlar, alışkanlıklar, sonradan öğrenilerek elde edilen bilgiler, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan davranışlar gibi çeşitli unsurlar girmektedir. Bu açıklamalar göstermektedir ki kültür olgusuna değer biçmek zordur; çünkü kültür olgusu hemen göze çarpmaz. Kültür, değerler anlamlar ve normlarla ilgilidir. Kültürün zaman zaman sembol ve ritüeller gibi bazı belirtilerine rağmen, bunlar sadece kültürün işaretleridir ve kendi öncelikleriyle karıştırılmamalıdır. Bir grubun kültürünü anlamak için kültürün meydana çıkan yüzeyinden daha derinlere inmek gerekmektedir (Gallivan ve Strite, 2005: 299) .

Toplumların ve bireylerin sahip oldukları kültürün kaynağı geçmişe dayanmaktadır; fakat günün koşulları sonucu ortaya çıkan yeni normlar, değerler, anlayışlar ve inançlar da kültür olgusunu doğrudan etkilemektedir. Denilebilir ki kültür, hem bireyi ve toplumu doğrudan etkilemekte, hem de bireyden ve toplumdan doğrudan etkilenmektedir. Bu bağlamda kültür olgusunun etkilediği alanlardan biri de örgütlerdir. Her örgüt kendine ait bir kültüre sahiptir. Bu örgütsel kültür, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde korunmakta ve örgütün etkinliklerine yön verebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü önemli bir örgütsel değer olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel kültür, bir örgüt içerisinde yer alan kişilerce paylaşılan ve örgüte yeni katılan kişilerce öğrenilmiş olan inançların, değerlerin, alışkanlıkların, uygulamaların ve geleneklerin bir toplamıdır (Spurigin, 1993: 25). Bir diğer tanımda ise örgütsel kültür, insanların sahip olduğu değerlerin paylaşılarak bir örgütteki akıllı davranışların ne şekilde

oluşturulacağıının yazılmamış kurallarıdır. Örgütsel kültür genellikle tarihin, bir örgütteki baskın kişiliğin, personel politikasının, dış dünyanın ve aynı zamanda kültürle ilişkili stratejilerin bir ürünüdür (Peters, 1993: 34). Bu bağlamda örgütsel kültür, öğrenilen değerlerin ve paylaşılan uygulamaların farklılıkları üzerine kurulmuş normlar bütünüdür.

Örgütsel kültür, çalışanlara hangi etkinliklerin kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu gösteren bir ölçüdür. Örgütsel kültür, çalışanlar için oluşturulmuş kurallardır, öncelikleri ve beklentileri saptar, düzenler ve aynı zamanda örgüt içindeki gücün doğasını ve kullanımını, alt-üst, dağıtılmış ve birleştirilmiş şeklinde belirlediği gibi, yapıyı ve durumu da belirler. Örgütsel kültür, çalışanlar arasındaki anlaşmazlığın nasıl çözüleceğine ve çalışanların nasıl etkileşim sağlayacaklarına yönelik olarak onlara yol gösterir ve aynı zamanda yönetim uygulamalarını da düzenler ve tesis eder (Grassian ve Kaplowitz, 2005: 22). Örgütsel kültür değişken bir kavram olarak genellikle çalışanların davranışları ve inançlarıyla kurumun sahip olduğu değerler bakımından ele alınmaktadır. Çalışanların davranışlarına büyük ölçüde nüfuz eden üst yönetimin, onların sahip olduğu düşünceleri ve değerleri de doğrudan etkilediği söylenebilir. Bir örgütün sahip olduğu kültürün, üst yönetim kanalıyla ve ortak bir örgütsel kültür oluşturmak amacıyla çalışanlara kabul ettirilmesi, onları doğrudan etkilemesi anlamına gelmektedir.

Gottlieb ve Levin'e (2005: 3) göre örgütsel kültür, bir örgütte çok önemli değişik işlevlerin yerine getirilmesini sağlar bunlar:

1. Örgüt üyelerinde kimlik paylaşımı ve bütünleşme duygusu yaratır,
2. Beklenen, istenilen ve uygun görülen davranışların hangileri olduğuna açıklık getirir,
3. Örgütsel kararların nasıl verildiğine ve hangi etkinliklerin takip edilip edilmediğe dair bir rehberlik yapar,
4. Örgütün gündelik yaşamdaki karmaşıklığını ve monotonluğunu anlamaya ve kısa yoldan iletişimi sağlamaya katkıda bulunur.

Örgütsel kültür karmaşık, değiştirilmesi ve yönetimi güç bir olgu olarak görülebilir; ancak kültür, bir örgütün etkinlik alanlarının sınırlarını belirleyen, bu etkinliklerin kapsamını ve içeriğini tayin eden, şekillendirdiği örgüt yapısı ve kurduğu sistem ile örgütsel etkinlikleri destekleyen bir olgudur. Örgütsel kültür çalışanların inançlarını, tutumlarını ve örgüt içerisinde kabul gören davranış normlarını içerir. Yöneticilerden çalışanlara kadar tüm örgüt üyeleri örgütsel kültürün oluşumuna ve devamlılığına katkı sağlamaktadır (Juechter ve Fisher, 1998: 64). Örgütsel kültür olgusu, örgüt çalışanlarını veya üyelerini amaçlar çerçevesinde birbirine bağlayarak, örgütte yürütülen ve yürütülecek etkinliklerin istenen amaçlara ulaşmasına önemli katkıda bulunur. Bu anlamda örgütsel kültür, yöneticileri ve çalışanları sorumluluklar ve beklentiler doğrultusunda, bir arada tutan sosyal bir görev üstlendiği gibi, örgütün kimliğini belirleyerek etkinlikleri yönlendirme özelliğine de sahiptir.

Örgütsel kültür, örgüt içinde daha çok neyin, nasıl yapılacağına yön verdiği gibi, bireysel davranışların nasıl olması, çalışanların neye dikkat etmesi, farklı durumlara nasıl karşılık vermeleri, yeni çalışanların nasıl sosyalleştirildiği veya uyumlarının nasıl sağlandığı ve yeni üyelerin dışlanmaması gerektiği gibi, çalışanların örgütsel eylem biçimini de belirlemektedir. Kültür özünde resmi olmayan bir denetim sistemi olarak değerlendirilebilir. Resmi bir denetim sisteminden farklı olarak kültür, performansın ve sonuçların göstergelerini kendine özgü ölçülerde gösterir. Örgütsel kültür, örtülü yani hemen göze çarpmayan davranışlara da rehberlik eder. Kültür bir örgütte, özellikle çalışanların sosyalleşmesine ve davranışlarını şekillendirmesine rehberlik etmesinden ötürü, resmi olmayan sosyal denetim sistemleri olarak bazı durumlarda resmi olan sistemlerden daha güçlü olabilir (Spataro, 2005: 29).

Örgütsel kültür olgusu, bireyin ve örgütün davranışlarını etkilediği gibi, çoğu zaman bireyin ve örgütün davranışından da etkilenir. Bu bağlamda örgütsel kültür, çalışanların ve örgütün performansını arttırıcı bir role sahiptir. Özellikle örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen değişim ve yenileşme hareketi, örgütün sahip olduğu kültürden doğrudan etkilenmektedir. Nitekim bazı örgütlerin köklü bir kültüre sahip olmaları, geçmişteki başarıları, bunları koruma ve sürdürme çabaları, bazı durumlarda yeni ve değişen çevrenin getirdiklerine ve gereklerine uyum sağlamalarına engel olabilir. Bu durumda örgütsel kültürün değişim olgusuna karşı esnek olması ve gerektiğinde bu değişime karşı daha anlayışlı bir kültürel rol üstlenmesi gerekmektedir; çünkü bir kültürün, örgütün yaşam döngüsü içinde

değişebileceği görüşü kabul edilmektedir. Nitekim iç ve dış çevrede ortaya çıkan yeni norm ve değerler, örgütü kültür bağlamında değişime zorlamaktadır.

Kültür olgusu örgütsel bilgi üzerinde de etkilidir. Nitekim Davenport ve Prusak (2001: 34–45) bu etkiyi şu şekilde açıklamaktadırlar. Örgütlerde bilgi konusu içinde değerlere ve inançlara yer vermek tuhaf görünebilir. Çoğu insan örgütlerin objektif ve tarafsız olduklarını varsayarak bunların amacının mal üretmek ya da hizmet sunmak olduğunu ve bunların değerlerle ilgisi olmadığını düşünebilir. Aslında çalışanların değerleri ve inançları örgütsel bilgi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Sonuçta örgütler insanlardan oluşur, bu insanların değerleri ve inançları, düşüncelerini ve hareketlerini kaçınılmaz biçimde etkiler. Örgütlerin kendilerine ait tarihleri vardır. Bunlar insanların örgüt değerlerini ve inançlarını da dile getiren hareketlerinden ve sözlerinden oluşur. Değerler ve inançlar bilgiyle bütünleşmiş durumdadır. Bilginin sahibi olan kişinin ne gördüğünü, neyi özümlediğini ve gözlemlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını büyük ölçüde bunlar belirler.

Örgütsel kültür, dinamik bir çevrede etkinlik gösteren örgütlerin, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına ve çevrenin beklentilerine doğru karşılık vermesine de yardım eder. Böylece örgütler için temel fonksiyonlardan biri olan dış çevreye uyumu gerçekleştirir. Aynı zamanda örgütsel kültür, örgütte çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, sahiplenilen ve paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara, neyi, nasıl ve ne amaçla yapmaları

gerektiği konusunda yol göstermekle i çevreye uyum fonksiyonunu da yerine getirir.

Hızlı ve baş döndürücü bir değişimin ve yeniliğin yaşıandığı günümüz dünyasında, örgütlerin etkinliklerini sürdürebilmeleri ve rekabet edebilme yeteneklerini koruyabilmeleri, değişimlere karşı esnek bir yönetim anlayışını ve yönetim kültürünü benimsemeleriyle mümkündür. Günümüzde örgütsel etkinliklerin başarıya ulaşabilmesi için strateji, politika ve teknoloji gibi unsurların tek başına yeterli olmadığı, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak en önemli unsurun insan olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların, bir parçası oldukları ve etkiledikleri örgütü, belirlenen hedeflere, dolayısıyla başarıya ulaştırmaları örgüt ile bütünleşmelerine, örgüt için kolaylıkla ve gerekli olduğu ölçüde özveride bulunmalarına bağlıdır. Bunun için çalışanların üst yönetim tarafından uygun ölçülerde motive edilmeleri gerekmektedir. Bu da örgütte ortak hedefle birlikte, ortak değer, ortak inanç ve ortak norm anlayışlarının kabul edilmesine, yerleşmesine ve korunmasına bağlıdır. Bu anlayışların yerleşmesine, benimsenmesine ve korunmasına kısaca o örgütün kültürü denilmektedir. Burada yöneticilerin nasıl bir yönetimi benimsedikleri, çalışan-yönetici arasındaki ilişki, etkinliklerin ve/veya işlerin ne şekilde yapıldığı ve çalışanların birbirleriyle nasıl iletişim ve/veya ilişki kurduğu konusu da, doğal olarak örgütsel kültür kavramı içinde yer almaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgütlerin hedeflerinin, stratejilerinin ve politikalarının saptanmasında ve harekete geçirilmesinde bir araç olduğundan, onların rekabet avantajı kazanmalarında da önemli bir rol oynamaktadır.

II.2.1 Örgütsel Kültür-Yönetici İlişkisi

Yöneticiler, örgütsel etkinlikler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Bu durum, etkin bir yönetim ve yöneticilik için çok önemli bir koşuldur. Her örgüt, bilinse de bilinmese de, kendi kültürüne, kuralına ve düzenlemesine sahiptir dolayısıyla sahip olduğu kültürle birlikte ortaya konulan kural ve düzenleme gereğince yönetilir. Örgütte herhangi bir etkinlik esnasında, yöneticilerin ve çalışanların kendi kültürlerini tanıyor olmaları ve kendi kültürleri doğrultusunda bir tutum sergilemeleri onlar için önemli ve kritik bir durumdur. Çalışanların davranışlarına büyük ölçüde nüfuz eden üst yönetimin, onların düşüncelerini ve değerlerini de doğrudan etkilediği söylenebilir. Bu, örgütün benimsediği kültürün, üst yönetimce ortak bir örgütsel kültür oluşturmak amacıyla çalışanlara kabul ettirilmesi ve bu doğrultuda onları doğrudan etkilemesi anlamına gelmektedir.

Örgütsel kültürü yönlendiren en önemli unsurlardan olan liderler veya yöneticiler, yeni değerler yaratarak örgütsel değişimi etkileyebilir ve arzu edilen bir örgütsel kültürü biçimlendirmeye ve bu kültürün gelişimine yardım edebilirler. Örgütler ilk kurulduğunda, yöneticiler ortaya çıkan kültür üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu noktada liderler, kültürün tanımlayıcısı ve biçimlendiricisi konumundadır. Liderler, örgüt için iyi ve zorunlu olduklarına inandıkları varsayımları, inançları ve değerleri telkin ederek yaratabilir ve yayabilir. Çalışanlar arasındaki örgütsel değerlerin ve paylaşımın büyüklüğü, örgütsel kültür ve liderlik ilişkisinde dikkatle korunması gereken bir noktadır (Jaskyte, 2004: 156).

Sahiplenilen veya oluşturulan örgütsel kültürün esnek olması, ortaya çıkabilecek yeni değerlerin, iç bünyede zorluk çekmeden uyarlanmasını ve kabulünü sağlayacaktır. Sağlam ve tutarlı bir kültür, yeni bir örgütün kuruluşu esnasında yararlı olabilir; ama bu evrelerden geçmiş köklü bir kültüre sahip bir örgüt, değişime ve öğrenmeye karşı daha katı ve seçici bir tutum sergileyebilir. Örgütün başarıya ulaşması için kültürün etkili bir biçimde yönetilmesi ile birlikte, örgütün durumu ve gereksinimleri doğrultusunda değişimlere açık olmasını gerektirir. Bu yaklaşım aynı zamanda, yöneticilerin daha dinamik ve esnek bir kültürü kabul ederek, bunun örgütün hem bugünkü, hem de gelecekteki başarısına katkıda bulunacağı düşüncesini benimsemelerinin gerekli olduğunu göstermektedir.

Belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmak için örgüt çalışanları arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgütsel kültür, örgütteki işlerin yapılaş biçimini ve süregelen uygulamaları da etkilemektedir. Örgütsel kültür, örgütlerin değişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını korumalarını sağlarken, aynı zamanda değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlikleri ve belirsizlikleri giderip, içsel ve dışsal bütünlüğü de sağlar. Bu bağlamda örgütsel kültürün temel amacı, oluşturulan belli kalıplar, normlar ve değerler aracılığıyla örgütün ve etkinliklerinin devamlılığını ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu etkinliği yerine getirebilmenin koşullarından biri de, örgütün ve çalışanlarının etkin öğrenebilme yeteneğine sahip olmalarıdır.

II.2.2. Örgütsel Kültür – Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Kültürün özelliklerinden biri de öğrenilebilir ve öğretilbilir olmasıdır. Kültür öğrenilir; bu yüzden öğrenme modelleri kültürün yaratılmasını anlamakta bize yardım eder. Maalesef, grupların nasıl öğrendiği, normların, inançların ve varsayımların ilk olarak nasıl yaratıldıklarıyla ilgili çok sayıda iyi model yoktur. Bunlar bir kez var olduğunda, liderlerin ve güçlü grup üyelerinin bunları grup aktivitelerine nasıl yerleştirdiklerini açıkça görebiliriz; fakat ortak hale gelmiş bir şeyi öğrenme süreci hâlâ kısmen anlaşılmalıdır (Schein, 2000: 16).

Kültürün öğrenilebilir olması, bireyin dolayısıyla toplumun, geçmişten miras kalan değerlerini, normlarını, alışkanlıklarını ve davranışlarını, günümüzde yaşanan hızlı ve büyük değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni değerler ve normlarla karşılaştırma olanağı vermektedir. Bu durum da, bireyde ve toplumda en uygun kültürel ortamın ve unsurların yaratılması sonucunu doğurmaktadır. Bu öğrenebilme ve ortama ayak uydurma durumu, örgütsel kültür için de söz konusudur. Yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar örgütteki tüm bireyler, örgütün oluşturulan kendine ait kültürünü, örgütsel etkinlikleri yerine getirebilmek, rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için öğrenmek, öğretmek ve korumak zorundadır. Bu durum, hem örgütte çalışan ve bir şekilde örgüte katma değer sağlayan hem de örgütte yeni çalışmaya başlayan bireylere bu kültürün öğretilmesi aracılığı ile gerçekleştirilebilir.

Öğrenme sürekli ve değişime açık bir kavram olduğu için, örgütteki tüm bireyler kültür olgusu çerçevesinde öğrenme ile doğrudan

ilişkilidir; çünkü bireylerin öğrenmesi onların sahip olduğu ya da içinde buldukları kültür ortamına da bağlıdır. Bu bağlamda kültürün korunabilmesi, yaşanabilmesi, yaşatılabilmesi, anlatılabilmesi ve aktarılabilmesi öğrenmeyi ve öğretmeyi gerektirmektedir. Örgütsel kültür, bireyin örgütsel öğrenme davranışını da önemli oranda etkilemekle birlikte, onda sahiplenme ve sahiplenilme duygusunu yaratarak bireysel ve örgütsel motivasyonunun dolayısıyla verimliliğin yükselmesini de sağlamaktadır.

Örgütte yürütülen her etkinlik örgütsel kültür ile ilişkilidir. Örgütün sahip olduğu ve örgütün bilgi gereksinimini karşılamakla yükümlü bilgi merkezi de, örgütsel kültür anlayışının bir parçası olarak örgüt içinde tesis edilmektedir. Bilgi merkezinin misyonunun anlaşılması ve çalışanların enformasyon gereksinimlerini karşılamak üzere bilgi merkezini kullanarak, enformasyon kaynaklarından ve hizmetlerinden yararlanmaları gerektiğinin belirtilmesi ve teşvik edilmesi örgütsel kültür anlayışının da bir gereğidir. Örgütsel kültürün bilgi merkezini dışlamayan aksine var olan kültürün sunduğu hizmetlerle korunmasına ve aktarılmasına destek sağladığının, örgütsel kültürü korumakla yükümlü üst yönetimce açıkça ifade edilmesi, bilgi merkezinin kullanılabilirlik oranını yükseltecektir.

Kültür, toplumların ve bireylerin yaşam biçimlerini ve dünya görüşlerini doğrudan etkilediği gibi, örgütün sahip olduğu kültür de örgütün etkinliklerini ve çalışanların örgütle olan ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Her örgüt bilinsin ya da bilinmesin kendine ait ve o örgütün kimliği niteliğinde bir örgütsel kültüre sahiptir. Örgütsel kültür, etkinliklerin belli prensiplerle yürütülmesini gerçekleştirmenin

yanında, örgütün çevresinde ortaya çıkan olumsuz durumlardan örgütün korunmasını da sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel kültür, aynı zamanda örgüt etkinliklerinin belirleyicisi konumunda olduğu gibi, etkinliklere devamlılık sağlayan bir değerler sistemi olarak da değerlendirilebilir.

II.3. Örgütsel Değişim

Geçmişe bakıldığında toplumların, sosyal, kültürel, siyasî ve ekonomik alanlarda sürekli bir değişim ve yenileşme içerisinde buldukları ve buna yönelik çaba harcadıkları görülmektedir. Toplumlar ve bireyler, geçmişten devir aldıkları deneyimleri ve bilgileri, bularak elde ettikleri yeni bilgilerle ve edindikleri deneyimlerle birleştirerek, etkiledikleri ve etkilendikleri tüm alanlarda değişimi, gelişimi ve yeniliği sağlamışlardır. Özellikle 20. yüzyılın ortalarında örgüt ve yönetim alanında ortaya çıkan yeni kuramsal modeller ve bununla birlikte gelişen üretim teknolojileri, yeni örgüt ve yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Hızlı ve sürekli değişim, her alanda kendisini hissettirdiği gibi, milletlerin ve/veya toplumların kültürlerini de derinden etkilemiştir. Yaşanan bu değişimle birlikte, bireysel ve toplumsal yaşam biçimleri ve değerleri de hızla değişmiş ve bu değişim sonucunda hem toplumsal hem de örgütsel yeni kültürel değerler ve normlar ortaya çıkmıştır.

Örgütsel değişim; örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişim olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1979: 61).

Örgütsel değişimdeki temel amaç, örgütün etkinliklerini sürekli ve en üst düzeyde tutarak, örgüte mevcut piyasada ve/veya ortamda hayatta kalabilme ve rekabet edebilme yeteneği kazandırmaktır.

Örgütün devamlılığını sağlayan önemli unsurlardan biri de değişim unsurudur. İç ve dış çevrede sürekli artan bilgiyi elde etme ve elde edilen bilgiyi değerlendirerek örgütsel faaliyetlerde etkin bir şekilde kullanma, günümüz örgüt yaşamında vazgeçilmez bir zorunluluktur. Bu nedenle her alanda olduğu gibi bilgi ve enformasyon olgusu da örgütlerde değişimin en önemli kaynaklarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda gerekli olan bilginin ve enformasyonun sağlanmaması ya da elde edilen bilginin ve enformasyonun etkin bir şekilde kullanılmaması durumunda, örgütsel değişimin gerçekleşmesi ve ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlanması zorlaşmaktadır. Bunun için örgütün etkinliklerine yönelik iç ve dış çevrede ortaya çıkan bilgiyi ve enformasyonu toplayacak, düzenleyecek ve kullanıma sunacak bir birimin varlığı günümüz örgütlerinde bir gerekliliktir. Misyonu ve sunduğu hizmetler bağlamında düşünöldüğünde bilgi merkezi, değişimi tetikleyecek unsurlardan biri olan basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarını, örgüt sisteminde etkin şekilde yönetebilecek ve yönlendirebilecek bir niteliğe sahiptir.

Örgütler sosyal yapılardır. Sosyal bir kimlik taşıdıkları gibi, sürekli bir devinim ve yenileşme içindedirler. Nitekim kendini yenilemeyen örgütlerin küçölmek ya da etkinliklerini durdurmak zorunda kaldıkları görölmektedir. Amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar ve yöntemler, hızlı değişimin sonucu zamanla farklılaştığından

değişim, yaşanan ve vazgeçilmez bir olgu olarak örgütlerde kendini doğrudan hissettirmektedir. Örgütlerin, iç ve dış çevresinden kendilerine yönelen tepkilere kayıtsız kalmaları düşünülemez. Bu tepkiler kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz yönde kendini gösterebilir. Önemli olan örgütün, her iki durumda da kendi lehine uygun sonuçlar çıkarabilmesi ve buna uygun stratejiler belirleyebilmesidir. İç ve dış çevre karşısında dengeli, tutarlı ve sürdürülebilir bir tavır, örgütün devamlılığı için çok önemli bir koşuldur. Bir süreklilik özelliği taşıyan değişim de, bu koşullardan biridir.

Örgütsel değişim, biçim, nitelik ve durum açısından zamanla değişiklik gösteren bir kavramdır. Değişim, örgüt için o gün var olan ve gereksinim duyulan yenilikleri ve değişimleri kapsar. Örgütsel değişim, örgütün tüm bölümlerini içererek bir bütün olabileceği gibi, örgütün sadece bir bölümünü de içerebilir. Değişim, özellikle gereksinim duyulan alanlarda kendisini daha çok hissettirir. Değişim ister örgütün tümünde olsun, ister sadece bir bölümünde olsun, amacı ve görevi, parçaları değil, var olan dinamiği bir bütünlük ve uyum içinde yönetmektir. Örgüt bir sistem olarak ele alındığında, sistemin bir parçasında yaşanan değişim, diğer parçaları da doğal olarak etkileyecektir. Değişimin hedefi çalışanlara “*stratejik düşünmeyi, kalıpları tanımayı, sorunları ve fırsatları daha ortaya çıkmadan önce tahmin etmeyi öğretmektir. Değişim çabasında önemli olan şey, her parçayı yalıtılmış olarak ele almayı değil, bütün parçaları birbirine bağlamak ve dengelemektir. Değişim yönetiminde hassas görev, parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin*

diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır” (Duck, 1999: 63).

Değişim ve örgütsel kültür arasında birbirlerini etkileyen karşılıklı bir ilişki vardır. Baker’a (2002) göre örgütün sahip olduğu kültür, önceleri iç bütünlüğü ve düzeni arttırıcı bir unsur olarak görülmüyordu; fakat örgütlerin açık sistem görüşü, kültürün çevreye uyumu sağlamadaki işlevini de ortaya koydu. Örgütün sahip olduğu kültürün geleneksel görüşü, o örgütün uyum ve değişim yeteneğine zıt olabilir. Kültür, örgütsel yeniliği ve değişimi kolaylaştırmak için önemli bir unsurdur. Bu nedenle gerekli örgütsel değişim için yeni fikirlerin ve bakış açılarının kabulü, farklı ya da daha ayrıntılı bir örgüt kültürü görüşünü gerektirebilir. Bu yüzden sürekli değişimin ve yeniliğin yaşandığı bir ortamda, örgütlerin esnek bir kültür anlayışı benimsemeleri gereklidir. Böylece değişim, bu kültür anlayışıyla örgüt bünyesine rahatlıkla yansıtılabilir.

Değişimi yakalama ve ona uyum sağlama çabası günümüzde, örgütlerin ayakta kalabilmeleri, etkinlerini sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bir ön koşuldur. Değişim, örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreden örgüte doğrudan yansıyan, kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz nitelikte olan baskıcı bir unsurdur. Örgütler bu unsuru gözardı edemezler; çünkü örgütler ister istemez günün birinde baskıcı olan ve örgütü gereksinimler doğrultusunda değişikliğe ve yeniliğe zorlayan bu unsurla karşı karşıya geleceklerdir. Bu, kimi zaman kendisini teknolojik bir gereklilik, kimi zaman bir kriz, kimi zaman talep anlayışındaki çeşitlilik ve değişiklik, kimi zaman da örgüt çalışanlarının düşünsel olarak yeniliğe eğilimli olmaları, yeni

yöntemler geliştirme istekleri ve yeniliğe olumsuz direnç göstermemeleri şeklinde kendisini gösterir. Örgütsel değişimin amacı, örgütsel etkinlikler adına en iyiyi ve en kaliteliyi yakalamak ve onu sürdürmektir.

II.3.1. Örgütsel Değişim ve Çevre

Bilimsel yönetim ilkelerinin ortaya çıkmasından ve örgütlerde uygulamaya konulmasından bugüne kadar, kimi örgütlerin değişimi ve yeniliği bünyelerine yansıtarak varlıklarını korudukları, kimi örgütlerin ise, değişimden ve yenilikten uzak kalarak yok oldukları veya küçüldükleri görülmektedir. Değişimi yakalama ve onu yönetebilme durumu, günümüz küresel dünyasında bir örgüt için rekabet ederek başarılı bir şekilde ayakta kalabilmenin en önemli koşullarından biridir. Değişimin örgütler için vazgeçilmez konuma gelmesi ve örgütlere yeni biçimler ve yapılar önermesi, üzerlerinde derin etkiler oluşturarak, onların değişime yönelik yeni çabalar içine girmesini sağlamıştır. Nitekim Collins ve Porras'a (1999: 30) göre kalıcı başarısı olan şirketlerin, stratejileri ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalıştıkları, bir yandan da değişmeyen temel değerlere ve temel bir amaca sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel değişimi, sadece ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları veya yeni teknolojiler vs. etkilemez; iç ve dış çevrenin çeşitli nedenlerle ortaya çıkardığı krizler de örgütsel değişimi tetikleyen en önemli unsurlardandır. Değişim, kimi zaman dış çevreden örgüte yönelen çeşitli ve farklı talepleri karşılamak için bir zorunluluk, kimi zaman da yöneticilerin ve çalışanların karşılaştığı sorunlu bir durum olarak ortaya

çıkmaktadır. Bunun için planlama yapılırken, yaşanan hızlı değişimden ötürü önceden tahmin edilemeyen sosyal ve teknolojik değişimler göz önünde bulundurulmalı, planların değişime uyum sağlayabilecek ve beraberinde getirebileceği olası sorunları bertaraf edebilecek bir yapıda, esneklik ve kapasiteye sahip olmalarına dikkat edilmelidir.

Günümüzde teknolojik ve sosyal değişimin büyük bir kısmı önceden tahmin edilemez niteliktedir. Örgütlerin çevresinin 10 yıl sonra bile nasıl olacağı doğru olarak kestirilememektedir. Öyleyse örgütlerin, böyle hızlı ve önceden kestirilemeyen değişimlere uyabilmeleri için, ortaya çıkabilecek çeşitli sorunları karşılayacak bir esneklik ve kapasiteye sahip olmaları gereklidir. Değişime uyum sağlamak için gerekli olan esneklik ve kapasite aslında örgütün insani kaynaklarına dayanır. Yöneticiler ve iş görenler esnek ise, örgüt planı, değişen dış durumlar dikkate alınarak bilinçli ve ussal olarak düzeltilebilir. Kişiler esnek değil ise, planın değiştirilmesinin örgütün işleyişi üzerinde zaten bir etkisi olmayacaktır. Bu nedenle, örgütün karşılaştığı psikolojik sorun, değişen bir çevre karşısında örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli olan esneklik ve uyarlama yeteneğinin personelde nasıl geliştirilebileceğidir (Schein, 1978: 22–23).

Örgütler, toplumun bir parçası ve içinde buldukları çevrenin bir ürünü olarak gereksinimler sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütler, yaşanan sürekli döngü içinde rekabet edebilmek ve etkinliklerini sürdürebilmek için, iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda bireylerin sürekli artan beklentilerine karşılık verebilmek için örgütlerin, devamlı olarak kendilerini gözden geçirmeleri, talepleri doğru ve istenilen şekilde

karşılıyacak duruma gelmeleri ve çevrelerine uyum sağlayarak yenilenmeleri gerekmektedir.

II.3.2. Örgütsel Değişim – Yönetici İlişkisi

Küreselleşme, serbest piyasa ve rekabet baskısı, bilginin ve enformasyonun öneminin ve etkinlikler için gerekli olduğunun anlaşılması, iletişim ve enformasyon teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler, personel ve müşteri odaklı yönetim anlayışı ve yaşanan derin krizler gibi birçok etken ve anlayış, örgütlerin yeniden yapılandırılmasında ve işleyişinde önemli değişimleri zorunlu kılmıştır. Bu nedenlerle, çoğu yönetici veya lider, sorumlu oldukları örgütlerin rekabet edebilmesi, yeni ve daha zorlayıcı bir piyasa ortamında etkinliklerini sürdürebilmesi için, ortaya çıkan yeni yönetimsel anlayışları, örgütlerinde uygulayarak değişimi sağlama çabası içine girmişlerdir. Bütün yöneticilerin değişimi sağlamadaki en önemli amaçlarından biri de, örgütlerinin yönetim ve organizasyon biçimlerinde köklü yapılanmalara giderek değişime yanıt verecek yeni bir sistem yaratmaktır. Böylece değişime açık ve değişimi yakalayabilen bir örgüt sistemi kurulması sağlanacağı gibi örgüte, dinamik bir ortamda, sürdürülebilir ve sağlam bir rekabet davranışı da kazandırılacaktır.

Yaşanan bu köklü değişimlerin etkisiyle örgütlerde yöneticilerin rolü de değişmiştir. Yönetici artık sadece işleri yürüten ve takip eden bir pozisyonda değil; çevrede ortaya çıkan ve ortaya çıkacak olası değişimleri de dikkate alarak sorumlu olduğu örgüt için buna uygun stratejiler ve programlar belirleyen, belirsizliğe rağmen güçlü

tahminlerde bulunabilen, sorumluluk almaktan çekinmeyen ve değişimi yönlendiren bir pozisyondadır. Yöneticinin nitelikli ve cesur olması ve sorumlulukları çekinmeden üstlenmesi, değişimi gerçekleştirecek ‘sürekli iyileştirme’ olgusunu da beraberinde getirmektedir; çünkü yönetici ve değişim kavramları pozisyon itibariyle birbirlerini doğrudan etkilemektedirler. Drucker’a (1999: 95) göre herhangi bir alandaki sürekli iyileştirmeler, zaman içinde örgütü değişime uğratar. Bu değişimle yeni ürünler, hizmetler ve işlemler ortaya çıkar. Aynı zamanda sürekli iyileştirmeler zamanla köklü değişimlere de yol açar.

Yeniliği destekleyen bir örgütsel kültürün oluşturulmasında yöneticinin rolünün incelenmesi gerekir. Bu doğrultuda onun hangi değerleri güçlendirdiği göz önünde tutulmalıdır. Birçok yazar çalışmalarında örgütsel düzeydeki değişim ve yenilik ekseninde yöneticinin öneminin ve değişimi yakalamadaki rolünün en önemli unsurlardan biri olduğunu vurgulamaktadır. Yeniliği ve değişimi elde etmenin ve elde tutmanın zor ve riskli olduğu durumlarda yöneticiler, cesaretle örgütün diğer üyelerini de yüreklendirmelidir. Bu durum, yeniliğin ve değişimin, örgütün tüm düzeylerinde kabulünü ve paylaşımını sağlayacaktır (Jaskyte, 2004: 156). Herhangi bir örgütte değişimin gerçekleştirilebilmesi için bireyler, bir şeyleri farklı biçimde düşünmeli, hissetmeli ve yapmalıdır. Değişim bireyden, yani çalışandan başlar. Liderler ya da yöneticiler -örgüt stratejilerini uygun eylemlere dönüştüreceği derecede iyi anlamış binlerce çalışana dayanan büyük örgütlerde bile- çalışanları tek tek kazanmak zorundadır (Duck, 1999: 62). Nitekim insanların örgütlerde etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılması konusu, yöneticiler için her zaman önemli bir yönetsel

sorun olmuştur. Bu yüzden, geçmişten günümüze bütün yöneticiler, bu sorunu ortadan kaldırmak için aşağıdaki noktaları düşünmek zorunda kalmışlardır;

1. İşi nasıl örgütlemeli ve çalışanlara ne şekilde dağıtmalı,
2. İşi yapacak olan insanları nasıl sağlamalı, nasıl eğitmeli ve nasıl etkili bir biçimde yönetmeli,
3. Çalışanlara uygun çalışma koşulları oluşturacak şekilde ödül ve ceza sistemi nasıl tasarlanmalı,
4. Değişen çevresel koşullara ve teknolojik yeniliklere nasıl uyarlanmalı,
5. İç ve dış rekabet karşısında nasıl bir konumda bulunulmalı (Schein, 1978: 2).

Yöneticiler, her örgüt için büyük önem taşıyan bu gibi sorunları sürekli olarak ele alıp çözmek zorunda kalmışlardır. Bu sorunları ortadan kaldırma ya da en aza indirme çabası, örgüt için ister istemez bir değişim hareketi içine girme zorunluluğunu getirmiştir. İnsanı doğru şekilde yönetmenin, hedefe ulaştıracak ve yeniliği gerçekleştirecek en önemli unsur olduğu tartışılmazdır. Bu noktada motivasyon ya da psikoloji yönetimi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların psikolojisinden anlaması ve onların psikolojilerini yönlendirebilecek bilgiye, beceriye ve karizmatik bir kişiliğe sahip olması, hem örgütün başarısı hem de değişimi yakalamak için bir önkoşuldur. Öncelikle yöneticilerin, örgütteki bilgi yönetimi sistemini revize ederek, değişimi sağlamaya uygun duruma getirmesi, değişim

olgusunun kurumsallaşmasını sağlama için atılacak en önemli adımlardan biridir. Bu gibi çalışmalar, örgütte değişimi sağlamak için yapılması gereken yönetsel ve uygulamaya yönelik örgütsel çalışmalardır. Bu tür çalışmalarda, çalışanların psikolojilerini anlama ve değişime uygun şekilde yönetebilme yöneticiler adına çok önemlidir. Nitekim Duck'a (1999: 70) göre değişim temelde duygularla ilgilidir. Çalışanların beyinleri ve yürekleriyle değişime katılmalarını isteyen örgütler, duyguların yeni yönetim tarzı açısından esas olduğunu kabul etmek ve kabul ettirmek zorundadırlar. Yeni yönetim anlayışında insanları yönetmenin duyguları yönetmek olduğu söylenmektedir. Gerçekte en başarılı değişim programları, büyük örgütlerin, çalışanlarıyla bağlantıyı doğrudan değerler yoluyla kurduğunu açığa çıkarmıştır ve bu değerler son tahlilde inançlar ve duygularla ilgilidir.

Değişim yeni bir sistem yaratmayı gerektirdiği gibi, bu değişim sistemi de liderliği gerektirir. Değişimler çoğunlukla, kendisi iyi bir lider olan ve büyük bir değişiklik gereksinimi bulunduğunu gören bir yöneticiyle başlar. Bu, değişim için en doğru başlangıçtır. Eğer değişimde ve yenilenmede hedef, örgütün bütünüyse, anahtar kişi en üst yöneticidir; eğer değişime bir bölümde gerek duyuluyorsa bu defa anahtar kişi o bölümün sorumlusudur. Şayet yöneticiler değişime inanmamışlarsa ve böyle bir çaba içinde değillerse, değişimin ilk aşaması son derece güç olabilir (Kotter 1999: 14).

Değişim olgusu, bir vizyon gerektirir. Collins ve Porras'a (1999: 31–46) göre sürekliliği ve değişimi yönetme, bilinçli olarak uygulanan bir disipline gereksinim duyar. Bu disiplin vizyon geliştirme yeteneği ile yakından ilişkilidir. Vizyon, hangi temelin korunacağı ve hangi

geleceğin ilerlemeyi hızlandıracağı konusunda yönetime ve çalışanlara kılavuzluk yapar. Köklü değerler, çarpıcı başarılar, toplumsal bağlar, gayretlendirici hedefler, güdülendirici güçler, vizyonun varlık nedenleridir.

II.3.3. Örgütsel Değişim ve Teknoloji

Günümüzde örgütler dinamik bir çevre içinde bulunmaktadır. İnanılmaz bir hıza sahip olan teknolojik değişim, sürekli bir biçimde “eskime” sorunları doğurmaktadır. Ortaya çıkan sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmeler ve değişimler, örgütler için yeni ürünlerin sunulmasını ve hizmetlerin verilmesini veya mevcut hizmetlerin ve ürünlerin geliştirilmesini olanaklı kılacak bir sistem yaratmaktadır (Schein, 1978: 22). Özellikle iletişim ve enformasyon teknolojilerinin üretimde ve hizmetlerde yoğun bir şekilde kullanımı, örgütlerin niteliklerini ve etkinlik yöntemlerini de değiştirmiştir.

Değişim olgusunda teknoloji kavramı önemli bir yer tutar. Özellikle günümüzde teknoloji, değişimi destekleyen ve ona hız kazandıran önemli bir unsur olarak ortaya çıkmakta ve değişime yönelik davranışları doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden değişime karar veren veya değişimi yakalamaya istekli olan örgütler, teknolojik değişimi de gerçekleştirmek zorundadır. Arslan’a (2005) göre, örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel olursa, örgütlerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu aşaması “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırılabilir.

Örgütsel değişimi sağlayan hiç kuşkusuz insandır. İnsan olmadan örgütün sahip olduğu teknolojik olanaklar hiçbir anlam taşımaz.

Yetişmiş, içinde uzman personelin varlığı, örgütsel değişim için önemli bir önkoşuldur; çünkü teknolojiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçiren ve ona süreklilik kazandıran unsur, insandır. Bu noktada insan, değişimin merkezinde yer almaktadır. Bu bağlamda değişime karar vermek, onu elde etmek, onu her alana yaymak ve korumak insan sayesinde mümkün olmaktadır.

Aşağıdaki bölümde, örgütsel değişim için bir koşul olan ve örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlerinde etkin şekilde kullanma zorunluluğu duydukları bilgiye, örgütsel değişimdeki rolü bağlamında değinilmiştir.

II.3.4. Örgütsel Değişimde Bilgi Unsuru

Değişim olgusu, bilgiyle doğrudan ilişkilidir. Yeni bilgilerin elde edilmesi ve yaratılması sonucu tüm alanlarda yeni ve farklı ürünler ve fikirler üretilmektedir. Bunun için bilgi her dönem olduğu gibi günümüzde de değişimi harekete geçiren ve değişim olgusunun ortaya çıkmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Nitekim “*Bilgi Çağı*” olarak adlandırılan bu çağda, bilgi olgusu tüm değişimlerin en önemli kaynaklarından biri ve nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bilginin değişimin kaynağı olabilmesi için, onun doğru kanallarla sağlanması, özümsemesi ve faaliyetlerde etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bilgi temelli etkinlikler ve stratejiler, kurumların faaliyetlerini olumlu yönde etkilemekte ve sonuçta onları başarılı kılmaktadır. Günümüzde bilgiyi etkinliklerinin her aşamasında kullanan örgütlerin ve/veya şirketlerin kendi alanlarında çok daha başarılı ve etkili olduklarına şahit olunmaktadır.

Değişimi yakalamak ve korumak için günümüzün kimi örgütlerinde farklı ve çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Değişimi yakalamanın en etkili çözümü, gereksinim duyulan bilgiyi zamanında elde etmektir; çünkü zamanında elde edilen bilgi, hem birey, hem de örgüt için sosyal yaşamda ve örgütsel etkinliklerde değişimi ve çevreye uyumu sağlayan en etkili unsurlardan biridir.

Heene ve Sanchez'a (1997: 165) göre örgütlerde bilgi üretebilme, edinebilme, geçmiş deneyimlerden yararlanabilme ve örgüt bazında bilgiyi yayarak bilgi akışını sağlayabilme etkinlikleri örgütsel değişimi sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, tekniğe, finansmana, personele ve pazarlamaya yönelik elde edilen bilgilerin, örgütün amacında, misyonunda, vizyonunda, stratejisinde, politikasında paylaşımı ve kullanımı son yıllarda gittikçe önem kazanmıştır. Bu bilgiler, örgütün bölümleri ve hiyerarşik kademeleri arasında da paylaşılabilir. Bu nedenle örgütlerde, bilginin sağlanması, üretilmesi, yayılması ve paylaşımı amacıyla bilginin yönetilmesi gerekmektedir (Jensen, 2005: 55). Nitekim "*en başarılı değişim çabaları, bazı birey ya da gruplar bir şirketin rekabet durumu, piyasa konumu, teknolojik yaklaşımı ve finansal performansı üzerine dikkatle eğilmeye başladığında ortaya çıkmaktadır*" (Kotter, 1999: 13).

Önemli olan yalnızca değişimi yakalamak değil, onu örgüt düzeyinde kalıcı, etkin ve kabul edilebilir kılmaktır. Bunu sağlamanın en önemli yollarından biri de, örgütteki enformasyon ve performans yönetim sistemlerinin değişim olgusuna uygun olarak yeniden yapılandırılmasıdır. Değişimin doğrudan ilişkili olduğu en önemli olgulardan biri de hiç kuşkusuz bilgidir. Bilgi, değişimi tetikler,

değişimin sürekli ve güncel olmasını sağlar. Bu yüzden değişimle birlikte gelen yeni sistemin gerektirdiği enformasyon yönetim sistemi (gerekli bilginin ve enformasyonun sağlanması, işlenmesi, kullanıma hazır duruma getirilmesi, yayımı, korunması ve kullanımı) kurulmazsa, özellikle bilgiye ve enformasyona dayalı karar verme süreci de tam anlamıyla verimli çalışamaz. Bu noktada örgütlerin işlerliği ve kullanılabilirliği yüksek olan bir bilgi merkezine sahip olması, doğru karar vermeye önemli destek sunan örgütteki enformasyon yönetiminin, bilgi merkezi aracılığıyla yürütülmesini sağlayacaktır.

Örgütler, ortaya çıkan değişimler karşısında sürekli revizyona gereksinim duyarlar. Örgüte yenilikleri adapte etmek, ona güç sağlayacağı gibi, devamlılık da sağlayacaktır. Örgütsel değişim, yöneticilerin ve çalışanların yeniliğe karşı olumlu ve açık davranış sergilemeleriyle mümkündür. Bu davranışlardan biri de örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme, örgütün ve çalışanların yeni bilgiler ve deneyimler elde edebilmelerini sağlayacağı gibi, örgütsel değişime de zemin hazırlayacak önemli bir unsurdur. Bu öneminden ve özelliğinden ötürü aşağıda, örgütsel değişim ve öğrenme ilişkisine değinilecektir.

II.3.5. Örgütsel Değişim – Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevrede ortaya çıkan ilintili baskıcı unsurlar örgütü her yönüyle etkilemektedir. Bu yüzden değişimin yakalanması ve sürekli korunması, tamamen buna yönelik ortaya konulmuş bir politika ve sürekli öğrenmeyle mümkün olmaktadır. Nitekim değişim kavramına bakıldığında, örgütsel öğrenmeyle doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Değişim olgusu,

temelde davranışları ve düşünceleri değiştirecek kadar derinlemesine öğrenmeğe dayanmaktadır. Bu bağlamda De Geus (1999: 61) “*yüksek düzeyde, etkin ve sürekli örgütsel öğrenme ve bunun sonucunda gerçekleşen örgütsel değişim, bir örgütün başarısı için ön koşuldur*” demektedir.

Değişim, bütün davranışları gereksinimler sonucu değiştirme ve ortaya çıkan ilgili tüm yenilikleri değişim hedefi doğrultusunda öğrenme, uyum sağlama ve uygulamayla ilgilidir. Schein’a (1978: 23) göre örgütün değişikliğe uyum kapasitesinin artırılması için bir yaklaşım da, çalışanların ve yöneticilerin kapasite ve becerilerinin en son derecesine kadar geliştirilmesidir. Sorunun bir yönü, örgütün gelecekte gereksinim duyacağını bildiği belirli yönetim becerilerinin ve kapasitesinin geliştirilmesidir. Öbür yönü ise, örgüt için önceden hemen görülebilecek bir değer taşımaları bile, örgüt üyelerinin sahip oldukları benzersiz yeteneklerinin geliştirilmesinin teşvik edilmesidir. Bunu sağlamanın en önemli yollarından biri de, örgüt içinde uygun öğrenme ortamlarının yaratılması ve çalışanları sürekli olarak öğrenmeye yönelterek onların öğrenmelerinin teşvik edilmesidir. Drucker’a (1999: 96) göre başarılı bir değişim için ilk ve genellikle de en iyi fırsat, kişinin kendi başarılarından yararlanması ve bu başarıların üzerine yenilerini eklemesidir. Örgütsel değişimde deneyimin, bilginin, öğrenmenin ve kesintisiz başarının önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Değişimler, örgütün kendisiyle ve çevresiyle ilgili bilgisinin gelişmesi sonucu ortaya çıkar. Bütün yöneticiler böylesi bir bilgiye sahiptirler ve bu bilgiyi sürekli olarak geliştirirler; çünkü yaşayan her

insan ve her sistem öğrenmeyle uğraşır. Aslında, örgütlerde normal karar alma süreci bir öğrenme sürecidir; zira insanlar konuşarak fikirlerini paylaştıkça, kendilerinin zihin modellerini değiştirirler ve ortak bir görüşü benimserler. Sorun, bu sürecin hızının ve rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğinin, rekabet üstünlüğünü sürdürmenin tek yolu haline geldiği bir dünyada fazla ağır olmasıdır (De Geus, 1999: 62–63).

Bireysel ve örgütsel öğrenme süreci değişime ve bilinmeyen şeyleri elde etmeye yönelik olarak, gereksinimlerin baskısıyla oluşan bir tepkidir. Bireyler ve örgütler ortaya çıkan yeni şeyleri takip etmek ve onları bünyelerine yansıtmak için öğrenme eylemiyle meşgul olmak zorundadırlar. Öğrenme ve değişim olguları arasında karşılıklı ve etkileşimli bir ilişki vardır. Birey ve örgüt öğrenme eylemiyle yeni bilgiler, görgüler ve deneyimler elde ettiği gibi bunların uygulamaya aktarılmasıyla da yeni ve farklı şeylerin üretilmesini de sağlamaktadır. Bu yeni ve farklı şeyler, bireysel ve örgütsel yaşamda bir değişim ve yenilik olarak kendisini göstermektedir. Bu nedenle örgütsel değişimin sürekli öğrenmeyi gerektirdiği, örgütsel öğrenmenin ise, örgütsel değişime zemin hazırladığı bir gerçektir. Örgütün sahip olduğu bilgi merkezi de barındırdığı basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarıyla bireyin ve örgütün öğrenmesine önemli katkılar sağladığından örgütsel değişimin gerçekleşmesinde önemli role sahiptir.

Örgüt, belirlenen bir ya da birden çok amaca ulaşmak için fiziki ve insani kaynakların etkileşim ve koordinasyon çerçevesinde belli bir yapı içinde kullanımı olarak tanımlanabilir. Örgüt, iç ve dış çevre olarak nitelendirilen bir çevre içinde etkinliğini sürdürmektedir. Söz konusu iç

ve dış çevre unsurları örgütün faaliyetlerini kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz etkilemektedir. Örgütsel kültür ile sosyal ve teknolojik boyutu olan örgütsel değişim, bu unsurların başında gelmektedir. Her örgüt bilinse de bilinmese de kendine ait ve o örgütün kimliği olarak nitelendirilebilecek bir kültüre sahiptir. Örgütün sahip olduğu bu kültür örgütsel faaliyetleri etkilediği gibi çalışanların etkinliklerle olan ilişkisini de belirlemektedir. Örgütsel kültür, örgütsel değişim ile de doğrudan ilişkilidir. Çevrede ortaya çıkan olumlu değişimleri yakalamak ve değişimleri örgüt bünyesine yansıtarak sürdürmek, örgütsel kültürün bir parçasıdır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme de örgütsel kültürün ve örgütsel değişimin bir gereğidir. Yaşanan sürekli değişim olgusu, örgütleri ve bireyleri öğrenmeye, yani ortaya çıkan yeni şeylerden haberdar olmaya, zorlamaktadır. Öğrenme, yaşanan ve sürekli bir olgu olduğundan örgütsel öğrenme ile örgütler ve bireyler ortaya çıkan yenilikleri etkinliklere uygulama olanağına sahip olmaktadırlar. Bireylerin ve örgütlerin enformasyon elde ederek öğrenmelerine önemli katkılar sağlamasından dolayı örgüt bilgi merkezi bireysel ve örgütsel öğrenmede önemli bir yer tutmaktadır. Bunun için örgütsel öğrenme çabasında olan örgütlerin, örgütün ve çalışanların gereksinim duyduğu enformasyon kaynaklarını elde eden, belli bir sistem içinde düzenleyen ve sunan bir bilgi merkezine sahip olması örgütsel ve bireysel öğrenme adına atılacak çok önemli bir adımdır.

III. ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bu bölümde insan ve örgüt yaşamını doğrudan etkileyen ve bu yaşamlara anlam kazandıran bir yönetsel etkinlik aracı olarak öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları çeşitli yönleriyle değerlendirilmiştir.

III.1. Öğrenme

Öğrenme, bireyin, yaşadığı çevreye uyum sağlayabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için, davranışlarını etkileyen, davranışlarında değişiklik yaratan yeni alışkanlıklar ve tutumlar edindiği yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir. Öğrenme süreci, insan yaşamını doğrudan etkiler bu nedenle insan, yaşamını düzenlemek için öğrenmek, yeni bilgi ve beceriler elde ederek onları sürekli geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Aşağıda öğrenme kavramına değinilmiştir.

III.1.1. Öğrenme ile İlgili Temel Kavramlar

Öğrenme sürecini meydana çıkaran, bireysel öğrenmeyi etkileyen, öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan ve öğrenmenin içinde yer alan çeşitli kavramlar vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

Dürtü: Organizmanın içinden gelen ve onu uyarana karşı tepkide bulunmaya iten güçtür. Dürtüler çoğunlukla temel (birincil, biyolojik) güdülere dayanır, bununla birlikte uyarana karşılık vermede, öğrenilmiş (ikincil) güdüler de etkilidir (Başaran, 2000: 135).

Uyarıcı: Organizmada, organizmanın belli bir organında ya da alıcısında belirlenebilir bir tepki yaratan içsel veya dışsal her türlü durum veya enerji değişikliği, nesne ya da olay (Budak, 2000: 743).

Tepki: Uyarıcıların organizmayı etkilemesi sonucu organizmanın karşılık verdiği herhangi bir davranışa tepki denir (Selçuk, 1999: 100).

Pekiştirme: Pekiştireçler olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir davranış, organizmanın hoşuna gidecek bir uyarıcının doğrudan verilmesi ile pekiştiriliyorsa, buna olumlu pekiştireç denir. Organizma hoş olmayan bir durumdan uzak kalmak için de davranış pekiştirebilir bu tür pekiştirmeye ise, olumsuz pekiştireç denir (Erden ve Akman, 2003: 137–138).

İçgüdü: Organizmada doğuştan var olan karmaşık ve öğrenilmemiş, türe özgü olan ve kişiliğin gelişmesinde rol oynayan temel ruhsal güçtür. Beslenme, korunma ve cinsellik içgüdüye örnek olarak gösterilebilir (Selçuk, 1999: 99).

Algı: Duyusal bilginin yorumlanması ya da anlamlandırılması işlemidir. Bir uyarının anlamlandırılabilmesi için öncelikle bireyin, o uyarana ilgili bilgilere sahip olması gerekir. Eğer birey karşılaştığı uyarana ilişkin hiçbir bilgiye sahip değilse, uyarıcıya anlam vermesi olanaksızdır. Algı büyük ölçüde geçmiş yaşantılara dayalıdır (Subaşı, 1999: 32).

Dikkat: Algısal işlevleri, düşünceleri, duyuşal girdileri, bilişsel süreçleri, çevresel uyarıcıların bazılarını görmezden gelip bazılarını seçerek onlar üzerinde odaklaştırabilme, böylece seçilen uyarıcıları daha net algılayabilme ve bu süreçlerin tamamını iradi olarak kontrol edip yönlendirebilme yetisine denir (Budak, 2000: 210).

Güdü (Motivasyon): Organizmayı davranışa sevk eden, bu davranışların düzenliliğini, sürekliliğini, davranışın yönünü ve amacını

belirleyen çeşitli iç ve dış etkenler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmalar olarak tanımlanabilir (Aydın, 2001: 144).

Kaygı: Öğrenmeyi etkileyen bir diğer unsur da kaygıdır. Herhangi bir tehlikenin korkusunun yansıması olarak ortaya çıkan tedirginlik ya da akıl dışı korku durumu olarak tanımlanabilir. Kaygı nesnesiz olması nedeniyle korkudan farklıdır, korkunun insan ya da bir olay olsun nesnesi belli iken kaygının nesnesi belirsizdir (Budak, 2000: 437).

Başarım (Performans): Performans, bireyin akıl, duygu ve davranış düzeyinde daha önceden kazanmış olduğu bilgi, deneyim ve görgünün, belli bir durum ve zamanda, eylemsel olarak ortaya konulan şeklidir. Bireyin performansının en iyi olduğu durum, onun o alanda var olan potansiyelinin ve/veya birikiminin tümünü eyleme dönüştürebildiği durumdur.

Genel Uyarılmışlık Hali: Organizmanın ve/veya insanın verimli bir öğrenme ortamı oluşturabilmesi veya sağlayabilmesi için hazır ve tetikte bulunması durumudur (Selçuk, 1999: 101).

Refleks: Refleks, bir uyarıcıya karşı gösterilen oldukça hızlı ve tutarlı tepkiler olarak tanımlanabilir. Bu tepki genellikle bilinçsiz ve kontrolsüz bir şekilde yapılır. Tepki uyarıcı var olduğu müddetçe devam eder (Selçuk, 1999: 99).

Davranış: Organizmanın dışarıdan gözlenebilen ya da kendisince hissedilebilen tepki ve hareketlerinin tümüne davranış denir. El ve kol hareketleri, konuşma, düşünceler, mimikler vs. tümü birer davranış örneğidir. Refleksler dışındaki davranışların hemen hemen hepsi

öğrenilmiştir; ancak öğrenilen her davranış uygulamaya sokulmayabilir ya da öğrenilen bir davranış sonradan sönebilir. (Selçuk, 1999: 99).

III.1.2. Öğrenme Kuramları

Belli bir öğrenme tanımı yapmak kolay değildir; çünkü bu kavramın tanımının nasıl yapılacağı öğrenme kavramının hangi açıdan değerlendirildiğine göre değişmektedir. Bu yüzden her öğrenme kuramı, öğrenme kavramını kendi bakış açılarına göre tanımlamıştır. Günümüzde öğrenme kavramının canlılarda özellikle insanda nasıl meydana geldiğini, doğasını ve ne olduğunu deneylere ve gözlemlere dayanarak açıklayan farklı kuramlar ve/veya yaklaşımlar vardır. Bu kuramlar;

1. Davranışçı öğrenme yaklaşımı,
2. Bilişsel öğrenme yaklaşımı,
3. Duyuşsal öğrenme yaklaşımı,
4. Nörofizyolojik öğrenme yaklaşımı olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

Davranışçı öğrenme yaklaşımında kuramcılar, öğrenmenin uyarıcıyla davranış arasında bir ilişki kurularak geliştiğini ve pekiştirme yoluyla öğrenmenin ve davranış değiştirmenin gerçekleştiğini kabul ederler. Davranışlarla, davranışlarda meydana gelen değişmelerle ve buna neden olan uyarıcılarla ilgilenirler. Bu yaklaşımda yaparak öğrenme esastır. Öğrenmede pekiştirme önemli bir yer tutar. Becerilerin kazanılmasında ve öğrenilenlerin kalıcılığının sağlanmasında tekrar önemlidir. Ayrıca bu yaklaşımda öğrenmede

güdülenmenin çok önemli bir yeri vardır. Bu yaklaşım kısaca uyarantepki (U-T) psikolojisi olarak da ifade edilebilir. *Bilişsel öğrenme yaklaşımına* göre öğrenme, doğrudan gözlemlenemeyen zihinsel bir süreçtir ve birey edilgin bir uyarın alıcısı değildir. İnsan zihni çevreden gelen uyarıcıları etkin bir biçimde işler ve onları yeni biçimlere dönüştürür. Bu yaklaşımda, öğrenmenin içsel bir süreç olduğu ve doğrudan gözlenemeyeceği görüşü savunulmaktadır. Bilişsel yaklaşımın amacı, zihinsel süreçlerin nasıl örgütlendiğini ve çalıştığını açıklamaktır. Bilişsel kuramcılar daha çok öğrenmenin anlama, algılama, düşünme, bellek, duyuş, hatırlama ve yaratma gibi içsel süreçleri üzerinde dururlar. Bireyde meydana gelen davranış değişikliğini ise, içsel süreçlerin dışa yansımaları olarak kabul etmektedirler. Bu yaklaşım bir anlamda davranışçılığın yetersizliğine bir tepki olarak doğmuştur ve insan davranışlarının yalnızca uyarantepki (U-T) bağı çerçevesinde açıklanamayacağı görüşü ileri sürülmüştür. *Duyuşsal öğrenme yaklaşımında* öğrenme daha çok sonuçlarıyla ilgilidir. Bu yaklaşım sağlıklı benlik ve ahlâk (moral) gelişimini vurgular. Davranışçı yaklaşım öğrenmenin edimsel (filî) sonuçlarıyla, bilişsel yaklaşımsa zihinsel sonuçlarıyla ilgilenirken; duyuşsal yaklaşım da öğrenmenin benlik ve ahlâk gelişimi gibi duyuşsal sonuçlarıyla ilgilenir. *Nörofizyolojik öğrenme yaklaşımında* ise, öğrenme ile beyin hücreleri arasındaki ilişki incelenir. Bu yaklaşımı

savunanlar, öğrenme süreci sonucunda nöronlarda⁴ yeni akson⁵ iplikçiklerinin oluştuğunu iddia etmektedirler. Buna göre, her öğrenme yaşantısı yeni sinaptik⁶ bağların oluşması demektir. Dolayısıyla bu yaklaşımda öğrenme bireydeki biyokimyasal bir değişme olarak da açıklanmaktadır (Özden, 1999: 21–37; Selçuk, 1999: 96; Erden ve Akman, 2003: 129–130).

Bütün bu yaklaşımlar ve/veya kuramlar öğrenme kavramını değişik yönleriyle ve birbirlerinden çok farklı olarak ele alsalar da, bakıldığında birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları görülmektedir; çünkü sadece bir kuramın dikkate alınıp, öğrenme kavramının o kuramın bakış açısıyla değerlendirilmesi, öğrenmeyi açıklamak için yeterli olmamaktadır. Bu yüzden öğrenme kavramını açıklarken tüm kuramları göz önünde bulundurmak, kuşkusuz daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

⁴ Nöronlar sinir sistemini oluşturan sinir hücreleridir. İşlevleri sinirsel uyarıları elektriksel sinyaller biçiminde ileterek vücuttan beyne, beyinden vücuda ve beynin kendi içinde bilgi taşımaktır. Nöronlar sinir sisteminin işlevleri için temel oluşturur ve çok karmaşık bir iletişim ağı kurar. Gliyal hücreleri denir, uyarılamayan ve vücuttaki sinir hücrelerinin yarısını oluşturan başka sinir hücreleri tarafından çevrelenir ve korunurlar (Nöronlar, 2018).

⁵ Nöron yapı itibarıyla hücre gövdesi ve Grekçe ağaç anlamına gelen *dendron* sözcüğünden türeyen tıpkı bir ağaç dalı gibi hücre gövdesinden çıkan kısa ve küçük lifler şeklindeki *dendrit*lerden oluşmuştur. Dendritlerin görevi diğer komşu sinir hücrelerinden gelen mesajları sinir hücresine iletmektir. Ayrıca nöronun hücre gövdesinden çıkan tek bir uzun lif daha bulunmaktadır. Sinir hücrelerinden mesajların kasları ya da salgı bezlerini oluşturan diğer nöronlara iletişimi bu uzun ince boru şeklindeki lif ise *akson* olarak adlandırılır. Aksonlar dendritlerden daha ince ve daha uzundur. Paralel şekilde aksonlar bir araya gelerek elektrik kablosu tellerine benzer yapıda sinirleri oluştururlar. Bir nöron bulunduğu yere göre ağaç dalları şeklindeki dendritleri ve diğer nöronlara ulaşan aksonları sayesinde diğer yüzlerce ya da binlerce nöronla iletişim kurabilir (Sinir hücresi, 2018).

⁶ Nöronların birbirlerine bilgi aktarımı yaptıkları bölgelere sinaps bölgeleri, iletiye de sinaptik ileti adı verilmektedir.

III.1.3. Öğrenme Türleri

Davranışçı kuramcılar öğrenmenin, klâsik koşullanma, edimsel (operant) koşullanma ve gözlem yoluyla öğrenme olmak üzere üç değişik şekilde meydana gelebileceğini savunmaktadır. Aşağıda, bu öğrenme yolları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Klâsik koşullanma olarak bilinen öğrenme şekli çok eski devirlerden beri bilinmektedir, bazı hayvanlara birtakım davranışların öğretilmesi buna örnek gösterilebilir; fakat bilimsel olarak incelenmesi Rus bilim adamı İvan Petrovich Pavlov (1849–1936) tarafından yapılmıştır. Morgan'a (1990: 85) göre 'Pavlov'un köpekleri' diye bilinen klâsik koşullanma yoluyla öğrenme deneyi insanlarda öğrenmeyi anlamamız açısından büyük önem taşır. Belirli bazı davranışlarımızı dikkatlice incelersek, özellikle duygu ve heyecan durumlarıyla ilgili davranışlarımızın koşullanmasının, klâsik şartlanma yoluyla öğrenildiği görülmektedir

Klâsik koşullanmanın örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için kullanılması zordur; çünkü arzu edilen çalışan davranışları, sadece klâsik koşullanmayla sınırlı değildir. Örgütsel öğrenmede asıl önemli olan gönüllü, bilinçli, istekli ve ne yaptığını bilen bir çalışan düşüncesi ve bunların sonucunda çalışmada kalıcı davranış değişiklikleri oluşturmaktır (Yazıcı, 2001: 69).

Öğrenme konusunda yapılan çalışmalardan biri olan *edimsel*⁷ *koşullanma*, öğrenmenin bir diğer basit şeklidir. Klâsik koşullanmayla

⁷ Edim niteliğinde olan, gerçek olarak var olan, fiilî, aktüel; gizli ve tasarlı karşıtı (Türkçe Sözlük 1 A-J, s.432).

bazı öğrenme durumlarını açıklamak mümkün değildir; çünkü insanlar sadece çevrelerindeki uyaranlara tepki vermekle kalmayıp, bilinçli ve açık bir şekilde birçok davranış sergilerler. Klâsik koşullanma yoluyla öğrenmeyi sağlamak için, yapılan veya meydana çıkan bir davranışa neden olan uyarıcının bilinmesi gerekir; ama insan davranışlarına neden olan uyarıcıları her zaman tahmin etmek mümkün değildir. Bu gibi durumlarda edimsel (operant) koşullanma karşımıza çıkmaktadır (Selçuk, 1999: 108). Bu öğrenme şekliyle örgütsel ve bireysel öğrenmeyi gerçekleştirmek mümkündür; zira bu öğrenmede organizma uyaranlara tepki vermekte, öğrenmeye yönelik davranış değişikliğine gitmektedir. Nitekim örgütsel ve bireysel öğrenmede de örgütün ve bireyin öğrenmeye yönelik bilinçli davranışlar sergilemesi önemlidir.

Edimsel koşullanma Burrhus Frederic Skinner (1904–1990) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda klâsik koşullanmadan yola çıkılarak ortaya konmuştur. Edimsel koşullanma, öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir olgudur (Kaynak, 1995: 89). Edimsel koşullanmada davranışa neden olan uyaran çok belirgin değildir ve davranışın sonucu son derece önemlidir. Eğer sonuç, organizmanın hoşuna giden bir sonuç ise, bu durumda sonuca neden olan davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı yüksektir. “Bu tür koşullamada, davranışı izleyen ve organizma üzerinde hoşla gidici bir etki yaratarak, davranışın (edimin) ortaya çıkma olasılığını arttıran uyarıcılara *pekiştireç* denir. Diğer bir deyişle pekiştirilen davranış öğrenilir. Bir davranışın arkasından gelen ve organizma için hoşla gitmeyen bir durum yaratan uyarıcılar ise cezadır. *Ceza*, davranışı

zayıflatır ya da belli bir süre için durdurur” (Erden ve Akman, 2003: 137).

Gözlem yoluyla öğrenme kuramının öncüleri N. E. Miller, J. Dollard ve A. Bandura’dır. Bu kuram değişik kaynaklarda sosyal öğrenme, gözleyerek öğrenme, taklit yoluyla öğrenme, sosyal-bilişsel öğrenme ve model alarak öğrenme olarak da adlandırılmaktadır. Yukarıda da açıklandığı gibi klâsik ve edimsel koşullanma kuramları davranış-uyarıcı ilişkisini ortaya koyarak, davranışların hangi uyarıcılara bağlı olduğunu, hangi uyarıcılara bağlı olarak arttığını ya da azaldığını ortaya koymaktadır. Bu kuramda ise, öğrenmede gözlem önemli bir yer tutar. Birey, çevresindeki kişilerin davranışlarını dikkatle izler ve bu davranışların sonuçlarını gözler. Bu gözlemlerden elde ettiği davranışları taklit ederek yeni bir davranış biçimi edinir. “Taklit etme veya bir başka deyişle model alma yoluyla öğrenme, başkalarının davranışlarının ve bu davranışların getirdiği sonuçların izlenmesiyle gelişen öğrenme sürecidir. İnsan, pek çok şeyi gözleme ve izleme yoluyla öğrenir. İnsanlar, başkalarının davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını izledikleri için aynı davranışları çok çabuk öğrenirler ve pek az yanıyla tekrarlarlar” (Tınaz, 2000: 25).

Öğrenme, bireyin bilgi, deneyim ve görgü gibi unsurların etkisiyle ilişkili yeni davranışlar kazanması süreci olarak da tanımlanabilir. Bireyin içinde bulunduğu psikolojik, biyolojik, fizyolojik ve sosyal durumlar, onun öğrenme sürecini ve/veya davranışını doğrudan etkiler. Öğrenme sürecinde, öğrenmeyi etkileyen bireysel unsurlar olarak adlandırılacak bu özelliklerin birey açısından uygun ve yeterli olmaması durumunda, tam ve yeterli bir

öğrenmenin gerçekleşmesi beklenemez. Öğrenmeyi etkileyen söz konusu bireysel unsurlar şunlardır;

1. Zekâ
2. Yaş
3. Genel uyarılmışlık hali ve psikolojik durum
4. Ön öğrenmelerin yeterlik ve aktarılma düzeyleri

Bunlara ek olarak olgunlaşma, güdülenme, duyu organları, dikkat, hazır bulunuşluk ve uygun uyarıcıların bulunması gibi unsurlar da öğrenmeyi etkileyen unsurlar arasında sayılabilir (Özbek, 2005: 71-72).

III.1.4. Sosyal Bir Süreç Olarak Öğrenme

Bireyin öğrenme yeteneği ve öğrenme düzeyi, yaşına, zekâsına ve uyarılmışlık düzeyine bağlı olarak değişir. Yaş, zekâ ve uyarılma unsurları yeterli olduğu takdirde öğrenmenin hızı da artacak, birey daha çabuk öğrenecektir. Öğrenmeyi dolayısıyla yeni davranışlar edinmeyi sağlayan en önemli unsurlardan biri de hiç kuşkusuz öğrenmeyle birbirini tamamlayan eğitimidir.

“Öğrenme; bilişsel, sosyal, psikolojik, dil ve düşünce, algı ve bellek, dikkat ve güdülenme gibi pek çok değişkenin etkileşimi ile oluşmaktadır” (Aydın, 2001: 185). Öğrenme veya bilgisine ve becerisine sürekli yeni şeyler katarak kendini geliştirme, insan yaşamının bütün evrelerinde değişik düzeylerde görülen, çok önemli bir davranış ve etkinliktir. Yaşam boyunca öğrenebilme durumu ve/veya eylemi aslında sadece insana özgü bir davranış değildir. Öğrenme tüm

canlı varlıkların, yaşamında önemli bir yer tutar. Örneğin hayvanlar sahip oldukları içgüdü aracılığıyla sınırlı da olsa kimi zaman yeni bir takım davranışlar öğrenmek zorunda kalabilmektedirler. Fakat insan diğer canlılardan farklı olarak, çevresini ve kendini değiştirebilme, gereksinimlerini karşılayabilme, rekabet edebilme, etkinliğini yerine getirebilme, belirsizliği yenebilme, tahmin edebilme, kendine uygun ortamlar yaratabilme, merakını giderebilme, bilgisini ve deneyimini arttırabilme gibi kendine özgü dürtülerle sürekli öğrenme, dolayısıyla kendini ve çevresini yenileyebilme ve değiştirebilme davranışı sergilemektedir. Kısacası insan için yaşamının her aşaması, öğrenmeyle doğrudan ilişkilidir; çünkü bir insanın yaşamını devam ettirebilmesi, onun sürekli öğrenmesine ve kendini yenileyebilmesine bağlıdır.

Bazıları öğrenmeye genellikle arz-yanlı bir mesele olarak yaklaşırlar; öğrenmenin, öğretme, yetiştirme, ya da bilgi sunmayı izlediği düşünülür. Oysa öğrenme, daha çok talebe dayalıdır. İnsanlar bir gereksinime yanıt vermek için öğrenirler. Öğrenilen şeylerin bir gereksinim olmadığını düşündüklerinde bunu görmezden gelirler, reddederler ya da anlamlı bir şekilde özümsemeyi başaramazlar. Tersine, bir gereksinim gördüklerinde eğer öğrenme kaynaklarına ulaşabiliyorlarsa, hızlı ve etkin biçimde öğrenirler. Öğrenme kaynaklarının en önemlilerinden biri de basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarıdır (Brown ve Duguid, 2001: 120).

“İnsanın davranışlarının hemen hemen tümü, öğrenmesinin ürünüdür. Bir davranışın öğrenme ürünü sayılabilmesi için, kalıtımla getirilmemiş olması; yinelenebilmesi; gözlenebilmesi; ölçülebilmesi gerekir (Başaran, 2000: 132). Öğrenme eylemi, bireyin elde ettiği

bilgiler ve deneyimler doğrultusundan yeni bir davranış kazanmasına neden olduğu gibi, hem de var olan davranışını gözden geçirerek gerektiğinde değiştirmesine neden olur. İnsanın hayatta kalabilmesi, hayatını sürdürebilmesi ve dilediği gibi yaşayabilmesi için, yaşamı boyunca sürekli öğrenmek ve bu doğrultuda bilgilerini, becerilerini, deneyimlerini, tutumlarını ve davranışlarını geliştirmek zorunda olduğu bir gerçektir. İnsanın bir kişilik edinmesinde, zamanla tutum ve davranışlar kazanmasında, iletişimini sağlamak için belli bir dil öğrenmesinde, içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını kavramasında, deneyim sahibi olabilmesinde de öğrenme, en önemli unsurlardan biridir. Polat'a (2005b: 409) göre bilginin çok yoğun ve hızlı üretildiği günümüz dünyasında, bireylerin başarılı olması yaşam boyu devam edecek bir öğrenme süreci içinde olmalarıyla mümkündür. Yaşam boyu öğrenme, karşılaşılan bir sorunun çözümünde ya da herhangi bir karar alınmasında gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve amaçlara uygun biçimde kullanılması becerilerini gerektirir.

III.1.5. Yönetmel Bir Araç Olarak Öğrenme

Genel olarak öğrenme, bireyin içinde bulunduğu ortamda yaşamını sürdürebilmesi ve yaşamından doyum alabilmesi için gerekli olan bilgilerin, deneyimlerin, görgülerin, becerilerin ve eylemlerin kazanılması süreci olarak tanımlanabilir. İnsan, akıl sahibi olmasından ve düşünebilmesinden ötürü doğadaki diğer canlılardan farklıdır; fakat bu baskın ve bariz üstünlüğün ortaya çıkabilmesi ve kendini gösterebilmesi ancak sistematik ya da olağan öğrenme sayesinde

olabilmektedir; çünkü “insanoğlunun doğuştan getirdiği içgüdüsel davranışlar yok denecek kadar azdır ve bu davranışlar çevreye uyum sağlamada yetersizdir. Bu nedenle insanlar hayatları boyunca bir takım bilgileri öğrenmek mecburiyetinde kalmaktadırlar” (Selçuk, 1999: 95).

İnsanın akıl sahibi olması ve bu nedenle öğrenebilmesi farkının yanında, doğadaki diğer tüm canlılar insana göre kısıtlı da olsa içgüdüleri doğrultusunda bilinçsiz bir öğrenme becerisine sahiptirler. Dolayısıyla her canlı yaşamını sürdürebilmek ve çevresine uyum sağlamak için kendine verilen sınırlı öğrenme yeteneğini kullanmaktadır. Canlı bir varlık olmayan örgütlerin öğrenebilmesi, örgüt bünyesinde yer alan ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyette bulunan çalışanlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Nitekim Yazıcı’ya (2001: 63) göre örgüt teorisinde sistem yaklaşımıyla birlikte örgütlerin birer canlı varlık olarak ele alınması, örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebilecekleri, öğrenebilecekleri ve bunları belleklerine yerleştirerek kullanabilecekleri düşüncesini doğurmuştur.

Örgütler, bir amaç veya bir takım amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların ya da insan topluluklarının oluşturduğu resmî ya da resmî olmayan oluşumlardır. İnsan, örgüt için vazgeçilmez unsurdur. İnsanın olmadığı yerde bir örgütten bahsetmek olanaksızdır. Bu yüzden insanla bütünleşik olan örgütlerin öğrenebilmesi, doğrudan ilişki içinde olduğu insanların yani çalışanların öğrenmesiyle doğru orantılıdır. Her ne kadar Fiol ve Lyles (1985: 805) “Organizational Learning” adlı çalışmalarında, ‘bireylerin öğrenmesinin örgütsel öğrenmeye neden olduğu’ sonucuna varmanın yanlış olduğunu savunsalar da, örgütü her

yönüyle harekete geçiren bireylerin de öğrenme eylemi içinde olmamaları durumunda örgütlerin öğrenmesinin sekteye uğrayabileceği bir gerçektir.

Binney ve Williams'a (1995: 52) göre, günümüzde örgütlerde öğrenmenin bir yönetsel etkinlik ve rekabet aracı olarak benimsenmesi yaygınlık kazanmaktadır. Bu durumda farkı, ancak öğrenmenin anlamını ve önemini kavrayan örgütler yaratacaktır. Bu nedenle, öncelikle öğrenme kavramının anlaşılması ve öğrenmenin bir değişim ve sürekli gelişim aracı olarak nasıl değerlendirileceğinin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin öğrenmenin stratejik rolünü anlamaları ve sürekli öğrenmenin çalışanlar tarafından benimsenerek örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için özel çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Yazıcı, 2004: 63).

III.1.6. Öğrenme – Bilgi İlişkisi

İnsan akıl ve zekâya sahip bir varlık olarak, her zaman ve her yerde öğrenme çabasındadır ve doğası gereği de bunu yapmak zorundadır; çünkü öğrenme ve bilgi edinme tutkusu, insan varlığını mükemmelleştirmek için onun yaşamıyla yoğurulan en doğal nimetlerden biridir. İnsanoğlu öğrenme sayesinde her gün bir önceki güne göre yeni bilgiler elde ederek daha da ilerlemekte ve hayatta kendi varlığını ve konumunu saptamak ve sağlamlaştırmak için etkin bir tutum izlemektedir. Bu durum, bir yandan onun yaşamını zevkli kılmakta, öte yandan da onun geleceğe olan güvenini daha da artırmaktadır. Bu olgular ve yaşananlar, yaşam boyunca kendi süreci içinde normal akışına devam ederken, insanoğlu kendini gelişmiş ve

üstün bir dünyada hissetmektedir. Bireylerin yaşam düzeyinin böyle köklü bir gelişme ve hızlı yükselme temposuna girmesi, öğrenme ve öğrenilenleri uygulamakla doğrudan ilgilidir.

Tüm öğrenme kuramlarının öğrenme kavramına değişik bakış açıları getirmesi, ayrıca öğrenmenin çok boyutlu bir fenomen olması ve oldukça farklı davranışlar içermesi, yukarıda da belirtildiği gibi, öğrenmenin tam bir tanımını vermeyi güçleştirmektedir. Yine de bu kuramların ortaya attığı bilgiler ışığında öğrenme, kısaca, insan doğasının bir gereği olarak ortaya çıkan gereksinimler sonucu, eğitim, bilgi, deneyim, uygulama ve gözlem yoluyla davranışta ve düşüncede meydana gelen çoğunlukla olumlu, kalıcı ve sürdürülebilir bir değişim olarak tanımlanabilir. Büchel'e (2018) göre öğrenme kavramı psikoloji kaynaklıdır ve bireysel düzeydeki öğrenme üzerine odaklanmıştır. Davranış psikologları, öğrenmeyi davranış değişikliğine neden olan kalıcı ve birbiriyle ilişkili tepkilerin edinimi olarak tanımlamışlardır. Böylece davranıştaki değişimler, yinelenmiş deneyimlerin bir sonucudur. Bu perspektiften bakıldığından, öğrenmenin davranış değişiklikleriyle de ilgilendiği görülmektedir.

Öğrenme kimi zaman davranışlara doğrudan yansır; fakat davranışlara yansımayan ama öğrenme sonucu elde edilen kavrayış, anlayış ve bilgiler de öğrenme sonucu elde edilen bir yenilik ve değişiklik olarak öğrenme süreci içinde değerlendirilebilir. Burada sözü edilen 'bilgi' öğrenmeye aracı olan bilgidir. Diğer şekilde bilgi, öğrenmenin sonucudur ve kısa ömürlüdür. Bu yüzden bilginin sürekli gözden geçirilmesine ve güncellenmesine gereksinimi vardır. Öğrenme, olaylardan ve olgulardan 'anlam çıkarmadır' ve bilgiye,

bilgilenmeye yol açan bir süreçtir (Dixon, 1999: 1). Bu noktada bilginin öğrenmeye ilişkin olarak iki boyutu olduğu söylenebilir. Bilgi, hem insanın öğrenmesine aracı olan bir unsurdur, hem de insanın öğrenmesinin bir sonucudur.

Öğrenme ve bilgi doğrudan ilişkili ve birbirlerini etkileyen iki kavramdır. Eğitim ile yeni bilgiler öğrenilir, yeni kavrayış ve anlayışlar elde edilir. Eğitim, bireyin yaşantısında, bilgisinde ve kavrayışında, kendi isteği ve çabası ile yeni değişimlerin ve yeniliklerin sağlandığı ve edinilen bilgilerin öğrenmeyle hayata geçirildiği süreç ve/veya eylemdir. Aynı zamanda öğrenme ve değişim kavramları da birbirini tamamlayan ve etkileyen iki kavramdır. Değişimi tetikleyen ve yönlendiren bilgi de ancak, öğrenme ve onu destekleyen en önemli unsur olan eğitim kanalıyla elde edilir.

Yoğun ve sürekli bilgi üretiminin yaşandığı günümüzde eğitimin ve öğrenmenin sadece eğitim ve öğretim kurumlarıyla sınırlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu yüzden birey ve kurum için sürekli eğitim ve öğrenim kavramı ön plana çıkmıştır. Yetişkinlere yönelik eğitim veren kurumların sayısı artarken, kamu kurumları, özel sektörde hizmet sunan ticarî kurumlar, kurumsal ve bireysel öğrenmeyi gerçekleştirmek için gerek kendi bünyelerinden gerekse de dış kaynaklardan yararlanarak sürekli eğitim ve öğretim programları düzenlemektedirler (Yıldırım, 2004: 3). Ayrıca yaşamboyu öğrenmenin öneminin anlaşılması yani bireyin gereksinim duyduğu bilginin elde edilmesinin, değerlendirilmesinin ve kullanımının gerekliliği ve bireye bilgiyi bulma becerilerinin sağlanması çabaları, “eğitim”, “öğrenme” ve “bilgi” kavramlarıyla ilgili çalışmaların yoğunlaşmasını, bu kavramların

popüler olmasını ve üzerinde bilimsel düzeyde çalışılmasını da sağlamıştır.

Eğitim, çok defa resmî ve resmî olmayan eğitim ve öğretim ile ilişkilendirilirken, öğrenme, öğrenen bir bireyin eğitimini etkilediği bir süreç ile ilgili olmalıdır. Yetenek ve yeterlilik binası, öğrenme üzerine kurulmuştur. Birey bir önceki hatasından bile bir şeyler öğrenebilir. Öğrenme, etkinliklerdeki değişim ve bireylerin kavramları algılayabilmesini sağlama anlamına da gelmektedir. Bireyler işbirliği sayesinde farklı bakış açılarını ve farklı ilgileri de öğrenirler. Bu 'hareketli öğrenme', kişinin bir aktivite ile meşgul iken öğrenebilmesi ve öğrendikleri anlamına gelir. Bir birey farklı bir hareket yapmayı öğrendiğinde, yeni bir bilgi birikimine sahip olmuş demektir. Bunu, veriden enformasyon aracılığıyla bilgiye dönüşüm süreci ile birleştirerek çevirdiğimizde aşağıdaki zinciri elde ederiz.

Veri (Data)→Enformasyon (Information)→Bilgi (Knowledge)→Eylem (Action)→ Öğrenme (Learning)→ Yeni Bilgi (New Knowledge) (Jensen, 2005: 55).

Geçmişe bakıldığında bilgiye sahip olan kişiler ve toplumlar, diğer kişiler ve toplumlar üzerinde hâkimiyet kurmuşlar, onları yönetebilme ve yönlendirebilme iktidarına ve gücüne sahip olmuşlardır. Günümüzde olduğu gibi geçmişte de bilginin bir üstünlük ve bir ayrıcalık hatta çok önemli bir güç olduğu kabul edilmiştir. Bilginin üretimi, yayımı ve kullanımı geçmişten günümüze sürekli ve artan bir ivmeyle devam etmiştir. Bugün ise bilgi, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar büyük ve hızlı bir artış içerisinde ve bu

yüzden geçmişle kıyaslanamayacak kadar sürekli ve yoğun bir bilgi üretimi, deyim yerindeyse bilgi bombardımanı yaşanmaktadır.

Günümüzde bireylerin, kurumların ve toplumların başarısı, değişime ayak uydurabilmelerine dolayısıyla bilgiyi üretmedeki, elde etmedeki ve kullanmadaki etkinliklerine bağlıdır. “Bilginin yarattığı değişime uyum sağlayabilmemiz için sürekli yeni bilgi ve beceriler geliştirmek, yani “öğrenme” hız ve etkinliğimizi artırmak zorundayız” (Yıldırım, 2004: 5). Bu noktada bilgi ve öğrenme ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Sürekli bir merak ve yeni şeyler öğrenme dürtüsü bireyi, gereksinim duyduğu yeni bilgileri aramaya ve elde etmeye, dolayısıyla öğrenmeye sevk etmektedir. Bilginin olmadığı yerde öğrenmeden, öğrenmenin olmadığı yerde bilgiden söz etmek mümkün değildir. Bilgiyi değerli kılan onun varlığı ile birlikte, onu elde etme, üretme ve öğrenme çabası ile fiziksel ve zihinsel olarak uygulamaya aktarmaktır.

Öğrenme süreci, kişinin kendi hareketlerini değerlendirme farkındalığı gibi bir varsayım üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla öğrenme eylemi kişilerin, kurumların ve toplumların hareket, davranış, düşünce ve strateji gibi kavramlarını etkileyen, etkinliklere eleştirel bir gözle bakılmasını sağlayan ve yönlendiren bir özelliğe sahiptir. Bütün öğrenmeler ortama bağlı (context-dependent) olduğu gibi bütün üretken (productive) bilgiler de ortama bağlıdır. Birey, yeni bilgiler elde etmek isterse öğrenir. Öğrenme, belli bir ortamda enformasyonun kullanılarak bilgiye dönüştürüldüğü bir değişim sürecinde oluşmaktadır. Bu değişim sürecinin oluşması için, bireyin önceki bilgisiyle bilgiye çevrilecek enformasyonu arasında bir çeşit benzerlik olmalıdır. Bu benzerliği oluşturmanın bir yolu da olaylardan ve olgulardan sonuç çıkarmaktır.

Sonuç çıkarmak bireyin otomatik olarak yaptığı bir davranıştır. Söz konusu eylem, bireyin dünyayı ve olguları açıklama şekli ile oluşur (Jensen, 2005: 58).

Öğrenme olgusu, edinilen bilgi, deneyim ve görgü uygulamaya aktarıldığında anlam ve değer kazanır; çünkü eğitimdeki dolayısıyla öğrenmedeki temel amaç, bireye edindiği bilgiler doğrultusunda sürdürülebilir yeni davranışlar ve yeni düşünceler kazandırmaktır. “Öğrenmenin amacı, kişiye, konuya ve şartlara bağlı olarak değişir” (Yıldırım, 2004: 10). Birey genel olarak, gereksinimlerini karşılamak, etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, içinde bulunduğu ve karşılaşacağı şartlara daha iyi uyum sağlamak, belirsizliği yenmek ve tahmin edebilmek, rekabet edebilmek ve sorumluluğunu ve ödevlerini yerine getirebilmek gibi amaçlarla öğrenme çabası içine girmektedir. Bireyde öğrenmenin anlam kazanması ve öğrenmenin bireye katkı sağlaması, yukarıda belirtilen amaçlara ne ölçüde ulaşır ulaşmadığının belirlenmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Bilgi ve öğrenme birbirlerini sürekli etkileyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır; fakat bilgiyi aramak çoğu zaman hiç de o kadar zor olmamakla birlikte, yeniden kazanmak, eğer bununla bilginin bir bilenden alınıp bir başkasına verilmesi kastediliyorsa, oldukça zor olabilir. Bu yüzden öğrenme ve yeni bilgiler edinme, bilgi yönetiminin önüne merkezi bir mesele çıkarır. Entelektüel mülkiyetin savunulması, enformasyonun ekimi ve hasadı, entelektüel sermayenin değerlendirilmesi ve rakiplerin entelektüel varlıklarının kıstaslanması, bütün bunlar bilgi yönetimi oyununun önemli parçalarıdır. Ancak bütün bunlar öğrenme meselesine bağlıdır; çünkü entelektüel mülkiyeti,

sermayeyi ve varlıkları kullanılabilir kılan şey öğrenmedir (Brown ve Duguid, 2001: 110–111).

Öğrenme ve değişim birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Öğrenmeyle değişimin farkına varılır, değişim ise bireyi ve kurumu öğrenmeye sevk eder. Öğrenmeyle elde edilen yeni bilgiler değişim isteğini ve oranını belirlemekte ve hızlandırmaktadır. Örneğin örgütsel öğrenmeye önem veren kurumların ilgili değişimlere çabuk ayak uydurdukları ve değişimi bünyelerine kolaylıkla yansıttıkları ya da değişimi bünyelerine yansıtan kurumların örgütsel öğrenmeye eğilim gösterdikleri görülmektedir. Bu bağlamda aşağıda örgütsel öğrenme kavramına değinilmiştir.

III.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme disiplinlerarası bir teoridir (Dodgson, 1993: 375). Örgütsel öğrenmeyle ilgili literatüre bakıldığında araştırmacıların söz konusu kavramı açıklamak için psikoloji, organizasyon teorisi, yenilik yönetimi, stratejik yönetim, ekonomi, örgütsel davranış, sosyoloji, siyaset bilimi, bilgi sistemleri, antropoloji ve endüstriyel yönetim gibi disiplinlerden etkilendikleri ve yararlandıkları görülmektedir (Dodgson, 1993; Fiol ve Lyles, 1985; Shrivastava, 1983; Perrow, 1986; Leibenstein ve Maital, 1994; Argyris ve Schön, 1978). Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler üzerine yapılan çalışmalar ve araştırmalar, diğer disiplinlerin desteğini ve bu disiplinlerden yararlanılmasını gerektirdiğinden, söz konusu kavramlar disiplinlerarası bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenme fikrinin ve öğrenme kavramının örgütlerin stratejik performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu kabul etme düşüncesi, geçmiş yönetim literatüründe var olmasına ve kabul edilmesine karşın, hiçbir örgütsel öğrenme modeli yönetim ve iş dünyasında yaygın olarak kabul görmemiştir. Bu alanda temel araştırma sayılabilecek çalışmalar yapan Chandler, (1962); Duncan, (1974); Jelinek, (1979); Miles ve Snow (1978); Argyris ve Schön (1978); Miller ve Friesen (1980); Shrivastava (1981) gibi araştırmacılar, örgütsel öğrenmeyi ve onun bileşenlerini tanımlamak, geliştirmek ve ayırt etmek açısından bu alanda ilk girişimler için temel atmışlardır. Araştırmacıların bu olumlu çalışmalarına karşın, her biri örgütsel öğrenme konusuna farklı bakış açılarından yaklaşarak bu alanda daha fazla ayrılığa ve karışıklığa yol açmışlardır

Fiol ve Lyles'in (1985: 803) belirttiklerine göre örgütsel öğrenmedeki karışıklığın ve farklılığın bir sonucu olarak kuramcılar örgütsel öğrenmeden aşağıdaki şekillerde bahsetmişlerdir.

(a) Yeni kavrayışlar veya yeni bilgiler (Argyris ve Schön, 1978; Hedberg, 1981)

(b) Yeni yapılar (Chandler, 1962)

(c) Yeni sistemler (Jelinek, 1979; Miles, 1982)

(d) Sadece hareketler (Cyert ve March, 1963; Miller ve Friesen, 1980)

(e) Yukarıdakilerin birkaç bileşimi (Bartunek, 1984; Shrivastava ve Mitroff, 1982)

(f) Bu olgulardan öğrenme (Cyert ve March, 1963; Jelinek, 1979)

(g) Uyum (Chakravarthy, 1982; Meyer, 1982)

(h) Değişim (Dutton ve Duncan, 1983; Mintzberg ve Waters, 1982)

(i) Öğrendiğini unutma (Starbuck, Greve ve Hedbeeg, 1978).

Örgütsel öğrenme için temel sayılan bu çalışmalar ve kuramlar, kuşkusuz bu konuda yapılan sonraki araştırmalara ışık tutmuştur. Ortaya çıkan yenilikler ve beraberinde getirdiği değişimler doğrultusunda ve özellikle bilginin örgütler için önemli stratejik bir güç konumuna ulaşması sonucunda, bilginin önemini belirten kuramların ortaya atılmasına ve bilginin örgütsel öğrenmeyle doğrudan ilişkisi olduğuna dair çalışmalar yapılmasına neden olmuştur. Nitekim sonraki dönemlerde uzmanlarca yapılan örgütsel öğrenme tanımlarına bakıldığında bu durum açıkça görülebilmektedir. Örneğin Fiol ve Lyles (1985: 803) örgütsel öğrenmeyi, bilgi ve anlayış yoluyla hareketleri daha iyi geliştirme süreci olarak tanımlamışlardır.

Günümüzde bilim adamlarının örgütsel öğrenme kavramı üzerine yapılan çalışmalara neden bu kadar rağbet ettikleri ve örgütlerin örgütsel öğrenmeye neden bu kadar ilgi gösterdiklerine ilişkin olarak Dodgson (1993: 376) aşağıdaki nedenleri göstermiştir:

1. Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmek için, özellikle büyük örgütlerin ilgi duyduğu bir kavram konumuna ulaşmıştır.
2. Bu kısmen ilişkili bir neden olmakla birlikte, örgüt üzerinde derin etkiler yaratan hızlı teknolojik değişimin örgütler üzerindeki etkisi örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi arttırmıştır.

3. Öğrenme kavramının geniş bir analitik (çözümsel) değere sahip olması örgütsel öğrenmeye duyulan ilginin bir diğer nedenidir. Nitekim farklı akademik disiplinlerin örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalar da bunu göstermektedir.

Örgütlerin, özellikle ticarî anlamda kâr etmek amacıyla hizmet ve ürün sunan kimi şirketlerin, etkili ve yenilikçi rekabet avantajlarını yakalayabilmek, yükseltebilmek ve mevcut piyasada ve/veya pazarda sağlam bir yer edinebilmek için örgütsel öğrenme kavramına önemli ölçüde dikkat çektikleri ve öğrenen örgüt olmaya yönelik çaba harcadıkları görülmektedir. Bunun en önemli nedeni yukarıda da bahsedildiği gibi örgütsel öğrenmenin, özellikle günümüz iş dünyasında daha iyi rekabet edebilmeyi destekleyecek olan birkaç üstünlükten biri konumuna ulaşmış olmasıdır. Nitekim Stata (1989: 64) bireylerin ve örgütlerin öğrenme hızlarının, özellikle bilgi yoğun sanayilerde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacağını belirtmiştir. Erdil'e (1996: 62) göre ise, bir örgütün başarısını sürekli kılmak için, eski bilgilerin yenilenmesi ve eski bilgilere olan bağımlılığın azaltılması gerekmektedir. Bilgi zamanla birikir ancak iç ve dış çevre şartları değiştiğinde bu bilgi eskiyerek geçerliliğini yitirebilir. Dolayısıyla ortaya çıkabilecek yeni durumlara ve yeni koşullara karşı hazırlıklı olmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak için kişilerin ve örgütlerin öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun ve şartların dinamik, değişken ve ağır olduğu bir çevrede örgütler için bu kaçınılmazdır. Bununla birlikte Schwarzwolder'e (1999: 64) göre örgütler için geleneksel çalışma

kültüründen örgütsel öğrenmeye geçmek çok çabuk ve laf salatasıyla başarılacak bir şey değildir. Bunu başarabilmek, kendini değişime adamayı, takım çalışmasını özendirici ödüllendirme politikasının olmasını ve en iyi uygulamaların paylaşılmasını gerektirir.

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişime uyum sağlayamayan örgütler, küçülme ya da dağılma riskiyle karşı karşıyadırlar. Bugün öğrenme, örgütler için rekabet edebilme konusunda tek olmasa da, var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada değişimi yakalamak için en sağlıklı çözümlerden biri de öğrenmedir. Bu açıklama bağlamında öğrenmeyi vazgeçilmez örgütsel bir davranış olarak benimseyen, öğrenerek kendini yenileyen, değişimler karşısında esnek bir tutum sergileyerek güncel olmayı başaran örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmakta, uygulamak istedikleri etkinlikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Çam, 2002: 57). Örgütlerde ve/veya işletmelerde öğrenmeyi zorunlu ve vazgeçilmez hale getiren en önemli gelişmelerden biri de, ekonominin bilgiye dayalı hale gelmesidir. Bilgi, günümüzde servet oluşturmada anahtar hammadde ve örgütsel ve kişisel gücün kaynağı konumuna ulaşmıştır (Çırpan, 2018).

Bilginin bireyler ve kurumlar için çok önemli bir güç ve zenginlik kaynağı olduğu günümüz dünyasında, bilgiyle ilişkili ‘yaşam boyu öğrenme’ ve/veya ‘sürekli öğrenme’ olgusu, hem kurumsal, hem de bireysel düzeyde hızla yaygınlaşmakta ve ilgi görmektedir. “Yaşam boyu öğrenmenin zorunlu hale geldiği günümüzde bireylere ‘öğrenmeyi öğrenme’ becerisinin kazandırılması büyük önem taşımaktadır. ‘Yaşam boyu öğrenme’ ve ‘öğrenmeyi öğrenme’ söz

konusu olduğunda ise bilgiyi bulma, değerlendirme ve kullanma becerileri olarak özetlediğimiz bilgi okuryazarlığı becerileri ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır” (Akkoyunlu ve Kurbanoglu, 2002b: 124). Günümüzde çoğu örgüt, çalışanlarının öğrenmeyi öğrenme becerisini kazanmış olmasını beklemekte ve istemektedir. Bu istek, yoğun bilgi üretiminin ve sürekli yaşanan değişimlerin ortaya çıkardığı bir sonuçtur. Yaşam boyu öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme, gereksinim duyulan bilginin ne şekilde elde edileceğinin, nasıl ve nerede ne şekilde kullanılacağına bireyce bilinmesi becerilerini kapsamaktadır.

III.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme kavramı, örgüt yönetimi literatüründe çok önemli bir yer tutmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, örgüt ve öğrenme üzerine çeşitli araştırmalar yapılmasına karşın, öğrenen örgütlerle ilgili olarak ilk ciddi ve ses getiren çalışmalar 1978 yılında Chris Argyris ve Donald Alan Schön tarafından yazılan *Organizational Learning* adlı çalışma ile 1990 yılında Peter M. Senge tarafından yazılan *The Fifth Discipline* adlı çalışmalardır. Senge (2017)⁸ sözü edilen kitabında, sistem teorisi ile öğrenme sürecini bir araya getirerek, bu iki olgunun birbirlerini nasıl etkilediklerini ortaya koymuş ve elde ettiği bilgilerle öğrenen örgüt disiplinlerini oluşturmuştur. Bu çalışmalarla birlikte konuya olan ilgi giderek artmış, öğrenmenin örgütler için bir yaşam tarzı olarak benimsenmesi eğilimi gittikçe yaygınlık kazanmıştır. Örgütsel öğrenmenin, örgütün sahip olduğu

⁸ Senge'nin sözü edilen kitabının ilk basımı 1990 yılında yapılmıştır.

bilginin tüm potansiyellerini denetim altına almada, bilgiyi yönetmede ve buna yönelik stratejiler belirlemede ve geliştirmede etkili olmasının yanı sıra, örgütün performansını arttırdığı düşüncesi de kabul edilmeye başlanmıştır. Nitekim bilgi, belge ve enformasyon yönetimi uygulamaları da, örgütsel düzeyde bilgi, belge ve enformasyon kaynaklarını denetim altına alma ve örgütsel etkinliklerde kullanmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bu bağlamda söz konusu uygulamalar, örgütsel öğrenmeyi destekleyici uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Senge'ye (2004: 391) göre öğrenen örgütler kurma, sistem düşünürleri gibi görmeyi öğrenen, kendi kişisel uzmanlıklarını geliştiren ve kurgusal modelleri yüzeye çıkarıp yeniden yapılanmayı işbirliğiyle öğrenen insanlar geliştirmeyi içerir. Örgütlerin günümüzdeki etkileri düşünüldüğünde bu, kuralları yeniden oluşturmada yöneticilere yardım edecek ve yol gösterecek en önemli adımlardan biri olabilir. Bu sadece ne düşündüğümüzü değil, baskın düşünme yollarını da değiştirir. Bu nedenle öğrenen örgütler sadece örgütlerin evrimi için değil, zekânın evrimi için de bir araç olabilir.

Örgütsel öğrenme günümüzde yoğun bir ilgi görerek popüler olmuştur. Bunun yanı sıra, örgütsel öğrenmenin örgütlerde değişimi ve yeniliği sağlayacak önemli unsurlardan biri olduğu ve örgütün performansına olumlu etkide bulunduğu araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüşe karşın, bu kavramın tanımlanması ve örgütsel öğrenme ifadesiyle neyin kastedildiği hususunda uzmanlar arasında bir fikir birliği yoktur. Balay'a (2004: 28) göre örgütsel öğrenmeye ilişkin bu tartışmalar, bu

kavramın örgütsel ve bireysel davranış değişikliği yaratma amacını içerdiğini; dolayısıyla bu değişikliğin hem bireysel, hem de örgütsel boyutu kapsayan bir süreç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırmacılar tarafından örgütsel öğrenme kavramının farklı yönlerine ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla örgütsel hareketlerin geliştirilmesi sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985: 803).

Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarına sürekli olarak memnuniyet verecek şekilde, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımınıdır (Dixon, 1999: 6).

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimidir (Probst ve Büchel, 1997: 19).

Örgütsel öğrenme, kolektif bir öğrenme sürecinden meydana gelen örgütsel davranışın değişimidir (Britton, 2018).

Günümüzde sıkça kullanılan kavramlardan biri olan ‘öğrenen organizasyon’un temelinde yatan örgütsel öğrenme, birçok disiplinden destek alan ve onlardan etkilenen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle öğrenen örgütün ne olduğunu anlayabilmek için öğrenen örgüt ile örgütsel öğrenme arasındaki farkın bilinmesi gerekmektedir. Antal ve Meinolf’a (2012) göre örgütsel öğrenme, sosyoloji ve siyaset biliminden güç yaklaşımlarını, ekonomiden kaynak kullanımı temelli teorileri ve yaratıcılık teorilerini, işletmecilik ve siyaset biliminden

liderlik teorileri ile bilgi edinme ve yaratma teorilerini almıştır. Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin temelinde bilgi yattığı için, sadece yukarıda belirtilen bilimler değil, diğer bazı bilimler de, örgütün etkinlik alanına göre doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel öğrenmeyi sürekli etkilemektedir.

Örgütsel öğrenme üzerine daha önce yapılan birçok çalışmada örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Bu çalışmada da aynı anlayış izlenmiştir. Denton'a (1998: 3) göre bir öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme yöntemlerini uygulayan bir örgüt olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme ise, bir öğrenen örgütte uygulanmakta olan kendine özgü bir örgütsel davranıştır. Bu yüzden bu iki kavram eş anlamlıdır; fakat bu iki kavram arasında dikkat çekilen küçük ayrıntı denilebilecek farklılıklar vardır. Bir öğrenen örgüt, eylemleri belirlenen tek ve bağımsız bir varlıktır, örgütün kendisidir; buna karşılık örgütsel öğrenme, örgütün yaptığı bir şeydir. Bu açıklamalardan örgütsel öğrenmenin, öğrenen örgütün sadece bir boyutu olduğu ve örgütsel öğrenmede, örgütlerin nasıl geliştiğini ve değiştiğini anlamak için sistem düşüncesinin kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda öğrenen örgüt, örgütün niteliğini belirtirken; örgütsel öğrenme örgütün niteliği doğrultusunda eylemlerde bulunduğunu ifade etmektedir. Kısacası öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme çabası içinde olan örgüttür.

Bir örgütte öğrenme, kültür, teknoloji, iç ve dış çevre, strateji, politika, yönetim anlayışı ve örgütün yapısı gibi çeşitli faktörlerin etkisinden ve kimi zaman da baskısından dolayı gerçekleşmektedir. Dinamik bir ortamda, örgütlerin iç ve dış çevrelerine etkin ve doğru bir

biçimde uyum sağlamaları, yaşanan dinamizme karşı dengeli bir politika benimseyerek yanıt verebilmeleri, sürekli ve bilinçli bir öğrenmeyi gerektirir. Canlı bir organizma gibi çevrelerine tepki veren örgütlerin, çevrelerinde meydana gelen olaylara olumlu biçimde karşılık verebilmeleri; ancak değişimlere karşı açık ve esnek olmalarına ve sürekli öğrenmenin örgütün geleceği için önem taşıdığını kabul ederek, bu yönde çalışmalar yapmalarına bağlıdır. Nitekim Senge (2017: 22) bunu, “gelecekte gerçek başarıyı yakalayacak organizasyonlar, bir organizasyonun tüm seviyelerindeki insanların öğrenme kapasitelerinden ve isteklerinden faydalanmanın sırrını çözmüş organizasyonlar olacaktır” şeklinde belirtmektedir.

Örgütsel öğrenme günümüzde, etkililik ve yenilikçilik gibi rekabet avantajını yükseltmekle ilgili olarak, örgütlerin değişime daha çok uyum sağlamayı istediklerinden beri örgütler arasında gittikçe artan bir ilgiyle popüler bir duruma gelmektedir (Balasubramanian, 2018). Günümüz örgüt yaşamında belirlenen amaç(lar)a ulaşabilmek, sürekli ve etkin bir öğrenmeyi gerektirmektedir; çünkü çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalarak etkinliklerini sürdürebilmeleri, dolayısıyla devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve rekabet edebilmeleri ancak, kendilerini sürekli bir değişim, iyileştirme ve yenilik hareketi içinde tutmalarıyla mümkündür. Bu da ancak örgütsel öğrenme sayesinde olmaktadır. Garvin’e (1993: 78) göre sürekli ilerleme ve/veya gelişim, kendini öğrenmeye adanmayı gerektirmektedir.

Britton’a (2018) göre herhangi bir örgüt etkin öğrenme için aşağıdaki sekiz anahtar işleve hâkim olmalıdır bunlar:

1. Örgütsel bir kültür yaratma,
2. İç (dâhili) deneyimleri bir araya getirme,
3. Dış (haricî) bilgiye erişme,
4. İletişim sistemlerine sahip olma
5. Tasarım sonuçları için düzenek oluşturma,
6. Örgütsel bir bellek geliştirme,
7. Strateji ve politikaya öğrenmeyi entegre etme,
8. Öğrenileni uygulama.

Örgütsel öğrenme, yukarıda da belirtildiği gibi günümüzde daha iyi rekabet edebilmek, mevcut piyasada daha sağlam bir yer edinebilmek, yürütülen ve yürütülecek etkinlikleri daha doğru ve bilinçli bir şekilde idare edebilmek için örgütler açısından önemli bir unsurdur. Örgütsel öğrenme, problemleri ve belirsizliği ortadan kaldırabilme, doğru tahminlerde bulunabilme, bireyin ve örgütün yeni bilgilerden haberdar olmasını sağlayabilme, sahip olunan örgütsel ve bireysel bilgiyi paylaşabilme, bunu etkin kullanabilme ve belirlenen amaç(lar)a ulaşabilmede kolaylık sağlamak için etkili bir süreç ve değer olarak da değerlendirilmektedir. Braham'a (1998: 9) göre öğrenme, aynı anda hem bir süreç, hem de bir değerdir. İdeal olarak, örgütteki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla kendisini her gün bir önceki günden daha yeterli olmaya adar. Birey kendisini geliştirebileceği gibi, ürünleri ve hizmetleri tüm yönleriyle sürekli olarak öğrenme yoluyla iyileştirmeye çalışır. Örgüt ve birey geliştikçe, çalışanlar yürütülen etkinliklere karşı yenilenmiş bir bağlılık

hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve bu takdirde örgüt kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır.

Bilgi çağı yaşanmaktadır ve bu çağda herkesin kabul ettiği gibi geçerli olan şey yeni bilgiler elde etmek ve öğrenmektir. Örgütler açısından önemli olan bilginin kendisi değil, onu sağlamak, bilgiyi örgütsel ve bireysel öğrenme sürecine aktarmak ve üretimin desteklenebilmesi için bilgi sayesinde yeni bilgiler üretmektir; çünkü öğrenme olmadan, şirketler ve çalışanlar sadece eski uygulama ve alışkanlıkları tekrarlar, dolayısıyla değişim yüzeysel kalır, gelişmeler ve/veya iyileştirmeler rastlantıya bağlı ya da kısa ömürlü olur (Garvin, 1993: 78). Bu nedenle örgütlerin özellikle rekabet edebilmeleri için kendilerine gerekli olacak bilgileri üretebilmeleri, elde edebilmeleri, paylaşımını gerçekleştirebilmeleri, üretim ve hizmet sunma aşamasında etkin olarak kullanabilmeleri için, öğrenme etkinliği içinde olmaları gereklidir.

Örgütsel öğrenme, öğrenmiş olmaktan çok öğreniyor olmayı gerektirmektedir; (Dixon, 1999: 1) çünkü örgütsel öğrenmede bir devamlılık vardır. Örgütlerin yalnızca var olanlarla yetinmeleri değil, aynı zamanda ortaya çıkan ilgili yenilikleri ve değişimleri çok dikkatli bir şekilde izleyerek sürekli öğrenmeyi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örneğin bir şirket, ürün değişiminin neye gereksinim duyduğunu kendi müşterilerinden öğrendiği zaman değişim, örgütsel öğrenme tarafından sağlanmış olur. Örgütsel öğrenme değişime, dolayısıyla daha çok öğrenmeye yol açabilir. O zaman örgütsel öğrenme, bir örgütün kendisinin ve çevresinin değişiminin sürekliliğine yol açabilir. Dixon'a (1999: 2) göre bu değişim aşağıda gösterildiği gibi

A'da belirtilen adım hareketindeki sürece benzememektedir. A burada yetersiz kabul edilmektedir. B'deki ifade değişim için daha iyi bir yoldur. Örgütsel öğrenme son bir durum olarak belirtilemez; çünkü örgütsel öğrenme, A'dan B'ye, B'den C'ye, C'den D'ye ve diğerlerine sürekli devam eden bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin anahtarı sadece örgütün çevresini ve kendisini değiştirmeyi yapabilme değil, aynı zamanda bunu sürdürmedir.

Planlanan Değişim	A-----B
Öğrenme Süresince Değişim	A---B---C---D---

Şekil 1: Sürekli değişime karşı planlama (Dixon, 1999: 2)

Örgütsel öğrenme çok farklı temeller üzerine kurulmuştur bunlar:

1. Farklı olaylardaki sonuçların benzer etkilere sahip olması gibi, doğru cevaba ve bazı amaçlara ulaşmak için birçok yol vardır,
2. Bir probleminden etkilenen ve kaygılanan insanlar, o problemi çözmek için gerekli bilgiye sahiptirler,
3. Öğrenme, bilerek yapılan çalışmaların sonuçları ve pratik çalışmaların içeriğiyle gerçekleşmektedir (Dixon, 1999: 2).

Peltonen ve Lämssä'nın (2004: 252) Palmer ve Hardy'den (2000: 224) uyarlayıp aktardıklarına göre örgütsel öğrenmeye, bireysel bileşenler (individual components), örgütsel donanım (organizational hardware) ve örgütsel yazılım (organizational software) olmak üzere üç

perspektiften yaklaşılabilmektedir. Bu yaklaşımlar tablo olarak şu şekilde gösterilebilir.

İlgi Odağı	Bireysel Bileşenler	Örgütsel Donanım	Örgütsel Yazılım
Örgütsel öğrenmenin statüsü	Örgütsel öğrenme bireysel bir öğrenmedir	Örgütsel öğrenme örgütlere uygulanan bireysel bir öğrenmedir	Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeye göre çok farklı bir yöntemdir
Öğrenme süreci	Bireyler öğrenir; onlar düşünür ve hareket ederler	Örgütler öğrenir; onlar düşünür ve hareket ederler	Örgütler, ortak hareket ve değerlerin bir toplamıdır
Öğrenmeyi geliştirme	Bireyler, kavramsal yöntemleri geliştirme ile daha iyi öğrenirler	Örgütler yapıları ve kültürel değerleri geliştirme ile daha iyi öğrenirler	Örgütler yöntem edinimleri geliştirme ile daha iyi öğrenirler

Tablo 1: Örgütsel öğrenme yaklaşımları (Peltonen ve Lämsä, 2004: 252)

Tablo 1 incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin bireysel bir öğrenme olduğu ve örgütsel etkinliklere uygulandığı görülmektedir. Bireysel öğrenmeyle örgütsel öğrenme birbirleriyle doğrudan ilişkili olmalarına karşın, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden farklı bir yöntemdir. Bireylerin ve örgütlerin hem öğrenip, hem düşünüp ve hem de hareket ettikleri, bu nedenle örgütlerin de bu değerlerin ve hareketlerin bir bütünü olduğu anlaşılmaktadır. Bireyler, kavramsal yöntemleri geliştirmeyle daha iyi öğrendikleri halde örgütler, yapıları ve kültürel değerleri geliştirme yoluyla daha iyi öğrenirler. Ayrıca örgütler yeni yöntemler elde etme ve onları geliştirme yoluyla da örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirler. Bireylerin de, yeni yöntemler ve kavrayışlar elde ederek, onları geliştirerek hem davranışlarına hem de etkinliklerine uygulayarak, örgütsel öğrenmeye katkı sağladıkları söylenebilir. Örgütü belli bir amaç ve/veya amaçlar doğrultusunda meydana getiren ve örgüte şekil veren insan olduğu için, bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi tetikleyen en önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat Argote'ye (2005: 43) göre öğrenmenin örgütsel olabilmesi için, örgüt üyelerinin bilgiyi elde ettikten sonra analiz edip, depolayıp aktarabileceği bir şekilde yapıların ve yöntemlerin var olması şarttır. Argote'nin sözüne ettiği yapıların en önemlilerinden biri de hiç kuşkusuz örgütün enformasyon gereksinimini karşılamak üzere örgüt bünyesinde tesis edilen bilgi merkezidir.

III.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Amaçları

Örgütsel öğrenme sürecinin analizinden önce şu soru cevaplanmalıdır: Örgütler neden öğrenirler? Aslında öğrenme, günümüzde örgütlerin değişimi gerçekleştirmelerinde en iyi yol olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenmenin amacı, yararlı sonuçlara ve/veya çıktılara ulaşmaktır. Öğrenme, örgütler açısından değişim anında etkinliğin geliştirilmesi ve uyum için gereklidir. Örneğin psikologlara göre öğrenme, organizmanın değişen çevrede hayatta kalma oranını yükseltebilmesi için bir koşuldur. Yönetim literatüründe ise öğrenme, değişebilir teknolojik ve pazarlama koşullarındaki yeniliği, üretimi ve rekabeti sağlamak, sürdürmek ve elde tutmak için bazı örgütlerin teşebbüs ettiği bilinçli bir girişimdir. Değişimler büyüktür bu yüzden öğrenme için büyük bir değişime gereksinim vardır. Örgütler, değişim esnasındaki yeteneklerini ve etkinliklerini geliştirmek için öğrenirler (Dodgson, 1993: 378).

Günümüzde örgütler yaşanan köklü değişimler karşısında, ister istemez kendilerini dinamik ve karmaşık bir çevre içinde bulmaktadır. Örgütler, söz konusu bu çevreye uygun ve etkili yanıtlar verebilmek için, öğrenmeye ağırlık vererek faaliyetlerini doğrudan etkileyecek şekilde devreye sokmak zorundadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, örgütte yürütülen faaliyetleri etkin bir konuma getirmek ve çevrede ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamak için, uygulamaları gereken zorunlu bir süreç olarak örgütlerin ve bireylerin karşılıklarına çıkmaktadır. Timpson'a (1998) göre, öğrenmeye öncelik tanımak, uygulama için bir görevi veya bir projeyi göstermez; ama çalışanların ne yapmaları

gerektiğinin merkezine öğrenmeyi koymak, etkinliğin ve düşüncenin bir yoludur (Rushmer ve diğerleri, 2004: 388–389).

Örgütsel öğrenme, örgütün her türlü bilgi gereksinimini karşılama amacına yönelik görünse de, örgütün gereksinimlerinin örgüt çalışanlarının gereksinimleriyle paralellik arz etmesinden ötürü, çalışanların da gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir amaç taşımaktadır; çünkü örgütsel öğrenme süreci bireysel öğrenme süreciyle başlamaktadır. Bireysel öğrenme sonucu ortak bir tabanda toplanan bilgiler, örgütün yararına kullanılarak örgütsel öğrenmeye katkı sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin, bireysel öğrenme aracılığıyla gerçekleşmediği yönünde iddialar olsa da, örgütün bireysel öğrenme sayesinde zamana bağlı olarak oluşturduğu belleğe, kültüre ve mitolojiye egemen olduğu da söylenmektedir (KAL-DER, 1998: 12).

Örgütsel öğrenme, çoğunlukla çalışanların çalışma yöntemlerini de değiştirir. Bu yüzden harici olaylar, çalışanların birlikte çalışma yaşamları üzerinde etki yaptığı zaman, çalışanlar işleriyle daha iyi uğraşabilirler; çünkü zaten çalışanlar normal olarak birlikte öğrenebilmekte, deneyimlerini paylaşabilmekte ve birbirlerine yardım etmektedir. Birlikte çalışma ve davranış olarak düşünüldüğünde öğrenme, çalışanların ne yaptığının bir parçasıdır. Öğrenme ile birlikte gelen değişim ise korkulan bir şey değildir. Değişimler, yapılanların daha etkili ve kolay olmasına neden olduğu gibi, fırsatları düzene koyup ayarlayarak birlikte çalışan personelin yararı için de yapılmaktadır (Rushmer ve diğerleri, 2004: 388).

Örgütsel öğrenme dinamik bir kavramdır ve örgütün doğasındaki ve etkinliklerine yönelik değişiklikliğin sürekliliğini belirtir. Örgütsel

öğrenmenin temel amacı, bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye doğru yavaş yavaş kaydırmak, örgütsel faaliyetleri verimli ve etkin bir konuma getirmektir. Çalışanların bireysel olarak öğrenmeleri ve bilgi sahibi olmaları örgütsel öğrenme için önemli bir koşuldur. Öğrenme çalışanların gelişmesi için temel unsurlardan biridir. Bu durum örgütler için de önemlidir; çünkü örgütler bireylerden oluşmaktadır. Bu bağlamda değişimi kolaylaştırmak için örgütler, örgütsel öğrenmeyi olanaklı kılma sürecini gerçekleştirmeye yönelik olarak gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadırlar. Bu düzenlemelerden biri de örgütün enformasyon gereksinimini karşılamak ve örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlamak üzere örgüt bünyesinde bir bilgi merkezi oluşturmaktır.

III.2.3. Öğrenen Örgütün Özellikleri

Bilgi, günümüzde hem ona sahip olan insanlar için bir güç ve ayrıcalıktır, hem de örgütler için hammadde, emek, enerji ve zaman gibi çok önemli ve itici bir üretim unsurudur. Bu nedenle örgütlerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, varlıklarını koruyabilmeleri ve gelişimlerini sürdürebilmeleri için bilgiyi faaliyetlerinin her aşamasında etkin bir şekilde kullanmaları çoğu zaman bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Bilginin örgütler için bu denli kritik konuma ulaşmasının en önemli nedenlerinden biri de, örgütlerin günümüzün şiddetli rekabet ortamında karşılaştıkları zorluklara göğüs gerebilmelerini ve ayakta kalarak etkinliklerini sürdürebilmelerini büyük ölçüde kolaylaştırarak sağlamasıdır. Bilginin stratejik bir konuma ulaşması, örgütlerin bilgiyi elde etmek ve etkinliklerinde

verimli şekilde kullanmak için çeşitli çabalar göstermelerine, stratejik anlamda köklü davranış değişimlerine gitmelerine neden olmuştur. Bozkurt'a (2000: 43) göre örgütler, teknolojik ilerlemeler ve talepteki çeşitlenmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere ayak uydurabilmek için, bilgiyi etkinliklerinde sürekli kullanmak zorundadır. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını, kendi bünyelerine kazandırarak yeniden yapılanmaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütler, değişken ve belirsiz bir çevrede değişimi yakalayarak yaşamlarını sürdürebilmek için öğrenmeye gereksinim duydukları gibi, yerinde ve doğru kararlar verebilen yöneticilere de gereksinim duymaktadır. Doğru, yerinde ve başarılı karar verme de, örgütün öğrenmeye yönelik olarak belli bir zaman diliminde kapasitesini ve yeteneğini geliştirmesini gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler değişimin bir parçası olduklarından, bunları gerçekleştirmek ve yönetmek yöneticinin veya bir yönetim kademesinin becerisine bağlıdır. Değişim, düşünce ve uygulama açısından en üst kademededen yani yönetici(ler)den başladığı için, yöneticinin ve yönetim kademesinin örgütün öğrenen örgüt olmasında çok önemli ve kilit bir noktada yer edinmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Torlak'a (2004: 89) göre yöneticiler örgütsel öğrenmeye nasıl sahip olacaklarını bilirler; fakat örgütlerini nasıl bir öğrenen örgüt yapacaklarını anlamakta başarısızdır. Aiken ve Britton'a (1997) göre öğrenen örgüt, belirlenen amaçlara ulaşmak, yeteneğini belirleyerek sürekli geliştirmek, müşterilerini memnun etmek ve

pratiğini geliştirmek için sistemler, prosedürler, politikalar ve pratikler geliştirerek, üyelerinin veya ortaklarının bilgi ve deneyimini aktif olarak birleştiren örgüttür. Örgütsel öğrenmeye yönelik sistemler, politikalar ve prosedürler üreterek örgüt içinde kullanılmasını sağlamak da yöneticinin veya yönetim kademesinin görevidir.

Rowley'in (1997: 88) Pedler, Boydell ve Burgoyne'den (1988) aktardığına göre öğrenen örgüt üzerine araştırma yapan yazarlar öğrenen örgüt kavramı hakkında şunları düşünmektedir. Öğrenen bir örgüt;

- Üyelerinin öğrenmesinin ve potansiyellerinin geliştirilmesinin cesaretlendirildiği bir atmosfere sahip olan,
- Bu öğrenme kültürünü müşteriler, destek veren firmalar ve diğer önemli hissedarları kapsayacak şekilde daha geniş bir kitleye yayan,
- İnsan kaynakları geliştirme stratejisini şirket yönetiminin merkezi haline getiren,
- Sürekli bir örgütsel yenilenme sürecinde olan bir örgüttür.

Öğrenen örgüt, kendi çevresindeki bilgileri inceleyen, kendi kendine bilgi yaratan, yeni kavrayışlar elde edilmesi için bireylerle bu bilgi arasındaki koordinasyonu sağlayan ve enformasyonu bilgiye dönüştürmek için bireyleri teşvik eden örgüttür. Öğrenen örgütler bu yeni bilgi ve kavrayışları kullanmak için davranışlarını da değiştirirler. Bu açıklama hemen hemen bütün örgütler için geçerlidir; çünkü örgütler yukarıda belirtilen şekilde olmasalardı değişen bir çevrede ayakta kalmak ve yaşamlarını sürdürmek için çok zorlanabilirlerdi. Bu

yüzden belli örgütleri öğrenen örgütler olarak niteleyebilmek için, bu örgütlerin belirli bir karakterleri olmalıdır. Bu bağlamda söz konusu örgütlerin diğer örgütlerden daha çok çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, enformasyonun bilgiye dönüşümünü teşvik etmeleri, daha yaratıcı ve inceleyici örgütler olmaları gerekmektedir (Jensen, 2005: 61).

Bu nedenlerden ötürü öğrenen örgütler, öğrenme ve değişim perspektifinden bilginin üretimi (knowledge creation) sürecine temas ederler; fakat bu örgütler, bilgi üretiminden ayrı olarak örgüt ve yönetimle ilgili bir takım değerler açısından farklılık gösterirler. Öğrenen örgütler bilginin dinamikleri üzerine çok fazla odaklanmamışlardır, daha çok örgütsel değişimle ortaya çıkan anlamlı şeyler üzerindeki bilgi üretiminin etkileriyle ilgilenirler. Bu örgütler, örgütün yapısal tasarımına ve bilgi sistemlerine odaklanırken aynı zamanda örgütlenme ve bilgi üretiminin sübjektif ve informal yönlerini ortaya koyarak da örgütsel öğrenmenin önemini vurgulamaktadır. Öğrenen örgütler, örgütlerin çevreyle olan ilişkisini vurguladığı gibi, bilgiyi kullananların büyük bir duyarlılıkla çevreyle olan uyumu sağlayacak olan daha yönetimsel araçlarla da ilgilenirler (Peltonen ve Lämssä, 2004: 251). Rowley'e (1997: 89) göre ise öğrenen bir örgüt, öğrenme ve çalışmanın örgüt içerisinde sinonim oluşturduğu değerler, uygulamalar ve prosedürler yaratmak için uğraşır. Öğrenen bir örgütte öğrenme tüm işlemlerin temel parçasıdır.

Britton'un (2018) Pearn, Roderick ve Mulrooney'den (1995) aktardığına göre, öğrenen örgütlerin önemli bir özelliği aşağıda

belirtilen beş düzeyde öğrenmenin meydana gelmesi için düzenlenmiş olmalarıdır bunlar;

1. Bireysel öğrenme,
2. Takım ve çalışma grubu halinde öğrenme (geçici takımlar veya sürekli çalışma gruplarında birlikte çalışan bireyler arasında görevlerin paylaşımı),
3. İşlevsel öğrenme ve birleştirme (departmanlar veya bölümler arasında görevlerin paylaşımı),
4. Operasyonel örgütsel öğrenme (pratiği geliştirerek verimliliği ve etkinliği yükseltme ve geliştirme üzerine odaklanma),
5. Stratejik örgütsel öğrenme (öğrenen örgütün tüm stratejilerini etkileyen çevredeki önemli değişimlerle ilgilenecek öğrenmesi).

Öğrenen örgütler, ortaya çıkan ve çıkacak olası değişimlere ve yeni koşullara uyum sağlayabilmek için, gereksinim duydukları bilgileri ve enformasyonu çok çeşitli kanallardan elde edebilmektedir. Bu kanalların en önemlilerinden biri de bilgi merkezleridir. Örgütlerin bilgileri ve enformasyonu gereksinim duyulan ölçüde ve uygun bir şekilde elde edebilmeleri için, kendilerine has bir kültürleri, değişime açık bir politik örgütsel stratejileri ve öğrenmeye yönelik esnek bir yapıları olması gereklidir. Yani örgüt bünyesinde bilgi merkezi kurma, hem örgütsel kültürle, hem de örgütsel öğrenmeyle doğru orantılıdır. Bu nedenle bilginin ve enformasyonun etkinlikleri için gerekli olduğunu kavrayan örgütlerin, örgütün enformasyon gereksinimini karşılayacak, işlevselliği olan bir bilgi merkezi oluşturmaları kaçınılmazdır.

Öğrenen organizasyon, öğrenmeye öncelik verendir (Braham, 1998: 9). Bu bağlamda öğrenen örgütler, her şeyden önce sürekli öğrenmeyi esas alan ve etkinliklerini değişimi ve yeniliği göz önünde bulundurarak bilgi, enformasyon ve öğrenme temeline oturtan örgütlerdir. Senge de (2004: 23) öğrenen örgütleri, bireylerin istedikleri sonuçlara ulaşma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri ve geliştirdikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslenerek kolektif beklentilerin serbestlik kazandığı ve bireylerin adapte olmayı öğrenerek birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerler olarak tanımlamaktadır. Garvin (1993: 80) ise öğrenen örgütü bilgiyi yaratmak, sağlamak, aktarmak, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüt şeklinde tanımlamıştır.

Braham'a (1998: 9) göre bir öğrenen örgüt aşağıdaki özellikleriyle diğer örgütlerden farklılaşır.

1. Öğrenen örgütlerde öğrenme, bireylerin yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir; işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
2. Öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir.
3. Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
4. Bireyler, kendileri gelişirken örgütü de değiştirirler.
5. Öğrenen örgüt yaratıcıdır; bireyler örgütü yeniden yaratırlar.
6. Örgüt kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, örgütü etkinlik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.
7. Öğrenen bir örgütün parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

Öğrenen örgütler aşağıda belirtilen beş ana etkinlikte beceri kazanmışlardır bunlar;

- a) Sistematik problem çözme,
- b) Yeni yaklaşımların denenmesi,
- c) Kendi deneyiminden ve geçmişinden ders alınması,
- d) Başkalarının deneyimlerinden yararlanılması,
- e) Örgütün sahip olduğu bilginin, örgütün her noktasına hızlı, verimli ve etkin bir şekilde aktarılması. Bu etkinliklerden her biri farklı bir zihniyet, donanım ve davranış modeliyle birlikte ortaya çıkar (Garvin, 1993: 81).

Öğrenen örgütlerdeki bireyler kendilerini birer araç olarak kullanmayı öğrenirler. Bu anlayış önceki dönemlerle kıyaslandığında hiçbir zaman bu denli önemli olmamıştır. Öğrenen örgüt, ‘esnek olmak, sağlam olmaktır’ ilkesini benimsemiştir. Diğer bir deyişle bireylerarası ilişkilerdeki doğru denge, yaratıcılık, değişimlere uyum sağlama ve nasıl öğrenileceğini öğrenme, günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerde de tercih edilen becerilerdir. Bu nedenle öğrenen örgütlerin kendi kendilerini yönetebilen bireylere gereksinimi vardır (Braham, 1998: 10).

Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği, öğrenme etkinliklerini bireysel ve örgütsel düzeyde ve birbirlerini destekler şekilde bir sisteme oturtmalarıdır. Bu bağlamda hem bireyler, hem de örgüt sürekli öğrenmeye açıktır. Öğrenmenin, diğer örgütlerle aynı koşullarda rekabet edebilmek için en önemli unsurlardan biri olduğu örgüt

yönetimi ve çalışanlar tarafından kabul edilmiştir. Nitekim öğrenmenin bir örgüt için çok önemli olduğunu Dodgson (1993: 377) şu şekilde belirtmiştir:

- Öğrenmenin sonuçları olumsuz olsa bile, öğrenme genellikle olumlu sonuçlara sahiptir. Örneğin örgütler yaptıkları hatalarla öğrenirler.
- Örgüt içinde öğrenme bireylere dayandırılmışsa da, örgütler hep beraber öğrenebilirler. Öğrenmede bireyin rolü vurgulanmış olmasına karşın, örgüt ve grup kültürü bireysel öğrenmeden etkilenir ve öğrenme aracılığıyla örgüt yönetimi desteklenebilir.
- Öğrenme, örgütün bütün etkinlikleri süresince farklı düzeyde ve hızdadır. Öğrenmedeki farklı etkileşimleri koordine ederek teşvik etme, örgütsel görev için çok önemli bir unsurdur.

Bu açıklamadan, öğrenen örgütlerin örgütsel öğrenme etkinliğini yerine getirebilmeleri için, iç ve dış çevrede yaşanan değişimleri göz önünde bulundurmaları ve bu değişimlerin getirdiği yeni ve farklı yaklaşımları örgütsel etkinliklerde denemeleri, örgüt bünyesine uygun ve kendine özgü yeni bakış açıları elde edebilme yeteneğine sahip olmaları gerektiği sonucu çıkmaktadır. Ayrıca öğrenen örgütlerde bilgi olgusunun yürütülen etkinliklerde ve örgütsel öğrenmede önemli bir unsur olduğu da görülmektedir. Tüm bu etkinlikleri yerine getirecek ve takip edecek mekanizma, örgütün temel taşı olan insandır.

III.2.4. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütsel öğrenme yaklaşımı, örgütsel davranış alanındaki uygulamacılar kadar araştırmacıların da ilgi gösterdiği bir yaklaşımdır. Örgütsel öğrenme kavramının geniş ölçüde kabul görmesine rağmen bu kavramla ilgili hiçbir teori ve model bu ölçüde kabul görmemiştir. Bu nedenle, çeşitli perspektifleri içeren fikirlerin artmasıyla, bu ilgi birçok yayınlara sonuçlanmıştır. Örgütsel öğrenmeyle ilgili bu perspektiflere bakıldığında, öz örgütlenme (self-organizing) (ör. Morgan ve Ramirez, 1983; Morgan, 1985; Cummings ve Mohrman, 1987), yenilikler (innovations) (ör. Sahal, 1981; Nelson ve Winter, 1982), üretici öğrenme (generative learning) (ör. Senge, 1991, 1992), örgütsel yaşam döngüsü (organizational life cycle) (ör. Kimberly ve Miles, 1980; Mintzberg, 1989), örgütsel yordamlar (organizational routines) (ör. Cyert ve March, 1963; March ve Olsen, 1975), örgütsel bellek (organizational memories) (ör. Walsh ve Ungson, 1991), örgütsel bilgi (organizational knowledge) (ör. Duncan ve Weiss, 1979; Shrivastava, 1981), tek döngülü ve çift döngülü öğrenme (single and double loop learning) (ör. Argyris ve Schön, 1978) gibi birçok yaklaşımın ortaya atıldığı görülmektedir (Huysman, Fischer ve Heng, 1994: 167–168). Ancak bu yaklaşımlarda örgütsel öğrenmeyi etkin kılacak enformasyon bilimlerinin teori ve uygulamaları hep göz ardı edilmiştir. Oysa örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde önemli bir yere sahip olan basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarından etkin bir biçimde yararlanmayı sağlayacak bilgi merkezi ve hizmetlerinden yoksun bir öğrenme yaklaşımı sergilenmiştir. Örgütsel öğrenmede başarıyı sağlayacak önemli unsurlardan biri de kuşkusuz bilgi merkezleridir.

III.2.5. Örgütsel Öğrenme Biçimleri

Örgütler, içinde buldukları çevre ve koşullar gereği farklı biçimlerde öğrenme eğilimi gösterirler. Bu durum aslında öğrenen örgüt olmanın bir gereğidir; çünkü öğrenen örgütler aynı zamanda, çevrede ortaya çıkan değişimler karşısında esnek bir tutum sergileyerek ve koşulları da dikkate alarak, değişimi bünyelerine, etkili ve verimli şekilde yansıtan örgütlerdir. Dolayısıyla bu tutum örgütün öğrenme davranışını ve öğrenme biçimini de doğrudan etkiler. Nitekim Çam'ın (2002: 35) belirttiğine göre stratejik düşünce akımlarından öğrenme ekolü, örgütün öğrenme davranışını öne çıkarır. Burada önemli olan stratejiyi geliştirme değil, stratejinin içeriğidir. Öğrenme ekolü, örgütün sahip olduğu öğrenme davranışı üzerinde durmuştur. Stratejik yönetim, sadece yönetim vasıtasıyla değişim değil aynı zamanda değişim vasıtasıyla yönetim anlamına da gelmektedir.

Örgütlerde öğrenme, bireysel öğrenmelerin birleştirilerek aynı amaç doğrultusunda kolektif bir öğrenme düzlemine getirilmesini gerektirir. Yani örgütsel öğrenmede bireysel öğrenmenin ortak bir paydada ve aynı amaç etrafında birleşmesi gerekli olduğu gibi, ayrıca çevresel koşullar karşısında ortak bir davranış benimsenmesi de önemlidir. Örgütsel öğrenme gerçekleşirken, aslında örgütün sahip olduğu tüm unsurların katkısı olmaktadır.

Örgütsel öğrenme sürecine katkıda bulunan ve örgütün ve/veya işletmenin pazarda ya da etkinliğini devam ettirdiği kulvarda liderliği ele geçirebilmesi için kullanabileceği faktörleri altı grupta toplamak mümkündür bunlar:

1. Bireysel Öğrenme
2. Takım Halinde Öğrenme (Birlikte Öğrenmeyi Öğrenme)
3. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme
4. Müşterilerden Öğrenme
5. Başkalarından Öğrenme (Benchmarking-Kıyaslama)
(Dodgson, 1993: 375–394; Fiol ve Lyles, 1985: 803–813).

III.2.5.1. Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeye yönelik atılan adımların en önemlilerindedir. Örgütsel öğrenme kuramına göre çalışanların bireysel olarak sahip oldukları ya da öğrenerek elde ettikleri bilgiler bir araya geldiklerinde ve paylaşıldıklarında bir anlam kazanır. Bu bağlamda, bütün örgütler bireylerden oluştuğu için bireylerin sürekli öğrenmeleri ve öğrenme çabası içinde olmaları örgütsel öğrenmeye ve örgütün öğrenen örgüt olmasına büyük ölçüde neden olur. Bozkurt'a (2000: 52) göre bireyler, öğrenmek için gerekli desteğe kişisel etkileşim sayesinde sahiptirler. Örgütler, çalışanlarının memnuniyetini arttırmak için etkili grup liderliği, yöntem ve örgütün yapısı konularında kendilerini yenilemişlerdir. Örgütlerdeki en fazla öğrenme, çalışanlar arasındaki bireysel etkileşim içinde oluşur. Çalışanlar, birbirleriyle sorgulama ve diyalog yöntemiyle etkili şekilde konuşarak bilgi alışverişinde bulunurlar.

Bireysel düzeyde öğrenme dört unsurdan oluşan bir döngü olarak ele alınabilir bunlar; öğrenme deneyimi, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye güdülenmedir. Birey, örgütsel faaliyetlere yönelik birtakım etkinliklere katılarak bir öğrenme deneyimi yaşar. Bu

öğrenme deneyimi bireye, etkinliklerde uygulayabileceği beceri geliştirmesini de sağlar. Olumlu ortamlarda bu becerinin işe uygulanması takdir edilir. Öğrenme, uygulama ve takdir edilme zinciri, bireyin kendine yeterlilik duygusunu geliştirir ve yeni şeyler öğrenmek için onu güdüler. Böylece birey, yeni öğrenme deneyimlerine katılmak için istekli olur ve böyle ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelir (Çırpan, 2018). Bireysel öğrenme büyük ölçüde yöneticilerin, örgüt içerisinde personeliyle kolektif bir biçimde kurduğu ilişkilere dayanır. Söz konusu ilişkiler örgütte öğrenmeye yönelik bir oryantasyonla desteklenmeli ve pekiştirilmelidir. Bu ilişkinin, kültür ve yapının daha geniş çaplı konuları üzerinde ciddi bir etkisi vardır (Rowley, 1997: 90)

Bir örgütte yeni bilgilerin sağlanması, öğrenilmesi, birikmesi ve üretilmesi daima bireyle başlar. Örgütsel öğrenmenin ön koşulu, öğrenen ve öğrenmeye istekli olan bireydir. Öğrenen bireyler öğrenen takımları, öğrenen takımlar da bilginin örgüte mal olmasını gerçekleştirir. Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenmenin çalışma ortamına aktarılmasıyla oluşur. Bu aktarım, daha önce yapılan bir öğrenmeyi, hızlandırdığı gibi yavaşlatabilir de (Dinçer, 1994: 94).

Bireysel öğrenmeyi olumsuz biçimde etkileyen bir takım unsurlar vardır. Bozkurt'a (2000: 50) göre çalışanların öğrenmelerine izin verilmemesi, önlerine set çekilmesi veya nasıl öğreneceklerini bilmemeleri bireysel öğrenmeye engel olarak gösterilebilir. Ayrıca üst yönetimin bireylerin öğrenmelerini teşvik etmemesi ve uygun öğrenme ortamı oluşturmamaları da bireysel öğrenmeyi etkileyen olumsuz unsurlardan sayılabilir.

Örgütsel öğrenmede bilgi ve enformasyon elde etme önemlidir; fakat daha da önemlisi bu elde edilen enformasyonun ve bilgilerin üretim sürecinde etkin bir şekilde kullanımınıdır. Örgütsel öğrenmenin bir parçası olan bireysel öğrenme bu süreçte ön plana çıkmaktadır; çünkü örgütte hizmet ya da mamul üretimine yönelik uygulanan her etkinlik çalışanlar tarafından yürütüldüğünden, bireyin öğrenme çabası ve döngüsü içinde olması, bu bağlamda son derece önemlidir.

III.2.5.2 Takım Halinde Öğrenme

Bireysel ve örgütsel öğrenme arasında ayırım yapılması gerektiği hakkında uzmanlar arasında bazı tartışmalar vardır. Bireysel öğrenme örgütler için önemli olsa da, örgütsel öğrenme üyelerin öğreniminin toplamı değildir. Bireylerden farklı olarak örgütler sadece mevcut üyelerini etkilemeyen daha sonraki örgüt tarihleri ve normları yoluyla diğerlerine de geçirilen öğrenme sistemleri geliştirir ve devam ettirirler (Fiol, Lyles, 1985: 804). Bireysel öğrenmeyle ilgili bu görüşe karşılık kimi uzmanlar da, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmenin bir toplamı olduğunu ve bireylerin öğrenmelerinin örgütsel öğrenmenin temelini oluşturduğunu söylemektedirler. Nitekim Rowley'e (1997: 89) göre öğrenen örgütlerde temel malzemelerden bir tanesi, örgütün, bireylere öğrenme fırsatları yaratma, tanıma ve onlardan yararlanma kapasitelerini geliştirme için aradığı yoldur.

Örgütsel öğrenme genelde üç aşamalı bir süreçle karakterize edilir. Bunlar; bilgiyi elde etme, yayma ve paylaşılmış uygulamalardır. Bilgi, doğrudan deneyimden, diğerlerinin deneyimlerinden ve örgütsel bellekten elde edilebilir; ancak örgütsel öğrenme, bilginin yayılması ve

ortak olarak kullanılması bakımından kişisel öğrenmeden ayrılır (Garavan, 1997: 18). Bununla birlikte, örgütün ve bireyin gereksinim duyduğu bilgi aynı zamanda, basılı ve elektronik ortamlarda bulunan ve enformasyon taşıyıcıları olarak adlandırılan enformasyon kaynaklarından da elde edilebilmektedir. Bu nedenle enformasyon kaynaklarının bulunduğu bilgi merkezleri çoğu zaman örgütün ve bireyin enformasyon gereksinimi karşılayabilmektedir. Bireyin gelişmesinde ve yeni şeyler öğrenmesinde sahip olduğu belleğin rolü yadsınmadığı gibi, örgütlerin büyümesinde ve ayakta kalabilmesinde de örgütsel bellek önemli yer tutmaktadır. Croasdell (2001: 9-10) örgütsel belleğin, ortak bilginin muhafaza edilmesini, sergilenmesini ve paylaşılmasını ifade eden genel bir kavram olarak tanımlamıştır. Bireysel öğrenmede olduğu gibi, örgütsel öğrenmenin temelinde de bellek yatmaktadır; çünkü örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini ve belleklerini paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi konularında aracı olan bireylere ve gruplara dayanır.

Örgütü oluşturan, devamlılığını ve işlerliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların sürekli öğrenmesi, öğrendiklerini örgütün ortak belleğine aktararak diğer çalışanlarla paylaşması, örgütün öğrenen örgüt olmasına önemli katkıda bulunur; çünkü çalışanlar farklı bilgi ve deneyimlere sahiptirler, bilgilerini ve deneyimlerini paylaşıp yeni bilgilerin yaratılmasını sağlayarak bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Senge'ye (2017: 159) göre örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmezse de bireysel öğrenme

olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmez. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kavramını daha iyi anlayabilmek için bireysel öğrenme kavramının ne olduğunun bilinmesi gereklidir. Örgütsel öğrenmenin aslında, bireysel öğrenmeyle iç içe girmiş ve birbirlerini etkileyen iki uygulama ya da öğrenme şekli olduğu söylenebilir.

Yukarıda da belirtildiği gibi bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye katkıda bulunup bulunmadığı noktasında uzmanlar arasında fikir birliği yoktur; fakat örgütün bireylerden oluşması ve örgütü her yönüyle harekete geçiren en önemli unsurun birey olması nedeniyle bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeye önemli katkılarda bulunabilmektedir. Temelde bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeye bir nedendir. Bu nedenle, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenmeyi kesin çizgilerle birbirinden ayırmak oldukça zordur. Rowley'in (1997: 89) aktardığına göre Mumford (1994) öğrenen bir örgütte bireylerin önemine şu şekilde vurgu yapmaktadır: öğrenen örgüt, bireylerin becerilerine, yaklaşımlarına ve kendi öğrenmelerine dair verdikleri söze bağlıdır. Takımlar bireylerden oluştuğu için bireylerin ortak amaçlar için yeni bilgiler edinerek ve edindikleri bilgileri paylaşarak öğrenme eylemini gerçekleştirmeleri güçlü bir sinerji yaratacağından örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmesini kolaylaştıracak ve destekleyecektir. Bu nedenle takım halinde öğrenme örgütsel öğrenme yaklaşımında önemli etkinliklerden biridir.

III.2.5.3. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme

Öğrenen örgüt olmanın en önemli stratejilerinden biri de geçmişten ve hatalardan öğrenme stratejisi ve/veya yöntemidir. Geçmişte yaşanan örgütsel ve bireysel deneyimler, örgütler ve bireyler için sistematik problem çözme, doğru karar verme ve doğru stratejiler belirleme açısından bugün için çok önemli deneysel bilgiler sağlamaktadır. Elde edilen bu deneysel bilgiler geçmişle ve bugünle kıyaslanıp yarın için doğru etkinliklerin yapılmasını da sağlayacaktır. Öğrenme stratejilerini kullanabilmenin yollarından biri de, çalışanların ve örgütün geçmiş deneyimlerinden (yapılan hatalar ve ulaşılan başarılar) yararlanmaktır. Çalışanların yaşadıkları farklı deneyimler, hatalar veya başarılar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği yeni şeyler öğrenebileceği ve bu derslerden yeni sonuçlar ortaya çıkartarak yeni bilgiler elde edebilecekleri bir ortam yaratılır.

Bu açıdan söz konusu öğrenme yöntemi, bilgili ve deneyimli çalışanların sahip oldukları bilgilerini ve geçmişe ait deneyimlerini bunlara sahip olmayan çalışanlara samimi ve özverili bir biçimde aktarmaları üzerine kurulmuştur. Böylece bilgiler ve deneyimler bireysel olmaktan çıkarak, diğer bireylerin öğrenerek bilgilerine katkı sağlayacağı gibi, hem uygulamaya aktarılarak örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artmasına neden olacak, hem de örgütsel belleğin oluşmasına ve gelişmesine de katkı sağlayacaktır. Geçmişte yaşanan tüm doğrular ve hatalar bunlarla muhatap olan çalışanlara, yapılan işlerle ilgili önemli bilgiler sağlar. Bu doğrultuda önemli olan, hataların yapılması değil hataların tekrarlanmamasıdır. Elbette doğru olan hatasız iş yapmaktır; fakat insanın olduğu yerde kusursuzluktan söz etmek de

doğrusu çok iyimser bir yaklaşımdır. Bu bağlamda başkalarından öğrenme, diğer insanlardan yeni deneyimler elde ederek bu yolla farklı deneyimlere sahip olmak demektir.

Geçmişte yapılan etkinlikler, bugün için örgütün ve çalışanların faaliyetlerle ilgili yararlanabilecekleri hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Geçmişte ve bugün yapılan etkinliklerin neler olduğunun, ne şekilde yürütüldüğünün ve ne tür sonuçlara ulaşıldığının bilinmesi ve çalışanların bu bilgilere ulaşabilmesi için örgütsel belleğin oluşturulması gerekir. Belge, bilgi ve enformasyon yönetimi sistemi ve/veya uygulaması örgütsel belleğin oluşturulması yönünde atılan adımların en önemlilerindedir. Bu yönetim sistemleriyle belgelerin, bilgilerin ve enformasyonun güvenli, hızlı, erişilebilir ve aradığında rahatlıkla bulunabilecek bir şekilde düzenlenmesi sağlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistemlerle belgeler ve bilgiler yardımıyla geçmişten ve hatalardan öğrenme olanağı da sağlanabilmektedir.

III.2.5.4. Müşterilerden Öğrenme

Öğrenen örgüt olma stratejilerinden ve/veya yöntemlerinden biri de, müşterilerden ya da hedef kullanıcı kitlesinden alınan geribildirimlerle etkinlikleri değerlendirme ve ona göre yeniden örgütsel yapılanmadır. Müşteri örgütlerin ve/veya işletmelerin, onların istekleri ve gereksinimleri doğrultusunda hizmet ve ürün sunduğu hedef kitlesidir. Müşterilerin istek ve beklentileri ürünün veya hizmetin şeklini ve niteliğini birinci derecede belirler. Bu bağlamda müşterilerin beklentileri ve önerileri, örgütlere farklı bakış açılarıyla yeni açılımlar kazandırdığından, örgütsel etkinliklere yönelik olarak çok önemli

bilgiler sunmaktadır. Nitekim müşteri eksenli örgütsel ve yönetsel bir anlayış, müşteri taleplerini (memnuniyet ve şikâyet boyutlu), çok önemli bir entelektüel sermaye şeklinde değerlendirebilmektedir. Müşterilerden elde edilen geribildirimler, hizmetlere ve ürünlere yönelik olarak beklentileri karşılayacak şekilde yeni düşünceler ve farklı yaklaşımlarla yeni hizmetler ve ürünler tasarlamaya yardımcı olmaktadır.

Müşterilerden öğrenmek, gerçekte örgütlerin ve/veya işletmelerin değer vermeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı ve muhatabı konumunda bulunan müşteri, üründen veya hizmetten beklentilerini en somut ve en gerçekçi biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir (Davis ve Botkin, 1994: 165–166).

Müşterilere yakın olma ve müşterilerden öğrenme, örgütün yapısal özelliklerini etkileyebileceği gibi, çalışanların örgütsel etkinliklerinin ve verimliliklerinin hangi düzeyde olduğunu göstermesi açısından da önemlidir. Nitekim müşteri beklentilerinin farklılığı ve değişkenliği, örgütlerin ürün veya hizmetlerine yönelik politikalarında ve stratejilerinde esnek bir tutum takınmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla hedef kitle konumunda olan müşteri, örgütün eylemlerini doğrudan etkilediği gibi, örgütsel öğrenmeyi de olumlu şekilde etkilemektedir.

III.2.5.5. Başkalarından Öğrenme (Kıyaslama)

Yönetim ve işletmecilik alanlarında son yıllarda popüler olan kıyaslama (benchmarking) kavramı, bir işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve performansını yükseltmek için, kendisinden ileri ve üstün olan işletmeleri inceleyerek ve kendi etkinlikleriyle kıyaslayarak uygun ve kullanabileceği sonuçlara ulaşabilmesi ve bunları kendi işletmelerinde uygulayabilmesi sürecidir. Bumin ve Erkutlu'ya (2002: 90) göre temel yaklaşımı itibariyle kıyaslama, bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir biçimde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi ve en başarılı olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, analiz etmesi, kendi yöntemleri ile karşılaştırarak sonuçlar çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir plan dâhilinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyini yakalamaya çalışması çabaları olarak da ifade edilebilir.

Örgütsel öğrenme yöntemlerinden biri olan kıyaslama bir örgüt içinde hızlı değişimi ve sürekli gelişmeyi, zorlu pazar koşullarıyla başa çıkmalarına yardımcı olacak olağandışı bir şey olarak değil, aksine bunları bir yaşam biçimi olarak kabul etmek için gereken davranış modelini sunar (Fisher, 1998: 30). Kıyaslamada temel mantık ve hedef, örgütsel etkinlikleri ve sonucunda üretilen hizmetleri ve ürünleri mükemmele ulaştırmaktır. Bunu yapmanın günümüzde en önemli yollarından biri de, kendi örgütünü ve etkinliklerini başarılı örgütlerle ve onların etkinlikleriyle kıyaslayarak ve onların etkinliklerini sistematik ve derinlemesine inceleyerek, kısacası öğrenerek karşılaştırmalı bir sonuca ulaşmaktır.

Örgütleri kıyaslama yöntemine zorlayan, örgütün iç ve dış çevresinden örgüte yönelen çeşitli ve çok yönlü baskılardır. Özellikle artan ve kimi zaman örgütü bunaltan müşteri ve/veya kullanıcı talepleri, sürekli değişen dinamik bir çevre ve rekabetin yoğun olarak ve kıran kırana yaşandığı bir ortam, birçok örgütün ister istemez bu öğrenme yöntemini kullanmasına ve uygulamasına neden olmaktadır. Nitekim Argote'ye (2005: 44) göre örgütler sadece doğrudan kendi deneyimlerinden değil, aynı zamanda diğer örgütlerin deneyimlerinden de öğrenebilir.

Kıyaslama yöntemi ile işletmeler, en iyi uygulamaları inceleme fırsatını bulup, diğer işletmelerden bu yolla öğrenme fırsatını elde ederler. Böylece verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama sayesinde rekabette avantajı yakalamış olurlar. Ancak sadece iyi uygulamaların bulunması ve analiz edilmesi yeterli değildir. Bu uygulamaların analizi sonucunda elde edilen bilgilerin, fırsat ve zayıflıklarının da ortaya konulması ve tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir. Sistematik analiz ve değerlendirmeler sonucu, bu uygulamaların işletmeye uyumunun sağlanması veya uyarlanması gereklidir. Dolayısıyla kıyaslama, sürekli bir araştırma, öğrenme ve uygulama sürecini oluşturmaktadır (Yazıcı, 2001: 122).

Sonuç olarak kıyaslama, örgütlerin kendi etkinliklerini benzer örgütlerin etkinlikleriyle karşılaştırarak, etkinliklerine yönelik, yeni ve farklı bilgiler elde etmelerini, kısacası öğrenmelerini sağlamaktadır. Bu açıdan kıyaslama gözleme, değerlendirmeye ve karşılaştırmaya dayalı bir örgütsel öğrenme yöntemidir.

III.2.6. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Unsurlar

Dodgson'a (1993: 376–378) göre örgütsel öğrenme, hem bireysel davranışlardan, kültür ve strateji gibi iç faktörler, hem de çevrede meydana gelen değişimlerden sürekli etkilenmektedir. Fiol ve Lyles'in (1985: 804–805) belirttiğine göre de çevre, yapı, kültür ve strateji gibi içeriksel veya bağlamsal faktörler örgütsel öğrenmeye etki ederler. Belirli örgütsel yapıların ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanları öğrenmeye teşvik ederek onları cesaretlendirir. Balasubramanian'a (2018) göre ise, çevrenin yorumlanması ve algılanması için bir ortamın ve karar vermek için bir sınırın belirlenmesi öğrenmeyi etkiler. Stratejik opsiyonların seçimi, örgütün öğrenme kapasitesine bağlıdır. Bilginin akış miktarı ya da iletimi, örgütsel üniteler ve insanlar arasındaki öğrenmeyi hem etkiler, hem de belirler. Örgütsel üniteler ve insanlar arasındaki zayıf iletişim, ilerlemek ve öğrenmek için bir engel oluşturabilir. Örgütsel kültür (inançlar, ideolojiler, değerler ve normlar) ve kaynakların miktarı da (para, personel ve zaman) kaliteyi ve kaliteli öğrenmeyi belirler.

Örgütsel öğrenme süreci, örgütün sahip olduğu ya da içinde bulunduğu iç ve dış çevrede ortaya çıkan ve örgütü dolaylı ya da doğrudan etkileyen olumlu ya da olumsuz baskıcı unsurlardan etkilenmektedir. Öğrenmenin örgütsel olabilmesi için, örgütün ihtiyacını karşılayacak bilgilere sahip olunması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ise, örgütsel katılımın ve tekrarın olması önemli bir koşuldur. Öğrenmenin anlamlı iş ortamıyla ilişkili olması, kolayca uygulanabilmesi ve geribildirim alınabilmesi de önem taşımaktadır. Sahip olunan bilgilerin eylemlerle

ilişkilendirilememesi, bilginin bireyler veya gruplar (birimler) arasında paylaşılmaması veya gereksiz bilgilerin ayıklanmaması nedeniyle ortaya çıkan bilgi fazlalığı örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir.

Dört bağlamsal faktör örgütte öğrenmenin meydana gelme ya da etkin olma olasılığını etkiler bunlar; ortak kültürün öğrenmeye olanak sağlayarak yardım etmesi, eksenliğe izin veren strateji, hem yenilikçiliğe hem de yeni kavrayışlara izin veren örgütsel yapı ve çevre. Bu faktörler öğrenmeyle dairesel bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle bu faktörler öğrenmeyi yaratır, güçlendirirler ve aynı zamanda öğrenme tarafından da yaratılırlar (Fiol ve Lyles, 1985: 804).

Aşağıdaki başlıklarda örgütsel öğrenmeyi etkileyen başlıca unsurlar olan kültür, strateji, yapı, çevre ve teknolojinin öğrenme üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

III.2.6.1. Kültür

Örgütsel kültür, bir örgütün sahip olduğu ve üyeleri tarafından paylaşılan o örgüte has varsayımlar, değerler ve normlar bütünüdür. Schein'a (2000: 6) göre kültür, grubun dış çevre içerisindeki yaşamsal sorunlarını ve içerdeki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreçtir. Fiol ve Lyles'e (1985: 804) göre bir örgütün kültürü, kendisini ağır basan ideolojilerde ve kurulu davranış modellerinde ortaya koyar. Bu yüzden kültür, örgütsel hareketi etkileyen ortak inançları, ideolojileri ve normları içerir.

Öğrenen örgüt, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek etkinliklerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi sağlayarak rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen örgüt demektir. Bu amaca ulaşılması örgütte köklü davranış değişimlerini getirecek bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Öğrenen örgütlerde yer alan kendine özgü kültürel koşullar, bu anlayışın belirleyicisi ve yaratıcısı olarak etkilerini öğrenen örgütün tüm unsurlarına ve işleyişlerine yansıtırlar (Pınar, 1999: 37). Öğrenen örgütlerin bir özelliği de çalışanları arasında sağlam ilişkileri, yaratıcılığı, öz güveni ve deneyimi geliştiren, güçlü ve örgüt çalışanlarınca kabul edilen ve benimsenen bir kültüre sahip olmalarıdır. López, Peón ve Ordás'a (2004: 96) göre günümüzde örgütlerin çalışanları arasında iletişimi, deney yapmayı ve risk almayı teşvik eden ve çalışanlarını temel inançları ve iş modellerini sorgulamaları için güdüleyen bir kültürü oluşturma çabalarının, öğrenme kapasitelerinin gelişimi için uygun bir çalışma atmosferi yaratacağı hususunda artan bir görüş birliği vardır.

Kültür, örgüt içinde yapılacak ve yürütülecek eylemleri tahmin etmede kullanılmaktadır. Bu, bir firmanın stratejik duruş seçiminin kültürle yakından bağlantılı olduğunu, geniş inanç sistemlerinin kısmen stratejiyi ve örgütsel değişimin yönünü belirlediğini göstermektedir. Dolayısıyla bu kültürel normlar örgütün geçirebileceği davranışsal ve bilişsel gelişimi etkileyecektir. Örgütlerdeki değişim ve öğrenme, genellikle bu geniş kültürel normların ve inanç sistemlerinin yeniden yapılanmasını etkileyecektir. Bu noktada öğrenme, örgütsel değişime

neden olan ve onu hızlandıran en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 804).

De Long ve Fahey (2000: 116–123), kültürün bilgi yaratımının, paylaşımının ve kullanımının merkezi davranışları etkilediğini dört yolla saptamışlardır. İlk olarak, kültür, bilginin ne olduğu ve hangi bilginin yönetime değer olduğu hakkındaki varsayımları şekillendirir. İkinci olarak kültür, hem kimin belirli (spesifik) bir bilgiyi kontrol etmesinin beklendiğini, hem de kimin paylaşmak zorunda olduğunu ve kimin onu idare edebileceğini belirleyerek, bireysel ve örgütsel bilgi arasındaki ilişkiyi tanımlar. Üçüncü olarak kültür, bilginin özel durumlarda nasıl kullanılacağını belirleyen sosyal etkileşim için bağlam yaratır. Dördüncü olarak kültür, yeni bilginin yaratıldığı, yasallaştırıldığı ve örgütlerde dağıtıldığı süreçleri şekillendirir.

Petrides'e (2002: 69–84) göre, örgütsel kültür, örgütteki tüm üyelerin uygulamaları, normları, inançları ve değerleri paylaşmasıdır. Örgütler büyümek ve hayatta kalmak için, stratejilerinin merkezi bir bölümü olarak öğrendikleri zaman, öğrenme onların örgütsel kültürünün bir parçası olur. Bilginin ve enformasyonun paylaşımı, örgütsel politikalar, sistemler ve yapılar sayesinde desteklenir, özendirilir ve çalışma hayatının rutin bir kısmı olmaya başlar. Çalışanlar, kabul gören düşünceler olarak değişime uyum sağlayabilmek ve öğrenebilmek için daha çok inanmaya ve güçlü inançlara sahip olmaya başlarlar. Pinar'a (1999: 39) göre öğrenen örgüt felsefesinin başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, bilgiye yeni değerler katan uygulamalarla gelişmenin sağlanabileceği yolunda tüm katılımcılarda ortak bir bilinç oluşumu gereklidir. Bu açıdan örgüt

üyeleri ve/veya çalışanları tarafından paylaşılan değer ve inançları ifade eden kültür, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken zemini hazırlar ve ulaşılan başarılı sonuçların bir kaynağı olarak örgütlere güç sağlar. Nitekim Appalbaum ve Gallagher'e (2000: 43)'e göre kültür ve inançlar, potansiyel bir kültürel üstünlük olarak örgütsel öğrenmeyi etkileyen nedenlerden ve baş aktörlerdendir.

Örgütün sahip olduğu, üyelerince benimsenen ortak inançları, varsayımları, normları ve ideolojileri içeren kültür, örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkilemektedir. Kültür olgusu örgütün öğrenmesine, onu norm veya ideoloji kalıbına sokarak şekil verdiği gibi, öğrenme de kültürün gerektiğinde yeni şekil almasına, hatta kimi zaman öğrenmeyle elde edilen yeni kavrayışlar sonucunda yeni normların veya yeni ideolojilerin benimsenmesine de yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve örgütsel kültür kavramları birbirlerini etkileyen ve iç içe girmiş iki olgu olarak örgütün yaşamını ve faaliyetlerini etkilemektedir.

III.2.6.2. Strateji

Strateji kavramı son yıllarda örgütlerin etkinliklerine yönelik olarak izlenmesi gereken yol ve yöntemi anlatmak için yönetim literatüründe sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Strateji “*başarıya ulaşabilmek için öngörülen politikaların etkinliğini artırmaya yönelik olarak iktisadi, kültürel, sosyal, siyasal ve diğer etkenlerin bir arada, uyum içinde yönlendirilmesi*” dir (Demir ve Acar, 1997: 209–210). Strateji, bir amaç ya da amaçlar için, var olan kaynakları bir eylem sistemi içinde planlayarak ve çalıştırarak harekete geçirme yöntemi

olarak da tanımlanabilir. Örgütün stratejik duruşu kısmen onun öğrenme kapasitesini belirler. Strateji amaçları, hedefleri ve mevcut hareketlerin kapsamını belirler. Bu yüzden örgütün belirlemiş olduğu strateji, kimi zaman karar alımına sınır getirerek ve çevrenin algı ve yorumu için ortam sağlayarak öğrenmeyi etkiler (Fiol ve Lyles, 1985: 805–806).

Örgütün stratejisi üst yönetim tarafından, örgütün iç ve dış etkenleri dikkate alınarak belirlenir. Örgütsel öğrenme etkinliği de kimi zaman bir strateji ürünü olarak ortaya çıkar. Çırpan'a (2018) göre üst yönetimin öğrenme etkinliklerine bakış açısı, öğrenme çabaları için kaynak ayırması, şirket ve/veya örgüt içerisinde nasıl bir öğrenme ortamının olduğunu belirleyen en etkili unsurdur. Örgütsel kültürün oluşmasında nasıl üst yönetimin tutum ve davranışları etkili oluyorsa, örgütsel öğrenme kültürünün oluşmasında da yine üst yönetimin tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, yöneticilerin sözle söylediklerinden çok öğrenmeyle ilgili politikalarına ve yaptıklarına değeri verirler. Üst yönetimin çalışanların eğitimi ve gelişimiyle ilgili olarak söyledikleri sadece günü kurtarmaya yönelik ise, çalışanların bu ortamla ilgili algısı hiç de olumlu olmayacaktır.

Bir örgütün en önemli amaçlarından biri de aslında hayatta kalmayı sürdürmek, belirlemiş olduğu amaç(lar)ı yerine getirdiği etkinliklerle gerçekleştirmek ve sonuçta büyümesini devam ettirmektir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için örgütün, iç ve dış çevresini denetim altına alması, bilinçli bir rekabet politikası izlemesi, kendisi için gerekli olan bilgiyi elde etmesi ve üretimde kullanması gerekmektedir. Bu uygulamalar, etkinlikleri düzenleyecek bir örgütsel stratejiyi

gerektirmektedir. Nitekim Fiol ve Lyles'e (1985: 804) göre örgütsel uyumun, stratejik yönetimin özü olduğunu belirterek, örgütsel uyumun çevrede meydana gelen değişimlerle ilgilenmek için anahtar aktivite olduğunu ve stratejik seçimler yapmanın sürekli bir sürecini içerdiğini öne sürmektedir. Ayrıca örgütler, değişen bir çevreye uyum sağlamada fazladan zaman ve seçim olanaklarına sahiptir ve bu örgütlerin zamanla öğrenme kapasitelerini geliştirmelerine sebep olur. Bu nedenle örgütün belirlemiş olduğu strateji örgütün öğrenme ve değişen çevreye uyum sağlama yeteneğini de etkiler. Örgütün izlediği strateji örgütün öğrenme yeteneğini etkilediği gibi, örgütsel öğrenmenin de örgütün stratejisini etkilemesi kaçınılmazdır. Nitekim Yazıcı (2001: 104) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “Örgütsel öğrenme, işletmelere stratejik olarak düşünebilme yeteneği kazandırır. Sürekli değişen, dinamik bir çevrede öğrenilenler ve alınan dersler, işletmenin gelecek başarılarına ışık tutacaktır”.

Bir örgütün bünyesinde öğrenmeyi tesis etmenin yollarından biri de, öğrenmeyi somutlaştıran stratejiler ve politikalar geliştirmektir. Bu, diğer örgütlerden ne öğrenildiğine zemin hazırlayacağı gibi, aynı zamanda örgütün kendi deneyimlerini temellendirerek, araştırma ödeneğine ve karar vermesine de uygun bir zemin hazırlar. Eğer politika geliştirme, örgütün kendisinde başlı başına bir katılımcı öğrenme süreci olarak görülürse bu, uygulama için sorumluluğun tesisini ve bütünleşmenin sürecini güçlendirir (Britton, 2018).

Stratejik duruş aynı zamanda örgütsel öğrenme için bir devinirlik (hız) yaratır (Fiol ve Lyles, 1985: 805). Örgütün benimsemiş olduğu strateji, yürüttüğü ve yürüteceği etkinliklerine yönelik olup, bu

etkinliklere bir biçim ve yön vererek, istenilen ve beklenen şekilde gelişmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda strateji, örgütsel bir etkinlik olan örgütsel öğrenmeye de biçim vermektedir. Strateji sadece örgütte varılmak istenen hedeflere belirlenen ölçüler çerçevesinde ulaşmayı başarmakla kalmayıp, aynı zamanda var olan ve yürütülen örgütsel öğrenme sürecini, yeni girişimlerde çalışanlara tanıtmayı da olanaklı kılar.

III.2.6.3. Yapı

Yapı, iş bölümlerinin ve birimlerinin organize edilmesini ve kimin kime karşı sorumlu olduğunun bilgisini içerir. Başka bir deyişle, yapı firmanın organizasyon şemasıdır. Ayrıca, çerçevenin unsurlarını değiştirmek için en görünür ve kolay olanlardan biridir (McKinsey 7s Model, 2018). Yapı, işi düzenlemek ve yapmak için rollerin, ilişkilerin ve sorumlulukların resmîleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel yapının biçimi, etkili projelerin ve/veya çalışmaların nasıl geliştirileceğini belirleyecektir. Esnek ve yararlanılabilir yapı, örgütün değişen koşullarını ve çalışanların ihtiyaçlarını bir sorumluluk çerçevesinde belirler. İdeal yapı, insanların yeteneklerini bir araya getirir ve kaliteli bir çalışma ve etkili bir ortaklık olması için onların sorumluluklarına şekil verir. Gereksiz veya sıkıcı bürokratik yapı ise, işleri zayıflatır. Bir araya getirmede başarısız bir durum, doğru insan ve doğru yapı olsa bile projeleri olumsuz etkiler.

Yapı, öğrenmenin bir sonucu olarak görülse de, örgütün yapısı öğrenme süreçlerini belirlemede çok önemli rol oynar. Merkezi ve mekanik bir yapı, geçmiş davranışları güçlendirmeye yönelik ve/veya

eğilimli iken organik, merkezden daha uzak ve dağınık olanı ise, inançların ve hareketlerin değişimine izin vermeye yöneliktir. Merkezden daha uzak ve dağınık olan yapı, bilgi taleplerini azaltarak, yeni modellerin ve bileşimlerin özümsemesini kolaylaştırmak suretiyle bireylerin bilişsel iş gücünü azaltır (Fiol ve Lyles, 1985: 805). Merkezileştirme daha çok parçalanmış bir yapı yaratır ki bu yapı, çalışanların kendileri için düşüncelerini desteklemez. Böylelikle çalışanlar bütünün kapsamlı resimlerine sahip değillerdir. Bu, sırasıyla bir politika ve sınırlı bir sistemin gelişmesine olanak sağlar. Büyük oranda gelişmiş tek döngülü öğrenme mekanizmaları, bireyin öncelikli varsayımlara meydan okuyamamasından ötürü, örgütlerin yanlış davranış içinde bulunmalarına neden olabilirler. Yani tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenmenin meydana gelmesini engeller (Balasubramanian, 2018).

Bir örgütün öğrenme sistemi yapılarına göre oluşturulur. Örgütsel araştırma kanalları ve örgütün davranışsal dünyası bu yapıları kapsar. Bu yapılar, sistemi kimi zaman kolaylaştırır veya kimi zaman da örgütsel sorgulamayı engeller. Bununla birlikte, bir örgütsel öğrenme sisteminin yapısal ve davranışsal özellikleri, örgütsel sorgulamadaki bireysel etkileşimin altındaki (muhtemelen az ya da çok) koşulları yaratır. Böylece önemli sorunlar belirlenecek ya da onlardan sakınılacak, bu ikilem açıkça yüzeye çıkarılmış olacak ve bu hassas varsayımlar açıkça test edilecek veya korunacaktır (Argyris ve Schön, 1996: 28).

Cummings ve Worley'e (1997: 495) göre öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek biçimde yapılandırılmışlardır.

Öğrenen örgüt yapıları, takım çalışmasını, güçlü yatay ilişkileri, örgütün hem içsel hem de dışsal sınırları boyunca oluşturulan ilişkiler ağını öne çıkarır. Böyle bir yapı, bilgi paylaşımını, sistem düşüncesini ve örgütsel öğrenme için gerekli olan bilginin açığa çıkmasını özendirir. Bu yapıya ilişkin özellikler aynı zamanda üyelerin ve/veya çalışanların, örgütün, daha geniş parçaları ve çevresiyle ilişkili olmalarını ve paylaşılan öğrenme engellerini azaltmaya yardım eder. Öğrenen örgüt yapıları, çalışanların katılım olanaklarını arttıran göreceli düz yönetsel bir hiyerarşiye sahiptir. Üyeler ve/veya çalışanlar, örgütü etkileyen önemli konularda karar verme yetkisine sahiptir. Böyle örgütlerde örgütsel öğrenme için önem taşıyan kişisel ustalık ve yeterliliğe sahip bireylerin yetiştirilmesine çalışılır (Balay, 2004: 17).

Argyris ve Schön'e (1996: 28) göre örgütsel yapı derken aşağıdakilerden bahsedilmektedir:

1. İletişim kanalları (tartışma ve müzakere için forumlar, etkileşimin formal ve informal modelleri),
2. Teknoloji ve enformasyon sistemleri araçlarını içeren enformasyon sistemleri,
3. İletişimin etkili modellerini de içeren örgütün uzaysal çevresi,
4. Etkileşimli sorgulamayı ve bireysel kılavuzu içeren rutinler ve prosedürler,
5. Günü (teşvik) sistemleri

Örgütsel yapıyı doğrudan etkileyen ve örgütsel yapı ele alınırken dikkat edilmesi gereken bir unsur var ki o da yönetici unsurudur.

Senge'ye (1990: 9) göre öğrenen bir örgütte bir yönetici ve/veya lider yalnız karizmatik bir karar verici değil, aynı zamanda bir öğretmen, bir tasarımcı ve değişimin destekleyicisidir. Stata'ya (1989: 65) göre, liderliğin temel fonksiyonu ve/veya görevi, bir örgütün kültürüne ve değişimine biçim vererek onu yeniden inşa etmektir. Liderler tasarımcılar olarak öz değerleri ve amaçları belli güçlü bir kuruluş inşa etmelidirler. Liderler ortak misyonu en iyi şekilde yerine getirmek için örgütün yapı ve politikalarına biçim vermelidir. Liderler, hem örgütsel öğrenmeyi, hem de kişisel öğrenmeyi kolaylaştırmak için sistem dinamiklerinin ve düşünen sistemlerin gelişmesine yardım etmelidir. Öğrenen örgütte yöneticiler öğrenmeyi kolaylaştırmada kilit rol oynar. Yönetimsel bir anlayış olarak örgütteki yöneticiler ve denetleyiciler, çalışanların kariyer amaçlarıyla ilgili yeni becerilerini desteklemek ve geliştirmek için fırsatları belirlemenin ve çalışma performansı ile ilgili geri bildirimleri sağlamanın yanında, onların çabalarını yenilemede aktif destekleyici konumundadır. Yöneticiler, örgütsel politikaları uygulamak ve yorumlamakla birlikte fırsatları yenilemede de bir yönlendirici olarak hareket eder. Buna ek olarak, bir öğrenen örgütte yeni becerilerin uygulanma süresi önemlidir ve yöneticiler performans tahminleri ve iş atamaları süresince kolaylaştırıcı pozisyonundadır. Viitala'nın (2004: 531) Popper ve Lipshitz'den (2000) aktardığına göre öğrenen örgütlerde liderlerin görevleri şu şekilde belirtilmektedir:

1. Önemli bir merkezi konu olarak örgütsel öğrenmeyi gündeme koymak,

2. Bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye çevirmek için gerekli yapısal temelleri kurmak,
3. Etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak için psikolojik ve kültürel koşulları yaratmak.

Sistemi harekete geçiren dinamikler olan yöneticiler ve çalışanlar, örgütsel öğrenmeyi hızlandırabilecek planlamayı ve kaliteyi geliştirirken onu bir eğitim aracı olarak kullanabilir. Öğretici olarak liderler, çift döngülü öğrenmeyi yükselterek, zihinsel modellerin ve temel varsayımların egemen kılındığı gerçek bir görüş açısı sunarak çalışanların yeniden yapılanmasına yardım etmelidir. Sonuç olarak liderler veya yöneticiler, örgütsel etkinliklerde birinci derecede sorumlu ve dolayısıyla karar verme yetkisine sahip olduklarından, örgütsel öğrenme sürecine doğrudan etki eder. Yöneticiler örgütsel öğrenme için gerekli olan paylaşım, takım halinde öğrenme, düşünme, vizyon ve kişisel ustalık gibi olgulara örneklik ve önderlik eden kişiler olmalıdır (Yazıcı, 2001: 173).

Bir örgütteki örgütsel öğrenme anlayışı ve öğrenen örgüt olma çabası, doğal olarak o örgütün yapısını, işleyişini ve sistemini doğrudan etkilemektedir. Öğrenen bir örgütte örgüt yapısı, çalışanların gelişimine açıktır ve ayrıca örgütün değişimlere karşı esnek olmasını sağlayacak bir şekildedir. Sonuç olarak örgütün öğrenmeye açık esnek bir yapıda ya da öğrenmeye karşı katı bir yapıda olması örgütün öğrenen örgüt olma ya da olmama niteliğini ve eylemini doğrudan etkilemektedir.

III.2.6.4. Çevre

Fiol ve Lyles'in (1985: 804) belirttiğine göre, birçok araştırmacı öğrenmenin meydana gelmesi için örgütlerin yenilik ve rekabet içinde olmaları ve çevreyle kendilerini aynı seviyede tutmaları, yani kendilerini çevreye göre düzenlemeleri gerektiği kanısındadır. Düzenleme, örgütün öğrenmesi, öğrendiğini unutmaması veya geçmiş davranışlarına temelli yeniden öğrenme potansiyeline sahip olması gerektiğini belirtir. Appalbaum ve Gallagher'e (2000: 43) göre örgütlerle çevrenin etkileşimi, çalışanların öğrenme düzeyi ve doğru deneyimin önemi, arzu edilen öğrenme düzeylerini yükseltir.

Eğer iç ve dış çevre, örgüt için fazla karmaşık ve dinamikse ve örgütün uyum sağlama yeteneğinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa aşırı yüklenme meydana gelir ve öğrenme oluşmaz (Fiol ve Lyles, 1985: 805). Öğrenme, istikrar ve değişim arasında bir denge var olduğu zaman meydana gelebilir. Bu nedenle hızla değişen ve örgüte yeni koşullar sunan bir çevrede değişim karşısında esnek olmak ve yenilikleri doğru seçim yaparak örgüt bünyesine uygun şekilde yansıtmak, hem örgütün rekabet etme şansını arttıracaktır, hem de örgütsel öğrenmenin meydana gelmesine ve örgütsel performansın artmasına neden olacaktır (Balasubramanian, 2018). Bu nedenle, ortaya konulan örgütsel performans, örgütün öğrenme ve değişen çevreye uyum sağlama yeteneğini etkiler.

Günümüzde sürekli değişen bir çevrede açık bir sistem olarak yer alan öğrenen örgütler, örgütün iç ve dış çevresinde yer alan strateji, kültür, yapı, teknoloji gibi unsurlar tarafından sürekli olarak doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkilenmektedir. Eğer bir örgüt içinde bulunduğu

koşulları belirlemek için çevresini kontrol etmezse ve çevresine uyum sağlayacak becerilere sahip olamazsa bu örgütün etkinlikleri ve geleceği açısından büyük sorunlar doğuracaktır. Örgütü bir sistem olarak düşündüğümüzde, örgütün sahip olduğu çevre de sistemin bir parçası ve sistemi etkileyen en önemli bileşenlerden biridir. Nitekim sistemdeki bütün parçaların birbirlerini etkilemesi gibi çevre unsuru da, sistem bütünlüğü çerçevesinde öğrenen örgütleri ve örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkilemektedir. Farklı unsurlardan oluşan daha karmaşık çevrelerle ilişki kurma zorunluluğunda olduklarından, sürekli değişen bir çevrede uyum bağlamında öğrenen örgütlerin ve örgütsel öğrenmenin de yeni şekiller alması ve çevresine uyum sağlaması kaçınılmazdır. Nitekim bir örgütün bulunduğu çevreye karşı duyarlılığı ve çevresinde olup bitenleri dikkate alması, o örgütün öğrenme ve uyum yeteneği ile doğru orantılıdır.

Örgütsel öğrenme, örgütün belirlediği ve ulaşmak istediği amaç(lar)ı gerçekleştirmek için, çalışan bireylerin öğrenme olgusu ve öğrendiklerini paylaşma eylemi etrafında birleşmeleri sonucu meydana gelir ve örgütün sahip olduğu iç çevresinde harekete geçtiğinden ötürü de bu anlamda örgütsel bir bağlam kazanır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin bir davranış boyutu vardır ve bu bir davranış sistemi olarak ele alınabilir. Örgütte çalışan bireyler sürekli olarak iç ve dış çevre ile etkileşim halindedirler. Bireyler çevreden çeşitli yollarla verileri, enformasyonu ve bilgileri toplayıp onları analiz ederek ve yorumlayarak, davranışlarını da bu yorumlamalar üzerinden biçimlendirir. Bu nedenle, çevrede ortaya çıkan değişimler, bireylerin davranışlarında da değişimlerin olmasına neden olur. Bu davranış

değişikliği bireyin öğrenmesini etkilediği gibi, örgütsel öğrenmeyi de etkilemektedir. Öğrenen örgüt anlayışına göre çevrede ortaya çıkan koşullara uyum sağlamanın yolu sürekli öğrenmeden geçer. Bu bağlamda bir örgütün çevreyle etkileşiminde, örgütün davranışlarını etkileyen, belirleyen ve akılcı davranmasını sağlayan birtakım kurallar vardır ve örgüt, çevreden kendine gelen geribildirimlere, uygun cevaplar vererek çevredeki değişikliklere uyum sağlamaya çalışır. Dolayısıyla bir örgüt için çevreden gelen geribildirimler de örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

III.2.6.5. Teknoloji

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir diğer unsur da teknolojidir. Örgütlerde teknoloji çeşitli boyutlarda değerlendirilebilir. Günümüzde örgütlerin yapılarını, stratejilerini, çevrelerini ve kültürlerini doğrudan etkileyen teknoloji, örgütlerde daha çok bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri olarak kendisini göstermektedir. Özellikle günümüzde enformasyon ve iletişim teknolojileri sayesinde, devir alınan ve üretilen yoğun bilgiyi etkinliklerde kullanabilmek ve onu daha kolay yönetebilmek mümkün olmaktadır. Thach ve Woodman'a (1994: 33–46) göre, yeni teknolojik buluşlar ve bilginin artan önemi, örgütlerin iş yapma biçimlerini ve örgüt yapılarını da değiştirmektedir. Günümüz örgütlerinde kullanılan modern bilgi ve iletişim teknolojileri örgütleri ve örgütlerde iş yapma biçimlerini değiştirirken; öğrenme ve bilgi paylaşım ortamlarını da değiştirmektedir.

Günümüz örgütlerinde, elektronik ortamda iş yapmak, müşteriye, tedarikçilere, araçılara ve stratejik ortaklara bağlanmak ve

onlarla iletişim kurmak amacıyla enformasyon ve iletişim teknolojisi yaygın biçimde kullanılmaktadır. Enformasyon teknolojisi kavramı, bir örgütün bilgisayar ve iletişim teknolojisine yaptığı toplam yatırım olarak tanımlanabilir. Bu kapsama, yazılım, donanım, telekomünikasyon, veri toplama ve gösterme araçları, elektronik olarak saklanan bütün verilerle bu hizmetleri sağlayan bütün kişiler girer (Weill ve Broadbent, 1999: 7).

Cummings ve Worley'e (1997: 495) göre öğrenen örgütler, bilginin toplanmasına ve işlenmesine önem verir. Bilgi sistemleri, öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme için güçlü bir altyapı oluşturur. Geleneksel örgütler, bilgi sistemlerini denetim amacıyla kullanır. Bu tür örgütlerde dikkatler, büyük ölçüde bilginin hata bulma ve düzeltme amacıyla kullanıldığı tek halkalı öğrenmeye odaklanır. Oysa örgütler, öğrenmenin artan oranda dönüşümsel değişimler için kullanıldığı günümüzün karmaşık ve hareketli çevrelerinde, daha üst düzeyde örgütsel öğrenme desteği için daha kapsamlı bilgi sistemlerine gereksinim duymaktadır. Karmaşık, ama zengin bilgileri kazanmayı kolaylaştıran, bu bilgileri işleyen ve daha sonra onları paylaşılan sistemlere dönüştüren örgütler, rekabet gücü kazanarak güçlü bir konum elde ederler (Balay, 2004: 17–18). Nitekim Weill ve Broadbent'e (1999: 32) göre enformasyon sistemleri aynı zamanda karar vermeyi ve kontrolü sağlayan bir girdi olarak yöneticilere ve çalışanlara enformasyon, veri ve bilginin bir bileşimini sunmaktadır. Bununla birlikte bilgi sisteminin bir parçası olan bilgi merkezleri de örgütün etkinlikleriyle ilgili enformasyon kaynaklarını toplayarak ve

dağıtımını yaparak örgüt bilgi sistemine enformasyon sağlamaya yönelik önemli katkılarda bulunurlar.

III.2.7. Örgütsel Öğrenme Türleri

Örgütsel öğrenme, bir örgütün iç ve dış çevresine doğru yanıtlar vererek özellikle içeride iç dengeyi sağlamasını, dışarıda ise, aynı kulvarda bulunduğu örgütlerle veya şirketlerle rekabet edebilme yeteneği kazanmasını sağlayan ve devam ettiren çok önemli bir unsurdur. Bireysel ve örgütsel düzeyde yaşanan sürekli bilgi gereksinimi sonucunda, bireyler ve örgütler bilgiyi elde etmeye yönelik olarak kendileri için yeni davranışlar kazanmakta, yeni stratejiler belirlemekte ve geliştirmektedir. Günümüzde çoğu zaman bu örgütler için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar öğrenmeye meyilli oldukları halde, öğrenme düzeyleri ve öğrenmeyi gerçekleştirecek araçlardaki tercihleri ve farklılıkları, içinde bulunulan koşullardan ötürü kişiden kişiye göre değişiklik göstermektedir. Nitekim Deming'e (1996: 43) göre bazı kişiler okuyarak, bazıları da duyararak öğrenmeyi gerçekleştirir. Resimlere bakarak öğrenme bazı kişiler için uygun bir öğrenme yolu iken, bazı kişiler ise taklit ederek öğrenmeyi tercih eder. Bununla birlikte, genelde insanların öğrenmeye yönelik çeşitli yöntem ve araçları bir arada kullandıkları söylenebilir. İnsanlar için ortaya konulan bu tür öğrenme farklılıkları örgütler için de söz konusudur. Nitekim örgütlerin de insanlar gibi sahip oldukları bir karakterleri olduğundan, ki bu karakteri misyon, vizyon, kültür gibi unsurlar ortaya koymaktadır, kimi zaman öğrenmeye yönelik davranışlarında da bu yüzden farklılıklar görülmektedir.

Örgütsel öğrenmenin iki koşul altında meydana geldiği söylenebilir. Birincisi, bir örgüt neye niyet etmişse ona ulaşmak istediğinde öğrenme meydana gelir, yani eylem için, öğrenmenin planlanması ve sonucu arasında eşleştirme (uyum) vardır. İkincisi ise, tanımlanmış ve düzeltilmiş niyetler ve sonuçlar arasındaki uyumsuzluk durumunda öğrenme meydana gelir, yani uyumsuzluk eşleştirmeye (uyuma) çevrilir (Argyris, 2005: 67).

Morrison (1998: 165), Miller'in (1996: 485–505) Garvin'den (1993) etkilenecek örgütler için altı öğrenme modeli ortaya koyduğunu belirtir, örgütler için analitik, sentetik, deneysel, etkileşimci, yapısal ve kurumsal olmak üzere altı farklı öğrenme düzeyinden ve/veya türünden söz eder. Analitik öğrenme, örgüt amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesine yoğunlaşan, akılcı sistematik, doğrusal, biçimsel ve çoğunlukla tümdengelimci öğrenme düzeyidir. Sentetik öğrenme, daha üretken ve yaratıcı bir öğrenmedir. Bilgiyi yeni yöntemlerle birleştirir. Keşfe, tümevarıma, yoruma, sistemlerin düşünülmesine ve sinerjiye önem verir. Deneysel öğrenme, tedrici, keşifsel ve üretken öğrenmedir. Bilgi aramayla ve fikirlerin pratikte denenmesiyle ilgilenir. Yenilik yapma, buluş, deneme ve uyarılma üzerinde özellikle yoğunlaşmayı öngörür. Etkileşimci öğrenme, uyarılmacı ve katılımcı öğrenmedir. Etkileşimci öğrenme, düşüncelerin paylaşımını ve tümevarımsal düşünmeyi önemle vurgular. Ayrıca bu öğrenme düzeyi katılıma önem verdiği için, tarafların tümünü doyuma ulaştıracak asgari-yeterli çözümler üzerinde durur. Yapısal öğrenme, bürokratik özelliktedir. Değişimin kurulu kanallar, öğrenmenin de rutinler yoluyla gerçekleşmesi üzerinde durur. Güvenliği önemseyen öğrenmeyi ön

planda tutar. Kurumsal öğrenme, vizyon geliştirmeye önem verir ve semboliktir. Değer, düşünce ve inançlarla ilgilenir. Örgüt içi uyumluluk ve/veya tutarlılık üzerinde durur. Öğrenen bir örgüt, bu öğrenme cephelerinin tümüne hitap etmek zorundadır.

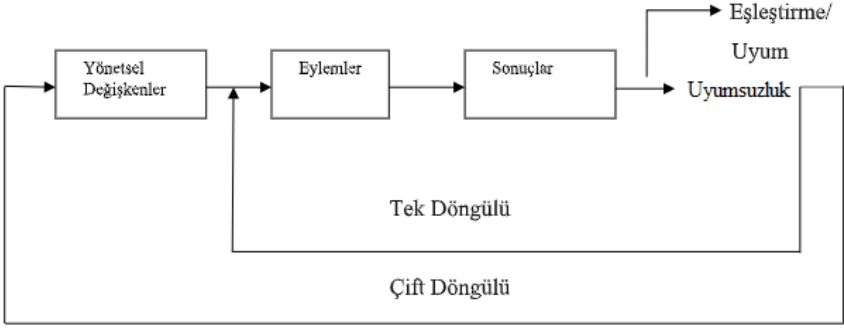
Bununla birlikte örgütsel öğrenme veya öğrenen örgütler üzerine uzmanlarca yapılan araştırmalar sonucunda “nitel açıdan birbirinden farklı örgütsel öğrenme düzeyleri ya da biçimlerinin varlığını ortaya koymaktadır” (Balay, 2004: 31). Söz konusu bu çalışmalara rağmen Argyris ve Schön’ün (1978) ortaya attıkları üç çeşit örgütsel öğrenme türü, bu çalışmalar içinde en popüler olanıdır. Örgütsel teori perspektifinden bakıldığında Argyris ve Schön’e (1996) göre örgütler, örgütsel öğrenme süreçlerini, *tek döngülü (halkalı) öğrenme*, *çift döngülü (halkalı) öğrenme* ve *ikincil öğrenme* olmak üzere üç ayrı düzeyde yaşarlar. Dodgson’a (1993: 381) göre ise söz konusu bu öğrenme türleri aynı zamanda bireysel öğrenmeye yaklaşımları açısından da benzer özelliklere sahiptir.

III.2.7.1. Tek Döngülü Öğrenme (Single-Loop Learning)

Argyris ve Schön’e (1978: 3) göre örgütsel öğrenme hatanın belirlenmesini ve düzeltilmesini içerir. Örgüt, gelecekteki politikalarını sürdürmek veya gelecekteki amaçlarına ulaşmak istediğinde, hatanın belirlenmesine ve düzeltilmesine izin verir, o zaman bu hatanın belirlenmesi, çalışanın bir işi tamamlaması için var olan yöntemleri işe uygulayabilmesidir. Tek döngülü öğrenme, Fiol ve Lyles (1985: 807) tarafından düşük düzey öğrenme (*Lower-Level Learning*) olarak da adlandırılmaktadır. Düşük düzey öğrenme, belirli bir örgütsel yapı ve

belirli bir kurallar seti içerisinde meydana gelir. Bu öğrenme, birkaç temel davranış ilişkisinin ve sonuçlarının gelişimine yol açar; fakat bunlar genellikle kısa süreli ve sadece örgütün yaptığı şeyde etkilidir. Bu öğrenme, tekrarın ve rutinin bir sonucudur ve ilişkiler yapısını içerir. Seufert de (2018) tek döngülü öğrenmeyi örgüt içinde mevcut çalışma etkinliğini ve kalitesini yükseltmek için yeni bilgilerin uygulanması şeklinde açıklamıştır. O halde tek döngülü öğrenme, belli özellikler veya kurallar çerçevesinde, rutinler sonucu yapılan eylemlerin sonuçlarının dikkatle gözden geçirilerek, bu eylemlerin istenilen seviyeye çıkarılması için (hataların belirlenip düzeltilmesi gibi) yapılan işlemler olarak tanımlanabilir. Tek döngülü öğrenme, örgütün içindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir.

Britton'a (2018) göre tek döngülü öğrenme, bir örgütteki çalışma için var olan kuralları (ilkeleri) geliştirmeye yönelik olarak düşünülebilir. Tek döngülü öğrenme çoğu kez "kutunun içindekini düşün" der; çünkü örgütlerin kurallarının (ilkelerinin) temelinde yatan teorilerin, varsayımların, prensiplerin ve politikaların ne olduğu şimdiye kadar nadiren sorulmuştur. Tek döngülü öğrenme, Nasıl sorusuna yanıt verir; ama daha önemli ve temel olan Neden sorusunu hemen hemen sormaz. Argyris'de (2005: 68) bu öğrenme için şöyle bir açıklama getirmiştir: ne zaman bir sistemin önde gelen değerleri sorgulanmaksızın ve değişmeksizin belirlenir ve düzeltilirse (bu bireysel, grup, gruplar arası, örgütsel ve örgütler arası olabilir) bu durumda öğrenme tek döngülüdür.



Şekil 2: Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme (Argyris, 2005: 68)

Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme diyagramı şekil 3’de gösterilmektedir. Tek döngülü öğrenme, eşleşmeler (uyum) oluşturulduğunda veya değişen eylemler ile uyumsuzluklar düzeltildiğinde meydana gelir. Yönetmel değişkenler, bireyler eyleme geçtiklerinde tatmin olmak için çalıştıklarından tercih edilmiş durumlardır. Bu bireysel değişkenler, insanların kabullendiği ya da benimsediği öncelikli değerler veya inançlar değildir. Örgüt için aracı olan insanlar bireysel eylemlerinin hareketlerini gözlemleyerek bu değişkenlerden anlam çıkarmış olabilirler. Bu diyagramdan da anlaşılacağı gibi, öğrenme bir uyumsuzluk veya bir eşleştirme (uyum) üretilene kadar meydana gelmez. Bu nedenle örgütte bir probleme bir çözüm bulan veya yeni bir problemi keşfetmeye çalışan biri olsa bile, öğrenme meydana gelmiş olamaz. Öğrenme bulunmuş bir çözüm gerçekten üretildiğinde meydana gelir. Bu fark önemlidir; çünkü problemlerin keşfedilmesi ve çözümlerin üretilmesi gerekliliğini içerir; ama bunlar örgütsel öğrenme için yeterli koşullar değildir. Örgütler

etkinlik yapmak ve niyet ettikleri sonuçları başarmak için vardılar. Bu diyagram, öğrenmenin bir uyum veya uyumsuzluk üretilinceye kadar meydana gelmediğini göstermektedir. Öğrenmenin, örgütte çalışan biri bir probleme çözüm bulduğunda veya yeni bir problemin farkına vardığında meydana gelmediği söylenebilir. Öğrenme, aslında üretilmiş bir çözüme niyet edildiğinde meydana gelir. Bu farklılık önemlidir; çünkü problemlerin farkına varma ve çözümlere niyet etme gereklidir; ama bunlar örgütsel öğrenme için yeterli koşullar değildir. Örgütler eylem yapmak ve niyet ettikleri sonuçları başarmak için vardır (Argyris, 2005: 68).

Tek döngülü öğrenme aslında bir problem için gerekli çözümlere ulaşmaya yönelik olarak becerilerin geliştirilmesi, yeteneklerin arttırılması ve bilginin (knowledge) sağlanması için gereklidir. Örneğin birey powerpoint ve ilgili programları kullanmayı öğrenmek istediğinde buna yönelik eğitim seminerlerine katılır. Birey her türlü olumsuzluğa karşı powerpoint ile ilgili besbelli yeni bir şeyler öğrenecektir. Bu gibi öğrenme belirlenmiş bir ilginin çerçevesinde meydana gelir. Parametreler belirlenerek açıkça tanımlanır ve bu çerçevede içinde öğrenme deneyimleri, kapasitenin nasıl arttırılacağı üzerine yoğunlaşır (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2005: 352–353).

Fiol ve Lyles'in (1985: 808) belirttiklerine göre Duncan (1974) tek döngülü öğrenmeyi, örgütün çevreye kontrollü uyum sağlamasıyla ilgili öğrenme seviyesi olan "davranışsal öğrenme seviyesi" olarak adlandırmış ve düşük seviye öğrenmesine benzer bir süreçten bahsederek, rutin kararlar için arzulanan öğrenme düzeyi olarak belirtmiştir.

Tek döngülü öğrenme, dış yaşamın zihni modelleri, strateji, yapı ve karar verme üzerinde hayli etkilidir. Bu tip bir öğrenme modeliyle kişi, strateji üreterek bazı kararlar verip, çevredeki gelişmelere ve değişimlere karşı aksiyon geliştirebilecektir. Böylelikle bireyler stratejileri ve kararları sayesinde dış dünyayı etkileyecek bazı eylemler yapabilme yetisine sahip olabilmekte ve bunun sonucu olarak geribildirim elde edebilmektedirler. Bu veriler de, bireylere onların dünya hakkındaki görüş açılarını seçmek için yardımcı olmaktadır. Sonunda ise, bu geribildirimler bireyin eylemlerini etkilemektedir. Bu, nasıl yapılacağını bilmeden ortaya çıkmaktadır. Tek döngülü öğrenme uyarlanır (adaptive) öğrenmeye eş değerdir. Tek döngülü öğrenme zihni modellerde değişime neden olmaz. Bu yüzden bu sistem, insanların yaptıkları işlerin sebebini anlamaya çalışmasını öğretmez (Üner, 2018)

Tek döngülü öğrenmede örgütün, çevresinde ortaya çıkan problemlerin çözümlerine yönelik stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen stratejilerin uygulanması önemlidir. Bu, örgütün ortaya çıkan problemlere karşı davranışını değiştirerek yeni bir tavır takınması ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu öğrenme türü, örgütün çevresine verdiği bir tepkinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

III.2.7.2. Çift Döngülü Öğrenme (Double-Loop Learning)

Hataların belirlenmesi ve düzeltilmesine ek olarak örgüt, var olan amaçları, politikaları, prosedürleri ve normları sorguladığı zaman değişikliğe gereksinim duyulduğunda meydana gelen öğrenmedir (Balasubramanian, 2018). Çift döngülü öğrenme Fiol ve Lyles (1985:

808) tarafından yüksek düzeyli öğrenme (*Higher-Level Learning*) olarak adlandırılmaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme belli aktivitelerden veya davranışlardan çok, örgütte var olan bütün kuralları ve normları gözden geçirip, düzenlemeyi amaçlar. Yüksek düzey öğrenmeden sonuçlanan ilişkiler, örgütün üzerinde tam olarak uzun süreli bir etkiye sahiptir. Bu çeşit öğrenme keşifselliğin (sezgisellik), beceri gelişiminin ve kavrayışın kullanımı yoluyla meydana gelir. Bu yüzden genellikle tekrarlayıcı davranışın sonucu olan düşük seviye öğrenmesinden daha bilişsel bir süreçtir. Seufert de (2018) bu öğrenmeyi, örgüt içinde yenilik yapmaya ve yeni uygulamalara yol açan öğrenmedir şeklinde açıklamıştır. Balasubramanian'a (2018) göre Mason (1993: 843) bu öğrenme türünü stratejik öğrenme olarak adlandırarak bunu bir örgütte takip edilen amaçların veya kaynakların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için mevcut etkinliklerin düzenlenmesi sürecidir şeklinde tanımlamıştır.

Şekil 3'de görüldüğü gibi çift döngülü öğrenme sonraki eylemler, yönetsel değişkenlerdeki değişimler ve ilk inceleme yoluyla uyumsuzluklar düzeltildiğinde meydana gelmektedir. Çift döngülü öğrenme, örgütün varsayımları ve stratejileri gibi kullanımdaki teorilerin değerlerindeki değişimin sonuçlarıdır. Çift döngülü öğrenmede, stratejiler tarafından desteklenen değerler ve stratejilerle eylemin gözlenen etkilerini ilişkilendiren ve geribildirim döngüsüne yönlendiren öğrenmeden söz edilmektedir. Stratejiler ve varsayımlar, değerlerdeki değişimlerle veya bu değişimlerin bir sonucu olarak değişebilir. Çift döngülü öğrenme, örgütler aracılığıyla veya kullanılan kuramların değerlerindeki değişime yol açan sorgulamalar

yaptıklarında ve bireylerin kullanılan örgütsel kuramın değerlerindeki değişime yol açan örgüt adına sorgulamalarında bireylerce gerçekleştirilir (Aygris ve Schön, 1996: 21).

Çift döngülü öğrenme tek döngülü öğrenmeye göre biraz daha karmaşıktır. Bu tip öğrenmeden genelde, davranışa rehberlik eden ilginin çerçevesinin değişimi kastedilmektedir. Çift döngülü öğrenme, belirlenmiş bir görevi başarmak için gereksinim duyulan bilginin sağlanması değildir; daha doğrusu çift döngülü öğrenme, görevi tekrar düşünmeyi kapsar ve bu bağlamda onun başarılabileceğini dikkate almak yararlı ya da yararsızdır (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2005: 353). Çift döngülü öğrenme üretici (generative) öğrenmeyle eş değerdir. Üretici öğrenmenin tek döngülü öğrenmeden değişik bir yanı da şudur: üretici öğrenme dünyadaki yeni yolları aramada ve olayları kontrol etmede sistemlerin görülmesini sağlar. Eğer olaylara odaklanabilirsek, en iyi yapabileceğimiz şey, bir olayı daha önceden tahmin etmek ve ona göre tepki vermektir. Ama yaratmayı asla öğrenemeyiz. Bu yüzden çift döngülü öğrenme tek döngülü öğrenmeden daha iyidir. Çift döngülü öğrenme bütün öğrenmelerin odak noktasıdır ve tabii ki üretici öğrenmenin de odak noktasıdır. Bu da insanların istenilen sonuçları yaratma kapasitelerini içine alır (Üner, 2018). Diğer öğrenme türlerinin olduğu gibi çift döngülü öğrenmenin de, örgütün sahip olduğu öğrenme kültürüyle doğrudan ilişkisi vardır. Nitekim Britton (2018) örgütteki öğrenme kültürünün, çift döngülü öğrenmeye neden olan ‘kutunun dışındaki’ni düşünmeye cesaret vererek geliştirebileceğini söylemektedir.

Sonuçta çift döngülü ve tek döngülü öğrenmeye bütün örgütler gereksinim duymaktadır. Bir sosyal yapılar olarak örgütlerin özelliklerinden biri, tek döngülü sorunları çift döngülü sorunlardan ayırtmak zorunda olmalarıdır; çünkü bu sorunlar o zaman daha kolay programlanabilir ve yönetilebilir. Tek döngülü öğrenme, yinelenen sorunlar ve rutin (çalışma yöntemi) için uygundur. Bu yüzden söz konusu öğrenme işi her gün daha iyi yapmaya yardım eder. Çift döngülü öğrenme, programlanamayan karmaşık konular için daha uygundur ve bu konularla daha çok ilgilidir. Söz konusu öğrenme örgütün geleceğinde farklı günlerin olabileceğini temin eder (Agyris, 2005: 69).

Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme arasında bir takım farklar vardır. Clegg, Kornberger ve Pitsis (2005: 353) bu farkları aşağıda belirtildiği gibi ortaya koymaya çalışmışlardır. Tek döngülü öğrenme belirli bir oyunu başarılı bir şekilde oynamak için gerekli yetenekleri öğrenmeyi içerir, oysa çift döngülü öğrenme, en değerli oyunu oynamanın ne olduğu hakkında öğrenmeyi ve düşünmeyi gerektirir. Tek döngülü öğrenme, belli bir oyunun kurallarına göre hareket etmekle ilgilidir. Buna karşın çift döngülü öğrenme, mevcut oyunun gerçek kurallarının ne olduğunu ve diğer oyunu düzeltmek için nasıl değiştirilebilmiş olduğunu öğrenmeyi içerir. Tek döngülü öğrenme belirli bir içerikteki veya bağlamdaki problem çözme davranışını iyileştirme üzerine odaklanmıştır, oysa çift döngülü öğrenme değerleri, inançları, temel varsayımları ve içerik çerçevesini sorgular.

III.2.7.3. İkincil Öğrenme (Deutero Learning)

İkincil öğrenme, örgütlerin tek döngülü öğrenme ile çift döngülü öğrenmeyi nasıl uygulayacaklarını öğrendikleri zaman meydana gelir. Eğer örgütler öğrenmenin nasıl meydana gelmesi gerektiğinin farkında değillerse, ilk iki öğrenme biçimi meydana gelecektir (Balasubramanian, 2018). Bütün örgütsel öğrenme türleri örgütte çalışan bireylerle doğrudan ilişkilidir. Bireyler sorumlu oldukları ve yürüttükleri eylemler sonucu örgütlerine hareket kazandırdıklarından, örgütü doğrudan etkileyen önemli bir unsur oldukları gibi, örgütün sahip oldukları değerlerden de etkilenen bir unsurdur.

Argyris ve Schön'e (1996: 29) göre Bateson (1972) örgütsel öğrenme modellerinden biri olan bu öğrenme türünü, ikincil öğrenme (second-order learning) veya "nasıl öğrenileceğini öğrenme" (learning how to learn) olarak adlandırmaktadır. Argyris ve Schön'e (1996: 28–29) göre bir örgüt çalışanları öğrenmek için örgütlerine ilişkin temel sorunları, önceki içerikleri (bağlamları) soruşturarak ve düşünerek onlar hakkında soru sormaya başlarlar. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin bu modeli, örgütün çevresi ve kendisi hakkında yüz yüze kaldığı sürekli değişen varsayımlara ilişkin olarak, örgütsel kapasiteyi saptayarak düzenleme, problemleri çözme, teknikleri, yapıları ve politikaları yeniden düzenleme konularıyla ilgilidir.

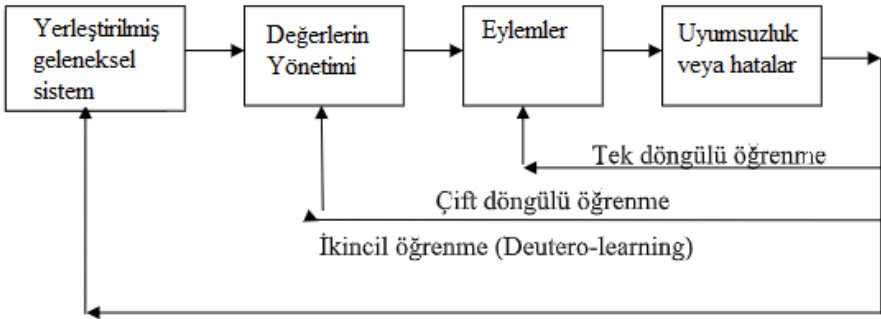
Bir örgüt ikincil öğrenmeyle meşgul olduğunda çalışanları öğrenmenin önceki durumu ya da içeriği hakkında da öğrenirler. Çalışanlar öğrenme için önceki içeriği araştırır ve üzerinde iyice düşünürler. Aynı zamanda örgütsel öğrenmenin önceki olaylarını veya öğrenme başarısızlıklarını da araştırır ve üzerinde düşünürler. Bu

öğrenmeyle çalışanlar kolaylaştırılmış ya da engellenmiş öğrenmeye yönelik olarak ne yaptıklarını keşfedip, öğrenme için yeni stratejiler yaratırlar ve çalışanlar ne ürettiklerini genelleştirir ve değerlendirirler. Heyer'e (2002: 526) göre aslında ikincil öğrenme, bireyin bir öğrenim programının uygulama aşaması boyunca kendisini sürekli geliştirebilmesidir.

Bazı öğrenme teorisyenleri, zekânın standart hale getirilmiş testler üzerindeki başarısını yükseltmek için sözgelimi on yıl her gün ciddi bulmacalar çözenin tek etkili bir yol olduğunu iddia ederler. Kelime hazinesini güçlendirmekten başka, zor bulmacaların çözümünün doğası hakkında bir şeyler de öğrenilebilir. Böyle bir öğrenme bireyi belirli becerilerin gelişiminin ötesine götürür. Bu, ikincil öğrenme (second-order learning) olarak adlandırılır. İkincil öğrenmenin amacı, bireyi önceden belirlenmiş meydan okumalara (sorgulamalara) hazırlamak değildir; fakat bireyi yeni bir meydan okumaya çok iyi bir şekilde halatla bağlanmışçasına hazırlamaktır. İkincil öğrenme, öğrenmenin yalnızca bir türü olarak meydana getirilebilir. Bu öğrenme, bizim karşı karşıya kaldığımız iş dünyasında güçlendirilebilir bir değeri olan öğrenmenin tek biçime dönüşebilmesini sağlar (Kassarjian, 2006). Öğrenmeyi hızlandırmak için, sürekli öğrenme yeteneğini geliştirebileceğimiz kararlar verilir ve bu kararlar izlenir. 'Nasıl öğrenileceğini öğrenme' olarak adlandırılan ikincil öğrenme, düzeltilecek hataları belirleyerek bunları düzeltmeye çalıştığımız zaman ortaya çıkar. Çevremizdeki değişim oranının ve karmaşıklığının artmasından dolayı bildiklerimizin büyük bir kısmı giderek daha kısa zamanda eskir. Bu nedenle öğrenmenin nasıl

öğrenildiği, bizim ne öğrendiğimizden çok daha önemlidir (Ackoff, 1996: 31).

Tek döngülü öğrenmede önde gelen önemli inançlar ve varsayımlar, kuşkusuz değişimin kabulü ile ilişkili iken çift döngülü öğrenme ve ikincil öğrenme ise, değişimin nedeni ve nasılıyla ilişkilidir. Dodgson (1993), örgütsel öğrenme türünün, örgütsel öğrenmenin nerede meydana geldiğine de bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Böylelikle öğrenme, satış, pazarlama, üretim, mühendislik, tasarım araştırma ve geliştirme gibi örgütün farklı işlevlerinde meydana gelebilir (Balasubramanian, 2018). Bir örgütte örgütsel öğrenmenin üç düzeyi de meydana gelebilir; ama çift döngülü öğrenme ve ikincil öğrenme düzeylerinin, örgütün başarısı ve hayatta kalmasını yükseltmek için çok kritik öneme sahip oldukları varsayılmaktadır (Organizational learning, 2012). İkincil öğrenme aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 3: İkincil öğrenme (Deutero-learning) (Nielsen, 2006)

Öğrenme en basit tanımıyla var olan ya da ortaya çıkan hataların düzeltilmesidir. Öğrenmenin en zor ve karmaşık olanı ise, öğrenmeyi öğrenme olarak adlandırılan deuterо-learning'dir (Garvin, 1993: 78–91). Kişilerin yeni düşünceler üretme gücünü ve yeteneğini yansıtan bu kavram konusunu, örgütün davranış dünyasıyla yetenekleri arasındaki etkileşimden almaktadır. Öğrenme kapasitelerini en yüksek düzeye çıkarmak isteyen öğrenen örgütler, öğrenmek için öğrenirler. Sürekli gelişme ve değişim için örgütsel bir kapasite ortaya çıkartma, bu tür örgütlerde yönetimin temel bir görevi olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütler, her şeyden önce öğrenmek için öğrenmelidirler. Bu tip öğrenme, veri ve bilgi toplamadan ziyade, yeni görüş açlarına açık olmayı, mevcut olayları sorgulamayı, meydana gelen durumları değerlendirmeyi, daha önce ihmal edilen modelleri ve yaklaşımları ortaya çıkarmayı gerektirir (Argyris, 1977: 117).

III.2.8. Öğrenen Örgütün Disiplinleri

Öğrenen örgüt kavramının gelişmesine özellikle “The Fifth Discipline” adlı kitabıyla katkılar sağlayarak popüler hale getiren Peter Senge (2017: 23–32), kitabında bir örgütün değişimlere ayak uydurarak öğrenen bir örgüt niteliği ve vizyonu kazanabilmesi için beş temel disiplin ortaya koymaktadır:

1. Sistem düşüncesi
2. Kişisel ustalık (hâkimiyet)
3. Zihinsel modeller
4. Paylaşılan görme gücünün oluşturulması (Ortak vizyon)

5. Takım halinde öğrenme

Söz konusu bu disiplinlerin, öğrenen örgütlerde ve örgütsel öğrenmede rollerinin neler olduğu aşağıda açıklanmıştır.

III.2.8.1. Sistem Düşüncesi (Systems Thinking)

Sistem düşüncesi, özellikle sistem dinamikleri hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak güçlü bir araçtır (Stata, 1989: 65). Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve amaçlar topluluğudur. Sistem düşüncesinde, birbirlerinden bağımsız ve ayrı görülen eylemler, aynı olay örgüsü içerisinde neden-sonuç ilişkisiyle birbirine bağlıdırlar ve birbirlerini etkilerler, her birinin ötekiler üzerinde az ya da çok etkisi vardır. Sistem düşüncesi, olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirileceğinin anlaşılmasına yardımcı olur (Senge, 2017: 25). Bu açıklamalardan sistem düşüncesinde özelden genele ya da parçadan bütüne gitmenin esas olduğu anlaşılmaktadır. Ancak sistemi oluşturan parçalar aralarındaki ilişkiler çerçevesinde bir bütün oluşturduğunda sistem tam manasıyla bir bütünlük ve anlam kazanır.

Sistem düşüncesinin temelinde birbirlerinden bağımsız işlevleri olan olayları bütünsel olarak değerlendirme düşüncesi vardır. Bununla birlikte Senge (2017: 100) sistem düşüncesinde her etkinin aynı zamanda hem sebep hem de sonuç olacağını bir aksiyom⁹ olarak kabul

⁹ Başka bir önermeye götürülemeyen ve kanıtlanamayan, böyle bir geri götürme ve kanıtı da gerektirmeyip, kendiliğinden apaçık olan ve böyle olduğu için öteki önermelerin temeli ve ön dayanağı olan temel önermeye **aksiyom** (*belit*) denir (Aksiyom, 2018).

ederek hiçbir şeyin hiçbir zaman sadece tek yönde etkilenmediğini vurgulamakta ve bu düşünce doğrultusunda doğayı göstererek şu örneği vermektedir (2017: 25). “Bir bulut toplaşır, gökyüzü kararır, yapraklar yukarıya döner ve biz yağmur yağacağını biliriz. Yağmurdan sonra yağışın kilometrelerce ötede yeraltı suyunu besleyeceğini ve havanın ertesi güne kadar açacağını da biliriz. Bütün bu olaylar zaman ve yer olarak birbirinden uzakta yer alır, ama yine de hepsi aynı olay örgüsü içinde birbirine bağlıdır”. Doğadaki eylemlerin veya unsurların birbirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesi gibi, örgüt bir sistem olarak ele alındığında, örgüt yaşamında da sistemi oluşturan alt sistemlerin birbirlerini etkilediği bu örnekten anlaşılmaktadır. Nitekim Öncü’ye (1997: 4) göre örgütü oluşturan alt sistemler birbirlerine işlevsel olarak bağlıdır. Bu nedenle bir alt sistemde meydana gelecek herhangi bir değişim, diğer sistemleri işlevsel olarak etkileyerek, sistemin bütününe yani örgütü değişime veya yeni bir konum almaya zorlar.

Senge (2017: 94) sistem düşüncesini beşinci disiplin olarak adlandırarak, bunun beş öğrenme disiplininin tümünün altında yer alan kavramsal temel taş olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca tüm disiplinler, parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten kendi gerçekliklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten yarını yaratmaya doğru bir zihniyet değişimiyle ilgilidir. Sistem düşüncesi olmadan, uygulanmalarına geçildiğinde bu öğrenme disiplinlerini birbiriyle bütünleştirmenin ne özendiricisi ne de aracısı olur. Beşinci disiplin olarak sistem düşüncesi, öğrenen örgütlerin kendi dünyaları hakkında

neleri nasıl düşündüklerinin temel taşıdır. Balay'ın (2004: 23 Whitaker'den (1998: 69) aktardığına göre sistemli ve sistemsiz düşünme arasındaki fark aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Sistemsiz düşünme	Sistemli düşünme
Parçaları görme, Gerçekliği şekillendirmede İnsanları pasif tepkiciler olarak görme, Mevcut duruma tepki verme	Bütünü görme, Gerçekliklerini şekillendirmede İnsanları aktif katılımcılar olarak görme, Geleceği oluşturma

Tablo 2: Sistem düşüncesi (Whitaker, 1998: 69)

Tablodan da anlaşıldığı gibi sistemli düşünceye geçiş bir düşünce değişikliği ile gerçekleştirilmekte, bu değişikliği beraberinde getirmektedir. Nitekim sistemsiz düşüncede parçaları görme anlayışı, yerini sistemli düşüncede bütünü görme anlayışına bırakmıştır; gerçekliği elde etmek ve onu şekillendirmek için insanları pasif tepkiciler olarak değil aktif tepkiciler olarak görmek gerekmektedir. Ayrıca var olan duruma tepki vermekten çok geleceği oluşturma sistemli düşüncede önemlidir.

Senge'ye (2017: 93) göre sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplindir. Şeylerden çok karşılıklı ilişkileri, statik 'enstantane'lerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçevedir. Sistem düşüncesi bir duyarlılıktır. Yaşayan sistemlere benzersiz karakterlerini veren

karmaşık ve incelikli bağlantıları açıklar. Sistem düşüncesi disiplininin özü bir zihniyet değişikliğinde yatar, bunlar;

- Doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak,
- Anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini anlamaktır (Senge, 2017: 98).

Sistem düşüncesi pratiği ‘geri besleme’ (feedback) olarak adlandırılan ve eylemlerin nasıl birbirini güçlendirebileceğini veya birinin diğerinin etkisini nasıl yok edeceğini (dengeleyeceğini) gösteren basit bir kavramı anlamakla başlar...İki tip geri besleme süreci vardır. Bunlardan biri pekiştirici (genişletici) diğeri ise, dengeleyici (istikrar yaratıcı) geri besleme sürecidir. Pekiştirici geri besleme süreçleri büyümenin motorudur. Örgütün büyümekte olduğu durumlarda pekiştirici geri beslemenin rolü önemlidir. Söz konusu süreçte küçük bir değişme kendi kendini geliştirir. Nasıl bir hareket meydana gelirse gelsin, o hareket şiddetlenir ve aynı yönde daha çok harekete yol açar. Pekiştirici geri besleme ivme kazanan bir düşüşe de yol açabilir. Küçük bir sorun gittikçe daha büyük bir sorun haline alabilir. Dengeleyici geri besleme, ortada amaca yönelik bir davranış olduğunda işlev yapar. Eğer amaç hareket etmemekse dengeleyici geri besleme bir arabadaki frenlerin çalıştığı türden işlev yapacaktır. Dengeleyici bir sistemde belli amaç veya hedefleri korumaya çalışan bir kendi kendine düzeltme mekanizması vardır. Su bardağının doldurulması, amacı dolu bir bardak olan dengeleme sürecidir. Dengeleyici geri besleme süreçleri her yerde

vardır. Tüm amaca yönelik davranışların temelini oluştururlar (Senge, 2017: 98–110).

III.2.8.2. Kişisel Ustalık (Personal Mastery)

Kişisel ustalık, çalışanların kişisel görüş ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırarak ve onu derinleştirerek, onların dikkatlerini ve enerjilerini engeller üzerine yoğunlaştırır. Kişisel ustalık, gerçeklere ve olaylara objektif olarak yaklaşma disiplini olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda kişisel ustalık, öğrenen örgütün manevi temel taşıdır. Kişisel ustalığın öğrenen örgütlerin temel taşlarından biri olmasının nedeni, bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesinin, çalışanlarınkinden daha büyük olamayacağı düşüncesidir (Senge, 2017: 26).

Kişisel ustalık disiplini, bir örgütte bilgiye gereksinim duyan, bunu hissettiren ve bilginin değerini ve önemini bilen insanları ön plana çıkarmaktadır. Senge'ye (2017: 163) göre, kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme durumundadır. Kişisel ustalık sahip olunan bir şey değil bir süreçtir. Yaşam boyu süren bir disiplindir. Kişisel ustalığı olan insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin ve yetişme alanlarının hangi aşamada olduğunun bilincindedir. Bu anlamda kişisel ustalık çalışan bireyin kendini tanıması ve bilmesidir. Bu bilinç bireye, neye ve ne türlü bilgiye gereksinim duyduğu ya da duyacağı yeteneğini kazandırmaktadır.

Kişisel ustalık veya kişisel hâkimiyet, bir insan veya eşya üzerindeki yönlendirici güç değildir. Senge'ye (2017: 25) göre hâkimiyet “*özel bir beceri düzeyi anlamına da gelebilir*”. Bu yüzden kişisel ustalığı olan bireyler, sürekli öğrenme çabası içinde bulunarak,

belirlenen hedef(ler) doğrultusunda en doğru sonuç(lar)a ulaşmaya çalışmak isterler. Bu davranış yaşam boyu üretici öğrenmeyi de beraberinde getirir. Bu nedenle kişisel hâkimiyet bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için çok önemli bir koşuldur. Nitekim Senge (2017: 162) her düzeyde kişisel hâkimiyeti uygulayan insanlara sahip olmadıkça bir örgütün öğrenen örgüt olması mümkün değildir demektedir.

Bu açıklama doğrultusunda, yetişmiş, bilgili ve işlerinde uzman olan insanlara sahip olan ve onların gelişmesini destekleyen örgütler öğrenen örgüt olma yolunda büyük adım atmış olacaktırlar; çünkü örgütün sahip olduğu insanlar gelişir ve yetişirse, örgütün etkinliği de o oranda artacaktır. Bu nedenle işlerinde uzman, bilgili ve kişisel ustalık düzeyinde olan kişiler, kendilerini sürekli geliştirdikleri gibi, örgütün de yaratıcılık yeteneğini sürekli geliştirmektedir. Bu kişilerin öğrenme merakları ve sürekli öğrenme çabaları bir yandan örgütsel öğrenmeyi hızlandırırken öte yandan bu çabalardan öğrenen örgüt olma bilinci ortaya çıkmaktadır. Nitekim Gümüştekin ve Yörük'e (2002: 185) göre kişisel ustalık; bireylerin ve/veya çalışanların görüşlerine sürekli olarak açıklık kazandıran, görüşlerini derinleştiren, enerjilerini odaklaştıran, sabırlarını güçlendiren ve gerçeği objektif olarak görebilmeye olanak sağlayan disiplindir. Dolayısıyla bu disiplin öğrenen örgütün temelini oluşturmaktadır.

III.2.8.3. Zihinsel Modeller (Mental Models)

İnsanların zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler, imgeler ve kimi zaman önyargılar, dünyayı anlamalarını, algılamalarını ve sonuçta davranışlarını etkilemektedir. İnsanlar çoğu zaman bunların davranışları üzerindeki etkilerinin farkında bile olmaz. Bu modeller insanların belli olaylar karşısında önyargılı karar vermelerine yol açabilir ve kimi zaman da onların gerekli analizleri yapmalarını engelleyebilir. Öğrenmenin verimli olabilmesi için, bu engeller aşılmalı ve gerekli ortamlarda karşılıklı sorgulara gidilmelidir. Ancak bu sayede kişiler kendilerini ve düşüncelerini açıkça ifade etme fırsatı bulup başkalarının değerlendirmesine de sunabilir (Senge, 2017: 26; Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 59).

Bu disiplin, her türlü olumsuzluğa rağmen iyimser bir düşünceye sahip olunması gerektiğiyle ve bu iyimser düşünce çerçevesinde bireylerin aktif birer katılımcı olmasıyla ilgilidir. Bunu sağlamak ve harekete geçirmek için bireylerin sahip olduğu kökleşmiş varsayımların ve imgelerin, karşılaştıkları varsayımlar ve imgelerle çatışmasını engellemek ve bugüne tepki göstermekten çok yarını doğru temeller üzerine kurmayı öğretmeyi gerektirmektedir. Zihinsel model disiplininde yapılmak ve hayata geçirilmek istenen konu budur. Nitekim Senge (2014: 197) bireyin sahip olduğu yeni içgörülerin¹⁰ pratiğe dönüşmemesinin nedeni olarak bu içgörülerin, bireyin sahip olduğu derinde yatan imgelerle çatışması olduğunu savunmaktadır.

¹⁰ İçgörü, farkındalık düzeyini artırmış bir bireyin kendisi ile ilgili birtakım bilgilere ulaşabilme yetisidir (Beynin ruhsal bileşenleri, 2013).

Ayrıca zihinsel modelleri yönetme disiplininin -ki bunu da dünyanın nasıl işlediği üzerine iç imgelerimizi su yüzüne çıkarma, sınama ve düzeltme olarak nitelendirmektedir- öğrenen örgütlerin meydana getirilmesinde önemli bir katkı sağlayacağını düşünerek bunu bir neden olarak görmektedir.

Birey, dünyaya ve yaşama bakış açısını şekillendirirken zihinsel varsayımları kullanmaktadır. Birey içinde yaşadığı dünya ve/veya çevreyle ilişki kurarken objektif bir ilişkiye geçemez. Bunun yerine dünyanın bireyin içinde temsil edilmiş (imgesel) bir modeliyle temasa geçer. Dünyayı anlamak ve algılamak için kullandığı model yaşamını nasıl şekillendirdiğini de açıklar. İstisnasız olarak her birey, zihinsel modellerinin içinde kalarak seçimler yapar. Dünyayı nasıl algılıyorsa, buna göre bir seçimler dizgesi üretir ve algıladığı dünyaya çok yakın bir gerçekliği zihninde şekillendirir. Zihinsel modeller bireyin dünyayı ne şekilde algıladığını ve ona nasıl bir anlam verdiğini belirtmekle kalmaz bireyin nasıl eyleme geçtiğini de belirtir. Bu yüzden bireyin sahip olduğu zihinsel modeller onun nasıl davranacağını ve ne şekilde algılayacağını etkilemekte ve davranışına biçim vermektedir.

III.2.8.4. Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Ortak Vizyon/Shared Vision)

Senge'nin ortaya attığı ve şekillendirdiği öğrenen örgüt disiplinlerinden biri de paylaşılan ya da paylaşılan görme gücünün oluşturulması veya ortak vizyondur. Ertürk'e (2000: 276) göre vizyon kavramı, ilerleyen görme gücünü ifade eder; ancak bu görme, gözle görülen bir görme eylemi değildir. Bu zihin gücüyle ve sezgiyle ilgili

bir görmedir. Eğer bir örgüt öğrenen örgüt olmak istiyorsa, liderler veya yöneticiler bir vizyona sahip olmak ve bu vizyonu örgütün bütünü içinde paylaşılan bir vizyon durumuna getirmek zorundadırlar. Derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük düzeyini koruyabilmiş örgüt düşünebilmek mümkün değildir.

Ortak (paylaşılan) vizyon bir fikir değildir. İnsanların yüreklerinde tutuşan bir güç, etkili bir güçtür. Bu gücü esinleyen bir fikir olabilir; ama bir kere yol alınca -birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcıysa-, o zaman artık bir soyutlama olmaktan çıkar. Elle tutulur, somut bir şey olur. İnsanlar onu var olan bir şeymiş gibi görmeye başlar. İnsan ilişkilerinde ortak (paylaşılan) vizyon kadar güçlü pek az etken vardır. Ortak vizyon en basit düzeyde, “Ne yaratmak istiyoruz sorusunun?” cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında taşıdıkları resimler ve imgelerse, ortak vizyon da aynı şekilde örgütteki çalışanların kafalarında taşıdıkları ortak resimler ve imgelerdir. Bu resimler ve imgeler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden etkinliklere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır. Ortak vizyon öğrenen örgüt için hayati bir önem taşır; çünkü öğrenme için gerekli dikkati ve enerjiyi çalışanlara sağlar (Senge, 2017: 229).

Bir örgütte ortak vizyonun oluşturulması için en önemli koşul, örgütün belirlediği amaç(lar) doğrultusunda, örgüt çalışanlarının savunulan vizyon çerçevesinde aynı düşüncüyü paylaşmalarını ve belirlenen örgütsel amaç(lar)a ulaşmak için çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu noktada liderin (yöneticinin) örgüt içindeki etkinliğinin üst seviyede olması gerekmektedir. Yöneticinin sahip olduğu veya ortaya koyduğu vizyon, çalışanlar tarafından benimsenen ortak vizyon

olmadığı sürece etkili olamaz ve çalışanları harekete geçiremez. Öğrenen örgütler, yapıları gereği çalışanların kişisel vizyonlarını geliştirmelerini destekler; çünkü ortak vizyonun temeli kişisel vizyona dayanır. Nitekim Senge'ye (2017: 234) göre de, paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Vizyonlar enerjilerini bu şekilde sağlayarak, çalışanların vizyonu benimsemelerini teşvik ederler. Bu görüşe dayanarak ortak vizyonun örgütte çalışan bireylerin kişisel vizyonlarının belli bir tutarlılıkla bir araya getirilmesi sonucu oluşmakta olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bireysel vizyonlar, amaç(lar) ve örgütün sahip olduğu kültür ölçü alınarak belli bir düzlemde ortak vizyona oturtulur. Bu ortak vizyon da örgütün sahip olduğu vizyondur.

Örgüt içinde oluşturulan vizyon, çalışanların örgüt içindeki ilişkisini değiştirerek, onların benlik ve bireysellik duygusunu ortadan kaldırıp yerine 'biz' duygusunu yaratarak paylaşımcılığı esas kılar. Dolayısıyla bu duygu ve düşünce, örgüt içindeki güvensizliği ortadan kaldırarak, çalışanların ortak duygusu ve düşüncesi haline gelir ve sonuçta çalışanları aynı amaç(lar) doğrultusunda birlikte çalışmaya yönlterek ortak bir örgütsel kimlik yaratır. Senge'ye (2004: 231) göre bir örgütün ortak amaç duygusu, düşüncesi, vizyonu ve çalışma değerleri örgüt içindeki ortaklığın en temel düzeyini oluşturur.

Örgütsel her etkinlikte olduğu gibi vizyonda da temel hedef, örgütsel bütünlüğü koruyarak belirlenen amaç(lar)a en etkin bir şekilde ulaşmayı kolaylaştırmaktır. Bu amaç(lar)a ulaşmak için de kimi zaman ortak vizyon, karşılaşılan olaylara karşı esnek bir tutum takınarak, belirsizliklere karşı gerektiğinde risk almayı da teşvik eder. Balay''ın

(2004: 25) Whitaker'den (1998: 70) aktardığına göre ortak vizyon, örgütü meydana getiren ortak amaç ve arzuları yansıtan, böylece geleceği düzenleme ve kestirmeye dair ortak bir görme gücü yaratır. Paylaşılan vizyonlar, insanları daha yüksek hedeflere ve amaçlara yöneltir, onlarda heyecan kıvılcımları yaratarak, denemeyi, risk almayı ve başarı için cesareti öne çıkarır. Vizyon asla resmi olamaz ve sadece üst düzey yöneticilerin değil, örgüt genelindeki tüm üyelerin paylaştıkları ve benimsedikleri bir duygudur.

III.2.8.5. Takım Halinde Öğrenme (Team Learning)

Takım halinde öğrenme, bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladıkları ve istedikleri sonuçları yaratma ve o sonuçlara ulaşma kapasitesini geliştirme sürecidir. Takım halinde öğrenme disiplini, ortak vizyon oluşturma ve geliştirme süreci üzerine kurulmasının yanı sıra kişisel ustalık üzerine de kurulur; çünkü yetenekli takımlar yetenekli bireylerden oluşur. Ancak ortak vizyon ve yetenek, takım halinde öğrenmek için yeterli değildir. Bunlar kadar, birlikte ve uyum içinde nasıl hareket edileceğinin takım üyelerince bilinmesi de önemlidir (Senge, 2017: 258). Genel olarak bakıldığında Senge'nin ortaya koyduğu, öğrenen örgüt düşüncesi ve uygulamasına yönelik disiplinlerin birbirlerine bağlı oldukları, az ya da çok birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Ortak ve belirlenmiş amaç(lar) için bir araya gelmiş bireylerin, bilgilerini ve deneyimlerini ortaya koyarak ve birbirleriyle paylaşarak, bireysel başarıdan ziyade ortak başarıyı hedeflemeleri ve bu yönde çalışmalarını bu disiplinin temelini oluşturmaktadır.

Örgütsel öğrenmede takım öğrenmesi önemli bir yer tutar; çünkü günümüz modern işletmecilik ve yönetim uygulamasında ve anlayışında, gereksinimler ve koşullar doğrultusunda artık neredeyse tüm önemli ve stratejik kararlar, üzerinde uzlaşmış bir biçimde grup kararı olarak takımlar içinde alınmaktadır. Bunun için örgütler, takımlar oluşturmakta ya da var olan takımları daha işlevsel ve etkin kılmak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadırlar. Senge (2017: 258) takımların ve takım halinde öğrenmenin önemini şu şekilde açıklamaktadır; bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirler; ama yine de bu çabadan örgütsel öğrenme ortaya çıkmaz. Bununla birlikte takımlar öğrenirse, tüm örgüt içinde öğrenme için bir mikrokozmos (küçük evren) oluşturulmuş olunur. Böylece düşünceler eyleme dönüştürülür. Geliştirilen beceriler başka bireylere ve başka takımlara anlatılır. Bu yüzden takımların başarıları örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir. Öğrenen örgütlerde ve örgütsel öğrenmede elbetteki bireylerin sürekli öğrenme içinde bulunması çok önemlidir. Önemli olan, öğrenen bireylerin arasındaki engelleri kaldırmak, öğrenmeyi gerçekleştirecek ve bilgiyi paylaşacak ortamlar yaratmak ve böylece bireysel sinerjiden örgütsel sinerji oluşturmaktır. Bu etkinliğin yerine getirilmesi örgütsel öğrenmenin amaçlarındandır.

Fiol ve Lyles'in (1985: 804) Hedberg'den (1981) aktardıklarına göre örgütsel öğrenme bireyler yoluyla meydana geldiği halde, örgütsel öğrenmenin üyelerinin öğreniminin toplamından başka bir şey olmadığı sonucuna varmak hata olur. Örgütlerin beyni yoktur; fakat bilişsel sistemleri ve bellekleri vardır. Bireylerin zamanla kişiliklerini, kişisel

alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirdikleri (değiştirmeleri) gibi örgütlerin de dünya görüşleri ve ideolojileri de gelişir veya değişir. Üyeler gelir ve gider, zamanla liderler değişir; fakat örgütlerin belleği, belli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri korunur.

Takım halinde öğrenme disiplini, öğrenen takımların konuşmasının iki ayrı yolu olan diyalog¹¹ ve tartışma pratiklerini lâyıkiyla uygulayabilmeyi de gerektirir. Diyalogda karmaşık ve incelikli sorunların özgür ve yaratıcı bir şekilde araştırılması, takımların birbirlerini dinleme ve bunu yaparken de kendi görüşlerini ve düşüncelerini askıya alma vardır. Bunun karşıtı olarak tartışmada farklı görüşler ortaya atılır ve savunulur. Bu çabada, o sıra alınması gerekli kararları destekleyecek en iyi görüş için bir arayış vardır. Bu yüzden takım halinde öğrenmede diyalog ve tartışma potansiyel olarak birbirinin tamamlayıcısıdır (Senge, 2017: 259).

Takım halinde öğrenme disiplini, aynı zamanda çalışma ekipleri içinde üretken diyalog ve tartışmaya karşı duran etkili güçlerle yaratıcı bir şekilde uğraşmayı öğrenmeyi de gerektirmektedir. Bununla birlikte herhangi bir disiplin gibi takım halinde öğrenme disiplini de pratik yapmayı gerektirmektedir (Senge, 2017: 259-260). Takım halinde öğrenme ortamını yaratacak ve destekleyecek kişiler yöneticiler olduğu için bunu oluşturmada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Öncelikle çalışanlar arasındaki doğru iletişimi oluşturmak ve köprü

¹¹ Diyalog, insanların düşüncesinin temsili ve katılımcı doğasını kavramalarına ve düşüncelerindeki tutarsızlığa daha duyarlı hale gelmelerine ve onun varlığını kabullenmeyi güvenli kılmalarına yardımcı olmanın bir yoludur. Diyalogla insanlar kendi düşüncesinin gözlemcisi olurlar (Senge, 2017: 265).

görevi üstlenerek iletişimin doğru noktalara ulaşmasını sağlamak bu disiplin anlayışında önemli yer tutmaktadır.

Takım halinde öğrenme, çalışanların koşulsuz işbirliği yapmasıyla birlikte, kolektif bir şekilde öğrenmeyi de gerektirmektedir. Bu işbirliği, takım olmanın özelliğinden kaynaklanmakla birlikte, takım halinde öğrenmenin ruhunda da vardır. Bu öğrenme disiplini hem diyaloga hem de tartışmaya dayanarak, takımın sürekli üretici öğrenme yeteneğine kavuşmasını sağlamaktadır. Böylelikle bu iki unsurun işlevsel olarak harekete geçirilmesiyle, takım içinde var olan potansiyel sinerji durumu ortaya çıkarılarak ve takımların doğru karar vermesi sağlanarak bir yerde örgütün belirlenen amaç(lar)a ulaşması kolaylaşacaktır. Senge'ye (2004: 265-266) göre diyalogun amacı herhangi bir bireyin anlayışının ötesine geçmektir... diyalog aracılığıyla insanlar birbirlerinin düşüncelerindeki tutarsızlıkların farkına vararak birbirlerine yardımcı olurlar ve bu şekilde kolektif düşünce giderek daha tutarlı hale gelir.

Öğrenme, sosyal, psikolojik, fizyolojik ve biyolojik boyutu olan bir olgudur. Bu nedenle bilim adamları ve uzmanlarca öğrenme üzerine birçok araştırma yapılmış çeşitli kuramlar oluşturulmuş, öğrenmenin niteliği ve içeriği açıklanmaya çalışılmıştır. Öğrenme hem bireysel hem de grupsal bir etkinliktir. Belirlenen amaç(lar)a ulaşmak üzere oluşturulan örgütlerin bazılarının ortaya çıkan yenilikleri takip edebilme, taleplerdeki çeşitlenme ve artış nedeniyle örgütsel öğrenmeye yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Öğrenme eylemi bireye yeni bilgiler, yeni davranışlar ve tutumlar kazandırdığı gibi, dinamik bir çevrede bulunan örgütlerin de çevrelerinde olup

bitenlere doğru yanıtlar verebilmelerine, etkinliklerini sürdürebilmelerine ve rekabet edebilmelerine de olanak sunmaktadır. Öğrenme en basit tanımıyla çaba sarfederek yeni bilgilere ulaşma eylemidir. Öğrenme ve bilgi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Öğrenme yeni bilgilerin elde edilmesini sağladığı gibi, edinilmiş bilgiler de bireyi öğrenmeye sevk etmektedir. Birey yaşamı boyunca bilgiye gereksinim duyduğu gibi, bir organizma gibi hareket eden örgütler de etkinlikleri için bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bir örgüt bünyesinde bulunsun ya da bulunmasın birey için öğrenme her zaman söz konusudur. Örgütler açısından ise önemli olan bireysel öğrenmelerin örgütsel öğrenmeye çevrilmesi ve ortaya çıkacak bilgi tabanlı sinerjinin örgütsel etkinliklere doğrudan yansımalarının sağlanmasıdır. Böylece bilgi ve deneyim paylaşımı sağlanarak örgütsel faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artması gerçekleşecektir. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme, geçmişten ve hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme ve kıyaslama yoluyla meydana gelmektedir. Bu öğrenme biçimlerinin uygulanması örgüt kültürü ve politikası, yönetici tutumu ve çalışan eğilimiyle doğrudan ilişkilidir; fakat tümünün örgütsel strateji açısından gereksinimler doğrultusunda uygulanması, örgütsel öğrenme adına bir zorunluluktur. Örgütsel öğrenmeyi olumlu ya da olumsuz etkileyen çeşitli faktörler vardır. Örgütsel kültür, örgüt stratejisi, örgütün yapısı, örgütün içinde bulunduğu çevre ve teknoloji örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Örgütsel öğrenmeyi örgüt kültürünün önemli bir parçası olduğunu savunan ve örgütsel etkinliklerini öğrenmenin örgüte ve bireye kazandıracığı olumlu

katkıyla sürdüren örgütler, öğrenen örgüt olarak adlandırılmaktadır. Öğrenen örgütler, örgütsel öğrenme ilkeleri doğrultusunda kendilerine uygun ve gereksinimleri karşılayacak esnek bir kültür, strateji, yapı, çevre ve teknolojiye sahiptir. Örgütsel öğrenme gereği örgütlerde bilgi ve enformasyon gereksinimini karşılamak üzere bilgi merkezinin tesis edilmesi, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlerle doğrudan ilgili olmakla birlikte aynı zamanda bilginin ve enformasyonun etkinlikler için vazgeçilmez unsurlar olduğunun kabulüne de bağlıdır.

IV. BİLGİ, BELGE, ENFORMASYON YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bu bölümde, örgütsel öğrenme ile doğrudan ilişkisi olan ve sahip olduğu özelliklerinden ötürü örgütsel öğrenmeyi etkileyen bilgi (knowledge), bilgi yönetimi (knowledge management), belge yönetimi (records management), enformasyon (information), enformasyon yönetimi (information management) ve enformasyon kaynakları gibi kavramlar örgütsel öğrenme bağlamında ele alınıp değerlendirilmiştir.

IV.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramları

Bilgi toplumu olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte, veri, enformasyon ve bilgi kavramları ön plana çıkmış ve uzmanlarca bu kavramlar üzerinde uzun ve çok boyutlu tartışmalar yapılmıştır. Türkçe literatüre bakıldığında özellikle bilgi ve enformasyon kavramlarının henüz tam anlamıyla sınırlarının belirlenemediği, bu iki terim arasında hâlâ kavram kargaşasının yaşandığı ve çoğu zaman bu iki kavramın birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu karışıklığın temel

nedeni, özellikle İngilizce yazılmış yabancı literatürde bilginin karşılığı olarak *knowledge* teriminin, enformasyonun karşılığı olarak, *information* teriminin kullanılmasıdır. Bu iki terim Türkçeye çoğu zaman *bilgi* olarak çevrilmiştir. Aslında bu karışıklık sadece Türkçe literatürde söz konusu değildir. Yabancı literatürde bu kavramların hâlâ tartışıldığı görülmektedir. Nitekim Ipe (2003: 340) bu durumu çalışmasında şu şekilde belirtmiştir: Bilgi ve enformasyon terimleri literatürde çok defa birbirinin yerine değişebilir biçimde kullanılmaktadır. Blackler (1995); Davenport ve Prusak (1998); Nonaka ve Takeuchi (1995); Pemberton (1998) gibi bu alanda söz sahibi olan bazı uzmanlar bu iki terim arasındaki farkı belirtmişlerdir. Kogut ve Zander (1992); Stewart (1997) gibi bazı uzmanlar da bu iki terimi eş anlamlı olarak kullanmışlardır. Davenport ve Prusak (2001: 21) bu duruma şu açıklamayla belirlilik getirmeye çalışmışlardır. Ne kadar basit bir gerçek gibi görünse de veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmayacağını bir kez daha vurgulamak yararlıdır. Kurumsal başarı ya da başarısızlık genelde bunlardan hangisine gereksinim duyduğunuzu bilmeye, hangisine sahip olduğunuza ve her biriyle neler yapıp yapamayacağınıza bağlıdır. Bu üç kavramın ne olduğunu anlamak, birinden diğerine nasıl geçeceğinizi bilmek, bilgi işini başarıyla yürütmek açısından zorunludur.

Yukarıda da belirtildiği gibi Türkçe literatürde çoğunlukla enformasyon ve bilgi terimleri ve/veya kavramları yanlış olarak tek bir terim olan bilgiyle ifade edilmektedir. Hâlbuki bilgi ve enformasyon kavramları birbirleriyle doğrudan ilişkili olmakla birlikte, farklı anlamlar yüklenmiş ve farklı olgulara işaret eden iki terim veya

kavramdır. Davenport ve Prusak (2001: 21) “*bilgi, veri ya da enformasyon demek değildir; her ne kadar bu ikisiyle yakın ilişki içinde olsa da*” şeklinde ifade ederek bu terimlerin birbirlerinden farklı olduklarını dile getirmişlerdir.

Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıda verinin karşılığı olarak *data*, bilginin karşılığı olarak *knowledge*, enformasyonun karşılığı olarak ise, *information* terimi dikkate alınarak söz konusu kavramlar açıklanmış ve değerlendirilmiştir.

IV.1.1. Veri ve Enformasyon

Enformasyon yaratmak veya oluşturmak, veriyi bir formül içerisinde organize etmekten geçer. Öte yandan bilgi yaratma veya oluşturma ise, belli bir içeriğe sahip verimli veya üretken bir amaç için enformasyonu kullanmadır. Tüm üretken bilgiler içerikseldir veya bağlamsaldır. Bunun anlamı, bütün üretken bilgiler örgütsel bir içeriğe bağlıdır ya da onunla ilgilidir. Bir örgütteki öğrenmeyi ve bilgi birikimini anlamak için örgütsel bağlamın içeriğini tanımlamak gereklidir. Bu nedenle üç farklı kavramla karşılaşırız bunlar; veri, enformasyon ve bilgi kavramlarıdır. Ayrıca iki dönüşüm süreci vardır birincisi, verinin belli bir formülde organize edilmiş enformasyona dönüştürülmesi; ikincisi ise, bilginin enformasyona dönüştürüldüğü dönüşüm sürecidir. Her iki dönüşüm sürecinin başlangıç noktası gözlemdir ki bütün gözlemler bir farkı görme ya da teşhis etme eylemini gerektirir. Bununla birlikte gözlem ayrıca göstermek veya belirtmek anlamına da gelebilir. Bu iki gözlem şekli arasında, onların sadece enformasyon yaratmaya yönlendirmesi veya hem bilgi, hem de

enformasyona yönlendirmesi konusunda bir çelişkili durum ortaya çıkmaktadır. Bir problemi sadece görmek veya teşhis etmek enformasyon yaratmaya yönlendirirken; bir farkı görmek, teşhis etmek ve belirtmek ise, bilgi yaratmaya yönlendirir; çünkü bir farkı görmek ve onu belirtmek, ancak kavram kullanarak gerçekleşir ve kavramları oluşturmanın ve kullanmanın tek yolu bir ilişkiler örgüsü içerisinde (Jensen, 2005: 54).

Bu açıklamalardan anlaşılmaktadır ki bu üç kavram birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte aralarında bir takım içeriksel farklılıklar vardır. Akgün ve Keskin (2003: 176) bu farklılığa şu şekilde değinmişlerdir. Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise sadece insanların beyinlerinde bulunmaktadır. Enformasyon, sensörler vasıtasıyla insan beynine ulaşmakta ve burada enformasyon işleyicisi tarafından önceki bilgiler kullanılmak suretiyle yeni bilgiye dönüştürülmekte ve hafızadaki yerini almaktadır. Enformasyon işlenmesi yoluyla çok ve yeni enformasyon elde edildiğinden ve işlendiğinden yeni bilgiler elde edilebilmekte ve gelecekteki kullanım için üretilebilmektedir.

Bu farklılıkları görmek için, aşağıda ilgili terimlerle ve/veya kavramlarla ilgili tanımlar ve açıklamalar verilmiştir. Bu bağlamda Bateson'a (1979: 5) göre veri, bir sistemin iki durumu arasında görülen veya tanınan bir farklılık olarak; enformasyon ise, fark yaratan bir farklılık durumu olarak tanımlanabilir. Ackoff (1996: 28) verinin, objelerin, olayların ve/veya onların özelliklerini temsil eden sembolleri içerdiğini belirtmektedir. Kalseth ve Cummings'e (2001: 166) göre de veri, olaylar hakkındaki nesnel olayların bir dizisidir. Veri, özetleme,

düzenleme, hesaplamala, kategorize etme ve içerik aracılığıyla değer eklenmesiyle bilgiye dönüştürülmektedir. Veri, yorumsuz ve içeriksiz şekiller ve olgulardır.

Veri, gerçeklik üzerinde yapılan gözlemlerin sonucudur ve bu anlamda bilginin ve enformasyonun üretildiği hammaddedir. Başka bir ifadeyle veri, kullanıcılar için herhangi bir anlam ifade etmeyen olgular ve şekillerdir. Verilerin sadece sayısal değerler olmaları gerekmez. Deneylerle ya da gözlemlerin sonucu elde edilen, sayısal olmayan değerler de veri olarak değerlendirilir. Buna karşın bilgi ise, karar vermede faydalı olacak şekilde verinin dönüştürülmesi ve analiz edilmesiyle anlamlı hale getirilmesidir (Gökçen, 2002: 14). Alkan'da (2003: 125) verinin, yapılandırılmamış, düzenlenmemiş, ilişkilendirilmemiş ve hemen anlam verilemeyen bir bilgi olduğunu belirterek devamında veri, enformasyon yaratmak için vazgeçilmez bir hammaddedir şeklinde açıklamaktadır.

Bu açıklamalar ve tanımlar doğrultusunda veriyi, tek başına anlam ifade etmeyen veya kullanılmayan, bununla birlikte enformasyona ve bilgiye temel oluşturan, ilişkilendirilmeye, yorumlanmaya, gruplandırılmaya, anlamlandırılmaya ve analiz edilmeye gereksinim duyulan ham bilgi şeklinde tanımlayabiliriz. Veriler, gereksinim duyulduğunda, belli ve programlı ilişkiler içerisinde bir araya getirildiğinde anlam kazanarak enformasyon halini alırlar.

Davis ve Botkin'e (1994: 166) göre veri bir bilgi tabanlı işletmenin ve bilgi ekonomisi binasının temel bloklarıdır. Bu ekonominin ilk yıllarında veriye odaklanıldı ve veri, sayılar, sözcükler,

sesler ve resimler olmak üzere dört özel biçimde; enformasyon ise, anlamlı kalıplar içinde düzenlenmiş veri biçiminde belirtildi. Davenport ve Prusak (2001: 22–23) verinin olaylar hakkındaki ayrı, nesnel gerçekleri ifade ettiğini belirterek gereğinden fazla veri toplamanın aralarında işe yarayacak olanların belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabileceğini ve verilerin tek başına bir anlam taşımalarının söz konusu olmadığını belirtmiştir. Ayrıca veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar verme açısından güvenilecek bir temel oluşturmaz. Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri yer alabilir; ama veri ne yapılması gerektiğini göstermez. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Bununla birlikte veri örgütler için önemlidir. Bunun nedeni de verinin, enformasyon ve bilgi yaratma açısından vazgeçilmez bir hammadde olmasıdır.

Enformasyonda ilgili ve ilişkili verilerin, belli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilen veriler olduğu görülmektedir. Veriler anlam kazanarak bu doğrultuda anlamsal ve içerik bütünlüğüyle enformasyona temel oluşturur. Kısacası enformasyona anlam kazandırılmış veya yüklenmiş veri de diyebiliriz. Dervişoğlu'nun (2004: 23) Laudon ve Laudon'den (1998: 8) aktardığına göre veriler dağınık bir doğaya sahipken, enformasyon söz konusu olduğunda, biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme, yarar sağlama kavramı ile karşılaşılır. Davenport ve Prusak (2001: 24) enformasyonu bir mesaj olarak algılayarak “*genellikle belge şeklinde ya da görsel ve işitsel mesaj*” biçiminde tanımlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde enformasyonun iletişim olgusuna dayandığı,

iletişim olgusunun, alınan mesajın enformasyon niteliği taşıyıp taşımadığını belirlediği söylenebilir. Bu bağlamda enformasyon, bir belge veya buna benzer bir araç yardımıyla genellikle bir mesaj olarak anlaşılmaktadır. Nitekim Davenport ve Prusak (2001: 24) verdikleri tanımın devamında şu ifadelere değinmişlerdir. Her mesajda olduğu gibi enformasyonda da bir verici veya gönderici ve bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; onun bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır. Bu bağlamda enformasyon fark yaratan veridir. Gürdal (2000: 3) iletişim bağlamında düşünüldüğünde enformasyon için, “*alıcıda şüpheyi indirgeyen ve onun üzerinde etki bırakan bilgi ve bu nitelikleri taşıyan bilginin uygun bir kanal aracılığıyla iletimi eylemi*” tanımını getirmektedir. Barutçugil (2002: 57) enformasyonu düzenlenmiş veri olarak tanımlamakta, veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyonun, yazılı sözlü veya görsel bir mesaj olduğunu belirtmektedir.

Ackoff (1996: 28), veri ve enformasyon arasındaki ilişkiyi belirterek şu tanımı vermektedir: Veriler, incelemelerin ve gözlemlerin ürünüdür. Gözlemler ya insanlar tarafından ya da araçlar tarafından yapılır. Veriler işleme tabi tutulduktan sonra kullanılabilir duruma kadar ya çok değerlidir ya da değersizdir; fakat işlemten sonra yararlı şekilde enformasyon oluşturur. Bu yüzden enformasyon, objeleri, olayları ve onların özelliklerini temsil eden sembolleri de içerir. Veri ve enformasyon arasındaki bu farklılık onların yararlılıkları ve işlevsellikleriyle ilgilidir, yapılarıyla ilgili değildir. Enformasyon, ne

kadar, ne zaman, nerede, ne ve kim gibi sözcükler ile başlayan soruların cevaplarındaki betimlemelerden oluşturulur.

IV.1.2. Bilgi

Veri ve enformasyonun temelini oluşturduğu ve bugün çok popüler olan bilgi kavramı, geçmişte olduğu gibi günümüzde de üzerinde en çok tartışılan, bireylerin zihnini meşgul eden ve hakkında yazı yazılan kavramlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi, asırlardır tanımlanmaya çalışılmış ve tartışılmıştır; ancak bu uzun geçmişe rağmen, son yıllarda özellikle Türkçe literatürde bilginin yerine kullanılan terimlerdeki artış, bir kavram kargaşası yaratmıştır. Bu bağlamda bilgi kavramı üzerine pek çok tanım yapılmıştır. Türkçe Sözlükte bilgi, 1. “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad, malumat”, 2. “Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek” (Türkçe Sözlük 1 A-J, 1988: 186) şeklinde tanımlanmıştır. Barutçugil (2002: 10) bilgiyi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyon olarak tanımlayarak bilgi, kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde gösterir açıklamasını getirmektedir. Celep ve Çetin’e (2003: 7) göre bilgiyi, veri ya da enformasyondan ayrı olarak incelemek önemlidir. Veriler ham gerçeklerdir (raw facts). Bazen çok az miktarda olan veri de yararlıdır. Veri sadece sınıflandırıldığında, özetlendiğinde, aktarıldığında ya da düzeltildiğinde değer kazanır ve belirli bir çerçevede enformasyona dönüşür. Çapar’da (2005: 179) bilgi,

enformasyon ve veri arasındaki ilişkiyi ve bilginin özelliğini şu şekilde açıklamaktadır:

1. Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur.
2. Bilgi, enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi, yorumlanması ve kullanımı ile ortaya çıkar.
3. Bilgi karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. gibi yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin ve uygulamaların temelini oluşturur.

Davenport ve Prusak (2001: 27) bilgiyi, “belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi bilenlerin [bireylerin] beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir” şeklinde tanımlayarak, bilginin yalın olmadığını, çeşitli unsurların birbirleriyle karışmasından oluştuğunu, belli bir biçime sahip olmakla birlikte esnek olduğunu, sezgiler işin içine girdiğinde ona sözcüklerle sahip olmanın ya da mantık terimleri kullanarak anlamanın zor olduğunu belirterek, bilgi insanların içindedir, insanın karmaşık ve önceden bilinemez doğasının parçasıdır şeklinde açıklamışlardır. Bu bağlamda bilgi, hem bir süreç hem de bir birikim olarak düşünülebilir. Kautz ve Thaysen’e (2001: 350) göre ise

bilgi, insanlarda, kitaplarda ya da bir bilgisayarın içinde saklanmış olabilir.

Bilgi, kişiye özeldir ve her birey çoğu zaman kendine ait özgün bilgiye sahiptir. Bunun anlamı bireyler, aynı koşullarda yetişmiş, aynı koşullarda eğitim almış veya aynı kurumda çalışıyor olsalar da, farklı bilgiye sahiptir. Bunun nedeni, bireylerin bilgiyi aynı oranda ya da aynı bağlamda edinmedikleridir. Bireylerin bilgi edinmesini etkileyen sosyal ve psikolojik çeşitli etkenler vardır. Bu sebeple, bireylerce elde edilen bilgiler, bireylere özgüdür. Sahip oldukları bilgileri oranında bireyler, kendilerine ait özellik, nitelik ve statü kazanırlar. Nitekim Gürdal (2000: 2) bilgiyi, bireyin zihninde tutulan ve yalnız bireyin sahip olduğu ve/veya bilgi kayıt ortamları aracılığıyla toplumun bütün bireylerince elde edilebilen, düzenlenmiş, anlamlı ve ilişkili veriler bütünüdür şeklinde açıklamaktadır. Ackoff (1996: 28) bilginin eğitimleri kapsadığını, örneğin bilgi bir sistem çalışanlarının nasıl olduğunu bilme veya arzulanan bir yolda, işin nasıl yapıldığını bilme gibi, yapabilme becerisini içerdiğini belirtmiştir. Bilgi, nesnelere, sistemlerin ve olası olayların kontrol ve bakımını yapar...Bilgi ya yanlış ve doğru yapılarak elde edilen deneyimlerden, ya da başkalarının deneyimlerinden elde edilir. Davenport ve Prusak da (2001: 27-28) bilgi yaratmaya yönelik eylemlerin insanların içinde ve insanların arasında yürüdüğünü; verileri, kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyonu da mesajlarda bulduğumuz halde, bilgiyi bireylerden ya da bilenler grubundan veya bazı zamanlarda kurumun rutin çalışmalarından elde ederiz şeklinde ifade etmişlerdir. Bilgi, kitaplar ve belgeler gibi belli

biçimlere sahip araçlarla ve sohbetlerden ustalık-çıraklık ilişkilerine kadar uzanan kişisel ilişkilerle aktarılır.

Yukarıda da değinildiği gibi bu kavramlar birbirleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle sözkonusu kavramlar arasında kimi zaman karışıklıklar baş göstermektedir. Bilgi, enformasyonun bir biçimidir. Bilgi, sadece bireylerin zihinlerinde var olabilir. Bilgi, öznel (subjektif) bir oluşumdur. Bilgi, bir kişiden diğerine doğrudan doğruya transfer olunamaz veya iletilemez; ama ilk enformasyona dönüştürülebilir. Enformasyon ise, bilginin iletilebilir ve kaydedilebilir şeklidir. Bu takdirde enformasyona bilgiye yönelik bir amaç gözüyle bakılmalıdır.

Nitekim Davenport ve Prusak (2001: 27) bilgi ve enformasyon arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır. Nasıl enformasyon veriden doğuyorsa, bilgi de enformasyondan doğar. Eğer enformasyonun bilgiye dönüşmesi isteniyorsa, bu işlemi insanların yapması gerekir. Bu dönüşüm süreci şu şekilde işler:

Karşılaştırma: Bu duruma ilişkin enformasyon ile bildiğimiz diğer durumlara ilişkin enformasyon arasında ne gibi farklar ve benzerlikler vardır?

Sonuçlar: Enformasyonun kararlar ve hareketler üzerinde ne gibi etkisi vardır?

Bağlantılar: Bu bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Konuşmalar: Diğer insanlar bu enformasyon hakkında ne düşünmektedir?

Bilgi esnek bir yapıya sahiptir ve zamanla sürekli bir gelişim gösterir. Birey bilgiye zaman içinde çeşitli yollarla ulaşabilir. Kimi

zaman basılı ve elektronik enformasyon kaynakları, kimi zaman bir kurs, kimi zaman da bilgili kişilerden resmi bir niteliği olmayan sözlü olarak edinilen deneyimler, bireyin bilgi dağarcığını geliştirir. Bu açıdan bireyin sahip olduğu bilgi sürekli bir devinim ve gelişim gösterir. Aşağıda, bireyin bilgi ve deneyimine katkı sağlayan ve bu kaynaklardan elde ettiği bilgiyle, ait olduğu örgütün etkinliklerine katkı sağlayan enformasyon kaynaklarına değinilmiştir.

IV.2. Örgütlerde Enformasyon Kaynakları

Belli bir amaca ya da birden çok amaca ulaşmak için, hammadde, enerji, sermaye, emek ve zaman gibi temel üretim unsurlarının bir araya getirilerek, bireyler aracılığıyla bunların etkileşimli ve verimli bir şekilde amaçlara yönelik eşgüdümlemesinin ve harekete geçirilmesinin bir örgüt için gerekli olduğu kuşkusuzdur. Bu unsurlarla birlikte günümüzde bilgi ve enformasyon unsuru da bir örgütün etkinliği ve devamlılığı için önkoşullardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Gürdal'a (2000: 11–12) göre bilgi ve enformasyon günümüzde aynı zamanda ekonomik meta olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgütler ve/veya işletmeler için bunlar birinci derecede önem taşımaktadır. Bilginin ve enformasyonun izlenmesi, edinilmesi, depolanması ve yayımı başlangıçta her ne kadar para ve zaman gerektirse de, aslında, bilgi ve enformasyon zamanı ve parayı üreten, koruyan, maliyeti ve değeri çoğu işletme yönetiminde pek bilinmeyen birer kaynaktır. Çabuk ve doğru karar verme, işletme için çok önemli olan üretim unsurlarının, özellikle de finansmanın en üst düzeyde işletilmesi için çok önemli bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı yaşanması,

yeterli, yerinde ve zamanlı bilgiyi ve enformasyonu gerektirmektedir. Bundan ötürü bilgi ve enformasyon, bir işletme için mali kaynak değerindedir. Bilgi ve enformasyonun eksikliği ya da yetersizliği ise, finansal zarara yol açacaktır. Bu bağlamda örgütlerin ürün ve hizmet üretimlerinde bilgiden ve enformasyondan yararlanmaları kaçınılmazdır. Bunun için örgütlerin gerekli yeni bilgiyi ve enformasyonu ele geçirmeleri ve sahip olduklarını da koruyabilmeleri için buna yönelik stratejik planlar ve programlar geliştirmeleri ve uygulamaları gerekir. Örgütlerin bilgi ve enformasyon kaynaklarına sahip olmaya yönelik çaba harcamaları bu stratejik anlayışın bir parçasıdır.

Enformasyon kaynakları, yazılı, sayısal veya ses biçimlerinde, geleneksel olan ya da olmayan ortamlar üzerinde bulunan verilerden ve enformasyondan oluşmaktadır. Kimi örgütlerde örgütün sahip olduğu basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının yönetiminden sorumlu olan farklı adlar altında örgütlenmiş kütüphane, arşiv, enformasyon ve dokümantasyon merkezleri bulunmakta ve bu merkezler örgütün enformasyon kaynağı gereksinimini karşılama amacıyla yönetilmektedir. Bilgi merkezinde bulunan bu kaynaklar, bireyin bilgilenmesine ya da öğrenmesine katkı sağladıkları gibi, örgütsel öğrenmeye de katkı sağlayabilmektedir.

Enformasyon kaynakları türlerine göre üç gruba ayrılmaktadır bunlar;

1. İçerdikleri bilginin niteliklerine göre enformasyon kaynakları:

Bu kaynaklar birincil ve ikincil kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Birincil kaynaklar Basılı ve elektronik formları ile birlikte) Şunları içermektedir:

- Dergiler (Süreli yayınlar)
- Kitaplar (Monograflar)
- Tezler
- Seriler
- Toplantı Tutanakları/Bildiriler
- Arşiv Belgeleri
- Gri yayınlar (Belli kullanıcı grubuyla ilgili olan ve yayımlanmak üzere düzenlenmeyen araştırma raporları, standartlar, patentler, teknik raporlar).

İkincil kaynaklar ya da bibliyografik kaynaklar ise (Basılı ve elektronik formları ile birlikte) Şunlardır:

- Bibliyografyalar
- İndeksler
- Abstraktlar
- Kataloglar

Bibliyografik kaynaklar dışındaki danışma kaynakları ise, sözlükler, ansiklopediler, el kitapları, rehberler, yıllıklar, almanaklar ve diğerleridir.

Görsel işitsel materyaller ise slayt, film, videokaset, videodisk, mikroformlar, CD'ler, kasetler ve diğerleridir. Bununla birlikte

günümüzde pek çok kütüphane dermelerinde yer alan abone oldukları veritabanları aracılığıyla dijitalleştirilmiş enformasyon kaynaklarını çevrimiçi olarak kullanıcılarına sunmaktadır. Veritabanı, veritabanı yönetim sistemi yazılımı yardımı ile yönetilen, arama ve erişimin hızlı ve kolay bir şekilde yürütüldüğü aynı formattaki kayıtları içeren özel bir alan ve konu ile ilişkili dijitalleştirilmiş bilginin (bibliyografik kayıtlar, öz dergiler, tam metin belgeler, rehber girişleri, resimler, istatistikler vb. gibi) düzenli olarak güncelleştirilen dosyalarıdır. Kütüphanelerde kullanılan çoğu veri tabanları, kullanıcılara ve kütüphane personeline erişimi sınırlandıran lisans sözleşmeleri kapsamında yıllık olarak kiralanan kataloglar, süreli yayın indeksleri, abstrakt hizmetleri ve tam metin referans kaynaklarıdır (ABC-CLIO, 2018).

Tüm bu enformasyon kaynaklarıyla birlikte örgütün ya da işletmenin etkinliklerine yönelik olarak gereksinim duyduğu teknoloji, pazarlama, mevzuat, standart, hammadde ve diğerlerine ilişkin bilgi ve enformasyon sağlayan doğrudan bağlantılı bibliyografik ve bibliyografik olmayan veritabanları, enformasyon ağları, web siteleri ve tarama motorları da örgütün bilgi ve enformasyon gereksinimini karşılamakta ve örgütsel öğrenmeye destek sağlamaktadır.

2. Bilgilerin kayıtlı olduğu ortama göre enformasyon kaynakları:

Bu kaynaklar ikiye ayrılır;

- a) Basılı enformasyon kaynakları
- b) Elektronik enformasyon kaynakları

IV.2.1. Basılı Enformasyon Kaynakları

Geleneksel enformasyon kaynakları olarak nitelendirilebilecek basılı enformasyon kaynakları bilgi merkezlerinde değişik türlerde bulunmaktadır. Bu kaynaklar bilgi merkezlerinin kullanıcı grubuyla doğrudan ilişkilidir. Örneğin üniversite kütüphanesinin derme yapısıyla özel kütüphanenin derme yapısı farklıdır. Bunun nedeni, söz konusu bilgi merkezlerinin kullanıcı gruplarının farklı olmasıdır.

Örgütün ya da işletmenin çalıştığı alanla ilgili, spesifik enformasyon kaynaklarını örgüt bilgi merkezinde bulundurulması ve bu enformasyon kaynaklarıyla kuruma enformasyon hizmeti sunması bilgi merkezinden beklenen bir görevdir. Kurum bilgi merkezleri kurum bünyesinde değişik adlar altında örgütlenmişlerdir. Kimi zaman bilgi merkezi, kimi zaman dokümantasyon ve enformasyon merkezi, kimi zaman Ar-Ge birimi, kimi zaman da bir arşiv kurumu adı altında örgütün bilgi, belge ve enformasyon gereksinimi karşılanmaktadır. Özel kütüphaneler veya kurum kütüphaneleri olarak da adlandırılabilen bu bilgi merkezlerinde, basılı enformasyon kaynakları olarak aşağıda belirtilen başlıca kaynaklar bulunabilmektedir.

Kitap: Koruyucu bir kılıf veya kapak ile veya olmadan bir kenar boyunca birbirine yapıştırılmış kâğıt, parşömen, parşömen, kumaş veya diğer malzemelerin (yazılı, baskılı veya boş) yapıklarından oluşan bir koleksiyon (ABC-CLIO, 2018). Kütüphanecilikte, dergi, gazete, bülten vs. gibi süreli yayınlardan ayırt etmek için monograf olarak da adlandırılmaktadır

Süreli Yayın: Ortak bir başlık altında, düzenli ya da düzensiz olarak birbirini izleyen ayrı parçalar halinde yayımlanan ve önceden

belirlenmiş bir bitişi olmayan almanak, bülten, dergi, e-dergi, gazete, monografik dizi, takvim, yıllık ve benzeri olarak adlandırılan değişik ortamlardaki yayınların ortak adıdır (Dilek-Kayaoğlu, 2011: 1).

Danışma Kaynağı: Herhangi bir konuda kısa sürede bilgi edinmek için kullanılan başvuru kaynaklarıdır. Danışma eserleri, bilginin izlenmesinde ve bilgi taramasında kullanılan en önemli araçlardır. Her bilgi istemi, her soru tipi değişik bir danışma eserinden yararlanılarak cevaplandırılabilir...Bütün danışma eserleri “ikincil” veya türetilmiş belgelerdir, yani, özgün veya “birincil” belgelere dayalı olarak üretilirler; bunlar yeni bilgi içermezler, ancak halen var olan bilgiyi değişik biçimde yinelerler ve düzenlerler (Guinchat ve Menou, 1990: 44). Danışma kaynakları, bilgiyi içinde bulunduranlar, bilgiye yöneltenler olarak ikiye ayrılır. Sözlük, ansiklopedi, almanak, istatistiki kaynaklar, atlaslar, biyografiler, rehberler vb. bilgiyi içinde bulunduranlar grubunda yer alır. Bilgiye yönlendirenlerin başında bibliyografik kaynaklar gelir. Bibliyografyalar, kataloglar, indeks ve abstraklar bu grup içinde yer alırlar. Danışma kaynakları şunlardır:

a) Sözlük: Bir dilin bütün veya belli bir çağda kullanılmış kelime ve deyimlerini alfabe sırasına göre belli bir amaç için açıklayan kitap (Alpay, 1973: 70). Sözlükler tek dilli veya çok dilli olabilir. Çok dilli sözlüklerde bir sözcüğün, çeşitli dillerdeki karşılıkları verilir.

b) Ansiklopedi: Bilim ve sanat kollarının hepsi veya biri hakkında bilgileri, toplu olarak veren yayın türü. Bilgi sunuş düzeni konulara göre sistematik veya alfabetiktir. Kullanışlı ve çok

uygulanan yol, maddeler halinde ve alfabetik olanıdır (Alpay, 1973: 9). Ansiklopediler belli başlı temaları seçerler; seçilmiş olan bu temalar ve kavramlar uzmanlarca ayrıntılı biçimde sunulur. Kural olarak ansiklopedilerde mutlaka bir konu dizini bulunur. Ansiklopediler, bilgi sorularının kapsamını ve kavramlarını açıklığa kavuşturmak için kullanılır; bir tür hazır bilgi sunarlar (Guinchat ve Menou, 1990: 47).

c) Almanaklar: Daha çok takvime göre düzenlenmiş özel bir alan ya da alanlarla ilgili liste, çizelge ve tabloları içeren ayrıca yararlı olguları ve istatistiksel bilgileri içeren genellikle bir yıl için hazırlanan yayındır.

d) İstatistikî Kaynaklar: Çeşitli konular hakkında istatistiksel ve sayısal bilgiler veren kaynaklardır.

e) Atlaslar: Atlas harita kitabı özelliği taşıyan coğrafik kaynaktır.

f) Biyografiler: Biyografik kaynaklar, herhangi bir alanda meşhur olan ve iz bırakan insanların yaşam öyküleri hakkında bilgi veren kaynaklardır.

g) Rehberler: Rehberler, belirli bir zaman dilimi içinde veya belirli bir konuda mevcut olan kişiler, kurumlar veya belgeler hakkında bilgi verirler. Belli başlı rehber türleri şunlardır; mevcut kitaplar rehberi, yayınlanmakta olan kitaplar rehberi, kurumlar ve kuruluşlar rehberi, kişi rehberleri, araştırma projeleri rehberi, tez rehberleri ve sözleşme rehberleri (Guinchat ve Menou, 1990: 48).

Bilgiye yönlendirenlerin başında gelen bibliyografik kaynaklar, bilginin kendisini değil bilginin yer aldığı bilgi kaynağının künyesini veren kaynaklardır bunlar:

a) *Bibliyografyalar*: Kitapların, el yazmalarının, görsel işitsel materyallerin ve diğer yayınların, yazar, başlık, yayın yeri, yayıncı, basım ve sayfa bilgileri gibi yazınsal ve enformasyon içeriklerini sistematik veya birer birer sayarak veren kaynaklardır (Harrod's, 2000: 70).

b) *Kataloglar*: Katalog, bir bilgi merkezinde mevcut belgelerin listeleridir. Yazar adı, konu, yer adı veya eser adına göre belirli bir düzende yerleştirilirler. Bunlar, anılan belgelerin, bilgi merkezi içinde nerede bulunacağını gösterirler. Bibliyografyada bu özellik yoktur. Bir bilgi merkezine gelen her belgenin merkezin kataloğuna kaydedilmesi zorunludur (Guinchat ve Menou, 1990: 46). Katalog, bir kütüphanedeki materyallerin ya da geleneksel olarak kitapların girişlerini sistematik bir sırada düzenleyerek veren bir listedir (Rowley, 1996: 6).

c) *Dizinler(İndeks)*: Bir yayını oluşturan bilgi birimlerinin, o yayın içindeki yerini gösterir. Aranılan bir bilginin yayın içinde kolayca bulunmasını sağlar. Genellikle süreli yayınlarda çıkan makalelere yönlendiren kaynaklardır. Konu kişi adlarına, kitap adlarına, yer adlarına, formüllere, patentlere ve benzerlerine göre düzenlenir. Dizin bir yayın topluluğunu oluşturan birimlerin topluluk içindeki yerini de gösterir. Böylece aranılan bir bilgi kaynağının kolayca bulunmasını sağlar (Alpay, 1973: 36).

d) *Özler (Abstrakt)*: Bir belge içeriğinin aslına benzer bir şekilde kısa ve doğru sunumudur. Abstrakt, özgün belgedeki, tüm temel noktaları kapsar ve genellikle özgün belgenin tarzını ve düzenini izler. Aksi belirtilmedikçe özler eleştirel değildir. Eleştiri yorum yapmayı değil, bilgi vermeyi amaçlayan bu tarza uygun değildir. Özler, konu hakkında belli bir miktar bilgi taşımakla birlikte, bağımsız ve tamdır. Özün anlaşılabilmesi için özgün belgeye başvurulmasına gerek duyulmamalıdır (Rowley, 1996: 47).

IV.2.2. Elektronik Enformasyon Kaynakları

Teknolojide yaşanan baş döndürücü hızlı değişimler ve gelişmeler, her alanı etkilediği gibi toplumsal yaşamın bütün unsurlarını da etkilemektedir. Günümüzde teknolojiden sakınmak veya teknolojiyi kullanmamak bireyler ve kurumlar için nerdeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu bağlamda bilgi merkezlerinin de yaşanan teknolojik gelişmelerden doğrudan etkilendiği ve teknolojiyi olanakları elverdiğince, enformasyon kaynaklarını kontrol edebilmek ve kullanıcılarının enformasyon ve bilgi gereksinimlerini hızlı ve güvenilir bir şekilde karşılayabilmek, yapılarını ve hizmetlerini teknolojiye uyarlamak için kullanmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak bilgi merkezleri de, enformasyon sunma hizmetlerini teknolojiyle ilişkili olarak gözden geçirme gereği duymuşlardır. Teknolojinin bilgi merkezleri açısından ortaya çıkardığı en önemli yeniliklerden biri de, elektronik enformasyon kaynaklarıdır. Al ve Al'a (2003: 2) göre son yıllarda elektronik enformasyon kaynaklarının, nitelik ve nicelik

açısından gelişme göstermesi, bilgi merkezlerinin derme geliştirme işlemlerini de etkilemiştir. Elektronik enformasyon kaynaklarının, güncel enformasyona erişim olanağı sağlaması, kaynakları depolamak için gereksinim duyulan yer ve maliyet sorunlarını azaltması, kullanıcıların söz konusu kaynaklara erişimde fiziksel olarak bilgi merkezine gelme zorunluluğunu ortadan kaldırması, birden fazla kullanıcının eş zamanlı olarak aynı kaynağı kullanabilmesi gibi özellikleri nedeniyle, bu kaynaklar bilgi merkezi dermelerinde yoğun olarak yer almaya başlamıştır.

Elektronik enformasyon kaynakları (Electronic Information Resources), kişisel bir bilgisayar yoluyla erişilebilen ve açıkça kullanılabilen enformasyon kaynakları olarak tanımlanmaktadır. Bunlar, bibliyografik veri tabanları (çevrimiçi erişilen veri tabanları) gibi ticari amaçlarla üretilen kaynakları içerdiği gibi, elektronik dergiler veya kitaplar gibi internet aracılığıyla serbestçe ulaşılabilecek şekilde yapılmış veya tasarlanmış kaynakları da içermektedir

Davis de (1997: 391) elektronik enformasyon kaynaklarını, herhangi bir bilgi merkezinin dermesinde yer alan CD-ROM'lar, elektronik dergiler, elektronik kitaplar, ağ üzerindeki veri tabanları, internet ortamında yer alan enformasyon kaynakları ve elektronik ortamlarda yer alan diğer kaynaklar şeklinde tanımlanmaktadır. White ve Crawford (1997: 53) ise elektronik enformasyon kaynaklarını, CD-ROM'ların, çevrimiçi erişilebilen kaynakların, internetin, uzaktan erişilebilen veri tabanlarının ve kütüphanelerin veya bilgi merkezlerinin kendi kullanıcıları için sağlamış oldukları diğer veri tabanlarını içerdiğini belirtmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak elektronik

enformasyon kaynaklarının CD-ROM'lar, elektronik dergiler ve kitaplar, veri tabanları, internet ortamında yer alan enformasyon kaynakları, manyetik bantlar, optik diskler ve elektronik ortamlarda yer alan diğer enformasyon kaynakları olduğu belirtilebilir.

Elektronik enformasyon kaynakları, özellikle sürekli üretilen enformasyonun ve enformasyon kaynaklarının dağıtımını ve paylaşımını kolaylaştırmak ve elektronik enformasyon kaynaklarını basılı enformasyon kaynaklarından daha yaygın, daha kolay ve daha esnek olarak erişebilir kılmak, kullanıcılarına daha sağlıklı ve daha hızlı enformasyon hizmeti sunmak amacıyla günümüzde bilgi merkezlerince yoğun olarak kullanılmaktadır. Elektronik enformasyon kaynakları, basılı enformasyon kaynaklarından farklı olarak elle tutulamayan, kullanımı ve sahip olduğu enformasyona erişim için özellikle bilgi(sayar) teknolojisi gerektiren kaynaklardır. Yukarıda da belirtildiği üzere bu kaynaklar değişik bilgi merkezlerinde farklı formatlarda bulunabildikleri gibi, bilgi merkezinin derme yapısını ve derme politikasını da doğrudan etkilemektedir. Enformasyona erişim açısından hızlı olmaları ve zaman kaybını önlemeleri gibi sebeplerle, elektronik enformasyon kaynakları günümüzde birçok araştırmacı ve/veya kullanıcı tarafından tercih edilmektedir. Bu bağlamda kullanıcının enformasyon gereksinimini karşılamak amacıyla oluşturulmuş çoğu bilgi merkezi de derme politikalarının bir gereği olarak elektronik enformasyon kaynaklarını edinmektedir.

İletişim ve enformasyon teknolojilerindeki büyük değişim her alanı doğrudan etkilediği gibi enformasyon hizmetlerini de etkilemiştir. Bu etkilerden ve sonuçlardan biri de dijital kütüphanelerdir. Bargellini

ve Bordoni'ye (2001: 155–156) göre dijital kütüphaneler, elektronik enformasyon kaynaklarının yönetimi ve yaratılmasıyla ilgilenmenin yanı sıra, geniş kullanıcı kesimi tarafından bu enformasyonun etkili kullanımı ve global ağlarla enformasyonun hareketiyle de ilgilenmektedir. Bu doğrultuda dijital kütüphanelerin aktiviteleri şu şekilde sıralanabilir:

- Enformasyonun sağlanması ve depolanması,
- Enformasyonun bulunması ve filtrelenmesi,
- Sınıflama ve indeksleme,
- Sorgulama ve arıtma,
- Enformasyonun güvenceye alınması ve denetlenerek erişimi,
- Kullanıcı arayüzü.

Teknolojideki gelişmeler, özellikle internetin ortaya çıkması ve gelişimi bilginin ve enformasyonun üretilmesini kolaylaştırdığı gibi, onların internet ortamında web sayfaları aracılığıyla kullanıcılara rahatlıkla ve kolayca ulaşmasını da sağlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte internetin bilgi merkezlerinde kullanılması, enformasyon kaynaklarındaki fiziksel değişiklik ve elektronik ortamlarda üretilmeleri, bilgi merkezlerinin enformasyon kaynaklarına yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini, günün koşullarına ve kullanıcıların beklentilerine uygun yeni stratejiler ve yöntemler belirlemelerini gerektirmiştir. Elektronik kütüphane olgusu da bu yöntemlerden biridir. Elektronik kütüphane, veri tabanlarından erişim programları aracılığıyla elektronik enformasyon kaynaklarına erişim

olanağı sağlayan kütüphane olarak tanımlanabilir. Enformasyon kaynaklarının elektronik ortamlarda depolanması, bu enformasyona erişmek için bazı mekanizmaların geliştirilmesi ve ağlar aracılığıyla söz konusu enformasyonun kullanıma sunulması, elektronik kütüphane hizmeti vermek için yeterli değildir. Seçim, sağlama, düzenleme, erişim ve arşivleme konuları da elektronik kütüphanelerle birlikte düşünülmelidir. Elektronik enformasyon kaynakları için söz konusu işlemlerin gerçekleştirilmesi geleneksel kütüphanelerdekinden bazı farklılıklar göstermektedir.

Elektronik enformasyon kaynakları, basılı kaynaklara göre erişimi kolay ve kullanıcı açısından maliyeti düşüktür. Etkin bir bilgi merkezine sahip örgütler ve/veya işletmeler kendi etkinlik alanlarıyla ilgili kaynakları barındıran veri tabanlarını satın almakta ya da abone olmakta ve böylece çalışanların bu veri tabanları aracılığıyla elektronik formlarına erişebilmelerini sağlamaktadır.

IV.3. Belge, Enformasyon ve Bilgi Yönetimi - Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Bugün bilginin ulaştığı stratejik konum, özellikle bilginin ve enformasyonun sosyal ve kültürel bütün unsurları doğrudan etkilemesi, ekonomik bir değer taşıması ve günümüz tüketim toplumlarının gereksinimlerini karşılamak için üretimde ve hizmetlerde kullanılmasının gerekliliği, örgütlerin ve/veya işletmelerin bilgiyi ve enformasyonu elde etmelerini, işlemelerini ve işlenmiş bilgiyi mamul ve hizmet üretiminde aktif olarak kullanmalarını bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır. Günümüzde, bilgi ve enformasyon kayıt

ortamlarının çokluğu, bilgi ve enformasyon üretimindeki sürekli artış, her alanda olduğu gibi örgütlerde de bilgi ve enformasyon kaynaklarının yönetimini gündeme getirmiştir. Gürdal (2000: 5–6) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: Enformasyon bugün her yerde ve her ortamda bulunmaktadır ve enformasyonun üretimi öylesine hızlı bir ivme kazanmıştır ki teknolojinin tüm olanaklarına karşın, denetlenmesi giderek zorlaşmaktadır; denetim işleminin bireylerce tek başına yerine getirilmesi mümkün değildir. Bundan dolayı üretilen milyonlarca enformasyon yığınının amaç doğrultusunda, başka bir deyişle onu kullanacak bireylerin gereksinimleri yönünde organize edilmesi gerekmektedir. Nitekim Özdemirci ve Aydın'a (2007: 176–177)' göre, tüm kuruluş ve işletmeler, türleri ve yapıları ne olursa olsun, bilgi ve belge üretir, depolar ve dağıtırlar. Bu bilgi ve belgeler, kuruluş ve işletmenin etkinlikleri için önemli olan her şeyi kapsar. Kurumsal bilgi birikimini oluşturmak ve bu varlığı yönetmek, pahalı; ancak kuruluş ve işletmelerin işlerinde başarı sağlamaları için oldukça önemlidir. Bu nedenle kuruluş ve işletmeler bilgiye en önemli stratejik varlıkları arasında yer vermek ve bilgi sermayelerini hızla güçlendirmek durumundadır. Kuruluş ve işletmelerin bilgi sermayelerini güçlendirmek için tüm bilgi yönetim araçlarını dikkate alarak kurumsal bilgi yönetimini uygulamaya koymaları kaçınılmazdır.

Bilgi yönetimi, belge yönetimi ve enformasyon yönetimi gibi kavramlar, bilgiyi ve enformasyonu yönetme ve denetim altında tutma zorunluluğu gereğince, uzmanlarca geliştirilmiş yöntemler ve/veya süreçlerdir. Aşağıda bu süreçlerin örgütlerde nasıl yaşandığı ve

örgütlerin neden bu uygulamalara gereksinim duydukları, örgütsel öğrenme kavramı da dikkate alınarak incelenecektir.

IV.3.1. Belge Yönetimi - Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Belge yönetimi¹² olgusu ya da, örgütlerde üretilen belgelerin kodlanması ve/veya işlenmesi, depolanması ve kullanımı yeni bir uygulama olmamakla birlikte, özellikle bilgi(sayar) teknolojilerinin, bu disiplinin uygulama alanını doğrudan etkilemesi sonucu, günümüzde yeni bir boyut ve yeni bir anlam kazanmıştır. Son yıllarda çoğu örgütlerde teknoloji bağlamı belge yönetimi uygulamaları dikkati çekmektedir. Aynı zamanda bu teknoloji, örgütlerde belge üretiminde de büyük artışa neden olmuştur. Belge üretiminin artması ve teknoloji tabanlı elektronik belge olgusunun ortaya çıkması, örgütlerin bu uygulamayı, yürüttükleri etkinlikleri için ciddi bir biçimde ele almalarını, örgütte üretilmiş, üretilen ve üretilecek belgelerin denetimini, ayıklanmasını, korunmasını, dağıtımını, kullanımını ve arşivini bilimsel bir belge yönetimi düzleminde ele almalarını gerektirmiştir.

Özdemirci'ye (1999b: 102) göre belge yönetimi örgütlere yönelik bir etkinliktir. Kayıtlı ya da kaydedilmesi gereken her bilgi ve bunların kullanımı, örgütlerde yönetim anlayışını değiştirmiştir. Bu bağlamda kayıtlı ya da kaydedilmesi gereken bilginin işlenmesi ve yönetimi de örgütler için önemli bir unsur ve etkinlik olmuştur; çünkü bilgi

¹² Nitekim Schlögl (2005), belge yönetiminin, enformasyon yönetimi disiplinlerinin en eskilerinden biri olduğunu belirtmektedir.

günümüzde, bir örgütte yönetim tarzını ve anlayışını belirleyen vazgeçilmez bir olgu olarak ön plana çıkmıştır.

Belgeler, yakın tarihe kadar çoğunlukla kâğıt ortamında veya günün koşullarının elverdiği teknolojik ortamlarda ya da diğer ortamlarda üretilmişlerdir. Günümüzde ise kâğıt ortamlar varlıklarını yine korumakla birlikte, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin olanakları doğrultusunda belgeler örgütlerde çoğunlukla, bilgi teknolojilerinin desteğiyle elektronik ortamlarda üretilmekte, saklanmakta (arşivlenmekte) ve hizmete sunulmaktadır. Tiwana'ya (2003: 152) göre birçok önemli ve örtük bilgi genellikle kâğıt üzerindedir. Şirketler bu belgeleri elektronik ortama taşımak ve böylece enformasyonun daha kolay transfer edilebilir hale gelmesini sağlamaya çalışmaktadır. Şirketin ilerlemesini sağlayan bu gibi çalışmaların belli ölçüler dâhilinde yürütülmesi gerekmektedir.

Graham'a (2006) göre belgeler, enformasyonun ve bilginin herhangi bir formda kaydedilmiş şeklidir. Belgeler, örgüt ve onun personeli tarafından üretilmiş ve dışarıdan alınmış, kâğıt, e-posta ve bilgisayar sistemlerindeki diğer dokümanları içerir. Belgeler örgütlerde, işlevlerin, aktivitelerin ve hareketlerin bir kanıtı olarak korunmaktadır. Bu belgeler, örgütsel sorumluluğa, yasamanın gereksinimlerinin uyumuna ve kurumun belleğini geliştirmeye yönelik temel kaynaktır. Özdemirci de (1999a: 52) belgelerin, kurum ve kuruluşların işlemleri ve yasal yükümlülükleri sonucunda oluşan, ortamına ve biçimine bakılmaksızın kayıtlı bilgi taşıyan her türlü aracı ifade ettiğini belirtmektedir.

Belge yönetimi, kurumda üretilmiş, üretilen ve dışarıdan elde edilen, kurum için çok önemli enformasyon kaynaklarından olan belgelerin, belli bir plân ve sistem dâhilinde, etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi, denetim altına alınması ve gerektiğinde kolayca kullanılması veya erişilmesi amacıyla uygulamaya yönelik olarak gerçekleştirilen yönetsel bir süreçtir. “Belge yönetimi ayrıca belge veritabanının oluşturulması ve otomatik olarak sınıflandırılması gibi konuları da kapsamaktadır. Belge veritabanının oluşturulması ve otomatik olarak sınıflandırılması ile belge aramaları zahmetsiz bir iş olacaktır” (Tiwana, 2003: 152).

(Harrod’s...2000: 615)’da belge yönetimi, bir örgütte enformasyonla ilgili araçların veya ortamların kullanımı ve kontrolüyle ilgilenen bir disiplin olarak tanımlanmakta ve devamında şu açıklamalar yer almaktadır. Belge yönetimi günümüzde genellikle enformasyon yönetiminin önemli bir kısmı olarak düşünülmektedir ve belge yönetimi olmadan enformasyon yönetimini tam anlamıyla gerçekleştirmek mümkün değildir. Belge yönetimi kuşkusuz arşiv yönetimiyle de ilgilidir. Bu terim, elektronik belgeleri de içeren farklı formattaki belgelerin veya kâğıt üzerinde kalan belgelerin işlenmesi, etkili ve verimli depolanması ve belgelerin etkin kullanımını belirtmekle birlikte, arşivsel aşamada güncel olan veya güncel olmayan belgelerin yönetimi ile de ilgilidir. Özdemirci’ye (1999a: 52)’ye göre belge yönetimi, örgütlerin idarî gereksinimlerini karşılayabilmek ve aynı zamanda gerekli bilgi ve belgeleri gelecek nesillere aktarabilmek için belgelerin üretiminden başlayarak, tarihî belgelerin seçimlerini belli disiplinlere bağlayan bir yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile belge

yönetimi, örgütlerde üretilen belgelerin arşiv belgesi olma sürecinin kontrolüdür. Günümüzde belge yönetimi programı uygulamayan bir kurumun varlığını düşünmek neredeyse mümkün değildir.

Belge yönetimi, örgütlerin etkinliklerini yürütmesi sırasında ürettikleri veya dışarıdan aldıkları belgelerin kontrolünün sağlanmasına, dağıtımına, erişimine, dosyalanmalarına ve imha edilmelerine yönelik, her çeşit örgütte uygulanabilecek bir yönetim sistemi ya da uygulamasıdır. Belge yönetimiyle ilgili bu işlemler göz önüne alındığında, söz konusu uygulamanın herhangi bir örgütün genel idarî yapısı içindeki alt yönetim birimlerinden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle belge yönetimi ve kurumsal yönetim, bir işletmede iç içe girmiş, ayrılmaz ve doğrudan ilişki içinde olan ilke ve yöntemlere sahiptir (Odabaş, 2005: 37).

Schlögl'ün (2005) Robek, Brown ve Stephens'den (1996) alıntı yaparak belirttiğine göre, belge yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Etkili karar verme sürecini olanaklı kılmak amacıyla enformasyonu eksiksiz, yerinde ve doğru bir şekilde sağlamak,
- Kaydedilmiş enformasyonun mümkün olduğunca verimli işlenmesini sağlamak,
- Belgeleri ve enformasyonu en düşük maliyetle sağlamak,
- Belge kullanıcılarının belgelerden maksimum oranda yararlanabilmelerini sağlamak,
- Uzun dönemde gerek duyulmayan belgelerin ayıklanmasını sağlamak.

Belge yönetimi, ortak amaçlı belgelerin, daha etkili, daha uygun maliyetle ve daha kolay korunmasına, birçok aktivitelerle ve tekniklerle katkıda bulunmayı kapsamaktadır. Belge yönetimi belgelerin saklama planlarını, güncel olmayan belgelerin depolanmasını, dosya yönetimini, form yönetimini, mikro grafikleri, rapor yönetimini ve gerekli belgelerin korunmasını içermektedir. Bu tekniklerin tümü veya herhangi biri, kurumun gerek duyduğu bir spesifik program içerisinde karşılaştırılmamış olabilir. İdeal olarak belge yönetimi, belge üretimi, dosyalama, aktif kullanım, kullanılmayan belgelerin depolanması ve son düzenleme gibi, belgelerin bütün yaşam döngülerini kapsamaktadır (Records management guidelines, 2006). Bu bağlamda kurumların doğal etkinlikleri sonucunda oluşan belgeler elbette örgütün enformasyonu ve bilgisidir (Özdemirci, 2004: 193).

Graham'a (2006) göre kurumlarda belgelerin korunmasının çeşitli nedenleri vardır ki bunlar:

- Eylemleri gerçekleştirmek için enformasyona gereksinim duyulması,
- Enformasyonu korumaya yönelik yasal bir gereksinimin olması,
- Finansal amaçlar için enformasyona gereksinim duyulması,
- Neden farklı kararlar alındığını açıklamak için enformasyona gereksinim duyulması,
- Kararların ve uygulamaların mahkemede reddilmesi durumunda enformasyona gereksinim duyulması,
- Kararlara ve politikalara yönelik olarak açıkça sorumlu olmak için enformasyona gereksinim duyulması,

- Gelecekte benzer durumların üstesinden gelebilmek için enformasyonun yardımına gereksinim duyulması,
- Sorumluluklarımızı ve haklarımızı veya diğerlerinin sorumluluklarını ve haklarını korumak için enformasyona gereksinim duyulması,
- Son olarak enformasyona tarihsel araştırmalar için gereksinim duyulmasıdır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, belgelerin kurumların etkinliklerine yönelik enformasyon içerdiği dikkate alındığında bu bağlamda belge yönetiminin enformasyon yönetimiyle doğrudan ilişkili bir uygulama olduğu söylenebileceği gibi, enformasyonun da bilgiye önemli bir gelir sağladığı göz önüne alındığında söz konusu uygulamanın bilgi yönetimi ile de ilişki içinde olduğu söylenebilir. Nitekim Schlögl'e (2005) göre enformasyonun yaşam döngüsünün yönetimi, belge yönetiminin temel özelliğidir. Bu ilişkiler kombinasyonunda kurumların örgütsel öğrenme sürecinde bu üç uygulamayı birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini destekleyecek şekilde belli bir kalıp ve sistem içinde yürütmeleri gerekmektedir; çünkü örgütsel öğrenmede bilgi ve enformasyon kaynakları bireylerin dolayısıyla kurumun öğrenmesine ve bilgilenmesine doğrudan ve dolaylı katkı sağladığı gibi, kurumun ortak belleğinin oluşumuna da önemli katkı sağlamaktadır. Bilgi yönetimi enformasyon yönetimini, enformasyon yönetimi belge yönetimini şart koşmaktadır. Sonuçta bilgi yönetimi hem enformasyon yönetimine ve hem de belge yönetimine dayanmaksızın etkili bir şekilde gerçekleştirilemez.

Özdemirci'ye (2004: 192) göre kurumların belge yönetim uygulamaları, kurumsal bilgi ve enformasyon kaynaklarını tanımlamayı, bunları gruplandırmayı, sınıflandırmayı ve kurumlarına yönelik etkinlikleri kapsamlı bir şekilde ele almayı gerektirmektedir. Ayrıca belge yönetimi sürecinin farklı aşamalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin potansiyel rolü dikkate alınmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, belge ve belge yönetimiyle ilgili farklı bakış açıları geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu durum belge üretim ve yönetim süreçlerini dolayısıyla kurumların belge yönetim sistemlerini de etkilemektedir.

Belgeler, yukarıda da belirtildiği gibi, aynı zamanda gerektiğinde yönetsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılan birer araçtır. Bir amaca ulaşmak veya mal ve hizmet üretmek amacıyla verilen kararlar ve yürütülen kurumsal etkinlikler sırasında ortaya çıkan belgeler, birinci elden kaynaklar olarak kurumda yürütülmüş ya da yürütülen etkinlikleri tanımlamada bir belirleyici konumundadır. Aynı zamanda bu etkinlikleri açıklamada kanıtlayıcı ve açıklayıcı özelliğe ve öneme de sahiptir. Bu bağlamda belgeler, yönetimler için çok önemli enformasyon kaynakları olmaları açısından bir aracı olmakta ve varlıklarını örgütsel etkinlikler çerçevesinde sürdürmektedir.

Örgütlerin etkinliklerinin bir gereği ve sonucu olarak ortaya çıkan belgeler, bilgilerin ortamına ve özelliğine bakılmaksızın, kalıcı bir formda kaydedilmeleriyle oluşmaktadır. Bu, kimi zaman klasik bir ortam olan kâğıt olabileceği gibi, kimi zaman da teknolojinin beraberinde getirdiği elektronik bir ortam olabilmektedir. Bu nitelikleriyle belgeler, örgütlerin etkinliklerinin bir kanıtı olduğu kadar,

onların geçmişleriyle ilgili bilgiler sunmaları açısından da önemli birer enformasyon kaynağıdır. Aynı zamanda örgütte üretilmiş ve üretilen bilgilerin ve enformasyonun denetim altına alınmaları, onların ancak belgelenmeleri ve uygun ortamlarda korunmaları ile mümkündür. Bu etkinliğin, örgütsel verimliliğe ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak doğru bir şekilde yerine getirilmesi, programlı ve uygulanabilir bir belge yönetimi sürecini gerektirmektedir. Graham'a (2006) göre bir kurumda belge yönetimi uygulamasının çeşitli yararları vardır; bunlar, değerli enformasyon kaynaklarının kontrolünü gerçekleştirmenin ve geliştirmenin, personelin zamanından tasarrufun, kanunlara ve standartlara uyumun, mali tasarrufun ve belgelerin transferinin ve kullanımının kolaylaştırılmasını sağlayan yararlardır.

Belge yönetimi uygulaması bilgi yönetimi uygulaması ile de doğrudan ilişkilidir. Barquin'e (2001: 128–129) göre bilgi yönetimi, bireylerde var olan uzmanlık ve deneyimler de dahil olmak üzere, veri tabanları, dokümanlar (belgeler), politikalar ve prosedürleri içeren, işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirleme, yönetme ve paylaşmayla ilgili entegre ve sistematik bir yaklaşımdır. Açıklamadan da anlaşılacağı üzere örgütün sahip olduğu belgeleri yönetmek, bilgi yönetiminin önemli bir parçasıdır. Odabaş'a (2005: 38) göre bilgi yönetimi ve belge yönetimi, birbirleriyle yakın ilişki içinde olan iki farklı uzmanlık alanı olmakla birlikte, genellikle iç içe çalışan, birbirinden bağımsız olmayan disiplinlerdir. Bilgi yönetimi belge yönetimine göre daha geniş bir etki ve faaliyet alanına sahip olsa da, belge yönetimiyle karıştırılma olasılığı yüksek olan bir kavramdır...örneğin raporlar için veri toplama, bunları yönetimin

kullanabileceği şekle dönüştürme ve belge üzerine kaydetme belge yönetiminin geleneksel bilgi üretim etkinliğidir. Bu bağlamda örgütün sahip olduğu bilgi ve enformasyon kaynaklarının sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi ve kurumsal faaliyetlerde etkin bir şekilde kullanabilmesi, ancak bilgi ve belge yönetiminin birbirleriyle doğrudan bir ilişki içinde yürütülmeleriyle mümkündür.

Bir örgütün etkinliklerinin doğal bir gereği olarak üretilen belgeler o kurum için çok önemli enformasyon kaynaklarıdır. Temelde bakıldığında bilgi her dönem örgütler için önemli bir örgütsel kaynak olmuştur; fakat özellikle günümüzde bilgiye şiddetle gereksinim duyulması ve etkin olarak faaliyetlerde kullanılması gereği ile örgütler, gerekli bilgiyi elde etmek ve ellerindeki bilgiyi korumak için çeşitli düzenlemeler yapmaktadır. Belge yönetimi de bu düzenlemelerin çok önemli bir parçasıdır. Belgeler kurumların etkinliklerine yönelik yaşam hikâyelerini barındırır. Nitekim Özdemirci (1999b: 102) bunu, kurumda üretilen her belge kurumun hayat hikâyesinin tüm aşamalarının birer kanıtı olarak kurumun geçmiş yaşamına hatta geleceğine ışık tutmaktadır şeklinde açıklamaktadır. Bu bağlamda geçmişten ders alınması ve geçmişte neler yapıldığının anlaşılması ve bugün yapılan etkinliklerin de sekteye uğramaması için, belgelerin bir sistem dâhilinde işlenmesi ve kullanılması, kurumsal etkinliği, verimliliği ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi hareket geçiren ve etkinliklere katkıda bulunan önemli bir unsurdur; çünkü örgütsel öğrenmenin en önemli yollarından veya örgütsel öğrenme türlerinden birisi de geçmişten ve hatalardan ders alarak öğrenmek, bugün ve gelecekte bu hataları tekrarlamamaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde

kurumsal belgeler, yöneticilere ve çalışanlara geçmişte hangi kararların, hangi koşullar altında alındığına ve etkinliklerin hangi süreçlerden geçtiğine dair çok değerli bilgi ve enformasyon sunan örgütsel öğrenme ve enformasyon kaynaklarıdır. Geçmişte yaşanan ve bugün için deneyim olan bilgilerin de belgelenmesi, aynı zamanda bugün yaşananların da gelecekte bir deneyim olabilmesi suretiyle belge yönetiminin örgütsel öğrenmeye önemli katkıda bulunduğu da söylenebilir. Bu bağlamda Özdemirci (2004: 195) şunları söylemektedir, belge, örgütlerin sahip oldukları kurumsal bilginin kaynağıdır ve kurumların nelere sahip olduklarının farkında olmalarını sağlar. Neyin nasıl yapılmış olduğunu bilmek, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarmak, mevcut bilgilerden yararlanmak belge yönetiminin temel hedeflerindedir.

Kurumsal faaliyetler sonucu üretilen belgeler, kurumlar için önemli entelektüel bilgi kaynakları olarak kabul edilmektedir. Sözkonusu belgelerin ortaya çıkışından, denetlenmesine, dolaşımına/kullanımına, saklanmasına ve ayıklanmasına kadar olan süreçler belge yönetimi ilkeleri çerçevesinde yürütülmektedir. Bilgi teknolojilerinin etkisiyle günümüzde kurumlar, belge yönetimine yönelik faaliyetleri ve süreçleri elektronik ortamda yürütmektedirler. Belgelerin, kurumsal belleğin önemli bir parçası olduğu düşünüldüğünde, kurumsal dinamizmi harekete geçiren unsurlardan biri olma özelliği taşıdığı görülmektedir.

Günümüzde belgeler giderek kâğıt yerine elektronik belge yönetim sistemleriyle üretilmekte ve depolanmaktadır. Elektronik belge yönetim sistemi (EBYS), elektronik ortamdaki belgelerin

yaratılmasını, denetimini ve saklanmasını yöneten bir yazılım programıdır. Bir EBYS'nin temel işlevi, örgütün iş akışı içinde elektronik belgeleri yönetmektir (Electronic Document, 2012). EBYS ile belgeler:

- Kolayca üretilebilmekte ve dosyalanabilmekte,
- Anında yerleri belirlenebilmekte, erişilebilmekte ve gönderilebilmekte,
- Hızlıca düzenleme yapılabilmekte ve yeniden biçim verilebilmekte,
- Verimli paylaşım sağlanabilmekte ve hazırlayan birçok kişi tarafından geliştirilebilmekte,
- Yeniden kullanılabilme ve farklı amaçlar için değiştirilebilmekte,
- Çok sayıdaki kullanıcıya otomatik olarak hızlıca dağıtım yapılabilmekte,
- Bu sistem ile belgelerin yedeklenmesi, başvurulması ve depolanması ekonomik olabilmektedir (Records management guidelines, 2006).

Bir kurum sağlıklı belge yönetim uygulamaları oluşturduğu zaman kurumun sahip olduğu elektronik belgelerin yasal sorumluluklarını da sağlamalıdır, yukarıda belirtilen bu yararlar kurum için önemli olabilir. Söz konusu bu yararlarının yanında elektronik belge sistemlerinin dezavantajları da mevcuttur ki bunlar;

- Belgeler kolaylıkla değiştirilebilmekte, düzeltilebilmekte ve üzerinde istenildiği şekilde oynama yapılabilmektedir,
- Bunlar, kolayca zarar görebilen ve silinebilen manyetik ortamlarda kaydedilmektedir,
- Elektronik dokümanları görüntülemek veya çıktı almak ve düzeltmek için sadece bir bilgisayar sistemine gereksinim duyulmaktadır,
- Belgeler kazara ya da istenmeyerek silindiğinde, anlaşılamayan dosya adları altında kaydedildiğinde ya da elverişli yedekleme koruması olmaksızın güvensiz bir ortamda kaydedildiklerinde kaybedilebilir,
- Belgeler çoğunlukla çeşitli taslaklarda kaydedilir, birini diğerinden ayırt etmek çok zordur bu yüzden pahalı dosyalama yerlerini işgal ederler,
- Kabul edilmiş saklama planlarına göre kullanılmayan dosyaların elden çıkarılması veya güncel olmayan depolamada kullanılmayan belgelerin sistematik geçişi için tasarlanma eğiliminde değillerdir,
- Belgeler yeterli güvenlikten yoksundur ve kurtarılmaları çok zor olabilir,
- Belgeler, bilgisayar virüsleri gibi yetkisiz erişimlere karşı savunmasız ve saldırıya açıktır (Records management guidelines, 2006).

Belirtilen tüm bu olumsuzluklara rağmen yine de kurumlar, teknolojinin sunduğu nimetlerden yararlanmak için bilgi(sayar)

sistemlerine dayalı belge yönetim uygulamaları ve/veya sistemleri oluşturmaktadır; çünkü kurumlar, hem rekabet edebilmek hem de sahip oldukları, ürettikleri ve dışarıdan elde ettikleri belgeleri, dolayısıyla enformasyon kaynaklarını faaliyetlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için teknolojinin kolaylaştırıcı, hızlı ve maliyeti düşürücü özelliğinden ve avantajından yararlanmak istemektedir. Kurumun etkinlikleri sonucu doğal olarak üretilen belgeler aynı zamanda enformasyon taşıyıcıları olduklarından, gereksinim duyulduğunda başvuru çok önemli örgütsel enformasyon kaynaklarıdır. Bu bağlamda kimi zaman yöneticiler ve çalışanlar, geçmişte hangi kararların hangi koşullar altında alındığını ve etkinliklerin hangi sonuçlar doğurduğunu anlamak ve yürütecekleri etkinlikleri geçmişte yapılan etkinliklerle kıyaslamak ve değerlendirmek için üretilmiş belgeleri gözden geçirme gereği duymaktadır. Bu etkinlik doğal olarak bireylerin yeni şeyler öğrenmelerine katkı sağladığı gibi, geçmişte yaşanan deneyimlerin bireylerce değerlendirilerek amaçlara yönelik doğru hareket tarzının seçimine de katkı sağlamaktadır. Kısacası kurumsal belgeler, gerektiğinde öğrenme kaynakları oldukları gibi bu bağlamda kurumun öğrenmesine de olumlu katkıda bulunmaktadır. Bunun için örgütsel öğrenme çabası içinde olan örgütlerin sahip oldukları belgeler için, özellikle çalışan bireylerin rahatça erişimini gerçekleştirecek düzeyde ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde düzenlemeler yapmaları kurumsal etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlayacağı gibi, kurumsal ve bireysel öğrenmeye de katkı sağlayacaktır.

IV.3.2. Enformasyon Yönetimi - Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Enformasyon yönetimi ile bilgi yönetimi birbirleriyle kesin olarak ilintili olmakla birlikte oldukça farklı iki kavramdır. Enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi arasındaki farkın tam olarak ne olduğunu anlamak için, bilgi ve enformasyonun temel tanımlarını tekrar gözden geçirmek önemlidir. Harrod's'da (2000: 370) enformasyon, uygun iletişim kanallarıyla verilerin bir araya getirilmesi ve iletimi şeklinde tanımlanarak devamında şu açıklamalar yer almaktadır. Bu, bir örgütün personelinin kişisel bilgisine dayanarak içeriksel bir biçimde olabilir. Örneğin kâğıt üzerine yazılmış ya da basılmış, elektronik veri tabanlarında depolanmış, internette toplanmış vs. gibi. Aşağıdaki terimlerin kanıtladığı gibi (özellikle enformasyon mühendisliği, enformasyon yönetimi, enformasyon bilimi), enformasyon, kütüphaneciliğin becerilerini kullanan ve birbirleriyle ilgili birçok aktiviteleri içeren bir terimdir. Bilgi yönetimi, enformasyonun gücünün ve değerinin uzantısının en son belirtisidir. Brown ve Duguid (2001: 107) bilgi ve enformasyon arasındaki farkı şu şekilde belirtmektedir. Enformasyon, insanların derlediği, sahip olduğu, aktardığı, bir veri tabanına koyduğu, kaybettiği, bulduğu, kaydettiği, biriktirdiği, saydığı, kıyasladığı vb. bir şeydir. Buna karşılık bilgi, sevkiyat, teslimat ve sayım gibi fikirlere pek uygun düşmez. Bilgiyi toplamak ya da transfer etmek zordur. Sözgelimi birinden sahip olduğu enformasyonu size göndermesini ya da göstermesini isteyebilirsiniz ama aynı şeyi bilgi için yapamazsınız. Bu açıklamaya dayanarak enformasyonun somut bir varlık, bilginin ise enformasyonun aksine soyut bir varlık olduğu söylenebilir.

Enformasyon yönetimi, uzun zamandan beri kütüphanelerin ve kütüphanecilerin etki alanındadır. Kütüphaneciler ve enformasyon profesyonelleri, enformasyonun aranması, seçimi, sağlanması, düzenlenmesi, korunması, yeniden paketlenmesi, yayımı ve hizmete sunulması çalışmalarında eğitilmiş uzmanlardır. Bununla birlikte bilgi teknolojilerindeki ve sistemlerdeki profesyoneller, enformasyon sistemlerinin temelini oluşturan ve destekleyen enformasyon teknolojisi ve sistemlerdeki en son gelişmelerden dolayı kendilerinin etki alanı olarak enformasyon yönetimiyle ilgilenmektedir (Lee, 2005). Seng, Zannes ve Pace'e (2002: 139) göre bilgi ise, aldatıcı ve karışıktır. Bilgi deneyimleri, kavrama gücünü, yargıyı, anlayışı, öngörüyü, sezgiyi ve nihayet bilgeliği içerir. Hem endüstri sektöründe, hem de devlet sektöründe bilgi, açık ve örtük olmak üzere ikiye ayrılır. Örtük bilgi, bir kimsenin kafasındaki açıklanmayan fikirleri belirtir. Açık bilgi ise, akla uygun doğrularla basılı veya elektronik olarak transfer edilmiş, veritabanları ve dokümanlarda temsil edilmiş veya işlemlerde yerleşmiş olabilir. Terra ve Angeloni'ye (2018) göre enformasyon ve bilgi arasındaki temel farka yönetim açısından bakıldığında, enformasyon daha kolay tanımlanabilir, organize edilebilir ve dağıtılabılır. Diğer bir deyişle bilgi gerçekten yönetilemez; çünkü bilgi, insanın zihninde yer alır. Böylece bilgi yönetimi, aslında bireylerin öğrenmesi için enformasyonu ve deneyimi kullanarak doğru koşulları yaratmada ve örgütlerin yararı için bireylerin bilgisini kullanmada sınırlıdır. Bireylerin sahip oldukları bilgiler kullanılabilir, bu nedenle bilgi enformasyona çevrilebilir yani bilgi yeni ürünler ve eylemlerle değer yaratılması için paylaşılabılır ve kullanılabilir. Bu paylaşım ve kullanım

da bireyin yeni bilgiler elde etmesine ve üretmesine neden olduğundan, dolaylı da olsa bilginin ve bilgi yönetiminin bireyin öğrenmesine neden olduğu söylenebilir.

Todd ve Southon'un (2000: 511–512) Broadbent'ten (1997) aktardığına göre bilgi yönetimi, enformasyonu en geniş kapsamıyla ele alır; kuruluşu bilgilendirme potansiyeli taşıyan enformasyonun her türlü bilgi yönetiminin konusu içine girer. Öyle ki, bilgi yönetimi somut enformasyon kaynaklarının ve hizmetlerinin ötesine geçerek bireylerin soyut bilgisi üzerinde çalışmayla da ilgilenir. Bilgi yönetiminin özü, enformasyon yönetimi ve kişilerin örtük bilgisine yönelik uygulamaların bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına dayanır. Enformasyon yönetimi ile bilgi yönetimi arasındaki fark açıktır; ilki, açık bilgiye, nesnel ve somut olana, enformasyon altyapısına, ürünlerine, kaynaklarına ve tekniklerine odaklanırken, ikincisi, bunlara odaklanmanın yanı sıra, örtük bilgi, öznel ve soyut olan, bireyler ve bireylerdeki bilme eğilimi, kurumsal etkinlik ve rekabette avantaj, enformasyon ve bilginin paylaşıldığı ve kullanıldığı kurumsal kültür üzerine yoğunlaşır (Alkan, 2003: 128). Sağsan'na (2002: 216) göre ise enformasyon yönetimi, daha çok bilginin saklandığı fiziksel formların yönetimi şeklinde algılanırken; bilgi yönetimi aynı zamanda sözsüz yahut kayıtsız bilgilerle ve gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumlardaki bilgiyle de ilgilenmektedir. Yani bilgi yönetimi daha genel anlamda, içerisine enformasyon yönetimini de kapsayacak bir disiplin olmakla birlikte veri, enformasyon, bilgi ve akıl oluşturma sürecindeki teknolojik çalışmaları da içermektedir.

Harrod's'da (2000: 372) enformasyon yönetimi, bir kuruluşu daha verimli işlemlere yönelten, hangi formatta olursa olsun iç veya dış kaynaklardan elde edilen enformasyonun etkin üretimi, eşgüdümü, depolanması, erişilmesi ve yayımına olanak sağlayan çeşitli etkinliklerin yönetimi şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanıma dayanarak Alkan (2003: 127) enformasyon yönetimini, tartışmasız olarak bilgi yönetimi kapsamı içine giren bir süreç olarak değerlendirmektedir. Enformasyon ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin nesnelere, terimlere ve disiplinlere göre ne şekilde ve hangi ilişkiler çerçevesinde oluştuğu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Nesneler		Terimler		Disiplinler
		Dar terimler	Geniş terimler	
enformasyon teknolojisi	veri (yapı)	veri yönetimi	enformasyon teknolojileri (IT) yönetimi (enformasyon yönetimine yönelik teknoloji)	enformasyon sistemleri işletme enformatiği
	enformasyon sistemi	enformasyon sistemlerinin yönetimi		
	enformasyon altyapısı	enformasyon altyapısının yönetimi		
kodlanmış enformasyon	içsel	belge yönetimi	(içerik-yönelik) enformasyon yönetimi	belge yönetimi kütüphanecilik ve enformasyon bilimi
	dışsal	dış enformasyonun sağlanması		
bilginin üretimi ve paylaşımı ile ilgili olan çalışma uygulamaları			bilgi yönetimi	örgütsel bilimler yönetim bilimleri
entelektüel varlıklar		entelektüel sermayenin yönetimi		

Tablo 3: Enformasyon ve bilgi yönetimi: nesnelere, terimler ve ilgili disiplinler (Schlögl, 2005).

Tablo 3’de, enformasyonun ve bilgi yönetiminin temel yaklaşımları nesnelere, terimlere ve ilgili disiplinlere göre özetlenmiştir. Enformasyon ve bilgi yönetimi yaklaşımlarının birçok disiplinle ve meslekle ilişkili oldukları görülmektedir. Bu nedenle enformasyon sistemleri ve iş enformatiğinin enformasyon teknolojisi yönetiminin bir sonucu olduğu söylenebilir. Örgütsel ve yönetsel bilimler öncelikle bilgi yönetimi ile ilgilenmektedir. Enformasyon yönetiminin ve enformasyon kullanımının incelenmesi, kütüphanecilik ve enformasyon bilimleri ile belge yönetiminin etki alanları içerisinde yer almaktadır.

Literatüre bakıldığında enformasyon yönetiminin uzun bir tarih ile geniş bir alana sahip olduğu açıkça görülmektedir. Enformasyon yönetimi, kaydedilmiş enformasyonun (açık bilgi/explicit knowledge) yönetimiyle özellikle enformasyonun erişimi, işlenmesi, kodlanması, depolanması ve dağıtımıyla da ilgilidir. Bundan ötürü enformasyon yönetimi, veri tabanları, abstraktlar, yayınlar, yönetim enformasyonu ve doğru uygulamalar gibi konuları incelemekte ve bu konularla ilgilenmektedir (Visscher ve diğerleri, 2006).

Schwarzwolder (1999: 63) bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi arasındaki farkı şu şekilde açıklamaktadır. Bilgi yönetiminin temelinde her örgütün dolaşım halinde olan çok geniş çapta verisi yatar. Bu veriler, raporlar, sunumlar, ekonominin temel detayları gibi somut bilgilerden oluşur. Aynı zamanda kıyafet kodları, işyeri araç gereçlerinin nasıl temin edileceği ve kimin hangi işi yapacağına dair soyut bilgileri de kapsar. Veri karmaşasını bir düzene sokabilmek için örgütler bu verileri bilgiye çevirecek mekanizmalar kurarlar. Bilgi,

sistemli veri anlamına gelir. Kütüphane katalogları, veri tabanları ve dizinler gibi bilgi sistemleri verileri tutarlı ve mantıklı değerlendirme olanağı sunar. Böylece insanlar aradıkları bilgiye kolayca ulaşır. Birçok insan bu çabaları bilgi yönetimi olarak görse de bu aslında verileri değerlendirme işidir. Bu işlem bilgi yönetimi değil, enformasyon yönetimidir. Bu açıklamalar da göstermektedir ki enformasyon yönetimi kayıtlı enformasyonun yani açık bilginin yönetimiyle ilgilidir. Bu doğrultuda özellikle enformasyona erişim, enformasyonu işleme, kodlama, depolama ve enformasyonun dağıtımı bu uygulama içinde yer alan etkinliklerdir. Bu nedenle enformasyon yönetimi, basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının yönetimiyle ilgilidir ve bilgi yönetiminin temel destekleyicisidir. Özdemirci ve Aydın'a (2007: 180) göre bilgi yönetim süreçlerinin tam olarak anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli rol oynayan bilgisayar bilimi alanının dışında özellikle enformasyon bilimleri etkinliğini göstermektedir. Enformasyon bilimleri enformasyon kaynaklarının tanımlanması, düzenlenmesi ve enformasyon depoları oluşturulması konusunda oldukça ileri tekniklere ve uluslararası kabul görmüş uygulamalara sahiptir ve uzun yıllardan beri bilginin ve enformasyonun tanımlanması, düzenlenmesi ve erişimi konusundaki çalışmalarını başarıyla yürütmektedir. Bilgi yönetimi, enformasyon biliminin teori ve uygulamalarından yararlanmak zorundadır

Örgütte çalışan her bireyin daha etkin ve verimli çalışabilmesi için, enformasyonun rahatlıkla elde edebilmesinin örgüt tarafından sağlanması gerekmektedir; çünkü personelin etkin ve verimli çalışabilmesi için enformasyona gereksinimi vardır ve örgüt yönetimi

eğer başarıya ulaşmak istiyorsa çalışanların konuyla ilgili gereksinim duyduğu enformasyonu istenilen şekilde karşılaması gerekir. Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ancak onların enformasyon kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeleriyle mümkündür (Gregson, 1995: 20).

Davenport ve Prusak'a (1993: 405) göre akademisyenler, danışmanlar ve yöneticiler enformasyonun örgütler için kritik bir rekabet silahı olduğunu ifade etmektedir. Enformasyon, örgütsel yapıların ve örgütsel süreçlerin biçimlerini değiştirebildiğinden herkes şu anda enformasyon işiyle ilgilenmektedir. Sürekli artan enformasyonun kullanımı ve üretimi, enformasyon için yapılan harcamalar ve enformasyon kaynaklarının artması buna bir delil olarak gösterilebilir. Peter Drucker, Tom Peters, Kodama ve Nonaka gibi yönetim uzmanları, etkili enformasyon yönetiminin ve enformasyonun kullanımının önemini sürekli olarak dile getirmektedir.

Enformasyon yönetiminin rolü insanın rolünden oluşmaktadır. Bu rolün sahipleri kütüphaneciler, enformasyon görevlileri, bilgisayar görevlileri vs.'dir. Bu rol yeni karma bir roldür (Gregson, 1995: 20). Bu bağlamda bilgi merkezleri enformasyon yönetiminde merkezi bir konumda bulunmaktadır.

Enformasyon yönetimi, enformasyonun üretimi, elde edilmesi, depolanması, erişimi ve yayımı gibi enformasyon kaynaklarının kullanımına yönelik işlemleri kapsamaktadır. Birey kimi zaman bilgi gereksinimini enformasyon kaynakları aracılığıyla karşılamaktadır. Bu açıdan enformasyon kaynakları, bireyin yeni bilgiler elde ederek öğrenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütte yürütülen

enformasyon yönetimi, örgütsel öğrenme türleri olan bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme, geçmişten ve hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme ve kıyaslama yoluyla öğrenmeyle doğrudan ilişkilidir; çünkü bu tür öğrenmelerde enformasyon kaynaklarının kullanımı da söz konusudur. Enformasyon yönetimi, basılı ve elektronik enformasyon kaynakları aracılığıyla hem bireyin hem de örgütün öğrenmesine katkı sağlamasından ötürü örgütsel öğrenmeye destek sağlamaktadır.

IV.3.3. Bilgi Yönetimi – Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Bilgi, özellikle günümüzde, bireyler ve kurumlar için vazgeçilmez kaynakların başında gelmektedir. Birey, sahip olduğu bilgiyle değerlendirilirken, sosyal yaşamdaki pozisyonunu yine sahip olduğu bilgi belirlemektedir. Örgütlerin de başarıları veya başarısızlıkları, bilgiyi elde ederek doğru şekilde işlemeleri, işlenmiş ve kullanıma hazır hale getirilmiş bilgileri örgütsel faaliyetlere etkin ve verimli bir şekilde entegre etmeleri ve kullanabilmeleri ya da kullanamamalarıyla doğrudan ilişkilidir; çünkü bilgi, örgütsel etkinliği harekete geçiren ve canlı tutan en önemli hammaddelerden biri olarak günümüz örgütlerinin sahip olmaları gereken çok önemli bir unsurdur, bu nedenle bilgi, örgütsel yaşamda ağırlığını her geçen gün daha da yoğun bir şekilde hissettirmektedir. Bugünün koşullarında örgütlerin sahip oldukları bilgi, onların entelektüel malvarlığını ve/veya kapitalini oluşturmaktadır.

Çapar'a (2005: 180) göre günümüzde veri, enformasyon ve özellikle bilgi, kurumsal açıdan bakıldığında, yönetimin ve örgütsel

verimliliğin temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte bilgi, önemli bir örgütsel değer olmasına karşın, işletmenin bilançolarına doğrudan yansımamaktadır; ancak günümüzde, işletmelerin etkinliğini yönlendiren ve değerini etkileyen en önemli unsurlardan biri de, hiç kuşkusuz, işletmelerin sahip olduğu kurumsal bilgi kaynakları veya onların entelektüel malvarlığını oluşturan bilgidir.

Bilginin çok etkin bir konumda bulunmasından ötürü, günümüz yönetim ve örgüt teorisinde bilgi ve bilgiyi oluşturan kaynaklar, yönetim uzmanları tarafından örgütler ve/veya işletmeler için klasik üretim unsurlarına ek bir unsur olarak anılmaya ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu ortamda bir işletmenin başarısı ve hedeflerine ulaşması, içinde bulunduğu piyasa, platform ve pazarda sahip olduğu bilgisini ne kadar iyi yönettiğine ve pazarladığına bağlıdır. Bilginin bir entelektüel değer ve üretim unsuru olduğunu anlayan işletmeler bilgi yönetimi uygulamasına yönelik önemli stratejiler ortaya koymaya, bilgi odaklı bir örgüt kültürü oluşturmaya ve bilgiyi bir rekabet aracı haline getirebilmek için maksimum seviyede bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaya çalışmaktadır. İşletmeler bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek ve katma değer sağlamak için için örgütsel kültür, teknoloji, enformasyon, bilgi ve liderlik gibi bilgi yönetimini ve uygulamasını etkileyen unsurları dikkate almak zorundadır. Aktan ve Vural'a (2005: 1) göre bilgi yönetimi tıpkı günlük yaşamımızda olduğu gibi, bilgi edinmek ve bilgiyi kullanmak için gerekli işlemleri yapmak ve yeni koşullara uyum sağlayacak şekilde varolan bilgilerimizi uyarlamakla ilgili bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetiminin genel amacı, bilginin birden

fazla kişinin kullanabilmesine olanak sağlayacak şekilde paylaşılabılır hale getirmektir.

Bilgi, örgütlerin başarısı ve ayakta kalmaları için kuşkusuz her dönem önemli ve etkili olmuştur. Davenport ve Prusak (2001: 35–36) bunu, “bilgi yeni bir şey değildir; ancak bilgiyi başlı başına şirketin kaynaklarından biri olarak görme düşüncesi yenidir” şeklinde açıklamaktadır. Özellikle iletişim, bilgi ve üretim teknolojileri çerçevesinde düşünüldüğünde, örgütsel dönüşümün ve değişimin hızla yaşandığı günümüz küresel dünyasında, örgütlerin ayakta kalmaları, değişime uyum sağlamaları, rekabet edebilmeleri, hizmet ve mamul üretiminde maliyetleri azaltmaları ve kaliteyi yükseltmeleri için, bilgi tabanlı sistemler ve stratejiler geliştirmeleri, bilgiyi örgütün tüm faaliyetlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları çok büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda örgütlerde bilgi tabanlı sistemlerin oluşturulması işleminde temel olarak dört anahtar unsur saptanmıştır. Bu unsurlar şunlardır:

1. Bilgi stratejilerinin belirlenmesi,
2. Süregiden örgütsel durumun farkındalığının anlaşılması,
3. Örgüt içindeki bilgi politikalarının sorgulanması,
4. Dış çevrenin öneminin ve bilgi gereksinimleri üzerindeki etkisinin saptanması (Petrides, 2002: 73).

Teknolojik değişimlerin ve artan bilgi üretiminin bir sonucu olarak örgütler, küreselleşme ve beraberinde getirdiği sürekli bir dinamizmle nitelendirilebilecek bir çevreyle karşı karşıya kalmışlardır.

Bu nedenle, sahip oldukları bilgileri faaliyetlerde ve rekabette etkin bir şekilde kullanmaları için, birtakım beceriler geliştirmeye ve bu becerileri korumaya daha çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu amaçla bilgiyi örgütsel faaliyetlerde etkin kılacak bir bilgi stratejisi geliştirmeleri ve bu stratejiyi uygulamaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Nitekim Rowley'e (2003: 433) göre bilgi yönetimi, 21. yüzyılın bilgi tabanlı toplumlarında devletlerin, toplulukların, işletmelerin ve örgütlerin gereksinimlerini karşılamak için ortaya çıkmış bir uygulama ve strateji koleksiyonudur. Alkan da (2003: 124) bu durumu şu şekilde değerlendirmektedir: Şirketlerin uzun vadede değer yaratmak, verimliliği arttırmak, kâr etmek üzere destek alacakları tek yolun bilgiden geçtiğini anlamaları, onun temel rekabet silahı olduğunu fark etmeleri ve stratejilerini geliştirmede kilit unsur olarak kullanımının önemine varmaları, şirket bilgisinin yönetilmesi gerektiği kavramını da gündeme getirmiştir. İşte "bilgi yönetimi" günümüzün karmaşık toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullarının bir ürünü olarak belirtilen zorunluluktan ötürü ortaya çıkmıştır. Şirketlerde 1990'ların başlarında başlatılan bilgi yönetimi uygulamaları önemini arttırarak günümüzde kuruluşlar arasında yaygınlaşmaktadır. Tiwana'ya (2003: 18) göre ise günümüzde başarılı şirket denince, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi hızlıca yayan ve böylece yeni ürünlerle hizmetlerinde somutlaştırabilen şirketler anlaşılmaktadır.

Bilginin stratejik önemini kavrayan günümüzün bazı örgütleri bilgi transferine ve bilginin entegrasyonuna çok önem vermektedir; çünkü yeterli, gerekli ve etkili bilgi, doğru karar vermeye ve mevcut

problemleri çözmeye, dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaştırmaya yarayacak en etkili unsurların başında gelmektedir. Nitekim Petrides'e (2002: 74) göre bilginin örgütün amaçları üzerinde önemli etkisi vardır. Hult da (2003: 192) bilginin önemini ve enformasyonun [ve bilginin] transfer edilebilirliğini, güçlendirilebilir bir rekabet avantajı yaratmak için, bir örgütün kapasitesinin kritik bir belirleyicisidir şeklinde açıklamaktadır. Bu nedenle örgütler, yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve etkili bir rekabet gücü elde edebilmek için, bilgi merkezli yeni yapılar ve yeni sistemler kurmak zorunda kalmışlardır. Pedrides (2002: 70) bu duruma şu şekilde değinmiştir: 1990'ların başında bilgi yönetimi çalışmaları öncelikle bir örgüt içerisindeki veri tabanlı kaynakların yönetimine odaklanmasına rağmen, günümüzde bilgi yönetimi üzerindeki ilgi daha çok örgütün ek bilgi gereksinimlerini belirlemeye, daha sonra da örgütsel amaçlara ulaştıracak bilgileri edinmek, saklamak ve kullanmak için gereken yenilikçi bilgi teknolojisi araçlarını kullanmaya yardımcı olma görevlerine yoğunlaşmıştır. Bugün bilgi yönetimi bilginin, kullanıcıların farklı bağlamlardaki çok boyutlu bilgi sınıflandırmasının bir sonucu olarak edinildiği bir işlem olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bilgi yönetimi çalışmalarının yürütülmesi örgütler içerisinde çeşitlilik göstermektedir.

Temelde bakıldığında bilgi yönetimi ortaya çıkan değişimlerle birlikte özellikle, yönetsel ve örgütsel teorilerin ve uygulamaların getirdiği yeni düşüncelerin ve eylemlerin oluşturduğu bir zorunluluk, bir baskı ve yeni bir açılım sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle yeni yönetim tekniklerinin ve uygulamalarının ortaya çıkması, bilgi ve

enformasyon üretimindeki artış, rekabet edebilmenin örgütsel bir yetenek ve güç olması, örgütlerin bilgiye şiddetle gereksinim duymaları, gerekli bilgiyi elde edip denetim altına alabilmeleri, politikaları doğrultusunda yönetebilmeleri ve etkinlikleriyle bütünleştirmeleri bir zorunluluk olarak örgüt yaşamında kendisini göstermiştir. Akgün ve Keskin (2003: 177) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: Bilgi yönetimi, Tayloristik yönetim felsefesi, toplam kalite yönetimi ve işletme rönesansı olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme akımlarının temeline dayanan son elli yıldaki gelişmelerin bir sonucudur; fakat bilginin insan bilişselliğinin süreçleriyle ilgili ve genelde örtülü olması nedeniyle işletmelerde bilgi yönetimi daha çok enformasyon yönetimi bazında çalışılmıştır. Bunun sonucu olarak bilgi yönetiminin tanımı ve fonksiyonları bireysel psikolojiden etkilenmiş ve bireysel bilişselliğin fonksiyonel yönü göz önüne alınarak yeni bilgi yönetimi teknikleri geliştirilmiştir. Davenport ve Prusak'a (2001: 69) göre bugün bilgi yönetimi konusunun bu kadar gündeme gelmiş olmasının nedeni örgütlerin, bünyelerindeki bilginin nerede olduğu hakkında yeterli enformasyona sahip olmamaları ve bu nedenle bilgiye ulaşmakta ve ondan yararlanmakta güçlük çekmeleridir. Dolayısıyla enformasyon yönetimi bilgi yönetimini destekleyen ve oluşumuna zemin hazırlayan bir uygulamadır.

Belirsizliklerin egemen olduğu, acımasız bir rekabetin yaşandığı, talepleri doğru şekilde karşılama gereği, müşteri memnuniyeti gibi ekonomik ve sosyal etkenlerle, ürünlerin ve hizmetlerin değiştiği ekonomik ve sosyal bir pazarda işletmelerin sahip oldukları bilgi ve bilginin etkin yönetimi, onlar için kurtarıcı bir rol de üstlenmektedir.

Tiwana (2003: 22) bunun önemini, bilgi yönetiminin uygulama değeri, günümüzde, eskiye kıyasla çok daha fazla; üstelik nadir bir rekabet avantajı değil, artık tek ve yegâne avantajdır şeklinde açıklamaktadır.

Bilgi bugün çok önemli bir güçtür. Bu felsefi anlayış yaklaşımında örgütün geleceğini ve başarısını, kuşkusuz sahip olduğu ve mamul üretiminde veya hizmet sunumunda etkin olarak kullandığı bilgi belirlemektedir. Örgütün sahip olduğu bilgiyle birlikte, bilgiye sahip olmanın yollarını bilmesi ve bilgiyi etkinlikleriyle bütünleştirmesi de çok önemlidir. “Bilgi güçtür” ifadesi günümüzde yalnızca bireyi ön plana çıkaran bir anlayış değil, aynı zamanda bilgi paylaşımını sağlayan ve bilgiyi örgütün tüm birimlerine uygun kanallarla yayan bir anlayışı belirtmektedir. Bu ifade daha çok bir örgütte bilginin örgütün ortak bir değeri olduğunu ortaya çıkarmaktadır; çünkü paylaşılan bilgi, örgütü başarıya ulaştıracak bireysel ve örgütsel sinerjiyi yarattığı gibi, çalışanlarda bilginin örgütün ortak malı olduğu düşüncesini de yaratmaktadır.

De Geus’e (1999: 70)’e, öğrenen her bir kişinin örtük bilgisi açık bilgi haline geldikçe, o kişinin zihinsel modeli kurumsal modelin yapıtaşı haline gelir. Bu modelin ne ölçüde ve hangi hızda değişeceği ise, firmanın kültürüne ve yapısına bağlıdır. Katı usul ve enformasyon sistemleriyle baş etmek zorunda olan ekipler, esnek ve açık iletişim kanallarına sahip ekiplere oranla daha yavaş öğreneceklerdir. Otokratik kurumlar ya daha hızlı öğrenecekler ya da hiç öğrenemeyeceklerdir. Bir ya da birkaç lidere bağlı kalmak, kurumsal yönden tehlikeli bir bahis niteliği taşır. “Bu nedenle bilgi yönetimi bakış açısıyla örgütsel

öğrenme, örgütün amaçlarını bireyin amaçlarıyla eş zamanlı geliştirebilmesi fırsatını doğurmaktadır” (Petrides, 2002: 70)

De Pablos (2002: 55) bilgi yönetiminin, bilgiyi besleyen örgütsel yapıların dizaynında, iş stratejisinde ve bilgi işçilerinin gelişiminde bilgiyle ilgili bir süreç olduğunu dile getirmektedir. Bununla birlikte bilgi yönetim sürecini kurumda oluşturmak ve çalışanların bunu benimsemesini sağlamak özel bir örgüt politikası veya stratejisi gerektirdiği gibi, örgütsel zihniyetle de doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda Kalthoff ve Cummings’in (2001: 165) belirttiği üzere bilgi yönetimi uygulaması şunları gerektirmektedir:

- Stratejik bir araç olarak bilginin ve enformasyonun değerini kabul etmek ve anlamak,
- Bilgi yönetimini uygulamaya istekli bir yönetim grubuna sahip olmak,
- Değişime istekli ve bunu yapabilme gücüne sahip olmak,
- Daha iyi veya en iyi olmak için, dinamik bir tutkuya sahip olmak,
- Bilgi yönetim sürecinde, çalışanların ilgisini çekmeye istekli olmak,
- Çalışanların yeterli potansiyele sahip olduğuna inanmak,
- Bilginin ve enformasyonun paylaşımı için açıklığı kabul etmek.

Schwarzolder (1999: 64) bilgi yönetiminde başarılı olmanın en önemli aşamalarından birinin de bu sürecin yürütülmesi olduğunu belirterek devamında şu ifadelerle yer vermiştir: Bilgi yönetiminin etkili

olabilmesi için, örgüt içindeki iş akışına uygun olarak bir bilgi sistemi yürütülmelidir. Projenin başlatılmasına ilişkin gerekli bilgiler tüm personele uygun bir şekilde açıklanmalıdır. Proje ya da taslak yürütülürken, hem gerekli bilgi akışını sağlamak, hem de tek tek bireylerin ya da grupların ürettiği bilgi diğerlerine iletilmelidir. Genellikle bu tür sistemler, önerilerin değerlendirilmesi, patent başvurusu bildirimleri ya da bütçe onaylaması gibi sürecin kapı aralıklarından yararlanırlar ki böylelikle süreç akışındaki önemli noktaları ya da olayları gözden kaçırmamış olurlar. Bir projenin sonunda sistem, çözüm yolu hakkında verilere, alınmış derslere ve gelecekte yararı dokunacak diğer bilgilere sahip olur ve bunların ileride diğerlerine ulaştırılmasını kolaylaştıracak şekilde yasal yollarla kayıt halinde saklanması sağlanır. Bu, sistemin örgütün iş akışına uyumlu olması gerçeğini ifade eder ve her duruma uyarlanabilir anlamına gelir. Bilgi yönetiminde önemli olan, kilit bilgileri örgüt personelinin en kolay şekilde ulaşmasını sağlayarak muhafaza etmektir. Sistemin yapısı hizmet edeceği iş akışına tamamen uymalıdır ki bu, uzlaşmayı kolaylaştıracaktır. İyi planlanmış bir sistem, insanların işlerini yapmalarına yardımcı olan ve bilgiyi paylaşım kullanabildikleri için onları ödüllendiren sistemdir. Kötü planlanmış bir sistem, yapacak çok işi olan personelin üstüne başka bir yük bindireceği gibi, bunun sonucunda personel, bilgi yönetimi geliştirme işine gelip geçici bir şey olarak bakar.

Davenport ve Prusak'a (2001: 42) göre bilginin kuruluşta bir yerlerde olduğunun bilinmesi pek bir yarar sağlamaz, bilgi ancak ona erişilebildiği zaman değerli bir şirket varlığı haline gelir. Erişilebilirlik

düzeıı arttııkça bilginin değeri de artar. Hong ve Kuo'ya (1999: 207) göre dünya hızla değıştikçe belirsizlik de yükselir. Bu nedenle geçmiş deneyimler, karar vermek için yeterince güvenilir olmamaktadır. Dış dünyadaki değışimleri tahmin edebilmek ve onlara doğru karşılık verebilmek için, bir yandan verimlilik kazanmaya çalışırken diğer yandan da sürekli öğrenmeye gereksinim vardır. Bunun için örgütlerin öğrenen örgüt olmaları ve örgütsel öğrenmeyi bir örgüt politikası haline getirmeleri, doğal bir gerekliliğin sonucudur. Öğrenen örgüt, sahip olduğu tüm unsurları, içinde bulunduğu değışen çevresel koşullara uyduran ve gerekli bilgiyi çeşitli yollarla elde ederek bir sistem dâhilinde örgüt bünyesine yayan ve bilgiyi faaliyetlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanan bilgi tabanlı örgüttür. Rowley'e (2003: 434) göre bilginin sosyal yapısını vurgulayan modeller, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler üzerine yapılan çalışmalarla ortak temeli paylaşır. Bilen örgüt ya da bilgi yaratan örgüt terimini kullanan literatür, bilgi yönetimi kavramına en yakın olanıdır. Bu da, bilgi ve öğrenme arasında güçlü bir bağın olduğunu göstermektedir. Özellikle örgütsel öğrenme, örgütsel sistemlerde, yapılarda, prosedürlerde ve bunların bireylerde bağımsız olarak var olmasında açık bir biçimde kendini kabul ettirir. Zaim'in (2005: 235) Wang ve Ahmed'ten (2003) aktardığına göre bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramları birbiriyle bağlantılıdır ve literatürde çoğu zaman birbirine paralel olarak ele alınmaktadır; zira öğrenmek yeni bilgiler elde etmek, bilgi ise öğrenilen şey anlamına gelmektedir. Bu bakımdan bir örgütün öğrenmesi için yeni bilgi üretmesi veya elde etmesi, bu bilgiyi kullanılabilir hale getirmesi, örgütün geneline yayması ve etkili bir biçimde kullanması

gerekmektedir. Bilgiyi elde etmek önemlidir; fakat daha da önemlisi bilginin, örgüt içinde kapsamlı, etkin ve verimli olarak paylaşılması ve gerektiğinde kolay bir şekilde erişilebilir olmasıdır. Örgütlerin bunu başarabilmeleri, onların öğrenen bir örgüt olmalarını ve bilgi yönetimini etkin bir şekilde uygulamalarını ve buna yönelik etkili stratejik bilgi yönetim sistemi kurmalarını gerektirmektedir. Aktan ve Vural (2005: 17) bunun önemini, bilgi yönetiminin temel amacı, rakiplere üstünlük sağlayacak güç ve rekabette bir örgüt oluşturmak için çalışanların özgün bilgilerini azami ölçüde kullanabilen ve içinde bulunulan çevredeki en iyi uygulamalardan yararlanabilen bir öğrenen örgüt oluşturmak olduğundan bilgi edinmede örgütsel öğrenme son derece önemlidir şeklinde açıklamaktadır.

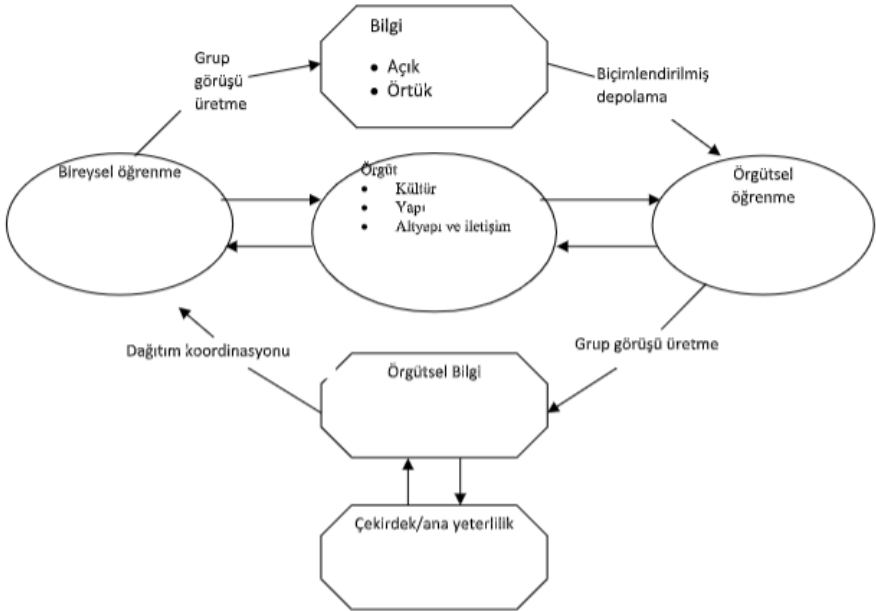
Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme kurum kültürünün bir parçasıdır. Birbiriyle ilişkili olan bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçlerinin uygulanması için üst yönetimce uygun bir ortam oluşturulmalıdır. Hong ve Kou'a (1999: 209) göre, buna ek olarak, algılama ve düşünme alışkanlıklarının değişmesi için örgün eğitimin, paylaşımın ve çalışmanın kendiliğinden gelişmesine izin verecek bir çevre yaratmalıdır. Ayrıca, söz konusu çevre öğrenme, konferans ve gösteriler gibi eğitici merkezli olmalıdır. Paylaşarak öğrenme ise, konu çalışması, çalışma grubu ve seminerler gibi paralel tartışma üzerine odaklanır. Kendi kendine öğrenmeye gelince, o da çalışanların internet kullanmak, gazete ve kitap okumak gibi etkileşimler olmadan öğrenme materyal ve yollarını kendilerinin arayıp bulması ve kullanması gerektiğinden yanadır. Başka bir deyişle öğrenen örgütte eğitim, paylaşım ve kendi kendine çalışma çekici bir güç iken, bilgi yönetimi

sürecinde de iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu itici bir güç oluşturur. Nitekim Rowley (2001: 227) öğrenen örgüt, örgütsel davranış içindeki yönetim düşüncelerinin bir anlayışı iken, bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmaya, depolamaya, paylaşmaya ve yaymaya yönelik örgütlerin yaptıkları işlemidir demektedir.

Akgün ve Keskin (2003: 184) örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır: Bilgi yönetimi süreci, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından biridir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi üst-öte bir seviyeye çıkarmaktadır; fakat örgütler, üst-öte öğrenmeyi ve etkin bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak sağlayabilirler. Aktan ve Vural da (2004) bu ilişkiyi şu şekilde belirtmektedir: Bilgi yönetiminin temel amacı, aynı piyasada bulunan rakiplere üstünlük sağlayacak güç ve rekabette bir işletme ve/veya örgüt oluşturmak için çalışanların özgün bilgilerini azami ölçüde kullanabilen ve içinde bulunulan çevredeki en iyi uygulamalardan yararlanabilen bir “öğrenen örgüt” oluşturmak olduğundan, bilgi edinmede örgütsel öğrenme son derece önemlidir. Know-how¹³ elde etmek, en iyi uygulamalardan azami ölçüde yararlanmak ve değişen koşullarda rekabet gücünü koruyacak yenilik ve icatlarda bulunmak, öğrenen örgütü yaratmada kritik faktörlerdir. Argote’ye (2005: 43) göre de bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin birçok ortak noktası olsa da, bu olguların ilgi odakları biraz farklıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerin

¹³ Know-how, bir şeyi nasıl yapmak gerektiğini bilmektir.

deneyim sonucu bilgi elde ettiği süreçlere odaklanırken, örgütsel öğrenme, daha çok ne öğrenilirse onun yönetimi üzerine odaklanmaktadır. Stonehouse ve Pemberton (1999: 134), bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadırlar.



Şekil 4: Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki (Stonehouse ve Pemberton, 1999: 134).

Şekil 4’de görüldüğü gibi bilginin toplamını oluşturan açık ve örtük bilgi, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, örgütün rekabet edebilirlik gücü ve kurumun kimliğini oluşturan kültür, yapı, altı yapı ve iletişim gibi unsurları etkilemektedir. Bu etkileşimli yapıda, bilgi de söz konusu unsurlardan aynı oranda etkilenmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki bu çapraz ilişki, örgütün bütün

yapısını etkilerken bu etkileşim örgütsel bağlamda süreklilik arz etmektedir. Rowley'e (2001: 233–235) göre öğrenme ve bilgi döngüsündeki süreçler şunlardır:

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

Bilginin artan piyasa değeri, ekonominin küreselleşmesi ve hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı ortamlarda bilginin önemli bir rekabet silahı olması, birçok teorisyen ve uygulamacıyı kurumsal bilginin en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğine yönelik çalışmalara yöneltmiştir. Örgütsel 'bilgi yönetimi'ne artan ilgiyle beraber, bilgi yönetimi literatürde çok tanımlı bir kavram haline gelmiştir. Birçok akademik çalışma alanı, örneğin insan kaynakları, örgütsel davranış bilimleri, yönetim ve organizasyon gibi alanlar, bilgi yönetimini kendi epistemolojik¹⁴ açılarından ele almışlardır; fakat ontolojik¹⁵ farklılıklara karşın literatür, bilgi yönetimi üzerinde hemfikir olmuştur. Bu süreçler; kurumsal bilgi edinimi, bilgi depolanması, bilgi dağıtımı, bilginin yorumlanması ve bilginin kullanımı doğrultusunda bir kombinasyonu içermektedir (Akgün ve Keskin, 2003: 175).

¹⁴ Epistemoloji, bilginin doğası, kapsamı ve kaynağı ile ilgilenen felsefe dalı.

¹⁵ Varlığı bir bütün olarak ele alan ve niteliklerini inceleyen felsefe dalı

Bilgi yönetimi kavramı üzerine uzmanlarca pek çok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bilgi yönetimi teriminin daha iyi anlaşılması için öncelikle bu kavramı tanımlamak gerekmektedir. López, Peón ve Ordás'a (2004: 94) ve Leug'a (2001: 151) göre bilgi yönetimi kavramını tanımlamak zordur. Bunun nedeni, bu konunun birçok disiplin açısından değerlendirilmiş ve farklı yaklaşımlarla incelenmiş olmasıdır. Henüz evrensel olarak kabul edilmiş bir bilgi yönetimi tanımı yoktur. Gupta, Iyer ve Aronson (2000: 18) bununla ilgili şu açıklamada bulunmaktadır. Bilgi, yaratıcı ürünlerin ve hizmetlerin oluşumunda başarılı uygulamalarla örgütlere yararlı olan temel bir faktördür. Psikoloji, sosyal bilimler ve epistemoloji “bilgi” ve “anlama”nın ne olduğu hakkında çok çeşitli literatüre sahiptir. Bununla birlikte bilginin iş(letme) perspektifi çok daha pragmatiktir¹⁶. Hâlâ bilgi yönetiminin ne olduğu hakkında bir fikir birliği ya da bir tanım yoktur. Bu nedenle literatürde birçok bilgi yönetimi tanımı vardır. Bu tanımlardan birkaçı seçilerek aşağıda verilmiştir.

Hult (2003: 190) bilgi yönetimini, benzersiz bir değer yaratmak ve örgüt tarafından pazarda güçlü bir rekabet avantajına ulaşabilmek amacıyla kullanılan açık ve örtük bilginin kullanıma hazır hale getirilmesi, organize edilmiş ve sistematik hale getirilmiş enformasyonun yayımı, üretimi, seçimi ve damıtılması şeklinde tanımlamıştır.

¹⁶ Pragmacılık, “doğruluğu ve gerçekliği tek yanlı olarak yalnızca hareketlerin sonuçları ve başarıları ile değerlendiren öğretisi, pragmatizm” (Türkçe sözlük 2 K-Z, 1988: 1199).

Civi (2000: 169) ise bilgi yönetimini, örgütlerde öğrenme süreçlerini ve yönetim enformasyon sistemlerini de içeren bilginin sağlanması, paylaşımı ve kullanımını şeklinde tanımlamaktadır.

Bilgi yönetimi bir örgütte yer alan özellikle de yalnızca bireylerce bilinen enformasyonun (örtük bilgi) ve varolan genel depolanmış enformasyonun verinin (açık bilgi) toplanması, organize edilmesi, depolanması ve kullanılması işlemidir. Bu işlem, elektronik depolama ve erişime dayanır (Harrod's...2000: 424).

Hwang'a (2003: 92) göre bilgi yönetimi, bir örgütün sahip olduğu bilgi varlığını korunmasını ve düzenlenmesini olanaklı kılan bir yöntem veya çözümdür. Bilgi yönetimi, öğrenen örgütü oluşturan bir yaklaşımdır. Bir öğrenen örgüt, üyelerinin ve/veya çalışanlarının bilgiyi elde ettiği, paylaştığı, yarattığı veya bilgileri kararlara uyguladığı bir örgüttür.

Du Plessis ve Boon da (2004: 75) bilgi yönetimini, kurumun iş stratejisiyle aynı çizgide olan müşterilerin yararı için, hizmetlerin veya ürünlerin sunumunda etkinliği ve hızı, kurumun yeteneğini ve yeterliliğini arttırmağa yönelik örgütsel bir varlık olarak bilginin itici gücünün yaratılmasını, paylaşımını ve kullanımını gerçekleştirmektir şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka tanımda ise bilgi yönetimi, problem çözmede, aktif öğrenme, stratejik planlama ve karar vermede, önemli bilginin transferinde, bilginin bulunmasında, seçiminde, düzenlenmesinde ve yayımında örgütlere yardımcı olan bir süreçtir (Gupta, Iyer ve Aronson, 2000: 17).

Çapar (2005: 181) bilgi bilimi ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi şu şekilde belirtmektedir “*bilgi yönetimi, bilgi bilimin (informationn science) organizasyonlarda uygulanan biçimidir*”. Nitekim Bilgi bilimin tanımına bakıldığında bu durum açıkça görülmektedir. Rubin’ne (2000: 19) göre bilgi bilimi, optimum erişim ve kullanım için bilginin niteliklerini ve davranışını, bilgi akışının yönetimini etkileyen güçleri ve bilgiyi işlemenin araçlarını inceleyen bir bilimdir. Bilgi işlemeye ilişkin, bilginin oluşumunu, yayımını, derlenmesini, organizasyonunu, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanımını kapsar. Bu alan, matematik, mantık, dilbilim, psikoloji, bilgisayar teknolojisi, yöneylem araştırması, grafik sanatlar, iletişim, kütüphanecilik, işletme ve kimi başka alanlardan çıkarsanmış veya onlarla ilişkilidir (Çapar, 2005: 181).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında bunların farklı bakış açılarına sahip olduğuyla birlikte, bilgi yönetimini örgüt içerisinde bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve öğrenmeyi sürekli bir olgu olarak ortaya koyan bir süreç olarak ele alındığı konusunda uzmanlar arasında bir fikir birliğinin bulunduğu da göstermektedir. López, Peón ve Ordás’a (2004: 94) göre bu yüzden örgütlerde bilgi yönetimi ve öğrenme birbirine bağlı olarak ilerler. Öğrenme süreçleri, örgütte dağıtılan ve kullanılan bilginin niteliğini ve etkinliğini belirler. Tamamen manivela olan bilgi için, örgüt içerisinde çalışan tüm bireylerin kişisel özellik ve öznel öğrenme doğalarıyla çalışmak gerekir. Bu, örgüt düzeyindeki bireysel ve sosyal öğrenme süreçlerine büyük dikkat gerektiren bir işittir. Bu kavram ile ilgili tanımlar bazı ortak özellikleri içermektedir. Bu

tanımlara ve açıklamalara bakarak bilgi yönetiminin bazı özellikleri şu şekilde gösterilebilir:

- Bilgi yönetiminin amacı, bilgiyi etkin kılarak, örgüt içinde birden çok birey tarafından verimli ve etkili olacak şekilde kullanımını kolaylaştırmak ve örgütsel düzeyde kolayca erişilebilir biçimde çalışanlarca paylaşılabilir bir konuma getirmektir.
- Bilgi yönetimi, entelektüel bir kaynak olan bilginin elde edilmesini, uygun ortamlarda korunmasını, belli bir sistem dâhilinde düzenlenmesini ve örgütsel faaliyetlerde etkin ve üretken bir şekilde kullanımını gerçekleştirmek üzere birtakım süreçleri içeren bir uygulama ve stratejik bir yönetim anlayışıdır.
- Bilgi yönetimi, örgüt dışından bilgi elde edilmesini sağladığı (teşvik ettiği) gibi (bu açık ve örtük bilginin transferi şeklinde kendini gösterir), örgüt içinde dengeli, sürekli ve tatmin edici bir şekilde bilgi yaratımını da gerçekleştirmektedir. Bu durum, örtük bilginin açık bilgi haline getirilmesi ve açık bilginin daha da anlaşılır hale getirilmesi şeklinde kendini gösterir.
- Bilgi yönetimi, doğru, yerinde, etkili ve zamanlı karar vermeye ve problemleri çözmeye destek sağlayan önemli bir yönetsel uygulamadır. Aynı zamanda örgütte yürütülen amaçlara yönelik etkinliklerin olumsuz etkenlerden korunmasını sağlayan ve etkinliklerin verimli ve devamlı olmasını sağlayacak şekilde bir standart belirleyen etkin bir yönetim anlayışı ve uygulamasıdır.
- Bilgi yönetimi, örgütsel kültür ve örgütsel değişimle doğru orantılıdır. Bilgi yönetimi örgütsel kültürü ve örgütsel değişimi

doğrudan etkilediği gibi, onlardan da aynı oranda etkilenmektedir. Bu kombinasyonlu ilişki örgütsel faaliyetleri olumlu etkilemekte, örgütün sahip olduğu bilginin çalışanlarca değerli olduğunun algılanmasını sağlamakta, çalışanlarda, bilgi paylaşımının sahip olunan kültür ve yaşanan değişim için gerekli olduğu düşüncesini yaratmaktadır.

- Bilgi yönetimi öğrenen örgüt olmanın bir gereğidir. Başka bir deyişle öğrenen örgüt bilgi yönetimini stratejik bir örgütsel uygulama olarak ele alarak, örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak bir biçimde uygulayan örgüttür.

- Bilgi yönetimindeki başlıca amaç, bilgiyi örgüt içinde sistematik olarak yönetmek, etkinliklerin merkezine koymak ve gerektiğinde kullanılmak üzere depolamaktır. Bu amaç, ayrıca hem iç hem de dış bilginin paylaşımını da kapsamaktadır.

- Bilgi yönetimi uygulaması örgütsel maliyetleri azalttığı gibi, örgütsel hataların tekrarını da önlemektedir. Bilginin kurumsallaşması, bilginin kurum içinde engelsiz ve rahat dolaşımını sağlamakta, çalışanlara bilginin kurumun ortak malı veya değeri olduğu düşüncesini vermektedir.

Argote'ye (2005: 45) göre, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi disiplinlerarası bir doğaya sahiptir. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin gerçek örgütsel problemleri tam olarak bir disiplin altında değildir; ancak psikoloji, sosyoloji, operasyonel yönetim, örgütsel davranış, stratejik yönetim, ekonomi ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplini ve birçok bakış açılarını içerir. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi

ve bilgi yönetimini anlamak çok disiplinli bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Bu açıklamalarla birlikte Kim'e (1999) göre bilgi yönetiminin amacı, örgüte katma değer sağlamaktır. Bilgi yönetiminin temel hedefi, örgütün öğrenmesini ve değişen çevresine uyum sağlaması için, bilgi kaynaklarından ve örgütün bilgiyi kullanma yeteneğinden optimum düzeyde yararlanmaktır. Bu nedenle bilgi yönetimi, insanların sahip olduğu örtük bilgiyi açıkça belirtmekten ziyade onlarla neler geliştirdiği, gözlemlendiği ve deneyimlerden neler öğrendiğini ortaya çıkarma amacını taşımaktadır.

Bilgi yönetimi, yukarıda da belirtildiği gibi, disiplinlerarası bir uygulama ve süreçtir. Bu özelliğinden ötürü uygulanmasında mühendislik, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, bilgi bilimi, bilgisayar ve iletişim bilimleri, yönetim bilimi, istatistik vs. gibi çeşitli bilim dallarından yararlanılmaktadır. Özellikle yönetim bilimi kapsamında değerlendirilen bilgi yönetimi süreci ve/veya uygulaması, yönetsel ve örgütsel faaliyetleri doğrudan etkileme özelliğine de sahiptir. Örgütsel ve yönetsel bir uygulama ve süreç olan örgütsel öğrenme süreci de, bilgi yönetimini etkilemekle birlikte ondan aynı şekilde etkilenmektedir. Hult (2003: 192) bu ilişkiyi şu şekilde belirtmektedir. Öğrenme kültürü ve öğrenme iklimi, yapı ve stratejik özellikler dâhil örgütsel karakteristikleri niteler. Öğrenme kültürü, bilgi yönetimi aktiviteleri için öngörülen davranışsal normlar olan bütünleştirilmiş düşünceler, değerler ve inançlar sistemini içerir. Öğrenme iklimi, örgütlerin operasyonel bilgi yönetim kültürleri için de bir yoldur. Bu yüzden öğrenme iklimi öğrenme kültürünün davranışsal göstergesidir.

Tan'a (2007) göre ise, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi paralel gelişmiş iki kavramdır. Bu yaklaşımda örgütsel bilgi kısmen örgütteki belgelerde, kayıtlarda, kurallarda ve standartlarda saklı olduğu gibi, kısmen de bireylerin deneyimlerinde, becerilerinde ve kişisel yeteneklerinde saklıdır. Bu yüzden yönetimin temel görevi, birbirlerinin bilgi tabanlarını destekleyebilmek için bireyler ve örgüt arasında bir öğrenme ortamı yaratmaktır. Argote'ye (2005: 46) göre de etkili bilgi yönetimi örgütsel öğrenmeyi geliştirebilir. Böylece etkin bir örgütsel öğrenme anlayışı, bilgi yönetiminde bireyi etkili kılacağı gibi daha iyi bilgi yönetimi de örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır.

Bilgi yönetimi üç temel unsuru içermektedir: insanlar, süreçler ve teknoloji. Bilgi yönetimi, bilginin paylaşılması ve kullanımını hızlandırmak ve arttırmak için kişiler ve örgütsel kültür üzerinde önemle durur. Bilgiyi bulmak, yaratmak, elde etmek ve paylaşmak için yöntemler veya süreçlere önem verir ve bilginin depolanması ve erişilebilir bir hale getirilmesiyle farklı mekânlarda olan kişilerin birlikte çalışabilmesi için teknolojiye odaklanır (Aktan, Vural, 2005: 11).

Bilgi yönetimi bir örgütün çalışanlarının uzmanlık ve deneyimleri dâhil, bilgi varlıklarının tümünü tanımaya, yönetmeye ve paylaşmaya dayalı bütünleşmiş bir yaklaşımı arttıran bir disiplindir. Başka bir deyişle bilgi yönetimi, bireylerin bilgilerinden faydalanır. Bilgi yönetimi elde ve gerekli olan bilgiyi teşhis etmeyi ve analizini ve örgütsel hedefleri yerine getirebilmek için bilgi varlıklarını geliştirmede hareketlerin sonraki planını ve kontrolünü içerir. Bilgi yönetimi, kitapları ya da gazeteleri yönetmek ve düzenlemek,

müşteriler için araştırma yapmak veya malların dolaşımını ayarlamak değildir. Ancak bu aktivitelerin her biri bilgi yönetimi spektrumunun ve süreçlerinin bir şekilde bir parçası olabilir. Bilgi yönetimi, bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin doğru uygulamaları yoluyla örgütsel bilginin kullanımını arttırmak içindir. Bu yüzden bilgi yönetimi, enformasyon yönetiminin, iletişimin ve insan kaynaklarının da bir kombinasyonudur (Kim, 1999). Bilgi yönetimi süreci, bilginin sağlanması, yaratılması, kullanıma hazır hale getirilmesi ve uygulanması sürecidir. Alkan (2003: 128), bilgi yönetimini örgüt çalışanlarının zihinlerindeki örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülüp, örgüt içinde dolaşımının sağlanmasını ve kullanılmasını olanaklı kılan bir süreçtir şeklinde açıklayarak bunun aynı zamanda, belgelerde, veri tabanlarında, örgüt ile ilgili yol usul ve yöntemlerde, kurallarda, ilişkilerde ve politikalarda bulunan açık bilgiyle, örgüt içi ve dışı bilgiyle ilgilendiğini belirtmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi, bütün bu bilgi türlerinin elde edilmesini, düzenlenmesini, erişilmesini, yayımını, paylaşılmasını, kullanılmasını ve değerlendirilmesini konu alan bir etkinliktir.

Risk ve kayıpların azaltılmasında, örgütsel etkinliğin geliştirilmesinde veya yeniliğin benimsenmesinde bilgi yönetimi çabaları ve girişimleri bir örgüte büyük bir katma değer sağlar. Bilgi yönetiminin yararlarından bazıları şunlardır:

- Karar verirken kararı kolaylaştırma ve karar hakkında daha çok bilgi sahibi olma,
- Bir örgütün entelektüel malvarlığına katkıda bulunma,

- Yenilik ve kavrayışa yol açan fikirlerin serbest dolaşımını cesaretlendirme,
- Gereksiz işlemleri ortadan kaldırma, operasyonel verimlilik düzeyini arttırma ve çalışanların motivasyonunu koruma,
- Müşteri hizmet ve etkinliğini artırma,
- Verimliliği ve üretkenliği artırma

Parker, Nitse ve Flowers da (2005: 180) iyi planlanmış bir bilgi yönetiminin yararlarını şu şekilde belirtmişlerdir.

- Bilgi yönetimi, anlayış ve yenilikleri genişleten bilgi akışını desteklediği gibi yeni ürün ve hizmetlerle yeni değerler yaratmaktadır.
- Bilgi yönetimi, aerodinamik ve verimlilik özelliği sayesinde müşteri hizmet ve yeterliliğini doğrular.
- Bilgi yönetimi, çalışanların bilgi yönetiminin değerini anlamasını ve bunun için onları ödüllendirerek çalışanların korunmasını sağlar.
- Bilgi yönetimi, operasyonları şekillendirir ve işe yaramayan ya da fazla işlemleri azaltarak masrafları düşürür.
- Bilgi yönetimi, belirsizliği azaltarak daha iyi ve daha bilgili bir karar verme mekanizması oluşturur.
- Bilgi yönetimi, bir organizasyona entelektüel bir kapital sağlar.
- Bilgi yönetimi, gelire destek olur ve ürünleri piyasaya hızla aktararak varolan ürün değerini de arttırır.
- Bilgi yönetimi, karşılama hızını arttırarak daha çok verimlilik sağlar.

Bir örgüt içinde hangi enformasyonun değerli olduğunun nitelendirilmesi, bilgi yönetiminin doğruluğunu sorgulamayı belirleyecektir. Her enformasyon bilgi değildir ve her bilgi değerli değildir. Örgütün sahip olduğu enformasyonun muazzam büyüklüğü içinde değerli bilgiyi bulmak çözüm yolu olacaktır. Kurumların gelecekteki iş süreçlerinde gereksinim duyacakları ve şu anda sahip oldukları bilgileri teşhis etmeleri için, bilgi varlıklarını tanımaları ve tanımlamaları gereklidir. Örgütler kendilerine, yeni bilgiler örgütsel görevleri ve çalışma süreçlerini nasıl etkileyecek? Değişim için neye gereksinim vardır? Örgüt rekabetinde bu enformasyon nasıl korunacak? gibi soruları sormalıdır.

Bilgi yönetimi süreci içinde değerlendirilen ve bilgi yönetimi uygulamasını etkin olarak kullanıldığında olumlu, aksi takdirde olumsuz etkileyen ve bilgiyi oluşturan ve nitelendiren iki önemli kavram veya bilgi türü vardır bunlar; açık (explicit) bilgi ve örtük/kapalı (tacit veya implicit) bilgidir. Bazıları bu ayrımı, bilginin erişilebilir ya da kayıtlı olup olmama niteliğine göre yapmaktadır. Açık bilgi ölçülebilir, belgelenebilir ve arşivlenebilir, dille ifade edilmiştir veya resimlerde yakalanmıştır. Veritabanında bulunan enformasyonun bir türüdür, dolaplarda dosyalanmıştır ve stratejik planları içerebilir. Örtük bilgi ise, diğer bir deyişle insan beyninin gücüdür. Bilgi ve know-how insan kafasının içinde bulunur. Bu, sezgiden kavrayıştan, duylardan, fiziksel deneyimlerden vs. türetilmiştir. Bilginin bu iki türü bir arada olmalı ve birlikte kullanılmalıdır. Enformasyon, stratejik eylem için pek fazla bir potansiyel oluşturmaz. Enformasyon ancak bireysel durum ve deneyimler ve insan yorumlarıyla birleştirildiğinde

bilgilendirebilir ve örgütsel başarıya götürebilir. Sanderson'a (2001: 8) göre örtük bilgi, uygulamalar yoluyla öğrenilmiş fiziksel becerilerle ele geçirilmiştir. Bilişsel beceriler ise, örtülü öğrenme (implicit learning) ve deneyimlerle öğrenilmiştir. Bu bilgi öznedir (subjektif), deneyseldir ve burada, şu anda (here and now) yaratılmıştır. Açık bilginin bazılarının daha yararsız, bazılarının da güncelliğini yitirmiş olmasından ötürü erişimi ve paylaşımı zor olabilir.

Bilgi ele geçirildiğinde veya öğrenildiğinde ve uygulamaya aktarıldığında değer kazanır. Bu bağlamda herhangi bir örgütte, örgütün yararı için örtük bilgiyi geliştirmek, paylaşmak ve onu herkesin ulaşabileceği açık bilgi haline getirmek gereklidir; çünkü birey örtük bilgisini paylaşmadığında, sahip olduğu bu bilgi değerini yitirebilir. Bilgiyi meydana çıkaran, oluşturan ve ona değer katan hiç kuşkusuz insandır. Örtük ve açık bilgi nitelermeleri aslında insanın sahip olduğu nitelikler olup bilginin paylaşılıp paylaşılmamasıyla doğrudan ilgilidir ve insanın bilgi üzerindeki etkisini gösterir. Bu çift döngülü ilişkide insan bilgiyi etkilediği, bilgi de insanı etkilemektedir. Bu ilişkiyi harekete geçiren ve bilginin bireye aktarılmasını sağlayan unsur ise, iletişim sürecidir. Stonehouse ve Pemberton (1999: 140) örtük ve açık bilginin nasıl meydana geldiğini, bunlara hangi araçların neden olduğunu, nasıl depolandığını ve bireye ne şekilde aktarıldığını aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Bilgi Türü İlişkilendirilmiş Depolama Ortamı İlişkilendirilmiş İletişim Ortamı

Örtük/Açık	İnsan hafızası	Konuşmak/dinlemek/vücut dili/ Deneyimleri paylaşmak
Açık	Kâğıt/baskı (kitap, dosya, vd.)	Okumak
Açık/Örtük	Disk (hard disk/disket)	Okumak/seymretmek/dinlemek/ bilgisayar tabanlı eğitim
Açık/Örtük	CD-ROM/Multimedya	Okumak/konuşmak/seymretmek Dinlemek/interaktif eğitim/ Ağ kurmak
Açık	Ses kasetleri	Kasetçalar/dinlemek
Açık/Örtük	Video kasetleri	TV seymretmek/dinlemek

Tablo 4: Bilgi depolama ve iletişim (Stonehouse ve Pemberton, 1999: 140).

Günümüzde örgütlerde uygulanan birçok etkinlik teknolojiye dayandığı gibi, bilgi yönetimi uygulamasının da teknolojiden destek aldığı ve teknolojinin kolaylaştırıcı, hızlandırıcı ve güvenilir olma özelliğinden yararlandığı bir gerçektir. Özellikle bilgi teknolojileri örgütlere yeni fırsatlar sunmakta, hızlı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Aynı zamanda bilgi teknolojileri rekabete yönelik bir avantaj elde etmek için, önemli bir stratejik kazanç olarak görülmektedir. Bu bağlamda enformasyon ve iletişim teknolojileri bilgi yönetimi uygulamasında önemli bir yer tutmaktadır. Öyle ki enformasyon ve iletişim teknolojileri, örgüt içindeki fiziksel nesnelere yönetilmesini olanaklı kılmakta, örgütsel bilgiyi yönetmeyi kolaylaştırmakta ve mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, bilgi yönetimi sistemi kurulurken, bunun enformasyon yönetiminden farklı

olduğu, enformasyon yönetiminin bilgi yönetimi sistemini kolaylaştırdığı ve bu sistemi etkin bir pozisyona getirdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda enformasyon ve iletişim teknolojileri ve bunların yönetimi, bilgi yönetimi uygulamasını ve bu uygulamayı yerine getiren insanların işlerini kolaylaştıran ve söz konusu uygulamayı etkinleştiren araçlardır. Nitekim Tiwana (2003: 25) bilgi yönetiminin yalnızca bir teknoloji meselesi olarak görülmemesi gerektiğini, bunun işletme sorununun bir parçası olduğunu dile getirerek, ancak ve ancak her ikisini de bir araya getirecek gerçekten etkili bir bilgi yönetimi teknolojisinin gerekli olduğunu belirtmektedir.

Obe ve Griffiths'e (2003: 105) göre etkili bilgi yönetimi, bütün sistemi yani örgütü, insanları ve teknolojiyi kapsayacak şekilde çözüm üretebilmektir. Bilgisayarlar ve iletişim sistemleri hızla değişen çok çeşitli bilgileri edinme, değiştirme ve dağıtma konusunda yararlıdır. Bunlar enformasyon sistemlerinde ve enformasyon bilimlerinde büyük gelişmeler sağlayan değerli araçlardır. Bu durum teknolojiye gereğinden fazla önem verilmesine ve vurgu yapılmasına neden olabildiği gibi insanlar ve örgütlerin saf dışı kalmasına da neden olabilmektedir. Yazılımların örgüt içinde her türlü sorunu çözebileceğine dair bir öneri üzerine endüstri gelişti. Bilgi teknolojisi sistemleri tabii ki büyük örgütlerdeki bilgi yönetiminde önemli bir role sahiptir ve bu sistemlerde sahip oldukları bilgi miktarıyla baş edebilmenin tek yolu olarak görünmektedir. Bazı şirketlerde karar alma aşamasını geliştirmek, kaynak tahsis etmek, yönetim sistemlerini geliştirmek, erişim, teknik ve ustalık sürecini yaymak, temel stratejik yeterlilik sağlamak için analiz, planlama ve bilgisayar destekli çalışma

sistemleri kullanılmaktadır; ama örgüt ve insan çözümleri, teknolojik sistemlerin kurulması kadar önem verilmesi gereken bir şeydir. Tiwana (2003: 25) bilgi yönetimi ile teknoloji arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır; *“Bilgi yönetimi, bilgi mühendisliği değildir. Bilgi mühendisliği bilgisayar biliminin hayati bir parçası olagelmıştır; ancak, bilgi yönetimi ile zorla ilişkilendirilmiştir. Bilgi yönetimi bir iş sorunudur ve bilgisayar biliminin değil, enformasyon (bilgilendirme) sistemleri ile işletmenin etki alanına girer. Bilgi yönetiminin, bilgi mühendisliğinin asla başaramadığı yolları kullanarak, enformasyon (bilgilendirme) sistemleri ile insanları harmanlamaya ihtiyacı vardır”*.

Kalseth ve Cummings’e (2001:165) göre günümüz örgütleri eski teknoloji ve mevcut uygulamaları kullanabilmelerinden ziyade, bilgiye sahiptir. Bilgisayarı ve interneti içeren yeni teknoloji, sahip olunan değerli bilginin birçok kişi tarafından kullanımını ve paylaşımını elverişli ve mümkün kılmaktadır. Bu, bilgi yönetiminin beraberinde getirdiği büyük bir avantajdır. Gupta, Iyer ve Aronson’a (2000: 17) göre bilgi yönetiminde şu anda geçerli olan iki büyük eğilim vardır ki bunlar:

- *Bir örgütün entelektüel (zihinsel) malvarlığını ölçme:* karşılaştırmalı değerlendirmelerin ve oranların/dizinlerin ölçümünü geliştirme.
- *Bilgi haritası:* çoğunlukla enformasyon/bilgi teknolojisi aracılığıyla örgütün her yerine yayılan ve bireyler aracılığıyla yararlı bilgiyi ele geçirme.

Yukarıda uzmanların da değindiği gibi bilgi yönetimi uygulamasında bilgi teknolojileri, bilgiyi yaratma, ele geçirme,

düzenleme, saklama, bilgiye erişim ve bilgiyi kullanma işlemlerinde etkin olarak kullanılmakta ve bilgi yönetim sürecine de destek sağlamaktadır. Bununla birlikte bilgi yönetimi, fiziksel varlık olan enformasyon teknolojilerinin yönetiminden farklı yönetsel bir olgudur. Etkili bir bilgi yönetimi uygulamasına sahip olmakla enformasyon teknolojilerini etkili bir biçimde kullanmanın aynı anlama gelmediği de vurgulanmalıdır. Bu açıklamalar doğrultusunda etkili bir bilgi yönetiminin çok boyutlu bir perspektive gereksinim duyduğu rahatlıkla söylenebilir.

Leug'e (2001: 152) göre enformasyon erişim sistemleri ve enformasyon süzme araçları çoğunlukla enformasyon olarak dile getirilen şeyden farklı olan veriyi işledikleri sürece etkilidir. Enformasyon ve bilgi yönetiminin içeriğindeki farklı konulardan başka, bazı içeriksel uygulamalarda bu farklılık oldukça soyuttur. Bilgisayarlar sınıflandırma, karşılaştırma düşünülmüş veri gibi kendilerine uygun görevleri yerine getirdikleri zaman etkilidir; fakat bilgi işlemesi uygulamasında onların kapasiteleri oldukça sınırlıdır. Kim'e (1999) göre akıllı bir örgütte, bilgi yöneticileri ve bilgi teknolojisi uzmanları, örgütsel öğrenme ve örgütsel gelişim için bir üst yapıda yoğunlaşır. Bilgi profesyonellerinin ve bilgi teknolojisi uzmanlarının takımlar halinde birlikte çalışması için, her grubun geleneksel düşünce yapısının yeniden yönlendirilmesi gerekir. Bilgi profesyonellerinin ve bilgi teknolojisi uzmanlarının, bilgi yönetimi hedeflerinin ve prensiplerinin bilgi teknolojisi yönetiminin amaç ve yöntemlerinden oldukça farklı olduğunu anlaması gerekir. Çoğu durumlarda bilgi teknolojisi ağırlıklı bir şekilde yönetilirken, bilgi

süreçleri yönetimi, -gereksinimleri belirleme, bilgi edinimi, bilginin organizasyonu ve depolanması, bilgi hizmetlerinin geliştirilmesi, bilgi dağıtımı ve bilgi kullanımı- çoğunlukla ihmal edilir. Kullanıcılar, bu bilgi süreçlerine sadece bilgi hizmetlerinin uç tüketicileri olarak değil, aynı zamanda bilgi yönetimi döngüsünün her aktivitesi içerisinde, özellikle bilgi gereksinimini açıklığa kavuşturma, bilgi toplama, bilgi paylaşma ve ham veriyi kullanılabilir bilgiye dönüştürmede aktif araçlar olarak katılabilir. Kullanıcılar kendi bilgi gereksinimlerini belirleme ve bildirme sorumluluğunu paylaşmalıdır. Bu işi tamamen bilgi profesyonellerine (kütüphaneciler) veya bilgi teknolojisi uzmanlarına bırakmamalıdır.

Başarılı bir bilgi yönetimi örgüt çalışanlarını, örgüt kültürünü, örgütsel yapıyı ve enformasyon ve iletişim teknolojilerini içermelidir ve söz konusu unsurlarla doğrudan ilgilidir. Teknoloji, güvenliği ve hızı sayesinde örgüt içindeki bilginin ve enformasyonun kolayca dolaşımını ve transferini sağlamakta, çalışanların yüz yüze gelmesinden ileri gelen zaman kaybını önlemektedir. Dolayısıyla teknoloji, sahip olduğu niteliklerinden ötürü zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından, bilgi yönetiminin etkin bir hale gelmesinde de önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte Rowley'e (2001: 235) göre eğer bilgi yönetim sürecinin başarıya ulaşması isteniyorsa kuruluşlar bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve beceriler geliştirmek zorundadır. Yerine getirilmesi gereken pek çok stratejik ve taktik görev vardır ve bir şirketin bilgi yönetimi etkinliklerini var olan pozisyonların eline bırakmakla yetinmesini beklemek gerçekçi olmaz. Veriye ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insandır. Bilgi

yönetimi için özel olarak oluşturulmuş görevlerde belirli sorumluluklar çerçevesinde çalışan elemanlar, bilgi yönetimi içindeki bazı süreçleri bazı yönleriyle üstlenmelidir.

Bilgi yönetimi uygulaması ve/veya süreci öğrenen örgüt olmanın bir gereği olduğu gibi, öğrenen örgüt olabilme de bilgi yönetimi uygulayan örgütlere özgü bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Örgütlerde etkinlikleriyle ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi ve/veya üretilmesi, elde edilen bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılması örgütsel öğrenmeyi gerektirmektedir; çünkü bilgi ile örgütsel öğrenme arasında doğrudan bir ilişki vardır. Öğrenme yeni ve gerekli bilgileri elde etme, bilgi ise, öğrenilen şey anlamındadır. Bununla birlikte örgüt içinde kesintisiz ve engelsiz bilgi paylaşımının ve bilgiye ulaşımın sağlanması yani bilginin yönetimi örgütsel öğrenme uygulamasını gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme uygulamasının temel amacı, örgütün değişimler karşısında direncini arttırmasını sağlamak ve değişimlerin ortaya çıkardığı yeniliklerin dolayısıyla bilgilerin elde edilerek örgütün değişimlere uyumunun sağlanmasıdır. Bu amaç aynı zamanda örgütlerde bilgi yönetimi uygulamasının da bir gereğidir.

Sonuç olarak bilgi yönetiminin temel görevi, çalışanların tüm öğrenme eylemlerini yürütebileceği, bilgi ve düşüncelerini, çalışma arkadaşları, müşteriler ve diğer insanlarla paylaşabileceği sağlıklı bir öğrenme ortamı oluşturmaktır. Bu sayede ortak işgücü, ortak akıl gücüne dönüştürülebilir. Bu nedenle bir örgüt, çalışanlarının ilk olarak ne öğrenmeleri gerektiğini hissetmelerini ve/veya bilmelerini sonra da ne öğrendiklerini saptamalarını ve son olarak da öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşma gereksinimi hissetmelerini sağlayabildiği zaman,

örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimiyle örgütün yapısı öğrenen bir örgüt olarak nitelik kazanmış olacaktır.

V. BİLGİ MERKEZİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bu bölümde genel olarak bilgi merkezinin ne olduğu, hangi amaçları taşıdığı, bilgi merkezi ve öğrenme ilişkisi, bilgi merkezi ve örgütsel öğrenme ilişkisi, örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin ve bilgi uzmanının rolü ve bilgi merkezi tarafından sunulan hizmetlerin örgütsel öğrenmeye katkısı, çeşitli yönleriyle ele alınıp değerlendirilmiştir.

Etkin bir enformasyon yönetim sistemi kurabilmek için, işlerliği olan ve kurumun enformasyon gereksinimini sağlayan ve enformasyon kaynaklarını yönetebilen bir bilgi merkezine gereksinim vardır. Örgütsel öğrenme bağlamında değerlendirildiğinde basılı ve elektronik enformasyon kaynakları, örgütte çalışan bireylerin dolayısıyla örgütün enformasyon gereksinimlerini karşılayan en önemli kaynaklardandır. Günümüzde çalışan bireyler özellikle hızlı değişimin beraberinde getirdiği yeniliklerin etkisiyle genel ve bireysel etkinliklerle ilgili yeni enformasyona şiddetle gereksinim duymaktadır. Bireyin bilgilenmesi veya enformasyona ulaşması, onun yeni şeyler öğrenme çabasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda öğrenme çabasında olan birey gerektiğinde enformasyon kaynaklarına da ulaşmak isteyecektir. Bu çaba, bireysel öğrenmenin bir gereğidir. Bunun için öğrenen örgütlerin, örgütsel öğrenme çerçevesinde, çalışan bireylerin bilgi elde ederek öğrenmelerine olumlu katkı sağlayacak sağlıklı ve işlerliği olan enformasyon sistemi kurmaları ve bu sistem içinde örgütün ve çalışanların öğrenmelerine maksimum derecede katkı sağlayacak

şekilde enformasyon yönetimini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Enformasyon yönetimi, örgütsel öğrenme biçimlerinden olan bireysel öğrenmeye, takım halinde öğrenmeye, geçmişten ve hatalardan öğrenmeye, başkalarından öğrenmeye ve müşterilerden öğrenmeye doğrudan katkı sağlayacağı gibi, bireylerin enformasyon kaynaklarına rahatlıkla ulaşmasını ve bireyin bu kaynaklar aracılığıyla yeni bilgiler edinerek öğrenmesini de sağlayacaktır. Öğrenme çok boyutlu bir kavramdır. Birey, yaşamı boyunca her an öğrenme olgusuyla iç içedir. Bu bağlamda belirledikleri amaçlarına ulaşmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının öğrenmelerine olumlu katkı sağlayacak ortamları oluşturmaları gerekmektedir. Bu ortamlardan biri de hiç kuşkusuz bilgi merkezinin de içinde yer aldığı enformasyon kaynaklarının belirlenmesini, sağlanmasını, erişimini, organizasyonunu ve paylaşımını da düzenleyen enformasyon yönetimidir.

V.1. Bilgi Merkezi

Bilgi merkezleri, *“bilgi taşıyıcılarının belli bir amaca yönelik olarak toplandığı, hiçbir kayba uğramaksızın korunduğu, arandığında en kolay bulunabilecek tarzda düzenlendiği ve optimum kullanım ile bilgi akışının kesintisiz oluşumunun sağlandığı merkezlerdir”* (Gürdal, 1990: 75).

Diğer bir tanımda ise bilgi merkezleri, *“hizmet verdikleri kullanıcı kesimlerinin bilgi gereksinimlerini karşılamak amacıyla sistemli ve düzenli olarak belge ve bilgi sağlayan, bunları işlemde geçirerek en uygun biçimde ve en kısa sürede yararlandırmaya sunması beklenen merkezlerdir”* (Yontar, 1995: 3).

Bilgi merkezlerinin dermelerine bakıldığında genel olarak Şu kaynakların yer aldığı gör÷lmektedir; kitaplar, dergiler, gazeteler, yeniden basımlar, tezler, mikroformlar, görsel ve işitsel materyaller, bilgisayar yazılımları, elektronik formatlar, nadir eserler, el yazmaları ve arşivsel materyaller.

Bilgi merkezleri hizmet sunan örgütler olduklarından bu örgütlerin üretimi, bilgi hizmetlerini düzenleyerek bilgi ve enformasyon sunma, kârı ise kullanıcı memnuniyetidir. Amaç, görev ve bağlı buldukları kurumlara göre farklı adlar altında örgütlenerek bilgi ve enformasyon sunma hizmeti veren üniversite kütüphaneleri, okul kütüphaneleri, halk kütüphaneleri, milli kütüphaneler, araştırma kütüphaneleri, özel kütüphaneler, dokümantasyon ve enformasyon merkezleri ve arşiv kurumları'nın tümü Kütüphanecilik ve Bilgi Bilimi literatüründe aynı zamanda bilgi merkezi olarak da adlandırılmaktadır. Nitekim bu kurumların tanımlarına ve işlevlerine bakıldığında bu ortak özellik açıkça gör÷lmektedir.

Kütüphaneler (Libraries): Basılı ve elektronik her çeşit enformasyon kaynağının toplandığı, belli bir sistemle düzenlendiği, korunduğu ve bu kaynakların, nitelikleri ne olursa olsun, bilgiye gereksinim duyan özel ya da tüzel kişilerin kullanımına sunulduğu yerlerdir.

Arşivler (Archives): Bir kurumun tarihsel belgelerine arşiv, arşiv belgeleri ya da kimi zaman arşiv materyalleri adı verilir. Arşivler, arşiv belgelerinin seçiminden, korunmasından, yönetiminde ve kullanıma sunulmasından sorumlu kurum ve bunların saklandığı yerlerdir (Dearstyne, 2001: 3). Ayrıca bu terim arşivcilikte, çoğunlukla tüm

tarihsel belgeleri ifade etmek için de kullanılmaktadır. Özel ya da tüzel kişilerle, kamu ve özel kurumların ellerinde bulunan her türlü belge arşivlerin bilgi kaynağıdır. Aynı zamanda arşiv belgeleri kurumun doğal etkinlikleri sonucu ortaya çıkan belgeler olduklarından, arşiv belgelerini tarihi belgelerle sınırlamak doğru bir yaklaşım değildir. Arşiv belgeleri, kurumun etkinliklerine yönelik bilgileri içerdiğinden bunların işleyişleri ve kullanımları bir takım kuralları içermektedir.

Dokümantasyon Merkezi (Documentation Centre): Yayınların alındığı, işleme tabi tutulduğu, korunduğu, özetlerinin, abstraktlarının ve indekslerinin çıkarıldığı; bu materyallerle ilgili olarak bunlarla ilgilenenlere dağıtım için bültenlerin ve bibliyografyaların hazırladığı ve kopyalarının veya çevirilerinin yapıldığı yer (Harrod's...2000: 236). Kitap, süreli yayın, tez, rapor, ticaret ve endüstri katalogları, broşürler, rehberler, özdergileri, bibliyografyalar, dizinler gibi yayınlara sahip dokümantasyon merkezinin amacı, kullanıcıya sahip olduğu bu derlemelerle bilgi hizmeti sunmaktır (Atılğan, Subaşıoğlu ve Gürdal, 2002: 47). Guinchat ve Menou'ya (1990: 214) göre örgütler içindeki dokümantasyon merkezleri, özellikle büyük firmalar içinde ekonomik ve teknolojik bilgi kullanımına bağımlı olan üretim sektörlerinde yer alırlar. Bazılarının etkinlik ve hizmet özgürlüğü diğerlerine göre fazladır; ancak çoğunlukla sadece bağlı oldukları örgütlerin çalışanları için hizmet sunarlar; kamu kuruluşları içinde kurulan bazı dokümantasyon merkezleri dışarıya da hizmet sunabilirler.

Enformasyon Merkezi (Information Center): Enformasyon bilimine ilişkin kuram, teknik ve uygulamaya yön veren merkezlerdir. Enformasyon merkezinin amacı ve işlevleri, kullanıcının bilgi

edinmesine veya araştırmasına yardımcı olabilecek tüm bilgilerin elde edilmesine yönelik olarak belgelerin sağlanmasını ve sunulmasını içermektedir. Enformasyon merkezinde sunulan hizmetler, ilgili kuram ve tekniklerin, kullanıcı gereksinimlerine uygun olarak uygulamaya aktarılması sonucu üretilen hizmetlerdir. Bu merkezde sunulan hizmetler amaca uygun biçimde bilginin toplanması, düzenlenmesi ve kullanıma aktarılmasına ilişkin hizmetlerle birlikte teknik yazışma, öz hazırlama, seçmeli bilgi yayımı, kullanıcı araştırması, okuma listeleri ve duyuru bültenleri hazırlama gibi işlemleri de içermektedir (Atılğan, Subaşıoğlu ve Gürdal, 2002: 45–48). Enformasyon merkezinin temel amacı, kullanıcılar için yararlı olabilecek bütün bilgiler, olabildiğince eksiksiz olarak saptamak, onların bu bilgilere ulaşmasını sağlamak, istedikleri birincil belgeleri bulmalarına yardımcı olmak ve bilgi taleplerini yanıtlamaktır (Guinchat ve Menou, 1990: 214).

Bilgi ve çoğunlukla enformasyon sunarak etkinliklerini ve misyonlarını icra eden bu kurumların en başta gelen amacı, herhangi bir nedenle bilgiye ve enformasyona gereksinim duyan herhangi bir kimsenin veya tüzel kişiliğe sahip herhangi bir kurumun var olan olanaklar kullanılarak en kısa zamanda bilgi ve enformasyon gereksinimini karşılamaktır. Yılmaz'a (2004: 172) göre bilgi merkezleri, sundukları hizmetler, barındırdıkları dermenin ve hizmet sunduğu kullanıcı kesiminin farklılığı gibi kriterlere göre gruplara ayrılmaktadır. Uygulamada bilgi merkezlerinin ayrımını yapmak oldukça zordur. Bu kuruluşların işlev ve hizmetlerinde birtakım farklılıklar olmasına karşın hepsinin ortak ve en önemli amacı, bilgiye gereksinim duyan özel ve tüzel kişilere bilgi ve enformasyon hizmeti

sunmak, bu kişilerin bilgi ve enformasyon gereksinimini maksimum oranda ve onları tatmin edecek şekilde karşılamaktır.

Bilgi hizmeti sunan bir örgütün bilgi merkezi olarak nitelendirilebilmesi için aşağıda yer alan beş unsurun etkileşim ve uyum içinde bir arada bulunması gerekmektedir bunlar;

- Bina
- Bütçe (Finansman)
- Derme
- Kullanıcı
- Personel

Bilgi merkezini oluşturan bu beş unsurla birlikte günümüzde teknoloji unsuru da bilgi merkezini oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır. Teknoloji unsuru, bilgi merkezinin yönetimini, hizmetlerini, personelini, kaynaklarını, bütçesini, binasını ve kullanıcılarını doğrudan etkilediğinden, bilgi merkezini ve hizmetlerini değerlendirirken bu unsurun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu unsurların tümünün olduğu ve hizmetler doğrultusunda harekete geçirildiği bir ortamda bilgi merkezinin varlığından ve hizmetlerinden söz edilebilir. Bu unsurlardan herhangi birinin olmaması ya da yetersiz olması, bilgi merkezinin hizmetlerini olumsuz yönde etkileyeceği gibi, onun asli görevinden yani bilgi ve enformasyon sunma hizmetinden uzaklaşmasına da neden olacaktır. Bir bilgi merkezi yöneticisinin, sorumlu olduğu bilgi merkezinde, bilimsel anlamda yönetim sürecini tam olarak uygulayabilmesi için söz konusu unsurları, sunulacak hizmetler ve yürütülecek etkinlikler bağlamında

dikkate alarak, bu unsurların bir bütünlük içinde devamını, koordinasyonunu, uyumunu ve etkileşimini sağlama yönünde çaba göstermesi gerekmektedir.

Her ne kadar sahip oldukları materyalde ve materyalin sınıflanmasında ve değerlendirilmesinde farklılık olsa da, bu bilgi merkezlerinin ortak noktası, tümünün bilgi merkezi olarak adlandırılması ve aynı sorumluluk ve görevle hitap ettikleri kullanıcı kesiminin bilgi ve enformasyon gereksinimini karşılamaları ve aynı zamanda ellerindeki materyalleri koruyarak kültürün ve bilimin hizmetine sunmalarıdır. Bununla birlikte kütüphane kurumunu oluşturan altı unsur açısından bakıldığında da, arşiv kurumları, dokümantasyon ve enformasyon merkezleri ve kütüphaneler arasında çok da büyük farklılıkların olmadığı görülmektedir (Yılmaz, 2002: 129–130). Günümüzde bilgi merkezi ve hizmetleri kavramının içinde kütüphanecilik mesleğinin ve kütüphanecilik olgusunun da var olduğu bir gerçektir. Obe ve Griffiths'in (2003: 103-104) belirttikleri üzere, kimilerine göre kütüphaneciliğe işlevini kazandıran şey 'insan kayıtları'dır (human records). Kütüphaneciliğin olmazsa olmazlarına birkaç örnek vermek gerekirse aşağıdakiler gösterilebilir.

- Saklamak ya da danışmanlık için, elektronik veya başka dokümanların seçilmesi, toplanması ve yayımı,
- Uygun enformasyon ve iletişim teknolojilerini kullanabilme. Birçok örgütte, kütüphaneciler bu teknolojileri örgütlerine getirme zorluğunun üstesinden gelmişlerdir,

- Kütüphane hizmetleri bağlamında hareket etme ve çalışabilme,
- Müşterilere ve/veya kullanıcılara finansal sınırlamalar dâhilinde gereksinimlerine ve ilgi alanlarına uygun hizmetler sunabilmek,
- Ağlar aracılığıyla kütüphaneler arasında işbirliği sağlamak ve daha iyi hizmet verebilmek,
- Müşterilerin işine yarayabilecek yeni enformasyon kaynaklarını ve sistemlerini sürekli olarak belirlemek ve bulmak,
- Müşterilerin hizmetlerden en etkili ve en verimli bir şekilde yararlanmaları için bunlar hakkında bilgi sunmak.

Genel olarak tüm örgütlerin yapısal profiline bakıldığında bunların mamul ve hizmet üreten örgütler olmak üzere ikiye ayrıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda bilgi merkezlerinin hizmet üreten ve/veya hizmet sunan örgütler grubu içinde yer aldığı görülmektedir. Etkinliğini hizmet sunma üzerine kuran örgütlerde üretilen hizmetler, fiziksel yani elle tutulur değildir. Söz konusu hizmetler elle tutulmaz eylemleri içerir. Hizmet sunulan ve verilen hizmetten yararlanan kişiler, (kullanıcılar/müşteriler) bu hizmeti sunanlarla birebir karşı karşıya gelmektedir. Mamul üreten örgütlerde ise, mamul ile müşterinin (kullanıcı) birebir karşı karşıya gelmesine karşın mamul üreticisiyle müşteri buluşmamaktadır. Bu nedenle hizmet üretiminin temelini mamul üretiminde olduğu gibi, insanlar ve onların amaç(lar) doğrultusunda verilen hizmete yönelik etkinlikleri oluşturur; çünkü hizmetlerin istenilen ve beklenen şekilde yerine getirilmesi, çalışan

bireyin yeteneğine, uzmanlığına, bilgisine ve deneyimine bağlı olduğu gibi, yönetim kademesinin belirlediği amaç(lar) doğrultusunda yerine getirdiği etkinliklerine yönelik politikası ve stratejileriyle de ilgilidir. Bununla birlikte yukarıda da ifade edildiği gibi hizmet üreten kurumlarda, hizmeti üreten veya sağlayan bireylerin müşterilerle veya kullanıcılarla doğrudan ilişkisi vardır. Bilgi merkezlerinin sundukları hizmetlere bakıldığında ürünün kullanıcıya sunulan bilgi, kârın da kullanıcı tatmini veya memnuniyeti olduğu görülmektedir. Buna karşın mamul üreten örgütlerin ürettikleri, fiziksel ürünlerdir. Örneğin bir ayakkabı fabrikası mal üreten bir örgüttür ve ürettiği ürün fiziksel bir nitelik taşımaktadır. Bununla birlikte çoğu zaman mamulü üreten bireylerle mamulü kullanan bireyler doğrudan ilişki içinde değildir (Yılmaz, 2004: 171–172).

V.2. Bilgi Merkezi – Öğrenme İlişkisi

İçinde bulunduğumuz dönem, bilginin bireyler ve kurumlar için vazgeçilmez bir kaynak ve güç olduğu, bireylerin ve örgütlerin başarısının bilgiye sahip olmaktan ve onu üretim sürecinde etkin olarak kullanmaktan geçtiği bir dönemdir. Bu nedenle bu dönem bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Hiç kuşkusuz bu çağın başarılı bireyleri ve örgütleri, bilgi gereksiniminin farkında olan, yeni bilgilere ulaşmak için çaba sarf eden, sonuçta istediği bilgileri elde edebilen, elde ettiği bilgileri faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanarak ilişkiler ve gereksinimler bütünü çerçevesinde yeni bilgiler üretebilen ve ürettiği bilgileri ürüne ve hizmete çevirebilenlerdir. Bilginin ve enformasyonun etkinlikleri için gerekliliğinin ve öneminin farkında olmayan ya da

önemsemeyen şirketlerin, rekabet edebilme şansını yitirdikleri, giderek küçülüp etkinliklerine son vermek zorunda kaldıkları günümüz iş dünyasının bir gerçeğidir. Bu nedenle bireylerin ve örgütlerin, değişimin ortaya çıkardığı yenilikleri takip edebilmeleri, bu değişimlerin ortaya çıkardığı bilgiye, bilgi ve enformasyon kaynaklarına erişebilmeleri, onları yönetebilmeleri ve etkinliklerinde kullanmayı bilmeleri, etkinliklerinin sürekliliği ve pozitif yönde artan istikrarı adına son derece önemlidir. Bireysel ve örgütsel bağlamda bilgi sahibi olmak demek, yürütülen etkinlikleri derinlemesine analiz edebilmek, yönetimsel, eylemsel ve ekonomik sorunları doğru şekilde değerlendirerek çözüm bulabilmek ve sağlıklı karar alma yeteneğine sahip olmak demektir. Bilinmezliklerin giderilmesi doğal olarak daha isabetli yönetimsel ve bireysel kararlar alınmasına neden olacağı gibi, bu kararların seçimleri, örgütün faaliyetlerini de doğrudan etkileyecek ve belirleyecektir. Bu nedenle bilgi, insan yaşamının her aşamasında gerekli olduğu gibi aynı zamanda her aşamasını da etkileyen bir olgudur.

Bireyler ve örgütler bilgiye, bilgi ve enformasyon kaynaklarına çeşitli araçlarla ve araçlarla ulaşmaktadır. Bu araçların en önemlilerinden birisi de hiç kuşkusuz bilgi hizmetlerinin sunulduğu yerler olan bilgi merkezleridir. Her türlü basılı ve elektronik enformasyon kaynağının toplandığı, düzenlendiği ve kullanıma sunulduğu bilgi merkezlerinden bireyler ve kurumlar, basılı ve elektronik enformasyon kaynakları aracılığıyla gereksinim duydukları bilgileri elde ederek bu bilgileri etkinliklerinde kullanmaktadır. Basit bir ifadeyle bir bilgi merkezinin önde gelen temel ilkesi, enformasyon

kaynakları aracılığıyla bilgiyi kullanıcıya en üst düzeyde eriştirerek onu bilgilendirmektir. Bilgi merkezi, enformasyon kaynağı ile kullanıcıyı bir araya getirerek bilgiye ulaşmaya aracılık görevini üstlenmektedir. Nitekim Davenport ve Prusak (2001: 56) aracılara en iyi örnek olarak örgüt bünyesine bulunan bilgi merkezinde veya kütüphanede çalışan kütüphanecileri ve/veya bilgi uzmanlarını göstermektedir; çünkü pozisyonları gereği örgüt içerisinde kimin hangi konuda yoğunlaştığını ve hangi bilgiye gereksinim duyduğunu en iyi onların bilmesi gerekir. Bu nedenle bilgi merkezi, hizmetleri ve bilgi uzmanları aracılığıyla bireyin gereksinim duyduğu bilgiye ulaşmasına, dolayısıyla öğrenmesine katkı sağladığından ötürü aynı zamanda bir öğrenme merkezi niteliğindedir. Kütüphaneler günümüzde “bilgi merkezi”, “kaynak merkezi”, “medya merkezi”, öğrenme merkezi”, “çözümleme merkezi” vb. olarak da adlandırılmaktadır.

Bilgi merkezleri, kullanıcıların bilgi gereksinimlerini karşılamak amacıyla enformasyon kaynaklarını belirleyen, bu kaynakları belli bir sistem ve düzen içerisinde sağlayan ve kullanıcıların bu kaynaklara kolayca erişimini gerçekleştirmek üzere bir takım işlemlerden geçirerek söz konusu kaynakları kullanıcıya sunan merkezlerdir. Abels ve diğerlerine (2005) göre bilgi kuruluşları, belli bir piyasaya, bilgiye ve enformasyona dayalı çözümler sunan oluşumlar olarak tanımlanırlar. Bu tip kuruluşlar için sıklıkla kullanılan isimler, kütüphaneler, bilgi merkezleri, rakip istihbarat bölümleri, intranet bölümleri, haber kaynağı merkezleri, içerik yönetimi kuruluşları ve diğerleridir.

Bilgi merkezinin en önemli amacı, bilgi gereksinimini karşılamak için bilgi merkezine gelen özel ve tüzel nitelikteki kullanıcıya,

enformasyon kaynağı aracılığıyla ulaşmak istediği bilgiyi en kısa sürede, en etkin biçimde sunmak ve onu tatmin etmektir. Bilgi merkezi sahip olduğu bu nitelikten ve misyondan ötürü bir öğrenme merkezi niteliğine sahiptir; çünkü sunduğu hizmetle bireyin enformasyon kaynakları aracılığıyla yeni bilgi(ler) edinmesini sağlamakta ve onun öğrenmesine veya öğrenme sürecine önemli katkıda bulunmaktadır. Nitekim Brown ve Duguid (2001: 27), kitapların enformasyon konteynerleri, kütüphanelerin enformasyon depoları, öğrenmenin de enformasyon özümsemesi olduğunu belirtmektedir. *“Bu nedenle kütüphaneler en geniş anlamıyla, hem bir kurumdaki resmi, hem de toplumdaki resmi olmayan faaliyetleri de kapsamak üzere, her türlü öğrenimin desteklenmesinde önemli rol oynarlar”* (Yalvaç, 2003: 39).

Guinchat ve Menou (1990: 3) öğrenme, bilgi merkezleri ve enformasyon kaynakları arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır: öğretmen ile öğrenciyi birbirine bağlayan pedagojik ilişkilere ek olarak, öğretim süreci, öğrenim ve beceri kazanma olguları, çok sayıda enformasyon kaynaklarının varlığını ve bu enformasyon kaynaklarında yer alan bilgilerin kullanılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu gereklilik bilgi merkezlerine duyulan gereksinimi arttırmaktadır. Günümüzde giderek artan eğitim talebi ve çeşitliliği, değişik alanlarda yetişmiş uzmanların sürekli öğrenme yoluyla kendilerini yenileme ve güncelliği yakalama isteği, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin nitelikli insan gücüne talep yaratması gibi etkenler, örgütsel ve bireysel düzeyde daha fazla öğrenme gereksinimi yaratmakta, bilginin erişilebilmesine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

Öğrenme, bireyin yaşamını sürdürebilmesi, çevresine uyum sağlayabilmesi ve gereksinimlerini karşılayabilmesi için birtakım gerekli bilgileri ve becerileri kazanması süreci olarak tanımlanabilir. İnsanlar, öğrenerek bilgi sahibi olur. Buckland' (1991: 3–4) göre birey yeni şeyler öğrendiğinde, yeni bilgiler elde ettiği gibi mevcut bilgilerinde de birtakım değişimler olabilmektedir. Bu durumda bazen yeni öğrenilenlerle ilişkili olarak var olan bilgilerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. İşte bu öğrenme eylemi, “süreç olarak bilgi” olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte karşı tarafa aktarılan şeye ise “bilgi olarak bilgi” adı verilir. Bilgi terimi bilgilendirici, bilgi taşıyıcı nesnelere (kitap, dergi, film, belge vb.) için de kullanılmaktadır. Bu anlamda ise “nesne olarak bilgi”den söz edilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, bir bilgi merkezinin öğrenme eylemiyle ilişkili olarak kullanıcılarına bilgi taşıyıcıları ve/veya kaynakları aracılığıyla yeni bilgiler aktararak onların öğrenmesine ve bilgilenmesine önemli katkılar sağladığından söz edilmelidir (Tonta, 2004: 55–56).

Bilginin insan yaşamının sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve teknolojik tüm boyutlarını doğrudan etkilemesinden ötürü ülkeler ve yönetimleri bireylerin öğrenmelerine ve bilgi sahibi olmalarına yönelik çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Yaşamboyu öğrenme bu çalışmalardan biridir. “*Yaşamboyu öğrenme, aktif ve bağımsız olarak bilgi arama ve bilgi edinme yeteneğini ifade eder*” (Yalvaç, 2003: 39). Yaşamboyu öğrenmede temel amaç, bireye bilgiyi elde etme, kullanma ve üretim sürecine aktarma becerisi kazandırmaktır. Yaşamboyu öğrenmede bilgi, bireysel öğrenme için en önemli araçtır. Kurbanoğlu ve Akkoyunlu'ya (2001a: 81–82) göre geleceğin başarılı bireyleri bilgiye

ulaşabilen, bilgiye ulaşmada teknolojiyi kullanabilen, problem çözebilen ve kendi kendine öğrenebilen bireyler olacaktır. Bilgi toplumları artık yaşamboyu öğrenme becerilerine sahip bireylere gereksinim duymaktadır. Bilgi çağında yetişen her bireyin, öğrenmeyi öğrenme temel becerisine, yani hızla değişen bilgiye çeşitli kaynaklardan ulaşabilme, elde ettiği bilgileri değerlendirebilme ve kullanabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda bireyin bilgi okuryazarlığı becerilerini kazanıp yaşamboyu öğrenmesinde, dolayısıyla sürekli yeni bilgiler elde etmesinde bilgi merkezinin aktif rolü gözönünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, öğrenme ve bilgi merkezi ilişkisinin yaşamboyu öğrenme bağlamında açıkça ortaya konulması gerekir. Ayrıca bireylerin yeni bilgiler elde ederek öğrenme becerileri kazanmaları için bilgi merkezinin önemli bir rol üstlenmesi de sağlanmalıdır. Bu ilişki, bilgi merkezinin ve hizmetlerinin doğasında vardır. Bütün bu gelişmeler bilgi merkezlerini ve enformasyon kaynaklarını bireysel ve kurumsal öğrenme altyapısı içinde önemli bir konuma getirmektedir. Bu nedenle öğrenme altyapılarını destekleyecek bilgi ve enformasyon altyapılarının oluşturulması, örgütlerin dikkatle yapmaları gereken bir süreçtir.

Bilgi merkezleri¹⁷ öğrenme sürecine üç rol ile hizmet ederler. Birincisi bilgi merkezleri, enformasyon kaynaklarının paylaşımında uygulamalı bir rol oynarlar. Bu, kullanıcıların genel bir beklentisi olmasına karşın, bilgi merkezlerinde bilgi teknolojilerinin yoğun olarak

¹⁷ Yazarlar, söz konusu çalışmalarında kütüphane terimini kullanmışlardır. Bilgi merkezi terimi, kütüphane terimini de kapsadığından ötürü alıntıda bilgi merkezi teriminin kullanılması uygun görülmüştür.

kullanımı, kullanıcıların fiziksel konumları ne olursa olsun eş zamanlı olarak materyallere erişimde kolaylıklar sağladığından bu paylaşımcı rolü kökten değiştirmiştir. İkincisi, bilgi merkezleri, olguları ve fikirleri organize ederek ve koruyarak kültürel bir role hizmet eder. Bir anlamda bilgi merkezleri, enformasyon kaynaklarını depolamalarından dolayı kuşakların eğitimine hizmet ederler. Üçüncüsü, bilgi merkezleri, insanları ve fikirleri bir araya getirdiklerinden ötürü, sosyal ve entelektüel bir role hizmet eder. Özellikle dijital kütüphaneler, öğrenen gruplara fiziksel mekân paylaşımının ötesinde değişik enformasyon kaynaklarını sunar. Teoride dijital kütüphaneler farklı öğrenme misyonları ile insanları bir araya getirir (Jayawardana, Hewagamage ve Hirakawa, 2001).

Bilgi merkezleri, bireyin yeni bilgiler elde etmesine ve yeni beceriler kazanmasına olumlu katkılar sağladığı gibi, bireyin öğrenmesine de doğrudan olumlu katkılar sunmaktadır. Öğrenme yaşam boyu devam eden sürekli bir etkinlik olduğu için, bilgi merkezlerinin aktif olarak bu süreçte yer almasını sağlamak, bireyin yeni bilgiler ve beceriler edinmesini kolaylaştıracaktır. Öğrenme süreci hiç kuşkusuz bilgi merkezlerinin katkısıyla verimli duruma gelecektir. Öğrenenler, öğrendikleriyle doğru orantılı olarak birçok aktiviteleri yerine getirdiklerinden ötürü öğrenme, bireysel ve kurumsal bilginin oluşumunun da önemli bir sürecidir.

Bilgi merkezleri bilgilenmenin artmasını ve bilginin kullanılmasını sağlama açısından, eğitimde, öğretimde ve mesleki eğitimde önemli bir role sahiptir. Öğrenmeye yönelik olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan hızlı değişimler doğrultusunda

bilgi merkezlerinin, öğrenim koşullarını da dikkate alarak ortaya çıkan bu değişimlere uyum sağlamaları ve bu yönde çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi uzmanları eğitim ve öğrenmeye yönelik olan bilgi hizmetlerindeki değişimin farkında olmalı, bu değişimleri ve eğilimleri hizmetlere yansıtmalıdırlar (Bargellini ve Bordoni, 2001: 154). Nitekim bilgi merkezlerinin ve bilgi uzmanlarının, yaşanan hızlı değişim ve bilgi üretimindeki yoğun artış nedeniyle, yeni stratejiler geliştirmek ve enformasyon kaynaklarının kullanımını maksimum orana çıkarmak için çeşitli çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bireysel ve kurumsal öğrenmeye yönelik yeni araçların ve tekniklerin ortaya çıkmasıyla da bilgi merkezleri bunları uygulayarak aynı zamanda bir öğrenme merkezi konumuna ulaşmıştır.

V.3. Bilgi Merkezi – Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Dünyadaki ekonomilerinin özellikle 1990'lı yılların başından itibaren bilgiye dayalı olarak yeniden yapılanması, toplumların, kurumların ve bireylerin değişen bu yapı içinde yaşamlarını sürdürme biçimlerini de etkilemiş ve değiştirmiştir. Bu etki, gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlayacak, değişimi izleyebilecek ve buna katkıda bulunabilecek insan kaynağına olan gereksinimi de doğal olarak arttırmıştır. Bu bilgiye ve teknolojiye dayalı hızlı değişimlerin izlenebilmesi, yönetimleri, örgütleri ve bireyleri, yeni öğretim ve öğrenim biçimleri geliştirmeye ve uygulamaya sevk etmiştir. Öğretim kurumlarıyla iş dünyasını yakınlaştırarak, teorisyenlerle uygulamacıları bir araya getirerek “öğrenen toplum” inşa etmek yönetimlerin yeni amaçlarından biri olmuştur. Bu amaç doğrultusunda 1990'lı yılların

sonlarına doğru, yönetimlerin eğitim politikalarının ana temasının “yaşamboyu öğrenim” olduğu görülmektedir. Bugün iş yaşamında verimli, başarılı ve kalıcı olmak adına sürdürülen eğitim ve öğrenim etkinlikleri bu gelişmelerin sonuçlarından biridir (Holt ve Kızılaslan, 2012). Özellikle kimi işletmeler veya firmalar açısından örgütsel öğrenme veya öğrenen örgüt olma çabası da, bu gelişmelerin sonuçlarından biri olarak gösterilebilir. Bu gelişmeyi sağlayan hiç kuşkusuz bilginin bugünün koşullarında örgütün faaliyetlerinde etkin olarak kullanılmasının gerekliliğidir. Dolayısıyla bilgi, günümüzde örgütler açısından ekonomik bir güç olarak değerlendirilmekte ve bilginin örgütsel öğrenme uygulamasıyla örgüt içinde etkin bir konuma ulaşarak faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracığı gerçeği herkes tarafından kabul edilmektedir. Nitekim Gürdal’ın (2004: 62) belirttiğine göre, öğrenen örgüt kavramı günümüz bilgi ekonomisinin kavramsallaştırdığı bir anlayıştır. Etkin bir yönetici, örgütün sahip olduğu kültürü öğrenmeye, öğretmeye ve bilgiye dayandıran yöneticidir.

Günümüzün hızla değişen örgüt hayatında bir örgütü ve/veya işletmeyi ayakta tutan, devamlılık sağlayan ve ona rekabet gücü veren en etkili unsurlardan biri de, örgütün sahip olduğu entelektüel bilgi sermayesi veya donanımdır. Bu nedenle örgütün yürüttüğü ve yürüteceği etkinlikleri için çok önemli olan bu kaynak gerekli çalışmalar yapılarak elde edilmeli, korunmalı, kullanılmak üzere şekillendirilmeli ve örgüt çalışanları arasında örgütsel verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla paylaştırılmalıdır. Bu nitelikli paylaşımın örgütsel ve bireysel düzeyde bilginin etkin bir biçimde kullanımı

gerçekleştirilerek, örgüte katma değer sağlanabileceği gibi, örgütte yürütülecek faaliyetlerin başarılı olması için bilginin bireyler arasında serbestçe dolaşımının da sağlanarak ayrıca bilgi sahibi olmaları ve öğrenmeleri desteklenerek örgütsel ve bireysel öğrenmeye de önemli katkı sağlanacaktır. Nitekim Parker, Nitse ve Flowers'a (2005: 176) göre günümüzde çoğu büyük şirketler, kendi iç ve dış ortamlarından belirledikleri gereksinim duyulan bilgiyi ve enformasyonu ele geçirmek, depolamak ve yaymak için başarılı bilgi yönetim sistemleri geliştirmektedir. Örgütler bu bilgiyi ve enformasyonu yalnızca şirketin süreçlerinde ve hizmetlerini geliştirmede kullanmakla kalmayıp, rakip şirketlerin çalışmalarıyla ilgili haber almak için de kullanmaktadır.

Bütün örgütlerin ve/veya işletmelerin sürekli değişerek yeni kuralların, prosedürlerin ve teknolojik araçların ortaya çıktığı bir dünyada rekabet edip yaşamlarını sürdürebilmeleri için, iç ve dış çevrelerinden kendilerine gerekli olan bilgileri çeşitli kanallarla elde etme zorunluluğu vardır. İnsanlar bilgi ve enformasyon kaynakları aracılığıyla öğrenerek, kendilerini yeniliklerden ve bilmediklerinden haberdar etmektedir. Örgütler de insanlar gibi faaliyetlerini doğrudan etkileyen sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerden haberdar olmak ve kendilerini yaşanan değişimlere adapte etmek için bilgi kaynaklarına ulaşmakta ve bu bilgi ve enformasyon kaynakları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri verimli bir şekilde etkinliklerinde kullanmaktadır. Bu çalışmalar günümüz örgüt yaşamında örgütlerin yapması gereken bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Çapar'a (2000: 223) göre bunu gerçekleştirebilmek ise, kurum dışından düzenli, hızlı, sistemli ve zamanlı bir bilgi akışına;

kurum içinde ise yine düzenli, zamanlı ve yerinde bir bilgi dolaşımına bağlıdır. İç ve dış bilginin bir işletmede yeterince ve gereğince bir girdi olarak kullanabilmesi ise, o işletmenin bilgi ve iletişim teknolojileriyle donatılmasına ve bilgi merkezlerini kurmasına, aynı zamanda da yeterli sayıda bilgi uzmanı yani kütüphaneci, arşivci, bilgi analizcisi ve bilgisayarlı istihdam etmesine bağlıdır.

Klobas'a (1997: 39–40) göre 90'lı yıllar kütüphane ve bilgi hizmetlerinde büyük değişimlere sahne olmuştur. Özellikle iş ve finans sektöründeki kütüphaneler ve bilgi merkezleri, geçmişten çok daha farklı hizmetler ve anlayışlarla değerlendirilmeye başlanmıştır. Böylece kurumsal sistem içerisinde kütüphane ve bilgi hizmetlerinin konumu ve işlevi değişmiş ve değişmektedir. Pek çok kurum, kütüphane ve bilgi hizmetlerini duvarların ötesinde tanımlamak zorunda kalmaktadır. Kütüphaneciler ve bilgi profesyonelleri, değişen kurumsal anlayışın uzantısı olarak çalışmalarını ve politikalarını belirlemek durumunda kalmaktadır. Yeni ortamda kütüphaneciler “bilgi yöneticisi” (knowledge manager) ve “enformasyon analisti” rolüne soyunmaktadır. Bilgi profesyonellerinin kurumun aktif bir üyesi olarak ortak amaçlara yönelik eylem planları geliştirmek durumunda olduklarından söz edilmektedir (Külcü, 2001: 9).

Örgütsel öğrenme, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaya, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını sağlamaya yönelik, onların öğrenme isteklerini ve yeteneklerini geliştiren, öğrenmelerini kolaylaştıran, çalışanlar arasındaki bilgi akışının engelsiz ve sürekli olmasını düzenleyen, aynı zamanda uygulama boyutu da olan yönetimsel bir süreçtir. Örgütsel öğrenme örgütlerin,

örgütün çevresinde olup bitenlere kayıtsız kalmayarak sürekli kendilerini yenilemelerini, ortaya çıkan ilgili yenilikleri elde edip onlara uyum sağlamalarını ve yenilikleri doğru bir şekilde etkinliklerde uygulamalarını sağlayan çok önemli bir unsurdur. Örgütler, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesiyle öğrenen örgüt kimliği kazanırlar. Örgütsel öğrenmede veya öğrenen bir örgütte, bireysel öğrenme çok önemli bir yer tutmaktadır. Öğrenen bir örgüt temelde bireysel öğrenmeyle ilgilenir ve bireysel öğrenmeye dayanır. Bununla birlikte bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşmesi sağlanamaz. Esas olan, bireylerin öğrendiklerini ve öğrenme etkinliklerini belli bir sistem ve koordinasyon içinde kolektif ve etkili bir öğrenme sürecine dönüştürebilmektir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmede, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında doğrudan ve organik bir ilişki vardır. Bu açıdan özellikle bireysel öğrenmeyi sunduğu hizmetlerle doğrudan destekleyen bilgi merkezi, örgüt çalışanlarının bilgi gereksinimini karşıladığı için bu süreçte önemli bir yere sahiptir. İşletmenin iç ve dış enformasyon gereksinimlerini karşılamak üzere hizmet sunması beklenen bilgi merkezlerinin sunduğu enformasyon hizmetleri, işletmenin ve işletmenin içinde bulunduğu sektörün gelişiminde ve kullanıcıların enformasyon gereksinimlerini karşılamada temel gereksinimlerden ve girdilerden biridir. Bunun için bilgi merkezlerinin örgütsel öğrenmenin ilkeleri de dikkate alınarak yönetilmesi ve bilgi merkezine öğrenme sürecinin içinde etkin bir pozisyon belirlenmesi dış ve iç enformasyon akışının hızlanması ve çalışanların enformasyon kaynaklarına kolayca ulaşmaları adına son derece önemlidir.

Örgütsel öğrenme, aynı zamanda psikolojik boyutu da olan bir süreçtir. Örgütsel öğrenmede çalışan bireyin bilgisini, deneyimini, görgüsünü ve kavrayışını geliştirmesi ve bu becerileri örgütün yararı için örgütsel etkinliklerde kullanması ve diğer çalışanlarla paylaşması da söz konusudur. Örgütsel öğrenmede, çalışan bireyin sürekli öğrenme içinde bulunması ve öğrendiklerini uygulaması önemlidir. Rowley'in (1997: 89) Roger'den (1986) aktardığına göre Roger yetişkin öğrenmesini şu şekilde açıklamaktadır. Öğrenenler tanım olarak yetişkindir ve bu yetişkinlik hali tüm öğrenme süreçlerinin temelini oluşturmaktadır; öğrenmeyle meşgul olmanın erdemiyle sürekli bir gelişim süreci yaşarlar ve değişime tabi olurlar; önceki deneyimlerini ve değerlerini öğrenme süreci boyunca belli bir biçime sokarlar. Öğrenme süreci bu deneyimleri ve birtakım niyetleri içeren bir yaklaşımla ilintili olmalı ve bu temel üzerine kurulmalıdır; öğrenmelerinin anlamı ve önemi bu niyetler ile renklenecek ve öğrenme sürecinde hem öğrenmenin nasıl gerçekleştiğiyle ilgilenecekler, hem de onların kendi yetenekleriyle ilgili bazı beklentileri olacaktır. Bu gereklilik dikkate alınmak zorundadır; aksi halde dikkatler öğrenmeden alınıp ev ve iş yaşamının diğer olgularına çekilebilir. Rowley (1997: 89) bu duruma şu şekilde açıklık getirmektedir. Öğrenme doğası gereği genelde epidoziktir¹⁸ ve çoğu zaman somut bir görevin yerine getirilmesi olarak algılanır. Yetişkin öğrenmesinin tüm bu yönlerinin bir öğrenme süreci tasarlanırken hesaba katılması gerekir. Aynı şekilde, öğrenenler yetişkin öğrenmesinin doğasının farkında olarak öğrenme

¹⁸ Epidozik, ayrı ayrı olaylardan meydana gelmiş anlamında kullanılmıştır.

gereksinimi duyulursa, onu bir görev temelinde üstlenecekler ve süreç, onların öğrenme süreci ve önceden kazanılmış öğrenme modellerine dair beklentileri tarafından şekillendirilecektir. Öğrenen bir örgütte öğrenme sürecinin tüm bu kısımları yönetilmelidir. Yeni öğrenme kavramı, onların yerleşmiş öğrenme modelleri temeli üzerine kurulmalıdır.

Uygulanabilecek doğru stratejik yöntemlerle, bireyin sahip olduğu bilginin önemli bir kısmı ya da tamamı, örgütsel öğrenmeye ve bu yolla da örgütsel bilginin oluşumuna ve örgütsel entelektüel sermayeye dönüştürülebilir. Obe ve Griffiths'e (2003: 105) göre örgütsel bilgi, bireysel bilginin yerini almaz onu tamamlayarak daha güçlü ve kapsamlı kılar. Böylelikle, bir örgütün bilgi donanımından tamamıyla yararlanma, bireysel beceri, yetenek, düşünce, yenilik ve önerilerle birleşirse örgüte gelecekte daha etkili rekabet olanağı sunar. Nitekim İşevi, Günsur ve Kavrakoğlu'na (2012) göre bilgi birikimi bir şirketin rekabetçiliği açısından büyük önem taşımaktadır; çünkü şirketler de insanlar gibi bilgi kazanma ve biriktirme özelliğine sahiptir; ancak bilgiyi sadece biriktirmek yetmez, önemli olan örgüt adına bilgiyi sermayeye ve yatırıma dönüştürmektir. Öğrenen bir örgüt bireysel öğrenmeyle ilgilenir; ancak bu tek başına yeterli değildir. Bu bağlamda bireysel öğrenmeden, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için yararlanılmalıdır. Öğrenen örgüt olma çabası ve örgütsel öğrenme kuramı da bunu gerektirmektedir.

Örgütlerin sahip olduğu iç ve dış çevre onlara gerekli olan bilgi ve enformasyonu sunduğu gibi gerektiğinde örgütler için ideal bir öğrenme kaynağı da olurlar. Örgütsel öğrenme süreci, iç ve dış

kaynaklardan elde edilen bilginin ve enformasyonun, örgütsel faaliyetlerde etkin olarak kullanılmak üzere depolanmasını, organize edilmesini ve kısıtlanmadan paylaşılmasını ifade etmektedir. Barutçugil'e (2002: 166) göre örgütün ve/veya şirketin içinde ve dışında çok sayıda öğrenme kaynağı bulunmaktadır. Birçok şirket bu kaynakları ele geçirip kullanmak için çeşitli etkinlikler ve programlar düzenlemektedir; ancak öğrenme fırsatları biçimsel eğilimlerle sınırlı değildir. İnsanlar birçok yolla birbirlerinden öğrenirler. İşbaşında eğitim, rehberlik, akıl hocalığı, okuma, konferanslara katılma, radyo-televizyon, video, bilgisayara dayalı multimedya vb. eğitim programları insanların öğrenme amacıyla kullanabilecekleri yollardan yalnızca bazılarıdır. Öğrenme kaynakları ve araçları veritabanı, şirket çalışanları için mümkün olan çeşitli öğrenme fırsatları hakkındaki enformasyonu organize etmek ve zamanında, anlamlı bir şekilde sunmak için tasarlanır. Bu veritabanının bir katalog tanımlanmasından çok, çalışanların belirli öğrenme kaynaklarının kullanımıyla ilgili deneyimlerini ve görüşlerini de içerecek şekilde tasarlanması gerekir.

Davenport ve Prusak'a (2001: 51) göre ister hızlı ister yavaş olsun, ister işe yarasın ister yaramasın bilgi örgütlerde mutlaka dolaşır. Alınır, verilir, satın alınır, takas edilir, bulunur, yaratılır ve işe uygulanır. Bireysel bilginin tersine örgütsel bilgi oldukça dinamiktir; bir dizi güç kurumsal bilgiyi hareket ettirir. Eğer bilginin ve enformasyonun örgütte serbestçe hareket etmesi ve daha etkili bir biçimde kullanılması isteniyorsa, arkasındaki güçleri daha iyi anlamak gerekir. Bu yazarların sözüne ettiği güçlerden birisi de hiç kuşkusuz örgütün sahip olduğu ya da örgütün etkin olarak kullandığı bilgi

merkezidir; çünkü örgütün bilgi ve enformasyon gereksinimini karşılamak üzere örgüt içinde kurulan bilgi merkezi aynı zamanda, örgütsel bilgi ve enformasyon akışını düzenleyen ve yönlendiren bir özelliğe ve göreve de sahiptir. Barındırdığı enformasyon kaynaklarıyla çalışanlara örgütün etkinlik alanına yönelik bilgi ve enformasyon sunmasından dolayı ister istemez örgütün tüm birimlerini ve bireylerini etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir. Bu durum doğal olarak sistem yaklaşımının bir gereğidir. Bunun için örgütsel öğrenme ya da öğrenen örgüt olma çabası içinde olan örgütlerin, sağlıklı ve işlerliliği etkin olan bir bilgi ve enformasyon sistemine sahip olmaları ve kuşkusuz bu sistem içinde bilgi merkezlerine önemli bir rol biçmeleri gerekmektedir. Nitekim Barutçugil'e (2002: 166) göre günümüzde birçok şirket, çalışanlarının öğrenme etkinliklerini desteklemek ve hızlandırmak için çeşitli şekillerde onlara enformasyon sağlamaktadır. Bilgi merkezi oluşturma, öğrenme etkinliklerini desteklemek ve hızlandırmak için atılan en önemli adımlardan biridir. İçerideki eğitim programları oluşturma ve geliştirme etkinliklerini finanse ederken, kitap, dergi, görsel işitsel materyaller gibi kendi kendine öğrenme materyalleri sağlama, yerel üniversite ve yüksekokullarla ortak öğrenme projeleri geliştirme, diğer kurs, seminer ve çalıştaylarla ilgili enformasyonu aktarma gibi çabaları da sürdürür. Bu konularda, kataloglar, broşürler, posterler, duyurular, bülten panoları vb. kullanılır ve çalışanların gereksinim duydukları enformasyon kaynaklarından ve araçlarından yararlanması için uygun ortam yaratır. Örgütte bilgi merkezi oluşturularak bilgi ve enformasyon hizmetlerinin etkin bir konuma getirilmesi, çalışanlar arasında uygun ve verimli bir öğrenme

ortamının yaratılmasında çok önem taşır. Bilgi merkezi, etkinliklerle ilgili güncel kaynaklardan yararlanmak ve kişisel gelişimlerine önem vererek kendilerini geliştirmek isteyenlere sunduğu hizmetlerle gereken desteği vermektedir. Bireyin öğrenme sürecinde gerektiğinde ve istenildiğinde bilgi merkezi önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezine misyonu ve sunduğu hizmetler bağlamında etkin bir pozisyon verilmesi, örgütsel öğrenme sürecinin başarılı olmasına yönelik önemli bir girişim olacaktır. Özdemirci ve Aydın'a (2007: 184) göre, enformasyon kaynaklarının tanımlanması ve düzenlenmesinde enformasyon bilimlerinin yıllardır kullandığı ve sürekli olarak geliştirdiği yöntem ve teknikler, kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamalarında kullanılmalıdır. Bilginin, bilgi ve enformasyon kaynaklarının tanımlanması, düzenlenmesi ve erişiminde uzmanlaşmış olan kütüphanecilerin, arşivcilerin ve belge yöneticilerinin, kuruluş ve işletmelerde bilgi yönetimi içerisinde yer alması kaçınılmazdır.

Gürdal'a (2000: 175) göre enformasyon hizmetlerinin ona gereksinim duyan enformasyon kullanıcılarına en etkin biçimde aktarımı için işletmede bilgi merkezi bazında örgütlenmenin gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Enformasyon hizmetleri ticari veritabanları, bilgi ağları ve enformasyon hizmeti sunan diğer bilgi merkezleri tarafından da sağlanabilir; ancak işletmede iç ve dış enformasyon akışının en üst düzeyde gerçekleşmesi, enformasyon kanallarının kullanılmasının yanı sıra işletme içinde hizmet sunan bilgi merkezine bağlıdır; çünkü işletmenin bilgi merkezi, kullanıcılarının bilgiyi kullanma alışkanlıklarını, işletmenin hedefleri doğrultusunda

duydıkları enformasyon gereksinimlerini en üst düzeyde saptama ve kullanıcıları için en uygun enformasyon hizmeti politikasını belirleme açısından sistem içerisinde ideal bir konumdadır. Bununla birlikte son yıllarda, bilgi merkezlerini ve bilgi uzmanlarını değişik isimlerle adlandırma eğilimi vardır. Atfedilen çeşitli ad ve işlevlerin tam olarak tanımlanamamasının yanı sıra, işverenler tarafından gerçek nitelik ve görevlerinin iyi anlaşılmamış olması gibi bir durum da söz konusudur. Bu durum, bilgi merkezlerinin örgüt içindeki önemli işlevlerine gölge düşürmektedir.

Kim'e (2005) göre bilgi çağında bilgi, hem bireyin hem de örgütün uzun süreli başarısı için en önemli faktördür. Gerçekte bilgi bir örgüt için rekabet avantajının tek kaynağı olabilir. Bu bilgi varlıkları, veritabanları, bilgi merkezleri, insan kafaları ve örgütün içerisinde dağıtılmış dosyalama odaları gibi farklı yerlerde bulunabilir. Bir örgütün bir parçası genellikle basitçe diğer bir parçasının işini tekrar eder. Bilgi merkezi dışındaki bölümlerde bilginin izini sürmek ve ondan yararlanmak çoğu zaman zordur. Bu bağlamda bir örgütün ana birimlerinden olması gereken bilgi merkezi, örgütün ortak bilgi varlıklarının ve gereksinimlerinin neler olduğunu ve en fazla geri dönüşümü elde etmek için bu varlıkların nasıl elde edileceğini, nasıl yönetileceğini ve onlardan nasıl yararlanılacağını bilir.

Günümüzde bilgi, basılı ve elektronik enformasyon kaynakları gibi ortamlarda yer almaktadır. Enformasyon kaynaklarının kullanıcıya sunulmasında ise, bilgi merkezlerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Bunun için örgütlerin, bir deneyimin, araştırmanın, bilgi birikiminin ve örtük bilginin açık bilgi haline getirilmesi sonucu olarak üretilen

enformasyon kaynaklarını, çalışanlarının öğrenmesine katkı sağlayacak ve etkinliklerinde kullanmalarını teşvik edecek şekilde düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi merkezine etkin bir rol vermeleri, kuşkusuz bireyin ve dolayısıyla örgütün üretilen yeni bilgilerden haberdar edilmelerine ve yeni bilgiler edinerek öğrenmelerine olumlu katkılar sağlayacaktır. Gürdal'a (2004: 70) göre bir örgütte başarılı bir bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin varlığından söz edebilmek için, bilgiye dayalı bir sistemin varlığı gereklidir. Bu nedenle bilginin ve/veya enformasyonun, profesyonel anlamda yönetildiği bilgi merkezleri, bilgi yönetiminde ve örgütsel öğrenmede önemli sorumluluklara ve rollere sahiptir. Bilgi hizmetlerinin temelini oluşturan ve misyonunu şekillendiren bilgi erişim hizmeti bu rollerin en önemlilerindedir. "Bilgi erişim, kullanıcının belirli isteklerine veya olağan gereksinimlerine cevap vermek üzere, kullanıcıya ilgili bilgilerin verilmesini amaçlayan bir dizi işlemleri kapsar...Bilgi erişim kavramı genel bir terimdir ve hem belgelerin veya kaynakların erişimini ve hem de bu kaynakların içerdiği verilerin erişimini ifade eder" (Guinchat ve Menou, 1990: 190). Bir bilgi merkezinde enformasyon depolama ve erişim sisteminin, kullanıcıların bilgi gereksinimlerine onları tatmin edecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Enformasyon erişim sistemi, bilginin ve onun içinde yer aldığı bilgi kaynağının izlenmesi, seçimi, sağlanması, düzenlenmesi, işlenmesi, gerektiğinde yorumlanması ve kullanıcıya aktarılması sürecini kapsamaktadır.

Rowley'e (1997: 88-89) göre örgütsel öğrenmenin amacı, örgütün giderek artan rekabet ortamındaki rekabetçi avantajlardan

öğrenmeyi gerçekleştirmek için yeni fikirler, problemler ve fırsatlar aramasını sağlamaktır. Dünya değişmekte, pazarlar değişmekte ve bunlarla birlikte politik ve yasal ortamlar da aynı kalmamaktadır. Buna ek olarak bilgi teknolojileri örgütlerin, müşterilerin gereksinimlerini takip etme ve onlara cevap verme becerisi üzerinde etkisi olan iletişimin hızını arttırmaktadır. Örgütler ve çalışanları değişimin nasıl olması gerektiğini çok iyi bilmelidir...başka bir deyişle örgütler, kendi öğrenmelerinden de çok şey çıkarmalıdır. Aksi takdirde, yapı, yöntem, kültür ve ürün konusunda doğru seçimler yapamazlar ve er ya da geç başarısız olurlar. Birçok kütüphane, kamu hizmetlerinin ve pazar ekonomisinin taleplerine aynı anda maruz kaldığından bu duruma karşı bir mücadele vermektedir. Politik gündem ve iş dünyası gündemi, enformasyon sağlayıcılarının çalıştığı çevreyi biçimlendirmektedir. Ekonomi, kültür ve değerler sistemi arasındaki ilişki pek çok kütüphane hizmetlerini etkilemektedir. Etkili kütüphane ve enformasyon hizmetleri toplumun bölgesel, ulusal, ekonomik ve kültürel pozisyonuna katkıda bulunurken; kültürel değerler ve ekonomik gündem müşterilerin kamu hizmetlerine yanıtını belirler. Dinamiklik oldukça karmaşıktır. Kütüphaneler doğaları gereği iletişim ve bilgi teknolojilerinden önemli ölçüde etkilenen elektronik bilgi pazarında da yer almak durumundadır.

Bilgi yönetimine ve örgütsel öğrenmeye dayanan kimi örgütler, enformasyon toplamak, analiz yaparak ona değer katmak, karşılaşılan birçok sorunu çözmek ve istenilenlere doğru yanıt vermek için rekabete dayalı enformasyon yönetimini uygulamaktadır. Bu istekleri karşılamak için gerekli olan enformasyon çeşitlerinin arasında finansal

enformasyon, demografiler, biyografiler, ekonomik göstergeler, haber makaleleri, müşteri ve rekabetçi enformasyon vardır. Enformasyonun bazıları kolay elde edilirken, diğerleri çok fazla zaman ve para gerektirmektedir. Enformasyon ele geçirildiği zaman, analiz edilmeli ve düzgün raporlar meydana getirilip organizasyon içindeki bireylere uygun şekilde yayılması sağlanmalı ve üretilmelidir (Parker, Nitse ve Flowers, 2005: 181–182). Bu bağlamda enformasyonun ele geçirilip, sonrasında işletilerek örgütün faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanılmasının sağlanmasında bilgi merkezlerine ve bilgi uzmanlarına önemli ve stratejik görevler düşmektedir. Enformasyon ile kullanıcıyı buluşturan unsur, hiç şüphesiz örgüt içinde bu işi yapmakla görevli ve bu iş için düzenlenmiş bir bilgi merkezidir. Bu etkinlik aynı zamanda örgütsel öğrenmeye de doğrudan olumlu etkide bulunmaktadır; çünkü bilgi merkezinin gerekli bilgiyi ve enformasyonu elde edip düzenleyerek uygun kanallarla kullanıcıyla buluşturması sonucu kullanıcıların bilgilenmesi dolayısıyla onların öğrenmesi sağlanacaktır. Bu işlev, bilgi merkezinin misyonunun bir gereğidir; fakat üst yönetimin bilgi merkezinin bu misyonunu bilerek, ona örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi doğrultusunda etkili ve yetkili bir pozisyon sağlaması çok önemli bir koşuldur. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi bağlamında bilgi merkezinin katkı sunması böylelikle mümkün olabilmektedir. Günümüz çağdaş ve profesyonel şirket ve/veya örgüt yönetimi anlayışı bunu gerektirmektedir. Üst yönetimin çabası ve isteği olmaksızın, bilgi merkezinin örgütsel öğrenmede etkin bir pozisyonda yer alabilmesi neredeyse olanaksızdır. Nitekim kimi örgütlerde bir bilgi merkezinin olmaması başarısızlıkların kanıtı olarak gösterilebilir.

Finansal kaynaklar gibi bilgi kaynaklarının da etkin ve verimli kullanılması işletmenin varlığını sürdürmesi açısından önemlidir; ancak finansal kaynaklar gibi bilgi kaynakları da, örgütlerin ve/veya işletmelerin kendi ellerindedir. İşletmeler için en önemli bilgi kaynakları sürekli etkileşim halinde oldukları çalışanları, müşterileri ve tedarikçileridir. Çalışanlar, yerine getirilen işler ve süreçlerin işleyişi hakkında bilgi ve deneyime sahiptir. Ayrıca bu iş ve süreçlerin nasıl iyileştirilebileceği hususundaki fikirleri, işletme için en değerli bilgi kaynaklarının başında gelir. İnsanlar işlerini yaparlarken mevcut bilgilerini kullanırlar ve insan ırkının en önemli özelliklerinden biri de öğrenme sayesinde varolan bilgi birikimlerini gün geçtikçe artırmalarıdır. Bununla birlikte sahip oldukları bilginin sınırlı bir kısmını paylaşırlar ve paylaştıklarını bir kısmını fiziksel olarak aktarabilecek hale gelirler (Özer, Yücel ve Seyrek, 2003: 4). Bilginin fiziksel aktarımı, bilginin basılı ve elektronik ortama kaydedilmesi, basılı ve elektronik yollarla aktarılması sürecini kapsar. Bilgi merkezleri basılı ve elektronik ortama kaydedilmiş bilgileri bunlara gereksinim duyanlara ulaştırmalarından dolayı kullanıcıların yeni bilgilerden bu yolla haberdar olmalarına ve öğrenmelerine, yani mevcut bilgilerine yenilerini eklemelerine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi merkezleri iletişim sürecinde bilgiyle kullanıcıyı bir araya getiren aracı konumundadır. İletişimin örgütsel öğrenme sürecinin önemli bir unsuru olduğu düşünüldüğünde, araçların da bu süreçteki önemleri yadsınamaz. Bu nedenle örgütsel öğrenme sürecinde bilgi hizmetlerinin ve kaynaklarının etkinliğini destekleyecek kullanıcı eğitim programları geliştirilerek çalışanların bilgi hizmetlerinden daha

etkin bir şekilde yararlanmaları sağlanabilir. Sürekli kullanılan bilgi merkezi, talepleri karşılamak amacıyla kaynaklarını ve hizmetlerini sürekli gözden geçirerek örgütsel öğrenmede etkin bir konuma ulaşabilir.

Teknolojik gelişmelerin bilgi hizmetlerine ve bilgi kaynaklarına sağladığı avantajlar ortada olmakla birlikte, bunların fiziksel mekânlar olarak bilgi merkezlerinin kullanımını olumsuz yönde etkilediği de bir gerçektir. Hâlbuki güvenilir bilginin fiziksel ya da elektronik ortamda sunulduğu bilgi merkezleri araştırmalar için öncelikli merkezlerdir. Bilgi merkezlerinin etkinliği, kullanıcıların bilgiye gereksinim duyma, bilgiyi arama, elde etme, yorumlama ve bilgiye dayalı karar verme becerileriyle yakından ilişkilidir (Polat, 2005a: 4).

Bilgi merkezlerinin en önemli amacı, kullanıcılarının gereksinim duydukları enformasyon kaynaklarını elde ederek onların bu kaynaklar aracılığıyla bilgiye ve enformasyona sahip olmalarını sağlamaktır. Bilgi ve enformasyon bireyler aracılığıyla açığa çıkmaktadır. Bu nedenle bireyce elde edilen enformasyon, bireyin zihninde bilgiye dönüşerek, uygulamalarla enformasyon haline gelmekte bu da yeni bilgi ve enformasyon üretilebilmesine sebep olmaktadır. Bilgi, soyut bir kavramdır. Kimi zaman bir enformasyon kaynağının içinde, kimi zaman bireyin zihninde ve kimi zaman da uygulamalarda kendisini göstermektedir. Bilgiye anlam veren ve bilgiyi değerli kılan şey, birey ve bireyin yaptığı çalışmalardır. Kullanılmayan bilgi işe yaramayacağı gibi, bireyler ve örgütler için de bir şey ifade etmeyecektir. Enformasyonu ve bilgiyi kullanmayı özendiren ve destekleyen bilgi merkezleri, yeni enformasyon ve bilgilerin üretilmesine olanak

sağladığı ve aracı olduğu gibi, bireyin bilgi ve enformasyon kaynaklarıyla buluşmasını da gerçekleştirmektedir. Bu nedenle bir örgütteki bilgi merkezi sahip olduğu enformasyon kaynaklarıyla bireyin öğrenmesine doğrudan katkıda bulunduğundan ötürü, örgütsel ve bireysel öğrenmede önemli bir yer tutmaktadır; çünkü örgütsel öğrenmede en önemli unsur bilgi unsurudur. Bilginin elde edilmediği ve paylaşılmadığı bir örgüt ortamında örgütsel öğrenmenin varlığından söz etmek olanaksızdır. Bunun için üst yönetimlerin örgütlerinde örgütsel öğrenmenin tam anlamıyla yaşanması için, bireylerin bilgi merkezini kullanmalarına zemin hazırlayacak teşvik edici düzenlemeler yapmaları örgütsel öğrenme adına önemli bir adım olacaktır.

V.4. Örgütsel Öğrenmede Bilgi Uzmanı

Bilgi uzmanı, bir bilgi merkezinde bilgi işini ya da bilgi hizmetini ve kaynaklarını düzenleyen, yürüten ve sunan kişi olarak tanımlanabilir. Bilgi uzmanları, bilgi hizmetlerinin ve kaynaklarının yönetiminden, yani bu kaynakların belirlenmesinden, seçilmesinden, depolanmasından ve erişiminden sorumlu olup, bu etkinliklerde uzmanlaşmış kişilerdir. Bu nedenle bilgi uzmanlarının öncelikli görevinin, gereksinim duyulan enformasyon kaynaklarının bilgi merkezine dolayısıyla kuruma etkin bir şekilde transferini sağlamak olduğu söylenebilir. Bilgi uzmanı ya da bilgi profesyoneli genel bir ad olup, bilgi merkezinin niteliklerine ya da örgütün belirlediği bir pozisyona göre kütüphaneci, enformasyon uzmanı, dokümantalist ve arşiv uzmanı gibi değişik adlarla anılmakta ve bu kimliklerle bilgi hizmeti sunmaktadır. Bununla birlikte Karakaş'a (1996: 344) göre

enformasyon uzmanı hizmet verdiği kişilerin bilgi gereksinimleriyle ilgili olarak sadece enformasyon kaynaklarının kullanımı konusunda değil, bilginin aranmasında ve mevcut bilgiden haberdar olma konusunda da kullanıcıların beceri kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

Obe ve Griffiths'e (2003: 105) göre bilgi uzmanları örgütte çalışanlara gereksinimleri olan örgütsel bilgiyi ve enformasyonu yerinde ve zamanında sunmakla yükümlüdür ve örgütün piyasada etkili bir biçimde rekabet etmesine katkı sağlarlar. Abels ve diğerlerine (2005) göre ise bilgi uzmanı, çalıştığı kuruluşun amaçlarının yerine getirilmesinde bilgiyi stratejik olarak sunan kişidir. Bilgi uzmanı bunu yaparken bilgi ve enformasyon kaynaklarını geliştirerek, yayarak ve yöneterek gerçekleştirir. Hedeflerine ulaşmada, teknolojiden çözümsel bir amaç olarak yararlanır. Bilgi uzmanları, kütüphanecileri, bilgi yöneticilerini, bilgi ağı geliştiricilerini, bilgi satıcılarını¹⁹, bilgi araçlarını²⁰ ve danışmanlarını içerebilir; ancak onlarla sınırlı değildir. Kim'e (2005) göre de bilgi profesyonelleri ve/veya uzmanları bilgi merkezinde sistemler içerisindeki bilgiyle birlikte enformasyon kaynaklarının üretici kullanımını kolaylaştıracak yapıları organize etmek için gereken beceri, eğitim ve ustalığa sahip bireylerdir. Bunlar kütüphaneciler, belge yöneticileri, arşivciler ve diğer bilgi uzmanlarıdır. Bunların görevi, çeşitli örgütsel enformasyon türlerinin

¹⁹ Bilgi satıcıları kuruluşlarda bir süreç ya da bir konu hakkında önemli bilgiye sahip olmalarıyla tanınan insanlardır. Bilgilerinin bir parçasını ya da bir kısmını maaş karşılığında satabilirler. Zaman zaman herkes bilgi alıcısı durumunda olmakla birlikte, herkesin mutlaka bilgi satıcısı olması gerekmez (Davenport ve Prusak, 2001: 55).

²⁰ Tushman ve Scanlan (1981)'ya göre bilgi araçları, bilgiye gereksinimi olanlarla bilgiyi ellerinde bulunduranlar arasındaki bağlantıları kuran kişilerdir (Davenport ve Prusak, 2001: 55).

sunumunu, planlamasını sağlamak ve giriş bilgilerinin yöntemlerini ve sistemlerini genişletmektir. Görevleri aynı zamanda enformasyon dağıtımını ve teslimini sağlamak, enformasyonun yararlılığını ve değerini artırarak enformasyon depolamak ve enformasyondan bilgi çıkarmak gibi etkinlikleri içerir. Bilgi profesyonelleri öğrenmeyi ve farkındalığı artıran bilgi ürünlerini ve hizmetlerini tasarlar ve geliştirir, yorum ve eyleme yönelik bağlamı ve sürekliliği sağlamak için örgütün belleğini korur.

Obe ve Griffiths (2003: 104) bilginin tanımından yola çıkarak örgütlerin bilgi uzmanlarına gereksinimlerinin olduğunu şu şekilde açıklamaktadır. Bilgi belirli bir alanda çeşitli davranış ve özelliği tanımlayan bir model olarak da tanımlanabilir. Bilgi, tek bir bireyin beyninde ya da örgütsel bir süreçte, üründe, kolaylıkta, sistem ya da belgede var olabilir. Bununla birlikte, gerçekten çok sayıda makul bilgi tanımı vardır. Bilgi, bir varlık ya da örgütün sahip olduğu ve bu varlığı ya da örgütü amacına ulaştıracak etkili yolları bulmak için kullanılan anlayış ve fikirlerdir. Bu bilgi birikimi, onu yaratan örgüte aittir. Bu yüzden örgütlerin bilgiyi ve bilgi kaynaklarını yönetecek bilgi uzmanına gereksinimi vardır. Lee'nin (2005) belirttiği üzere, bilgi yönetimine giderek artan ilgiyle birlikte kütüphaneciler hakkında birçok soru ortaya çıkmıştır. Bunlar, bilgi ve enformasyon arasındaki fark; bilgi yönetimiyle enformasyon yönetimi arasındaki fark; bilgi ve enformasyon yönetiminden kimin sorumlu olabileceği; kütüphane ve enformasyon bilimine yönelik uygun eğitim ve yetiştirmeyle kütüphaneciler ve enformasyon profesyonellerinden hangilerinin örgütlerinde “Bilgi ofisi şefi” için daha uygun olabileceği ve hangi

kütüphanelerin bilgi yönetimi uygulamasını yerine getirmede katkı sağlayabileceği gibi sorulardır.

Örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi arasında doğrudan ve etkileşimli bir ilişki vardır. Çoğu zaman birinin varlığı diğerini gerektirmektedir. Bilgi yönetimini uygulayan bir örgüt doğal olarak örgütsel öğrenme etkinliğini de yerine getirecektir. Örgütsel öğrenme bilgi yönetimine, bilgi yönetimi de örgütsel öğrenmeye bağlıdır denilebilir. Bununla birlikte bir örgütte örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kendiliğinden gerçekleşmez. Bu uygulamalar, belirlenmiş ve uygulamaya yönelik bir örgüt stratejisinin veya örgüt politikasının bir gereği olduğu gibi, çalışanların da bunun bilincinde olması ve bu uygulamayı üstlenmesi gerekmektedir. Bunların uygulanması ve yönetilmesi ayrıca planlı, özel, istikrarlı bir çaba ve bu çabaya yönelik olarak planlar, programlar ve stratejiler gerektirir. Bu uygulamalar örgütte sadece bir birimin veya departmanın görevi gibi algılanmamalı, sistem bütünlüğü anlayışı doğrultusunda, örgütün tüm birimlerince üstlenilmeli, takip edilmeli ve sahip çıkılmalıdır. Bunun için özellikle üst yönetimin ve bunun yanında çalışanların, öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve bilginin örgüt içinde rahatça dolaşımını sağlayacak ortamların yaratılması için, bu uygulamalarda destekleyici, teşvik edici ve takip edici olmaları gereklidir.

Bilgi uzmanlarının örgütün gerek duyduğu bilgi ve enformasyon kaynaklarını kullanılabilir bir biçimde denetim altında tutmaları ve bu kaynakların örgüt çalışanlarınca etkin bir şekilde kullanılabilmesini sağlamaları, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi uygulamasına önemli katkıda bulunacağı bir gerçektir. Rowley'e (2003: 437) göre izlenecek

yollar henüz oluşuyor olsa da, bilgi yönetimi, gelecektir. İş kapasitesini artırma ve bilgiyi bir kişiden diğerine aktarma kapasitesi anlayışımıza kalmıştır. Örgütsel öğrenme literatürünün gelişmesine karşın, örgüt içindeki kavramsal ve örtük bilgiyi kişisel alandan entelektüel kapitalin paylaşımını yaratmak için örgüt alanına taşıma gereksinimleri hâlâ mevcuttur. Kütüphane ve enformasyon üzerine çalışanların zorlu görevi, örgütsel ve sosyal bağlamda enformasyon ve bilgi uzmanlarının rollerini anlamak ve ifade etmektir. Kütüphanecilik, kütüphaneciler tarafından uygulanıyor olsa da bilgi yönetimi, daha geniş kamu topluluklarında, hem örgütler içinde ve hem de örgütler arasında yani kısaca bilgi topluluklarınca uygulanmaktadır. Etkili bir bilgi yönetimi uygulamakta, bilgi uzmanlarına ve çalışanlara büyük görevler düşmektedir.

Enformasyon ve belge yönetimi olmaksızın etkili bir bilgi yönetimi gerçekleştirilemez. O halde kütüphaneci ve arşivcilerin içinde yer aldığı bilgi uzmanları grubu var olmaksızın bilgi yönetimini tam anlamıyla gerçekleştirmek olanaklı değildir; çünkü enformasyon yönetimi ve belge yönetimini gerçekleştirebilecek kişiler onlardır.

Davenport ve Prusak'a (2001: 56) göre bilgi uzmanları²¹ genellikle açıkça belli etmeseler de örgütte bilgi aracısı olarak hareket ederler. Bir rehber gibi davranarak ve bilgi aracılığı görevini üstlenerek, insanlar arasındaki bağlantıların yanı sıra, insanlarla metinler arasındaki bağlantıları da kurarlar... Şirket kitaplıkları genelde

²¹ Davenport ve Prusak çalışmalarında bu pozisyonu kitaplık görevlileri olarak adlandırmışlardır. Bilgi uzmanı kavramı kitaplık görevlileri kavramını da içerdiğinden, alıntıda bu kavramın kullanılması uygun görülmüştür.

kuruluşun tümüne hizmet verdiklerinden, bilgi uzmanları da değişik departmanlardan insanlarla iletişimi olan az sayıdaki çalışanlar arasında yer alırlar. İşlerini yaparlarken şirketin bilgi gereksiniminin ve şirketteki bilgi ve enformasyon kaynaklarının büyük bir kısmını da öğrenirler. Bilgi uzmanları geleneksel olarak müşteri hizmetinde uzmanlaşmış insanlardır ve o anda bilmedikleri şeyleri öğrenmek konusunda oldukça gelişmiş tekniklere ve deneyimlere sahiptir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde bilgi uzmanlarını, doğal birer bilgi ve enforasyon aracısı, bilgi ve enformasyon yayıcısı ve çalışanların öğrenmesine destek sağlayan kişiler konumuna getirir. Parker, Nıtse ve Flowers (2005: 180) bilgi yönetiminde personelin önemini şu şekilde belirtmişlerdir. Başarılı bir bilgi yönetimi için gerekli olan kaynaklardan biri de personeldir. Bilgi yönetimi, çalışanların örgütsel hedefleri ve çalışmaları nasıl ve ne şekilde destekleyebileceklerini bilmeleriyle ilgilidir. Bu teknolojiyle ilgili bir kavram değildir; ancak bilgi yönetimi insan rekabeti, içgüdüsü, fikirleri ve motivasyonlarıyla da yönlendirilebilir. Bilgi yönetimi sadece bilgili çalışanları değil, bunun yanı sıra bilgide uzmanlaşmış çalışanları da gerektirir. Bir bilgi yönetimi çalışanı bazı alanlarda çok derin bilgi sahibi bir kişi olmalıdır. Kuşkusuz bilgi uzmanları bu yazarların belirttiği kişilerdendir.

Obe ve Griffiths (2003: 102) kütüphaneciler ve bilgi yöneticileri arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır. Enformasyon üreticileri ve kullanıcıları, enformasyon üretirken, kullanırken ve sunarken, enformasyonun maliyetini (enformasyonun ücretsiz mi ücretli mi olduğu), ulaşılabilirliğini (enformasyonun doğru zamanda doğru yerde olması), ve enformasyonu etkili bir şekilde kullanabilmek için onun

özelliklerini, niteliklerini ve zamanlılığını göz önünde bulundurmalıdır. Yukarıda belirtildiği gibi hem kütüphaneciler hem de bilgi yöneticileri bu özelliklere sahiptir. İkisi de enformasyonu seçerek, toplayarak, yayarak kullanıcılara ulaştırmakta, en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını öğretmektedir. Her ikisi de içinde buldukları topluluk ya da örgütün kuralları çerçevesinde çalışmaktadır. Aralarındaki en önemli benzerlik, becerilerini kullanabilme yetileri ve diğer örgütlerle sıkı ilişkiler kurabilme yetenekleridir. Bu açıdan bakıldığında, bir kütüphaneci ile bir bilgi yöneticisi arasında hiçbir farkın olmadığı görülmektedir.

Günümüzde hemen hemen tüm kurumlar bilgiye, özellikle yeniliğin, rekabetin ve taleplerin oluşturduğu bir baskı sonucu gereksinim duymaktadır. Abels ve diğerlerine (2005) göre bilgi çağında bilgi yönetiminde bilgi uzmanlarının varlığı örgütler için vazgeçilmezdir. Bilgiye dayalı örgütlerde bilgi uzmanları hassas bilgi gereksinimlerine acilen yanıt vererek rekabet gücünü sağlamaktadır. Örgüt içinde ve dışında üretilen bilgi, bilgiye dayalı bir örgüt için can damarıdır ve bilgi yenilikler ve sürekli öğrenim için aslen gereklidir. Entelektüel sermayesini anlamaya ve yönetmeye yeltenen herhangi bir kuruluş için, bilginin çoğunlukla küresel bir çerçevede paylaşılması da gereklidir. Bilgi uzmanları, örgütün bütünü için gerekli olan en iyi enformasyon kaynaklarının toplanmasında, yerleştirilmesinde ve erişiminin düzenlenmesinde eşsiz ve değerli bir rol oynarlar. Ayrıca, bilginin ve enformasyonun ahlaki ve uygun kullanımıyla ilgili standartların tasarlanmasında ve yerine getirilmesinde de liderlik ederler. Bu açıklamalara rağmen, Davenport ve Prusak'a (2001: 57)

göre şirketler genellikle bilgi uzmanlarının birer bilgi işçisi ve bilgi yöneticisi olarak taşıdıkları önemin farkında değillerdir, bu insanların statülerinin ve ücretlerinin de şirket içindeki değerlerine uygun olduğu pek görülmez. Aslında bilgi aracılarının her türüne, bilgi pazarında oynadıkları önemli role rağmen, genellikle hak ettikleri değer verilmez... Şirketlerin maliyetlerini düşürmek istediklerinde yaptıkları ilk işlerden biri (aslında en son yapmaları gereken) şirket kütüphanesinin kapısına kilit vurmaktır. Kütüphane onlara salt bir masraf kapısı (personeli, ofisi, kitapları, dergiler ve abonelikleri ile) gibi görünür. Kütüphanenin örgüt için bir enformasyon kaynağı ve bilgi pazarı olarak sağladığı yararları nasıl hesaplayacaklarını bilemezler. Kim de (2005) bu noktaya şu şekilde değinmektedir: Bilgi yönetimi örgütlerin ilgilendiği bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmıştır. Kütüphaneciler uzun zamandır örgütün arka planında sessizce çalışan, genellikle örgütün hiçbir ciddi işlevine karışmayan destek personeli olarak görülmektedir. Bilgi uzmanları, bilgi uzmanı olarak rollerini hatırlamak zorundadır. Başka bir deyişle kütüphanecilerin bilgi işçisi olarak çalışmaları gerekir. Bilgi işi alışılmış çalışma yönteminden, çok çeşitlilik ve istisnalarla ayrılır ve yüksek derecede beceri ve uzmanlığa sahip profesyonel ve teknik işçiler tarafından uygulanır. Bu yüzden bu aktivite türlerinin hepsinde zekâlarını kullananlar bilgi uzmanlarıdır. Eğer kütüphanecilerin işi tamamen rutinleştirilebilseydi, o zaman onlar bilgi uzmanı değil idarî personel olurlardı. Bunun anlamı kütüphanecilerin rollerinin, enformasyonun kapıcısı veya sorumlusu olarak sınırlandırılmamasıdır. Bilgi profesyonelleri, bilgi yönetiminin dizginlerini kullanıcılarla ve teknoloji uzmanlarıyla ortaklaşa tutmak,

örgütsel öğrenmeyi besleyecek bilgi ve enformasyon politikalarını, yapılarını, süreçlerini ve sistemlerini şekillendirmeye ve yönetmeye yardım etmek için arka plandan örgütsel sahnenin merkezine geçmek zorundadır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin, bilgi uzmanlarının örgütsel öğrenmedeki rollerinin ne olduğunun bilincinde olması ve bilgi uzmanlarına gerekli desteği sağlayarak etkili bir pozisyon sağlamaları gerekmektedir.

Bilgi-insan ilişkisinin doğası gereği bilgi, niteliğiyle ve sürekli gereksinim duyulan bir olgu olması nedeniyle, ele geçirildiğinde ve belleğe yerleştirildiğinde insanın öğrenmesine ve dolayısıyla bilgi sahibi olmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte insan da sahip olduğu veya elde ettiği bilgileri kullanarak ve değerlendirerek yeni bilgiler üretmektedir. Özellikle günümüzde bu ilişki değişken ve çok boyutlu bir özelliklerle, hızlı bir ivme kazanmıştır; çünkü insanlarla birlikte örgütler de yoğun olarak bilgi kullanır ve üretir pozisyonuna gelmişlerdir. Bu bağlamda bireysel bilgiden ziyade örgütsel bilgi önem kazanmıştır. Bunun anlamı, bireylerin sahip olduğu bilginin örgütün bilgi havuzuna aktarılarak, ortak kullanımının gerçekleştirilerek örgütün etkin kullanımının sağlanması için ön plana çıkartılmasıdır. Davenport ve Prusak (2001: 85) bunu “sağlıklı tüm kuruluşlar bilgi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Kuruluşlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçerler. Hisseder ve yanıt verirler. Bilgi olmasaydı bir kuruluş kendisini örgütleyemezdi; bir işletme olarak fonksiyonlarını sürdürmekte yetersiz kalırdı” şeklinde açıklamaktadırlar. İç ve dış çevrede üretilen bilginin

denetim altına alınması, üretimde ve örgütsel öğrenmede etkin olarak kullanılması, örgütün verimliliğini ve performansını arttıracak en önemli adımlardan olduğu gibi, çalışanların da yeni bilgilerden haberdar olmasına, bilgilenmesine ve öğrenmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütün iç ve dış çevresinde üretilen, çeşitli formatlarda depolanan ve gün geçtikçe çoğalarak artan bilgiyi ve enformasyonu kontrol edebilmesinde, etkinliklerde ve örgütsel öğrenme sürecinde kullanabilmesinde kurum içinde bu işi bilfiil üstlenen ve yürüten bilgi uzmanlarına önemli görevler düşmektedir. Bilgiyi kontrol edebilmek ve uygun kanallarla kullanıcıyla buluşturmak ve bilginin örgütte nerede olduğunu ve ona nasıl erişileceğini çalışanlara ya da kullanıcılara öğretmek, bilgi uzmanının en önemli ve asli görevlerindedir. Davenport ve Prusak'a (2001: 105) göre bilgi uzmanları bilgiyi organize edebilir, açıklayabilir, yerini gösterebilir, örnekleyebilir, kopyalayabilir, kurallar ve reçeteler halinde ortaya koyabilir. Abels ve diğerlerine (2005) göre ise, internet'in şaşırtıcı ölçüde büyümesi, elektronik iletişimin ve elektronik kayıt ortamlarının artması, özel hayatımızın ve işlerimizin değişmesine neden olmuştur. Aşırı bilgi yüklemesi giderek büyüyen bir sorundur ve bilgi profesyonellerine, bilgileri kaliteli bir şekilde süzgeçten geçirmeleri ve gereksinim duyulan bilgileri kullanışlı ve anlaşılır bir biçimde sunmaları için, her zamankinden daha fazla gereksinim duyulmaktadır.

Örgütte bilgi hizmetinin yürütülmesini üstlenen bilgi uzmanları, yürüttükleri uygulamaları ve sahip oldukları deneyimleri çalışanlarla paylaşarak elde ettikleri geribildirimlerle, bilgi hizmetlerinin kalitesinin yükselmesini sağlayabilirler. Örgütün veya çalışanların gereksinim

duyduğu enformasyon kaynaklarını ve bilgi hizmetlerini belirleyerek çalışanlara bu kaynakları onların bilgi gereksinimleri doğrultusunda sunarak öğretmeye de katkıda bulunurlar. Enformasyon sunma hizmetinde, kullanıcının gereksinim duyduğu bilgiye ve enformasyona erişim sürecinde, kullanıcı ve bilgi uzmanının karşılıklı ve doğrudan etkileşimi söz konusudur. Bu etkileşimli ilişkide, örgütün çalışanı olan bilgi uzmanları örgütün bilgi ve enformasyon gereksinimiyle ilgili yeni şeyler öğrenirler, örgütün diğer çalışanlarının da bilgi ve enformasyon gereksinimini karşılayarak, onların bilgilenmesine ve öğrenmesine dolayısıyla örgütsel öğrenmeye olumlu katkıda bulunurlar. Obe ve Griffiths (2003: 105) etkinliklerde örgütsel bilgi ile bireysel bilginin bir araya getirilerek etkileşimlerinin sağlanmaları gerektiğini, bunun ise ancak bireysel girişimlerle mümkün olacağından bahsederek devamında şunları söylemektedirler. Bu yüzden bilgi uzmanı çalışanın algılama kapasitesini de dikkate alarak enformasyonu sistemli bir şekilde bulmalı, seçmeli, damıtmalı ve çalışanlara sunmalıdır. Bilgi uzmanı aynı zamanda kullanıcının örgütün kendi deneyimlerinden yeni algılamalar ve görüşler kazanmasına yardımcı olur (problemlerin çözümü, dinamik öğrenme, stratejik planlama, karar alma vb. gibi). En önemlisi bilgi uzmanı, entelektüel beceriyi korumaya yardımcı olduğu gibi, örgüte zihinsel katkıda bulunarak ona esneklik de kazandırır.

Abels ve diğerlerine (2005) göre bilgi uzmanları örgütsel etkinlikler doğrultusunda aşağıdaki işlemleri yerine getirirler.

- 1.** Bilgi uzmanları, yaratılışından veya satın alınmasından imha edilmesine kadar tüm yaşam döngüsü boyunca enformasyonu ve enformasyon kaynaklarını yönetirler. Bu ise enformasyon düzenlenmesini, kategorize edilmesini, kodlanmasını, kataloglanmasını, sınıflanmasını, dağıtılmasını, taksonomilerin²², intranet ve extranet içeriklerinin, kelime hazinelerinin yaratılıp yönetilmesini içerir,
- 2.** Kullanıcıların bilgi gereksinimlerini, onların öğrenme ve iş süreçlerini derinlemesine kavrayarak, öğrenmelerine ve iş süreçlerine katkı sağlayacak dinamik bir enformasyon kaynakları koleksiyonu kurarlar,
- 3.** Enformasyon kaynaklarının içerik ve biçimleri konusunda, kritik şekilde değerlendirme, seçme ve eleme becerisini de içeren bir uzmanlık bilgisi sergilerler,
- 4.** Örgüt dışında yayımlanan ve örgüt içinde yaratılan, gerekli enformasyon kaynaklarına erişimi sağlayarak bu kaynakların içeriğinin, örgütün her yerine, bir dizi uygun bilgi erişim aracı kullanılarak yayılmasını gerçekleştirirler,
- 5.** Gerekli olan enformasyon, ürün ve hizmetlerin alımı ve lisans anlaşmaları için aracı firmalarla görüşmeler ve takipler yaparlar,
- 6.** Örgüt dışında yayımlanan ve örgüt içinde yaratılan bilgi ve enformasyon kaynaklarıyla ilgili bilgi ve enformasyon politikaları ve stratejileri geliştirdikleri gibi, bunların

²² Taksonomi: Canlıların sınıflandırılması ve bu sınıflandırmada kullanılan kural ve prensipler (Taksonomi, 2018).

gerçekleşmesiyle ilgili olarak da üst yönetime önerilerde bulunurlar.

Bilgi uzmanının yukarıda belirtilen görevlerine bakıldığında, onun doğrudan doğruya örgütün var olan ve gereksinim duyacağı enformasyon kaynaklarının yönetiminden, bu kaynakların çalışanların bilgilenmesine ve öğrenmesine katkı sağlamasından sorumlu bir çalışan olduğu görülmektedir. Bilgi uzmanının bu kimliği ve sorumluluğu, onun örgütün enformasyon kaynakları kanalıyla öğrenmesine ve öğrenen örgüt olmasına da önemli etkide bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bilgi uzmanı, çalışanların bilgi gereksinimlerini karşılayacak ve onların öğrenmelerine katkı sağlayacak yeni enformasyon dermeleri ve kaynakları yaratmak için, dışarıda yayımlanan ve kurum içinde yaratılan bilgi ve enformasyon kaynaklarını organize ederek, tüm çalışanların rahatça erişip kullanabileceği biçimde bir araya getirir. Kurum içinde bilginin düzenlenmesi enformasyon kaynaklarının düzenlenmesinden farklıdır. Bilgi soyut bir kavram olduğu için, çalışanların ve departmanların hangi bilgilere sahip olduğu bilgi haritaları yapılarak ortaya konulabilir. Böylece bilgiler kodlanarak erişiminin gerçekleşmesi sağlanmış olur. Abels ve diğerleri (2005), bilgi uzmanının bu özelliğini şu şekilde açıklamaktadır: Bilgi uzmanı, bilgi hizmetlerinin tüm yaşam döngüsünü yönetir. Kullanıcıların kendi çalışmalarında ve öğrenim etkinliklerinde, bilgileri en hızlı biçimde tümleştirmeleri ve uygulamaları için, bilgi uzmanlarının sunumlar sağlama konusundaki becerilerine gereksinim vardır.

Akıllı örgüt, kullanıcılarının, bilgi uzmanlarının ve enformasyon teknolojisi uzmanlarının yeteneklerini ve uzmanlıklarını birleştiren stratejik bilgi ortaklığıyla bilginin kullanımını arttırmaktadır. Bu toplu sinerji, bilgi erişimi için araç ve yöntemler yaratmak, en uygun bilgi kaynaklarını seçmek, kullanıcılarının bilgi gereksinimlerini belirleyecek bilgi temelli yapılar geliştirmek ve örgütün bilgi süreçlerini örgütsel öğrenme ve gelişim için bir sıçrama noktasıyla birleştirmek için gereklidir. Ayrıca, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış, içsel ve dışsal, tarihi, güncel ve geleceğe yönelik bilgileri bir araya toplayan bir bilgi halısı örmek için de gereklidir. Stratejik bilgi ortaklığı yoluyla akıllı örgüt bilgi yönetimi döngüsünü oluşturan bilgi süreçlerinin her birini önemli ölçüde çoğaltır (Kim, 1999).

Bilgi uzmanının görevi, o anki gerekli enformasyonu sağlamak, çalışanlara örgütte mevcut olan enformasyon kaynaklarını ve sistemlerini göstererek içeriklerini söylemektir. Enformasyonun güncel ve güvenilir olduğundan emin olmalıdır. Ayrıca müşteriler ve çalışanlar arasında paylaşılan yetersiz enformasyonun bütün örgüte zarar verebileceğinin bilincinde olmalıdır. Örgütlerde hâlâ “enformasyon güçtür” sözünü benimseyip onu kimseyle paylaşmayan bireyler vardır (Obe ve Griffiths, 2003: 106).

Bilgi uzmanları, enformasyon kaynaklarını yönetme konusunda uzmanlaşmış kişilerdir. Bu bağlamda örgütün gereksinim duyduğu ve duyacağı, enformasyonu ve enformasyon kaynaklarını çeşitli yollarla sağlayarak ve bunları gerekli yerlere ulaştırarak örgütün ve örgütteki bireylerin enformasyon kaynaklarıyla buluşmasını sağlar. Bununla

birlikte örgütün ve çalışanların gereksinim duydukları enformasyona nasıl ulaşacaklarını göstermek ve bu etkinlikte onlarla birlikte olmak bilgi uzmanının ayrı bir görevidir. Dolayısıyla bilgi uzmanı örgütteki bu konumundan ötürü örgütün ve çalışan bireylerin bilgilenmesine ve dolayısıyla onların öğrenmelerine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütsel bir bütünlük içermektedir, dolayısıyla örgütsel öğrenme örgütün tüm birimlerini ve bireylerini kapsadığından ötürü her birey ve her birim örgütsel öğrenmeye kendi ilgi alanları doğrultusunda katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütün bir birimi olan bilgi merkezi ve örgütün bir çalışanı olan bilgi uzmanları bu bağlamda örgütsel öğrenmeye çalışanların gereksinim duydukları enformasyon kaynaklarına nasıl ulaşacaklarını ve bilgiyi ne şekilde ele geçireceklerini öğretmeleri adına özel bir katkıda bulunur; çünkü bilgi merkezinin ve bilgi uzmanının misyonu bunu gerektirmektedir.

V.5. Bilgi Merkezinin Sunduğu Hizmetler ve Örgütsel Öğrenmeye Etkisi

Bir bilgi merkezinin temel misyonu yukarıda da belirtildiği gibi, sahip olduğu tüm olanakları kullanarak, kullanıcıların bilgi gereksinimini, onların sorularına veya sorunlarına uygun karşılık verecek ve tatmin edecek şekilde zamanında ve istenilen ölçüde karşılamaktır. Bilgi merkezinin yaptığı bu iş ya da üstlendiği bu görev, enformasyon hizmeti olarak adlandırılmaktadır. Enformasyon hizmeti, bilgi uzmanının kullanıcının gereksinim duyduğu enformasyonu ve enformasyon kaynaklarını çeşitli yollarla toplayarak düzenleyip kullanıcıya ulaştırması olarak tanımlanabilir. İki tür enformasyon

sağlama hizmeti vardır. Bunlardan birincisi, kullanıcının gereksinim duyduğu enformasyonu bilgi uzmanının kullanıcıyla yüz yüze gelerek kullanıcıya iletmesi ki buna doğrudan enformasyon sağlama hizmeti denir. İkincisi ise, kullanıcının gereksinim duyduğu enformasyonu bilgi uzmanının kullanıcıyla yüz yüze gelmeden iletmesi buna ise dolaylı enformasyon sağlama hizmeti denir. Bilgi merkezi danışma, enformasyon, enformasyon sağlama ve sunma işlevini yerine getirirken, sahip olduğu basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarını kullanmaktadır. Örgütsel öğrenme ve enformasyon hizmetleri bağlamında düşünüldüğünde bunun anlamı, bilgi merkezi ait olduğu örgütün etkinlikleriyle ilişkili enformasyon gereksinimi doğrultusunda, uygun enformasyon kaynaklarıyla enformasyon hizmeti sunarak örgütün enformasyon gereksinimini karşılamakta, dolayısıyla hem örgütsel hem de bireysel öğrenmeye katkı sağlamaktadır.

Bilgi merkezinin yerine getirdiği, kullanıcıya bilgi merkezinin hizmetlerini ve kaynaklarını tanıtmaya ve nasıl kullanılacaklarını öğretme etkinliği, doğrudan kullanıcıya yönelik bir etkinliktir. Öğretim faaliyeti, bilgi merkezinin, etkinliğini ve kullanılabilirliğini arttırmaya yönelik bir takım girişimlerde bulunarak, hizmetlerini ve kaynaklarını kullanıcılarına çeşitli yollarla duyurmasıdır. Bu etkinliğin niteliği ve uygulama biçimi her bilgi merkezi için farklılık gösterebilir. En yaygın olanı kullanıcıyla birebir iletişimde bulunarak bilgi merkezinin sunduğu hizmetler ve barındırdığı kaynaklar hakkında kullanıcıyı doğrudan bilgilendirmektir. Bir diğeri ise, kullanıcı gruplarını sunulan hizmetler hakkında bilgilendirmektir. Bu iki çalışma kullanıcılarla doğrudan yüz yüze gelinerek yapılmaktadır. Bununla birlikte

kullanıcıyla yüz yüze gelmeden basılı ve elektronik araçlar kullanılarak kullanıcı, gerektiğinde hizmetler hakkında bilgilendirilmektedir. Kullanıcının niteliği kullanıcı öğretim programının niteliğini de belirlemektedir. Bu etkinlik, kullanıcının bilgi merkezini tüm yönleriyle tanımasına olanak sunması açısından da çok önemlidir. Örgüt bilgi merkezleri, genellikle örgütün etkinliklerine yönelik enformasyon kaynaklarını barındırdıklarından, örgüt çalışanlarının etkinliklerine yönelik bilgi elde etmek için enformasyon kaynaklarından haberdar edilmeleri ve kaynaklara ulaşmaları bu hizmet ile büyük ölçüde yerine getirilecektir. Dolayısıyla bu bireysel öğrenmeyi hızlandıracağı gibi, örgütsel öğrenmeye de zemin hazırlayacak sinerjiyi yaratacaktır.

Örgütlerin bilgi merkezlerinde, genelde birçok türden bilgi merkezlerinde verilmekte olan geleneksel danışma hizmetlerinden/enformasyon hizmetlerinden bazıları verilebilmektedir. Bu hizmetler bilgi ve iletişim teknolojilerinin değiştirdiği ortamlarda elektronik ve/veya dijital danışma hizmetleri adını almıştır. Danışma hizmetleri *Doğrudan* ve *Dolaylı* danışma hizmetleri olarak ikiye ayrılır. Doğrudan danışma hizmetleri ister yüz yüze, ister elektronik ortamlarda olsun kişiden kişiye sunulan hizmetlerdir. Enformasyona yönelik hizmetler temelde kullanıcıdan gelen soruları yanıtlama ve enformasyon kaynaklarına yönlendirme tarzındadır. Gereksinmeye uygun doğru kaynak seçimi, bu kaynaklara yönlendirme dikkatli bir rehberliği gerektirir. Doğrudan danışma hizmetlerinden biri de, özellikle bibliyografik veri tabanlarından yararlanarak literatür taramalarını bilfiil yapmak veya kullanıcıya, etkin bir tarama

yapabilmesi için yardım ve destek sağlamaktır. Bu yardım ve destek karşılıklı görüşerek veya elektronik ortamda yazılarak sağlanabilir.

Seçmeli bilgi yayımı hizmeti örgüt bünyesinde, çok gereksinime duyulabilecek bir hizmettir. Önceden hazırlanan kullanıcı profilleri doğrultusunda yapılan taramalar, istekli kişiye düzenli ve sürekli olarak yollanır. Önceden formal ve informal kullanıcı eğitimi de verilebilir. Bilgi merkezlerinin kaynak ve hizmetlerinin kullanımı, doğru bilgiyi vermenin yolları gruplara sistemli bir şekilde öğretiliyorsa bu, formal eğitim kapsamına girer. Formal eğitim kapsamında ‘bibliyografik öğretim’ de (bibliographical instruction) vardır ki bu hizmet daha çok basılı indeks, abstrakt ve/veya bibliyografik veri tabanlarının kullanımının gruplara öğretilmesi şeklindedir. İnformal eğitim daha ziyade kullanıcı soru sorduğu zaman kişisel düzeyde uygulanabilmektedir. Kullanıcı eğitimi doğrudan bir danışma hizmeti olarak günümüzde “bilgi okuryazarlığı kazandırma eğitimi” haline gelmiştir. Nasıl öğrenileceğini öğrenme, kütüphanenin bu hizmeti sayesinde gerçekleştirilebilir. Dolaylı danışma hizmetleri arasında bilgi merkezi kaynaklarının seçilmesi ve ayıklanması, bilgi merkezleri arası işbirliği ve ödünç verme etkinlikleri, yeni gelen materyalleri tanıtmak için çeşitli düzenlemeler (kitap/materyal vitrini, sergi hazırlama, yeni yayınlar arabası hazırlama, basılı ve/veya elektronik ortamda yeni yayınların duyurulması) yapılmaktadır. Kataloglama ve sınıflandırmaya uygun olmayan broşür, rapor, kupür vb. gibi materyali belli bir düzen içinde tutma da bilgi merkezinin dolaylı işleri arasındadır (Köprülü, 1999: 190–203).

Vickers'e (1979: 2) göre, enformasyon sunma hizmetlerinin temel fonksiyonu, basılı ya da başka formdaki (örneğin elektronik formda) enformasyon kaynağı ile enformasyona gereksinim duyan kullanıcı arasında bir "arayüz" olarak eylemde bulunmaktır. Enformasyon sunma sürecinde bilgi merkezinin, bilgi ve enformasyon ile kullanıcı arasında bilgi ve enformasyon aktarımını gerçekleştiren bir kanal görevi üstlendiği görülmektedir. Enformasyon hizmetinin, genel anlamda, enformasyon kaynaklarını sağlama, organize etme ve çeşitli hizmetler aracılığıyla enformasyonu yayma olmak üzere üç temel aktivitesi bulunmaktadır (Gürdal, 2000: 163). Bu hizmet, örgütün ve bireyin enformasyon gereksinimini karşıladığından çalışanların enformasyon kaynaklarıyla öğrenmelerine yani bilgi sahibi olmalarına doğrudan etkide bulunmaktadır.

Aşağıda, örgütsel öğrenme uygulaması sırasında örgüt bünyesinde bulunan bilgi merkezinin sunduğu örgütsel ve bireysel öğrenmeye olumlu katkılar sağlayan çeşitli hizmetler örgütsel öğrenme ve öğrenme bağlamında ele alınmıştır.

V.5.1 Hazır Danışma Hizmeti

Kullanıcının gerçeklere dayalı hemen yanıtlandırılabilen sorularının, genellikle hazır danışma kaynaklarından bulunup alınması çalışmasını içermektedir (Gürdal, 2000: 169). En önemli temel bilgi hizmetlerinde biri olarak değerlendirilmektedir. Bilgi isteğinde bulunan kullanıcının istemde bulunduğu bilgi, hazır olarak bir kaynak içinde bulunmaktadır. Bu kaynak genellikle bir danışma kaynağıdır. Bu kaynak içinden istenen bilginin bulunup kullanıcıya sunulması bu

hizmetin özünü oluşturmaktadır. Soruları yanıtlama hizmetinde ise, kullanıcının gereksinim duyduğu bilgiyi nereden ve hangi kaynaktan bulabileceği konusunda bilgilendirmek veya bilgi istemine karşılık vermek temel amaçtır.

Hazır danışma hizmeti sadece bir ya da iki danışma kaynağını kullanarak hızlıca cevaplandırılması düşünülen bir hizmettir. Bir bireyin hayatı ve kariyeri hakkında veya bir olayın yeri ve tarihi veya bir kelimenin tanımı ve telaffuzu veya bir adres gibi gerçeklere dayalı bilgileri kullanıcıya sunmak için bu hizmet verilir. Hazır danışma sorusu bir örgütün faaliyetleri, amaçları ve örgütün türünün ne olduğu hakkında özet bilgileri talep etmek de olabilir. Karmaşık sorulardan basit ve kısaca cevap verilebilecek soruların yanıtladığı bu hizmet ansiklopedilerden almanaklara ve indekslere kadar çeşitli kaynaklar kullanılarak yerine getirilmektedir. Kim, ne, nerede, neden, ne zaman gibi soru sözcükleriyle başlayan kısa sorulara cevap verilir. Aspirin zararlı mıdır? Amerikan ne zaman keşf edildi? gibi kısa cevapları olan kısa sorular buna örnek olarak gösterilebilir. Hazır danışma sorularının cevaplandırıldığı bu hizmet, hazır danışma hizmeti olarak adlandırılmaktadır. Bu hizmet, kullanıcının gerçeklere dayalı hemen yanıtlanabilen sorularının genellikle hazır danışma kaynaklarından çekilip alınması çalışmasını içerir (Bopp ve Smith, 2001: 7).

Hazır danışma hizmetinde, kullanıcının gereksinim duyduğu bilgilerin kullanıcıya zamanının değerli olması açısından çok kısa zamanda sunulması önemlidir. Bu sürenin kısa ya da uzun olması bilgi merkezinin sahip olduğu kaynaklara ve bilgi uzmanının yeteneğine bağlıdır. Atılgan, Subaşıoğlu ve Gürdal'ın (2002: 61) belirttiğine göre

bir bilgi merkezinin danışma bölümüne sorulan sorunun yanıtlanabilmesi, bilgi merkezindeki danışma kaynaklarından, diğer kaynaklardan ve başka bilgi merkezlerinin kaynaklarından yararlanmayı kapsar. Bilgi sağlama işlevleri içinde belirli ve istenen bilgileri bulmak, bulunan bilgileri yorumlamak, özetlemek, bibliyografik kaynaklardan tarama yapmak ve seçmeli bilgi sağlamak yer alır. Bilgi sağlama işlemi sonunda araştırmacıya bilgi içeren kaynaklar değil, bilginin kendisi verilir. Danışma kaynakları kullanılarak kullanıcı bilgi uzmanınca doğrudan bilgilendirildiğinden bu hizmet, bireysel öğrenmeye doğrudan katkı sağlayan bir hizmet niteliğindedir. Bireysel öğrenmenin de örgütsel öğrenmeye zemin hazırladığı göz önüne alındığında, bu hizmetin örgütsel öğrenmeye katkı sağladığı da söylenebilir.

V.5.2 Yönelme ve Rehberlik Hizmeti

Enformasyonun örgüt içinde var olan veya örgütün enformasyon gereksinimini karşılamak için tesis edilen bilgi merkezi ve/veya sisteminde bulunmadığı durumlarda kullanıcılara, onların başvurabileceği diğer bilgi merkezlerini veya sistemlerini belirleme yoluyla yardımcı olma etkinliğini içermektedir. Bu hizmetin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için diğer bilgi merkezlerinin enformasyon kaynaklarını gösteren basılı bibliyografik kaynakların ya da ilgili bilgi merkezine doğrudan bağlantıyı sağlayan sistemlerin varlığına gereksinim duyulmaktadır. Hizmetin yerine getirilmesi sırasında, enformasyon kaynağının yerini belirleme ardından kullanıcının ilgili merkezlere ve/veya sistemlere erişimini mümkün

kılmak üzere adres bilgisini veren rehber türünde enformasyon kaynaklarına başvurulmalıdır (Gürdal, 2000: 166). Bazı kullanıcılar bilgiye ve bilgi kaynağına ulaşabilmek için danışma kütüphanecisinin rehberliğine ve danışmanlığına ihtiyaç duyarlar. Danışma kütüphanecisinin kullanıcıların yönelttiği gerçeklere dayalı danışma sorularını cevaplaması için farklı yaklaşımlar benimsemesi işlemine rehberlik denir. Etkili rehberlik hizmetinin sağlanması, danışma kütüphanecisinin kullanıcının ilgilerini, amaçlarını ve danışma sorularının sonucunda ortaya çıkan cevapları dikkate almasıyla gerçekleşir. Böylece danışma kütüphanecisi kullanıcının istediği bilgiyi ve bilgi kaynağını ona göstererek bilgi erişimi gerçekleştirir. Bu hizmet bilgi hizmetlerinin temel felsefesine önemli yer tutar; çünkü bilgi uzmanı sadece bilgi kaynağını elde eden düzenleyen ve kullanıcıya sunan kişi değil, ayrıca bilgiye ulaşmanın yollarını gösteren bir rehberdir. Teknolojinin bilgi hizmetlerini doğrudan etkilemesi sonucu danışma kütüphanecisi ile kullanıcı arasında bir kopukluk olmasına rağmen bu hizmet hala günümüzde önemlidir (Bopp ve Smith, 2001: 11).

Bu tür hizmet veren bilgi merkezleri, kullanıcının bilgi gereksinimini karşılayacak enformasyon kaynaklarını sağlamazlar. Bilgi uzmanı, kullanıcının istediği enformasyon kaynağını niçin ve nasıl kullanacağını belirledikten sonra, ona yararlanacağı ikincil tür bilgiler sunan (kataloglar, rehberler, bibliyografyalar, veritabanları/veri bankaları) kaynaklara veya bilgi merkezlerine (mesleki örgütler, araştırma enstitüleri) yöneltir. Bu hizmet verilirken, bilgi uzmanı yönelttiği basılı veya elektronik ortam bulunabilen ikincil kaynağın

nasıl kullanılacağını öğretmesi gerekir veya bilgi uzmanı kullanıcı ile birlikte kendi denetiminde bu taramayı kullanıcının adına yapar. Yönelme ve rehberlik hizmeti, ulaşılmak istenen belirli bir enformasyon kaynağının yerini soran ve o enformasyon kaynağına ulaşmak isteyen kişiyi yani kullanıcıyı bilginin bulunduğu kaynağa yönlendirme işi olarak açıklanabilir. Böylece kullanıcının zaman kaybetmeden kendisi için gerekli enformasyon kaynaklarına ulaşımı sağlanmış olur. Yönelme ve rehberlik hizmetinde kullanıcı bilgiye ve enformasyon kaynağına nasıl erişeceğini bilemediğinden dolayı bilgi uzmanı kullanıcıya enformasyon kaynağına ulaşmasında gerekli yardımı sağlamaktadır. Bu hizmette bilgi merkezinin yerine getirdiği etkinliklerden biri de eğer kullanıcının istediği enformasyon kaynağı bilgi merkezinde bulunmuyor ise, istediği enformasyon kaynaklarını hangi bilgi merkezlerinde bulabileceğini kullanıcıya bildirerek onu yönlendirmektir. Bunun yanında enformasyon kaynağı kendi bilgi merkezinde de bulunabilir. Bu bağlamda yönlendirme ve rehberlik hizmeti her türlü bilgi merkezinde verilebilecek bir hizmettir. Bunun için bilgi merkezleri genelde kendilerine yönlendirme ve rehberlik hizmetinde yardımcı olacak enformasyon kaynaklarını bulundurlar.

Çalışanların zamanı değerli olduğundan, bu hizmetin yerine getirilmesinde bilgi merkezi çalışanlarının örgüt içinde bulunmayan enformasyon kaynaklarını diğer bilgi merkezlerinden ve/veya sistemlerinden elde edebilmeleri için, örgüt içindeki bilgi merkezi veya bilgi uzmanları bu işle bizzat ilgilenmelidir. Önemli olan çalışanın zamanını almadan onu gereksinim duyduğu bilgi ve enformasyon ile buluşturmak. Bunun için örgüt içindeki bilgi merkezinin, örgütsel

öğrenme gereği çalışanların bilgi ve enformasyon gereksinimlerini karşılamak üzere diğer bilgi merkezlerinden ödünç alarak ya da değişim programı çerçevesinde edindiği bilgi ve enformasyonu onlara en kısa ve en etkili biçimde sunması gereklidir.

Bilgi ve enformasyon üretiminin çok yoğun olduğu günümüz dünyasında bilgi merkezinin örgütün etkinliklerle ilgili de olsa tüm enformasyon kaynaklarını elde etmesi çoğu zaman zor olabilir. Örgütlerin çalışma alanları farklı olduğundan her örgüt, eğer sahipse bilgi merkezi aracılığıyla doğrudan kendi çalışma alanıyla ilgili örgütün bilgi ve enformasyon gereksinimini karşılayacak enformasyon kaynaklarını sağlamalıdır. Bununla birlikte örgüt ve çalışanları kimi zaman etkinlikler ile ilgili farklı alanlardaki bilgilere de gereksinim duymaktadır. Yönelme ve rehberlik hizmeti ile kullanıcılara hangi bilgilerin ve enformasyon kaynaklarının nerede olduğuna dair gerekli enformasyon kaynaklarının belirlenerek, kullanıcının enformasyon kaynağına ulaşmasını sağlayacak çok önemli bir hizmet yerine getirilmektedir. Örgüt bilgi merkezi gereksinimler doğrultusunda enformasyon kaynaklarını elde ederken bireysel ve örgütsel bilgi gereksinimlerini dikkate almak zorundadır. Dolayısıyla bilgi ve enformasyon gereksinimleri örgüt bilgi merkezinin dermesini belirlemekte ve şekillendirmektedir. Bu hizmet niteliği itibarıyla örgütsel öğrenme biçimlerinden olan bireysel ve takım halinde öğrenmeye ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeye doğrudan katkı sağlamakta, çalışanların enformasyona ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

V.5.3 Yayın Taraması Hizmeti

Kullanıcının gereksinim duyduğu enformasyon kaynağının belirli yöntemler ve teknikler aracılığıyla taranması sonucu bibliyografik kaynaklar ve/veya veritabanlarından çekilip alınması, abstraktlı (özlü), abstraksız ya da tam metin (fulltext) halinde kullanıcıya sunulması çalışmasını içermektedir (Gürdal, 2000: 169).

Yayın taraması hizmeti, değişik kaynaklarda yer alan bilgilerin kullanıcının isteği doğrultusunda bulunması ve bunların çeşitli yollarla kullanıcıya ulaştırılmasıdır. Kullanıcının bilgi isteğine karşılık bu istenen bilgilerin var olduğu kaynaklarını belirlenip bu kaynakların çeşitli araçlarla kullanıcıya iletilmesi bu hizmetin özünü oluşturur. Bu hizmet konu uzmanlığını ve deneyimi gerektiren bir hizmet türüdür. Yayın taraması hizmeti çalışanların ve örgütün bilgi gereksinimleri doğrultusunda yapıldığından örgütsel öğrenme biçimlerinden olan bireysel ve takım halinde öğrenmeye katkı sağlamaktadır.

V.5.4. Seçmeli Bilgi Yayımlı Hizmeti

Seçmeli bilgi yayımı²³, enformasyon hizmetinin bireyin veya tüzel kişi niteliğindeki kullanıcılarının ilgilendikleri konuların literatürde bulunan kaynakların çakıştırılmasına dayalı, genellikle bilgisayarla yürütülen bir sistemdir. Bu sistemde gereksinim duyulan anlamlı kimlikler veya onların özetleri kullanıcı için anında sağlanır (Harrods, 2000: 656–657). Gürdal'a (2000, 167: 168) göre güncel duyuru hizmeti terimi bazen seçmeli bilgi yayımı terimi ile eş anlamlı

²³ İng. Selective Dissemination of Information (SDI)

olarak kullanılmaktadır...Güncel duyuru hizmetleri, pek çok enformasyon kaynağının irdelenmesi ile sunulmaktadır. Bu sebeple hizmet çok titiz ve aktif bir çalışmayı gerektirmekte ve zaman alıcı olmaktadır.

Bazı durumlarda danışma kütüphanecileri yeni bilgi merkezine ona yeni gelmiş yayınları kullanıcıların ilgilendiklerini düşünerek bu doğrultusunda onları bilgilendirirler. Bu genellikle informal şekilde yapılır ve kullanıcı ile danışma kütüphanecisi ilişkisinin bir parçasıdır. Kullanıcı ve danışma kütüphanecisi arasındaki ilişkinin düzenlenilmesi ve sürekliliği daha çok formaldır ve bu hizmet kullanıcının ilgilendiği kaynakları ona ulaştırma şeklinde düzenlenir. Bu hizmete seçmeli bilgi yayımı hizmeti denir Bu hizmet daha çok akademik ve özel kütüphane kullanıcıları tarafından çok sık kullanılan ve onlara sunulan bir hizmettir. Bu hizmet yürütülürken kütüphaneciler seçmeli bilgi yayımı için potansiyel kullanıcılarının profillerini çıkarır ve onların ihtiyaç duydukları konuların terimlerini belirler ve onlar için veritabanı ve indeks araştırmasında kullanır. Kullanıcıların ilgilendikleri yeni gelen yayınlar onlara e-posta, faks vs. gibi iletişim araçları ile bildirilir. Seçmeli bilgi yayımı hizmeti bazen güncel duyuru hizmeti olarak da adlandırılır. Güncel duyuru hizmeti “ seçmeli bilgi yayımı, bülten, dinleme hizmeti, güncel literatür gibi yollarla güncel bilgi kaynaklarını kütüphane ve enformasyon hizmeti kullanıcılarına bildirmek için oluşturulmuş bir sistem ve çoğu zaman bir yayın” biçiminde tanımlanmaktadır. Terim bazen seçmeli bilgi yayımı terimi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Güncel duyuru hizmetinin çok önemli bir parçası olan seçmeli bilgi yayımı için, “her bir kullanıcının,

ilgi alanlarını doğru saptama gereksinimi ile işlemler sırasında standart terimler belirlenmekte ve kullanıcı için ilgi alanını gösteren kullanıcı profili hazırlanmaktadır.” Güncel duyuru hizmetleri, pek çok bilgi kaynağının irdelenmesi ile sunulmaktadır. Bu sebeple hizmet çok titiz ve aktif çalışmayı gerektirmekte ve zaman alıcı olmaktadır (Bopp ve Smith, 2001: 13-14).

Bu hizmet ile bilgi merkezinin sağladığı ya da sağlayabileceği yeni ve güncel enformasyon kaynakları bilgi merkezi kullanıcılarına bildirilmekte ve söz konusu kaynakların kullanımının gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Örgüt çalışanları iş yoğunluğu nedeniyle kimi zaman bilgi merkezini ve enformasyon kaynaklarını kullanacak ya da ilgi alanlarıyla ilgili hangi enformasyon kaynaklarının üretildiğini öğrenebilecek yeterli zamanı bulamamaktadır. Dolayısıyla bu hizmetle örgütün ve bireylerin istekleri doğrultusunda gereksinim duydukları enformasyon kaynaklarının bilgi merkezinde olup olmadığına ya da bu kaynakların dışarıda üretilip üretilmediğine dair onlar bilgi merkezine gelmeden, haberdar edilmeleri sağlanmaktadır. Böylelikle örgütün ve çalışanların ilgi alanlarıyla ilgili üretilmiş yeni bilgilerin, enformasyon kaynakları aracılığıyla çalışanlara aktarılmasıyla örgütsel ve bireysel öğrenmeye olumlu katkılar sağlanabilmektedir.

V.5.5. Tanıtım Hizmeti

Bilgi merkezinde sunulan hizmetlerin kullanıcılara çeşitli yollarla anlatılması ve sunulan hizmetlerin içeriği ve niteliği hakkında kullanıcıların bilgilendirilmesini içeren hizmettir. Bunun için bilgi merkezi bilgiyi, enformasyon kaynaklarını da kullanarak elde etmenin

önemli ve gerekli bir yol olduğunu ve bilgi hizmetlerinin bu anlamda çok büyük yarar sağladığı konusunda bu hizmetle kullanıcıları bilgilendirmektedir.

Gelişen enformasyon ve iletişim teknolojileri doğrultusunda değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için bilgi merkezleri yeni düzenlemeler yapmak zorunda kalmaktadır. Günümüzde sürekli artan enformasyon kaynakları karşısında gereksinim duyulan doğru bilgiye ve enformasyon kaynaklarına hızlı şekilde ulaşabilmek ve bilgi merkezlerini enformasyon kaynaklarını toplayan, düzenleyen ve yararlandıran kurumlar olmanın ötesine taşımak önemli amaçlardandır. Bunun için hizmet verdiği kullanıcılarla buluşmayı tanıtım hizmeti ve eğitim programlarıyla gerçekleştirmek, çağdaş enformasyon hizmetinin vazgeçilmez yeni etkinliklerinden biridir.

Tanıtım hizmeti, bilgi merkezinin fiziksel özellikleriyle kaynaklarının ve sunulan hizmetlerin niteliğinin kullanıcıya anlatılmasını içermektedir. Bilgi merkezi tanıtım hizmetini yaparken çeşitli yolları ve araçları kullanmaktadır. Basılı ve elektronik araçların kullanılması, kullanıcılarla birebir ya da gruplar halinde eğitim programları dâhilinde bilgilendirme görüşmelerinin yapılması buna örnek gösterilebilir. Tanıtım hizmeti, bilgi merkezinin sahip olduğu enformasyon kaynaklarıyla çalışanların ve örgütün enformasyon gereksinimlerini karşılayacağını, onların okuyarak, görerek ve duyarak bilgi sahibi olmalarına dolayısıyla öğrenmelerine destek sağlayacağını ve bu yöndeki mevcut potansiyelini kullanıcıya çeşitli etkinliklerle göstermesi açısından önemlidir. Bu hizmet amacına ulaştığında bilgi merkezinin kullanılabilirlik oranını arttırmaya neden olacak bir hizmettir.

Bu hizmetin etkili olması ve amacına ulaşması için örgütteki tüm bireylerin bu hizmet yoluyla bilgi hizmetlerinden haberdar edilmesi gerekir. Dolayısıyla bu hizmet, bilgi hizmetlerini tanıtmayı ve enformasyon kaynaklarını kullanmaya teşvik etmesi açısından bireysel ve takım halinde öğrenmeye zemin hazırlayarak kullanıcıların bilgi merkeziyle ilişki içine girmesini sağlayan bir hizmet türüdür.

Günümüzde kendi alanlarında başarılı olmak isteyen bireylerin etkinlikleriyle ilgili bilgi gereksinimlerinin farkında olmaları, bilgiyi aramaları, bulmaları ve etkinliklerinde kullanmaları önemli bir koşuldur. Bilgi üretimindeki sürekli artış ile birlikte bilgi toplumu olgusu ve ortaya çıkardığı sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve politik değişken yapı, bireylerin yaşamboyu öğrenme becerilerine sahip olmayı ve bu becerileri sürdürmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle yaşamboyu öğrenmenin temelini oluşturan bilgi okuryazarlığı becerilerinin bireylere kazandırılması onların bilgi edinmesi, öğrenmesi ve öğrendiklerini etkin olarak kullanmaları adına büyük önem taşımaktadır. Öğrenme türlerinden olan ikincil öğrenme (second-order learning) veya “nasıl öğrenileceğini öğrenme” (learning how to learn) bireylere öğrenme becerilerini kazandırmada dolayısıyla bilgi okuryazarı olmalarında önemli rol oynamaktadır.

“Bilgi okuryazarlığı adı verilen, bilgi kaynaklarının ve bilgi merkezlerinin etkin şekilde kullanılmasını gerektiren, bilgiyi bulma, değerlendirme, kullanma ve iletme becerilerinin” (Kurbanoglu ve Akkoyunlu, 2002b: 21) bireylere kazandırılmasında bilgi merkezleri önemli bir yer tutmaktadır. Saatçioğlu, Özmen ve Özer’e (2003: 59) belirttiği gibi bilgi okuryazarı bireyler yetiştirmenin en önemli öğeleri

bilgi merkezleri ve bilgi uzmanlarıdır. Bibliyografik eğitimde zaten önemli bir yere sahip bilgi uzmanlarının, bilgi okuryazarlığı kavramı kapsamında görev ve sorumlulukları daha da artmıştır.

Dolaylı danışma hizmetleri arasında enformasyon kaynaklarının seçimi ve ayıklanması, bilgi merkezleri arası işbirliği ve ödünç verme, bilgi merkezi dermesine eklenen yeni enformasyon kaynaklarının duyurulması ve gri yayınları düzenleme gibi hizmetler yer almaktadır. Bilgi merkezleri kullanıcı gereksinimleri doğrultusunda enformasyon kaynaklarının seçimi ve sağlanması işlemini yerine getirmek zorundadır. Bilgi merkezinde sunulan hizmet türüne, kullanıcının ve örgütün niteliğine göre kaynak seçimi yapılmaktadır. Enformasyon kaynağı sağlamakla birlikte bilgi merkezi kimi zaman politikası gereği ayıklama da yapmaktadır. Ayıklama, zaman zaman bilgi merkezi dermesinin gözden geçirilip güncelliğini yitirmiş materyallerin dermeden çıkarılması işlemini kapsamaktadır.

V.5.6. Ödünç Verme Hizmeti

Enformasyon kaynaklarının ödünç verilmesi hizmeti kullanıcının gereksinim duyduğu basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının bilgi merkezi dışında da kullanıma sunulmasıdır. Bilgi merkezi, dermede bulunan enformasyon kaynaklarından tüm kullanıcıların eşit düzeyde yararlanmasını sağlamak üzere ödünç verme hizmetinde kullanım süresi ve kaynak türü açısından belirli prosedürleri izler ve bazı sınırlamalar getirir (Gürdal, 2000: 165). Ödünç verme hizmeti dermede, bulunan enformasyon kaynaklarının herkes tarafından eşit düzeyde kullanılması ilkesine dayanır. Bu ilke doğrultusunda bilgi

merkezleri bir anlaşmaya dayalı olarak kendi aralarında ödünç verme işlemi yapabilmektedir. Bilgi merkezleri arası ödünç verme işlemi ulusal düzeyde olabileceği gibi uluslararası düzeyde de olabilmektedir.

Ödünç verme hizmeti kullanıcının enformasyon kaynağı ile uzun süre birlikte olmasını sağlayan bir etkinliktir. Büyüklükleri ne olursa olsun bilgi merkezlerinin tüm enformasyon kaynaklarını sağlamaları olanaksızdır ve diğer bilgi merkezleri ile işbirliğine gitmeleri gerekmektedir. Kimi zaman kullanıcıların gereksinim duyduğu enformasyon kaynakları bilgi merkezinin dermesinde bulunmayabilir, bu durumda bilgi merkezi başka bir bilgi merkezinden ödünç verme anlaşması ve/veya programı gereğince gereksinim duyulan enformasyon kaynağını temin edebilir. Bu etkinlik bilgi merkezleri arası ödünç verme hizmeti olarak adlandırılmaktadır; çünkü *“kullanıcının gereksinim duyduğu enformasyon kaynağı kuruluş bünyesindeki bilgi merkezinden sağlanamıyorsa, kaynak yine belli bir prosedür uyarınca diğer bilgi merkezlerinden sağlanabilir”* (Gürdal, 2000: 165).

V.5.7 Veri Toplama Hizmeti

Belli bir konuda, çeşitli kaynaklardan sağlanan enformasyonun düzenli ve sistematik bir biçimde kaydedilmesi çalışmasını içerir. Veri toplama hizmeti üst düzeyde oluşturulmuş bir dermeyi ve uzman personeli gerektirmektedir. Farklı kullanıcı gruplarının özel gereksinimlerinden ötürü bilgi merkezi bu kullanıcıların enformasyon gereksinimlerini yerine getirmekte zorluk çekebilir. Farklı kullanıcı gruplarının özel veri gereksinimlerini değerlendirmek ve veri toplama

önceliklerini belirlemek üzere bir “kullanıcı araştırması” gerçekleştirilebilir. Belli kuruluşların özel gereksinimleri için veri toplama hizmeti yalnız gereksinim üzerine hazırlanabilir (Gürdal, 2000: 168).

Kullanıcının bilgi isteğine karşılık olarak bu bilginin var olduğu kaynakları belirleyip bu kaynaklardan çeşitli araçlarla elde edilen verinin, bilginin ve enformasyonun kullanıcıya ulaştırılması işlemi olarak tanımlanabilir. Yayın taraması hizmeti sırasında istenen enformasyonun ve bilginin hangi kaynaklarda olduğu saptanarak elde edilen bilgiler ve enformasyon kullanıcının isteği doğrultusunda basılı ya da elektronik şekilde kullanıcıya sunulur. Veri toplama hizmeti yapmak için öncelikle bilgi ve enformasyon isteğini belirlemek üzere kullanıcıyla bir görüşmenin yapılması gerekmektedir.

V.5.8 Araştırma-Geliştirme Hizmeti

Bu hizmet bilgi gereksinimi duyan kullanıcılara ulusal ve evrensel düzeyde konuyla ilgili güncel ve tamamlanmış Ar-Ge projeleri hakkında enformasyon sağlama çabasını içermektedir. Araştırmalarda istenmeyen tekrarlardan kaçınmak, konuya ilişkin sürmekte olan araştırmaları bilmek, tamamlanmış araştırmaların sonuçlarını kullanmak, henüz ele alınmayan araştırma adlarını belirlemek için Ar-Ge sürecine ilişkin enformasyon çok önemlidir (Gürdal, 2000: 166).

Bu hizmetin içeriği örgütün çalışma alanıyla doğrudan ilgilidir. Bu hizmetin yerine getirilebilmesi için örgütün faaliyet alanıyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalardan gerekli enformasyonun toplanması gerekmektedir. Bilgi merkezinin sunduğu

bu hizmet çalışanlara kurum içinde ve kurum dışında yapılmış Ar-Ge projeleri hakkında enformasyon sağladığından, hem bireysel öğrenmeye hem de örgütsel öğrenmeye bu doğrultuda önemli katkı sağlamaktadır.

Bazı şirketler ve/veya işletmeler ulusal ve uluslararası patentlere erişim için özellikle çaba göstermektedir; çünkü bilgi hizmetlerinde patentler de bir makale gibi enformasyon kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yenilik ve buluşa yönelik çalışmayı teşvik eden işletmeler patent ve tasarım enformasyonuna gereksinim duymaktadırlar (Gürdal, 2000: 169). Bu bağlamda bilgi merkezleri, patent ve standartlara ilişkin güncel duyuru hizmetini en üst düzeyde yerine getirebilecek beceriye sahiptir. Özellikle endüstriyel işletmeler için gerekli olan bu hizmet ile örgütün kendi çalışma alanıyla ilgili dışarıda olup bitenlerden haberdar edilmesi sağlanmaktadır. Bu hizmet, patent ve standart enformasyonu sağladığından bireysel ve örgütsel öğrenmeye doğrudan katkı sağlayan bir hizmet niteliğindedir.

Yönetim enformasyonu, işletmenin politikasını ve güncel eğilimlerini belirlemede üst yönetime yardımcı olmaktır. İstenilen niteliklere sahip kullanılabilir bilgiye ve enformasyona erişim, zaten çok meşgul olan yöneticiler için tek başına bir hayli güçtür. Bundan ötürü gereksinim duyulan enformasyonun sistem bazında örgütlenmesi gerekmektedir. Yönetim enformasyonu hizmeti, bu alandaki konu bilgisi yanında, işletmenin hedefleri ve bu bağlamda yöneticilerin gereksinimleri konusunda bilgilenmeyi gerektiren, titizlik isteyen zaman alıcı bir çalışmadır (Gürdal, 2000: 170). Yönetim enformasyon hizmeti, gerekli enformasyon akışını düzenleyerek iç ve dış çevreden

etkinliklere yönelik enformasyonu elde eden, yöneticilerin örgütsel etkinliklere yönelik karar vermesini kolaylaştıracak enformasyon gereksinimini sağlayan enformasyon teknolojilerine dayalı bir sistemdir. Örgüt bilgi merkezleri örgütün enformasyon gereksinimlerini karşılamak üzere hizmet üreten birimlerdir. Yöneticiler düzeyinde örgütte yürütülen yönetim etkinlikleri planlama, örgütleme, yöneltme, denetim, karar verme, personel seçimi ve finansman gibi etkinlikleri içerir. Yöneticiler söz konusu bu etkinlikleri yerine getirebilmek için sürekli olarak iç ve dış çevrede neler olup bittiğine ilişkin bilgilere ve enformasyona gereksinim duyarlar. Bu bilgilerin ve enformasyonun elde edilip işlenmesi ve rapor biçiminde yöneticilere sunulması yönetim enformasyon sistemi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda bu hizmet diğer hizmetlerde olduğu gibi örgütsel ve bireysel öğrenmeye önemli katkılar sağlamaktadır.

İşletmeler, etkinlikleriyle ilgili sürekli olarak ulusal ve uluslararası kurallar ve prosedürler konusunda enformasyona gereksinim duyarlar. Söz konusu erişim, sürekli izlemeyi gerektirdiği için güç ve zaman alıcıdır. Bundan ötürü konuya ilişkin yayınların hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle örgütün ya da işletmenin ulusal ve uluslararası düzeyde geçerliliği olan işletme ve ticaret mevzuatına ilişkin enformasyonu içeren bir enformasyon kaynağı hazırlanabilir ve yayınlanabilir. Bununla birlikte ihracat ve ithalat yapan hemen hemen bütün işletmeler yayınlanan yeni lisanslar, ortak anlaşmalar vs. konusunda enformasyona gereksinim duymaktadır (Gürdal, 2000: 170–171).

Örgütler yürüttükleri etkinliklerine yönelik bir takım yasal prosedürlere uymak zorundadır. Örgütün kuruluşu aşamasında başlayan bu süreç, etkinlikleri süresince devam etmektedir. Bu durum da doğal olarak örgütün yasal prosedürlerle ilgili enformasyon gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Bu yasal gereksinimlerin neler olduğunu belirlemek ve gereksinim duyulan enformasyonu sunmak, örgüt bilgi merkezi tarafından sunulan hizmetlerdendir. Dolayısıyla bu hizmet, bireye ve örgüte yasal prosedürler ve gerekçeler hakkında doğrudan bilgi sağladığından örgütün ve bireyin bu konudan bilgilenmesini ve öğrenmesini sağlamaktadır.

Örgüt içinde işe yarayacak şekilde belli konularda bibliyografyalar hazırlama, örgüt içinde kişilerin iletişim numaralarını, hangi birimde çalıştıklarını, hangi konu/konularla ilgilendiklerini, hangi alanlarda uzman olduklarını gösteren rehberler hazırlama, bilgi merkezleri etkinlikleri arasında değerlendirilebilir.

Bibliyografyalar, ansiklopediler, sözlükler, kataloglar, rehberler danışma kaynakları olarak adlandırılmaktadır. Danışma kaynakları enformasyon kaynağının izlenmesinde ve enformasyon taramasında kullanılan en önemli araçlardır. Bütün danışma kaynakları, “ikincil veya türetilmiş belgelerdir, yani özgün veya birincil belgelere dayalı olarak üretilirler; bunlar yeni bilgi içermezler, ancak var olan bilgiyi değişik biçimde yinelerler ve düzenlerler (Guinchat ve Menou, 1990: 44). Danışma kaynakları içinde özellikle rehberler örgütlere ve çalışanlara, dış çevrede etkinliklerle ilgili neler olup bittiği hakkında bilgi vermeleri açısından da önemli kaynaklardır. Rehberler, “belirli bir zaman dilimi içinde veya belirli bir konuda mevcut olan kişiler,

kurumlar veya belgeler hakkında bilgi verirler” (Guinchat ve Menou, 1990: 48). Belli başlı rehber türleri şunlardır; mevcut kitaplar rehberi, yayımlanmakta olan kitaplar rehberi, kurumlar ve kuruluşlar rehberi, kişi rehberleri, araştırma projeleri rehberi, tez rehberleri ve sözleşme rehberleri. Rehberler, diğer danışma kaynakları gibi bireysel öğrenmeye ve örgütsel öğrenmeye doğrudan katkıda bulunan kaynaklardır.

V.5.9 Çoğaltma Hizmeti

Bilgi merkezi kullanıcıları için, telif haklarına bağlı kalınmak koşuluyla, basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının fotokopi, elektronik ortamlar ya da mikro ortamlar kanalıyla çoğaltılması işlemini içermektedir. Enformasyona çabuk erişimin gereği ve öneminden ötürü çoğaltma hizmeti, gereksinim duyan kullanıcılar için hızlı, kolay ve düşük fiyatta sağlanmalıdır (Gürdal, 2000: 168).

Çoğaltma hizmeti, kullanıcının bilgi kaynağının orijinaline bir kopyasıyla sahip olmasını sağlamakla gerçekleştirilmektedir. Kullanıcı böylece enformasyon kaynağını el altında bulundurarak detaylı bir şekilde inceleme fırsatını yakalamış olacaktır. Bu hizmet diğer çoğu hizmetlerde olduğu gibi bireysel öğrenmeye doğrudan katkı sağlamaktadır.

Bilgi merkezi misyonu gereği çok geniş yelpaze ile enformasyon hizmeti sunmaktadır. Bu bağlamda bir bilgi merkezinin enformasyon sunma hizmetlerini tam olarak yerine getirebilmesi için gerekli tüm alt yapıya sahip olması, enformasyon hizmetler adına önemli bir koşuldur. Bu hizmetlerden birisi de, çeviri hizmetidir. Çeviri, dokümanın orijinal

dilinden başka bir dile çevrilmesi veya aktarılması eylemidir. Çeviri hizmeti, eğer kullanıcının gereksinim duyduğu bilgi başka bir dilde yani kullanıcının anlamadığı bir dilde ise o zaman bu bilgi, kullanıcının anlayacağı bir dile çevrilerek kullanıcıya ulaştırılır. Bilgi merkezinde sunulan bu hizmete çeviri hizmeti denir.

Dünyada bilimsel ve teknik nitelikli çok sayıda süreli yayında ve diğer yayınlarda milyonlarca makale ve bilimsel yazı yayınlanmaktadır. Bu bağlamda bilgi merkezi, örgütsel öğrenmeye ve örgütün öğrenen örgüt olmasına katkı sağlamak amacıyla, örgütün ve kullanıcılarının gereksinim duyduğu fakat onların bilmediği etkinliklerle ilgili yabancı dildeki kaynakları, kullanıcıların anlayacağı dile çevirebilmesi için güçlü bir alt yapı oluşturmak zorundadır. Bilgi uzmanları çeviri hizmetinin verilmesinde aracı rolü oynayabilirler.

Özellikle büyük şirketler, finansal kaynaklar açısından bu hizmetin sağlanabilmesi için elverişli koşullara sahip olduklarından, çalışanlarının örgütün etkinlik alanıyla ilgili olarak dünyada olup bitenlerden haberdar ve bilgi sahibi olabilmeleri için, bu hizmetin yerine getirilmesine özel önem vermeleri ve finansal kaynak ayırmaları gereklidir. Başkalarının, çalışanlarca bilinmeyen bir dille herhangi bir ortama kaydedilmiş deneyimlerinden ve fikirlerinden yararlanmak için bilgi merkezi tarafından yerine getirilen çeviri hizmetinin, kullanıcıları yeni bilgilerden haberdar etmesinden ötürü örgütsel ve bireysel öğrenmeye olumlu katkı sağlayacağı bir gerçektir. Dünyada bazı ülkeler ve firmalar belli alanlarda çok önemli ve etkin pozisyondadır. Bu ülkelerin ve bu firmaların etkinliklerinde kullandıkları diller kimi zaman örgüt personelinin bilmediği diller olduğundan personel çeviri

hizmetine gereksinim duymaktadır. Bundan ötürü bilgi merkezi kullanıcılarının ya da örgüt personelinin özellikle etkinlikler için gereksinim duydukları belirli dillerde çeviri hizmetinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu etkinlik, çalışanların bilgilenmesine ve öğrenmesine katkı sağlayacağı gibi dolayısıyla örgütsel öğrenmeye de katkı sağlayacaktır.

Bilgi ve enformasyon kavramlarının, örgütsel öğrenme bağlamında değerlendirildiğinde, temel kavramlar olduğu görülmektedir; çünkü örgütsel öğrenmede hedeflenen başarıya ulaşmak için, yeni bilgiler ve anlayışlar elde etme ve elde edilen bu yeni bilgileri ve anlayışları örgütsel faaliyetlerde etkin şekilde uygulama büyük bir önem arz etmektedir. Bireysel öğrenmenin yarattığı ortak sinerji, planlı ve kontrollü bir şekilde yönetildiğinde kurumsal düzeyde örgütsel öğrenmenin etkin olarak gerçekleşmesi sağlanabilmektedir. Bireysel öğrenmenin en önemli yollarında birisi de, bireyin basılı ve elektronik enformasyon kaynakları aracılığıyla yeni bilgiler elde edebilmesi yani öğrenebilmesidir. Örgüt içinde enformasyon hizmeti sunan bir birim olarak bilgi merkezi, sunduğu hizmetlerle bireysel olduğu kadar örgütsel öğrenmeye de önemli katkılarda bulunabilmektedir.

VI. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE YAPILMASI GEREKEN ÇALIŞMALAR VE BİLGİ MERKEZİNİN ÜSTLENMESİ GEREKEN ROLLER

Örgütsel öğrenme, örgütsel faaliyetleri etkileyen, bilginin ve enformasyonun, edinimi, yayılması, yorumlanması, yeniden değerlendirilerek örgütsel bellekte saklanması eylemlerini içeren bir bilgi ve enformasyon işleme sürecidir. Günümüzün karmaşık, sürekli değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik ortamında örgütler, bu değişimlere uyum sağlamak için sürekli öğrenme ve öğrenerek elde ettikleri bilgileri uygulamaya aktarmak zorundadır. Öğrenme, örgütte yürütülen çalışmaların doğal bir parçası ve kimi zaman da sonucu olarak bilerek ya da bilmeyerek ortaya çıkmaktadır; fakat önemli olan, mevcut öğrenmenin, örgüt için önemli ve stratejik bir güce sahip olduğunun, bunu belli bir plan ve koordinasyon içinde yapmanın ve onu, örgüte katma değer sağlayacak şekilde yönetmenin bilinmesi ve uygulanmasıdır. Bilgiyi yönetebilmenin temelini bilgiyi denetim altına alabilmek oluşturmaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde bilgi etkinliklerine bakıldığında, kütüphane ve enformasyon bilimi, bilginin kullanılabilirliğini ve sürekliliğini sağlamak için teoriler geliştiren bir bilim dalı olarak varlığını ortaya koymuş ve bilgi hizmetleri alanında başarılı uygulamaların gerçekleşmesini sağlamıştır. O halde kütüphane ve enformasyon biliminin teori ve yöntemleri, örgütsel öğrenmede de bilginin kullanılmasını saptayan yolların geliştirilmesini sağlayacaktır. Örgütlerin sahip olduğu ve gereksinimler sonucu elde ettiği bilgilerin örgütsel öğrenme sürecine dâhil edilmesini sağlamakla, bilginin

potansiyel bir kaynak olmaktan çıkarılıp, örgüte mal edilmesi, etkin bir şekilde yönetilmesi ve üretimde kullanılması gerçekleşmiş olacaktır. Örgütler, örgütsel öğrenmeyi etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için, kütüphane ve enformasyon bilimi yöntem ve tekniklerinden, bu doğrultuda bilgi merkezinin sunduğu enformasyon hizmetlerinden de yararlanmak durumundadır.

Örgütsel öğrenme aynı zamanda stratejik bir uygulama olduğundan, bu uygulamanın işlerlik kazanması ve olumlu sonuçlar verebilmesi için örgüt içinde yönetimsel düzeyde birtakım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bütün örgütler ve çalışanları bilseler de bilmeseler de bir öğrenme süreci içindedir. Bu öğrenme sürecinin bilgi merkeziyle desteklenmesi enformasyon kaynaklarının hızla arttığı ve çeşitlendiği günümüzde daha da ön plana çıkmaktadır.

Bilgi ve enformasyon varlıkları, örgütsel ve bireysel öğrenmenin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi önemli olan, öğrenme etkinliği ile elde edilen bilgilerin ve enformasyonun, örgütsel performansı olumlu etkileyecek biçimde kullanılmasının sağlanmasıdır. Örgütsel öğrenme stratejisi oluşturmak ve öğrenmeyi bilinçli bir şekilde denetim altına alabilmek için, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmeye yönelik birtakım örgütsel, yönetimsel ve bireysel çalışmalar yapılmalıdır. Öncelikle yapılması gereken, amaçlarla örtüşen örgütsel öğrenme planlamasıdır. Bu çalışmalar içinde bilgi, belge ve enformasyon kaynaklarının yönetimi önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi etkin kılabilmek için;

- Bilgi, belge ve enformasyon yönetim sistemleri oluşturmak,
- İletişim sürecini kullanarak öğrenme kanalları oluşturmak,
- Çalışanları öğrenmeye ve bilgilenmeye teşvik etmek,
- Örgütsel öğrenmeyi örgütsel kültürün bir parçası haline getirmek,
- Örgütsel öğrenmeyi stratejik bir uygulama olarak kabul etmek,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleyici ve özendirici bir örgüt yapısı kurmak
- İç ve dış çevreyi düzenlemek ve teknolojinin öğrenmeyi hızlandırıcı avantajından yararlanmak gereklidir.

Bu süreçte örgüt bilgi merkezi, bilgi, belge ve enformasyon yönetim sistemleri oluşturarak hizmetlerini planlamada çok önemli konumdadır.

Örgütsel öğrenme uygulamasının en önemli amaçlarından biri de, çalışanların öğrenmesini bireysel ve örgütsel düzeyde etkin kılmak ve öğrenmeyle elde edilen bilgilerin, iş verimini ve kurumsal performansı arttırmak için örgütsel etkinliklerde kullanılmasını sağlamaktır. Bu amaçla örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için birtakım düzenlemeler yapmak gerekmektedir. Aşağıda, bilgi merkezinin de içinde yer aldığı bir örgütsel öğrenme modeli sunulmuştur.

VI.1 Altyapı Değerlendirmesi ve Planlama

Amaç(lar) doğrultusunda yönetsel ve örgütsel her faaliyetin hedeflere ulaşabilmesi için planlama doğrultusunda belirlenmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir; çünkü planlama süreci ile yapılması

gerekli etkinliklerin neler olduğu, süresi, nasıl yapılması ve kimlerin yapması gerektiği tanımlanmaktadır. Planlamada örgütsel öğrenme sürecinin bileşenlerinin, değişkenlerinin, unsurlarının, yöntem ve araçlarının neler olduğu, bu süreci etkin kılmak için neler yapılması gerektiği açıkça belirtilmelidir. Bunun için öncelikle örgütün mevcut bilgi ve enformasyon altyapısının analizi yapılmalı, unsurları ve bileşenleri belirlenmelidir. Elde edilen bulguların uygunluğu denetlenmeli ve bu bulgularla örgütsel öğrenmenin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli altyapının nasıl oluşturulacağı saptanmalıdır. Planlama değerlendirmesi ve altyapı analizi sonucunda örgütsel öğrenmeye yönelik yapılması gereken çalışmalar ortaya konulmalıdır. Böylece öğrenme etkinliğinin bir sistem dâhilinde nasıl yürütüleceğinin tasarlanması ve çalışma stratejisiyle örgütsel öğrenme arasında bağlantının kurulması gerçekleşebilir.

Örgütsel öğrenmeye yönelik planın gerektiğinde değişiklik yapılabilmesine olanak tanıyacak yapıda esnek olmasına dikkat edilmelidir. Böylelikle yeniliklerin ve değişimlerin plana yansıtılması ve gelecekte ortaya çıkacak olası sorunların, gerekli değişiklikler yapılarak bertaraf edilmesi sağlanmış olacaktır. Yapısal, teknolojik, kültürel, siyasal, sosyal ve ekonomik değişkenlerin örgütsel faaliyetleri ve öğrenmeyi etkilediği gerçeği göz önüne alınarak planlar yapılmalıdır. Bu değişkenlerin dikkate alınmasıyla örgütsel öğrenme sürecine olumlu yansımaların gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

Bilgi merkezi, sunduğu hizmetlerle ve üstlendiği görevlerle çalışanların ve örgütün enformasyon gereksinimini karşılayarak onların öğrenmelerine katkılar sağladığından örgütsel öğrenme planında yer

almalıdır. Planda ayrıca örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin görev ve sorumlulukları belirtilmelidir. Bu aşama, geleceğe yönelik etkinliklerin neler olacağını, kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlediğinden, bilgi merkezinin örgütsel öğrenmedeki sorumlulukları da bu aşamada saptanmalıdır. Bu işlem ile gelecekte, bilgi merkezinin öğrenme sürecinde planlamadan güç ve destek olarak daha da etkin bir konumda bulunması gerçekleşebilir.

Örgütsel öğrenmeye yönelik planda aşağıdaki hususların da dikkate alınması gereklidir.

— Örgütsel öğrenme etkinliğine yönelik amaç ya da amaçlar planda açıkça belirtilmelidir.

— Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmeye yönelik yöntem ve araçlar belirtilmelidir. Örgütsel öğrenme sürecinde hangi araçların, hangi yöntemlerle nasıl kullanılacağı açıklanarak, bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme, geçmişten ve hatalardan öğrenme, müşterilerden ve başkalarından öğrenme gibi öğrenme yöntemlerinin koşullara göre seçimine ve uygulanmasına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.

— Örgütsel öğrenmeye yönelik stratejiler belirlenmeli ve geliştirilmelidir. Bireysel öğrenmeye, takım halinde öğrenmeye, enformasyon teknolojilerine, entelektüel sermayeye, bilgi, belge ve enformasyon yönetimine, örgütsel yapıya, değişime ve kültüre vb. yönelik stratejiler planda açıklanmalıdır.

— Örgütsel öğrenmeye uygun bir örgütsel yapı belirlenmelidir. Öğrenen örgütlerin, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesini

olanaklı kılacak biçimde yapılandırılması gereklidir. Yapının, bilgi paylaşımını, takım çalışmasını, sistem düşüncesini ve gerekli olan bilginin kullanılmasını teşvik edecek esneklikte olması, öğrenme engellerini azaltmaya yardım edeceği gibi öğrenmeye de süreklilik ve dinamizm kazandıracaktır.

— Örgütsel öğrenme sürecini yönetebilecek ve sonuçlarının izlenebilmesini olanaklı kılacak, tüm unsurların dikkate alındığı örgütsel düzenlemeler yapılmalıdır.

— Örgütün bilgi ve enformasyon varlıklarının neler olduğu saptanmalıdır. Böyle bir çalışma, bilgi merkezince, enformasyon kaynaklarına erişimi sağlayacak kodlamanın yapılmasını ve bunun planda yer almasını gerektirmektedir. Ayrıca bu adım, bilgi merkezinin, bilgi, belge ve enformasyon yönetiminin örgütsel öğrenme sürecinde etkinliğini maksimum düzeye çıkarabilecek hususları ve düzenlemeleri de içermelidir.

— Örgütsel öğrenmeye yönelik uygulama girişimleri belirtilmelidir. Planda öğrenme süreci olan uygulamalar da ele alınmalıdır. Planda belirtilen bu adımla çalışanlar, bilgi alışverişinde bulunabilecekleri, bilgi ve enformasyon kaynaklarına ulaşabilecekleri uygun öğrenme ortamlarının yaratılması ile öğrenme uygulamasını gerçekleştirebileceklerdir. Bu ortamın en önemlilerinden biri örgüt bilgi merkezidir. Örgüt bilgi merkezi örgütsel öğrenmeyi destekleyecek en önemli birimlerden biridir. Örgüt bilgi merkezi yoksa bilgi merkezi kurulmasına yönelik, varsa yeniden düzenlenmesine yönelik görüşler ve yapılması gerekenler planda yer almalıdır.

— Örgütsel öğrenmeye yönelik değerlendirmelerin ne şekilde yapılabileceğine ilişkin hususların neler olduğu belirtilmelidir. Öğrenmeyi etkin kılmak için örgütsel öğrenmeyi oluşturan ve harekete geçiren unsurların sürekli gözden geçirilmesi, öğrenmeyi değerlendirmede yapılması gerekli bir çalışmadır. Ayrıca örgütsel performans durumu, örgütsel öğrenme uygulamasının sonuçlarının neler olduğu hakkında bir ölçüm ve göstergedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin grafik, anket, mülakat ve gözlem gibi çeşitli tekniklerle belirlenmesi gerekir. Değerlendirme sonucunda elde edilen bulgularla, örgütsel öğrenmeye yönelik amaçlara ulaşıp ulaşılamama durumu ve öğrenme ile elde edilen bilgilerin hizmet ve üretim kalitesini artırıp arttırmadığı dolayısıyla örgütsel ve bireysel performansı etkileyip etkilemediği belirlenebilir. Bütün bunların planlama aşamasında dikkate alınması önemlidir.

Bilgi merkezi, örgüt çalışanlarının gereksinim duyduğu enformasyon kaynaklarını belirleme, sağlama, kimlikleme ve bu kaynakların dağıtımını yapmakla görevlidir. Çalışanların enformasyon kaynaklarını kullanma alışkanlıklarını belirleyip geliştirme, kullanmalarını teşvik etme, okuyarak, görerek ve dinleyerek öğrenmelerine yönelik uygun enformasyon hizmetlerini belirlemede de örgüt içinde etkin bir konuma sahiptir. Bilgi merkezi bu niteliklerinden ötürü örgütsel öğrenmeye yönelik planlama sürecini etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgüt bilgi merkezinin sayılan bütün etkinlikleriyle planda yer alması, çalışanların enformasyon kaynakları ile bilgi edinerek öğrenmelerine katkıda bulunacaktır.

VI. 2. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Stratejinin Belirlenmesi

Bu aşamada, örgütsel öğrenmenin uygulanmasına yönelik olarak izlenmesi gereken çalışma yol ve yöntemlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur. Örgütsel öğrenmeye yönelik strateji, örgütün ve çalışanların etkinlikler için gereksinim duydukları bilgi ve enformasyon kaynaklarına ulaşabilmelerine de destek sağlar. Örgütsel öğrenmeye yönelik stratejik planlama yapılırken, öğrenme ve iş stratejisine de yer verilmelidir. Bunun için örgütün öğrenmeye yönelik etkinlikleri, tüm unsurlarla birlikte var olan durum dikkate alınarak stratejik planlama dâhilinde oluşturulmalıdır. Stratejinin, öğrenmeyi kolaylaştırıcı, özendirici, öğrenmeye yol gösterici, bilgi ve enformasyon kaynaklarını kullanmayı teşvik edici unsurları içermesi, örgütün öğrenme ve değişen çevreye uyum sağlama yeteneğini de olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütsel öğrenmeyi somutlaştıran stratejiler ve planlar oluşturma, örgüt bünyesinde öğrenmeyi tesis ve teşvik etmenin yollarından biridir. Bu nedenle, örgütsel ve bireysel öğrenmenin gerçekleşmesine yönelik yeni bir strateji belirlenmeli ya da var olan stratejinin örgütsel öğrenmeye uygunluğu denetlenmeli ve sağlanmalıdır. Bu doğrultuda gerekli ve tamamlayıcı düzenlemeler yapılmalı ve en verimli öğrenme ortamının hayata geçirilmesi için uygun bir yol haritası çizilmelidir. Bu yol haritasında bilgi merkezi, sahip olduğu enformasyon kaynakları ve sunduğu enformasyon hizmetiyle mutlaka yer almalıdır. Böylece örgütün ve çalışanların öğrenmesine katkıda bulunabilecek bilgi merkezine yönelik strateji de ortaya konulacaktır.

Öğrenen örgütler, koşullarını da göz önünde bulundurarak amaçlarına ulaşmalarını gerçekleştirebilecek çeşitli stratejileri belirlemek zorundadır. Amaçlar, maddi kaynaklar, insan kaynakları, bilgi kaynakları ve çevresel unsurlar örgütsel strateji belirlemede etkili unsurlardır. Strateji belirlemeden önce bu etkenlerin tek tek incelenmesi, birbirleriyle uyum ve koordinasyonlarının oluşturulması, belirlenecek örgütsel stratejinin etkin olmasını sağlayacaktır. Örgütsel stratejide, örgütsel öğrenmeye yönelik önceliklerin belirlenmesi önemlidir. Örgütsel öğrenmeyi destekleyen bilgi, belge, enformasyon yönetiminin ve bilgi merkezinin, örgütsel öğrenmeyle nasıl bütünleştirilebileceğinin, bilgi ve enformasyon kaynaklarının nasıl kullanılabilirliğinin örgütsel öğrenmeye yönelik stratejik planda belirlenmesi gereklidir.

Örgütsel öğrenmeye yönelik strateji hazırlanırken aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekir:

—Yürütülen ve yürütülecek etkinliklerin anlam kazanması ve istenilen başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle örgütsel amaç(lar)ın belirlenmesi gereklidir. Bu nedenle her örgüt belirlenen amaç(lar) doğrultusunda belli görev(ler) üstlenir. Bu görev(ler)le hangi amaçlara nasıl ulaşılacağı saptanarak, etkinliklerin yönü ve yapıma biçimi belirlenir.

— Örgütün öğrenme faaliyetini etkileyebilecek iç ve dış çevrenin örgütsel öğrenmeye uygunluğu belirlenip denetlenmelidir. Bu doğrultuda amaçlara ulaşabilmek için neler yapılabileceği, etkinliklerin

öğrenmeyi nasıl destekleyebileceği araştırılabilir ve elde edilen sonuçlara göre gerekli düzenlemeler yapılabilir.

—Örgütsel öğrenmeyi etkileyen maddi kaynaklar belirlenmeli ve düzenlenmelidir. Örgütsel öğrenme, çalışanların yeni bilgiler ve deneyimler elde etmesini sağlayacağından ve örgütsel faaliyetleri etkileyebileceğinden, örgütün sahip olduğu maddi kaynakların da öğrenmeyi destekleyecek şekilde planlanması gereklidir. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak, süreklilik kazandıracak ve etkinliğini arttıracak finansal destek ve teknolojik yatırım bu kaynakların ve düzenlemelerin başında gelmelidir.

— Örgütsel öğrenmeye yönelik insan kaynaklarının planlaması da önemlidir. Örgütsel öğrenme süreci çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirildiğinden, öğrenme eylemi çalışanların örgütsel ve bireysel faaliyetlerini doğrudan etkiler. Bunun için üst yönetimce bilgi ve enformasyon kaynakların kullanımına yönelik kurum içi eğitim ve yetiştirme programları düzenlenerek çalışanların bilinçlendirilmesi gereklidir. Bu tür programlar örgütün ve çalışanların performans arttırıcı sonuçlara ulaşmalarını sağlayacaktır. İnsan kaynaklarına yönelik stratejik planlama aşamasında bireylerin sahip oldukları örtük bilgilerin açığa çıkmasını gerçekleştirecek kültürel anlayışın yerleştirilmesi; iletişim kanallarının oluşturulması; internet, intranet ve tartışma veri tabanları altyapılarının oluşturulması; fikir alışverişi için uygun ortamların yaratılması; kurum içi ve dışı eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi gibi süreçler dikkate alınmalıdır. Ayrıca enformasyon hizmetlerini yürüten bilgi uzmanlarının formasyonlarına uygun çalışmaları yapabilecek etkin görevleri belirlenerek örgütsel ve

bireysel öğrenmeye katkılarda bulunmaları sağlanmalıdır. Bu aşamada, bilgi merkezinin örgütsel öğrenmedeki etkinliği çeşitli kanallarla tanıtılarak çalışanlara gösterilmelidir.

— Bilgi merkezine ve hizmetlerine yönelik bir strateji de belirlenmiş olmalıdır. Bu aşamada öncelikle bilgi merkezinin öğretici niteliğinden yola çıkılmalı, bir öğrenme merkezi olduğu gösterilmeli, hizmet ve kaynaklarını tanıtıcı çeşitli programların neler olduğu ortaya konulmalıdır. Örneğin, çalışanların elde edemeyip; fakat öğrenme, bilgi edinme ve kullanma için gereksinim duydukları enformasyon kaynaklarının bilgi merkezince sağlanabileceğinin çalışanlara gösterilmesine ilişkin bir programın düzenlenmesi ve duyurulması yerinde olabilir. Sağlanan yeni enformasyon kaynak ve hizmetlerinin internet, intranet, telefon ve faks gibi iletişim araçları kanalıyla duyurulması, bilgi merkezinin kullanımının artmasını sağlayacak ve hizmetlerden yararlanılmasını teşvik edecektir. Bu etkinliklerle bilgi merkezinin bireysel öğrenmede etkinliği artırılacak, dolayısıyla örgütsel öğrenmeye de katkı sağlanmış olacaktır. Bu çerçevede yapılması gereken çalışmalar şunlardır:

— Örgütsel öğrenme stratejilerinin uygulanmasına yönelik adımların belirlenmesi gereklidir. Belirlenen ve uygun görülen stratejiler doğru zamanda ve gerekli araçlar kullanılarak uygulamaya konulmalıdır.

— Uygulanan örgütsel öğrenme stratejisinin, etkinliklere yönelik olarak kontrolü ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bu aşamada belirlenen ve uygulanan stratejilerin istenen amaçlara ulaşım ulaşamadığı göz önüne alınmalıdır. Sonuçlar eğer beklenilenden farklı

ve istenilen düzeyde değilse, bunun nedenlerinin neler olduğu strateji ve amaç(lar) doğrultusunda yürütülen etkinlikler ve ulaşılan sonuçlar düzleminde saptanmalıdır. Sonraki stratejik uygulama adımında belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek ve olumsuzlukları giderebilmek için, bu nedenler ve eksiklikler raporlaştırılarak duyurulmalıdır.

Örgüt bilgi merkezi, örgütün ve çalışanların gereksinim duydukları bilgileri basılı ve elektronik enformasyon kaynakları aracılığıyla sağlamaktadır. Hizmet sunumuna yönelik enformasyon politikasını belirlemede odak bir konumda bulunan bilgi merkezi, örgütsel öğrenme stratejisini, sunduğu hizmetler ve enformasyon kaynakları aracılığıyla öğrenme bağlamında doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenmeye yönelik stratejide bilgi merkezinin tüm örgütsel unsurlarla olan ilişkisi belirtilmelidir.

VI. 3. Örgütsel Öğrenmeye Uygun Bir Yapının Oluşturulması

Bir örgütteki ilişkiler, roller uygun hareket, yapılması gerekenler vb. gibi faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen örgütsel yapı, örgütsel öğrenmeyi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle oluşturulacak örgütsel öğrenme modelinde bu unsurun dikkatle gözden geçirilmesi ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı tarzda oluşturulması gerekmektedir. Yapının, örgütsel öğrenmenin değişen koşullar ve çalışanların gereksinimleri doğrultusunda gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi, yönetimce ve çalışanlarca örgütsel öğrenmeye yönelik sorumlulukların üstlenilmesini de kolaylaştıracaktır.

Örgütsel yapının, öğrenmeyi tetikleyen ve gerektiren değişimlere karşı esnek olması, çalışanların fırsatları değerlendirebilmesine kolaylık sağlaması, açıklığa ve serbestliğe zemin hazırlaması, enformasyon kaynaklarının kullanımını ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi, örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşabilmesi için önemlidir. Geleneksel bürokratik örgütlerde örgütsel öğrenmeye yönelik yapıdan kaynaklanan bazı olumsuz tepkiler gösterilebilir. Bu tür örgütlerde yapının bürokratik kısıtlamalar sonucu esnek olmaması, örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkiler. Öğrenmeyi teşvik etmek ve sürekli kılmak için, katı bürokratik yapılardan uzak durulması gereklidir; esnek, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine açık bir yapının benimsenmesi önemlidir.

Öğrenen örgütlerde örgüt yapısı öğrenme üzerine kurulmuştur. Bilgi merkezi, misyonu gereği öğrenmeyi ve bilgilenmeyi teşvik ettiğinden, çalışanların enformasyon hizmetleri aracılığıyla yeni bilgiler elde etmelerini sağladığından, öğrenen örgüt yapısını ve örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir; çünkü günümüzde çeşitli kanallarla elde edilen bilgi, etkinlikleri şekillendiren örgütsel davranış üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Örgütsel yapı, örgütsel davranış belirleyebildiği gibi, örgütsel davranış da zamanla örgütsel yapıyı değişikliğe zorlayabilmektedir. Bu nedenle örgütsel davranış da etkileyen, bilginin ve değişiminin beraberinde getirdiği yenilikler örgütsel yapı üzerinde etkili olabilmektedir.

VI.4. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Kültürel Değişimin Sağlanması

Her örgüt o örgütün kimliği sayılabilecek kendine özgü birtakım değerlere sahiptir. Paylaşılan normları ve inançları içeren örgütsel kültür, örgütsel faaliyetleri doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütsel kültürün sahibi ve izleyicisi yöneticiler ve çalışanlardır. Kültür, iç ve dış çevredeki değişimlerden etkilenebildiğinden, yöneticiler ve çalışanlar değişimlerle birlikte ortaya çıkan yeni değerleri, normları ve varsayımları gereksinimler sonucu çoğu zaman benimsemek durumunda kalabilmektedir. Örgütsel kültür, günümüzün hareketli sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi ve teknolojik ortamlardaki değişimlerden genellikle doğrudan etkilenebilmektedir. Bu bağlamda öğrenen örgüt olabilmek için, yeniliklere ve değişimlere açık bir örgütsel kültürün kabul edilmesi gereklidir.

Örgütsel kültür, ortak inançları, normları ve değerleri içerdiği için, faaliyetleri yönlendirebilen örgütsel davranış üzerinde de etkilidir. Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme, iç ve dış uyumun sağlanması için kimi kültürel değerlerin yeniden düzenlenmesini veya oluşturulmasını gerektirmektedir. Öğrenen örgütlerde kültür olgusu, bilgi ve enformasyon kaynaklarının sağlanmasına, öğrenme gereksinimlerinin karşılanmasına ve öğrenmenin etkin biçimde gerçekleşmesine odaklanmıştır. Bu nedenle örgütsel kültürün öğrenmeyi bilgi ve enformasyon kaynakları ile gerçekleştirme eğilimi, örgütsel öğrenme etkinliğini belirleyecek faktörlerden biridir. Bunun için kültür, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekleyecek nitelikte ve esneklikte olmalıdır. Bu durum kültürel bağlamda örgütsel öğrenme uygulaması için bir zorunluluktur. Örgütsel öğrenme sürecinin verimli

ve amaca ulaştırıcı şekilde yaşanması uygun bir kültürel ortamı gerektirmektedir.

Örgütsel ğrenme sürecinde örgüt kültürü, çalışanların yeniliğe açık olmalarını teşvik etmeli, nasıl öğreneceklerini öğrenmeye ve birlikte öğrenmeyi öğrendikleri bir iş ortamı yaratmayı sağlamalıdır. Bu anlayış, örgütsel ve bireysel öğrenmenin başarıya ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Örgütsel ğrenmeyi destekleyecek örgütsel kültür, stratejiyle, yapıyla, çevreyle, teknolojiyle, bilgi merkeziyle uyumlu ve etkileşimli olmalıdır; çünkü örgütsel öğrenme, stratejik bir uygulama olmakla birlikte, örgütsel kültürün de bir parçası ve gereğidir. Bu adımda yöneticiler, örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlamak için, bilgi ve enformasyon kaynaklarını kullanmayı örgütsel kültürün bir parçası haline getirmelidir. Bunun için yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi teşvik etmeye ve sürdürmeye yönelik yeni kültürel düzenlemeler yapmaları, çalışanların örgütsel öğrenme bağlamında bilinçlenmeleri için de önemlidir.

Örgütsel ğrenmeye katkı sağlamak için bilgi merkezi oluşturmak ya da var olan bilgi merkezini ağdaş koşullar gereği sürekli gözden geçirmek, örgüt yönetiminin bilgi merkezi hakkındaki kültürel bakış açısıyla doğrudan ilgilidir. Kültür, aynı zamanda kabul edilen ve izlenen bir anlayışın da göstergesidir. Dolayısıyla rgtsel öğrenmede bilgi merkezine yönelik olumlu kültürel anlayış, hem bu süreçte bilgi merkezini etkin kılacak, hem de onu örgütün kültürel değerlerinin bir gereği ve parçası haline getirecektir. Kültür, yazılmamış kurallar bütünüdür, dolayısıyla örgütsel ve bireysel eğilimleri belirleyen ve yönlendiren güçlü bir özelliğe de sahiptir. Örgütsel ğrenmede, bilgi

merkezinin etkin olarak kullanılmasına yönelik yönetimsel eğilimin belirlenmesi, örgütsel kültürün bir gereği olarak çalışanların öğrenme eylemlerinde bilgi merkezine ve hizmetlerine de başvurmalarını sağlayacaktır. Sonuçta, benimsenen ve izlenen örgütsel kültür, bilgi merkezini örgütsel öğrenme sürecinde destekleyecek anlayışta olmalıdır.

Değişimin hem nedenlerinden, hem de sonuçlarından olan bilgi, bazı durumlarda enformasyon kaynaklarından da elde edilebilmektedir. Değişimin beraberinde getirdiği yeni kültürel değerlerin ve normların ortaya çıkmasında bilgi ve enformasyon kaynaklarının ve/veya varlıklarının da etkisi vardır. Bu yaklaşım, örgütsel kültürü temsil eden değerler sistemi içinde bilgi merkezine de yer verilmesini gerekli kılmaktadır. Örgüt bilgi merkezi, sahip olduğu misyon, barındırdığı enformasyon kaynakları ve sunduğu enformasyon hizmetiyle örgütün ve çalışanların enformasyon gereksinimlerini karşılayarak onların yeni bilgiler edinmelerine, yani öğrenmelerine aracı bir birim olmakta, böylece örgütün kültürel değerlerini de etkileyebilmektedir.

VI. 5. Çevresel Faktörlerin rgtsel ğrenmeye Yönelik Olarak Düzenlenmesi

Örgütler i ve dış çevrede etkinliklerini sürdürmeye çalışmaktadır. İ ve dış evre faktörleri, örgütsel ve bireysel etkinlikleri kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz bir Şekilde sürekli etkilemektedir. Bunun için örgütsel öğrenme çabası içinde olan örgüt yönetimlerinin hızla değişen i ve dış evre koşullarını sürekli

gözlemlenmeleri, denetim altına almaya çalışmaları ve bu çevresel değişimler karşısında dengeli bir tutum takınmaları bir zorunluluktur.

Bu aşamada örgüt, iç ve dış çevrede yer alan ve örgütsel öğrenmeyle ilgili faaliyetleri etkileyen faktörleri saptamalıdır. Bu çevresel faktörlerin örgütün faaliyetlerini nasıl ve ne ölçüde etkiledikleri belirlenerek, olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına çalışılmalı ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak pozitif öğeler de desteklenmelidir. Örneğin, planlama, kültür, strateji, yapı, teknoloji, bilgi merkezi vb. gibi unsurlar örgütsel öğrenmeyi destekleyecek ve kolaylaştıracak biçimde şekillendirilmelidir. Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek, gelecekte ortaya çıkabilecek olası problemleri ortadan kaldıracak etkenlerden olan iç ve dış çevre uyumu sağlanmalıdır. Bilgi ve enformasyon kaynaklarının örgütsel öğrenme sürecine dâhil edilebilmesi için gerekli örgütsel yapılanma sağlanmalıdır. Örgütsel yapının esnek olması, iç ve dış bilgi kaynaklarının örgüt içinde engelsiz kullanımını beraberinde getirebilecektir.

Örgütsel öğrenme sürecinde örgüt içinde bilgi üretimi, depolanması ve kullanılması örgüt etkinliği açısından ne kadar önemliyse, etkinlikler için gerekli olan bilginin dışarıdan sağlanması da o derece önemlidir. Örgüt, dış çevresinde ürün ve hizmet sunan müşterilerden, tedarikçilerden ve diğer örgütlerden etkinliklerine yönelik gerekli bilgileri elde edebilmektedir. Etkinlikler için gerekli olan bazı bilgiler, dış çevrede basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarında da bulunmaktadır. Örgüt bilgi merkezi, dış çevrede üretilen ve örgüt çalışanlarının etkinlikleriyle ilgili gereksinim duydukları enformasyon kaynaklarını dışarıdan sağlayan bir birim

olarak, dış çevrede üretilen enformasyon kaynaklarını iç çevrede bulunan çalışanlarla buluşturarak onların yeni enformasyon kaynakları aracılığıyla öğrenmelerini sağlamakta ve iç çevreye destek sağlayabilmektedir.

VI. 6. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Teknolojik Altyapının Sağlanması

Örgütsel öğrenmeyi etkileyerek kolaylaştıran ve hızlandıran teknoloji, günümüzde örgütlerin etkinliklerinde kullanmak zorunda olduğu önemli unsurlardan biridir. Diğer unsurlar birbirlerini etkilediği gibi bu unsur da, örgütlerin planlamasını, yapılarını, stratejilerini, kültürlerini, çevrelerini ve uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, teknolojinin üzerinde titizlikle çalışılarak, verimliliği ve etkinliği arttıracak altyapının oluşturulması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Örgütsel öğrenmeye yönelik teknoloji, örgütlerde daha çok bilgi ve iletişim teknolojileri olarak kendisini göstermektedir. Günümüzde üretilen yoğun bilginin ve enformasyonun denetim altına alınmasında, kullanılmasında, depolanmasında ve üretim sürecine aktarılmasında, kısacası yönetilmesinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması bir zorunluluktur; çünkü teknoloji, enformasyonun değişimini ve transferini hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır.

İletişim ve enformasyon teknolojilerinin etkinliklerde kullanılmasının gözardı edilemez önemi, örgütsel öğrenmede de bilgi teknolojilerini kullanarak, bilgi üretme, depolama ve paylaşma için, altyapılarının oluşturulmasını gerektirmektedir. Örgütlerde

enformasyon elde edimi, saklanması ve aktarımı için kullanılan veritabanları, internet ve intranet gibi kanallar, çalışanların bilgiye ve enformasyona ulaşmasına kolaylık sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlayabilmek için en uygun bilgi ve iletişim teknolojisi altyapısı oluşturma yolunda gerekli planlamalar ve düzenlemeler yapılmalıdır. Bütçeden para ayrılarak en uygun teknolojiyi elde edilmesi olanaklı kılınabilir.

Öğrenmeye ve bilgilenmeye yönelik bilgi ve enformasyon aktarımında veritabanları, internet, intranet, telefon, faks vb. gibi teknolojiler, çalışanların zaman ve mekân sınırlamasını ortadan kaldırdığından, onların bilgi ve enformasyon transferini hızlı ve güvenli bir şekilde yapabilmelerine olanak tanımaktadır. Teknoloji, bilginin ve enformasyonun yüz yüze aktarılmasının zor olduğu durumlarda, bunların hızla aktarımını olanaklı kılan ve örgütsel öğrenme sürecinde de etkin olarak kullanılması gereken bir unsurdur. Nitekim elektronik posta gönderme veya internet aracılığıyla toplantı yapma gibi iletişim yollarıyla çalışanlar, farklı mekânlarda olmalarına rağmen iletişim kurabilmekte, etkinlikler hakkında sohbet ederek bilgi paylaşımında bulunabilmektedir. Bu da bilginin ve enformasyonun hızlı ve etkin bir şekilde paylaşımının sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Enformasyon teknolojisindeki gelişmeler, örgütsel unsurları etkilediği gibi, örgütsel faaliyetleri de etkilemektedir. Örgüt içinde enformasyon hizmeti sunmakla görevli bir birim olan bilgi merkezi de, doğal olarak teknolojik gelişmelerden doğrudan etkilenebilmektedir. Bibliyografik veritabanları, e-dergiler, e-kitaplar, internet ortamında yer alan diğer enformasyon kaynakları vb. gibi elektronik enformasyon

kaynaklarının ortaya çıkmasıyla bazı hizmetlerin sunumunda teknolojinin kullanılması zorunluluğu, bilgi merkezinde teknolojik altyapı oluşturma gereksinimini ve zorunluluğunu ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda örgüt yönetimi, örgütsel öğrenme sürecine yönelik teknolojik planlama ve strateji yaparken, bilgi merkezinin örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak teknolojileri kullanma gerekliliğini de göz önünde bulundurmalıdır. Aynı zamanda enformasyon teknolojisi bilgi, belge ve enformasyon yönetim sistemlerine güçlü destek sağlamaktadır. Bilgi uzmanları ve enformasyon teknolojisi uzmanları gerektiğinde diğer çalışanlarla birlikte örgütsel öğrenmeyi destekleyecek uygun bilgi, belge ve enformasyon yönetim sistemlerini geliştirmek için çalışmalıdır.

VI. 7. Örgütsel Öğrenmede Etkin Olacak Şekilde Bilgi Merkezi Oluşturulması Veya Var Olan Bilgi Merkezinin Yeniden Düzenlenmesi

Örgüt bilgi merkezi, çalışanların etkinliklerle ilgili enformasyon gereksinimini karşılamak üzere, örgütün faaliyet alanına yönelik basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarını elde etmek, düzenlemek, saklamak ve kullanıma sunmakla görevlidir. Çalışanların bu kaynaklar ve hizmetler aracılığıyla bilgiye ulaşmalarını sağlayarak öğrenmelerine katkıda bulunacağı için, bilgi merkezinin örgütsel öğrenmeye yönelik düzenlemeler yapılırken bu süreçte yer alması önemlidir. Basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının kullanılmasıyla bilginin özümzenmesi, bireysel çabayı gerektirir. Bireysel öğrenmede, çalışanların internet kullanmaları, etkinlikleriyle ilgili basılı veya

elektronik kitap ya da dergi okumaları, sohbet etmeleri vb. gibi eylemler önemli yer tutmaktadır. Dolayısıyla bireyler bu tür etkinliklerle kendi kendilerine öğrenme eylemini yerine getirebilmektedir. Bu etkinliğin yerine getirilebilmesi, örgüt ve öğrenme kültürüyle, çalışanların enformasyon kaynaklarından da gerektiğinde bilgi edinebilecekleri anlayışını kabul etmeleriyle ve bilgi okuryazarı olmalarıyla doğrudan ilgilidir.

İnternetin gelişmesi ve bireylerin bilgi arama davranışlarına yeni boyutlar getirerek değiştirmesi, birçok insanda bilgi merkezine artık gereksinim olmadığı fikrini oluşturmuştur. Nitekim internet dâhil diğer elektronik enformasyon kaynakları, kullanıcılara bilgi merkezini bağımsızca kullanma olanağı sunmaktadır; fakat birçok enformasyon kaynağı internette bulunmasına karşın, bunların bazılarında ulaşmak bir ücreti gerektirmektedir. Örgüt bilgi merkezi, çalışanların yeni bilgilerden haberdar olması ve öğrenmelerine katkı sağlaması için internet ve/veya elektronik ortamda yer alan veri tabanları gibi enformasyon kaynaklarına abone olarak ücret ödemektedir. Böylece bilgi merkezi, çalışanların bu kaynaklara ücretsiz erişimlerini sağlamaktadır. Bu çalışmayla, gereksinim duyulan bilgiler elde edilerek öğrenme eylemi gerçekleştirilmektedir.

Örgüt yönetimi, örgütsel öğrenmeye yönelik planlama yaparken, bilgi merkezinin, gereksinim duyulabilecek enformasyon kaynaklarını elde edebilmesi için, bütçesinden gerekli fonu ayırmalıdır; çünkü etkili bir enformasyon hizmeti gerekli koşulların hazırlanmasına bağlıdır. Bu koşullar çoğunlukla doğrudan bütçeyle ilgilidir. Oluşturulacak uygun zemin ve sağlanacak mali destekle, çalışanların

enformasyon kaynakları aracılığıyla bilgilenmelerine, dolayısıyla öğrenmelerine katkı sağlayacak önemli bir koşul yerine getirilecektir.

Bilgi merkezinin etkin olup olmamasını, örgüt kültürü, stratejisi, yapısı, çevresi ve teknolojisi de belirlemektedir. Örgütsel öğrenme uygulamasında yer alması, doğal olarak bu süreçte bilgi merkezini daha da etkin kılacaktır. Nitekim bilgi merkezi, bilginin ve enformasyonun etkinlikler için hayati önem taşıdığı günümüz iş ve örgüt yaşamında kültürü, stratejiyi, yapıyı, çevreyi ve teknolojiyi sunduğu hizmetlerle etkileyebilmektedir.

Bilgi merkezi, mesleki eğitim ve öğrenmede de önemli bir role sahiptir. Öğrenme alanındaki iletişim ve enformasyon teknolojilerinin hızlı gelişimi, bilgi merkezinin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu teknolojiler bilgi merkezinin işlev ve araçlarını desteklediği için, çalışanların öğrenmelerine olumlu katkı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Bilgi uzmanları da öğrenme yollarındaki değişim eğilimlerinin farkında olmalı, bilgilenmeye ve öğrenmeye katkı sağlayacak gerekli teknolojik altyapının oluşumu için çalışmalıdır.

Bilgi merkezince sunulan hizmetler, temelde doğrudan çalışanların enformasyon kaynaklarına ulaşmalarını ve yeni bilgiler elde ederek öğrenmelerini sağlayan hizmetlerdir. Genel olarak bu hizmetlerin, soru yanıtlama, yöneltme ve rehberlik sunma, yayın tarama, seçmeli bilgi yayımı yapma, tanıtım programları sunma, bilgi okuryazarlığı eğitimi verme, ödünç verme, veri toplama, Ar-Ge projeleri hakkında veri toplama, patent ve standart enformasyonu hazırlama, yönetim için gerekli enformasyonu sağlama, bibliyografik

kaynaklar, rehberler vb.'lerini hazırlama hizmetleri olduğu belirtilebilir. Bu hizmetler genel bir yaklaşımla kütüphane hizmetleri olarak değerlendirilse de çoğu, arşivler, dokümantasyon ve enformasyon merkezleri tarafından da sunulmaktadır. Yukarıdan sözü edilen hizmetlerin örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayacak şekilde düzenlenmeleri gereklidir. Bu hizmetlerle, enformasyon kaynaklarıyla yeni bilgilere ulaşma ve öğrenme sağlanabilmektedir ki bu da, örgütsel öğrenme adına destekleyici bir unsurdur.

Örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin etkili olabilmesi için aşağıdaki hususlar yerine getirilmelidir:

— Örgüt içi öğrenme etkinlikleri belirlenmelidir,

—Örgütsel öğrenmeye katkı sağlayabilecek bilgi ve enformasyon varlıkları belirlenmelidir,

—Örgüt içi etkinlikler anlamlı, ilişkili ve eşgüdümlü olarak belirlenmeli ve gruplandırılmalıdır,

— Çalışanlar ve birimler belirlenmeli ve gruplandırılmalıdır,

— Bilgi haritaları ve bilgi profilleri çıkarılmalıdır. Bu doğrultuda örgütteki birimlerin ve bireylerin hangi bilgilere sahip oldukları belirlenmelidir,

— Örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme çabalarına katkıda bulunulmalı ve bu teşvik edilmelidir,

— Örgütün müşterilerle ve tedarikçilerle olan ilişkileri belirlenmelidir,

— Gereksinim duyulacak örgüt içi ve dışı bilgi ve enformasyon kaynakları belirlenmelidir,

— Bilgi, belge ve enformasyon yönetimine yönelik çalışmaların altyapıları oluşturulmalı ve uygulanmaları desteklenmelidir,

— Bilgi kaynaklarını kodlama, indeksleme, öz çıkarma, konu alanına yönelik çalışmalar yapma, anahtar sözcük ve konu başlıkları listeleri hazırlama, web sitesi ve veritabanı oluşturma, istatistiksel analiz yapma vb. gibi enformasyon hizmet ve kaynaklarına yönelik işlem ve prosedürler desteklenmelidir,

— Bilgi ve enformasyon kaynaklarının örgüt içi dağıtımına yönelik standartlar ve prosedürler geliştirilmelidir,

— İlgili veri tabanlarından örgüt çalışanlarının kolay ve hızlı yararlanabilmesi için izlenecek yollar belirlenmelidir,

— Örgütte varolan enformasyon sistemine kolayca erişim yöntemleri belirlenmelidir,

— Örgüt dışı enformasyon sistemlerine erişim sağlanmalıdır,

— Örgütsel hafızanın oluşturulması için çaba harcanmalıdır,

— Bilgi kaynaklarının kullanılması için erişime yönelik gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Bu doğrultuda örgüt bilgi merkezinin üstlendiği bir görev olarak enformasyon kaynaklarının yönetimi için enformasyonun üretilmesi, edinimi, depolanması, erişimi, yayımı ve arşivlendirilmesi örgütün öğrenme etkinliklerine önemli katkılar getirecektir.

VI. 8. Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyecek Bilgi, Belge ve Enformasyon Yönetim Sistemlerinin Kurulması

Gereksinim duyulan bilgi ve enformasyonun edinimi, yayımı, kullanımı ve gerektiğinde tekrar kullanılmak üzere depolanması, günümüz iş ve örgüt yaşamında örgütsel etkinliği ve verimliliği yükselten önemli etkenlerdendir. 20. yüzyılın sonlarına doğru özellikle iş dünyasında ve işletmeler arasında popüler olmaya başlayan bilgi yönetimi uygulamaları, bugün yaygınlığını giderek arttırarak devlet kurumlarında, üniversitelerde vb. gibi diğer örgütlerde de uygulanmaya çalışılan bir disiplin olarak kendisini göstermektedir. Bilgi yönetimi, örgütün öğrenmesini ve değişen çevresine uyumunu, hizmet ve ürün üretiminde maliyetleri azaltmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi sağlamakta, bilgi varlıklarından yararlanmayı amaçlayan bir disiplin ve uygulama olarak, bilginin üretimini ve örgütsel performansı olumlu olarak etkileyebilmekte, bilgiyi örgütsel düzeyde kullanılabilir ve paylaşılabılır bir hale getirebilmektedir.

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme birbirleriyle ilişkili iki kavramdır. Öğrenme eylemiyle yeni bilgiler elde edilir, bilgi ise öğrenmeye neden olur. Örgütün ve bireylerin öğrenebilmesi, bilgi edinimini, üretimini ve bilgiyi kullanılabilir hale getirerek örgüt geneline yaymayı gerektirmektedir. Bu nedenle, öğrenen örgüt olma çabası içindeki örgütlerin, bilgi akışıyla örgütsel ve bireysel öğrenme sürecini destekleyecek ve kolaylaştıracak bilgi yönetimi sistemine sahip olmaları önemlidir.

Amaçlarından biri örgütsel öğrenmeyi desteklemek olan bilgi, belge ve enformasyon yönetim sistemleri kurmak için, örgütsel

öğrenmede olduğu gibi bir planlamaya gereksinim vardır. Söz konusu planlamada örgüt bilgi varlıklarının, performansı yükseltmeye ve verimliliğe neden olacak şekilde nasıl yönetileceği belirtilmelidir. Bilgi, belge ve enformasyon yönetimine ilişkin çalışmaların, bu yönetimlerle ilişkilendirilerek örgütsel öğrenmeyi de içermesi, bunların birbirlerini pozitif yönde desteklemesine neden olacaktır. Örgütsel öğrenme için yukarıda önerilen modelin her aşamasında bilgi, belge ve enformasyon yönetimine de yer verilmesi, hem bu disiplinlerin uygulamasına zemin hazırlayacak, hem de örgütsel öğrenmede bu uygulamaların desteği ve uyumu sağlanmış olacaktır.

Bilgi yönetimi süreçlerinden olan bilgi gereksinimini anlama ve bilgiyi bulma eylemlerini içeren bilgi edinimi; elde edilen bilgiler doğrultusunda, kitap veya makale yazma gibi eylemleri içeren bilgi yaratımı gibi süreçlerde, örgüt bilgi merkezi aynı zamanda bir öğrenme merkezi olarak da bilgi yönetiminde etkin bir konumda bulunabilir; çünkü bilgi merkezi, basılı ve elektronik enformasyon kaynakları aracılığıyla bireyin bilgi gereksinimini karşılayabilmekte ve yeni bilgiler üretebilmesine neden olmaktadır.

Örgütsel öğrenmeye destek sağlayacak uygulamalardan biri de, örgütte belge yönetimi sistemi oluşturmaktadır. Örgütün doğal faaliyetleri sonucu üretilen basılı ve elektronik belgelere, belge yönetimi yöntemleriyle güvenli ve hızlı bir şekilde erişilebilmekte, belgeler, tekrar arandıklarında rahatlıkla bulunabilmelerine olanak tanınacak şekilde düzenlenebilmektedir. Belgeler, örgütün faaliyetleriyle ilgili çok değerli bilgileri içeren enformasyon kaynaklarıdır. Çalışanlar, örgütün geçmişte neler yaptığına ve hangi

aşamalardan geçtiğine dair bilgileri, belgelere ulaşarak elde edebilirler. Bu etkinlik, çalışanların geçmiş bilgilerden yararlanmalarına, bugün için kullanabilecekleri bilgileri edinmelerine, dolayısıyla öğrenmelerine neden olabilmektedir. Bu gerçekle belge yönetimi, üretilmiş ve üretilen belgeleri düzenleyerek ve erişimini mümkün kılarak, örgütsel öğrenmeye önemli katkılar sunabilmektedir. Bunun için belgeleri saklayarak ve gerektiğinde kullanıma sunarak çalışanlara örgütsel faaliyetler hakkında enformasyon sunan bilgi merkezi, örgütsel öğrenmede etkili bir konumda bulunabilmektedir.

Örgütsel öğrenmeye destek sağlayacak bir diğer uygulama ise, enformasyon yönetimi sistemi oluşturmaktır. Enformasyon yönetimi, basılı ve elektronik enformasyon kaynaklarının yönetimi, yani erişimi, işlenmesi, kodlanması, depolanması ve dağıtımıyla ilgilidir. Dolayısıyla enformasyon yönetimi kitap ve dergi benzeri basılı kaynaklarla dizin ve öz dergilerinin, özellikle bibliyografik veri tabanlarının vb. gibi kaynakların yönetimiyle ilgilidir ve örgütsel öğrenmeyle bilgi yönetiminin temel destekleyicilerinden biridir. Bilgi merkezinin görevi, örgütün ve çalışanların gereksinim duydukları enformasyon kaynaklarını sağlamak, düzenlemek ve yayımını yapmak, yani kısacası enformasyon kaynaklarını yönetmek olduğundan, örgüt bilgi merkezi enformasyon yönetiminde etkilidir. Bunun için örgütsel öğrenmeyi destekleyici enformasyon yönetim sistemi kurmak isteyen idarelerin bilgi merkezini bu sistemi kurmakla görevlendirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme sürecinde gerekli enformasyonun edinimi, düzenlenmesi, yayılması, yorumlanması ve saklanarak yeniden

değerlendirilmesi etkinlikleri, örgütsel öğrenmeye yönelik işlevsel bir modelin oluşturulmasında göz önünde bulundurulmadır. Bu etkinlikleri dikkate alarak oluşturulan bir modelde örgüt bilgi merkezinin, etkili bir konumda yer alacağı açıktır. Örgüt gereksinim duyduğu enformasyonu çeşitli yollardan ve kaynaklardan edinebilmekte ve kendisine mal edebilmektedir. Örgütün kendisinin önceden sahip olduğu ve sonradan edindiği bilgilerin ve deneyimlerin yanı sıra örgüt dışı deneyimler ve stratejik eylemler de enformasyon ediniminin temel kaynaklarındandır.

Bilgi merkezi gereksinim duyulan enformasyon kaynaklarını sağlayıp bunlara erişimi ve paylaşımı gerçekleştirmeyi amaçlayarak öğrenme etkinliklerinin kolaylaştırılmasına katkı sağlar. Örgüt içindeki enformasyon kaynaklarının yönetimi, enformasyonun edinimi, düzenlenmesi, erişimi, üretimi, saklanması ve yayımını içine alan bir süreçtir. Bu süreçte bilgi merkezinin gerekliliği açıktır; çünkü söz konusu olan enformasyon kaynaklarının yönetimidir ve bilgi uzmanları bu alanın uzman kişileri olarak sürecin işlevselliğini sağlarlar. Bilgi uzmanı, açık bilginin yani belgelendirilmiş ve kaydedilmiş bilginin yönetimiyle ilgilenir. Enformasyon yönetimi, nesne olarak enformasyona yani iletişim teknolojileri kanalıyla yönetilen açık, gerçeklere dayalı enformasyona odaklanmıştır. Enformasyon yönetiminin amacı, örgütsel etkinlikleri destekleyerek yürütülen faaliyetlerin kalitesini ve verimliliğini yükseltmektir. Bilgi yönetimi ise, kavram olarak bilgiye, çalışanların zihninde ve örgütte bulunan örtük bilgiye odaklanmıştır. Ayrıca bileşenlerinden biri olan enformasyon yönetimiyle de ilgilidir. Enformasyon yönetimi nesne olarak bilgiyle ilgilendiğine göre, örgütsel öğrenmeye katkı

sağlayabilmesi için örtük bilginin öncelikle açık bilgi haline getirilmesi ve somutlaştırılması gereklidir. Bilgi haritalarının çıkarılmasıyla somutlaştırılan bu bilgi, enformasyon kaynağına dönüşerek, çalışanların gerektiğinde bilgi edinerek öğrenmeleri için kullanacağı bir entelektüel mal varlığı haline dönüşecektir.

Örgütsel öğrenmenin örgüt içinde yaşanması ve yerleşmesi için, öncelikle örgüt yönetimince, çalışanların örgütsel öğrenmeyle yeni bilgiler ve deneyimler elde edebileceklerine, dolayısıyla yeni şeyler öğrenebileceklerine inanarak buna yönelik bir öğrenme ortamı sağlanmalıdır. Bu ortamın oluşumuna zemin hazırlayacak kültürün, stratejinin, yapının, teknolojinin ve çevresel faktörlerin birbirlerini etkileyip örgütsel öğrenme sürecini desteklediğini dikkate alarak bu unsurların örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi gereklidir.

Sunduğu hizmetlerle bireyin yeni bilgiler kazanarak öğrenmesinde etkili olan bilgi merkezinin bireysel öğrenme aracılığıyla örgütsel öğrenmeye katkı sağladığı düşüncesiyle, oluşturulacak örgütsel öğrenme modelinde yer alması, örgütsel öğrenmeye destek sağlayabilecektir. Öğrenmenin, yeni bilgi ve enformasyon aracılığıyla gerçekleşmesi, enformasyon hizmeti sunarak bireyin öğrenmesine katkı sağlayan bilgi merkezinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme sürecine yönelik bir çalışmada bilgi merkezi ve hizmetlerinin yer alması, bireylerin enformasyon kaynakları aracılığıyla öğrenmelerine katkı sağlayarak bir öğrenme ortamının yaratılmasına neden olacak, bu da örgütsel verimliliği ve etkinliği artıracaktır.

VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel öğrenme günümüzde örgütsel çalışmalara, özellikle yeniden yapılanmaya ve değişimi yakalamaya yönelik temel etkinliklerden biridir. Örgütsel öğrenme, gittikçe artan karmaşık ve dinamik bir çevrede bilgi tabanlarını genişletmek, güçlendirmek ve eylemlerini bilgiye dayandırmak amacıyla örgütlerin nasıl bir strateji izleyecekleri konusunda onlara yol gösterebilmekte, aynı zamanda en iyi örgütsel hareket tarzının seçiminde de rehberlik edebilmektedir.

Örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel kültür ve örgütsel değişim kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir. Örgütsel öğrenme, örgütsel değişimi gerçekleştirmek ve sürdürmek için gerekli eylemlerdendir. Örgütsel öğrenme örgütsel kültürün de bir gereğidir ve örgütler adına değişimi yakalamanın, onu sürdürmenin en başta gelen unsurlarından biridir. Örgütler ve bireyler kendi çalışma alanlarıyla ilgili yeni şeyler öğrendikçe, kuşkusuz örgütsel düzeyde değişimi yakalama ve sürdürme mümkün olabilmektedir. Bu ilişkiler bütünü, günümüz örgüt ve iş dünyasının bir gerçeğidir. Nitekim kendi alanlarında başarılı çoğu örgütün sürekli bir öğrenme etkinliği içinde oldukları, ortaya çıkan değişimlere kolayca uyum sağlamak için bireysel ve örgütsel öğrenmeyi örgüt kültürünün bir parçası haline getirdikleri görülmektedir.

Öğrenen örgüt, çevresinde kendi etkinlikleriyle ilgili olup bitenleri izleyen ve ortaya çıkan yenilikleri örgütsel değişim stratejisiyle bünyesine ve etkinliklerine yansıtan örgüttür. Öğrenen örgüt öğrenmeye yönelik etkinlikleri örgütsel öğrenme yöntemlerini uygulayarak yerine getirebilmektedir. Öğrenen örgüt örgütün

kendisidir ve örgütsel öğrenme yöntemlerini uygular. Buna karşılık örgütsel öğrenme kavramı bir süreci, davranışı ve eylemi ifade eder ve öğrenen örgütün sadece bir boyutudur. Öğrenen örgüt, örgütsel öğrenmeyi etkinliklerinin merkezine yerleştirerek, sürekli öğrenmeyi örgütsel ve bireysel düzeyde gerçekleştirip etkinliklerine yansıtarak, bilgiye dayalı dinamik bir güç elde etmekte, diğer örgütlerle rekabet edebilme yeteneği kazanmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme aynı zamanda örgütlere etkinliklerini istenilen şekilde yürütebilme yeteneği de sunmaktadır.

Örgütler, ulaşılmak istenen belli amaç(lar) çerçevesinde maddi kaynaklardan ve bireylerden oluşan sosyal yapılardır. Örgüte dinamiklik ve devamlılık kazandıran hiç kuşkusuz insan unsurudur. Bu nedenle örgütler, çalışanlarından ötürü psikolojik bir boyuta da sahiptir. Çalışanların öğrenme çabası içinde olmaları örgüt kültürünün bir parçası olmakla birlikte onların motivasyonları ile de doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple bireysel öğrenme, bireyin içinde bulunduğu sosyal, psikolojik ve fizyolojik koşullardan etkilenecek şekilde kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin tek tek ya da grup olarak öğrenmesi topluca, örgüt çapında ortak bir sinerji yarattığından örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için örgüt yönetimi tarafından, çalışanların öğrenme eylemlerinin ve uygulamalarının yönetilmesi de gerekmektedir. Çalışanların sahip oldukları bilgilerin, deneyimlerin yönetilmesiyle ve bunların uygulamaya aktarılmasının gerçekleşmesiyle örgütsel faaliyetlerin işlevsel ve etkin olması sağlanabilmektedir.

Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel öğrenmeyi etkileyen ve örgütsel öğrenmenin etkilendiği birçok etken bulunmaktadır. Örneğin bir örgütte kültür, yapı, çevre, strateji ve teknoloji, örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkileyen unsurlar olarak öne çıkmakta, diğer taraftan örgütsel öğrenme uygulaması da bunları etkilemektedir. Örgütsel öğrenme olgusu bilgi ve enformasyon olgularıyla doğrudan ilişkilidir; çünkü örgütsel öğrenme, gereksinim duyulan bilgiyi ve enformasyonu çeşitli yöntemlerle elde etme ve uygulamaya aktarma eylemlerini de barındırır.

Günümüzde enformasyon kaynakları bireylerin bilgiye erişerek öğrenmelerine doğrudan katkı sağladığından, özellikle bireysel öğrenmede önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar, kişisel öğrenme, başkalarından öğrenme, deneyimlerden ve hatalardan öğrenme ve birlikte öğrenme gibi değişik öğrenme biçimleriyle çalışma alanlarına yönelik yeni bilgiler, görgüler ve deneyimler elde edebilmektedir. Günümüz hareketli iş ve örgüt dünyasında bu öğrenme biçimleriyle bilgiyi elde etme ve uygulamaya aktarma, çoğu zaman zor ya da karmaşıktır. Bu nedenle çalışanların bilgiyi elde etmek için en sık başvurdukları yollardan biri de, birbirleriyle iş konusunda sohbet etmeleri, yani bilgi alışverişinde bulunmaları ve gerektiğinde elektronik ve basılı enformasyon kaynaklarını kullanmalarıdır.

Bir örgütte enformasyon kaynaklarının toplandığı ve hizmete sunulduğu birim değişik adlarla anılsa da bu birim genellikle o örgütün bilgi merkezidir. Bilgi merkezi misyonu gereği barındırdığı kaynaklarla bağlı olduğu örgütün enformasyon gereksinimini karşılamakla yükümlüdür. Bireyler, enformasyon kaynakları aracılığıyla

başkalarının deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanmakta, bu yolla bireysel öğrenmeyi de gerçekleştirebilmektedir. Bu bağlamda örgüt bilgi merkezi bireylerin öğrenmesine, sunduğu çeşitli hizmet ve kaynaklarla doğrudan katkı sağlayabilmekte, dolayısıyla bireysel düzeyde öğrenmeye destek verebilmektedir. Günümüzde bilgi merkezi hem örgüt, hem de çalışanlar için bir öğrenme merkezi niteliğindedir.

Enformasyon kaynakları öğrenmeye, öğrenme ise enformasyon kaynaklarının üretimine neden olmaktadır. Dolayısıyla bunlar, birbirlerini tamamlayarak birbirlerinin oluşum süreçlerini etkileyebilmektedir. Bilgi merkezi olmayan veya bilgi merkezini örgütsel öğrenme sürecine katmayan örgütler, enformasyon hizmetleriyle çalışanların bilgi edinmelerini sağlayan bilgi merkezinin bu süreçteki etkin desteğinden yoksun kalabileceklerdir. Örgütsel öğrenme sürecinde bilgi uzmanının rolü de önemlidir. Nitelikli bir bilgi uzmanı aracılığıyla düzenlenen ve sunulan hizmetlerin, örgütsel ve bireysel öğrenme sürecindeki önemi tartışılmazdır.

Günümüzde bilgi üretimi tarihin hiçbir döneminde görülmemiş bir hızda gerçekleşmektedir. Bilgi yayımı çoğu zaman enformasyon kaynaklarıyla yapılmaktadır. Üretilen bilgilerin ve enformasyon kaynaklarının çokluğu karşısında birey bazı durumlarda bilgiye erişimde zorluk çekebilmekte ve bir bilgi uzmanının yardımına gereksinim duyabilmektedir. Bilgi uzmanı, bireyin doğru ve istenilen bilgi ile buluşmasını gerçekleştirebilmesinden ötürü enformasyon hizmetinde çok önemli bir yere sahiptir. Bu önemli rolüne karşın, çoğu öğrenen örgütlerde bilgi uzmanının potansiyel yeteneğinden yeterince yararlanılamamaktadır. Nitekim örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt

literatüründe, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin ve bilgi uzmanının rolünden doğrudan bahsedilmemesi bunu göstermektedir. Öğrenen örgüt olma yolundaki örgütlerin örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezine ve bilgi uzmanına önem vermeleri kaçınılmazdır. Aksi takdirde bireysel öğrenme de olumsuz yönde etkilenebilecektir.

Örgütler de bireyler gibi, etkinliklerini sürdürebilmeleri, değişimlere uyum sağlayabilmeleri, ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sürekli bilgiye ve enformasyona gereksinim duymaktadır. Özellikle günümüzde bilgiye zemin oluşturan enformasyon, örgütlerin etkinliklerinin başarıya ulaşmasında vazgeçilmez unsurlardan biridir. Bilginin ve enformasyonun bu öneminden ötürü örgütler, gereksinim duydukları bilgiye ve enformasyona ulaşmak için çeşitli birimler oluşturmakta, çeşitli yöntemlere başvurmaktadır. Örgüt bilgi merkezi bu birimlerin en önemlilerindendir; çünkü bilgi merkezi örgütün etkinlikleri için gereksinim duyduğu enformasyon kaynaklarını toplayarak ve dağıtımını yaparak örgütün ve bireylerin enformasyon gereksinimini karşılamayı hedeflemektedir. Bilgi merkezi yürüttüğü çeşitli hizmetlerle enformasyonu bireyle buluşturarak hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeye önemli katkıda bulunmaktadır. Örgütün bilgi merkezine sahip olmaması, bireylerin enformasyon kaynaklarıyla bilgi elde etme sürecinde bilgi merkezinin desteğinden mahrum kalmalarına neden olabileceği gibi, örgütsel öğrenme etkinliğini de olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Araştırma bulgularına da dayanarak örgütsel öğrenme ve bilgi merkezinin rolüne ilişkin olarak aşağıda sunulan öneriler dikkate alınabilir:

1. Öğrenen örgüt olabilmek için, örgütsel öğrenmeyi etkinlikler için gerekli görme, ülkemizdeki çoğu kamu ve özel kurumlar için henüz tam anlamıyla kavranmamış ve uygulanmayan bir anlayıştır. Gerek kamu sektörüne, gerekse özel sektöre bağlı örgütlerin örgütsel öğrenme kavramını anlayarak benimsemeleri ve uygulamaya geçirmek üzere gerekli çalışmalar yapmaları kaçınılmaz olmalıdır. Bunun için öncelikle, örgütsel öğrenmenin gerekli unsurları stratejik planlama içine alınmalıdır. Örgütsel öğrenmenin, örgütteki bilgi paylaşımını ve çalışanların bilgi kaynaklarından öğrenmelerini teşvik ettiği, dolayısıyla örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırdığı gerçeği, yetkili kurumlarca ve kişilerce örgüt yönetimlerine ve çalışanlara anlatılmalı ve bu uygulama gerekirse çeşitli yaptırımlarla ve teşvik edici uygulamalarla desteklenmelidir.

2. Örgütsel yeniliklerin ve değişimlerin çalışma alanlarına doğrudan yansımaları sonucu örgütler, değişimi yakalamaya ve sürdürmeye yönelik politikalar oluşturmak zorunda kalmaktadır. Günümüzde, dinamik ve sürekli bir olgu olan değişimi yakalamanın en önemli yollarından biri de örgütsel öğrenme uygulamasıdır. Öğrenme eylemi ve etkinliği ile örgütler, kendi çalışma alanlarıyla ilgili belgeleri, bilgileri ve enformasyonu elde ederek, çevrelerine talepleri karşılayabilecek tatmin edici geribildirimlerle yanıt verebilmektedir

3. Bilinsin ya da bilinmesin her örgüt kendine ait bir kültüre sahiptir. Örgütsel kültür olarak adlandırılan, örgütün hassasiyetlerini ve

duruşunu belirleyen bu olgu, bazı durumlarda örgütün iç ve dış çevresine göstereceği tepkilerin niteliğini de belirleyebilmektedir. Bu bağlamda bir uygulama olarak örgütsel öğrenme, örgütsel kültürün bir parçasıdır. Örgütün, örgütsel öğrenmeye meyilli bir örgütsel kültüre sahip olması, hem örgütsel öğrenme uygulamasının çalışanlarca kabulünü ve yerine getirilmesini, hem de uygulamanın sürekliliğini sağlayacaktır.

4. Yöneticilerin bilgi sahibi olmaları veya bilgilenmeleri onların yerinde, doğru, zamanlı ve etkili kararlar almalarına neden olmaktadır. Gerekli ve yeterli bilgiye sahip olan yöneticiler kendi bilgi temellerini oluşturmada daha fazla beceriye, daha iyi mesleki olanaklara sahip olabileceklerinden, iç ve dış çevrenin değişim koşullarına uymada da daha az zorlukla karşılaşacaklardır. Bu açıdan bilgi ve buna bağlı olarak deneyim, yöneticilerin örgütsel öğrenme etkinliklerine yönelik karar alma davranışlarını belirleyebilmekte ve etkileyebilmektedir. Her etkinlik bir karar vermeyi içermekte ve gerektirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel öğrenmeye yönelik etkinliklerle ilgili karar alma davranışları, bilgi merkezinin de kullanımı ile doğru bilgi ve enformasyon kaynaklarıyla desteklenmelidir.

5. Bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri de, örgütsel ve bireysel bilgiyi örgüt bilgi havuzuna aktarmak, bilgi akışını kesintisiz sağlamak ve örgütsel faaliyetlerin etkinliliğini ve verimliliğini arttıracak olan mevcut ve potansiyel bilgi gücünden yararlanmaktır. Bu açıdan bilgi yönetiminin hem nedenlerinden hem de sonuçlarından biri olan örgütsel öğrenmenin bugün ve gelecekte hayata geçirilmesine yönelik örgütsel öğrenme altyapısı ve stratejik planları oluşturulmalıdır.

Örgütün varolan durumunu koruyarak geliştirmesini, rekabet edebilmesini, iç ve dış çevrede belirecek olumsuz koşullardan etkilenmemesini sağlamasından dolayı örgüt yönetimi ve çalışanlar örgütsel öğrenme uygulamasına sahip çıkmalıdır. Bilgi paylaşım kültürü ve bilgi yönetimi, aynı zamanda bireysel ve örgütsel öğrenmeyi gerektirdiğinden, öğrenen örgüt olma çabasındaki örgütlerin, örgütsel öğrenmeyi, faaliyetleri için stratejik ve gerekli bir etkinlik olarak benimsemeleri ve uygulamaları, faaliyetlerinin devamlılığı, verimliliği ve etkinliği adına önemli bir koşuldur.

6. Hizmetiçi eğitim gibi örgütsel ve bireysel etkinlik, hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeye katkı sağlamakla birlikte, kuşkusuz planlanmış ve uygulamaya konulmuş bir örgütsel öğrenme etkinliğinin yerini tutamaz. Bu nedenle öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşmesini sağlayacak planlamaya dayalı, sürdürülebilir bir örgütsel öğrenme uygulaması kaçınılmazdır. Örgütsel öğrenme sürecinde öğrenme eyleminin örgütün tüm birimlerinde ve çalışanlarda etkin konumda bulunabilmesi, işlevselliği ve başarısı için örgüt yönetimlerinin karar verme ve planlama aşamalarında örgütsel öğrenmeye yönelik tüm unsurları belirlemeleri önemli koşullardan biridir.

7. Bilgi ve enformasyon edinimini kolaylaştırarak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine katkı sağlayan çeşitli etkinlikler vardır. Bu etkinlikler koşullar ve gereksinimler doğrultusunda uygulanmaktadır. Bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenme üniversitelerin en çok başvurdukları örgütsel öğrenme etkinliklerinin başında gelmektedir; fakat diğer etkinliklerden olan geçmişten ve

hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme ve başkalarından öğrenme etkinlikleri de örgütsel öğrenmeyi destekleyen etkinlerdendir. Bu nedenle söz konusu etkinliklerin de örgütsel öğrenme sürecinde bilgi edinimine ve öğrenmeye önemli katkı sağladığı göz önüne alınarak bunlar için de gerekli koşulların oluşturulması örgütsel öğrenmenin daha da etkin ve çok yönlü olması açısından önemlidir.

8. Örgütte, bireyler ve birimlerarası bilgi paylaşımını destekleyerek örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlayan belge, enformasyon ve bilgi yönetimine ilişkin uygulamaların yürütülebilmesi için üst yönetimce gerekli altyapı ve ortam oluşturulmalıdır. Bu uygulamalarla örgütsel öğrenmeye uygun zemin hazırlanacağı gibi belgeye, enformasyona ve bilgiye erişim gerçekleştirilerek bunların paylaşımıyla örgütsel öğrenmenin devamlılığı sağlanabilecektir. Bu bağlamda bilgi merkezine önemli bir rol düştüğü anlayışı kesin olarak benimsenmelidir.

9. Örgütlerin, öğrenme sürecinde önemli bir yeri olan bilgi merkezine sahip olmamalarının, örgütsel etkinliklerde örgütün ve bireylerin gereksinim duyacakları enformasyon kaynaklarına ulaşamamaları demek olduğu anlaşılmalıdır. Bu eksiklik, genelde örgütün, özelde çalışanların öğrenmelerini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu nedenle örgütlerin, bir bilgi merkezine sahip olmaları önemli bir koşuldur.

10. Örgüt yönetimince, bilgi merkezinin örgütsel öğrenmedeki rolünün tam olarak belirlenmemesi ve bilgi merkezine örgütsel öğrenmede etkin bir pozisyon verilmemesi, bilgi merkezini örgütsel öğrenme sürecinde pasif ve etkisiz bir konuma getireceğinden bilgi

merkezinin potansiyel ve etkin gücünden yararlanılamamasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların etkinliklerle ilgili olarak bilgi merkezini aktif şekilde kullanmaları teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Bilgi merkezi dinamik bir yapıya sahiptir; sürekli olarak yeni gelişimlere ve değişimlere açıktır. Bilgi merkezinin değişimlere uyumunu belirleyen ve sağlayan en önemli nedenlerden biri de, örgüt yönetiminin ve çalışanların enformasyon hizmetlerine yönelik olumlu yaklaşımlarıdır. Hiç kuşkusuz örgüt yönetiminin desteği ve çalışanların katılımlarıyla, bilgi merkezinin gelişimi ve etkinliğini giderek artan ivmede sürdürme şansına sahip olması sağlanacaktır. Böylece etkili ve kullanılabilirlik oranı yüksek bir bilgi merkezi örgütsel öğrenme sürecine doğrudan olumlu katkıda bulunabilecektir.

11. Bilgi merkezini oluşturan en önemli unsurlardan biri de personeldir. Genel bir yaklaşımla bilgi uzmanı olarak tanımlanabilecek bu unsur, bilgi merkezinin diğer unsurlarının belli bir amaç veya amaçlar çerçevesinde etkileşimini ve koordinasyonunu sağlayarak hizmetlerin amaç(lar) doğrultusunda yürütülmesini gerçekleştirmektedir. Bilgi uzmanı, niteliği ve formasyonu doğrultusunda örgüt çalışanlarının enformasyon gereksiniminin ne olduğunu en iyi bilen kişidir. Çalışanların enformasyon kaynaklarına rahatça ulaşarak öğrenmeleri için bilgi uzmanına, örgütsel öğrenme sürecinde etkin görevler verilmelidir. Bu sorumluluk, örgütsel öğrenmeyi olumlu olarak etkileyebileceği gibi, enformasyon hizmetlerinin de amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Bilgi uzmanına niteliğine ve formasyonuna uygun bir pozisyon verilmesi, onun

motivasyonunun artmasına neden olacağı gibi hizmet kalitesinin yükselmesini de olanaklı kılacaktır.

12. Bilgi toplumu yaratma ya da bilgi toplumuna yönelik altyapıyı tesis etme, yaşamboyu öğrenmeyle doğrudan ilişkilidir. Bilgi gereksinimini hisseden, bilgiyi aramasını, bilgiye ulaşmasını ve bilgiyi kullanmasını bilen bireylerin, bireysel öğrenmeyi gerçekleştirmelerinin yanında, örgütsel öğrenmede de aktif katılımcılar olacakları bir gerçektir. Bu nedenle sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik boyutu olan yaşamboyu öğrenmeye destek veren yönetimler, öğrenen bireyin ve toplumun oluşumuna önemli katkılar sağlayacaklardır. Öğrenen bireyler ve toplumlar nasıl öğrenileceğini öğrenmeyi bildiklerinden, öğrenen örgütlerin oluşumu kolaylaşacak, örgütsel öğrenme kurum kültürünün önemli bir parçası haline gelecektir.

13. Kütüphane ve enformasyon bilimleri literatüründe, örgütsel öğrenmenin bilgi merkezi ve enformasyon kaynaklarıyla ilişkisinin yeterince açıklanmaması, bu süreçte bilgi merkezinin önemini anlaşılmasını ve hizmetlerinin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesini güçleştirmektedir. Bu durum, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi merkezinin etkinliğinin ve önemini ne olduğunun belirlenmemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu eksiklik nedeniyle örgüt bilgi merkezi, enformasyon hizmetini doğrudan etkileyen teknolojik gelişmelere karşın klasik enformasyon hizmeti sunmanın ötesine geçememektedir. Bilgi merkezi günümüzde sahip olduğu kaynaklar ve sunduğu hizmetlerle bir öğrenme merkezi niteliğini de taşımaktadır. Bundan ötürü bu ilişkinin varlığının tam olarak belirlenmesi ve örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin gerekliliğinin saptanabilmesi için, örgütsel

öğrenme ve bilgi merkezi ilişkisine yeni boyutlar getirecek akademik ve bilimsel düzeyde teorik ve uygulamalı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu akademik ve bilimsel çalışmaların yol göstereceği yeni düşünceler ve uygulamalarla örgütsel öğrenmede bilgi merkezine etkin bir pozisyon verilmesi sağlanabileceği gibi, çalışanların enformasyon hizmetinden yararlanarak örgütsel öğrenmeye katkıları da gerçekleşmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

- ABC-CLIO, (2018), “Database” [Çevrimiçi] Elektronik adres:
https://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_d.aspx#directory
[30.10.2018].
- Abels, Eileen ve diğerleri, (2005), “21. Yüzyılda Bilgi Profesyonellerinin Yeterlilikleri”, Çev. Figen Şahin, Türk Kütüphaneciliği, C. 19. S 1. s. 114-127.
- Ackoff, Russell, (1996), “On Learning and Systems That Facilitate It”, *Center for Quality of Management Journal*, vol. 5, no. 2 (Fall), 1996, pp. 27-35.
- Aiken, Mike ve Britton, Bruce, (1997), “The Learning Organisation and The Voluntary Sector”, in Book, Janice, et al, The Learning Organisation in The Public Services, Aldershot, UK, Gower, (Britton, 2018’den alıntı).
- Akat, İlter, Budak, Gönül ve Budak, Gülay, (1999), İşletme Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları.
- Akgün, Ali E. ve Keskin, Halit, 2003, “Sosyal Bir Etkileşim Aracı Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.1, s.175–188.
- Akkoyunlu, Buket ve Kurbanoğlu, Serap, 2002b, “Öğretmenlere Bilgi Okuryazarlığı Becerilerinin Kazandırılması Üzerine Bir Çalışma”, Türk Kütüphaneciliği, C.16, S.2, s.123–138.
- Aksiyom, (2018), [Çevrimiçi] Elektronik adres:
<http://tr.wikipedia.org/wiki/Aksiyom> [26.10.2018].

- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Yaşar, (2004), “Bilgi Yönetimi Süreci”, [Çevrimiçi] Elektronik adres:
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/sureci.htm> [01.11.2018].
- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Yaşar, “Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi”, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri içinde (Ed. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, 2005, s.1–30.
- Al, Umut ve Al, Pınar, 2003, “Elektronik Bilgi Kaynaklarının Seçimi”, Bilgi Dünyası, C.4, S.1, s.1–14.
- Alavi, Maryam ve Leidner, Doroty E., 2001, “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, MIS Quarterly, V.25, N.1, pp.107-136.
- Alkan, Nazlı, 2003, “Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi”, Bilgi Dünyası, C.4, S.2, s.122–145.
- Alpay, Meral, (1973), Kütüphanecilik Terimleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Antal, Ariane Berthoin ve Meinolf, Dierkes, (2012), “Organizational Learning: Where Do We Stand? Where Do We Want To Go”, [Çevrimiçi]
https://www.researchgate.net/publication/237244255_Organizational_learning_Where_do_we_stand_Where_do_we_want_to_go [23.10.2018].

- Appalbaum, S. H. ve Gallagher, J., 2000, “The Competitive Advantage of Organizational Learning”, *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, V.12, N.12, pp. 40–56.
- Argote, Linda, 2005, “Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations”, *Journal of Management Inquiry*, V.1, N.14, pp. 43–48.
- Argyris, C., Schön, D. A., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Argyris, Chris ve Schön, Donald A., (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Argyris, Chris, (2005), *On Organizational Learning*, Malden, Blackwell Publishing.
- Argyris, Chris, 1977, “Double-Loop Learning in Organizations”, *Harvard Business Review*, V.55, N.5, pp.115–125.
- Arıkan, Semra, 1999, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.2, s.17–34.
- Arslan, Akın, (2005), “Değişime Meydan Okumak: Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek İçin Yeniden Yapılanmak”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.stratejiyonetim.net/akinarslan1.htm> [02.03.2005].
- Atılğan, Doğan, Subaşıoğlu, Fatoş ve Gürdal, Oya, (2002), *Kütüphanecilik*, İstanbul, Milli Eğitim Bakanlığı.

- Aydın, Ayhan, (2001), Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, İstanbul, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Baker, Kathryn A., (2002), “Chapter 11. Organizational Culture”, [Çevrimiçi] Elektronik adres:
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>
[22.10.2018].
- Balasubramanian, V., (2018), “Organizational Learning and Information Systems”, [Çevrimiçi] Elektronik adres:
<http://darkwing.uoregon.edu/~bjones/infosoc/orglrn.html>
[23.10.2018].
- Balay, Refik, “Öğrenen Örgütler”, Öğrenen Örgütler içinde (Ed. Kamile Demir, Cevat Elma), Ankara, Sandal Yayınları, 2004, s.11–50.
- Baransel, A., (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, (Cilt 1), İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bargellini, Maria Laura ve Bordoni, Luciana, 2001, “The Role of The Library in a New Learning Scenario”, The Electronic Library, V.19, N.3, pp.153–157.
- Barquin, Ramon C., 2001, “ What is The Knowledge Management?”, Knowledge and Innovation: Journal of The KMCI, V.1, N.2, pp. 127–143.
- Barutçugil, İsmet, (2002), Bilgi Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim Ethem, (2000), Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara, Feryal Matbaası.

- Bateson, Gregory, (1972), Steps to an Ecology of Mind, San Francisco, Chandler Publishing Co. (Argyris ve Schön, 1996, s.29'dan alıntı).
- Bateson, Gregory, (1979), Mind and Nature: A Necessary Unity, Ballantine, New York.
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Kutanis, Rana Özen, 2002, "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.3, S.1, s. 51–65.
- Beynin Ruhsal Bileşenleri, (2013), [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.psikoterapi.org/mod/resource/view.php?id=66> [26.10.208].
- Binney, George ve Williams, Colin, (1995), Learning into the Future: Changing the Way People Change Organisations, London, Nicholas Brealey Publishing (Yazıcı, 2001, s. 63'den alıntı).
- Book, (2018), [Çevrimiçi] Elektronik adres: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/book> [27. 10. 2018].
- Bopp, Richard E. ve Smith Linda C., (2001), Reference and Information Services, Colorado, Libraries Unlimited.
- Bozkurt, Aynur, "Öğrenen Örgütler", Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar içinde (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir), Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s.43–61.
- Braham, Barbara J., (1998), Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Çev. Ali Tekcan, İstanbul, Rota Yayınları.
- Britton, Bruce, (2018), "Learning For Change: Principles and Practices of Learning Organizations", [Çevrimiçi] Elektronik adres:

http://www.wageningenportals.nl/sites/default/files/resource/learning_for_change_-_bruce_britton_smc_2002.pdf
[23.10.2018].

- Broadbent, M., 1997, "The Emerging Phenomenon of Knowledge Management", *The Australian Library Journal*, V.46, N.1, pp.6–24. (Todd, R.J. ve Southon, G. 2000'deki alıntı). (Alkan, 2003, s. 128'den alıntı).
- Brown, John Seely ve Duguid, Paul, (2001), *Enformasyonun Sosyal Yaşamı*, Çev. İbrahim Bingöl, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Buckland, M., (1991), *Information and Information Systems*, New York, Praeger (Tonta, 2004, s.55-56'dan alıntı).
- Budak, Selçuk, (2000), *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bumin, Birol ve Erkutlu, Hakan, 2002, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, s.83–100.
- Büchel, Bettina, (2012), "From Organizational Learning to Knowledge Management", [Çevrimiçi] Elektronik adres: https://www.researchgate.net/publication/5063285_From_Organizational_Learning_to_Knowledge_Management
[20.10.2018].
- Celep, Cevat ve Çetin, Buket, (2003), *Bilgi Yönetimi*, Ankara, Anı Yayıncılık.

- Civi, Emin, 2000, “Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review”, *Marketing Intelligence&Planning*, V.18, N.4, pp.166–174.
- Clegg, Stewart, Kornberger, Martin ve Pitsis, Tyrone, (2005), *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, London, Sage Publications Ltd.
- Collins, Hames C. ve Porras, Jerry I., “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim içinde* (Çev. Meral Tüzel), İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999, s.30–59.
- Croasdell, David T., 2001, “It’s Role in Organizational Memory and Learning”, *Information Management Systems*, V.18, N.1, pp.8-11.
- Cummings, T. G. ve Worley C., (1997), *Organization Development and Change*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing (Balay, 2004 s. 17’den alıntı).
- Çam, Salim, (2002), *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul, Papatya Yayıncılık.
- Çapar, Bengü, “Bilgi Yönetimi”, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri içinde*, (Ed.Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, 2005, s.175–195.
- Çapar, Bengü, 2000, “İşletmelerde Bilgiye Erişimin Önemi”, *Türk Kütüphaneciliği*, S.14, C.2, s. 220–225.
- Çırpan, Hüseyin, (2012), “Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı” [Çevrimiçi] Elektronik adres:

[http://www.eflatun-od.com/Files/User/Item/Docs/97_9.pdf
[24.10.2018].

- Davenport, T.H. ve Prusak, L., 1993, “Blow Up The Corporate Library”, *International Journal of Information Management*, V.13, pp. 405–412.
- Davenport, Thomas H. ve Prusak Laurence, (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*, Çev. Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayınları.
- Davis, Stan ve Botkin, Jim, 1994, “The Coming of Knowledge-Based Business”, *Harvard Business Review*, V.September-October, pp.165–170.
- Davis, T.L., 1997, “The Evaluation of Selection Activities for Electronic Resources”, *Library Trends*, V.45, N.3, pp.391-403.
- De Geus, Arie P., “Öğrenme Olarak Planlama”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek içinde* (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, 1999, s.59–72.
- De Long, David. W. ve Fahey, Liam., 2000, “Diognasing Cultural Barrieres to Knowledge Management”, *The Academy of Management Executive*, V.14, N.4, pp.113-127.
- De Pablos, Patricia Ordonez, 2002, “Knowledge Management and Organizational Learning: Typologies of Knowledge Strategies in The Spanish Manufacturing Industry from 1995 to 1999”, *Journal of Knowledge Management*, V.6, N.1, pp.52–62.

- Dearstyne, Bruce W., (2001), Arşivsel Girişim: Modern Arşivcilik İlkeleri, Uygulamaları ve Yönetim Teknikleri, (Çev. Mustafa Akbulut, A. Oğuz İçimsoy), Ankara, [y.y.].
- Deming, W. Edwards, (1996), Krizden Çıkış, Çev. Cem Akaş, İstanbul, Arçelik A.Ş.
- Demir, Ömer ve Acar, Mustafa, (1997), Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ankara, Vadi Yayınları.
- Denton, John, (1998), Organisational Learning and Effectiveness, London, GBR, Routledge.
- Dervişoğlu, H. Gökçe, (2004), Stratejik Bilgi Yönetimi, İstanbul, Dışbank.
- Dilek-Kayaoğlu, Hülya (2011), Süreli Yayınların Yönetimi, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- Diñcer, Ömer, (1994), Bir Örgüt Tekniđi Olarak Duyarlılık Eğitimi, İstanbul, Eramat.
- Dixon, Nancy M., (1999), Organizational Learning Cychnöronlare: How We Can Learn Collectively, Abingdon, Oxon, GBR, Gower Publishing Limited.
- Dodgson, Mark, 1993, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, V.14, N.3, pp.375–394.
- Drucker, Peter F., (1999), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), İstanbul, Epsilon.
- Du Plessis, M. ve Boon, J. A., 2004, "Knowledge Management in eBusiness and Customer Relationship Management: South African Case Study Findings", International Journal of Information Management, V.25, pp. 73–86.

- Duck, Jeanie Daniel, “Değişim Yönetimi”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim içinde (Çev. Meral Tüzel), İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999, s.61–83.
- Duncan, R. B., 1974, “Modifications in Decisions Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizational Learning”, Decision Science, V.5, N.4, pp.705-725 (Fiol ve Lyles 1985 s.808’den alıntı).
- Electronic Document Management System, (2012), [Çevrimiçi] Elektronik adres:
http://www.mnhs.org/preserve/records/electronicrecords/docs_pdfs/DocumentMgmt-v5-march2012.pdf [31.10.2018].
- Erden, Münire ve Akman, Yasemin, (2003), Gelişim ve Öğrenme, Ankara, Arkadaş Yayınevi.
- Erdil, Oya, 1996, “Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi: Öneri”, C.1. S.5, s. 61–70.
- Erkan, Hüsnü ve Erkan, Canan, (1998), Kültür Politikamızda Yeni Boyutlar: Türkiye’nin Geleceğe Yönelik Kültür Değerleri ve Politikaları, Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı.
- Ertürk, Mümin, (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fiol, C. Marlene and Lyles, Marjorie A., 1985, “Organizational Learning”, Academy of Management Review, V.10, N.4, pp.803–813.

- Fisher, John G., (1998), Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota Yayınları.
- Gallivan, Michael ve Strite, Mark, 2005, “Information Technology and Culture: Identifying Fragmentary and Holistic Perspectives of Culture”, *Information and Organization*, V.15, N.4, pp.295–338.
- Garavan, T., 1997, “The Learning Organization: A Review and Evaluation”, *The Learning Organization: An International Journal*, V.4, N.1, pp.18–29
- Garvin, David A., 1993, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, V.71, N.4, pp. 78–91.
- Gottlieb, Jonathan Z. ve Levin, İra, (2005), “Realigning Organization Culture: Unleashing Your Company Performance”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: http://www.baodn.org/mev/BitW/Organization_Culture_Realignement_4-05.pdf [27.12.2005].
- Gökçen, Hadi, (2002), *Yönetim Bilgi Sistemleri: Analiz ve Tasarım Perspektivi*, Ankara, Epi Yayıncılık.
- Graham, Susan, (2006), “Everyday Records Management Good Practice: Interim Guidance”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.recordsmanagement.ed.ac.uk/InfoStaff/RMstaff/RMInterim/RMInterimBestPracticeV3.pdf> [27.12.2006].
- Grassian, Esther S. ve Kaplowitz, Joan R., (2005), *Learning to Lead and Manage Information Literacy Instruction*, New York, Neal-Schuman Publishers, Inc.

- Gregson, Ken, 1995, "Information Resource Management", Work Study, V.44., N.1. pp. 20–21.
- Guinchat, Claire ve Menou, Michel, (1990), Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş, (Çev. Sönmez Taner), Ankara: Kütüphaneler Genel Müdürlüğü.
- Gupta, Babita, Iyer, Lakshmi, S. ve Aronson, Jay, E., 2000, "Knowledge Management: Practices and Challenges", Industrial Management&Data Systems, V.100. N.1, pp. 17–21.
- Gümüştekin Eren, Gülten ve Yörük, Nevin, 2002, "Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır?", İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 27 (Ekim 2002), s. 183-195.
- Gürdal, Oya, (2000), "Tekstil Endüstrisinde Enformasyon Olgusu", Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Gürdal, Oya, (2004), "Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonomi'nin Reddettikleri", Bilgi Dünyası, C.5, S.1, s.48–73.
- Gürdal, Oya, 1990, "Kütüphanecilik Eğitimi Planlaması", Türk Kütüphaneciliği, C.4, S.2 s.75.
- Harrod's Librarians' Glossary: And Reference Book, (2000), Compiled by Ray Prytherch, Ninth Ed., Aldershot: Gower Publishing Company Limited.
- Hedberg, B., "How Organizations Learn and Unlearn?" Handbook of Organizational Desing içinde, (Eds. Nystrom and W. H. Starbuck), London, Oxford University Press, 1981, V.1, pp.8–27. (Fiol and Lyles, 1985, s.804'den alıntı).

- Heene, A., Sanchez, R. (ed.), (1997), *Strategic Learning and Knowledge Management*, Wiley, Chichester (Jensen, 2005, s. 55'den alıntı).
- Heyer, Molly den, (2002), "Modelling Learning Programmes", *Development in Practice*, V. 12, N. 3-4, pp. 525-529.
- Holt, İlkay ve Kızılaslan, Duygu, (2012), "Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Örneği", [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/5874/1/SurekliEgitim.pdf> [27.11.2012].
- Hong, Jon-Chao ve Kuo, Chia-Ling, 1999, "Knowledge Management in The Learning Organization", *The Leadership & Organization Development Journal*", V.20, N.4, pp.207-215.
- Hult, G., Tomas, M., 2003, "An Integration of Thoughts on Knowledge Management", *Decision Science*, V.34, N.2, pp.189-195.
- Huysman, Marleen H., Fischer, Sven J. ve Heng, Michel S. H., 1994, "An Organizational Learning Perspective on Information Systems Planning", *Journal of Strategic Information Systems*, V.3, N.3, pp.165-177.
- Hwang, Ahn-Sook, 2003, "Training Strategies in The Management of Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, V.7, N.3, pp.92-104.
- Ipe, Minu, 2003, "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework", *Human Research Development Review*, V. 2, N. 4, pp. 337-359.

- İşevi, Semih A., Günsur, Murat ve Kavrakoğlu, İbrahim, (2012), “Şirketlerde E-Dönüşüm: Bilginin Öne Çıkışı”, [Çevrimiçi] Elektronik adres:
http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/7200/1/sirketlerde_e-donusum.pdf [18.11.2012].
- Jaskyte, Kristina, 2004, “Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, V.15, N.1, pp.153–168.
- Jayawardana, Champa, Hewagamage, Priyantha ve Hirakawa, Masahito, (2001), “Personalization Tools For Active Learning in Digital Libraries”, [Çevrimiçi] Elektronik adres:
https://pdfs.semanticscholar.org/1454/a17d2685f362bd1fada7c2951407b9f9617d.pdf?_ga=2.6124467.1696696386.1541087168-1862284267.1541087168 [01.12.2018].
- Jensen, Povl Erik, 2005, “A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization”, *Knowledge and Process Management*, V.12, N.1, pp.53–64.
- Juechter, W. M., Fisher, C., 1998, “Five Conditions for High-Performance Cultures”, *Training&Development*, V.52, N.5, pp. 63–68.
- KAL-DER Kalite Derneği Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, (1998), *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul, Kal-Der.
- Kalseth, Karl ve Cummings, Sarah, 2001, “Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?”, *Information Development*, V.17, N.3, pp.163–172.

- Kaptan, Saim, 1998, Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Ankara, Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.
- Karakaş, Sekine, 1996, “Enformasyon Devrimi Sürecinde Kütüphanecinin Rolü”, Türk Kütüphaneciliği, C.10, S.4, s.339–349.
- Kassarjian, J. B., (2006), “Leadership in Turmoil: The Learning Imperative”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: http://www.babsoninsight.com/contentmgr/show_details.php/id/246 [08.04.2006].
- Kautz, Karlheinz ve Thaysen, Kim, 2001, “Knowledge, Learning and IT Support in A Small Software Company”, Journal of Knowledge Management, V.5, N.4, pp.349–357.
- Kaynak, Tuğray, (1995), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kim, Seonghee, (1999), “The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://ifla.org/IV/ifla65/papers/042-115e.htm> [01.11.2018].
- Klobas, Jane E., “Information Services for New Millenium Organizations: Librarians and Knowledge Management”, Libraries for The New Millenium: Implication for Managers içinde, (Ed. Davit Raitt), London, Library Association Pub., 1997, pp.39-65. (Külcü, 2001, s. 9’den alıntı).
- Kotter P. John, “Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim içinde (Çev. Meral Tüzel), İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999, s.11–27.

- Köprülü, Dilek, 1999, “A Descriptive Study on Reference Work in University Libraries”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, C.10, S.1, s.189–205.
- Kurbanoglu, Serap S. ve Akkoyunlu, Buket, 2002b, “Bilgi Okuryazarlığı: Bir İlköğretim Okulunda Yürütülen Uygulama Çalışması”, Türk Kütüphaneciliği, C.16, S.1, s. 20–40.
- Kurbanoglu, Serap. ve Akkoyunlu, Buket., 2001a, “Öğrencilere Bilgi Okuryazarlığı Becerilerinin Kazandırılması Üzerine Bir Çalışma”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.XXI, s.81-87.
- Külcü, Özgür, 2001, “Toplumsal ve Ekonomik Değişim Sürecinde Bilgi Hizmetleri”, Türk Kütüphaneciliği, C.15, S.1, s.3–19.
- Laudon, Kenneth C., Laudon Jane P., (1998), Management Information Systems, 5th Edition, New Jersey, Prantice Hall (Gökçeoğlu, 2004 s.23’den alıntı).
- Lee, Hwa-Wei, (2005), “Knowledge Management and The Role of Libraries”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/c1191ee.htm> [31.10.2018].
- Leibenstein, H. ve Maital, S., 1994, “The Organizational Foundations of X-Inefficiency: A Game-Theoretic Interpretation of Argyris' Model of Organizational Learning”, Journal of Economic Behaviour and Organization, V.23, N.3, pp.251-268.
- Leug, Christopher, 2001, “Information, Knowledge, and Networked Minds”, Journal of Knowledge Management, V.5, N.2, pp.151–159.

- López, Susana Pérez, Peón, José Manuel Montes ve Ordás, Camilo José Vázquez, 2004, “Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning”, *Journal of Knowledge Management*, V.8, N.6, pp.93–104.
- Malinowski, Bronislaw, (1990), *İnsan ve Kültür*, (Çev. Fatih Gümüş), Ankara, Verso Yayıncılık.
- Mason, R. M., “Strategic Information Systems: Use of Information Technology in a Learning Organization”, *Proceeding of the Twenty-Sixty Hawaii International Conference on System Science '93 içinde*, CA: IEEE Pres, 1993, pp.840-849 (Balasubramanian, 2018’den alıntı).
- McKinsey 7s Model, (2018), [Çevrimiçi] Elektronik adres: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html> [24.10.2018].
- Miller, D, (1996), “A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature”, *Journal of Management*, V.22 N.3, pp. 485–505 (Morrison, 1998 s.165’den alıntı).
- Morgan, T. Cliford, (1990), *Psikolojiye Giriş*, (Çev. İffet Dinçer), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Morrison, Keith, (1998), *Management Theories for Educational Change*, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Mumford, A. 1994, “Individual and Organizational Learning: The Pursuit of Change”, in Mabey, C. and Iles, P. (Eds), *Managing Learning*, Routledge/Open University, Newyork, NY, and London, pp.77–86 (Rowley, 1997, s.89’dan alıntı).

- Nielsen, Richard P. 1996, 36. Quoted in Soe 2003 (2012), [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://home.uninet.ee/~vkell/Organizational%20learning.pdf> [18.11.2012].
- Nöronlar, (2018), [Çevrimiçi] Elektronik adres: http://www.bilimteknik.tubitak.gov.tr/sites/default/files/posterler/41x55_noronlar_poster.pdf [22.10.2018].
- Obe, Shelia, Pantry, Griffiths, Peter, 2003, “Librarians or Knowledge Managers? What’s in a Name, or is There a Real Difference?”, Knowledge Management, V.20, N.2, pp.102–109.
- Odabaş, Hüseyin, 2005, “Belge Yönetimi ve Türkiye’de Belge Yönetimi Gereksinimi”, Bilgi Dünyası, C.6, S.1, s.36–57.
- Onaran, Oğuz, (1975), Örgütlerde Karar Verme, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Organizational Learning, (2012), [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://home.uninet.ee/~vkell/Organizational%20learning.pdf> [18.11.2012].
- Öncü, Fikret, (1997), Öğrenen Örgüt Eğitim Ders Notları, Değişim Dinamikleri Danışmanlık Limited Yayınları.
- Özbek, Ramazan, 2005, “Eğitim Programlarının Bireyselleştirilmesinin Sebepleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi: www.e-sosder.com, C.3, S.11, s.66–83.
- Özdemirci, Fahrettin ve Aydın, Cengiz, 2007, “Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi”, Türk Kütüphaneciliği, C.21, S.2, s.164–185.
- Özdemirci, Fahrettin, “Bir Disiplin Olarak Belge Yönetimi”, Kütüphaneciliğin Destanı Uluslar arası Sempozyumu 21–24

- Ekim 2004 Ankara: (Bildiriler) içinde, (Yay. Haz. Sacit Arslantekin ve Fahrettin Özdemirci), Ankara, A.Ü. DTCF Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2004, s.191–210.
- Özdemirci, Fahrettin, 1999a, “Teknolojik Gelişmelerin Belge Yönetimine Etkisi ve Arşivler”, Türk Kütüphaneciliği, C.13, S.1, s. 50–57.
- Özdemirci, Fahrettin, 1999b, “Organizasyonlarda Belge Yönetimi ve Toplam Kalite”, Türk Kütüphaneciliği, C.13, S.2, s.101–111.
- Özden, Yüksel, (1999), Öğrenme ve Öğretme, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Özer, Gökhan, Yücel, Rahmi ve Seyrek, İbrahim H., 2003, “Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi Şirketlerinin Artan Önemi”, Active, Ocak-Şubat, s.1-8.
- Palmer, I. ve Hardy, C., (2000), Thinking About Management, London, Sage (Peltonen ve Lämsä, 2004 s. 252’den alıntı).
- Parker, Kevin R., Nitse, Philip S. ve Flowers, Kay A., 2005, “Libraries as Knowledge Management Centers”, Library Management, V.26, N.4/5, pp.176-189.
- Pearn, Michael, Roderick, Ceri ve Mulrooney, Chris (1995), Learning Organisations in Practice, Maidenhead, England: McGraw Hill (Britton, 2018’den alıntı).
- Pedler, M., Boydell, T. ve Burgoyne, J., (1988), Learning Company Project Report, Sheffield: Training Agency (Rowley, 1997 s. 88’den alıntı).
- Peltonen, Tuomo ve Lämsä, Tuija, 2004, “Communities of Practice and the Social Process of Knowledge Creation: Towards a New

- Vocabulary for Making Sense of Organizational Learning”, Problems and Perspectives in Management, V.4, pp. 249–262.
- Perrow, C., 1986, “Economic Theories of Organization”, Theory and Society, V.15, N.1/2, pp.11-45.
- Peters, John, 1993, “On Culture”, Management Decision, V.31, N.6, pp.34–38.
- Petrides, L. A., 2002 Spring, “Organizational Learning and The Case for Knowledge-Based Systems”, New Directions for Institutional Research, V.113, pp.69-84.
- Pınar, İbrahim, 1999, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.2/Kasım, s.37–78.
- Polat, Coşkun, (2005a), Üniversitelerde Kütüphane Merkezli Bilgi Okuryazarlığı Programlarının Geliştirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Örneği, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi.
- Polat, Coşkun, 2005b, “Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Okuryazarlığı Becerilerindeki Zorlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Türk Kütüphaneciliği, C.19, S.4, s.408–431.
- Popper, M. ve Lipshitz, R., 2000, “Installing Mechanisms and Instilling Values: The Role of Leaders in Organizational Learning”, The Learning Organization, V.7, N.3, pp.135-144 (Viitala, 2004 s.31’den alıntı).
- Probst, Gilbert J.B. ve Büchel, Bettina S. T., (1997), Organizational Learning The Competitive Advantage of The Future, London, Prentice Hall.

Records Management Guidelines, (2006), [Çevrimiçi] Elektronik adres:

<http://www.secstate.wa.gov/archives/pdf/Records%20Management%20Guidelines%20for%20All%20Local%20Governments.pdf> [27.12.2006].

Robek, M. F., Brown, M. F. ve Stephens, D.O., (1996), Information and Records Management, New York, NY, McGraw Hill (Schlögl, 2005'den alıntı).

Rogers, A.,(1986), Teaching Adults, Buckingham, Open University Press, (Rowley, 1997, s.89'dan alıntı).

Rowley, Jennifer, (1996), Bilginin Düzenlenmesi: Bilgi Erişime Giriş, Çev. Sekine Karakaş, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği

Rowley, Jennifer, 1997, "The Library as a Learning Organization", Library Management, V.18, N.2, pp.88–91.

Rowley, Jennifer, 2001, "Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle", Journal of Information Science, V.27, N.4, pp.227–237.

Rowley, Jennifer, 2003, "Knowledge Management-The New Librarianship? From Custodians of History to Gatekeepers to The Future", Library Management, V.24, N.8/9, pp.433–440.

Rubin, Richard E., (2000), Foundations of Library and Information Science, New York, Neal-Schuman (Çapar, 2005 s.181'den alıntı).

Rushmer, Rosemary, Kelly, Diane, Lough, Murray, Wilkinson, Joyce E., Davies, Huw T. O., 2004, "Introducing the Learning

- Practice-II. Becaming a Learning Practice”, Journal of Evaluation in Clinical Practice, V.10, N.3, pp.387-398.
- Saatçioğlu, Ömür, Özmen, Ömür ve Özer, Pınar Sürel, 2003, “Bilgi Okuryazarlığı Becerilerinin Geliştirilmesinde Kütüphanelerin Rolü ve Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulaması”, Bilgi Dünyası, C.4, S.1, s.45–63.
- Sağlam, Mehmet, (1979), Örgütsel Değişme, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Sağsan, Mustafa, 2002, “Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde Örgütsel İnsan”, Bilgi Dünyası, C.3, S.2, s.205–230.
- Sanderson, Martin, 2001, “Records Management and The Capture of Tacit Knowledge”, Records Management Journal, V.11, N.1, pp.7–17.
- Schein, Edgar H., (1978), Örgüt Psikolojisi, (Çev. Mustafa Tosun), Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Schein, Edgar H., 2000, “Organizational Culture”, (Çev. Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.4, S.3, s.1–32.
- Schlögl, C. (2005) “Information And Knowledge Management: Dimensions And Approaches” Information Research, 10 (4) paper 235 [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html> [31.10.2018].
- Schwarzwolder, Robert, 1999, “Librarians as Knowledge Management Agents”, Econtent, August/September, V.22, N.4, pp.63–65.

- Selçuk, Ziya, (1999), Gelişim ve Öğrenme: Eğitim Psikolojisi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Seng, Chan Veng, Zannes, Etselle ve Pace, R. Wayne, 2002, “The Contributions of Knowledge Management to Workplace Working”, Journal of Workplace Learning, V.14, N.4., pp.138-147.
- Senge, Peter M., (2004), Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, Peter M., (2017), Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan ve Barış Pala), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, Peter M., 1990, “The Leader's New Work: Building Learning Organizations”, Sloan Management Review, V.32, N.1, pp. 7-22.
- Seufert, Sabine, (2018), “Work-Based Learning and Knowledge Management: An Integrated Concept of Organizational Learning”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <https://pdfs.semanticscholar.org/71b3/1cd38015c5dd0db523db82f5017af9d367a1.pdf> [24.10.2018].
- Shrivastava, P., 1983, “A Typology of Organizational Learning Systems”, The Journal of Management Studies, V.20, N.1, pp7-28.
- Sinir Hücresi Nöronlar, (2018), [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://www.felsefe.gen.tr/psikoloji/sinir-hucresi-noronlar-sinir-hucreleri.asp> [22.10.2018].

- Spataro, Sandra E., 2005, "Diversity in Context: How Organizational Culture Shapes Reactions to Workers with Disabilities and Others Who Are Demographically Different", Behavioral Sciences and The Law, N.23, pp. 21–38.
- Spurgin, Ralph E., 1993, "Management in the 90s", Credit World, V.82, N.1, pp. 24–28.
- Stata, Ray, 1989, "Organizational Learning-the Key to Management Innovation", Sloan Management Review, V.30, N.3, pp.63–74.
- Stonehouse, George H. ve Pemberton, Jonathan D., 1999, "Learning and Knowledge Management in The Intelligent Organisation", Participation & Empowerment: An International Journal, V.7, N.5, pp.131-144.
- Subaşı, Güzin, 1999, "Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı Bilgiyi İşleme Kuramı", Mesleki Eğitim Dergisi, C.1, S.2, s.27–36.
- Şişman, Mehmet, (1994), Örgüt Kültürü: (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma), Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taksonomi, (2018), "Taksonomi", [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Taksonomi> [02.10.2018].
- Tan, Eugene, (2007), "Organisational Learning and Libraries", [Çevrimiçi] Elektronik adres:<http://www.consul.org.sg/webupload/resource/brief/attachments/%7B47FE5CF3-CBFE-45E6-8CB8-53F8382CA698%7D.pdf> [8.02.2007].
- Terra, Jose Claudio ve Angeloni, Terezinha, (2018), "Understanding The Difference Between Information Management and

Knowledge Management”, [Çevrimiçi] Elektronik adres:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.549.9911&rep=rep1&type=pdf> [31.10.2018].

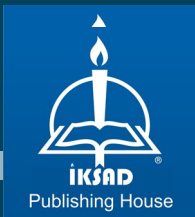
- Thach, Liz ve Woodman, Richard W.,1994, “Organizational Change and Information Technology: Managing on the Edge of Cyberspace”, *Organizational Dynamics*, V.23, N.1, pp.30-46.
- Tınaz, Pınar, (2000), *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Timpson, J., 1998, “The NHS as a Learning Organization: Aspirations Beyond the Rainbow”, *Journal of Nursing Management*, V.6, N.5, pp.261-274. (Rushmer ve diğerleri, 2004. s.388-389’den alıntı).
- Tiwana, Amrit, (2003), *Bilginin Yönetimi*, (Çev. Elif Özsayar), İstanbul, Dışbank.
- Todd, R.J. ve Southon, G., “Knowledge Management: Education for Information Professionals in the Age of the Mind”, *Proceedings of the 63rd ASIS Annual meeting*. Chicago,, November 12-16 içinde (Yay. Haz. D.H. Kraft), Medford: Information Today, Inc. 2000, pp.503–518 (Alkan, 2003 s.128’den alıntı).
- Tonta, Yaşar, “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”, *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler 21–24 Ekim 2004* içinde (Yay. Haz. Sacit Arslantekin, Fahrettin Özdemirci), Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, 2004, s.55–68.

- Torlak, Gökhan, 2004, “Learning Organizations”, Journal of Economics and Social Research, V.6, N.2, pp.87–116.
- Tushman, Michael L. ve Scanlan, Thomas, 1981, “Charecteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals”, Academy of Management Journal, V.24, N.1, pp.83–98. (Davenport ve Prusak, 2001 s.55’den alıntı).
- Türkçe Sözlük 1 A-J, (Haz. Eren, Hasan ve diğerleri), (1988), Ankara, Türk Dil Kurumu.
- Türkçe Sözlük 2 K-Z, (Haz. Eren, Hasan ve diğerleri), (1988), Ankara, Türk Dil Kurumu.
- Üner, Aslı, (2010), “Öğrenen Organizasyonlar”, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <http://enm.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/8492802> [25.10.2018].
- Vickers, P.H, 1979, “Evaluation of Information Services: Research and Reality”, Information and Industry, V.9, N.1, pp.160–175 (Gürdal, 2000 s.163’den alıntı).
- Viitala, Riita, 2004, “Towards Knowledge Leadership”, The Leadership&Organization Development Journal, V.25, N.6, pp.528–544.
- Visscher, Jan Teun ve diğerleri, (2006), Knowledge and Information Management in The Water and Sanitation Sector, [Çevrimiçi] Elektronik adres: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Visscher-2006-Knowledge.pdf> [31.10.2018].

- Wang, Catherine, L. ve Ahmed, Pervaiz, K., 2003, “Organizational Learning: A Critical Review”, *The Learning Organization*, V.10, N.1, pp.8-17. (Zaim, 2005. s. 235’den alıntı).
- Weill, Peter ve Broadbent, Marianne, (1999), *Şirketler İçin Yeni Bir Kaldıraç: Enformasyon Altyapısı*, (Çev. Ayfer Gündal Ünal), İstanbul, Boyner Holding Yayınları.
- Whitaker, P., (1998), *Managing Change In School*, Buckingham, Philadelphia: Open University Press (Balay, 2004. s. 23, 25, 26, 70’ den alıntı).
- White, G.W. ve Crawford, G.A., 1997, “Developing an Electronic Information Resources Collection Development Policy”, *Collection Building*, V.16., N.2, pp.53-57.
- Yalvaç, Mesut, (2003), “Yaşam Boyu Öğrenim ve Halk Kütüphaneleri”, *Bilgi Toplumuna Doğru Halk Kütüphaneleri: Pulman-XT Türkiye Ulusal Toplantısı 16-19 Kasım 2002 içinde* (Yay. Haz. Bülent Yılmaz), Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2003, s. 38-45.
- Yazıcı, Selim, (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Yıldırım, Ramazan, (2004), *Öğrenmeyi Öğrenmek*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, Malik, (2002), *Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi.
- Yılmaz, Malik, 2004, “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezinde Yönetim ve Yönetici”, *Türk Kütüphaneciliği*, C.18, S.2, s.163–184.

Yontar, Aysel, (1995), Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi, İstanbul, Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.

Zaim, Halil, (2005), Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İstanbul, İşaret Yayınları



978-605-7875-06-8