

Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma

Atila KARAHAN

Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi,
Sağlık Yüksek Okulu
atikarahan@hotmail.com

Hüseyin YILMAZ

Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi,
Uşak MYO
yilmaz2010@gmail.com

Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma

Özet

Bu çalışma Afyonkarahisar ili sınırları içerisindeki özel ve kamuya ait hastanelerin yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğrenen örgütler ile bilgi yönetim sistemleri arasındaki ilişki incelenmiş ve araştırma sonucunda iki kavram arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Araştırma bulguları bilgi yönetim sistemi ile öğrenen örgüt oluşturma arasında genel itibarıyla doğrusal ve olumlu bir ilişki olabileceğini göstermektedir. Özellikle de öğrenen örgütlerin en önemli özelliği olan bilginin paylaşılması ve bilginin elde edilmesini artırıcı etkisi, bilgi yönetim sistemi bileşenleri arasında da yer almakta ve öğrenen örgüt üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi yönetim bileşenlerinin özellikle ekip halinde öğrenme ile bilginin paylaşılması öğrenen örgüt kültürü oluşturma açısından anlamlı bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi yönetimi, öğrenen örgüt, örgüt kültürü.

Learning Organizations and Knowledge Management: A Research on Hospital Managers in Afyonkarahisar

Abstract

This research was performed on managers of private and public hospitals which are located in Afyonkarahisar. Relation between learning organizations and knowledge management concepts were examined in research and it was seen that there is a significant and positive relation between these two concepts.

In this study according to research findings there is a positive relation between learning organizations a term sharing of knowledge and also providing of information increasing effect is also concerning in information systems. It has got a positive effect. It is meaningful that component of information management especially team learning and also sharing of information setting the culture of learning organizations.

Keywords: Knowledge management, learning organizations, organizational culture.

1. Giriş

Bilgi çağı olarak da adlandırılan 21.yy.da kurumlar devamlı bir değişim ve rekabet sürecine girmiştir. Günümüzün rekabet üstünlüğü sağlama stratejisine göre ise, bir kurumun etkin ve verimli olması aynı işi diğer kurumlara göre daha iyi ve farklı yapmasıyla mümkündür. Bir hizmeti, rakiplere göre daha iyi ve daha farklı yapabilme avantajına sahip olmanın ve katma değer yaratmanın kaynağı ise bilgidir.

Endüstri toplumlarında kurumların büyüklüğü bünyelerinde barındırdıkları işçilerin sayısı ile doğru orantılıyken, günümüzde artık bir kurumun büyüklüğü sahip olduğu bilgi gücüyle ölçülmektedir. Dolayısıyla artık önemli olan büyük olmak değil hızlı olmak ve bu hızla verimlilik elde edebilmektir. Bu hızı ve verimliliği sağlayan yegane güç ise bilgidir.

Öğrenen örgüt oluşturma ise, bilginin sistemsel bir biçimde örgüte yayılması diğer deyişle yönetilmesiyle mümkün olabilir. Zira, öğrenen örgütün ortaya çıkış sürecinin bilgi toplumuna geçiş süreciyle başlaması da bu etkileşimi doğrular niteliktedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi araç, teknik ve yaklaşımlarındaki gelişmelerin öğrenen örgüt üzerinde önemli bir etkisi olacağından söz etmek mümkündür. Bu etkinin istenilen şekilde sağlanabilmesi, örgütün amaçlarıyla örtüşür bir şekilde ve öğrenen örgüt oluşumuna olumlu katkı sağlayacak şekilde olmalıdır.

Bu araştırmada öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi ilişkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Bu iki kavramın bir arada değerlendirilmesi bilgi yönetiminin öğrenmeyi buna bağlı olarak da örgütü etkileyici nitelikte olmasından kaynaklanmaktadır. Konu ile ilgili olarak araştırmada Afyonkarahisar ili sınırları içinde yer alan 110 hastane yöneticisine anket uygulaması yapılarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemle hastanelerde öğrenen örgüt olarak bilgi yönetimiyle doğrudan olumlu ilişki içerisinde olduğu bulgulanmaktadır.

Araştırmada öncelikle öğrenen örgüt yapılanması konusunda bilgi verilmekte daha sonra bilgi yönetimi konusu değerlendirilmektedir. Son bölümde ise öğrenen örgüt ve bilgi yönetim ilişkisi üzerine araştırma çalışması bulguları ortaya konulmaktadır.

2. Öğrenen Örgüt Kavramı

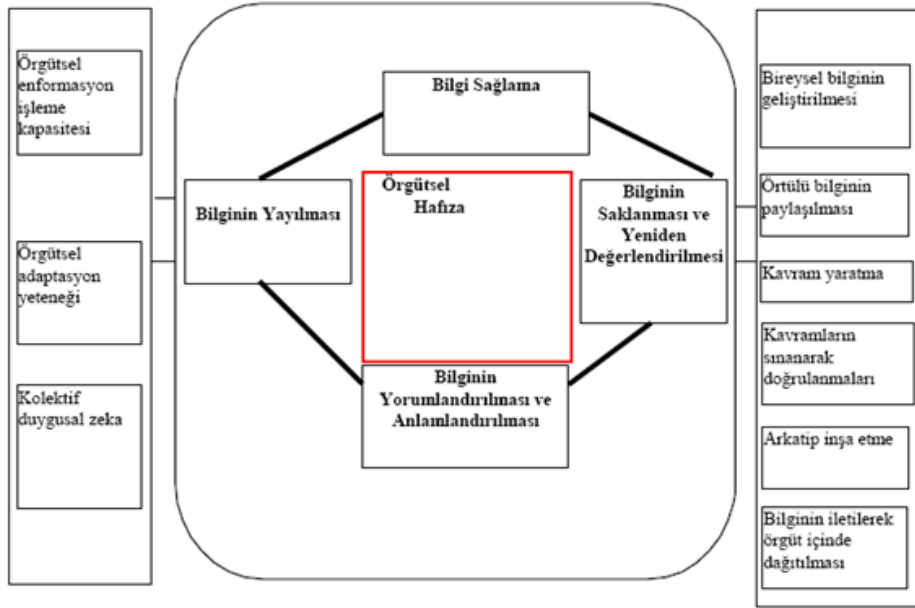
Öğrenen örgüt; üyeleri için öğrenme imkanları sağlayan ve sürekli olarak kendini yenileyen ve dönüştüren örgüttür (Pedler vd., 1991: 1). Öğrenen örgüt, öğrenmeyi artıracak şekilde, amaçlı olarak yapılar ve stratejiler oluşturan bir örgüt olarak da tanımlanabilir (Dodgson, 1993: 375). Öğrenen örgütler; farklı öğrenme strateji ve taktik fikirlerine sahip olan örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer örgütlerden ayırmaktadır. Örneğin, bu örgütlerde etkililik, üretkenlik, uyum ve amaçlara ulaşma konusunda farklılıklar görülmektedir (Calvert vd., 1994: 44). Öğrenen bir örgüt, bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışla-

rın oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür (Garvin, 1993: 80).

Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen ve gelişen kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Koçel, 1999: 437).

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumların, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacağı düşünülmektedir. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi başarmaya çalışmaktan geçmektedir (Braham, 1998: 13). Öğrenme yapı ve kapasiteni geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özellikleri arasında sayılacaktır. Sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır. Bu nedenle Senge, öğrenen örgütleri, “kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerinin durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslediği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlardır” şeklinde tanımlamıştır (Senge, 2002: 11).

Aşağıdaki şekilde örgütlerde örgütsel bilgi alt yapısı öğrenme süreci ve ilişkisi incelenmektedir.



Kaynak: Denizhan Kalkan (2006).

Şekil 1. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütler canlı birer organizma gibidirler. Canlı bir organizmanın yaşayabilmesi, çevresiyle ışık, su, hava, gıda vb. etkileşimlerde bulunmasına; ayrıca sağlıklı bir biçimde varlığını devam ettirebilmesi için de varlığı boyunca sürekli öğrenmesine bağlıdır. Canlı birer organizmaya benzeyen örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için, çevreleriyle etkileşim içinde bulunmaları, çevrelerinde olup biten değişimlerden haberdar olup bu değişimlere uyum sağlayabilme esnekliğini gösterebilmelerine ve uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu uyumun sağlanarak örgütsel varlığın devam ettirilebilmesi, dış çevreleriyle etkileşimlerinin uyumunun yanı sıra, örgütsel olarak bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesine bağlıdır. Bunlar ise, öğrenmeye bağlı olarak gelişirler. Şekil 1, bilgi alt yapısı kapsamında örgütsel süreci açıklamaktadır. Kurum ve kuruluşlar, daha etkin olabilmek, sürekli gelişme ve büyümelerini daha etkin sağlayabilmek ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemek için sürekli öğrenmek zorundadırlar (Gödek, 2001:55).

2.1. Öğrenen Örgütlerin Gelişimi

Öğrenen örgütler doğusunda, yönetim biliminde yaşanan bilgi birikiminin önemli bir yeri vardır. McGill ve Slocum yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgütlerin gelişimini incelerken, yönetim bilimine paralel bir takım tespitlerde bulunmuşlar ve öğrenen örgütün gelişimini dört basamakta incelemişler ve bu basamakları; Bilen Örgütler, Anlayan Örgütler, Düşünen Örgütler ve Öğrenen Örgütler şeklinde ifade etmişlerdir (McGill ve Slocum, 1993: 67).

2.1.1. Bilen Örgütler

Bilen örgütlerin en büyük özelliği, rasyonelliğe ve verimliliğe her şeyden çok önem vermiş olmalarıdır. Bu tür örgütler, ancak pazar koşullarının değişmediği ortamlarda başarılı olabilmektedirler. Yani bilen örgütler, öğrenmeye ihtiyaç duymadıkları oranda başarılı olabilmektedirler (McGill ve Slocum, 1993: 68). Bilen örgütlerdeki yüksek kontrol seviyeleri uyum gösterme konusunda baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engellemektedir (Mocan, 1998:10-11).

2.1.2. Anlayan Örgütler

Bu organizasyonlar olaylara “en iyi” açısından bakmayan, koşullara kişisel anlayış değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan organizasyonlardır (Koçel, 1998: 317).

2.1.3. Düşünen Örgütler

Bu örgütlerin temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmeleridir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyonlar bunları düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemler almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri

geliştirmektedirler. Düşünen organizasyonlar, iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması, eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşır ve yöneticilerini bu yönde eğitirler (Çam, 2002: 21).

2.1.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi; çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektedir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile sürekli iletişim içinde bulunarak onlarla arasında bir öğrenme-öğretme ilişkisi geliştirir (McGill ve Slocum, 1993: 71-73).

Aşağıdaki tabloda öğrenen örgütün gelişim basamakları gösterilmektedir:

Tablo 1. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Basamakları

Bilen Örgütler	Her yer ve şartta en iyi tek bir yol vardır.
Anlayan Örgütler	Örgüt değerlerini anla, uygulamasını sağla ve kontrol et.
Düşünen Örgütler	Eğer bozursa hızlı bir şekilde onar ama sebeplerini düşünme.
Öğrenen Örgütler	Her fırsatta öğrenebileceğinin en fazlasını öğren.

Kaynak: McGill ve Slocum (1993).

2.2. Örgütsel Öğrenme Türleri

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilenmektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Yazıcı, 2001: 106). Genel anlamda kabul gören öğrenme çeşitleri aşağıda açıklanacaktır.

2.2.1. Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenme yönteminde sadece mevcut problemlerin çözümü üzerinde odaklanılır. Problemleri ortaya çıkararak davranışlar ve yaklaşımları incelenmeye gerek duyulmaz. Tek döngülü öğrenme, belirli işleyiş normları çerçevesinde hatayı saptama ve düzeltme yetisine dayanır. Birçok örgüt tek döngülü öğrenmede beceri kazanımı, çevreyi tarama, hedefler koyma ve bu hedeflerle ilgili sistemin genel performansını izleme becerisi geliştirmiştir (Morgan, 1998: 103-104).

2.2.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenmede, hata bulunur, düzeltilir ve buna sebep olan örgüt normları, politika, amaçlar, stratejiler ve yaklaşımlar değiştirilir (Argyris ve Schön, 1996: 15).

2.2.3. Sibernetik, Öğrenmeyi Öğrenme

Sibernetik; ana konusu enformasyonun, iletişimin ve denetimin incelenmesi olan, birkaç disiplini içeren nispeten yeni bir bilimdir. Sibernetik bilimine göre, sistemler çevrelerinin önemli yönlerini algılama, izleme ve tarama kapasitesine sahip olmalıdırlar. Sistemler bu enformasyon ile sistemin davranışını yönlendiren işleyiş normları arasında bağlantı kurabilmeli, bu normlardan önemli sapmaları fark edebilmelidirler. Sistemler, çelişkilerin ortaya çıkması halinde de düzeltme hareketine girişebilmelidirler. Eğer bu dört koşul yerine gelmişse, sistem ile çevresi arasında kesintisiz bir enformasyon alışverişi süreci oluşur ve bu süreç, sistemin değişimleri izlemesini ve uygun tepkiler vermesini sağlar. Böylece sistem akıllı ve kendi kendini düzenleyecek bir biçimde işleyebilir (Morgan, 1998: 103-104).

3. Örgütsel Öğrenmede Etkili Faktörler

Peter Senge'ye göre öğrenme, bireyin özünde varolan bir şeydir ve öğrenme sayesinde daha önce yapamadığımız şeyleri yapabilmeye başlarız. Öğrenmenin oluşabilmesi için öncelikle, elde bilginin olması gerekir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için katılım ve tekrarın yanında konunun anlamı ve iş ortamı ile bağdaşık olması ile kolay uygulanabilirliği ve son olarak geri bildirim önem taşır (www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html - 41k -, 2007)

Çevreye sürekli duyarlılık, standartlar ile başarımlar arasındaki farkın izlenmesi, yeni deneyimlerde bulunmak, kasıtsız hata yapanların cezalandırılmaması, iletişimde açıklık, sürekli eğitim, kolektif liderlik ve sistemler yaklaşımının benimsenmesi, örgütsel öğrenmeyi olumlu olarak etkiler. Aşağıda öğrenmede etkili bazı faktörler üzerinde durulacaktır.

3.1. Örgüt Kültürü

Tanımlamada bazı güçlükler olmasına rağmen, örgüt kültürü, değerler, inançlar, fikirler, varsayımlar, anlayışlar ve anlamlar gibi unsurlardan oluşur. Örgüt kültürünün güçlü ve baskın olması, paylaşılan bu değer, inanç ve fikirlere bağlıdır (Corinne vd., 2001: 105).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak, her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumunda bu kültürlerin de etkisi olmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi halde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunabilin, katkılar yapabilir (Eren, 1997: 120).

Thomas, bir örgütün kültürünü bir ağacın köklerine benzetir. Ağacın dallarını, örgütün görülen faaliyetleri olarak görür. Ağacın dalları daha somuttur. Ağacın kökleri ise, örgütte geçmişten günümüze kadar aktarılan değerler, inançlar, normlar ve alışkanlıklardır. Köklerde değişim daha zordur ve daha zor görülebilir, ağacın dallarında değişim olduğunda, köklerinde de değişim olmaz ise, örgütün yaşamı kısa olur (Umiker, 1999:23).

Bir işletmede örgüt kültürünün güçlü olması, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Eren, 2000:152).

3.2. Strateji

Sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme gibi kavramlara karşılık gelen strateji, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi, örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Strateji, sürekli değişen, belirsiz ve buna bağlı olarak da riskli bir çevrede örgüte bir yön ve istikrar kazandıracaktır. Stratejisi belli olmayan örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi zordur. Bu bakımdan, örgütlerin başarısızlığının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulamasının var olduğunu söylemek mümkündür (Dinçer, 1992:7).

3.3. Örgütsel Vizyon

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır (Clayton, 2000, s.42). Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince birden fazla anlamı olan "videre" fiilinden türemiş olan "visio" sözcüğünün uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığı kullanılıyordu (Sollmann ve Heinze, 1995, s.13).

Vizyon, sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansıması ile zihnimizde çizdiğimiz bir tablo olarak tanımlanabilir (Özden, 2000:39). Vizyonlar, gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır (Çelik, 2000: 166)

Örgütsel açıdan bakıldığında vizyon örgütün yönünü ve gelecekteki durumunu gösteren özenle formüle edilmiş bir ifade olarak tanımlanabilir (Nanus, 1996:3). Vizyon, çalışanların o örgütü görmek istedikleri yerdir. Yani, örgütü arzu edilen geleceğe taşımayı amaçlar (Cummings ve Worley, 1997:157). Bir vizyon oluşturmak, yalnızca örgütün gerçekleştirmek istediği resmi çizmek değil aynı zamanda örgütün üyelerini bunu gerçekleştirmek için konsantre olmasını da

sağlar (Burnes, 1998:328). Denilebilir ki vizyon örgütlerin geleceği için rehber olur ve çalışanlara hedeflere ulaşmak için nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda ilkeler belirler (Quiley, 1993:25) Bu açıdan vizyonlar, örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon, çalışanların önemli konulara odaklanmalarını sağlayarak zamanlarını verimsiz bir biçimde harcamaktan uzaklaştırır.

Örgütsel vizyon çalışanların özlemlerini yükseltir. Çalışanlar, örgütlerin ürün ve hizmetlerinde somutlaşan daha büyük bir amacın çıkartılacak parçası haline gelirler. Vizyon insanların örgütle ilişkisini değiştirir. Artık örgüt, çalışanlar için "bizim örgütümüze" dönüşür (Senge, 1998: 229). Kısaca olumlu bir gelecek vizyonuna sahip olmak, örgütler açısından son derece önemlidir. Çünkü vizyon değişimin en güdüleyici etkenidir. Bu yönü ile vizyon geliştirme oldukça güç bir görevdir. Kotter'e göre (1996, 69) vizyonlar üç önemli amaca hizmet ederler:

- Değişimin yönünü açıklığa kavuşturur.
- Bireyleri bu yönde harekete geçirmeye güdüler.
- Farklı insanların eylemlerini eşgüdümlemeye yardımcı olur.

3.4. Çevre

Çevrenin öğrenme üzerinde çok önemli etkisi vardır. Çevredeki bazı gelişmelerin ve değişimlerin algılanması, algılayan açısından yeni bir şeylerin hafızaya yerleştirilmesi, diğer deyişle bir öğrenme eyleminin gerçekleşmesi demektir. İç ve dış çevrenin statik, yalın, karmaşık ya da dinamik olması da örgütsel öğrenmeyi etkiler. Statik çevre, öğrenme etkinliğini nispeten azaltırken, dinamik çevre hızlandırır.

3.5. Ödüllendirme Sistemi

Öğrenen örgütlerde ödüllendirme, öğrenmeyi ve katılımı destekleyici etkiye sahip olup bu amaçla kullanılmaktadır. Risk alma, sürekli gelişmeyi destekleyen faaliyetlerde bulunma, örgütsel açıdan başarı kabul edilebilecek sonuçlar, ödüllendirilme, ödüllendirildiğinde öğrenmenin sürekliliğiyle birlikte risk alma, sürekli eğitim ve gelişme yoluyla başarıyı sağlamak mümkündür. Ödüllendirme sistemi, sadece başarılı faaliyetleri ve sonuçları değerlendirmeye alan bir sistem değildir. Aynı zamanda ödüllendirme sistemi, hata ve aykırılıkları cezalandıran veren bir sistemdir. Örgütler açısından hatalar ve aykırılıklarda bile öğrenme fırsatı sağlarlar. Ödüllendirme, örgüt üyelerinin başarılarını, örgüte sağladıkları katkılara değer verdiğinin bir göstergesi olduğundan, örgüt üyelerinin kendilerine olan güvenlerini artırmakta, öz saygılarını kazandırmakta, daha çok

öğrenmeye ve örgüte daha fazla katkı sağlama yönünde davranışta bulunmaya yönelmektedir (Gödek, 2001:88).

3.6. Teknoloji

Teknoloji, örgüt yapısını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Geleneksel örgütlerin yapısını teknoloji belirlemiştir. Çağdaş örgütlerin yapısını da teknoloji belirlemektedir (Taşkın, 1997:73). Teknoloji, örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır ve etkisini hissettirir. Teknoloji insan yeteneklerini geliştirir ve insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar (Balay, 2000:119). Bilginin yönetilmesinin öğrenen örgüt olmasının bu kısımda önemli başarılarla ulaşılmasına katkı yapabileceği düşünülmektedir.

3.7. İşin Anlamlılığı ve Önemi

İşin ya da görevin anlamlılığı da kişisel öğrenmede ve kişisel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümünde etkili rol oynamaktadır. Örgüt üyesi tarafından anlamlı ve önemli olduğu kabul edilen ve öyle de algılanan iş, içsel olarak motive edici ve bağlılık sağlayıcıdır. İşin anlamlılığını sağlayan faktörlerden biride, beceri çeşitliliğidir (skill variety) (Balay, 2000:122-123). Beceri çeşitliliğini kazandırarak işin anlamlı hale getirilmesinde ise en önemli faktör, öğrenme ve eğitimidir. Dolayısıyla örgütlerde örgüt üyelerinin motive edilmesi çabalarında işin anlamlı hale getirilmesi faaliyetleri aynı zamanda öğrenmenin gerçekleştiği örgütsel etkileri olan faaliyetler olmaktadır.

3.8. Katılım

Örgüt üyelerinin kararlara katılımları sağlanarak örgütsel gelişim ve iyileştirme gerçekleştirilir. Örgüt üyeleri kararlara katıldıkları ölçüde işlerini sahiplenirler ve sorumluluk duyarlar. Kendi işlerinde sorumluluk hisseden örgüt üyeleri, diğer örgüt üyeleri ile işbirliğine girerek, örgütsel gelişmeye ve iyileştirmeye katkı sağlamaya çaba gösterirler (Edil, Keskin vd., 2003:140). Katılım, birbirine dayalı faaliyetlerden meydana gelen, örgütte her üyenin gücüne göre kendi payına düşeni diğerleriyle birlikte yapmasıdır. Katılımın birçok işlevi yerine getirdiği bilinmektedir. Örneğin katılım, örgüt üyelerini örgütle bütünleştirmekte, örgütsel kararlara bağlanmalarını sağlamaktadır. Katılım, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmasını mümkün hale getirir. Katılım, diğer örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve tecrübelerinin görülmesini ve bunlardan etkilenilmesini sağlar (Balay, 200:140). Bu bakımdan katılım, örgüt üyelerini öğrenmeye yöneltici bir etki gösterdiği gibi katılımdaki öğrenim etkinlikleri doğrultusunda örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmesine katkı sağlar. Zaten örgütsel öğrenmenin, katılım olmadan gerçekleşmesi düşünülemez.

4. Kurumların Öğrenen Örgüt Olmaya Yönelme Nedenleri

Hızlı değişim süreci içindeki kurum ve kuruluşları diğer deyişle örgütleri değişime zorlayan unsurlar örgüt dışında ve çevrede bulunabileceği gibi, örgüt içinde de var olabilir. Örgütler gerek kendi içlerinden gerekse dış çevreden gelen değişime öncelikle varlıklarını sürdürebilmek için uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişime uyumun bir aracı olarak da değerlendirilen öğrenen örgüt yaklaşımı da değişimin bir sonucu olduğundan, değişime zorlayan faktörlerin, değişimin başta kendisi olmak üzere aynı zamanda örgütleri öğrenen örgüt olmaya zorlayan faktörler olduğu da bir gerçektir (Şerbetçi, 2001:337). Gerçekten de, örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten önemli nedenler vardır. Bunlar;

- küreselleşme,
- değişim faktörü,
- rakipler ve rekabet,
- müşteri talep ve beklentileri,
- tedarikçiler,
- iş yapısının değişimi,
- işgücündeki değişim,
- çalışan beklentilerinin değişimi,
- teknoloji,
- yasalar,
- bilgi ve bilgi toplumu,
- bilgi yönetimindeki değişimler

gibi nedenler öğrenen örgüt olmaya iter (Savi, 2003:798). Bunların bazıları, aşağıda başlıklar altında ele alınacaktır.

4.1. Küreselleşme ve Hızlı Değişimler

Yaşadığımız dünyada küreselleşme, dünyadaki tüm kurum ve kuruluşları, insan yaşamlarını etkisi altına almış durumdadır. Küreselleşmeyi sağlayan ve etkisini yayan dinamiklere bakıldığında, bunda en etkili unsurun özellikle ulaşım, iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve değişimler olduğu anlaşılmaktadır. Küreselleşmenin olumsuz etkisinden kurtulmanın ve değişimlere uyum sağlamanın önemi, kurum ve kuruluşları öğrenen örgüt modelini uygulamaya yönelten nedenlerden biri olmuştur. Öğrenen örgütün amaç ve hedeflerinden de anlaşılacağı gibi, öğrenen örgüt kurum ve kuruluşlara, esneklik ve dinamizm kazandırarak, değişimlere uyumu kolaylaştırır. Bu bağlamda öğrenen örgüt, bilgi toplu-munda bilginin paylaşılarak örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği, hızlı değişimlere uyum sağlamanın kolaylaştığı, küreselleşmenin olumsuz etkilerinden korunulduğu önemli bir yönetim modelidir (Alkan, 2007:1).

4.2. Rekabet

Rekabetçi üstünlük sağlayacak ya da rekabet baskısına karşı koyabilmeye imkan sağlayacak bilgi, beceri ve tecrübelerin örgüt içine taşınması ve örgüt içinde yayılması, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandıracaktır. Rekabet baskısı karşısında kalan örgüt, teknolojik araçlara ihtiyaç duyduğu gibi, örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve tecrübelerine ihtiyaç duyacak; bu baskıdan kurtulabilmek için, bunları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını arzu edecektir. Edgar Shein'e göre rekabetçi avantajın kaynağını öğrenme becerisi oluşturmaktadır (Sayılar, 2002:490). Dolayısıyla, rekabet baskısı karşısında kalan örgütler, rekabetçi avantajın kaynağı olarak gördükleri öğrenmeye yöneleceklerdir. Örgütlerin artan öğrenme becerisi, çevredeki olayları, gelişmeleri ve değişimleri zamanında görmeyi, doğru analiz etmeyi ve doğru kararların hızlı biçimde alınmasını sağlayacaktır. Öğrenen örgütteki bilgi paylaşımı, katılımcılık, bireylerin potansiyel yaratıcılıklarını örgüt için kullanmaları, bu yaklaşımdan uzak örgütlere göre avantaj sağlayacaktır.

4.3. Müşteri Beklentilerinin Değişimi

Örgütler dinamik bir ortamda, sürekli yeniliklerle, müşteri beklentilerini dikkate aldıkları sürece, performanslarını artırır, rekabetçi gücünü sürdürür. Örgütler müşterileri olduğu sürece, diğer bir deyişle müşteri talepleri söz konusu ise, faaliyetlerde bulunabilirler. Bundan dolayı örgütler, müşterilerinin beklentilerini ve beklentilerindeki değişimleri, gerek örgüt üyeleri gerekse örgüt olarak anlamaya çalışmaları, bu değişimlerin daha sonraki dönemlerde, kendileri için önemli bir veri olmasını sağlamları gerekir. Örgütler, müşteri beklentilerini onun için anlamaya çalışmak zorundadırlar. Dolayısıyla bu durum örgütleri, müşterilerin kalite açısından beklentilerindeki olası değişimlere ya da fiyat nedeniyle tercih edebileceği rakiplere karşı nasıl davranılacağını, müşteri beklentilerinin nasıl karşılanabileceğini müşteriye en yakın süreçten ve süreç sahiplerinden başlayarak en üst yönetime kadar öğrenmeye yöneltecektir. Bu durum örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecektir. Bu bakımdan müşteri beklentilerindeki değişimlere anlayacak, ona göre en alt süreçten en üst yönetime kadar öğrenmeyi bir örgütsel kültüre dönüştürecek, öğrenen örgüt olacaktır (Alkan, 2007:1).

4.4. İş Yapısının Değişmesi

Devlet tarafından kabul edilen yeni bir yasa iş yapış şekline etki edebilir. Özellikle ithalat ihracat yapan işletmeler kabul edilebilecek ya da yürürlükten kaldırılacak bir yasayla veya uygulamayla iş yapış şekillerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Bu tip bir değişime ayak uydurabilmek kalıplaşmış bir organizasyon yapısında hayli zordur. Bunun üstesinden gelebilmek öğrenen organizasyonla mümkün kılınabilir (Alkan, 2007:1).

4.5. Çalışan Beklentisinin Değişimi

Geleneksel örgüt yapılarında insan unsuruna pek önem verilmediği daha önce belirtilmişti. Çalışanın sosyal hakları açısından yapılan değişiklikler, çalışanın örgütten maddi ve manevi anlamda bekledikleri; motivasyonun sağlanması, kariyer planlaması, geleceğe bakışı, maddi beklentileri gibi unsurlar ve bu unsurlardaki değişimler organizasyonun uyum sağlaması gereken unsurlardır. Bu unsurları değişimlere göre planlayıp uygulamak öğrenen örgüt yapısıyla mümkündür. Bu ve bunun gibi koşullar örgütü öğrenen bir örgüt olmaya, örgüt yapısında değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu zorlama sonucunda da birçok örgüt, örgüte yeniden şekil vermekte, öğrenme gerekliliği doğrultusunda yapılandırmaktadır (Alkan, 2007:1).

4.6. Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi

Bireyleri ve örgütleri öğrenmeye zorlayan ve motive eden faktörlerden biri de, üzerinde aşağıda daha ayrıntılı biçimde durulacak olan bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi hızlı teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin bir sonucu olarak kendinden söz ettirmiştir. Hızlı değişimlerin en çok görüldüğü alan günümüzde iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bilgi yönetimi geçmişe de usta-çırak ilişkilerinin aktarıldığı uygulamaya gelen bir yönetim olmakla birlikte, üst düzey yönetimlerin bilgi yönetiminden söz etmesi, 1990'lı yıllarda olmuştur. Sanayileşmiş ekonomilerin temelini doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kaymasıyla birlikte, yöneticiler kendi işlerinin temelinde yatan bilgiyi ve bu bilginin kaynağını araştırmaya yönelmişlerdir. Diğer yandan da, şebekeye bağlı bilgisayarların ortaya çıkışı, belirli türden bilgileri, her zamankinden daha kolay ve ucuz bir şekilde kodlaştırmayı, saklamayı ve paylaşmayı mümkün hale getirmiştir (Hansen, Nohria vd., 2001:70). Bu gelişmeler bir yandan bilgi yönetiminin gerekliliğini geliştirirken ve bu yönde örgütsel yapılanmalar gerçekleştirilirken, diğer yandan da en önemli özelliği bilginin açıklığı, kolay ve hızlı bir biçimde ulaşılabilirliği olan bilgi toplumu oluşumunu hızlandırmıştır.

5. Bilgi Yönetimi Kavramı, Amacı ve Önemi

Bu kısımda bilgi yönetimi kavramı, amacı ve önemi üzerinde durulmuştur.

5.1. Bilgi Yönetimi Kavramı

"Bilgi yönetimi" kavramı, İngilizce'de "knowledge management" ve "information management" olarak karşılık bulmaktadır. Türkçe'de ise "information management" ile "knowledge management" arasındaki ayrım şu şekilde yapılabilir: "Information management" kayıtlı olan bilginin yönetilmesini ifade ederken "knowledge management", bir kurumun misyonunu yerine getirebilmesi için kurum çalışanlarının geliştirdiği ya da biriktirdiği deneyim, hizmet ve ürünler-

den sağlanan bilgiden oluşan entelektüel sermayenin kullanımına dayanan bir yönetim uygulamasıdır (Tonta, 2001: 7).

Bilgiyi, üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış, kullanıcılar üzerinde davranış değişikliğine yol açabilen her türlü ses, görüntü ve yazılar olarak da ifade etmek mümkündür (Taşkın vd, 2001:310). Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir (Davenport ve Prusak, 2001: 27).

Her kurumun doğal faaliyetleri sonucunda belge ürettiği, bu belgelerin de işe yarar bilgileri ihtiva ettiği muhakkaktır. Kurumların kendi bilgilerinden maksimum derecede faydalanmaları ise etkin bir bilgi yönetimi sistemi ile mümkün olur. Etkin bir bilgi yönetimi süreci, kurumların bilgi kullanım hızını artırır, maliyeti düşürür ve hem kurum çalışanlarına hem de müşterilerine ihtiyaç duyulan bilgi ve hizmeti sağlar (Audrey ve Robert, 2001: 10). Bu nedenle bilgi; "yorumlanmış veri yada enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişki" olarak tanımlanabilir. Diğer bir şekilde bilgi, enformasyon ve veriyi işe yarar faaliyete dönüştürme yeteneği (Çapar, 2007:1) veya belli bir süreçten geçirilmiş veriler olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi harekete geçmiş enformasyondur. Örgütsel ve ticari anlamda bilgi, bir kuruluşteki insanların müşterileri, ürünleri, süreçleri, hataları ve başarıları hakkındaki saklı ya da açık bilgisi olarak değerlendirilmektedir (Applehans vd., 1999:18).

Bilgi yönetimine ilişkin kavramlar ve uygulamalar özellikle sanayi sonrası dönemde 1990'lardan sonra gelişmeye ve firmanın değerleri üzerinde etkisi olduğuna inanıldığı için üzerinde önemle durulmaya başlandı. Ancak yeni olan bu kavram üzerinde net bir tanım yapılmamış olsa bile bilgi yönetimi, "bir organizasyonun entelektüel sermayesini en etkin bir şekilde kullanması" (Barca, 2002: 13; Guthrie, 2000: 22; Roos vd. 1997: 7) şeklinde tanımlanabilir. Çünkü, bilgi yönetimi üzerine çalışan araştırmacılar, bilgi yönetimi ile ilgili olarak yapılan işin ve firmanın değerini artıracak entelektüel sermaye kavramından söz etmektedirler. Ancak, bilgi yönetimi daha kapsayıcı bir kavram olan entelektüel sermayenin bir parçası niteliğindedir (Roos vd, 1997:8)

5.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin amacı, her türlü bilginin ona gereksinimi olana, gerektiği zamanda ve uygun biçimde sunulmasıdır. Bilginin dağıtımında onun hangi bağlamda kullanılacağı önem kazanır. Her türlü bilginin sunulması, aşırı haber yüklemesine (information overload) yol açabilir. Haber bombardımanı altında işe yarar bilgi bulmakta zorluk çekilebilir. Öte yandan, her birime sadece o birimi ilgilendiren bilginin sunulması, ilgili birimin bazı bilgilere ulaşamaması ve böylece öğrenme ve bilgi üretme olanağının elinden alınması anlamına gelmektedir. Üstelik bilginin

kontrolü ya da kısıtlanarak sunulması, çalışanların yönetime güvensizliğine ve işe güdülenememesine yol açabilir. Örgütün farklı birimlerine farklı bilgilerin sunulması, birimlerin genellikle durumun bütünüyle ilgili farklı görüntülerden hareket ederek etkinlik yürütmesine, böylece alt birim hedeflerinin neredeyse kendi başına amaç haline gelmesine yol açabilir (Dixon, 1994: 21).

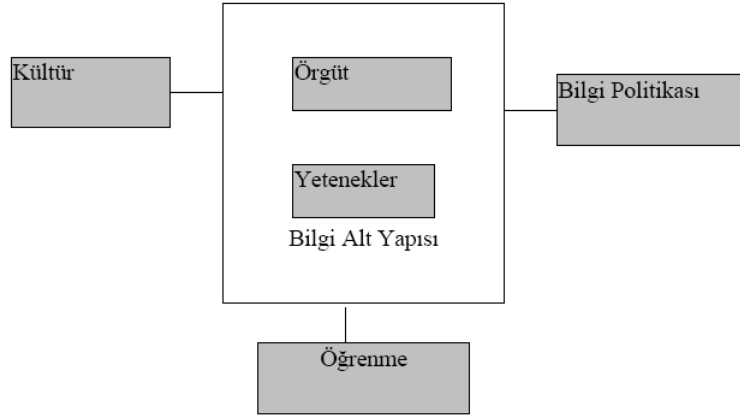
5.3. Bilgi Yönetiminin Önemi

Geçmişe bakıldığında bilgi sahibi kişilerin yüceltiği, bilgi edinme amacıyla yapılan çabaların övüldüğü görülmektedir. Geçmişten günümüze kadar bilginin korunması önemli olmuş, bunu için büyük çabalar gösterilmiştir. Bugün ise, bilgi üretmek her örgütün hedeflediği fakat çok güç olan bir iş haline gelmiştir. Çünkü örgütün kapasitesi ve etkinliği üzerinde çok önemli etkileri olan bilgi, yenilikler için teknolojik üretimin de ön koşulu olup önemli avantajlar kazandıran bir unsurdur (Sawhney, 2001: 14). Teknolojilerin gelişmesiyle iletişimin ve işbirliğinin son derece kolaylaştığı günümüz bilgi çağında, bilginin önemi ve gücünden dolayı, bilgi üretme ve bilgiyi yönetme ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İleri toplum biçiminin önem kazanan tarafları olduğu gibi, bilgi çağında ise, önem kazanan bilgi ve bilgi üretimi olmuştur. Çünkü çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe arttığı gibi, günümüzün ekonomik, sosyal, politik örgütlerinin daha karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde de daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır (Taşkın vd., 2001: 16). Bilginin önem kazandığı, bilgi toplumuna dönüşüm süreci, gerek bireyler, gerek örgütler ve gerekse toplumlar açısından birçok yenilik ve değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu süreçle birlikte insan kalitesi yükselerek, bilgili insana olan ihtiyaç ve bireysel sorumluluk artmış, öğrenen örgütler oluşmuş, sürekli iyileştirme kavramı ortaya çıkmış, ar-ge faaliyetleri artmış, düz bir örgüt yapısı oluşmuş, iletişim daha etkin hale gelmiş, yeniden yapılanma faaliyetleri artmış ve sosyal sorumluluk bilinci yükselmiştir (Şerbetçi ve Derya, 2001: 14).

6. Bilgi Yönetiminin Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi

Bilgi yönetimi, öğrenmeyi de kolaylaştırarak, bireysel amaçlara ulaşma üzerinde etkili olduğu gibi örgütsel amaç ve hedefler üzerinde de etkili olmuştur. Bugün artık bilgi toplumu yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği ekonomik bir sistem haline gelmiştir. Bilgi toplumunda bireyleri ve girişimcileri bilgi üretmeye yönelten temel motivasyon faktörü ise, kendini gerçekleştirme ve başarıma arzudur. Söz konusu başarı yarışı, başarı rekabeti şeklinde yalnız yerel seviyede değil global seviyede de kendini hissettirmektedir (Kurt, 2000: 8).

Aşağıdaki şekilde bilgi alt yapısında örgütsel öğrenme ve süreci gösterilmektedir.



Kaynak: Kurt (2004).

Şekil 2. Bilgi Alt Yapısında Örgütsel Öğrenme Süresi

Şekil 2’de sözü edilen bilgi alt yapısı, bilginin yaratıldığı, elde edildiği, depolandığı ve paylaşıldığı bir yapı için gerekli alt yapıyı ifade eder. Örgütsel öğrenme süreci açısından önemli olan bilgi alt yapısı; bilgiye önem veren bir kültür; bilgiyi elde etme sınıflama ve paylaşmaya imkan veren teknoloji ve bilgi yönetimi kapsamında ortaya konulan bilgi politikası bileşenlerinden oluşmaktadır. Örgütlerin çevrelerindeki ve kendi içlerindeki bilgi kaynaklarını iyi tespit ederek yönetme yolunda çaba sarf etmeleri, örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması açısından önemlidir. Örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması için bilgi alt yapısını uygun kültür ortamında oluşturarak yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bunu gerçekleştirirken de açık bir bilgi politikası oluşturmak gerekir (Kurt, 2004:23).

Bilgi toplumunda bilgi araçları ve bilgi sistemleri, bilgiye erişimi kolaylaştırıp hızlandırmıştır. Yönetimsel bir araç olarak kullanıldığında ise, bireysel amaç ve hedeflerle, örgütsel amaç ve hedefleri bütünleştirme ile yönetimsel etkinliği artırmada önemli bir araç haline gelmiştir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve araçlarının sürekli gelişmesi, örgütlerin öğrenen örgüte dönüşmesinde de, etkili bir faktör olmaktadır. Ancak, yenilik yaratma amacındaki örgütler, vizyonlarını ve stratejilerini oluşturup bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra bütün bunlardan daha zorlu ve karmaşık olan bir işi başarmak zorundadırlar. Bilgi temelli yeniliği oluşturacak olan insanlar, teknolojiyi kullanacak yeteneklerden veya yeteneklerini sergileyebilecekleri uygun ortamlardan yoksunsa, istenilen yararı sağlamayacaklardır. Dolayısıyla bilginin, veri ve enformasyondan farklı olarak sadece insana özgü bir kavram olduğu düşünüldüğünde, bilgi temelli bir örgütlenme ve öğrenen örgüt ilişkisi daha iyi anlaşılacaktır (Barutçugil, 2002: 24).

7. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

“Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi”nin araştırıldığı, bu çalışmada, kurum ve kuruluşların etkinliği, sürekli gelişmeleri ve değişimlere uyumu açısından son derece önemli görülen bilgi edinme, paylaşma, deneyim ve hatalardan öğrenme kültürünün kurum içine yerleştirilmesinin genel tanımlayıcı ifadesi olan öğrenen örgüt yaklaşımı, bilgi yönetimi bağlamında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma konusunu öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi konuları oluşturmuştur. Bu iki konunun birlikte ele alınması, bilgi yönetiminin öğrenmeyi buna bağlı olarak da örgütsel etkileyici nitelikte olmasından kaynaklanmıştır. Çalışma bilgi yönetimi ve öğrenme ilişkisi kapsamında ele alındığından, çalışmanın araştırma kısmının da bilgi orijinli kurum ve kuruluşlarda yapılmasının doğru olacağı kanaati oluşmuştur. Bu sebeple araştırmanın örneklemi belirlenmesinde, bilginin üretilmesi ve paylaşılmasında önemli görevler üstlenen yöneticiler (Afyonkarahisar il sınırları içinde yer alan 110 adet hastane yöneticisi) yer almıştır.

Araştırmada, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H₁ :Öğrenen organizasyon ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1a} : Öğrenmeyi destekleme ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1b} : Öğrenmeyi destekleme ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1c} : Öğrenmeyi destekleme ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1d} : Öğrenmeyi destekleme ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1e} : Sistem merkezli düşünme ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1f} : Sistem merkezli düşünme ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1g} : Sistem merkezli düşünme ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1h} : Sistem merkezli düşünme ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1i} : İsteklilik ve kişisel beceri ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1j} : İsteklilik ve kişisel beceri ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H_{1j} : İsteklilik ve kişisel beceri ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1k} : İsteklilik ve kişisel beceri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1l} : Ekip halinde öğrenme ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1m} : Ekip halinde öğrenme ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1n} : Ekip halinde öğrenme ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H_{1o} : Ekip halinde öğrenme ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

8. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, Afyonkarahisar ili sınırları içinde yer alan özel ve kamuya ait hastanelerin yöneticileri üzerinde öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi ilişkisinin incelenmesine yönelik olarak yapılmıştır. Araştırmada kullanıcıların değerlendirilmesine ulaşmak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Öğrenen örgüt ile ilgili anketin hazırlanmasında (Diken vd., 2006: 43) çalışmasından yararlanılmıştır. Anket formundaki bilgi yönetimi sorularının hazırlanmasında bu alanda çalışan uluslar arası araştırma organizasyonları (Arthur Andersen ve APQC, 1996; KPMG, 2001; Knowledge Associates, 2002) ile Skyrme (2000) ve Darroch'un (2003) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Anket 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ve analizler SPSS 11.0 programından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket verileri üzerinde güvenilirlik analizi yapılmış, Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi anketlerle ilgili bulunan Cronbach Alpha değerleri 1'e yakın ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 1998:27).

Araştırmada öğrenen organizasyon ve bilgi yönetimine ait sorulara faktör analizi yapılarak faktör grupları oluşturulmuştur. İki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine olanak sağlayan korelasyon analizi ile de bu faktör grupları karşılaştırılmıştır.

9. Bulgular

Anketteki sunulan seçeneklerin anlamı şöyledir: 1. Kesinlikle katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılmıyorum, 5. Kesinlikle katılmıyorum.

Tablo 1. Ankete Katılan Yöneticilerin Unvanlarına Göre Dağılımı

	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Başhekim	15	14
Başhekim Yrd.	25	23
Hastane Müdürü	17	15
Hastane Müdür Yrd.	28	25
Başhemşire	10	9
Başhemşire Yrd.	15	14
Toplam	110	100

Tablo 1’den görüleceği üzere anketi cevaplandıran katılımcılar; başhekim, başhekim yardımcıları, hastane müdürü, hastane müdür yardımcıları, başhemşire ve başhemşire yardımcıları pozisyonlarında bulunan hastane yöneticilerinden oluşmaktadır.

Tablo 2. Demografik Özellikler

<i>Yaş</i>	<i>Sayı</i>
25-35	32
36-40	56
41 ve üzeri	24
<i>Eğitim durumu</i>	
Lise ve dengi	23
Üniversite	68
Yüksek lisans ve doktora	19
<i>Medeni durumu</i>	
Evli	85
Bekar	25
<i>Hastanedeki görev süresi</i>	
1-4 yıl	30
5-8 yıl	62
9 yıl ve daha fazla	18
Toplam	110

Tablo 2’ ye göre ankete katılanların büyük çoğunluğunun 36-40 yaş grubunda, üniversite mezunu ve evli oldukları görülmektedir. Hastanedeki görev süresi açısından ise en fazla yığılmanın 5-8 yıl arası grupta olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksekliği öğrenen örgüt oluşumunda olumlu katkılar sağlayabilir.

Tablo 3. Öğrenen Organizasyon Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Faktör I Öğrenmeyi Destekleme				23,45	0,83
Ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	0,85				
Personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	0,82				
Personel eylemlerinin sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır	0,79				
Teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerinin izlenmesi, haberdar olunması kolaylaşmış, bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmıştır	0,77				
Yöneticilerin, değişiklikleri izlemeleri, iş süreçlerinin kontrolü kolaylaşmış; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	0,75				
Yöneticilerin, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmelerini de gözle görülür artış dikkati çekmektedir.	0,70				
Yöneticilere, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlanmıştır.	0,69				
Personelin mesleki -teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteğin sağlanması için yönetimin çabaları yoğunlaşmıştır.	0,55				
Faktör II Sistem Merkezli Düşünce				17,50	0,79
Yeni sistemle birlikte iş faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	0,81				
Birçok sorunun ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayacak, çatışmaları vb. sorunları ortadan kaldıracak düzenli olarak iki yönlü iletişimi mevcut durumundan çok ötelere taşımıştır.	0,80				
Personeli, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	0,78				
Sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilme kolaylaşmış, hız kazanmış ve bu bilgilere istenildiği zamanda ulaşabilme olanağına avuşulmuştur.	0,77				
Bilgi sisteminin, personeldeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanması sağlanmıştır	0,74				
Personel bilgi sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hem hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	0,68				
Birimler arası bilgi alışverişi engelleri tamamen ortadan kalkmış, şeffaflık sağlanmıştır	0,64				
Personel ile yönetim arasında daha güçlü bir işbirliğinin gerektiğine olan inancı artırmıştır.	0,59				
Karar vermeyi hızlandırmıştır.	0,55				
Faktör III- İsteklilik ve Kişisel Beceri				13,82	0,80
Personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda daha istekli hale gelmiştir.	0,80				
Personel değişim konusunda istekli ve tutkulu hale gelmiştir.	0,79				
Farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülme eğiliminde önemli ölçüde artış olduğu gözlenmiştir.	0,73				
Personelin, bilgi, beceri ve tecrübelerinde artış gözlenmiştir.	0,70				
Personelin, bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	0,66				
Faktör IV- Ekip Halinde Öğrenme				10,56	0,78
Ekip üyeleri bilgi teknolojisi yardımıyla daha etkileşimli hale gelmişlerdir.	0,79				
Ekip üyeleri, kullanılan bilgi teknolojisi ile yaratıcılıklarını başkalarına aktarmaya başlamışlardır.	0,76				
Ekip üyeleri, diğer ekip üyeleriyle elde ettikleri bilgi ve deneyimleri paylaşır hale gelmiştir.	0,71				
Ekip üyeleri yeni şeyler öğrenme, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya yönelik birbirlerine teşvik eder hale gelmiştir.	0,69				
Toplam Varyans				65,33	
KMO: 0,7913	Bartlett's Test of Sphericity	App. Chi-Square: 964,26		Sig. : 0.00	

Tablo 4. Bilgi Yönetimi Sürecinin Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Faktör 1 - Bilginin Saklanması				25,40	0,84
İşletmeyi terk eden anahtar çalışanlara ait anahtar enformasyonun işletmede kalması için uygun biçimde tanımlanması ve ölçülmesi	0,80				
Bilgi teknolojisine ait komple bir güvenlik prosedürünün işletmede uygun bir biçimde mevcut olması	0,73				
Süresi geçmiş enformasyonu silmek ve seçilen enformasyon sahiplerinin düzenli olarak güncelleştiren incelemelerin olması	0,71				
Belge yönetimi için elektronik ortamda tutulan veya tutulmayan uygun katalog ve arşivleme prosedürlerin olması	0,68				
Birtakımın görevini tanımladığında, öğrendiğini analiz etmesi ve belgelendirmesi	0,66				
Faktör 2 — Bilginin Elde Edilmesi				14,90	0,80
-Açık bir şekilde her bir ürünün kaç mal olduğunun bilinmesi	0,81				
Müşterilerin tercihlerindeki değişikliklerin hızlı fark edilmesi	0,76				
Açık bir şekilde, her bir müşteri için yapılan hizmetin maliyetinin bilinmesi	0,75				
Matematik, fen bilimleri, teknoloji, enformasyon teknolojisi ve mühendislikte eğitim almış çok sayıda çalışan elemanların olması	0,63				
İşletmenin gelecek için çok fazla pazar araştırması yapması	0,61				
Faktör 3 — Bilginin Paylaşılması				14,82	0,77
İnsanların birbirleriyle konuşmasını kolaylaştırmak için çalışma ortamının yaratılması		0,81			
Bir problemin çözümünde hep birlikte çalışılması için aynı ilgiyi gösteren insanların desteklenmesi		0,74			
Çalışanların ihtiyaçlarının tartışıldığı düzenli eleman değerlendirmelerinin olması		0,65			
İşletmede aktif olarak danışma veya koçluğun desteklenmesi		0,60			
İşletmede sık sık kalite çemberleri gibi tekniklerin kullanılması		0,52			
Faktör 4 — Bilginin Kullanılması				13,81	0,81
Sunulan ürün ve hizmet oranlarının sık sık değiştirilmesi			0,83		
Yapılan işler için prosedürlerin sık sık değiştirilmesi			0,80		
İşi etkileyen teknolojik gelişmelere ayak uydurulması			0,69		
Bir rakip için bazı önemli şeyler olduğunda, işletmenin hepsinin bunu hızlı bir biçimde bilmesi			0,56		
Toplam Varyans				68,93	
KMO: 0,801	Bartlett's Test of Sphericity	App. Chi-Square: 985,44		Sig. : 0.00	

Öğrenen örgütün oluşumuna yönelik faktör analizi için KMO uygunluk testi %79,13 gibi kabul edilebilir bir değer olarak hesaplanmıştır. Sorular öğrenen örgüt bileşenlerine yönelik 4 faktör grubu altında toplanmıştır. Faktörler toplam varyansın %65,33 gibi yüksek bir oranını açıklamaktadır. Veriler, öğrenmeyi destekleme,

sistem merkezli düşünce, isteklilik ve kişisel beceri ile ekip halinde öğrenme adı altında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre en yüksek değeri alarak, toplam varyansın %23,45'ini açıklayan birinci faktör grubu öğrenmeyi desteklemedir. Bu faktörün Cronbach Alpha değeri 0,83'dür. İkinci faktör olan sistem merkezli düşüncenin toplam varyansı açıklama oranı %17,50 ve Cronbach Alpha değeri 0,79'dur. Üçüncü faktör grubu olan isteklilik ve kişisel becerinin toplam varyansı açıklama oranı %13,82'dir. Dördüncü faktör olan ekip halinde öğrenmenin toplam varyansı açıklama oranı %10,56 ve alpha değeri 0,78 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5. Öğrenen Organizasyon Faktörleri ile Bilgi Yönetimi Faktörleri Arasında Korelasyon Analizi

		Bilginin saklanması	Bilginin elde edilmesi	Bilginin paylaşılması	Bilginin kullanılması
Öğrenmeyi Destekleme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,164 0,189 110	-0,256 0,111 110	0,490** 0,000 110	0,124 0,385 110
Sistem Merkezli Düşünme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,083** 0,000 110	0,287* 0,022 110	0,252 0,700 110	-0,650 0,500 110
İsteklilik ve Kişisel Beceri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,124 0,445 110	-0,220 0,313 110	0,002 0,985 110	0,505** 0,001 110
Ekip Halinde Öğrenme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,080 0,254 110	-0,130 0,304 110	0,112** 0,000 110	-0,751 0,492 110

Hipotezlerin test edilmesiyle ilgili öğrenen organizasyon oluşumu ile bilgi yönetimi sorularından elde edilen faktör grupları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları tabloda görüldüğü gibidir. Analiz neticesinde korelasyon katsayısı %95 ($p < 0,05$) güven aralığında anlamlılığı ifade etmektedir. Her bir faktör grubuna yönelik değerler incelendiğinde anlamlılık ifade eden faktör grupları şunlardır;

Öğrenmeyi destekleme ve bilginin saklanması arasında yapılan korelasyon analizinde pozitif bir ilişki olmasına rağmen iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r = 0,164$) ($p > 0,05$) (H_{1a} red). Öğrenmeyi destekleme ve bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiye bakıldığından korelasyon katsayısının ($r = -0,256$) olduğu görülmekte ve bu korelasyon kat sayısı çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (H_{1b} red) ($p > 0,05$). Öğrenmeyi destekleme faktörü ile bilginin paylaşılması faktörleri arasında anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönlü ($r = 0,490$) bir ilişki olduğu saptanmıştır (H_{1c} kabul). Öğrenmeyi destek-

leme ve bilginin kullanılması arasında yapılan korelasyon analiz istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($r=0,124$) ($p>0,05$) (H_{1d} red). Sistem merkezli düşünce faktörü ile bilginin saklanması faktörü arasında yine anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,83$) bir ilişki- den söz edebiliriz (H_{1e} kabul). Ayrıca sistem merkezli düşünce ile bilginin elde edilmesi faktörleri arasında da pozitif yönlü ($r=0,287$) bir ilişki olduğu görülmekte- dir (H_{1f} kabul). Sistem merkezli düşünme ve bilginin paylaşılması arasında istatis- tiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$) (H_{1g} red). Sistem merkezli düşünme ve bilginin kullanılması arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda ($r=0,650$) olarak bulunmuş ve bu korelasyon kat sayısı çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (H_{1h} red) ($p>0,05$). İsteklilik ve kişisel beceri ve bilginin saklanması arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda $r= -0,124$ olarak bulun- muş ve bu korelasyon kat sayısı çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (H_{1i} red) ($p>0,05$). İsteklilik ve kişisel beceri ve bilginin elde edilmesi arasında yapı- lan korelasyon analizi sonucunda ($r= -0,220$) olarak bulunmuş ve bu korelasyon katsayısı çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (H_{1i} red) ($p>0,05$). İstek- lilik ve kişisel beceri ve bilginin paylaşılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$) (H_{1j} red). Öğrenen organizasyonların 3. faktörü olan isteklilik ve kişisel beceri ile bilgi yönetimine yönelik bilginin kullanılması fak- törleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (H_{1k} kabul). Ekip halinde öğrenme ve bilginin saklanması arasında yapılan korelasyon analizinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$) (H_{1l} red). Ekip halin- de öğrenme ve bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısının ($r= -0,130$) olduğu görülmekte ve bu korelasyon kat sayısı çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (H_{1m} red). Bunlara ilave olarak ekip halinde öğrenme ile bilginin paylaşılması faktörleri arasında pozitif yönlü ($r=0,112$) bir ilişki olduğu gözlenmiştir (H_{1n} kabul). Ekip halinde öğrenme ve bilginin kullanılması ara- sında yapılan korelasyon analizi sonucunda ($r= -0,751$) olarak bulunmuş ve bu korelasyon katsayısı çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (H_{1o} red) ($p>0,05$).

Yukarıda öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi netice- sinde H_{1c} , H_{1e} , H_{1f} , H_{1k} , H_{1n} , hipotezleri kabul edilmektedir. Buna karşılık H_{1a} , H_{1b} , H_{1d} , H_{1g} , H_{1h} , H_{1i} , H_{1j} , H_{1l} , H_{1m} , H_{1o} , hipotezleri ise kabul edilmemiştir.

Tablo 6. Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi

Pearson Correlation	0,447
Sig. (2-tailed)	0,024
N	110

Öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi gösteren genel hipotezi öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasında potizif ($R=0,447$) bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

10. Sonuç

Yaşadığımız yüz yılın en büyük özelliği, hızlı değişimlerin yaşanmasıdır. Özellikle son 20-25 yılda iletişim alanında yaşanan gelişmeler ve değişimler, örgütlerin üzerinde köklü değişimlere yol açmış, kamudan özel sektöre kadar geniş bir alanda bilgi teknolojilerine dayalı bilgi sistemlerinin kullanımına başlanmıştır. Bilgi sistemlerinin kullanımına başlanması, bireylerin ve toplumların güncel yaşam biçimlerini değiştirdiği gibi, örgütsel yapılarda, iş yapma biçimlerinde, örgütte görev alan bireylerin aralarındaki ilişkilerde dahil olmak üzere farklı etkilere de yol açmıştır. Bilgi teknolojilerinden örgütsel amaçlar için tam olarak yararlanılması arzusu bu teknolojilerin bir sistem çerçevesince bütünleştirilip yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak da çoğu örgütlerde bilgi işlem birimleri kurulmuştur.

Bilgi sistemlerinin örgütlerde yaygın biçimde kullanımının öğrenen örgüt açısından yararı, örgütsel bir kültürün oluşturulmasına yaptığı katkıdır. Çünkü bilgi sistemleri, teknolojileri ve bunların yönetimi, örgütlerin amaçlara ulaşımını, oluşturulmak istenen paylaşılan vizyonun benimsenmesini, uygulanmak istenen yönetsel yaklaşımlara karşı direncin ortadan kalkmasını, örgütün kendine özgü kimliğini yansıtmak ortak bir dilin konuşulmasını sağlamaktadır.

Örgütlerde bilgi sistemleri; örgütte daha önce uygulanmış proje ve faaliyetlerden, başkalarının proje ve önerilerinden, sahip olduğu deneyimlerden, örgütteki bireylerin potansiyel özelliklerinden ve becerilerinden bilgi elde edilmesini kolaylaştıracığından, gerekli görüldüğünde bu yetkinliklerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını mümkün hale getirecek, dolayısıyla örgütün başka örgütlere karşı üstünlük kazanmasını sağlayacaktır. Çünkü bilgi sistemleri, örgütlerin bir kısım geçmiş bilgi, tecrübe, yetenek ve özelliklerini arşivlemelerine imkan sağlayarak kurumsal hafıza oluşmasına da kaynaklık ederler. Kurumsal hafıza ise, ileride arşivlenen diğer deyişle kurumsal hafızada tutulan bilgi, beceri, tecrübe ve bir kısım özelliklere ileride ihtiyaç duyulduğunda kolay ve hızlı biçimde ulaşılmasına, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasına imkan tanır. Bu bakımdan örgütlerde bilgi sistemlerinin kurulması ya da bilgi teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanımı başta işletmeler olmak üzere, çoğu kurum ve kuruluşta rekabet, verimlilik, etkinlik gibi birçok avantajı da sunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel amaçları yerine getirmek için bilgi teknolojilerinin sistemleştirildiği bilgi sistemleri, örgüt içi iletişimi güçlendirdiği gibi bilgi akışını, paylaşımını kolaylaştırmakta, bilgi sistemlerinin bilgiyi saklama/depolama, arşivleme gibi özellikleri ise, ihtiyaç duyulduğunda,

bilgiyi yeniden örgütsel amaçlar için kullanılabilir hale getirmektedir. Bu yönüyle bilgi sistemleri, örgütlerde geçmiş bilgilere de hızlı ve kolay biçimde ulaşmayı sağlayarak geçmiş tecrübe ve birikimlerden de yararlanmayı diğer deyişle öğrenmeyi mümkün hale getirebilmektedir.

Öğrenen organizasyona ait en yüksek değeriğe sahip faktör grubunun “öğrenmeyi desteklemenin” olduğu görülmektedir. Öğrenen örgüt oluşturmada kurumsal desteğin üst seviyelerde çıkması konunun öneminin kurum açısından kavrandığını ortaya koymaktadır. Bilgi yönetimi alanında kurumsal hafızanın önemini ortaya koyan “bilginin saklanması” faktörünün ilk sırada yer aldığı görülmüştür.

Sonuç olarak, örgütleri öğrenmeye iten sebepler arasında yer alan, teknoloji, bilgi ve bilgi toplumunun genel ifadesi olarak açıklanan “bilgi yönetimi” arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kaynakça

- Alkan, M., "Öğrenen Organizasyon", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526, 10.11.2007.
- Alkan, M., "Öğrenen Organizasyonlar", <http://www.ikademi.com/orgutseldavranis/636-ogrenen-organizasyonlar.html>, 10.12.2007.
- Applehans, W., A. Globe, ve G. Laugero (1999), *Managing Knowledge, A Practical Web-Based Approach*, Boston : Addison-Westley.
- Argyris, C., ve Shön, D.A. (1996), *Organizational Learning II: Theory Method and Practice*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Arthur, Andersen ve Apçc, (1996), *KMAT: Knowledge Management Assessment Tool*.
- Audrey, S. B. ve R. D. Smith, (2001), "Managing organizational knowledge as a strategic asset ", *Journal of Knowledge Management* (1): 10.
- Barca, M., 2002, Yeni Ekonomide Bilginin Stratejik Önemi, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.
- Barutçugil, İ. (2002), *Bilgi Yönetimi*, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Braham, B. J. (1998), *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. Çeviren: Ali Tekcan. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Bumes, B. (1998), *Managing Change: A Stratejic Approach (Organizational Dynamics)*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Calvert, G., Mobley, S. ve Marshal L. (1994), "Grasping The Learning Organization", *Training and Development*, Vol.48, No.6, June, s.40-48
- Clayton, S. (2000) *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*. çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Corrinne S. S., D. S. Hames ve J. B. Runge (2001), "How CEOs Influence Organizational Culture Following Acquisitions", *Leadership&Organization Development Journal*, MCB University Pres, Vol.22/3.
- Cummigs, T. G.; VVorley, C. G. (1997). *Organization Development and Change*, USA: South-Western Publishing.
- Çam, S. , (2002), *Öğrenen Örgüt ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Çapar, B., "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, Erişim Tarihi 12.08.2008

Çelik, Vehbi, (2000) Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yay.

Darroch, J. (2003), "Developing A Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices", *Journal of Knowledge Management*, Volume:7, Number:5, 41-54.

Davenport, T. H., Prusak, L, (2001), İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayınları.

Dixon, N. (1994), "The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively." London, *McGraw-Hill Book Company*. .

Diken, A. Öztürk, Y.E.Çoban G., (2006), Öğrenen organizasyon yaklaşımı ve Konya'daki Banka organizasyonlarında Ampirik Bir Araştırma, Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.11, Aralık s.43-57.

Dodgson, M. (1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol.14, No.3, s.375-394.

Eren, E. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erol E. (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Der Yayınevi.

Garvin, A. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*. Vol. 71, No. 4.

Guthrie, J. (2000), "İntellectual Capital Review: Measurement, Reporting and Management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 1.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. ve Black, W. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice- Hall, International (UK) Limited, London

Knowledge Associates, (2002), *Global KM Benchmarking Survey*, <http://www.knowledgeassociates.com/ka/kabase.nsf/0/807c262274f0cb5f80256c8b007...>, (10.12.2002).

Koçel, T. (1998), İşletme Yöneticiliği Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta Yay.7. Baskı, İstanbul.

Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
McAlister, James M. (1998). "Vision precedes success". *Militan Review*, Jan/Feb. 78.

Kpmg Consulting, (2001), *Knowledge Management Framework Assessment Exercise*, <http://kmsurvey.londonweb.net>, (09.12.2002).

- Kurt, M. (2000), "Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü", *Dumlupınar Ün. SBE Dergisi*, Yıl 2, S. 4.
- McGill, M.E., Slocum, J.W.Jr. (1993), "Unlearning The Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, Autumn, s.67-78.
- Mocan, C., (1998), "Öğrenen Organizasyonlar", *Executive Excellence*, Yıl 2, Sayı 17, Ağustos.
- Morgan, G., (1998), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çeviren: Bulut, G., *Mess Yayıncılık*, No.280, İstanbul.
- Morten, T. H., N. Nohria ve T. Tierney (2001), "Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?", *Örgütsel Öğrenme*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul.
- Nanus, B. (1996), "Leading the vision team". *Management* May/Jun. 30:3.
- Özden, Y. (2000), *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Pedler, M., Burgoyne, J. Ve Doydell, T. (1991), *The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Quigley, J. V. (1993), *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması* (Çev. Berat Çelik), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. ve Dragonetti, N.C., (1997), *Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape*,
- Savi, F. Z. (2003), "Örgütsel Yaratıcılık ve Onu etkileyen Faktörler", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- Sawhney, M., (2001), "Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators". *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, USA.
- Sayılar, Y. (2002), "Öğrenmeye Yönelik Örgüt Kültürünün Organizasyonel Performans ile İlişisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üni. İ.İ.B.F..
- Senge, P. M. (2002), *Beşinci Disiplin. Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan*, İstanbul, *Yapı Kredi Yayınları*. S.11
- Senge, Peter, (1998), *Beşinci Disiplin*. (Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan). İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Sollmann, U. , H. Roderich (1995), *Vizyon Yönetimi*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Şerbetçi, N. D. (2001), "Bilgi Toplumunda Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler", *Dumlupınar Sos. Bil. Enst. Dergisi*, S. 5

Taşkın, E., E. Sezici ve A. Oğuz (2001), "Bilgiye Dayalı Yönetim", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 3, S. 5

Tonta, Y. Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı Ve Uygulama Alanları, (2001) url: <http://www.yunus.Hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/bilgiyonetimi.ppt> Erişim Tarihi 18.08.2008

William, U. (1999), "Organizational Culture: The Role Of Management And Supervisors", The Health Care Supervisor.

Yazıcı, S. (2001), Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul: Alfa Basım Yayım.