



Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Eğitimi

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve BİLGİ
YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

Emine ET OLTULU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Ankara, 2014

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve BİLGİ
YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

Emine ET OLTULU

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

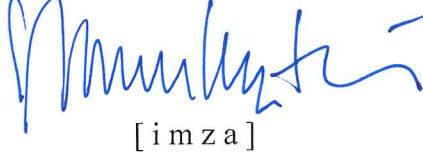
Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

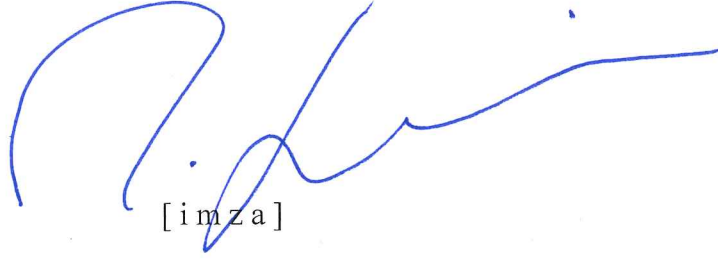
Ankara, 2014

KABUL VE ONAY

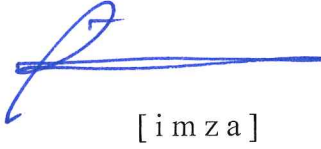
Emine ET OLTULU tarafından “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 26 Haziran 2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


[i m z a]

Prof. Dr. Şule ERÇETİN (Başkan)


[i m z a]

Doç. Dr. Türkmen DERDİYOK (Üye)


[i m z a]

Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



İmza



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım yüksek lisans tezinin kendi çalışmama olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ❖ Yüksek lisans tezimin sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ❖ Yüksek lisans tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, yüksek lisans tezim Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.

26 Haziran 2014

Emine ET OLTULU

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında maddi, manevi yanımda olan ve bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem Nuriye ET ve babam Mustafa ET'e Őükranlarımı sunarım.

Çalıőmam boyunca desteęini hiçbir an esirgemeyen eőim Arif OLTULU'ya teşekkür ederim.

Güvenini, vaktini ve yardımlarını esirgemeyen ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında bana yol gösteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL'e teőekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

ÖZET

Dünya tarihinin özellikle son otuz yılına bakıldığında değişimin baş döndürücülüğü her kesim tarafından hissedilmektedir. Bu değişimin önemli aktörlerinden biride işletmelerdir. Şirketlerin hızlı rekabet ortamında kendilerini sürekli yenileyip değişimi çok iyi takip etmeleri gerekmektedir. Bunu yaparken de yeni teknikleri ustaca kullanmaları zorunlu hale gelmiştir. Bunlardan en önemlileri bilgiyi iyi kullanma ve yönetme aynı zamanda sürekli öğrenen bir organizasyon olabilme kapasitelerini geliştirmektedir.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi günümüzde önemli bir değer olarak kendini göstermektedir. Değer olarak önemlerinin artmasındaki nedenlerinden biri ise işletmelerin küresel rekabet yarışında yer edinebilmeyi istemeleridir. Bu işletmelerden yeniliklere hızlı bir şekilde ayak uydurabilenler yaşamlarını sürdürebilecektir. Örgütler, bilginin etkili kullanımına göre gelişme göstermeye başlamışlardır. Bu bağlamda bilginin etkili bir biçimde üretilmesini, zamanında alınarak işletme tarafından yorumlanması ve gerektiği zaman doğru bir şekilde kullanımını başaran örgütler verimliliklerini ve performanslarını artırmış bir yapı göstereceklerdir.

Bu çalışmada, 21. Yüzyılda işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırmada bir araç olan örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin işletmeler açısından önemi ve bu kavramların işletmelerin performansına olan etkisi incelenmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel öğrenme kavramı birçok boyutu ile ele alınmış ve ona yakın kavramlarla karşılaştırılmıştır.

İkinci bölümde ise bilgi yönetimi kavramı ve bilgi yönetiminin örgütsel öğrenme kavramıyla karşılaştırılmasına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde işletme performansı detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Son olarak, Örgütsel Öğrenmenin ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi geniş bir perspektifte analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi, İşletme Performansı.

ABSTRACT

Considering especially the last thirty years in world history, the overwhelming change has been felt by all. Companies are one of important factors of this change. Companies need to refresh themselves continually and follow the change very well in the rapid competitive environment. Doing that, they must use new techniques very skilfully. The most important things they should do are using and managing information very well and being organisations which always learn.

Today, organisational learning and information management appear as important values. One of the reasons why they are important values is that companies want to take part in global competition. Of these companies, those which adapt themselves to innovations rapidly continue their existence. Organisations develop based on how they use information effectively. In this context, the organisations which achieve producing information effectively, having it timely and interpret it and use it properly when needed will a structure with high efficiency and high performance.

In this study, the importance of organisational learning and information management which are instruments for increasing the efficiency and productivity of companies in 21st century and the impact of these concepts on the performance of companies will be analysed.

This study consists of four chapters. In the first chapter, the concept of organisational learning is handled with many dimensions, and it is compared with similar concepts.

In the second chapter, the concept of information management and its comparison with the concept of organisational learning are handled.

In the third chapter, the concept of company performance is explained in detail.

Finally, the impact of Organisational Learning and Information Management on Company performance is analysed with a broad perspective.

Key Words: Learning, Organisational Learning, Learning Organisations, Information Management, Company performance.

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR	3
1.1.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI	3
1.1.1. Öğrenme ve Öğrenme Şekilleri.....	3
1.1.1.1. Öğrenme Şekilleri	5
1.1.1.2. Öğrenme Aşamaları.....	6
1.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı.....	7
1.1.3. Örgütsel Öğrenme Süreci	13
1.1.4. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Etkinlikler İçin Gerekliliği.....	18
1.1.5. Öğrenen Örgütlerin Kuruluşu.....	19
1.1.6. Beş Öğrenme Disiplini	19
1.1.6.1. Bireysel Öğrenme.....	20
1.1.6.2. Takım Halinde Öğrenme	21
1.1.6.3. Sistem Düşüncesi	23
1.1.6.4. Paylaşılan Amaç ve Vizyon	24
1.1.6.5. Zihni Modeller.....	24
1.1.7. Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller	25
1.1.8. Öğrenen Örgüt - Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	30
1.1.8.1. Öğrenen Organizasyonun Kavramı	31
1.1.8.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri.....	34
1.1.9. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Kavramları Arasındaki Farklılıklar	35
İKİNCİ BÖLÜM	37
BİLGİ, BİLGİ YÖNETİMİ, BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLİŞKİSİ	37
2.1. BİLGİ KAVRAMI	37

2.1.1. Bilginin Tanımlanması.....	37
2.1.2. Bilginin Önemi ve Bilgi Gereksinimi	40
2.1.3. Bilginin Çeşitleri	42
2.1.4. Kaynağına Göre Bilginin Sınıflandırılması.....	43
2.1.4.1. Açık Bilgi	43
2.1.4.2. Örtülü Bilgi	44
2.1.4.3. Açık Bilgi-Örtük Bilginin Kullanılması.....	45
2.1.5. Örgütsel Öğrenmeyi Oluşturan Unsurlar	45
2.1.5.1. Bilginin Edinilmesi	46
2.1.5.2. Bilginin Dağıtılması	46
2.1.5.3. Bilginin Yorumlanması	46
2.1.5.4. Bilgini Saklanması	47
2.1.5.5. Bilginin Uygulanması	47
2.1.6. Bilginin Kalitesi	48
2.1.7. Bilginin Ömrü	48
2.1.8. Örgütsel Bir Kazanç Olarak Bilgi	48
2.2. BİLGİ YÖNETİMİ	49
2.2.1. Bilgi Yönetimi Süreci.....	51
2.2.2. Bilgi Yönetiminin Amaçları.....	53
2.2.3. Bilgi Yönetiminin Yararları	55
2.2.3.1. Bilgi kaybının önlenmesi	55
2.2.3.2. Daha iyi kararların alınabilmesi	55
2.2.3.3. Uyarlanabilirlik ve esneklik	55
2.2.3.4. Rekabet avantajı	56
2.2.3.5. Varlık geliştirme.....	56
2.2.3.6. Ürün iyileştirme.....	56
2.2.3.7. Müşteri yönetimi	57
2.2.3.8. İnsan sermayesine yatırımın değeri artar.....	57
2.2.4. Bilgi Yönetiminin İlkeleri	57
2.2.5. Bilgi Yönetiminin Örgütlerde Uygulanması	58
2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	60
2.3.1. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
İŞLETME PERFORMANSI.....	64
3.1.PERFORMANS KAVRAMI	64

3.1.1. Performansın Tanımı.....	65
3.1.2. Performans Boyutları	66
3.1.2.1. Etkinlik.....	66
3.1.2.2. Verimlilik	67
3.1.2.3. Kalite	67
3.1.2.4. Yenilik.....	68
3.1.3. Performansta Motivasyonun Önemi ve Amacı	69
3.2. PEFORMANS GÖSTERGELERİ	70
3.2.1. Mali Göstergeler.....	70
3.2.2. Teknik Göstergeler	70
3.3. İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇME.....	70
3.3.1. Ölçme Ve Önemi.....	70
3.3.2. Performans Ölçme Sistemleri.....	77
3.3.3. İşletmelerde Performans Ölçümünden Beklentiler	77
3.3.4. Performans Ölçümünde Finansal Yöntemler	78
3.4. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME	78
3.4.1. Performans Değerlemenin Amacı	80
3.4.2. Performans Değerlemenin Yararları	82
3.5. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	83
3.6. PERFORMANS YÖNETİMİ	85
3.6.1. Performans Yönetim Sistemi	86
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	87
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ	87
4.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ.....	87
4.1.1. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Performansa Etkisi.....	88
4.1.2. Örgütsel Öğrenme – Finansal Performans Etkisi	89
4.1.3. Örgütsel Öğrenme – İşletme Verimliliği ve Etkinliğine Katkısı.....	90
4.1.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi.....	92
4.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ	95
4.2.1. Bilgi Paylaşımı ve İşletme Performansı	95
4.2.2. Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansı.....	96
4.2.3. Bilgi Yönetiminin Rekabetçilik ve Yenilik Üzerindeki Etkileri	100
4.2.4. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi.....	101
4.2.5. Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performans İçin Gerekliliği	102

4.2.6. Bilgi Yönetimi – Finansal Performans Etkisi.....	103
SONUÇ	105
KAYNAKÇA.....	110

KISALTMALAR

- A.g.e .** : Adı Geçen Eser
- A.g.k.** : Adı Geçen Kaynak
- A.g.m.** : Adı Geçen Makale
- BÖ** : Bireysel Öğrenme
- Çev.** : Çeviren
- Der.** : Derleyen
- Ed.** : Editör
- ILO** : Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
- OECD** : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
- ÖGÖ** : Örgütsel Öğrenme
- PÖ** : Performans Ölçümü
- WCPS** : Dünya Verimlilik Bilimleri Konfederasyonu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1- Öğrenmenin Aşamaları.....	7
Tablo 2- Örgütsel Öğrenme Tanımları.....	11
Tablo 3- Bilginin Kavramsal Boyutları ve Çeşitleri.....	42
Tablo 4- 10 adımda Bilgi Yönetimi.....	51
Tablo 5- Bilgi Yönetiminin Basamakları.....	52
Tablo 6- Öğrenme ve Bilgi Döngüsü.....	63
Tablo 7- Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri.....	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü.....	10
Şekil 2- Örgütsel Öğrenme Döngüsü	17
Şekil 3- Öğrenen Örgütün Beş Disiplini	20
Şekil 4- Takım Halinde Öğrenme Modeli	22
Şekil 5- Veri, Enformasyon ve Bilgi Hiyerarşisi	39
Şekil 6- Bilgiye Ait Değer Zinciri	40
Şekil 7- Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü Modeli	59

GİRİŞ

Küreselleşme olgusuyla birlikte değişimin çok hızlı bir şekilde yaşandığı bu post modern dönemde şirketler arası rekabetin baş döndürücü gelişmeler karşısında giderek daha fazla ve hırçın bir yapıda şekillendiği görülmektedir. Bu baş döndürücü değişim ve rekabet ortamına ayak uydurmak zorunda olan örgütler daha yaratıcı ve bilgiyi daha sağlıklı kullanmak ve yönetmek durumundadırlar. Bu sebeple örgütler sürekli öğrenme ve geleceklerini doğru bilgi akışı ve paylaşımı ile şekillendirme gereksinimi içerisindeyler. Günümüzde işletmeler daha verimli ve etkin çalışmak ve daha iyi sonuçlar almak için örgütsel öğrenmeye ve bilgi yönetimine önem vermekte ve insan kaynaklarını sürekli öğrenme çarkının içerisinde konumlandırmaktadırlar.

“Tarım toplumunda egemen olan toprak ve beden gücünün yerini, sanayi toplumunda; makine işgücü, para vb. faktörler almıştır. Ancak küreselleşme ve rekabetteki artışın sonucunda teknolojik yeniliklerin günden güne artması ve internetin yayılması ile beraber, bilgi maddi varlıkların yanında bir üretim faktörü olarak kullanılmaya başlanmış ve bu gelişmeler bilgiyi günümüzde önemli bir değer yapmıştır”.¹ Birçok üretim tarzının bir arada bulunduğu bir evreden geçiyoruz. “Maddi sabit sermayenin büyük kütleleri değerlendirmeye odaklanmış modern kapitalizm yerini maddesiz denem, keza “insan sermaye” “bilgi sermaye” ya da “zekâ sermaye” olarak da adlandırılan bir sermayeyi değerlendirmeye odaklandığı postmodern bir sermayeye giderek artan hızla bırakmaktadır. Bu dönüşüm emeğin yeniden başkalaşmaları da eşlik etmektedir. Adam Smith’ten bu yana değer kaynağı olarak kabul edilen basit soyut emeğin yerini karmaşık emek aldı”.² Bu karmaşık emek şirketlerin verimliliğini artırmak için kullandığı “bilgi” olarak ifade edilmektedir.

21 yüzyılda şirketler için sadece kar maksimizasyonlarını en üst seviyede tutmaları yetersiz kalmaktadır. İşletmeler bu kar maksimizasyonu ile birlikte adeta bir yarış andıran rekabet ortamında oyunun dışında kalmamaları gerekmektedir. Bunun içinde şirketler sürekli bilgiyi elde etme ve örgütün bu bilgiyi öğrenip etkin bir şekilde amaçları için kullanmaları gerekmektedir.

¹ Ferit Ölçer, Musa Şanal, **Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Bilginini Değeri ve Paylaşımı Üzerine Bir araştırma, (Bilgi, Ekonomi ve Yönetim)**, Tübitak Yayınları, İstanbul, s.837.

² Andre Gorz, **Maddesiz**, Çev. Işık Ergüden, Ayrıntı Yayınları, 2011, İstanbul, s.11.

Günümüzde şirketlerin bir birleri ile olan rekabet savaşında öne çıkmak için her türlü tekniği kullanmakta ve yeni yapılanmalara yönelmektedirler. Örgütsel öğrenmede, bu noktada işletmelerin ön plana çıkabilmek için yararlanmak istediği bir değer haline gelmiştir. Çünkü hızlı değişim ortamı ve yeni rekabet şartlarına uygun yaklaşım olarak “Örgütsel öğrenme”, “ Bilgi Yönetimi”, “Öğrenen Organizasyon” gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin amaçlarından bazıları, verimliliklerini artırmak, kâr maksimizasyonu, maliyet minimizasyonu, müşteri memnuniyeti, büyüme, yüksek performanstır. Bu amaçlara ulaşabilmek için ise örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminden faydalandıkları gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada literatür taraması yapılmış; makalelere, dergilere, kitaplara ve internette yer alan ilgili kaynaklara erişilerek gerekli bilgi sağlanmış ve farklı görüşler irdelenerek, bu görüşlerden bir sentez oluşturulmaya çalışılmıştır.

İlk bölümde örgütsel öğrenmenin kavramsal açıklamaları yapılmaktadır. Daha sonra örgütsel öğrenme ile ilgili yakın kavram olan öğrenen organizasyonlar detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde bilgi yönetimi anlatılmaktadır. Yine bu bölümde bilgi yönetimi detaylı bir şekilde anlatıldıktan sonra bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenme kavramları arasındaki ilişkiye yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde ise işletme performansı, İşletme verimliliği kavramları anlatılmaktadır.

Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi başlıklı son bölümde ise örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin işletmelerin performansına etkisi geniş bir perspektifte analiz edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.1.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel öğrenme kavramı tanımlanmaktadır. Ancak bu tanıma geçmeden önce örgütsel öğrenme kavramının ana yapısını oluşturan öğrenme kavramı ve öğrenme şekilleri anlatılacaktır.

1.1.1. Öğrenme ve Öğrenme Şekilleri

İnsanlar öğrenmenin önemli olduğuna hemfikirler, ama nedenleri, süreçleri, öğrenmenin sonuçları konularında farklı bakış açılarına ve farklı tanımlara sahipler. Teorisyenler, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından öğrenmenin tanımı noktasında ortak bir uzlaşmanın olmadığı vurgulanmaktadır.³ Öğrenme, insanlığın yaşamını devam ettirebilmesi, çevreye daha fazla uyum sağlayarak kendini geliştirebilmesi ve kendini keşfetmesi için ona verilmiş en değerli niteliklerden bir tanesidir. Öğrenme, talim ve terbiye yoluyla davranışta meydana gelen devamlı değişimdir. Bu genel öğrenme tanımının önemli terimini ise davranış değişmesi oluşturmaktadır. Davranışın nasıl kazanıldığı talim ve tecrübe terimiyle, kazanıldıktan sonra sürdürülebilmesi de devamlılık terimiyle ilişkilidir. Dolayısıyla öğrenme, davranışların sadece kazanılması değil bununla birlikte devam ettirilmesi ile ilgili bir konudur.⁴ Driscoll'a göre öğrenme ise; "deneyim ve dünya ile etkileşim sonucu oluşan performans veya performans potansiyellerindeki sürekli değişimdir".⁵ İnsan hayatında öğrenme duyu organları

³ Dale H. Schunk, **Learning Theories An Educational Perspective**, Çev Ed. Muzaffer Şahin 'v.d', 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2011, s.2.

⁴Suna Tevrüz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1999, s.35.

⁵ Marchy P. Driscoll, **Öğretim Süreçleri ve Öğrenme Psikolojisi**, Çev. Ömer F. Tutkun, Seçil Okay, Evrim Şahin, Ankara, Anı Yayıncılık, 2012, s.1.

aracılığıyla, deneme yanılma yoluyla mümkün olabilir ya da tecrübelerden çıkartılan sonuçlarla da öğrenme sağlanabilir.

Senge'ye göre; “gerçek öğrenme insanın özünde olan bir şeydir. Öğrenme yoluyla önceleri hiç yapamadığımız şeyleri yapmaya başlar, dünyayı ve onunla olan ilişkimizi yeniden algılarız. Öğrenme sayesinde yaşamın yaratıcı sürecinin parçası olan kapasitemizi genişletiriz. Her birimizin içinde böylesi bir öğrenmeye karşı büyük bir istek vardır”.⁶ Öğrenmenin merkezi beyindir. Eğer beyin iyi kullanılırsa hayatın her alanı daha mutlu, keyif verici ve manalı olur. Kişilerin mutluluğunun ana nedeninin beyin ile özdeşleştirilebildiğine göre, aynı durum işletmeler için de düşünülebilir. Bu nedenle tüm öğrenmeyi organizasyona yansıtma gerekir.

Öğrenme sürecinde dört temel kavramla karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Bunlar sırasıyla: Dürtü, Uyarıcı, Tepki, Pekiştireç. Bu kavramları açıklayacak olursak; Dürtü, öğrenmeye yönelik bir güdülenmedir. İki çeşit güdüden söz edebiliriz. Birincil dürtüler, öğrenilmemiş olanlardır. Örneğin açlığın giderilmesi için yiyecek kaynaklarının öğrenilmesine doğru bir güdülenme söz konusudur. İkincil dürtüler öğrenilmiştir, sosyal statü isteği gibi. İkinci kavram olan uyarıcı ise; tepkiye sebebiyet veren herhangi bir uyarı mahiyetindeki şeylerdir. Tepki ise, belli bir uyarıya verilen davranışsal yanıttır. Son kavram olan Pekiştireç ise, bir tepkinin şiddetini artırmaya veya korumaya yarayan herhangi bir nesne ya da olgudur.⁷ Pekiştireç, türleri olarak ikiye ayrıldığı ifade edilmektedir; Birincil Pekiştireç ve İkincil Pekiştireç. Birincil Pekiştireç, pekiştirme değeri biyolojik olarak belirlenen pekiştireçtir. Örneğin, yiyecek, tüm canlılar için biyolojik bir gerekliliktir, bunlar genellikle insanların öğrenme sürecinde aşırı bir işleve sahip değildir. İkincil Pekiştireç(Koşullu Pekiştireç) ise, pekiştireç değerlerini birincil pekiştireçlerle kurdukları bağlarla sağlayan pekiştireçlerdir. Böylece pekiştireç olmak için koşullandırılmaktadırlar. Para ve övgü koşullu pekiştireç örnekleri arasından sayılabilir. İnsanların öğrenme sürecini açıklamakta daha etkili ve önemli olan koşullu pekiştireçler olduğu belirtilmektedir.⁸ Pekiştireçler kişinin, cinsiyetine, kişiliğine ve yaşına göre uygun olmalıdır. Kendisine ait dolabını toparlayıp düzeltten çocuğa (birincil

⁶ Fatih Töremen, **Öğrenen Okul**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.1-2.

⁷ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS yayınları No:334, 2000 s.19.

⁸ Driscoll, **a.g.e.**, s.42-43.

pekiştireç) ailesi tarafından verilen çikolatanın, 18 veya üstü yaş grubundaki çocuğa verilmesi pekiştireç niteliği taşımayabilir. Okulda ki başarısından dolayı öğrencinin başarı belgesi alması ikincil pekiştirece verilebilecek örnektir.

1.1.1.1. Öğrenme Şekilleri

a) Argyrız Modeli

Bu modelde Argyrız Tek halkalı model, Çift halkalı model ve Deutero modeli olarak üç farklı öğrenme modeli geliştirmiştir. Tek halkalı modelde; Bir kurumun mevcut politikaları ve amaçları çerçevesinde, istenilen hedeflere ulaşılması için gereken performansla ilgili eksik konuların belirlenmesi ve bu eksikliklerin düzeltilmesini öngörür. Bu öğrenme modelinde sonuçlar kurumsal beklentiler ve normlarla ölçülür. Tek halka modeli genellikle belli başlı bir sorunla ilgili yapılan faaliyetlerde gözlemlenir ve bu öğrenme modeli ağırlıklı olarak kurumun rutin faaliyetlerinde fayda sağlamaktadır. Çift halkalı modelde ise; bireylerin kendi varsayımlarını ve bilgilerinin sorgulamalarının öngörür. Bu model daha karmaşık işler için kullanılan ve tek halkalı modele aktif bir öğrenme sürecini de entegre ederek, bir adım daha ileri götürür. Deutero modeli ise tek halkalı ve çift halkalı modelin birlikte kullanılmasını öngörür. Kurum çalışanları bu modelde sürekli mükemmellik için çabalarlar.⁹ Tek halkalı modele göre öğrenme için problemlerin ortaya çıkması ve bunların tespit edilmesi yeterli değildir. Problemi giderici eyleminde gerçekleşmesi gerekir. Çift halkalı model ise öğrenmenin odak noktasıdır ve çift halkalı modelde de aktif rol alır.

b) Fulmer Organize Öğrenme Modeli

Fulmer öğrenmeyi “Koruma Tipi, Şok Tipi ve Beklentsel Öğrenme” olarak üçe ayırmaktadır. Koruma tipi öğrenme; işin daha iyi yapılabilmesi yeni metotlar bulunmasını öngörür. Bu tip öğrenmeler daha çok işlerin daha üst düzeyde yapılabilmesi için öngörüler sunar. Şok tipi öğrenme; Bir kriz durumunda kurumsal öğrenmenin gerçekleştiği öğrenme şeklidir. Tepkisel bir öğrenme modelidir. Son olarak beklentsel öğrenme modeli ise; Değişkenlerin yönetilmesi ve bu değişkenlerin alınan kararları nasıl etkilediğini görebilmeyi sağlar. Hâlihazırdaki faaliyetlerin uzun vadeli

⁹ Bayla Altuğ, **Uygulamacı Gözüyle Öğrenen Kurumlar**, 1. Baskı, İstanbul, Geniş Kitapçılık Yayınları, 2009, s.58-59.

sonuçları ve ileriki dönemde oluşacak konjonktürde nasıl hareket edileceği masaya yatırılır.¹⁰ Öğrenme aşamasındaki her türlü işletme, belirli bir öğrenme hızına ve kapasitesine sahip olmak durumundadır. Bu durum, işlerin daha iyi ve hızlı yapılabilmesini ve kriz durumunda kolay müdahale edebilmede avantaj sağlar.

c) Chaharbaghi ve Newman Modeli

“Dönüşümsel Öğrenme, Gelişmeci Öğrenme, Davranışsal Öğrenme ve Artan öğrenme” olmak üzere dört çeşit model sunmuşlardır. Dönüşümsel öğrenme; İnsanların dünyayı farklı görmelerini sağlayan yaratıcı fikirler oluşturmayı öngördüğü belirtilmektedir. Gelişmeci öğrenme; Yaratıcılarla uygulamacıların gidilecek yönü canlandırmak için birlikte çalışmalarını öngörür ve daha çok takım çalışmasına teşvik eder. Davranışsal öğrenme; “Genelde kalıcı ortamı tercih eden kurum çalışanlarının değişimde kullanacak araçları bulup ortaya çıkarmalarını sağlayan öğrenme sürecidir”. Bu şekilde, ortaya çıkacak zorlukların önceden görülüp buna karşı önlem alınması yoluyla amaçlara ulaşılacak öngörülür. Artan öğrenme ise; “Yeni tecrübeler yoluyla öğrenmenin geliştirilmesidir”.¹¹ İşletmeler amaç ve hedeflerini ortaya koyarlarken, var olan durumlarını gözden geçirmenin yanında, iç ve dış çevre dinamiklerini de iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerin sonucunda meydana gelebilecek değişimlere de adapte olabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmelidirler.

1.1.1.2. Öğrenme Aşamaları

Öğrenmenin ana aşamaları edinme ve performanstır. Seçici algı aşamasında duyu belleği uyarıcının uygun niteliklerini tanıyarak işlenmek üzere işleyen belleğe transfer eder. Anlamsal kodlama yeni bilginin USB ye transfer edildiği süreçtir. Geri çağırma ve karşılık (tepki) verme esnasında öğrenciler yeni bilgiyi bellekten geri alarak öğrendiklerini gösteren bir karşılık verirler. Pekiştirme aşamasında kişinin verdiği karşılığın doğruluğunu saptamak ve gerekirse düzeltme yaparak geri bildirim verirler.¹²

Durmaksızın gelişen dünyada hız kesmeden başarı elde etmek, yalnızca etrafta gelişen değişiklikleri kabul edip, adapte olmakla değil; yeni olanaklar yaratarak, geçmiş

¹⁰ Altuğ, **a.g.e.**, s.59.

¹¹ Altuğ, **a.g.e.**, s.60.

¹² Schunk, **a.g.e.**, s.289.

tecrübeleri değerlendirerek ve öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkündür. Öğrenme işlevini sürekli uygulamayı başaran işletmeler ancak başarıyı yakalayabilirler.

Tablo 1- “Gagne’ ye göre Öğrenmenin Aşamaları”¹³

<u>KATEGORİ</u>	<u>AŞAMA</u>
Öğrenmeye Hazırlık	Dikkat Verme
	Beklenti
	Geri Çağırma
Edinme(kazanma) ve performans	Seçici Algı
	Anlamsal Kodlama
	Geri Çağırma ve Tepki Verme
	Pekiştirme
Öğrenmenin Transferi	İpucuyla Geri Çağırma
	Genelleştirebilme

Gagne'nin öğrenme aşama modeli, genel kabul görmüş, birçok disiplinler tarafından öğrenim aşamasında uygulanmıştır. Gagne' ye göre, öğrenmeye hazırlık aşamasında dikkat verme, beklenti ve geri çağırma üç aşamalı bir süreçtir. Öğrenme, daha önce edinilmiş bilgi, beceri ve tecrübelerden bir bütün oluşturularak yapılır. Kazanma ve performans aşamasında ise; edinilen bilgiler algı süzgecinden geçirilerek, beyinde anlamsal çağrışımlar, kodlamalar yapılır ve pekiştirme sağlanır. Son aşamada ise, öğrenme yolu ile kazanılan bilgiler zihinde anlamlandırılır ve genelleştirilir.

1.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

“Örgütsel öğrenme”, örgütlerin canlı birer varlık olarak düşünülerek tıpkı insanlar gibi “öğrenme” özelliğine sahip olabileceği düşüncesinden hareket ettiği için örgütsel öğrenme ile ilgili yapılmış olan çalışmalar genellikle bireysel öğrenme ile ilgili model

¹³ Schunk, **a.g.e.**, s.289.

ve kavramlara dayandırılmaktadır. Örgütsel öğrenme konusundaki tanımlar, tanımlayıcıların bakış açılarına ve ait oldukları disiplinlere göre, çok farklılık göstermektedir. Örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlamaların çoğu; bilginin elde edilmesi, iyileştirilmesi ve aktarılmasının önemine; bireysel öğrenmenin kolaylaştırılmasına ve kullanışlı hale getirilmesine ve öğrenmeyi yansıtmak için davranış ve uygulamaları değiştirmeye odaklıdır.¹⁴ İşletmelerde temel üretim faktörü haline gelen bilgiyi elde ettikleri ve bilginin üzerinde çeşitli eklemeler, düzeltmeler gibi değişiklikler yaptıkları süre zarfını ifade eden örgütsel öğrenme, işletmelerin var olabilmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Örgütsel öğrenme, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve Argyris tarafından "hataların yakalanması ve düzeltilmesi olarak tanımlanmıştır".¹⁵ Öğrenme, örgütte yer alan bireylerin sorunlarla karşılaştıkları ve örgüt genelinde bu sorunları araştırdıkları esnada oluştuğu ifade edilmektedir. Bireyler, oluşan gerçek durumla, beklenen sonuçlar arasında uyumsuzluk olduğunu fark ederek, uyumsuzluğa düşünme süreci daha ileri bir davranışla tepkide bulunurlar. Bu durum örgütte yer alan bireylerin örgütsel olayları kavrayış şekillerini değiştirmelerini ve hareketlerini yeniden şekillendirmelerine öncülük eder ve böylelikle beklentileri ortaya çıkararak mevcut kullanılan teoride de değişim yani öğrenme meydana gelir.¹⁶ Levitt ve March, öğrenmeyi, "rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev eğilimli bir olgu" olarak tanımlamaktadır. Örgütler, geçmişten aldıkları yorumları, davranışlarını yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenmektedir. Buradaki rutinler, "kurallardan, işlemlerden ve teknolojiden oluşmaktadır".¹⁷ "Örgütler, geçmişte gördüklerine ve yaşadıklarına anlam vermekte ve bunların gelecekteki davranışları yönlendiren rutinler olmasını sağlamaktadır". Bu tanım, örgütsel öğrenmenin davranışsal ve bilişsel bir süreç olduğuna da dikkat çekmektedir. Huber ise, "bir örgütün, kendi bilgi süreçlerini yaratıp kullanarak, potansiyel davranış kalıplarını değiştirmesi durumunda öğrenebileceğinden

¹⁴ Ali Talip Akpınar, **Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s.15.

¹⁵ Umut Avcı, **"İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme**, İşletme Bölümü Doktora Tezi, Isparta, 2005, s.59.

¹⁶ Cem Ayden, Muhammed Düşükcan, "Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Konya, s.122.

¹⁷ Avcı, **a.g.e.**, s.60.

bahsetmektedir. Bunun için, bir varlığın öğrenmesi, onun haberi işlemesine ve potansiyel davranışları değiştirmesine bağlı görülmektedir”.¹⁸ Huber, “öğrenmeyi, bilginin işlenmesi olarak, bilişsel bir yaklaşım içinde ele almaktadır”. Benzer şekilde Farr da, örgütsel öğrenmeyi, “örgütsel bilginin elde edildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır”.¹⁹ Öğrenmek, bilmek ile ilgili bir kavramdır, Örgüt içinde ki hiçbir birey dünyaya gelirken birtakım yeteneklerle doğmamıştır, buldukları örgütte birtakım süreçlerden geçerek bir şeyleri öğrenir ve uygulamaya geçirirler. Ayrıca örgütsel öğrenme grup tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır, bireysel yapılmamalıdır.²⁰ Örgütsel öğrenme, işletmelere rekabet avantajı, başarı ve performans artışı getirir. Bu üç unsurun bir araya gelmesiyle beraber potansiyel bir güç ortaya çıkar.

Örgütsel öğrenmenin bu tanımlamalarına ve popülaritesine karşın, bilgi yönetimi kavramında olduğu gibi, bu kavramın tanımlanması ve örgütsel öğrenmeyle neyin kastedildiği hususunda uzmanlar arasında yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere fikir birliği yoktur. Örgütsel öğrenmeye ilişkin bu tartışmalar, bu kavramın örgütsel ve bireysel davranış değişikliği yaratma amacını içerdiğini; dolayısıyla bu değişikliğin hem bireysel, hem de örgütsel boyutu kapsayan bir süreç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.²¹ İşletmelerde, öğrenen bir örgüte dönüşüm için birtakım durumların iyileştirilmesi gerektiği gibi hem bireysel hem de örgütsel öğrenme yolunda stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme; örgütün çevresel etkenler ve deneyimleri çerçevesinde kendi kültür, yapı, sistem ve davranışlarında değişimleri içeren örgütsel başarı düzeyini arttıran bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin kendilerinin veya başkalarının geçmişteki

¹⁸HUBER, G. P.,Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures,**Organizations Science**, February, 1991, s.126. den aktaran Avcı, **a.g.e.**, s.60.

¹⁹ Farr, K., Organizational learning and knowledge managers, **Work Study**, Vol: 49, No:1, 2000,s.14-18. den aktaran Avcı, **a.g.e.**, s.60.

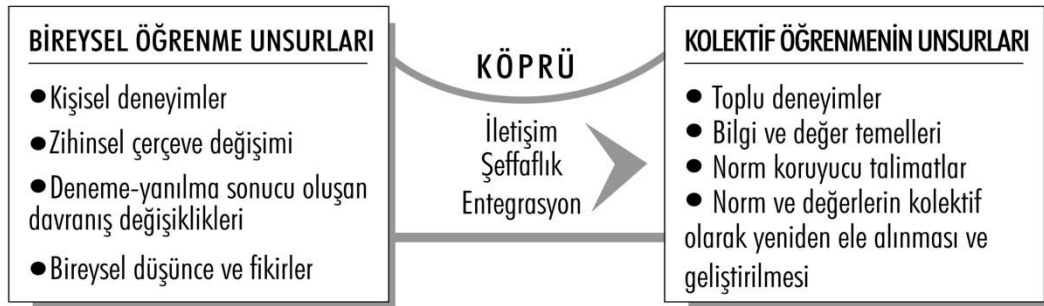
²⁰ Scott D. N. Cook, Dvora Yanow, Culture and Organizational Learning, , Vol.2, December 1993, Sage Publications, p.438.

²¹ Refik Balay, **Öğrenen Örgütler**, Ed. Kamile Demir, Cevat Elma, Sandal Yayınları, Ankara, 2004, s.28.

deneyimlerine dayanan paylaşılmış değer ve bilgiyi geliştirmeyi içeren bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.²²

Probst ve Büchel, örgütsel öğrenmeyi, “örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme, “bilginin eğitim ve tecrübeyle kazanılmasından çok, örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir”. Örgütsel öğrenme tüm çalışanların aktif katılımıyla oluşan kolektif değer ve normlar, çalışanların bilgilerini paylaşmalarına olanak vererek örgütsel öğrenmenin geliştirilmesini sağlar.²³

Şekil 1- “Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü”²⁴



Bireysel öğrenme ve kolektif öğrenme arasında köprü görevinde olan iletişim, şeffaflık ve entegrasyon kavramlarını kısaca şu şekilde açıklanabilir; İletişim, Duygu ve düşüncelerin karşı tarafa aktarılmasıdır yani kolektif bir düşünce birliğinin sağlanması için karşılıklı olarak kişilerin birbirlerini anlamaları iletişimle mümkün olabilir. Şeffaflık, Sağlam bir iletişim ile edinilen bilgilerin diğer işletme çalışanları ile paylaşılır ve anlaşılır olması gerektiğini belirtir. Entegrasyon, Şeffaflık sayesinde elde edilen bilgilerin işletme içerisinde birleştirilip, bütünleştirilmesini ifade etmektedir.

²² Raanan Lipshitz, Micha Popper ve Sasson Oz, “Building Learning Organizations: The Design And Implementation Of Organizational Learning Mechanisms”, **Journal Of Applied Behavioral Science**, Vol. 32, (Sep. 1996), ss.292- 305. den aktaran Ali Talip Akpınar, **a.g.e.**, s.15-16.

²³ Akpınar, **a.g.e.**, s.16.

²⁴ Probst Gilbert, Büchel B. (1997) Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future. London: Prentice-Hall. Den aktaran A. Kadir Varoğlu, ‘v.d.’ , **Örgütsel Değişim ve Öğrenme**, Der. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, , <http://okul.selyam.net/docs/index-31008.html?page=6> 02.05.2013.

Örgütsel öğrenme yapısal ve kültürel olmak üzere iki ayrı boyutta incelenebileceği belirtilmektedir. Örgütsel öğrenmenin yapısal tarafını ifade eden örgütsel öğrenme mekanizması, örgütün ve çalışanlarının performansına ilişkin olarak elde edilen bilginin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması, yayılması ve kullanılmasına ilişkin yapısal ve işlemsel düzenlemeler ve biçimsel sistematik uygulamaların gelenek haline getirilmesini ifade eder , “Popper ve Lipshitz’in çalışmasındaki örgütsel öğrenme mekanizmasının tanımından yola çıkarak “bilginin toplanması, analiz edilmesi, belgelenip saklanması ve yayılmasına” ilişkin dört ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte örgütsel öğrenme mekanizması, örgütlerin öğrenme kapasitesine katkısını garanti eder.²⁵ Kısaca tüm bu ortaya çıkartılan mekanizmalar, örgütsel öğrenmenin iç içe geçmiş sorunları çözmek için yeni düşünme yöntemleri önererek çözüm yolu bulmada yardımcı bir unsur olduğunu göstermektedir.

Tablo 2- “Örgütsel Öğrenme Tanımları”²⁶

<u>YAZARLAR</u>	<u>TANIMLAR</u>
Argyris ve Schön (1978)	“Hataların yakalanması ve düzeltilmesi sürecidir”.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, “örgütlerde çalışan kişilerin ortak tecrübelerinden alınmış, ortak anlamı olan, maksatlı yaratımlardır”.
Crossan vd	Öğrenme, “bilişsel yapıda ve davranışlarda değişim sürecidir”.

²⁵ Cem Cüneyt Arslantaş, Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi İ.İ.F.B Dergisi**, Sayı 8/3 (2006) s.156.

²⁶ BONTIS, N., CROSSAN, M. M. ve HULLAND, J., Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows, **Journal Of Management Studies**, Vol:39, No:4 June, 2002, s.4392den aktaran Umut Avcı, **a.g.e.**, s.62.

(1995)	
Daft ve Weick (1989)	Örgütsel öğrenme, “örgütün faaliyetleri ve çevresi arasındaki iç ilişkiler ile ilgili bir süreçtir”.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme, şu aşamalardan oluşmaktadır: “Açık fikirli araştırma, yorumlar ve ulaşılabilir hafıza”.
Fiol ve Lyles(1985)	Örgütsel öğrenme, “daha üstün bilgi ve anlayış yoluyla eylemlerin geliştirilmesidir”.
Huber (1991)	“Bilgi sürecinde, potansiyel davranışların değişim oranı öğrenmedir”.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, “örgütün etkili eylemde bulunma kapasitesindeki artıştır”.
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, “bireylerin hareketlerinin çevre ile etkileşimde bulunduğu döngüsel bir süreçtir. Çevresel tepkiler, neden sonuç ilişkileriyle bağlantılı olarak bireyler tarafından yorumlanmaktadır”.
Levinthan ve March (1993)	Örgütsel öğrenme, “dinamik eğilimler karşısında mevcut yeteneklerin kullanılması ve yeni gelişen bilgi ile yarışma hedefinin dengelenmesi sorunu ile ilgilenmektedir”.
Levitt ve March (1988)	“Örgütler, geçmişten elde ettikleri yorumları, davranışları yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenmektedir”.

Meyer – Dohm (1990)	Örgütsel öğrenme, “örgütün temel hedeflerine ulaşmak için sürekli test etme ve tecrübeyi paylaşılan bilgiye dönüştürme sürecidir”.
Slater ve Narver (1995)	“En temel tanımıyla örgütsel öğrenme, yeni bilgi ya da davranışı değiştirme potansiyeli olan görüşlerin geliştirilmesidir”.
Schwandt ve Marquat (2000)	Örgütsel öğrenme,” insanlar, onların hareketleri, semboller ve örgüt içi süreçler arasındaki karışık iç ilişkileri temsil eder”.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, “yeniliğin oluştuğu süreçtir. Aslında, örgütlerin ve bireylerin öğrenme oranı, sürdürülebilir, rekabetçi tek avantaj olabilir. Bu fikir, özellikle, bilgi yoğun endüstriler için geçerlidir”.

1.1.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme, “örgütlerin çevresel değişim ve gereksinimlerine karşılık vererek sorunları çözmelerine, böylece kendi kaderlerini çizmelerine olanak veren ve aşama aşama gerçekleşen bir süreçtir”. Senge, ÖGÖ üzerine gerçekleştirilen çalışmaların oldukça büyük bir kısmının bu süreç ve aşamalara odaklandığını belirtmektedir.²⁷ Örgütsel öğrenme, işletmelerin kendi içlerinde oluşan problemleri çözmelerine, farklı fikirler yaratarak kapasitelerini artırmalarına ve kendi vizyonlarını belirlemelerine olanak sağlar.

Bir örgütün ilk kuruluş dönemlerinde, örgütsel öğrenme çoğunlukla bireysel öğrenme ile eşdeğerdir; çünkü örgüt bu dönemde daha az sayıda bireyin oluşturduğu küçük bir

²⁷ Ali Ekber Akgün, Halit Keskin, Ayşe Günsel, **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, 1. Basım, 2009, Ankara, s.79.

yapıdadır. Örgüt büyüdükçe bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında oluşan ayırım da büyümekte olduğu ifade edilmektedir.²⁸ İşletmeler bireylerden meydana geldiğine göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme şarttır. İşletmelerde bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi zordur.

Örgütlerde bireysel öğrenme, kendiliğinden gerçekleşebilen bir süreçtir. Birey, kişisel gelişim sürecinde öğrendikleri ile örgütün bireyi olarak öğrendiklerini birleştirir, içselleştirir ve içinde bulunduğu çevreye uyum sağlar. Ancak örgütsel öğrenme için daha fazlası gerekir. ÖGÖ adından da anlaşılacağı üzere, birden fazla bireyin ve en önemlisi “örgütsel sistemin” öğrenmesini ve bununda biçimsel bir yapı içerisinde olmasını zorunlu kılar. ÖGÖ tesadüflere ve şansa bırakılacak bir süreç değildir. “Örgütsel vizyon, liderlik, güdüleme, örgütsel değişim ve performansa ilişkin literatür” incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin biçimsel ve sistematik şekilde ele alınmış bir planlı öğrenme süreci ile gerçekleştirilebileceği görülmektedir.²⁹ Öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen organizasyonlar planlı öğrenme süreci içerisinde, işletme içerisinde rol alan tüm bireylerin örgütsel öğrenme sürecine katılması ve çaba göstermesi örgütsel beyin özelliği kazandırılmasına yardımcı olur.

“Örgütler uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve hayatta kalabilmek için öğrenmek durumundadırlar”.³⁰ ÖGÖ sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber ve Dixon ’ın öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır. Bu çerçevede, önerilen model dört aşamadan oluşmaktadır:

- 1.Enformasyon Edinimi,
- 2.Enformasyonun Yayılması,
3. Enformasyonun Yorumlanması ve Anlamlandırılması,

²⁸ Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Örgütsel Öğrenme**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2002, s.48.

²⁹ Seymen, Bolat, **a.g.e.**, s.48.

³⁰ Veli Denizhan Kalkan , Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi Kesişim Ve Ayrışma Noktaları Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2006 c.5 s.16, s.25, 10.06.2013.

4. Enformasyonun Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi.³¹

a) Enformasyon Edinimi

Enformasyon edinimi, bilgi yönetiminin temel ögesi ve başlangıç aşamasıdır. Enformasyon edinimi, içsel ve dışsal incelemeleri, çevresel değişimlerle ilgili enformasyonun transfer edilmesini kapsamaktadır. Örgütler, bilgi edinerek daha fazla şeyler öğrenebilmekte ve bu başarılı stratejilerin uygulanmasına, ürün ve teknoloji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütler, bilgiyi ya kendileri iç kaynaktan üretmekte ya da dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedirler.³² Veriler anlam kazanarak enformasyonun temelini oluşturmaktadır yani düzenlenmiş veriler enformasyon halini alırken, enformasyon veriden daha zengin bir kavrama dönüşür.

Bu aşamada, organizasyon ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Enformasyon edinimi için hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni enformasyon/bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır Firma örgütsel hafızasından, kendi tecrübelerinden ve başkalarının tecrübelerinden yararlanarak enformasyon edinebilir. Farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmektedir, her koşulda üstünlüğe sahip bir edinim türü söz konusu değildir.³³ Enformasyon, ne kadar, ne zaman, ne ve kim gibi kelimelerle başlayan soruların yanıtlarındaki somut betimlemelerden oluşan bir kavramdır. Günümüzde, işletmeler başarılı olabilmek için enformasyonu elde ettikten sonra bunları üretiminde verimli olarak kullanmaları bir gereksinim haline gelmiştir.

b) Enformasyonun Yayılması

Enformasyon edinimini enformasyonun yayılması aşaması takip eder. “Enformasyonun/bilginin dağıtılması ve yaygınlaştırılması” olarak da ifade edilebilecek olan bu safha farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Enformasyon/bilgi hem resmi

³¹ Kalkan, a.g.e., s.25.

³² Ali Akgün, Halit Keskin, “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, Bahar-2003.

³³ Kalkan, a.g.e., s.25.

hem de gayri resmi kanallar vasıtasıyla dağıtılabilmektedir.³⁴ Enformasyonun etkili bir biçimde yaygınlaştırılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını artırmaktadır.³⁵ Enformasyonun değişiminin ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile doğru orantılıdır.³⁶

İşletme içerisinde, enformasyonun yayılmadığı ve kişisel bilgi olarak saklandığı zaman, bu bilgiler işletmenin amaçlarına ulaşılma durumunu etkileyecektir. Çünkü paylaşılmayan kişisel olarak saklanan bu bilgiler, sadece bireylerin akıllarında kalır ve paylaşılmaz ise zamanla unutulabileceği gibi rekabet üstünlüğü sağlanabilecek durumlara dönüşemez. Bu gibi nedenlerden dolayı zaman içerisinde işletmeler farkında olmadan birçok fırsatı değerlendiremeden kaybetmek durumunda kalırlar.

c) Enformasyonun Yorumlanması ve Anlamlandırılması

Bu aşama “enformasyonun anlamlandırılma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Öte yandan anlamlandırma sürecinde firma çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar, birlikte hareket etmek ve enformasyonu etkili bir biçimde değerlendirmek için imkân sağlarlar. Ayrıca gelecekte edinilecek bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağını da etkilerler.³⁷ Enformasyonu anlama ve yorumlama, sürekli öğrenme faaliyetlerinde bulunan işletmelerde rahatlıkla uygulanarak bilginin yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde kolaylık sağlar Bu yapıya sahip örgütlerde öğrenme yapılan işin içerisine yerleştirilerek, potansiyel bir başarı sağlanabilmektedir.

³⁴Tippins, M. J. ve Sohi, R. S. (2003), IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?, Strategic Management Journal, 24: 8, s. 745-761., “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860.

³⁵ Huber, G. P. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, Organization Science, 2: 1, s. 88-115. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860.

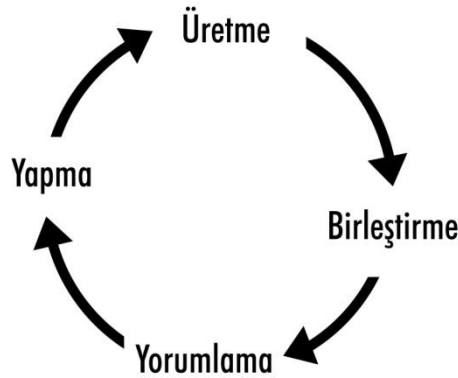
³⁶ Garvin, D. A. (1993), Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 71: 4, s.78-91, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860.

³⁷ Kalkan, a.g.e., s.26.

d) Enformasyonun Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Enformasyonun saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşaması ise örgütsel hafızanın fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir aşamayı ifade etmektedir. Örgütsel hafıza enformasyonu/bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli görüngülerle temsil edilen bir oluşumdur.³⁸ “Saklanan enformasyon/bilgi organizasyonun gelecekteki algılayış biçimleri ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması işletme için oldukça önemlidir”.³⁹

Şekil 2- “Örgütsel Öğrenme Döngüsü”⁴⁰



Dixon’un örgütsel öğrenme modeli şekilde gösterilen dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların ilki olan üretim sürecinde, tüm çalışanlar örgütün çevresini oluşturan müşteri, tedarikçi, diğer örgütler gibi temas noktaları ile temas kurarak örgüt için yeni bilgiler üretirler. İkinci safha ise biraz daha karışıktır. Her çalışan diğer çalışanların sahip olduğu bilgiye ihtiyaç duyar. Dolayısıyla tüm bireylerin bilgilerinin birleştirilmesi gerekir. Üçüncü safha ise bilgilerin yorumlanma safhasıdır. Bu aşamada farklı bireylerin farklı soyut kavramsallaştırmaları bir araya gelerek örgüt için ortak bir yorum oluşturur.

³⁸ Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991), Organizational Memory, Academy of Management Review, 16: 1, s. 57-91. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2, Haziran 2006, ISSN: 1303-2860.

³⁹ Dixon, N. M. (1992), Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals, Human Resource Development Quarterly, 3: 1, s. 29-48. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860

⁴⁰Mattie N. Dixon, The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. London: McGraw-Hill, s.33, 1994, Den aktaran Varoğlu, Basım, a.g.e., www. okul.selyam.net.

Buradaki farklılıklar örgütsel öğrenmenin gücünü artırır. Son safhada ise örgüt, bireylere benzer şekilde, öğrendiği ve yorumladığı bilgiyi test ederek uygular. Bu uygulama sonucu ise sürekli öğrenme için yeni bir girdi oluşur.⁴¹

1.1.4. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Etkinlikler İçin Gerekliliği

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

- “Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler ve yapılar geliştirebilmek için, özellikle büyük örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama konumuna ulaşmıştır.
- Hızlı teknolojik değişimin örgütler üzerindeki etkisi örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi arttırmıştır.
- Öğrenme kavramının geniş bir analitik değere sahip olması örgütsel öğrenmeye duyulan ilginin bir diğer nedenidir. Nitekim farklı akademik disiplinlerin örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalar da bunu göstermektedir”.⁴²

Bir örgütün başarısını sürekli kılmak için, eski bilgilerin yenilenmesi ve bu bilgilere olan bağımlılığın azaltılması gerekmekte olduğu belirtilmektedir. Bilgi zamanla birikir; ancak çevre şartları değiştiğinde bu bilgi eskiyerek geçerliliğini yitirebilir.⁴³

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişime uyum sağlayamayan örgütler, küçülme ya da dağılma riskiyle karşı karşıyadırlar. Bugün öğrenme, örgütler için rekabet edebilme konusunda tek olmasa da, var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada değişimi yakalamak için en sağlıklı çözümlerden biri de öğrenmedir. Bu açıklama doğrultusunda öğrenmeyi vazgeçilmez örgütsel bir davranış olarak benimseyen,

⁴¹Varoğlu, Basım, **a.g.e.**, www.okul.selyam.net.

⁴² Mark Dodgson, *Organizational Learning: A Review of Some Literatures*, *Organization Studies*, Vol.14, No.3, 1993. P.376. A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED] 46, Erzurum, 2011, 313-333<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/taed/article/viewFile/7340/6597> 20.06.2013.

⁴³ Oya Erdil, *Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri*, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi: Öneri**, Cilt 1 Sayı 5, 1996, s.62.

öğrenerek kendini yenileyen, değişimler karşısında esnek bir tutum sergileyerek güncel olmayı başaran örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmakta, uygulamak istedikleri etkinlikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler.⁴⁴

1.1.5. Öğrenen Örgütlerin Kuruluşu

Bir işletmenin hem günümüzde hem gelecekte başarılı bir grafik çizmesi, öğrenen örgütler yaklaşımını başarıyla uygulamasına bağlıdır. Bir örgütü öğrenen örgüt haline dönüştürmek kolay değildir.⁴⁵ Bir örgütün, öğrenen örgüt formunda kurulması zorlu bir sürecin sonunda gerçekleşebilir. Senge'ye göre bir öğrenen örgütün kurulabilmesi için 5 temel disiplinin başarıyla uygulanması gerekir. Senge "disiplin" sözü ile ne anlatmak istediğini şu şekilde açıklamaktadır: "Disiplin sözcüğü ile zorla kabul ettirilen bir düzeni veya bir cezalandırma aracını değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hâkim olunması gereken bir teori ve teknik bütünü anlatmak istiyorum. Bir disiplin, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek bir gelişme yoludur. Herhangi bir disiplinle olduğu gibi, piyano çalmaktan elektrik mühendisliğine kadar, kimilerinin Tanrı vergisi yeteneği vardır, ama herkes pratikle yeteneğini geliştirebilir".⁴⁶ Günümüzde işletmeler artık sunulan hizmetin kendisinden ziyade, bu hizmetin etkinliği, verimliliği, gibi ölçüler kullanılarak ve geliştirilen performans yöntemlerine göre değerlendirilmeye başlamıştır. Bu durumda öğrenen örgütlerin kuruluşunu hızlandırmıştır.

1.1.6. Beş Öğrenme Disiplini

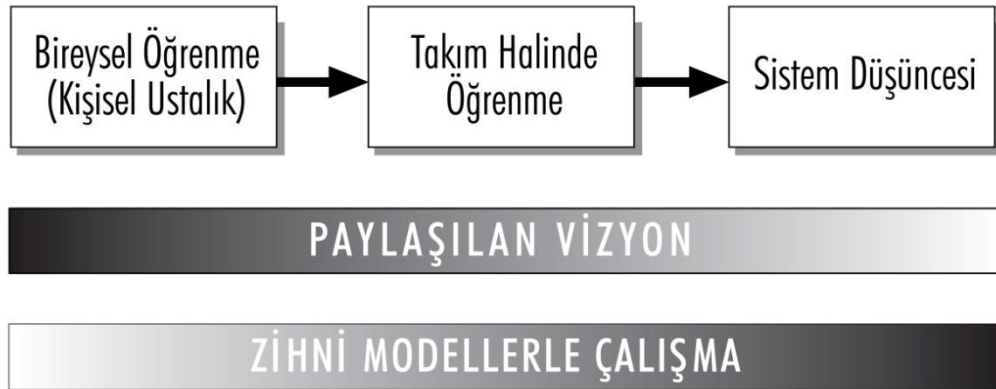
Senge, düşünsel modellerle çalışma disiplinini, "aynayı kendimize tutarak, dünya görüşümüzü keşfetmek ve ortaya çıkan iç resimlerimizi dikkatle incelemek" şeklinde açıklamaktadır.⁴⁷ Senge' nin öğrenen örgütler kuramının beş alt boyutu olarak bilinen bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, paylaşılan vizyon ve zihinsel modeller, incelenerek açıklanmıştır.

⁴⁴ Salim Çam, "Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü", Papatya Yayınları, İstanbul, 2002, s.57.

⁴⁵ Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayınları**, İstanbul, 1998, s.81.

⁴⁶ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 2013. s.45.

⁴⁷ Senge, **a.g.e.**, s.159.

Şekil 3- “Öğrenen Örgütün Beş Disiplini”⁴⁸

Senge'nin bahsettiği 5 disiplin şunlardır:

1.1.6.1. Bireysel Öğrenme

Senge' ye göre bireysel öğrenme : “Hâkimiyet, insanlar veya eşyalar üzerinde hâkimiyet kurma fikrini akla getirebilir. Ama hâkimiyet özel bir beceri düzeyi anlamına da gelebilir. Usta bir zanaatkâr çömlekler ya da dokuma işi üzerinde egemenlik kurmaz. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten, yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar. Kişisel ustalık, kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir.”⁴⁹ Öğrenen örgütlerde, öncelikle yapılması gereken öğrenmeye karşı istek ve hevesinin oluşturulmasıdır. Kişilerin bireysel olarak öğrenmeye karşı motivasyonları sağlanmalı ve teşvik edilmelidir aksi takdirde işletmelerde bireysel öğrenme gerçekleşmeden öğrenen örgüt kültürü kurmak zordur.

Yukarıda sözü edilen “hâkimiyet”, özel bir beceri düzeyi anlamındadır. Bu disiplin, kişisel gelişim ve öğrenmeyi odak alan bir disiplindir ve kişinin ufkunu sürekli bir şekilde derinleştirmesini, enerjisini bir konu üzerinde odaklamasını, sabrını geliştirerek gerçekleri objektif olarak görebilme becerisine sahip olmasını ifade etmektedir. Kişisel hâkimiyeti yüksek olan kişiler, kendileri açısından en önemli olan sonuçları tutarlı bir

⁴⁸ Varoğlu, Basım, **a.g.e.**, www.okul.selyam.net.

⁴⁹ Senge, **a.g.e.**, s.26.

şekilde gerçekleştirebilirler. Genellikle organizasyonlar ya öğrenmeye teşvik etmezler ya da üyelerinin öğrendiklerini uygulamaları için gerekli ortamı hazırlamak konusunda çekimser kalırlar. Bu nedenle de çalışanların performansı gibi önemli bir kaynaktan yeterince faydalanamama riski ile karşı karşıyadırlar.⁵⁰ Bu sebeple, işletmelerde yöneticilerin temel rolü, öğrenmeyi içselleştirmiş, öğrenmeye istek duyan ve motivasyonu sağlamış çalışanlar ortaya çıkarmaktır.

1.1.6.2. Takım Halinde Öğrenme

Genel olarak “takım halinde” öğrenme disiplini Mocan’ın şu cümlesiyle özetlenebilir: “Takım halinde öğrenme bireysel öğrenmeyi takım enerjisi haline getirerek birlikte öğrenme disiplini içinde diyalog tekniğinin kullanılmasını gerektiriyor”. Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulmasına gerçek anlamda empati kurulmasına ve birlikte düşünme alışkanlığının gelişmesini sağlayarak hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya çıkarmaktadır.⁵¹ Bireysel öğrenimin önemi tartışılmayacak kadar önemli olsa da takım halinde öğrenme de pek geçerli değildir. Çünkü bütün önemli kararlar grupla birlikte alınır. Organizasyonların öğrenme üniteleri takımlardır. Bu kişiler de hareket edebilmeleri için birbirlerine ihtiyaç duyan bir grup insandır.⁵² Takımlar gerçekten öğrendiklerinde hem olağanüstü sonuçlar elde edilir, hem de üyeleri çok hızlı bir şekilde yetişebilirler. Takım halinde öğrenmede “diyalog” çok önemlidir, “birlikte düşünme” ile grup bireysel olarak ulaşılamayan derinlikteki anlayışlara ulaşabilir.⁵³ Peter M. Senge takım öğrenmesini şöyle açıklamıştır: “Takım halinde öğrenme bireysel olarak öğrenmeden daha üstün olabilmektedir. Takımlar gerçekten öğrendiğinde, sadece olağanüstü sonuçlar elde etmekle kalmaz, takımın bireyleri de daha hızlı yetişir. Bir takımın kapasitesinin yaratılması için bunun getireceği sonuçları o takımın üyelerinin gerçekten istemesi gerekir. Bu da ortak görüş açısı disiplini geliştirmek demektir. Ayrıca kişisel hüküm de gereklidir. Yetenekli takımlar yetenekli bireylerden ortaya çıkar. Takım halinde öğrenme diyalog la başlar.

⁵⁰Melahat Öneren, İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, Kırıkkale Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü, <http://ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/viewFile/173/122> 03.07.2013.

⁵¹Salim Çam, Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü. Papatya Yayıncılık, 2002.

⁵² Loewen, Pamela, Loo R., “Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches: Building The Learning Organization”, 2004, <http://193.255.184.20/tezpdf/22173.pdf> 05.07.2013.

⁵³Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutaniş, “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 3, 2002/1: s.51-65.

Bir başka deyişle takımın öğrenme işleminde diyalog önemli bir role sahiptir. Diyalog disiplini ise takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edilebileceğini öğrenmeyi de kapsar.⁵⁴ İşletmelerde, ortak bir amaç için bir araya gelerek çalışan, çeşitli görüş ve düşünceleri etkin bir biçimde paylaşan kişiler, yapılan işte başarılı olmak için önemli bir faktördür. Takım halinde öğrenmeyle yaratılan sinerji, yaratıcılığı ortaya çıkartır. Ortaya çıkartılan yaratıcılıkta örgütlerin karşılaştıkları problemlerle zaman geçirmeden yüzleşip çözüm üretmelerini hızlandırır.

Bir takımın başarıya ulaşabilmesi için dört aşamaya ihtiyacı vardır:

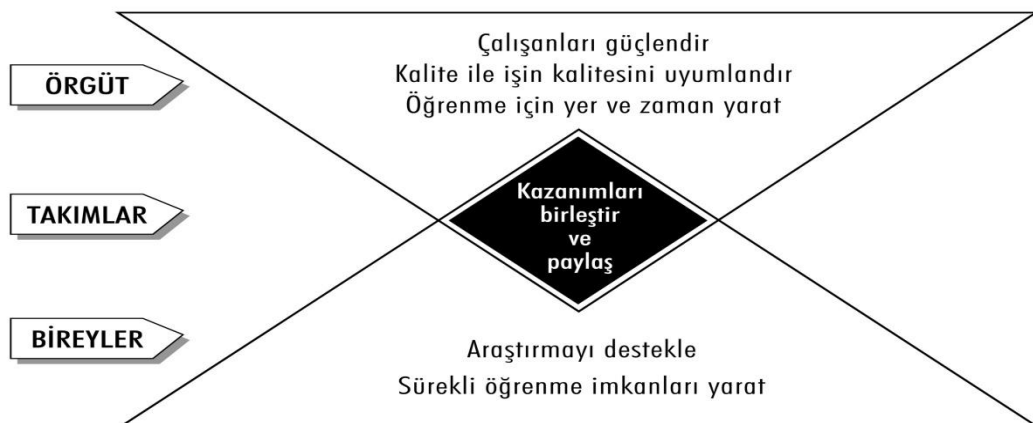
a. Formlaşması: “Bir grup birbirleri ile anlaşmaya başladıkları zaman işi minimum zamanda tamamlarlar.

0b. Heyecanlanması: Stresli bir tartışmadan sonra bile beraber çalışabilirler.

c. Normlaşma: Roller kabul edildiği zaman takım oluşmaya başlar ve bilgiler paylaşılır.

d. Görevini Yerine Getirmeye Başlama: Verimde, kalitede, karar vermede, takım öğrenmesi hayattır çünkü takım insan değil, modern organizasyonların esas öğrenme üniteleridir”.⁵⁵

Şekil 4 - “Takım Halinde Öğrenme Modeli”⁵⁶



⁵⁴ Senge, **a.g.e.**, 28-29.

⁵⁵ Aslı Üner, “Öğrenen Organizasyonlar“, İstanbul, 2001, (<http://www.sitetky.com/ogrenen>) den alınan <http://193.255.184.20/tezpdf/22173.pdf>.

⁵⁶ Varoğlu, Basım, **a.g.e.**, www.okul.selyam.net.

Şekilde Watkins ve Marsick'in takım halinde öğrenme modeli görülmektedir. Modelde de görüleceği gibi, takımca öğrenme bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki köprüdür. Bireylerin, takımların ve örgütün toplam kaynaklarının ve enerjisinin kullanılması öğrenen örgütü ortaya çıkarır. Eğer takımlar örgütsel öğrenmeye yaptıkları katkı oranında ödüllendirilirse, takım halinde öğrenme çok daha hızlı ve etkin olacaktır. Böylece bireylerin öğrendiklerinin örgüte aktarımı daha kolay olacak, bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir.⁵⁷

1.1.6.3. Sistem Düşüncesi

Bütün bir sistem, sadece onu oluşturan parçaların ayrı ayrı incelenmesi ile anlaşılabilir. Parçalar yerine bütünü, tek tek fotoğraflar yerine değişim noktalarının görülebilmesini sağlayan bir yapı gereklidir, yani anlık olaylardan çok olaylar arasındaki karşılıklı ilişkileri kavramak esastır. Bu durum da parçalar arasındaki ilişkilerin görülerek yorumlanmasını sağlayabileceğinden dolayı “kaldıraç” etkisi yapmaktadır. Sistem düşüncesi ile birimler arasındaki ilişkiler basit bir neden sonuç ilişkisine dayandırılmadan sadece koşullara değil, bununla birlikte bu sonuçları doğuran mekanizmaya odaklanmayı sağlar ve değişimi rastlantılara bırakmamak için bunlara dayalı modeller geliştirmeyi hedefler. Sistem düşüncesi, kişilere tüm olay örgüsünü daha açık olarak görebilme imkânı verir ve “kaldıraç” etkisini kullanarak bunların daha etkili bir şekilde nasıl değiştirilebileceğini gösterir.⁵⁸ Problemleri, ortaya çıkan olayları ve verileri tek başına görmek yerine, aralarında bağlantı kurarak, bir bütün olarak ele alan sistem düşüncesi, sorunların altında yatan çözüme ulaşılmasında kolaylık sağlar.

Senge'ye göre “İş dünyası ve tüm öbür insan çabaları da birer sistemdir. Onlar da görünmeyen bir biriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlıdır. Söz konusu eylemlerin birbiri üzerinde ise tam etkisini yaratması çoğu zaman yıllar alır. Biz de bu dantelin bir parçası olduğumuzdan, tüm değişim öngörüsünü görmek iki kat daha zor olur. Bunun yerine sistemin birbirinden tecrit edilmiş parçalarının anlık fotoğrafları üzerinde odaklanma eğilim taşır ve en derin sorunlarımızın neden bir türlü çözülemediğine şaşarız”. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son

⁵⁷ Varoğlu, Basım, **a.g.e.**, www.okul.selyam.net.

⁵⁸ Bayraktaroğlu, Kutaniş, **a.g.e.**, s.51-65.

elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur.⁵⁹

1.1.6.4. Paylaşılan Amaç ve Vizyon

Amaç denildiğinde örgütlerin neden ortaya çıktığı anlaşılırken vizyon dendiğinde ise ne ve nereye sorularına cevap aranmaktadır. Vizyon, bir örgütün çalışanlarını ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplayabilmesinin araçlarındandır. Eğer kamu ve özel örgütlerinde gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil aynı zamanda kendileri istediği için öğrenme sürecine girerler ve bu sayede kendilerini aşabilirler. Vizyon temelde, firmanın geleceğinin resmidir, değişimin genel yönünü ortaya koyar, insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve çalışanlar arasında hızlı ve etkin bir eş zamanlı çalışmaya yardımcı olur.⁶⁰ Senge'ye göre "Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek insana çok zor gelir. Gerçek görme gücü varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istekleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Paylaşılan vizyon uygulaması 'geleceğe yönelik paylaşılan resimler' ortaya çıkma becerisini kapsar. Bu resimlerdir gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden, yalınkat itaat duygusu değil".⁶¹

Örneğin, "Henry Ford sadece zenginlerin değil, sıradan insanların da kendi otomobillerine sahip olduğu bir dünya istiyordu. Bu vizyonunu kurumun her seviyesindeki çalışanlarla paylaşması, binlerce kişinin bu hedef üzerine odaklanmasını ve dolayısıyla başarıyı sağlamıştır".⁶²

1.1.6.5. Zihni Modeller

Senge zihni modelleri şu şekilde açıklamaktadır; " 'Zihinsel modeller', zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımız ve eylemlerimizi etkiler. Çoğu kez, zihinsel modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız. Örneğin, işyerindeki

⁵⁹ Senge, **a.g.e.**, s.25.

⁶⁰ Bayraktaroğlu, Kutaniş, **a.g.e.**, s.51-65.

⁶¹ Senge, **a.g.e.**, s.27-28.

⁶² Bayla Altuğ, Uygulamacı Gözüyle Öğrenen Kurumlar, İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s.68.

çalışma arkadaşımızın şık giyinmesine bakar, ‘tam bir sosyete insanı’ diye düşünürüz. Kılıksız dolaşan biri ise bize başkalarının ne düşündüğüne aldırmayan biri gibi gelir. Farklı yönetim durumlarında ne yapılıp yapılmayacağı hakkında sahip olduğumuz zihinsel modeller de bunlardan daha az derin ayrımlar içermez. Yeni Pazar olanaklarına veya ömrünü doldurmuş organizasyon pratiklerine ilişkin kavrayışlar güçlü, zımnî zihinsel modellere aykırı düşüklere için uygulamaya dönüşmezler”.⁶³ Ayrıca zihni modeller kişinin dış dünyaya bakış açısını ifade eder. Buna kesin ve apaçık anlamalarda dâhildir. Zihni modelde otomatik olarak nasıl hareket edileceği tayin edilir.⁶⁴

1.1.7. Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller

Senge “örgütlerin iyi şekilde öğrenememesinin bir tesadüf olmadığını” söyler. Her ne kadar çeşitli faktörler öğrenmeyi gerçekleştirecek bir altyapı oluşturmak açısından önemliyse de; örgütlerin tasarlanma ve yönetilme şekilleri, insanların işlerinin tanımlama şekli ve daha da önemlisi, insanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme biçimleri temel öğrenme yetersizliklerinin altında yatan gerçeklerdir. Farkına varılmadığı zaman öğrenme yetersizlikleri örgütlerde trajik bir boyut taşıdığı ifade edilmektedir. Örgütlerde öğrenmeyi engelleyen bu temel öğrenme yetersizliklerini ve bunların altında yatan anlayışları aşağıda bulunan yedi başlık altında özetleyebiliriz.⁶⁵

1) Pozisyon neyse ben oyum

Senge’ye göre “işimize öyle sadık kalmamız bize belletilmiştir, öylesine ki işimizi kendi kimliğimizle karıştırırız. Büyük bir Amerikan çelik şirketi 1980’lerin başında fabrikalarını kapamaya başladığında, yerinden olan çelik işçilerini yeni işleri için eğitmeyi önerdi. Ama eğitim asla “yürümedi”; işçiler ya işsiz kaldılar ya da ufak tefek işler bulabildiler. Psikologlar gelip işin nedenin araştırmaya çalıştılar ve çelik işçilerin ağır kimlik bunalımlarından mustarip olduğunu buldular. “Nasıl başka bir şey yapabilirim, ben bir tornacıyım,” diye soruyordu işçiler”.⁶⁶ Görüleceği üzere bazıları

⁶³ Senge, **a.g.e.**, s.27.

⁶⁴ Handan Dedehayır, “Nihai Amaç: Öğrenen Organizasyon”, **Kaynak Dergisi**, Haziran 2006, s.26.

⁶⁵ Senge, **a.g.e.**, s.38.

⁶⁶ Senge, **a.g.e.**, s.38.

işlerine öylesine yönlendirilmiştir ki, işiyle kendi kimliğini adeta özdeşleştirmiştir. Bu öğretilen iş dışında başka bir iş de yapamaz. Bunlar bir sistem içinde yer aldıklarını ve kendilerinin bu sisteme çok az ya da yok derecede etkileri olduğunu düşünürler. Çalışanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Dahası, sonuçlar hayal kırıklığına uğrattıcı olduğunda, bunun neden kaynaklandığını kestirmek zor olabilir. Ve bu durumda genellikle yapılan, işleri başka birilerinin bozduğu iddiasını ileri sürmektir.⁶⁷

2) Düşmanı Dışarıda Arama

İnsanoğlu genellikle işler ters gittiği zaman bunun sorumlusunun başkası olduğu eğilimindedir. Bazı organizasyonlarda bu eğilim ile suçu dışarıya atacak bir dış ajan bulabilir. Örneğin “pazarlama imalat bölümüne kabahat bulur: satış hedeflerini tutturamaz ise bunun nedeni kalitenin yetersizliği olarak görürler. İmalat mühendislik bölümünü suçlar ve bu zincirleme gidebilmektedir”.⁶⁸ Genellikle işletme içerisinde bir sorun ile karşılaşıldığında bundan bir başkası sorumlu tutulur, bu sorumluluk işletme içinden-dışından bir kişiye veya bir departmana yüklenebilir. Bu şekilde davranmak çözüm sürecini uzatmakla birlikte sorumluluk duygusunu üstlenmemeye sebep olabilmektedir.

Senge “Düşman dışarıda” sendromu olarak belirttiği bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “Bu sendrom aslında” “Pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının ve bu bakışın teşvik ettiği dünyaya systemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Sadece kendi pozisyonumuz üzerine yoğunlaştığımızda, eylemlerimiz bu pozisyonun sınırlarını ötesine uzandığını göremeyiz. Bu eylemlerimiz, geri dönüp bizi rahatsızlık veren sonuçlar doğurduğunda, bu yeni sorunları yanlış bir algılamayla dışarıdan kaynaklanan sorunlar olarak düşünürüz. Tıpkı kendi gölgesinde kovalana birisi gibi, biz de onları bir türlü başımızdan atamayız.⁶⁹

⁶⁷ Öneren, **a.g.m.**, s. 163-178.

⁶⁸ Senge, **a.g.e.**, s.39.

⁶⁹ Senge, **a.g.e.**, s.39-40.

3) Sorumluluk Üstlenme Yanılsaması

Yöneticilerin zor bir sorunla karşılaştığı zaman sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir. Yani zor sorunları göğüslemek, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmalı ve sorunları bunalıma dönüşmeden çözülmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra sorumluluk üstlenme kuruntusu, tepkisel olmanın örtülü halidir. İster iş dünyasına da ister politikada olsun “Dışarıdaki” düşmanla mücadele ederken giderek daha saldırgan bir tutum alırsak, adını ne koyarsak koyalım, tepkisel davranıldığı ifade edilmektedir. Gerçek önceden etkin olma kendi sorunlarımıza önceden nasıl katkıda bulunduğumuzu görmekle olanaklıdır. Bu kendi düşünme tarzımızın bir ürünüdür, duygusal durumumuzun değil.⁷⁰

4) Olaylara Takılıp Kalma

“Eğer bu alışkanlık yerleşmişse ortaya çıkan olaylara takılma ve onların merkezine inerek ileriye dönük uzun dönemli değişimleri göze almaktan uzaklaşma durumları ortaya çıkmaktadır. Olaylar üzerinde gereğinden fazla yoğunlaşmak, sadece o olayın nedenlerini ve sonuçlarını görmemizi sağlayacak, ancak altındaki temel sorunları fark etmemizi engelleyecektir”.⁷¹ Ancak, olaylara takılıp kalmadan olayı sistematik biçimde ele alarak incelemek ve meydana gelmeden önce tahmin etmeye çalışmak; olaylara erken müdahalede bulunabilmeyi ve doğru tepkiler vermeyi sağlar.

5) “Haşlanmış Kurbağa” Sendromu

Örgütlerde sorunlar birden ortaya çıkmazlar. Yavaş yavaş ortaya çıkarlar. Örgüt ve kişiler yetersizliklerini, her şey olup bittikten sonra anlarsa, iş işten geçmiş olur. Yavaşlamayı ve çoğu zaman en büyük tehditleri oluşturan tedrici süreçleri görememek, gelişmeyi bitirir. Onun için, içten ve dıştan gelen her türlü tehlikeyi öngörmek gereklidir.⁷² Şirket başarısızlıklarında, hayatta kalmaya yönelik olarak tedricen oluşan tehditlere ters anlamda adapte olmak durumundadır. Haşlanmış kurbağa meselesinde olduğu gibi; “bir kurbağayı kaynar suyun içine koysanız kendini hemen dışarı atmaya çalışacaktır. Ama eğer bir kurbağayı oda sıcaklığındaki bir suyun içine koyarsanız ve

⁷⁰ Senge, **a.g.e.**, s.40-41.

⁷¹ Varoğlu, Basım, **a.g.e.**, www.okul.selyam.net.

⁷² Aydoğan, **a.g.m.**, s.68.

korkutmazsanız, öylece kımıldamadan duracaktır. Bu sırada su sıcaklığını yavaş yavaş arttırırsanız, çok ilginç bir şey olur. Sıcaklık 20 dereceden 30 dereceye yükselirken kurbağa hiçbir şey yapmaz. Tersine keyfi yerinde görünür. Sıcaklık yavaş yavaş arttıkça, kurbağa gittikçe sersemleyecektir, ta ki kaptan dışarı sıçrayacak hali kalmayana dek. Onu dışarı fırlamaktan alıkoyacak hiçbir şey olmamasına rağmen, kurbağa orada oturup haşlanmayı bekleyecektir. Niye? Çünkü kurbağanın hayatına yönelen tehditleri algılayan dâhili aygıtı onun çevresindeki ani değişmelere programlanmıştır, yavaş değişmelere değil”.⁷³

6) Tecrübeyle Öğrenme

Senge göre “eğer eylemlerimizin sonuçları öğrenme ufukumuzun ötesinde ortaya çıkıyorsa, dolaysız doğrudan tecrübeyle öğrenme olanaksız hale gelir”.⁷⁴ Sık karşılaşılan durumlardan biri de öğrenme sürecinde ikilemlerin ortaya çıkmasıdır. Örgütler genellikle şöyle bir öğrenme ikilemi ile karşılaşır: En iyi tecrübeyle öğreniriz, ama hiç bir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşamayız. Örgütlerde alınan en kritik kararların yıllara veya on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Örneğin “liderlik pozisyonlarına yapılan atamalar, yıllarca stratejiyi ve örgüt iklimini belirler. Bunlar öyle kararlardır ki, sınama yanılma ile öğrenmeye hiç olanak tanımazlar”.⁷⁵ Tecrübeyle öğrenme bir öğrenme biçimidir sonuçların olumlu veya olumsuz olması ise olayın zamanına, yapılan hatanın boyutuna göre farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler, başarılarını ve hatalarını zaman zaman gözden geçirmeli, çıkarılan sonuçları ve uygulanan çözüm yollarını sistematik olarak değerlendirmeli ve gelecek zaman dilimi içerisinde tekrarlanması engelleyebilmek için çıkarılan sonuçları çalışanlarla paylaşmalıdır.

7) Yönetici takımı miti

Bu yetersizlik noktası da kapasitesi olmayan ancak örgüt yönetiminde yer alan üst düzey yöneticilerin kritik kararları alıp yenilikleri gerçekleştirebileceklerine inanma olarak tanımlanabilir. Bu ve benzeri öğrenme yetersizliklerine sahip olan çalışanlar

⁷³ Senge, **a.g.e.**, s.42.

⁷⁴ Senge, **a.g.e.**, s.43.

⁷⁵ Öneren, **a.g.m.**, s.163-178.

ayrıca sorunları kabul etmeme, sorunu görüp de görmeme, bilgiyi paylaşmama ve bilginin üretilmesini engelleme, sorunları birbiriyle ilişkilendirememe, benzer olaylardan ders almama gibi davranış şekillerini sergilemekte ve örgütlerdeki öğrenme iklimine zarar vermektedirler.⁷⁶

Yukarıda sayılan temel yetersizlikler dışında, öğrenmeyi güçleştiren başka olgular da bulunmaktadır. Öğrenme yetersizlikleri konusunda bir çalışma yapan Arat, en yaygın öğrenme yetersizlikleri olarak şu hususları tespit etmiştir:

1. “Sorunun varlığını kabul etmemek,
2. Sorunu görmezden gelmek,
3. Bilgiyi paylaşmamak,
4. İlişkilendirememek,
5. Ders almamak,
6. Bilgi üretilmesini engellemek,
7. Sorunlarla kişileri karıştırmak,
8. Mimariyi ve sistemi anlamamak,
9. Geçmişin başarılarına sığınmak,
10. Eğitimle öğrenmemeyi garantilemek; yani göstermelik, rutin eğitim programlarıyla öğrenme işini halledilmiş saymak”.⁷⁷

Günümüzde artık örgütler Frederick Taylor’un tanımladığı dar kalıpların fazlasıyla dışına taşmış durumdadırlar. “Bugün değişimin ve öğrenmenin önemini fark eden, bu değişimi kendi içinde yaratan örgütler varlıklarını sürdürmekte, bu tür yapıları kurabilen

⁷⁶ Varoğlu, Basım, **a.g.e.**, s.6.

⁷⁷ Melih Arat, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.78-81.

liderler ve yöneticiler de kabul görmektedir. Bu yapısal değişimin son halkası öğrenen örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır”.⁷⁸

1.1.8. Öğrenen Örgüt - Öğrenen Organizasyon Kavramı

Öğrenen örgüt kavramı, Senge'nin bir temel teşkil eden “Beşinci Disiplin” kitabının yayınlanmasından bugüne literatürde büyük ilgi görmektedir. Öğrenen örgüt; “bilgi yaratma, edinme, transfer etme ve davranışlarını yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirebilmede diğerlerinden daha üstün olan örgüt tipi” olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷⁹ “Geniş anlamda düşünüldüğünde, kişinin yaptığı tüm davranışlar bakmak, görmek, anlamak ve davranmak gibi öğrenmeyle ilgilidir. “Öğrenmek demek, aslında belli bir biçimde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve uygulamayı başarabilecek duruma gelmektir. Ancak belli bir davranış yeteneği kazanmış olan kimse gerçekten öğrenmiş sayılır”.⁸⁰ Bazı teorisyenler öğrenme kavramını, düşünce ile eylem arasında bir köprü kurarak tanımlamaktadır. Argyris, “öğrenmenin ancak edinilen bilginin farklı bir forma dönüştürülmesiyle meydana geleceğini ileri sürmektedir”. Bu açıdan bakıldığında “öğrenme, bireylerin davranışlarında etkinliği sağlamak için kavramsal kapasitelerini arttırmaları olarak da ifade edilmektedir”.⁸¹ “Öğrenmek, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar. Kısaca tanımlamak gerekirse öğrenen örgüt, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir örgüttür”.⁸² Örgütlerin de canlı olduğu düşünülürse, bütün canlı varlıklar gibi işletmelerde değişen iç ve dış çevre koşullarına göre davranış biçimlerini değiştirme kapasitesine sahip olmaları, işletmelerin başarılı olabilmelerinde önemli bir etkidir.

Gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, örgütlerde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün örgütleri, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen örgütler

⁷⁸ Varoğlu, Basım, **a.g.e.**, s.6.

⁷⁹ Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.100.

⁸⁰ Tosun, **a.g.e.**, s.424.

⁸¹ Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.72.

⁸² Melek V. Tüz, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa,1996, s.36.

olmak zorundadırlar.⁸³ İşletmeler, varlığını devam ettirebilmek için sürekli öğrenmek zorundadırlar. Çalışma ortamında bireyler durmaksızın yeni bir şeyler öğrenirler. Bu öğrenmeler yeni öğrenmeleri de beraberinde getirir. Dolayısıyla daha çok öğrenme daha çok başarı getirir denilebilmektedir.

Her ne şekilde adlandırılınsın veya tanımlansın, öğrenme sonucu oluşan bilgi, örgütler için rakipleri pasifize etme ve onlara göre bir adım önde olma amaçlarını gerçekleştirebilecek stratejik bir girdidir. Nitekim son yıllarda yapılan çalışmalar, öğrenen örgütler ve finansal başarı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütler, öğrenme kavramının rekabet üstünlüğü demek olduğunu anladıklarından, birinci amaçlarını etkili öğrenen örgütler olma olarak belirlemektedirler.⁸⁴ Aslında öğrenen örgüt, bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için her firmanın hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir.⁸⁵

Bir örgütün öğrenme sürecinde dış uyarıcı ve onun özellikleri, bireyin motivasyonu ve öğrenme kapasitesi, ilk öğrenme sonucu meydana gelen tutum ve davranışlardaki değişiklik, değişen davranışların sonuçları ve bu sonuçların organizmayı geri beslemesi gibi unsurlar bulunur.⁸⁶

1.1.8.1. Öğrenen Organizasyonun Kavramı

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla geliştirilen yönetim kavramlarından birisi de “Öğrenen Organizasyonlar” kavramıdır. Bu kavram organizasyon çalışanlarının bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece

⁸³ İsmet Barutçugil, **Eğitiminin Eğitimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.52.

⁸⁴ M. Tepeci, G.N. Koçak, “Ekiplerde Öğrenme” Çuk.Ünv.Sos.Bil.Ens.Dergisi,cilt:14, s.1, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak 2007 Cilt 3 Sayı 1 (63-70) http://www.bs2011.hho.edu.tr/web_eng/egitim_programlari/lisansustu_egitim/Huten%20Dergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf. 05.08.2013.

⁸⁵ Arman Kırım, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998, s.79.

⁸⁶ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1992, s.46.

organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceğini” öğrenecektir. Bu “öğrenme” olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamlarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir.⁸⁷

Öğrenen bir organizasyon neden gerekmektedir? Çünkü organizasyonlar canlıdır ve dinamik olmak zorundadır. Organizasyonların yaşayabilmesi için etrafındaki olaylardan haberdar olması ve olabilecek değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı ile sürekli olarak yaşadıkları olaylardan edindikleri tecrübelerle, değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri, bu yeni koşullara göre geliştirmeye açık bir sistem kurabilmeleri ve böylece sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyon haline gelebilir. Peki, organizasyonlar kendi içlerinde öğrenmeyi nasıl gerçekleştirecek? Öğrenme nasıl bir süreç gerektiriyorsa, organizasyonlardaki öğrenmede bir süreçten geçmektedir. Yazıcı'nın kitabında aktardığına göre, 1994'de Dixon, öğrenme sürecini oluşturan maddeleri döngüsel bir özellik taşıyan dört aşamadan oluştuğunu söylemektedir. Bunlar sırasıyla bilginin yaratılması, bilginin örgüt bazında yayılması, bilginin içselleşmesi ve içselleşen bilginin kullanılmasıdır. Organizasyonlarda öğrenme olabilmesi için neler gerekmektedir? Probst ve Buchel'e göre öğrenmenin stratejik açıdan sinerji yaratması için üç temel faktör gerekmektedir. İlki “bilgi”, öğrenme sürecinin temel girdisi, doğru, anlamlı ve işe yarar bilgidir. Diğerleri “yetenek” ve “istem”, kişilere zorla bir şeyler öğretilemez, öğrenebilecekleri ortamlar hazırlanmalı ve kişide öğrenme gücü, yeteneği ve isteği olmalıdır. Bunların yanında paylaşılan vizyon, esneklik sağlayacak stratejiler, çevresel faktörlere önem, teknolojik alt yapı, yaratıcılık ve farklı bakış açıları, kısaca öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt gerekmektedir.⁸⁸ Diğer taraftan, öğrenen organizasyon olma

⁸⁷ Tamer, Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 14. Baskı, 2013, İstanbul, s.427.

⁸⁸ Yazıcı, S. (2001) Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. den aktaran Erman Yükseltürk, Recep Çakır, Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi Ve E-Öğrenme.

yolunda en büyük görev aslında yöneticilere düşmektedir. Öğrenen bir organizasyonda, yöneticilerin özelliklerini sıralamak gerekirse, ön yargısız, eleştiriye açık, yeni düşünceleri destekleyen biri olmalıdır. Ayrıca yöneticiler, yapılan işlerin sorgulandığı bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı, öğrenmenin rahatça gerçekleşebildiği bir ortam yaratmaya çalışmalıdırlar.⁸⁹

Öğrenen bir organizasyon sürekli öğrenen ve kendini dönüştürendir. Tüm organizasyonlar öğrenir fakat her zaman faydalı yollardan olmaz. Bireyin öğrenmesi mümkündür ancak örgüt ile bu bilgiyi paylaşmaz. Öte yandan örgütler öğrenebilir ve örgütün astları ile bu bilgiyi paylaşmaz. Öğrenen organizasyonlar, öğrenme, uyum ve değişimde yüksek kapasiteye sahiptir. Bu öğrenme süreçleri, analiz, gelişme, takip ve örgütün yenilikçi hedefleri ile uyumlu olduğu bir organizasyondur.⁹⁰

Öğrenen organizasyonu birçok yazar değişik şekillerde tanımlamaya çalışmıştır. Ama sonuçta belirli kriterlerde birleşmektedirler. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir. Organizasyon sözcüğü literatürde hem makro hem de mikro yaklaşım olarak ele alınıp tanımlanmaya çalışılmıştır. Her iki yaklaşımı da içeren ve kavramı tanımlayan bir açıklamaya göre, organizasyon, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kural ve süreçler bütünüdür.⁹¹ Öğrenen organizasyon anlayışı; yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitilmiş insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim tekniği olarak karşımızda durmaktadır.⁹²

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü <http://www.ab.org.tr/ab04/tammetin/121.doc> 25.09.2013.

⁸⁹Yükseltürk ve Çakır, **a.g.e.**, 25.09.2013.

⁹⁰Thomas G Cummings,. and Worley, Christopher G. . Strategic Interventions. Organizational Development and Change. South-Western College Publishing 1993 pp 492-501 den http://www.columbia.edu/~ds2016/digital_port/papers/orglearning1.htm 25.09.2013.

⁹¹ Said Kingır, Muammer Mesci, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=1777&part=1> s.65, 26.09.2013.

⁹² Kingır, Mesci, **a.g.e.**, s.65, 26.09.2013.

1.1.8.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Öğrenen organizasyon, ilk olarak öğrenmeye öncelik verir. Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir.⁹³ Bir öğrenen organizasyon diğer organizasyonlardan aşağıdaki özellikleri ile farklılaştığı belirtilmektedir:⁹⁴

- “Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir: işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
- Öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler, kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler.
- Öğrenen organizasyon yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen bir organizasyonun parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.
- Sistemik sorun çözme: Bu yetenek organizasyonun sistemik olarak data toplama, sorun analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzeltme ve yorumlamasını kapsamaktadır. Bu yetenek özellikle Toplam kalite yaklaşımının önemli bir boyutudur”.⁹⁵
- “Geçmiş deneyimlerde öğrenme: Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistemik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar”.⁹⁶

Öğrenen organizasyonların bu özelliklere sahip olması ile birlikte bu organizasyonların başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması ve kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesiyle mümkündür. Öğrenen organizasyonlar, yeni bilgi yaratmanın bir varoluş biçimi olduğu ve çalışan herkesin bilgi işçisi olduğu yapılardır. Öğrenen organizasyon felsefesi, gelişme ve öğrenmenin sürekli olmasına dayanır. Öğrenme sürecini tüm organizasyona yayarak, bunu kişi ve takım çalışmalarına

⁹³ Barbara J. Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yayınları, 1. Basım, 1998, s.9.

⁹⁴ J. Braham, **a.g.e.**, s.9.

⁹⁵ Koçel, **a.g.e.**, s.431.

⁹⁶ Koçel, **a.g.e.**, s.431.

yansıtmak öğrenen organizasyon olabilmek için gereklidir. Öğrenen organizasyon kavramı, bir organizasyonun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi organizasyonun performansını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan kurumlardır.⁹⁷

Bir Organizasyon Neden Öğrenen Organizasyon Olmak İster?

- * “Rekabet gücüne sahip olabilmek ve alanında lider olabilmek
- * Yapılan işlerde verimi arttırıp başarılı olmak ve kazancını arttırmak
- * Kurumun ortak zekâsını arttırmak
- * Hataları önlemek ve tekrarlanmasını engellemek
- * Müşteri isteklerini daha iyi karşılayabilmek için”.⁹⁸

1.1.9. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Literatürde çoğu kez iki kavram arasında büyük ölçüde bir kargaşa yaşandığı görülmektedir. “Öğrenen örgüt bir örgüt tipidir, örgütsel öğrenme ise örgütlerde öğrenme sürecidir. Öğrenen örgüt çaba gerektirir, örgütsel öğrenme ise çaba gerektirmeden de mümkün olabildiği ifade edilmektedir”.⁹⁹ Bununla birlikte örgütsel bir seviyede öğrenme ihtiyacı, beraberinde öğrenen örgüt kavramını da getirmektedir. Nitekim örgütsel seviyede bir faaliyet olarak öğrenme, “topluluk içi kolektif etkileşim ve bireysel çabaların bir birleşimi” olarak kavramsallaştırılmaktadır.¹⁰⁰ İki kavram arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralayabiliriz; Örgütsel öğrenme bir kavramdır, bir örgütte devam ettirilen birtakım faaliyetleri tanımlamada kullanılır. Öğrenen örgüt ise,

⁹⁷ Cem Cüneyt Arslantaş, Onur Dikmenli Firmalarda Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlayan Unsurların Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, <http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/%C3>, 27.09.2013.

⁹⁸ http://adem.bartın.edu.tr/upload/ogrenen_Organizasyonlar_odev.pdf 27.09.2013.

⁹⁹ Aytemiz, Bolat, **a.g.e.**, s.125.

¹⁰⁰ Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.99.

belirli bir örgüt tipini ifade eder diğer bir söyleyişle öğrenen örgüt, öğrenmekte olan veya öğrenen bir örgüt var etmek için gerekli olan örgütsel yapıyı ifade ederken, örgütsel öğrenme kavramı, örgütlerde öğrenmeyi gerçekleştirmek veya bir öğrenen örgüt var etmek için ihtiyaç duyulan kriterlere gönderme yapar.¹⁰¹ Örgütsel öğrenme bir süreç; öğrenen örgüt de bu sürecin ideali veya hedefini ifade etmektedir. Bu açıdan öğrenen bir örgüt haline gelmek, günümüz iş dünyasında pek çok firma için öncelikli bir hedef teşkil etmektedir. Öğrenen örgüt teorileri, bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki karşılıklı ilişkilere ışık tutmakta ve bireyi örgütsel öğrenme ve değişimin bir unsuru olarak kabul etmektedir. Öğrenmeye gereken önemi vererek “öğrenen örgüt” kategorisi içerisine dâhil edilebilen firmalar, öğrenmeyi hayatta kalmak için önemli bir yatırım olarak kabul etmektedir. Bir firma, öğrenmeye ne kadar fazla önem verirse öğrenme süresince de o kadar yüksek performans gösterecektir.¹⁰²

¹⁰¹ Aytemiz, Bolat, **a.g.e.**, s.125.

¹⁰² Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.100.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ, BİLGİ YÖNETİMİ, BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLİŞKİSİ

2.1. BİLGİ KAVRAMI

2.1.1. Bilginin Tanımlanması

Bilgi kavramı, insanların hayatında geçmişten beri var olmasına rağmen 1990' lı yılların son zamanlarında işletmelere ve ekonomiye değer katmasıyla yoğun olarak hissedilmiştir. İşletme bilimi açısından bilgi; “işletmeye değer katan bir biçimde organize edilebilen, gruplandırılabilen ve eyleme geçirilebilen veri olarak ifade edilmiştir”.¹⁰³

Günümüzde bilginin kavramını açıklamak üzere birçok tanım vardır. Bazı düşünürler bilginin doğal olmadığını savunurlar.¹⁰⁴ Tarihçilerin bakış açısına göre ise, “bilgi birikimi, insanlığın var olduğu binlerce yıldan beri devam etmektedir. Bilgi ile ilgili tartışmalar uzun yıllara dayanmaktadır. Beşinci yüzyılda filozof Socrates bilginin sınırları ile ilgili konulara değinmiştir”.¹⁰⁵ Bilgi kavramı, “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad; insan zekâsının çalışması sonucu, öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek, düşünce ürünü; ya da felsefi anlamda, genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler olarak tanımlanmaktadır”.¹⁰⁶

Bilgi yönetimine ilişkin birçok kaynak bilgi yönetiminin tanımını yaparken öncelikle ‘bilgi’ kavramı üzerinde durmaktadır. Bilgi yönetimi ile alakalı literatürde bilgi kavramsal olarak açıklanırken, bilginin özellikle örgütsel boyutu da ele alınmaktadır. Bilgi yönetimine göre “bilgi, öncelikle bireysel düzeyde yaratılmakta ve oradan da

¹⁰³ Veysel Ağca, Mustafa Kurt, Durmuş Yörük, “Bilgi, Ekonomi ve Yönetim”, Cilt 2, 2003, s.838.

¹⁰⁴ McGinn, pp.46. Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck Editors, Knowledge 2001, Management, s.1.

¹⁰⁵ Platon(181) Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck Editors, Knowledge Management, s.1

¹⁰⁶ İbrahim Güran Yumuşak, “Bilgi, Ekonomi ve Yönetim”, Cilt1, 2008, s.1.

birtakım bilgi süreçlerinden geçerek örgütsel boyuta yayılmaktadır”. Bu açıdan bakıldığında bilgi en temel anlamda, her türlü örgütsel faaliyetin en ana girdisi olarak ifade edilebilir. Örgütsel faaliyetlerden kasıt, verimlilik amacıyla gerek birimler gerekse örgüt çevresinde yürütülen çeşitli faaliyetlerdir. Bunlar, örgütün çevresine ayak uydurması için ürettiği bir strateji olabileceği gibi; örgütün verimliliğini artırması için gelecekte uygulayacağı politikalar da olabilir. İşte bilgi, bu tür örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesini destekleyen, onlara olanak sağlayan, gerek örgüt içi, gerekse örgütün çevresinde cereyan eden her türlü dinamiklerin toplamından oluşmaktadır.¹⁰⁷

Bilgiye ilişkin daha somut bir tanımlar ise “elektronik veya geleneksel ortamlara kaydedilmiş, anlamlı ve iletilebilir veriler topluluğu”¹⁰⁸ şeklinde yapılabilir. Bilginin, bir veriler topluluğundan oluştuğunu ortaya koyan bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bilginin “akıl” seviyesine gelmeden önce geçirdiği bir takım aşamalar bulunmaktadır. Bilgi hiyerarşisi olarak da nitelendirilebilen bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır. Bilgi, “karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı” gibi. Yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder.¹⁰⁹ İşte “bu eylemlerin hangi aşamalarda gerçekleştiğini bilgi hiyerarşisi açıklamaktadır”.¹¹⁰

Yönetim bilimi ve bilgi yönetimi literatüründe bilgi, genellikle veri ve enformasyon kavramlarıyla açıklanmaktadır. Bilgi ne veridir nede enformasyon. Ancak bilginin anlaşılması için bu iki kavramın bilinmesi gerekir. Birbiriyle alakalı olan bu üç kavram veri, enformasyon ve bilgi çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Bu durum ise uygulamada bilgiye dayalı yönetim stratejileri geliştirilmesi açısından problem oluşturmaktadır.¹¹¹ Buradan hareketle, veri; “olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eden ve belli biçimlerde tutulmuş kayıtları ifade etmektedir. Fakat ne kadar veri toplanırsa o kadar fazla bilgi elde edileceği fikri yanlıştır çünkü gereğinden fazla veri toplamak içlerinde işe yarar olanları bulunmasını zorlaştırırlar”.¹¹² “Veri, “enformasyon ve üst bilginin yapı taşlarını oluşturan, bilgi işleme sürecinin temel

¹⁰⁷ Mustafa Sağsan, “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-28.pdf>, s.248, 27.07.2013.

¹⁰⁸ Sağsan **a.g.e.**, s.248-249.

¹⁰⁹ Sağsan **a.g.e.**, s.248-249.

¹¹⁰ Sağsan, **a.g.e.**, s.248-249.

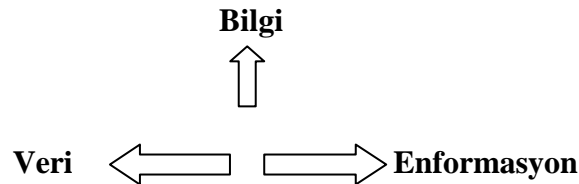
¹¹¹ Zaim, **a.g.e.**, s.67.

¹¹² Yumuşak, **a.g.e.**, s.2.

hammaddesi olarak, çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimler” olarak tanımlanabilir”.¹¹³ Dolayısıyla, verilerin işlenmemiş gerçekler, insanlarca özümsemeyen ve yorumlanmayan gözlemler olduğu söylenebilir. İşaretlerin, veri olabilmesi için kurumsal amaçlara bağlı olarak yapılandırılmadan kaydedilmesi gerekmektedir.¹¹⁴

Enformasyon “belli bir şekle sokulmuş, anlam taşıyan ve insanlara faydalı olabilecek veridir”.¹¹⁵ Biçiminde tanımlanmaktadır, böylelikle “enformasyon olaylar, şahıslar ve farklı veriler arasında ilişki kurarak daha sağlıklı sonuçlar elde etmeyi sağlar”.¹¹⁶ “Bilgi, hem bir araç, hem de sonuçtur. Bir araç olarak bilgi, enformasyonu belirli bir sonucu elde etmek için kullanılmaktadır. Bir sonuç olarak ise bilgi anlamayı, fikir üretmeyi sağladığı gibi başlı başına da bir anlam ifade etmektedir”.¹¹⁷ Ancak, enformasyonun bilgiye dönüşmesi zor, üzerinde durulması gereken karmaşık bir süreçtir ve rasyonel çalışmayı gerektirmektedir. Sonuç olarak, “bilgi için, enformasyon ve veriyi kullanılabilir hale getirme ve işe yarar faaliyete dönüştürme yeteneğidir”.¹¹⁸ Tanımı tüm süreci açıklamaktadır.

Şekil 5 – “Veri, enformasyon ve bilgi hiyerarşisi”¹¹⁹



¹¹³Bengü ÇAPAR, “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, 21/07/2013.

¹¹⁴ İsmet Barutçugil, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.57-58.

¹¹⁵ Laudon, K.; J., Loudon Management Information System, USA: Prentice Hall International, Inc., 1998, den aktaran Halil Zaim, Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İşaret Yayınları s.68.

¹¹⁶ Max Boisot, Knowledge Assets, Oxford University Press: New York, 1998, den aktaran Halil Zaim, Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İşaret Yayınları, s.68.

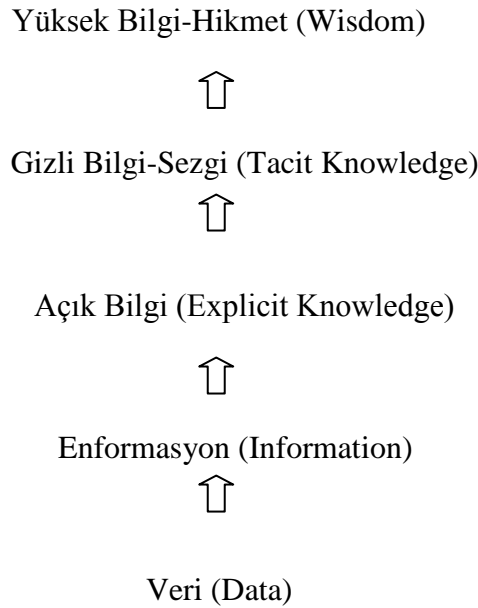
¹¹⁷ Zaim, a.g.e., s.69.

¹¹⁸ Bengü ÇAPAR, “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, 21/07/2013.

¹¹⁹ Ganesh Datt Bhatt, “**Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**”, Journal of Knowledge Management 5 (1), pp., s.68-75, 2001.

Bilgisayar ve kitap gibi yazılı dokümanlarda bulunan bilgiyi açık bilgi, insanların deneyimlerine bağlı olarak beyinlerinde oluşmuş fakat herhangi bir yere kaydedilmemiş bilgi ise gizli bilgi olarak tanımlandığında, bilgiye ait değer zinciri şu şekilde oluşturulabilir.

Şekil 6 – “Bilgiye Ait Değer Zinciri”¹²⁰



Bu zincirin en üst seviyesinde yüksek bilgi yer alır ve uygulanabilirlik durumu ve ekonomik değer açısından en yüksek dereceye sahiptir. Bu değer zinciri, yüksek bilgiden başlayarak aşağı doğru, gizli bilgi, açık bilgi, enformasyon ve son olarak veri olarak sıralanır. “Açık ve gizli bilgi bireyler tarafından içselleştirilir ki bu beşeri sermayenin bir parçasıdır. Diğer bilgiler ise kitaplar ve veri tabanları gibi yollarla kodlanmış bilgilerdir”.¹²¹

2.1.2. Bilginin Önemi ve Bilgi Gereksinimi

Bilgi tarihin her döneminde insanlık için önemli bir değer, vazgeçilmez bir unsur olmuştur. “Bilgi kimi zaman bilge bir insanın ağzından dökülen kelimeler olarak topluma rehber olarak ışık tutmuş, kimi zaman ise akıllı bir kumandanın muharebe

¹²⁰ Yumuşak, **a.g.e.**, s.3.

¹²¹ Yumuşak, **a.g.e.**, s.3.

stratejilerine yansıyan manevrası olmuştur. Bilge insan başka hiçbir şey olmasa da toplumda her zaman saygı, dost ve kendisini dinleyen bulmuştur. Sonuç olarak bilgi kendisine harcanan emeği asla boş çıkarmamış, bireye ve topluma sağladığı bu ayrıcalıklı getirisi de “Bilgi iktidardır” ifadesiyle vurgulanmıştır”.¹²² Öte yandan kendisine her zaman bir taraf bulmuş olan bilgi, tarihin hiçbir döneminde herkes için bu derece stratejik bir güç, vazgeçilmez bir öge haline gelmemiştir. Rekabet piyasasında varlığını sürdürebilmek, ayakta kalabilmek için bilgi bugün her birey ve her örgüt için su ve hava kadar önemli bir ihtiyaç konumunda bulunmaktadır. Öyle ki bilgi kendisini dışlayanları kısa sürede saf dışı bırakabilmekte, kendisini izlemekte kararlı olanları ise başarıya giden yolda ana rehber olmaktadır. Kısacası bilgi, bilgi toplumu olarak nitelendirilen bu yüzyılda herkesin ortak paydası, rekabet avantajının temel bileşeni olmaktadır.¹²³ Bugün artık bilgi, ekonomide en temel kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Hammadde, sermaye ve iş gücünden oluşan üretim faktörleri ikincil öneme sahip olmuşlardır. Bu kaynakları belirli bilgi sağlandığı sürece kolayca elde etmek mümkün olabilmektedir. Fakat bilgi kendi başına bir şey üretmez, yalnızca bir iş, görevle birleştiğinde üretken olabilir. Bu sebeple bilgi toplumu, örgütler toplumdur ve bu örgütlerin amacı uzmanlık bilgilerini bir işe entegre edebilmektir.¹²⁴

İşletmelerin en değerli varlığı işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgidir. Bu sebeple işletmeler, insan gücüne de önem vererek bilgi yönetiminin yanında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler etkin bir bilgi yönetimi uygulayabilmeleri için teknolojiye de önemli yatırımlar yaparak verimli şekilde kullanmaktadırlar. Fakat bilgi yönetiminde teknoloji yalnızca bilgiye ulaştıran bir araç niteliğindedir. Bilginin edinilmesinden, yönetilmesine ve yayılmasına kadar olan bütün aşamalarda insan gücü yadsınamayacak kadar önemli bir unsurdur. Bilgi kişisel ve örgütsel kararların temelini oluşturur. Örgütsel hedefleri elde edebilmek için tüm örgüt düzeylerinde bilgiye ihtiyaç vardır. Fakat ihtiyaç duyulan bilginin türü, yapısı ve içeriği bu bilgiyi kullanan birimin işlevine göre farklılık gösterir. Örgütün alt düzeylerinde

¹²² Gürol İrzık, **Bilgi Tollumu mu, Enformasyon Toplumu mu? Analitik-Eleştirel Bir Yaklaşım, Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Ankara, 2002, s.60.

¹²³Hasan İbicioğlu, Hulusi Doğan, **İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2006, s.6.

¹²⁴Peter Drucker, **The New Society of Organizations**, **Harvard Business Review**, Sept.-Oct., 1992, s.95-104, den aktaran Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, s.17.

bulunan, yürütmen sorumlu yöneticilerin bilgi ihtiyaçları rutin, günlük, yürütme ile ilgili kararlar için olurken; orta düzey ve özellikle üst düzey yöneticilerin bu ihtiyaçları uzun dönemli kararlar alma ve politikalar oluşturmada ortaya çıkar.¹²⁵

2.1.3. Bilginin Çeşitleri

“Çeşitli ana ve alt kollara ayrılmış bilgiyi, genel bir ayrışıma tabi tutamak oldukça zor olduğu gibi, ortak bir tanımlama ve paylaşım noktasının oluşumu da kaçınılmazdır. Bu anlamda sözle veya yazıyla ifade etme olanağı olanları bir tarafta, bunun dışında kalanları da diğer tarafta toplanacak olursa”,¹²⁶ bilgi yönetimi literatüründe en yaygın olarak kullanılan bilgi türlerinin sınıflandırılması örtülü-açık bilgi ayrımı ile bireysel sosyal bilgi ayrımıdır.

Tablo 3 –“Bilginin Kavramsal Boyutları ve Çeşitleri”¹²⁷

<u>Kavramsal Boyutlar</u>	<u>Bilgi Çeşitleri ve Sınıfları</u>
Bilgi Kuramı Açısından	“Açık: objektif, formüler edilmiş Örtülü: subjektif, uzmanlığa ve tecrübeye dayalı”
Beşeri Bilimler Açısından	“Bireysel: bir kişiye ait Sosyal: bir guruba veya organizasyona ait”
Sistem Açısından	“Harici: enformasyona dayalı, teknik Dâhili: üretilen, içselleştirilen, kavramaya dayalı”
Stratejik Açıdan	“Kaynak: genellikle açık bilgi Kapasite: genellikle örtülü ve teknik Vizyon: genellikle örtülü ve kavramaya dayalı”

¹²⁵ Cengiz Yılmaz, **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no:2, Kayseri, 1988, s.22-23.

¹²⁶Hasan İbicioğlu, Hulisi Doğan, **İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi**, Ankara, Ekin Kitabevi, 2006, s.15.

¹²⁷ Eduardo Bueno Campos, Paz Salmador Sanchez, Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and İmagination, Journal of Knowledge Management, Vol. 7, number 2, 2003, s.6.

2.1.4. Kaynağına Göre Bilginin Sınıflandırılması

2.1.4.1. Açık Bilgi

Bilgi insanın bildiği şeydir. Ancak insan ifade edebildiğinden, kelimelere, formüllere veya rakamlara dökülebildiğinden daha fazlasını bilir. Buradan hareketle “kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel, belirli bir kişiye özgü olmayan ve sahibinden bağımsız bilgiye “açık bilgi” denilmiştir”.¹²⁸

Rumzien açık bilgiyi, “sözcükler, cümleler, numara ve formüllerle ifade edilebilen, objektif ve rasyonel bilgi türü” olarak tanımlamaktadır. Ona göre açık bilgi her durumda geçerliliğini korumakta, teorik yaklaşımları, soru çözümlerini, el kitapları ve veri tabanlarını da içermektedir. İfade edilebilme kolaylığı sebebiyle açık bilginin kopyalanıp taklit edilmesi daha kolaydır.¹²⁹

Buna göre kitap, gazete ya da dergi gibi yazılı eserlerden okuyarak edindiğimiz bilgiler, açık bilgi türüne girmektedir. Yolda radyo dinlerken, evde televizyon izlerken, okulda öğretmeni dinlerken edindiğimiz bilgiler, ya da bir doktorun hastasına yaptığı açıklama ya da uyarıları, bir avukatın mahkemedeki savunması ya da bir ekonomistin finansal içerikli yorumu birer açık bilgi örneğidir.¹³⁰ Kısacası çoğu zaman farkında olmadan edinilen ve kolay ifade edilebilen bilgidir, açık bilgiye herkes kolayca ulaşabildiği bir bilgi çeşididir. Yazılı olana her türlü bilgi, açık bilgidir denilebilir.

Açık bilginin büyük bir kısmı, patent ve telif hakkı, matematiksel ifadeler, el kitapları gibi biçimsel olarak tanımlanan teknik veya akademik veri veya enformasyondur. Açık bilgi teknik olup biçimsel eğitim aracılığıyla kazanılan anlayış ve akademik bilgi seviyesi gerektirir. Çok dikkatlice kodlanır ve hiyerarşik veri tabanına depolanır, hızlı, güvenilir bir enformasyon sistemiyle erişilir.¹³¹

¹²⁸ Zaim, **a.g.e.**, s.75.

¹²⁹ Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.23.

¹³⁰ İbicioğlu, Doğan, **a.g.e.**, s.16.

¹³¹ Smith E.A., “The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Work Place”, Journal of Knowledge Management Volume 5 Number 4 2001 p: 314., den aktaran Kemal Karakoçak, Bilgi Yönetimi Ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması, Doktora Tezi, Ankara 2007, s.33.

2.1.4.2. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi, artık organizasyonların yeniden yapılanma sürecinde ve gelişmiş yönetim modellerin uygulanılmasında gereken önemli bilgi kaynakları olarak görülmektedir. Organizasyonlarda yalnızca kayıtlı bilginin yönetilmesi anlayışına ek olarak, örtülü ya da herhangi bir kaydı olmayan bilginin de yönetilmesinin önemi ön plana çıkmaya başlamıştır. Nonaka, bu durumun Honda, Canon, Matsushita ve Sharp gibi son yılların başarılı firmalarında yaygınlaşmaya başladığının üzerinde durmaktadır.¹³²

Örtülü bilgi, “insanın aklına tecrübe ve iş aracılığıyla oturtulan bilgidir”. Bu bilgi, tecrübe yıllarından gelen sezgi, duygu, değer ve inançları içeren bilgidir. Bu bilgi aynı zamanda, açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgidir ve diyalog, senaryo ve metafor kullanımıyla iletilmektedir. Bu bilgi kolay fark edilebilir ve ifade edilebilir, kişiseldir, nitelendirilebilirliği ve başkalarıyla paylaşımı zordur.¹³³ Örneğin yemeği, tarifine ve ölçülerine uyararak yapmak açık bilgi, bir uzman aşçının aynı tarifi göz kararı ile ve lezzetli pişirmesi ise örtülü bilgiye örnektir. Aynı şekilde bir uzman doktorun hastasının yüz ifadesine bakarak hastalığın seyri hakkında fikir edinmesi veya bir satıcının pazarlığı nerede bitireceğini bilmesi örtülü bilgiye örnektir.¹³⁴

Sonuç olarak yılların getirdiği deneyimlere dayanan kaydedilmemiş bir tür kişisel bilgidir. Örtülü bilgiyi kişiye özgü olmasından dolayı zaman zaman ifade edebilmek, anlatabilmek ya da başka birisine iletmek güç olabilir. İşletmelerde yöneticilerin, açık ve örtülü bilgiyi tespit edip, toplayarak düzenlemesi, işletme içi birimlere bildirmesi, daha sonra çalışanlar arasında yayılması sistemini kurması gerekmektedir. Bu sistem için uygulanacak hareketler belirlenmeli ve gerekli görev ve sorumluluklar açıkça ifade edilerek verilmeli, sonrasında açık ve örtülü bilginin aktif bir şekilde kullanımını sağlanmalıdır.

¹³² Nonaka, I. (1991), The knowledge-creating company, Harvard Business Review, 69, November-December, 96-104. Web adresi: <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/readings/READ34.PDF>.

¹³³ Awad, E. ve Ghaziri, H, Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall Publishing. 2004.

¹³⁴ Nancy Dixon, **Common Knowledge**, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

2.1.4.2.1. Örtük Bilinin Edinilmesi ve Öğrenilmesi

Örtük bilgi; bilgi fuarları, öğrenen topluluklar, iş rotasyonu, turlar, danışma kurulu, uygulama toplulukları, bilgi pazarları, mit, hikâye anlatımı gibi araçlarla edinilir, öğretilir ve paylaşılır. Resmi akademik bilgi veya iş becerisi ve örtük bilgi her ikisini de öğretmenin yolu benzerdir. Tecrübeli bir öğretici, daha az tecrübeli birine örtük bilgiyi yapılacak işi doğrudan göstererek öğretir.¹³⁵

2.1.4.3. Açık Bilgi-Örtük Bilginin Kullanılması

Açık bilgi, “genellikle iş sürecini yani bilginin nasıl düzenlendiğini temsil ederken örtük bilgi, uygulamayı yani işin gerçekten nasıl yapıldığını temsil etmektedir. Şirketler genellikle yaratıcılığı ve yenilikçiliği korumak için örtük bilgiyi, işlerin düzenlenmesinin şekline öncülük etmek ve iş ortamını tahmin edilebilir kılmak için ise açık bilgiyi kullanmaktadırlar”.¹³⁶ Her iki bilgi türü de işletme içerisinde belirli bir süreç akışında ortaya çıkmaktadır. Bu süreç, bilginin tespit edilmesi, toplanması, kaydedilmesi, gerekli kişilere iletilmesi ve gerektiğinde saklanarak korunmasını ifade eder. Bu süreçlerin uygulandığı her türlü bilgi türü işletme içerisinde aktif ve verimli hale gelerek etkin bir şekilde kullanılabilir.

2.1.5. Örgütsel Öğrenmeyi Oluşturan Unsurlar

Huber’in yapmış olduğu model dikkate alınarak, örgütsel öğrenme süreci; aşağıdaki alt başlıklara ayrılarak konu incelenmiştir.

1. Bilginin üretilmesi ve elde edilmesi,
2. Bilginin dağıtılması,
3. Bilginin yorumlanması,
4. Bilginin saklanması,

¹³⁵ Karakoçak, a.g.e., s.34.

¹³⁶ Brown J.S., P.Dugid P., “Balancing Act: how to capture knowledge without killing it” ,Harvard Business Review, May-June 2000, s.73-80, den aktaran, Kemal Karakoçak, a.g.e., s.39.

5. Bilginin kullanılması,

2.1.5.1. Bilginin Edinilmesi

Bilginin saklanması sürecidir. Örgütün doğuşunda elde edilen bilgi, tecrübeyle öğrenme, diğerlerinden öğrenme, araştırma ve ilan etme şeklinde bilgi edinilmektedir.¹³⁷ “Örgütler, bilgi edinimi ile bilgi birikimlerini arttırmakta: bu da onların başarılı stratejiler oluşturmaları, ürün ve teknoloji geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır”.¹³⁸ Bilginin edinilmesi etkin bir bilgi yönetimi uygulayan işletmelerin uygulamaya başlama esnasında, gerekli olan ilk süreçtir.

2.1.5.2. Bilginin Dağıtılması

İşletme dâhilinde ki bilgi; “resmi ve gayri resmi” olmak üzere iki şekilde dağıtıldığı ifade edilmektedir. Yazılı iletişim, eğitim programları, konferans, seminer, brifing ve yayınlar başlıca resmi dağıtım yollarını ifade etmekte iken; gayri resmi dağıtım, iş rotasyonları, hikaye ve efsaneleri, görev zorlamaları ve biçimsel olmayan şebekeleri bünyesinde barındırmaktadır.¹³⁹ Etkili bir bilgi yönetimi uygulaması için bilginin iç ve dış güçlere çeşitli yollardan dağıtılması önemli bir unsurdur.

2.1.5.3. Bilginin Yorumlanması

Bilginin yorumlanması, örgütteki birimlerin elde edilen bilginin anlamı üzerinde anlaşmaya varmasıdır. Örgüt birimleri yapılan bilgi yorumlarını ne kadar çok anlarsa daha fazla işbirliği yapma yoluna gitmekte ve davranışlarını değiştirmektedir.¹⁴⁰ Bilginin dağıtılmasından sonra bilginin gözlemlerden, tecrübelerden yararlanarak yorumlanması ve anlamlandırılması bilgi yönetimi sistemi içerisinde önemli bir süreçtir.

¹³⁷ Karakoç, **a.g.e.**, s.114.

¹³⁸ Ali Ekber Akgün, Halit Keskin, Ayşe Günsel, Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, 1.basım, Eylül, 2009, Eflatun Yayınevi, s.50.

¹³⁹ Dixon, N.M.,(1992), “Organizational Learning : A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals”, Human Resource Development Quarterly 38(1),29-77, Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.51.

¹⁴⁰ Karakoç, **a.g.e.**, s.115.

2.1.5.4. Bilgini Saklanması

Bilgiyi, örgütün tamamında mümkün olduğunca etkin kılabilmek için, enformasyonların açıkça ve ulaşılabilir şekilde saklanması gerekmektedir. Örgütlerin sahip oldukları bilgiyi çeşitli yöntemlerle saklaması bu bilgiye kısa sürede erişim imkânı sağlamaktadır. Bilginin üretilmesi ve bu bilginin kullanılarak ondan değer elde edilmesi, sadece geçmişten gelen bilgi birikimi ile mümkündür. Bu açıdan, örgütlerin sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecek şekilde saklaması önemlidir¹⁴¹. Bilginin saklanması ile ortaya çıkan kavramlar, bireysel ve örgütsel bellek kavramlarıdır. Bellek, kelime anlamı olarak, öğrenilmiş olan şeylerin yeniden üretilmesi sürecidir. Bu üretim, çağrışımsal bir mekanizma aracılığıyla olmaktadır. Örgütsel bellek ise, kurumsal bilginin paylaşılması, temsil edilmesi ve birleştirilmesi sürecini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır.¹⁴² Bilginin saklanması gelecekte gerek görüldüğünde kullanılması işletmelerin gelecek hedeflerine yatırım olarak değerlendirilebilir.

2.1.5.5. Bilginin Uygulanması

Bilgi yönetimi sürecinin nihai hedefi ve çıktısı bilginin uygulanmasıdır; nitekim bilgi ancak uygulandığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlamaktadır. Bu bölüm, işletmenin edindiği, depoladığı, işletme içinde yaydığı ve yorumladığı bilginin pazarlama, yönetim, yeni ürün geliştirme gibi örgütsel faaliyetlerde uygulamaya geçirilerek bilgiden yararlanılmasını içermektedir¹⁴³. Bilginin uygulanması, örgütsel öğrenme sürecinin son basamağıdır. Bilgi tüm süreçlerden geçirilip verimli sonuçlar elde edilip uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulama bazen küçük çapta olabileceği gibi bazen de tüm işletmede önemli değişikliklere varılarak uygulamaya geçilebilir. İşletmelerde, yeni bilginin uygulanması, işletmeye rekabet avantajı sağlamanın yanında ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmeyi de hedeflemektedir.

¹⁴¹ Umut Avcı, Mehmet Avcı, *Mevzuat dergisi*, Yıl 7, Sayı 74, Şubat 2004, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/01.htm> 03.08.2013.

¹⁴² J.P. WALSH ve C.R.UNGSON, "Organisational Memory", *Academy of Management Review*, Vol:16, No:1, 1991. den aktaran Umut Avcı, Mehmet Avcı, **a.g.e.** www.mevzuatdergisi.com.

¹⁴³ Levitt, B. and J. G. March, (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology* 14, 319-340, den aktaran Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.51.

2.1.6. Bilginin Kalitesi

Bilginin niteliğini ve kalitesini değiştiren önyargıdır. Önyargı, bilgiyi edinen kişinin bilgiye olan eğilimiyle alakalı olup genellikle önemsiz sebeplerdendir ayrıca düzeltilmesi oldukça kolaydır. Hata ise daha ciddi bir sorundur. Düzeltilmesi oldukça güçtür. Bilginin hatalı olması aşağıdaki sebeplerden olabilir:¹⁴⁴

- “Yanlış bilgi toplanması ve değerlendirilmesi
- Bilginin işlenmesi esnasında hata yapılması
- Yanlış kaynak kullanılması
- Bilginin yanlış düzeltilmesi ya da yanlış kayıt edilmesi
- Yanlış bilgi üretilmesi”¹⁴⁵

2.1.7. Bilginin Ömrü

Bilginin kullanılabilir olduğu zaman aralığına bilginin ömrü denilmektedir. Haftalık, aylık ya da yıllık raporları oluşturan bilgilerin değerlendirilmesi ve ondan faydalanılması bilginin zamanında hazır olup olmadığına bağlıdır. Bilgiler ‘şartlı bilgi ve faaliyet bilgisi’ olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır. “Şartlı bilgi, belli bir tarihte hazır olması gereken bilgidir. Yılsonu envanteri ve bilançolar buna örnektir. Faaliyet bilgileri, belli bir zaman aralığındaki değişiklikleri yansıtan bilgilerdir. Aylık toptan eşya fiyatları bu bilgi türüne örnek olarak verilebilir”.¹⁴⁶ Bilginin ömrü uygulanan zamana, gelişen teknolojiye, rekabet ortamına ve bilginin kullanım kalitesine göre de değişiklik gösterebilir.

2.1.8. Örgütsel Bir Kazanç Olarak Bilgi

Günümüz organizasyonlarında temel bir girdi olarak kullanılan bilgi, gelişmiş bir ekonominin en temel kaynağı iken, bilgi işçileri de toplumun değer ve normlarını belirleyen bir grup olarak karsımıza çıkmaktadır”.¹⁴⁷ “Bugün artık bilginin konumu

¹⁴⁴ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 1995, s.157.

¹⁴⁵ Çoban, **a.g.e.**, s.157.

¹⁴⁶ Çoban, **a.g.e.**, s.157.

¹⁴⁷ Rıfat İraz, İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri, iktisadi ve idari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Nisan, Sayı 1, 2005, s.249.

açısından hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri ikincil derece öneme sahip kazançlar haline gelmişlerdir. Bu kaynakları belirli bilgi sağlandığı sürece kolayca elde etmek mümkün olmaktadır. Ancak bilgi kendi başına bir şey üretmez, yalnızca bir iş görevle bütünleştiğinde üretken olabilir. Bu nedenle bilgi toplumu, örgütler toplumdur ve bu örgütlerin amacı uzmanlık bilgilerini bir işe entegre edebilmektedir.¹⁴⁸

2.2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır.¹⁴⁹

İnsanoğlunun bilgi gereksinimi onun varlığı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi ise toplumsallaşma sürecinde, bilginin bir sonraki kuşaklara aktarma biçimi ile varlığı ortaya çıkmaktadır. Örgütler, bilginin etkili ve verimli kullanımına göre gelişme göstermeye başlamışlardır. Bu bağlamda bilginin etkili bir biçimde üretilmesini, dağıtılmasını ve kullanımını başaran örgütler daha gelişmiş bir yapı göstermekte olduğu belirtilmektedir.¹⁵⁰

Bilgi Yönetimi hiç de yeni bir şey değildir. Yüzlerce yıldan beri aile işletmelerinin sahipleri ticari hünerlerini çocuklarına aktarmış, usta zanaatkârlar mesleklerini itinayla çıraklarına öğretmiş ve işçiler yaptıkları işlerle ilgili fikir ve bilgi alışverişine girmiştir. Ama üst düzey yöneticilerin bilgi yönetiminden söz etmesi ancak 1900'li yıllarda başlayan bir şeydir. Sanayileşmiş ekonomilerin temelini doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kaymasıyla birlikte, yöneticilerin kendi işlerinin temelinde yatan

¹⁴⁸ İraz, **a.g.e.**, s.251.

¹⁴⁹ İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf 10.08.2013.

¹⁵⁰ Cevat Celep, Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.21.

bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını araştırmaya yöneldiler. Öte yandan şebekeye bağlı bilgisayarların ortaya çıkışı belirli türden bilgileri her zamankinden daha kolay ve ucuz şekilde kodlaştırmayı, saklamayı ve paylaşmayı mümkün kılmaya başladı.¹⁵¹

Bilgi yönetiminin birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, bilgi yönetiminin ele alışına göre farklılıklar göstermektedir. “Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması yorumlanması, bilginin dağılımı ve kullanımı, bilgiyi koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımıdır”.¹⁵² Bilgi yönetimi, “genellikle örgütte iş görenlerin işin nasıl yapıldığını bilmeleri, yaratma yoluyla ne yaptıklarını bilmeleri, bilgi toplama, depolama, dağıtım ve uyarlanması ile ilgilidir”.¹⁵³ Bilgi yönetimi, “örgütün deneyim ve yetenekleri ile elde ettikleri ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır”.¹⁵⁴ Bir başka deyişe, “bilgi yönetimi organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin üretilmesi, dağıtılması ve değerlendirilmesiyle, etkili biçimde kullanılmasıyla ilgili tüm süreçlerin yönetilmesidir”.¹⁵⁵

Bir başka yaklaşımda ise bilgi yönetimi, “örgütsel bilginin yönetilmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre bilgi yönetimi, “bir organizasyonda örgütsel bilginin gelir sağlayacak biçimde toplanması ve yeniden kullanılması için yapılan çalışmalar” şeklinde ifade edilmektedir. Buna benzer bir tanımda şu şekildedir; bilgi yönetimi “organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır”.¹⁵⁶

¹⁵¹ Morten T. Hansen, Nittin Nohria, Thomas Tierney, “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?” ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, Harward Business Review Dergisinden Seçimler, MESS Yayın NO: 366 2001, İstanbul, s.70.

¹⁵² Celep ve Çetin, **a.g.e.**, s.25.

¹⁵³ Celep ve Çetin, **a.g.e.**, s.25.

¹⁵⁴ Celep ve Çetin, **a.g.e.**, s.25.

¹⁵⁵ Lee and Yang dan aktaran Halil Zalim, **Bilginin Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, s.80.

¹⁵⁶ Marianne Gloet, Mike Berrell, “the dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 1, 2003, s.78.

Tablo 4- “10 adımda Bilgi Yönetimi”¹⁵⁷

1 - Var Olan Altyapının Analizi
2- Bilgi Yönetimi ile İş Stratejisinin Hızlanması
3- Bilgi Yönetimi Altyapısının Tasarlanması
4- Var Olan Bilgi Varlıkları ve Sistemlerinin Denetlenmesi
5- Bilgi Yönetimi Ekibinin Tasarlanması
6- Bilgi Yönetimi Sistemi Mimari Planının Yaratılması
7- Bilgi Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi
8- Sonuca Dayalı Artım Metodolojisini Kullanarak Yerleştirme
9- Değişim, Kültür ve Ödül Yapılarının Yönetilmesi
10- Başarının Değerlendirilmesi, Bilgi Yönetimi Sisteminin Artırılması

Bilgi yönetiminin yukarıda verilen çeşitli tanımlarında amacının, örgüt faaliyetini sürdürebilmesi için elindeki en önemli kaynağın bilgiyi yaratma ve paylaşma olduğu ve bilginin örgütün için amacını gerçekleştirmesi doğrultusunda en iyi şekilde kullanılması gerektiğidir. Bilginin kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde, bilgi yönetimi insanı merkeze koymaktadır. Bu durumda bilgi yönetimi, yenilikçiliği teşvik etmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgütün sistemli ve düzenli bir şekilde beyin gücünü kullanmasıyla ilgilidir.¹⁵⁸

2.2.1. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreci ile ilgili farklı görüşler öne sürülmüştür. Davenport ve Laurence, “bilgi üretimi, bilgi kodlaması, koordinasyon ve bilgi transferini önermiştir”. Malhotra ise, “bilgi yönetimi sürecinden maksimum derecede faydalanmak amacıyla altı basamak

¹⁵⁷ DIŞBANK Yayınları, Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları- 5, s.121.

¹⁵⁸ Chong S.,Choi Y.S., “Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management “, **Journal of Knowledge Management Practice**, **June 2005**, den aktaran Karakoç, **a.g.e.**, s.50.

belirlemiştir”. Bunlar, bilginin farkında olma, bilginin amaçlarını belirleme, uygulama, yayma, geliştirme ve saklamadır.¹⁵⁹

Tablo 5 – “Bilgi Yönetiminin Basamakları”¹⁶⁰

Konu ile ilgili bilginin belirlenmesi için yöntemleri iyi bilme	1. El kitapçıklarının hazırlanması 2. İç ve dış kıyaslamalar 3. Uzmanlar, bilgi komisyonu ve aracılığı
Bilgi amaçları	1. Sürecin geliştirilmesi 2. Potansiyel alanların şeffaflığı 3. Şartların şeffaflığı
Bilginin geliştirilmesi için yöntemler	1. Uzmanlar ve proje takımlarının disiplinler arası iş birliği 2. Dış bilginin kazanımı 3. Bilgi ve tecrübelerin kullanımını sağlamak için sistematik yaklaşım
Bilginin saklanması için yöntemler	1. Bilgi ürünleri ve veri enformasyonu 2. Standart ve denenmiş metotlar için el kitaplarının hazırlanması 3. Rapor ve başarı hikâyeleri
Bilginin yayılması ile ilgili yöntemler	1. Bilgiyi yayma için disiplinler arası proje takımları 2. İç yayımlar

¹⁵⁹ Y. Malhotra. 2003, Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage?, den aktaran Nezahat Güçlü, Kseanela Sotirofski, Bilgi Yönetimi, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz 2006, 4(4), 351-371, http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf 04.08.2013.

¹⁶⁰ Güçlü, **a.g.e.**, [www.tebd.gazi.edu.tr.](http://www.tebd.gazi.edu.tr), 04.08.2013.

	3. Uzmanlar tarafından eğitim ve koçluk
Bilginin uygulanması için yöntemler	1. Disiplinler arası takımların özerkliği 2. Sonuçlar hakkında iç uzmanlar tarafından görüş alınması

2.2.2. Bilgi Yönetiminin Amaçları

Bilgi yönetiminin amacı, “örgüte katma değer sağlamaktır”. Bilgi yönetiminde, örgütün öğrenmesi ve değişen çevresine uyum sağlaması için bilgi kaynaklarından ve bilgiyi kullanma yeteneğinden üst düzeyde yararlanması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de, insanların sahip olduğu bilgiyi açıkça belirtmeleriyle birlikte, bu bilgiyle neleri geliştirdikleri, gözlemledikleri ve deneyimlerden neleri öğrendiklerini ortaya çıkarmaktır.¹⁶¹

Bilgi yönetiminin temeli insandır. İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünleri yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantıları kurarlar. Maalesef insanlar işten ayrıldıklarında dâhili, harici, biçimsel ve biçimsel olmayan bağlantıları da dâhil olmak üzere bilgilerini de beraberinde götürürler.¹⁶² Bilgi yönetimi, “örgütlerin performansını artırmak için bilgiye mal ve hizmet üretiminde kullanmaya yönelik bilinçli bir yaklaşım tarzıdır. Yapay zekâ, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır”.¹⁶³

¹⁶¹ Seonghee Kim, ‘The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management’, <http://archive.ifla.org/VII/d2/inspel/00-1kise.pdf>, 05.09.2013.

¹⁶² BRENNER P M.,(1999),Motivating Knowledge Workers :The Role of The Workplace, Quality Progress, January. den aktaran Mehmet İnce, Ercan Oktay, Bilginin bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi, Selçuk Üni. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi. <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2006/2.pdf> 06.09.2013.

¹⁶³ ÖZGENER Ş,(2002), Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli. den aktaran Mehmet İnce, Ercan Oktay, Bilginin bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi, Selçuk Üni. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2006/2.pdf> 06.09.2013.

Bu anlamda bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- “Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı bir iyileştirme sağlamak,
- Örgüt içerisinde yeni bilgi üretmek,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanımını sağlamak,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış transformasyona imkân sağlamak,
- Dış kaynaklardaki değerli bilgiyi örgüte kazandırmak,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Bilgiyi dokümanlar, veri tabanları ve yazılımcılar (mevcut örgütsel bilgi varlıkları) aracılığı ile sunmak,
- Örgütün birikimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferini gerçekleştirmek”,¹⁶⁴

“Bilgi yönetiminin amacının işletme için önemi, örgütün mal veya hizmet üretiminde, yenilikçiliğe ulaşmak, piyasada rekabet avantajı sağlamak, piyasaya uyum sağlamak” gibi, hedeflerini elde etmesi için etkin bir bilgi yoğun süreçleri uygulanması çok önemlidir. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulayabilmek için birtakım faktörleri göz önüne almak gerekir. Kritik başarı faktörleri çevresel analiz için oldukça faydalıdır. Zira örgütsel başarıya götüren kritik başarı faktörleri ile çevresel analiz arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Bu faktörlerin analizi başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için kritik olan “çekirdek iş süreçleri” aracılığıyla bilgi yönetimine bir anlam sağlamaktadır.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Gülten Eren Gümüştekin, Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2004, 18(3-4),204-205. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3557/3386>. 06.09.2013.

¹⁶⁵ Chong S.,Choi Y.S., “Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management “ , **Journal of Knowledge Management Practice**, June 2005, den aktaran Karakoç a.g.e., s.50.,

2.2.3. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi sayesinde bir işletme içinde, birçok şirkette en büyük harcama kalemini oluşturan eğitim, öğretim veya iş başında deneyim kazanma gibi önemli bazı işlemler haklılık kazanır. Bu harcamalar niceliksel olarak çok ender bir şekilde ölçülebilmekte veya izlenebilmektedir. Ayrıca bu harcamalar için herhangi somut bir neden de gösterilemeyebilmektedir. Bilgi, üzerinde odaklanıp sürekli bir şekilde güncelleştirilemediği takdirde değerini yitirmektedir. Bilgi yönetiminin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.¹⁶⁶

2.2.3.1. Bilgi kaybının önlenmesi

“Örgütsel bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılmaları ve değişimler nedeniyle oluşabilecek kritik üst bilgi kayıplarını önler ve organizasyonun kritik uzmanlığını korumasına olanak sağlar”.¹⁶⁷ Bilgi yönetimi ile elde edilen örgütsel bilginin çeşitli süreçlerden geçirilerek kaydedilmesi ve gerektiği durumlarda kullanılmak üzere kaydedip saklanması ile bilgi kaybının önlenmesi mümkündür.

2.2.3.2. Daha iyi kararların alınabilmesi

“Etkin kararların alınabilmesi için gerekli üst bilginin tipi ve kalitesini belirler ve bilgiye erişimi olanaklı kılar. Sonuç olarak, kararlar daha hızlı ve kaliteli olarak ve organizasyon içinde daha alt düzeylerde alınabilir”.¹⁶⁸ İşletme içerisinde daha iyi kararlara varabilmesi için bilginin etkin kullanımı şarttır.

2.2.3.3. Uyarlanabilirlik ve esneklik

“Çalışanların işlerine daha hâkim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına zemin hazırlar. Sonuç olarak, çalışanların çapraz fonksiyonel gruplarda çalışmalarına ve

¹⁶⁶ T. Canbazoglu ., “Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü”, Türkiye Bilişim Vakfı Eğitim Seminerleri:17, İstanbul, 2000, s.21-22.

¹⁶⁷ Rıfat İraz, İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: Sayı: 1, 2005, s.249-250.

¹⁶⁸ İraz, a.g.e., s.249-250.

bu şekilde organizasyon içinde morallerinin yükselmesine olanak sağlar”.¹⁶⁹ Bilginin uygulanabilirliği, iyi bir yönetim anlayışı ve kurulu işletme sistemi ile mümkündür.

2.2.3.4. Rekabet avantajı

Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmektir.¹⁷⁰ İşletmenin mevcut ve olası müşterilerini, pazarı ve rakiplerini tam olarak anlamasına yardımcı olarak rekabete ilişkin boşluk ve fırsatlarının belirlenmesine yardımcı olur.¹⁷¹ Rekabet üstünlüğü ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir.¹⁷² İşletmelerin rekabet ortamında fark yaratmalarını sağlayan örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini başarılı bir strateji altında uygulayan işletmeler, gözle görülür bir rekabet avantajı sağlayarak başarılarını devam ettireceklerdir.

2.2.3.5. Varlık geliştirme

“Entelektüel mülkiyet üzerinde yasal korumanın sermayeye eklenebilmesi için, örgütün yeteneklerini geliştirir. Aksi halde patentler, tescilli markalar, lisanslar, kopya hakları ve ticari sırlar doğru zamanda uygulanmayabilir. Bu ise, daha düşük düzeyde yasal koruma ve entelektüel mülk için daha az pazar değeri anlamına gelir”.¹⁷³

2.2.3.6. Ürün iyileştirme

“İşletmenin, ürün ve hizmetlere bilgiyi eklemesine olanak sağlar. Böylece, ürünün müşteri tarafından algılanan değeri, ürüne eklenen bilginin derecesi ve kalitesine bağlı olarak doğrudan artmış olur”.¹⁷⁴

¹⁶⁹ İraz, **a.g.e.**, s.249-250.

¹⁷⁰ Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayıncılık, 2004, İstanbul, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No 1, 2012 ISSN: 1309-8012 (Online), s.94 http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_SBD/arsiv/2012_1/erdogan_kaygin.pdf.

¹⁷¹ İraz, **a.g.e.**, s.249-250.

¹⁷² Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s.95.

¹⁷³ İraz, **a.g.e.**, s.249-250.

¹⁷⁴ İraz, **a.g.e.**, s.249-250.

2.2.3.7. Müşteri yönetimi

İşletmenin, hem müşterilerine hem de verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik artan bilgiler ile müşterilerden gelen sorgulara, isteklere ve şikâyetlere daha hızlı yanıt verilebilir. Ortak bir “müşteri sorunları ve çözümleri” veritabanına erişim sayesinde, benzer sorunlarla daha kolay bahsedilebilir.¹⁷⁵ Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin kârlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğu için, işletmeler, sadece müşterilerin ne yaptıkları ile değerlendirmemeli; işletmenin kârlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınmalıdır.¹⁷⁶ Müşteri yönetimi, işletmelerin uygulaması gereken önemli bir noktadır, başarılı bir müşteri yönetimi sürdürmek isteyen işletmeler, müşterilerin istek ve önerilerine kulak vermeli, onları tatmin edecek hizmet sunmaları hatta gerektiği zaman onların arzuları doğrultusunda yeniliklere ve değişimlere gidebilmelidirler.

2.2.3.8. İnsan sermayesine yatırımın değeri artar

“Elde edilen bilgilerin paylaşılması davranışsal bilgilerin yakalanması ve iletilmesi ile çalışanların işe alınması ve eğitilmesinde yapılan yatırımların değeri daha çok artar”.¹⁷⁷ İşletmeler için, kapitalin yanında insan sermayesi de göz ardı edilemeyecek bir unsurdur çünkü işletmeyi başarıya taşıyan etmenlerin başında insan gelmektedir.

2.2.4. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu ele almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir örgüt, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırıldıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratılabilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir;

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.

¹⁷⁵ İraz, a.g.e., s.249-250.

¹⁷⁶ Çağla Pınar Utkutuğ, Kurumsal Performans Değerlendirme Yönetimi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yönetimi, 2008 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, Sayı: 23, s.55-78.

¹⁷⁷ İraz, a.g.e., s.249-250.

- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir.¹⁷⁸

2.2.5. Bilgi Yönetiminin Örgütlerde Uygulanması

“Bilgi üretmek her örgütün hedeflediği fakat çok güç olan bir iştir. Örgütün kapasitesi ve etkinliği üzerinde çok önemli etkileri olan bilgi, yenilikler için teknolojik üretimin de ön koşuludur”.¹⁷⁹ “Bilgi ekonomisinde, örgütün başarısının anahtarı, örgütün her defasında kendini daha yukarı çıkaracak şekilde sürekli değer katma yeteneğine sahip olmasıdır”.¹⁸⁰ Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanmasının gerçekleşmesi için bazı adımların takip edilmesi gerekir. Bunlar:

- “Her sistemde olduğu gibi, bilgi de yönetilen bir süreçtir. Bunun için bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu bir bilgi yöneticisi ve takımı oluşturulmalıdır”.¹⁸¹
- “Bilgi varlıkları ile ilgili hesapların gözden geçirilmesi aşamasıdır. Burada, en fazla öneme sahip olan bilgi saptanmalı, sektördeki en iyi uygulamalar bilinmeli, yeni araştırma ve geliştirme alanları ortaya çıkarılmalıdır”.¹⁸²

¹⁷⁸ İ.Barutçugil, Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf 10.09.2013.

¹⁷⁹ Sawhney, M. (2001). Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators. Knowledge Management and Virtual Organizations. USA: Idea Group Publishing, 258-281, den aktaran Nezahat Güçlü, Kseanela Sotirofski, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz 2006, Cilt 4, Sayı 4, s.361-362.

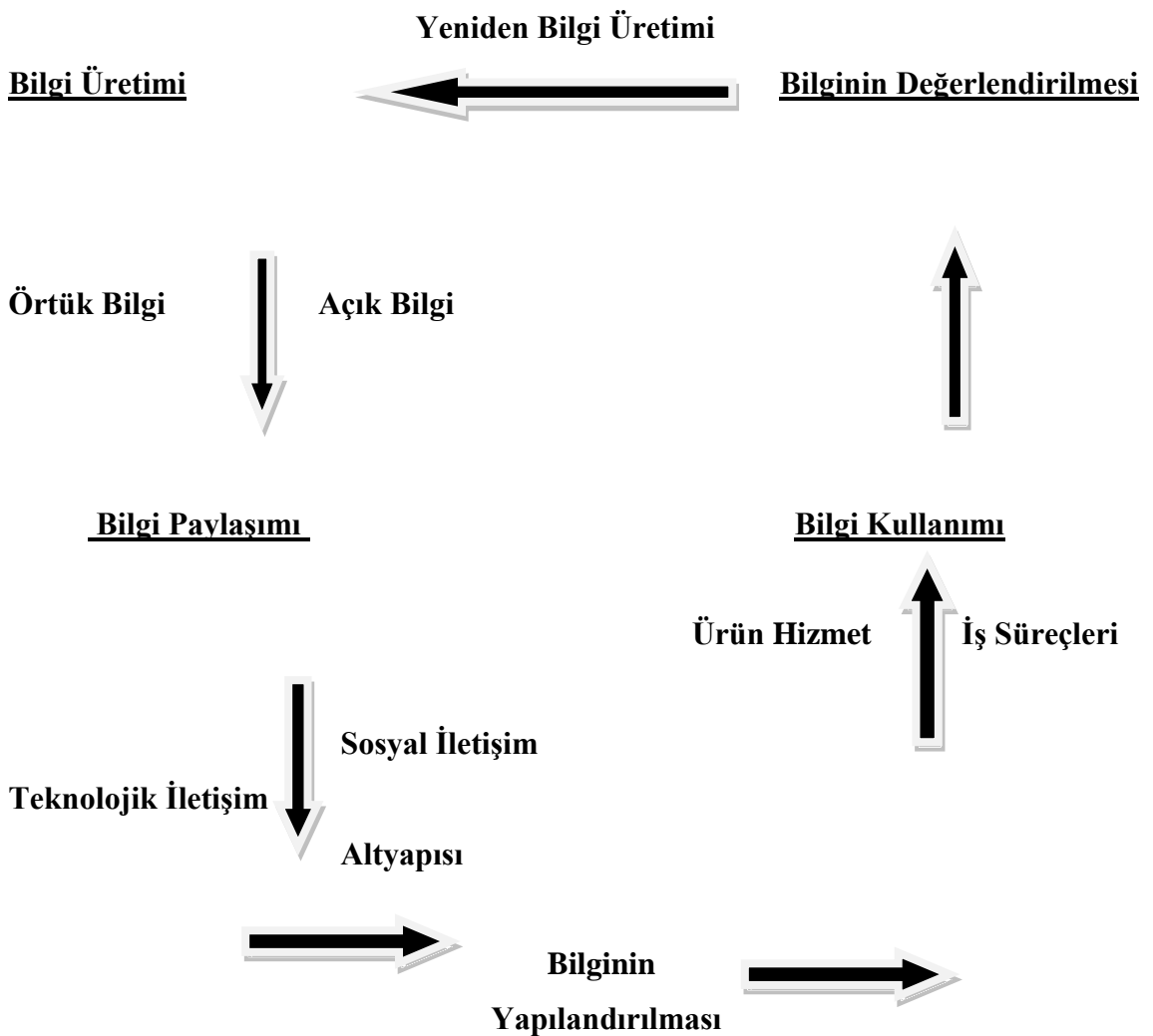
¹⁸⁰ Nezahat Güçlü, Kseanela Sotirofski, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz 2006, Cilt 4, Sayı 4, s.361-362.

¹⁸¹ Güçlü, Kseanela, **a.g.e.**, s.362.

- “Paylaşılan bilgi yönetimi değerleri, vizyonu ve amaçları geliştirilmelidir”.¹⁸³
- “Yeni bilgi yönetiminin yapısıyla ilgili standartlar, süreçler, teknolojiler, rol ve sorumluluklar ve ödüller belirlenmelidir”.¹⁸⁴

Bilgi yönetiminin örgütsel düzlemde nasıl gerçekleştiğini anlatmak için Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü Modelinden faydalanabiliriz. Aşağıda yer alan tablo bilgi yönetiminin örgütlerde uygulama süreçlerini özet halinde bize verebilecek bir nitelik taşımaktadır.¹⁸⁵

Şekil 7- “Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü Modeli”¹⁸⁶



¹⁸² Güçlü, Kseanela, **a.g.e.**, s.362.

¹⁸³ Güçlü, Kseanela, **a.g.e.**, s.362.

¹⁸⁴ Güçlü, Kseanela, **a.g.e.**, s.362.

¹⁸⁵ Mustafa Sağsan, **Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları: Kamu Kurumu Örneklerle**, Siyasal Kitabevi, 2010, Ankara, s.27.

¹⁸⁶ Sağsan, **a.g.e.**, s.27.

Bu modelle bilginin örgüt içerisindeki akışının hiyerarşik bir düzende verildiği gözlenmektedir. Hangi sektör olursa olsun bir örgüt, bilgisini yönetme işine öncelikle bilginin üretim süreci ile başlamaktadır. Bilgi üretimi, bilgi yönetimi yaşam döngüsü modelinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu modelin ikinci aşaması bilgi paylaşımıdır. Sosyal iletişim altyapısıyla ve Teknolojik alt yapının inşa edilmesiyle bu aşama başarıya ulaşılabilir. Üçüncü aşamada ise bilginin yapılandırılmasını görmekteyiz. Örgüt içerisinde üretilen resmi ve gayri resmi ortamda paylaşılan bilgi, kayıt altına alınmadıkça örgüt için bir kayıptır. Bu nedenle örgüt için çok değerli olan bu bilgilerin yapılandırılması zorunludur. Bilgi yönetimi yaşam döngüsünün son aşaması, bilginin denetlenmesidir. Bu süreçte örgüt, ilk aşamada ne kadar bilgi ürettiğini, bunun ne kadarını paylaştığını ve yapılandığı hangi miktarda bilgiyi kullanabilme becerisi gösterdiğini denetlemek ve bilgi yönetiminden ne kadar faydalandığını bilmek zorundadır. Denetleme mekanizmaları ile bu bilgiyi sağlar ve canlı tutar.¹⁸⁷

2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2.3.1. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi yeni ekonomide paralel olarak geliştirilen iki kavramdır. Başarılı bir öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini birleştiren bir ortam yaratan örgüttür. Örgütsel öğrenme temel olarak mevcut bilgi varlıklarına ilave yapmak üzere yeni bilginin yaratılmasıyla ilgiliyken, bilgi yönetimi örgütün başarılı olması amacıyla tüm örgütte mevcut bilgi varlıklarının koordinasyonu, dağıtılması, paylaşılması ve depolanmasıyla ilgilidir. Görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin temel amacı, sürekli olarak yeni bilginin yaratılmasıdır.¹⁸⁸

İşletmelerde bilgi, önemli bir örgütsel değer olarak kabul edilmektedir, bu sebepten ötürü bireysel ve örgütsel öğrenme giderek önem kazanmaktadır. İş yaşamında, küreselleşmenin ve rekabetin etkisiyle bilgi, işletme içerisinde aktif olarak kullanılmaktadır. Bundan dolayı örgütün, yaşamını sürdürüp rekabet edebilmesi için bilgiyi nasıl ve hangi yollardan elde edebileceğini bilmesi gerekir.

¹⁸⁷ Sağsan, a.g.e., s.28-29.

¹⁸⁸ Pemberton J.D., Stonehouse G.H., "Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership", **The Learning Organization**, 2000, Vol.7, No.4, pp: 184-197, den aktaran Karakoç, a.g.e., s.116.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatürlerinin her ikisi de son dönemlerde büyük gelişme göstermiş olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenme literatürü öncelikli amaç olarak örgütsel öğrenme sürecinin aydınlatılması üzerinde durmakta, bu bağlamda öğrenme araçları, öğrenmenin içeriği ve düzeyi gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Psikoloji, sosyoloji, enformasyon teknolojileri gibi çeşitli bilim dalları ve uygulamalarla etkileşimi daha belirgindir. Bu bakımdan, yakın ilişki içinde olduğu bilgi yönetiminden daha gelişkin bir niteliğe sahiptir. Bilgi yönetimi ise örgütsel bilgiye yapılan müdahalelerle daha doğrudan ilgilidir. Daha proaktif bir içeriğe sahiptir. Bu bağlamda, bir yönetim aracı olma niteliği de daha belirgindir. Her iki disiplin de, farklı önceliklere sahip olmakla birlikte, örgütsel bilgi üzerinde yoğunlaşmıştır.¹⁸⁹

Örgütsel öğrenme literatürü giderek daha spesifik başlıklara ayrılarak gelişmektedir. Genel ve kavramsal örgütsel öğrenme çalışmaları yerlerini öğrenmeyi daha spesifik bağlamlarda ele alan çalışmalara bırakmaktadırlar. Bilgi yönetimi, örgütsel hafıza ve örgütsel zekâ çalışmaları bunlar arasındadır. Bunların geliştirilmesi örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Bilgi yönetiminin ise bu dallar arasında ayrı bir yeri ve önemi vardır, zira örgütsel bilgi ile ilgili süreçleri içerir. Bilgi yönetimi süreci enformasyon değil, örgütsel bilgi üzerinde odaklanmıştır. Bireylerin bilgisinin nasıl örgütsel bilgiye dönüştürüleceği ile ilgilenir. Bu açıdan, bilgi yönetimi çalışmaları örgütsel öğrenme çalışmalarının bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Tarihsel olarak da örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi arasında bir ardışıklık ilişkisi söz konusudur. Günümüzde bilgi yönetimi çalışmaları da spesifik başlıklar altında yürütülmektedir. Bilgi üretimi, bilgi edinimi, bilgi transferi, bilgi depolama sistemleri gibi çalışma alanları bunlar arasındadır.¹⁹⁰ İşletmede, çeşitli yollardan, iç ve dış çevreden her türlü yoldan elde edilen bilgi örgüt için önemlidir ve paylaşılması gerekmektedir. Paylaşılan bilgi, örgütü başarıya ulaştıracak bireysel ve örgütsel sinerjiyi ortaya çıkaracak önemli bir etmendir.

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçleri aynı zamanda örgüt kültürünün de bir parçasıdır. Birbiriyle ilişkili olan bu süreçlerin uygulanması için üst yönetimin uygun

¹⁸⁹ Veli Denizhan Kalkan, Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2006, c.5, s.16, s.31-32, 18.09.2013.

¹⁹⁰ Kalkan, **a.g.e.**, s.32.

bir ortam oluşturmaları ve süreklilikleri için kararlılık göstermesi gerekmektedir. Algılama ve düşünme alışkanlıklarının değişmesi için örgün eğitimin, paylaşımın ve çalışmanın kendiliğinden gelişmesine izin verecek bir çevre oluşturulmalıdır. Ayrıca, söz konusu çevre öğrenme, konferans ve gösteriler gibi eğitici merkezli bir sürece sahip olmalıdır. Paylaşarak öğrenme ise, konu çalışması, çalışma grubu ve seminerler gibi paralel tartışma üzerine odaklanır. Kendi kendine öğrenmeye gelince, o da çalışanların internet kullanma, gazete ve kitap okuma gibi etkileşimsiz öğrenme materyal ve yollarını kendilerinin arayıp bulması gerektiğinden yanadır. Başka bir deyişle öğrenen bir örgütte eğitim, paylaşım ve kendi kendine çalışma çekici bir güç iken, bilgi yönetimi sürecinde ise iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu itici bir güç oluşturur.¹⁹¹ “Öğrenen örgüt, örgütsel davranış içindeki yönetim düşüncelerinin bir anlayışı iken bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmaya, depolamaya, paylaşmaya ve yaymaya yönelik yapı ve süreçlerle ilgilenen örgütlerin uyguladığı bir etkinliktir”.¹⁹² Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi disiplinler arası 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.¹⁹³ Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini anlamak çok disiplinli bir yaklaşım gerektirmektedir. Öğrenen her bir kişinin örtük bilgisi açık bilgi haline geldikçe, o kişinin zihinsel modeli kurumsal modelin yapıtaşına haline gelir. Bu modelin ne ölçüde ve hangi hızda değişeceği ise, örgütün kültürüne, yapısına ve değişimlere karşı tutumuna bağlıdır. Katı usul ve enformasyon sistemleriyle baş etmek zorunda olan çalışma grupları, esnek ve açık iletişim kanallarına sahip çalışma gruplarına oranla daha yavaş öğreneceklerdir. Otokritik örgütler ya daha hızlı öğrenecekler ya hiç öğrenemeyeceklerdir. Bir ya da birkaç yöneticiye bağlı kalmak, örgütsel etkinliklerin başarıya ulaşamaması açısından

¹⁹¹ Jon-Chao Hong-Chia-Ling Kuo, a.g.m. p.209.den aktaran den aktaran Malik Yılmaz “**Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım**”http://turkoloji.cu.edu.tr/html/my_bilgi_yonetimi.htm, 20.09.2013.

¹⁹² Jennifer Rowley, “Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle”, *Journal of Information Science*, Vol.27, No.4, 2001, p.227. den aktaran Yılmaz a.g.e., 20.09.2013.

¹⁹³ Linda Argote, “Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations”, *Journal of Management Inquiry*, Vol.1, No.14, 2005, p 45. den aktaran Yılmaz a.g.e., 20.09.2013.

tehlikeli bir nitelik taşır.¹⁹⁴ Bilgi yönetimi bakış açısıyla örgütsel öğrenme, örgütün amaçlarının bireyin amaçlarıyla eş zamanlı geliştirilebilmesi fırsatını doğurmaktadır”.¹⁹⁵ “Bilgi yönetim süreci, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından biridir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi etkin bir seviyeye çıkarmaktadır; fakat örgütler, etkin öğrenmeyi ve bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak sağlayabilirler.¹⁹⁶

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

Tablo 6 – “Öğrenme ve Bilgi Döngüsü”¹⁹⁷

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.

¹⁹⁴A. P. De Geus, “Öğrenme Olarak Planlama”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek, Çev. Günay Bulut, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 1999, s.70.

¹⁹⁵Lisa A. Petrides, den Aktaran Yılmaz. **a.g.e.**, 20.09.2013

¹⁹⁶ Ali Ekber Akgün, Halil Keskin, a.g.m. s.184.den aktaran Yılmaz. **a.g.e.**, 20.09.2013.

¹⁹⁷ Yılmaz, **a.g.e.**, 20.09.2013.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.1.PERFORMANS KAVRAMI

Binlerce yıl hiç kimse beden çalışmasının daha üretken hale getirilebileceğini düşünmedi. Hatta aşağı yukarı İkinci Dünya Savaşına kadar "üretkenlik" terimi bile tam olarak bilinmiyordu. Ama Frederick W. Taylor, 1881 yılında beden işçisinin çalışmasını nasıl yaptığına eleştirel bir gözle bakmasından sonra beden işçisinin üretkenliği çarpıcı bir biçimde arttı. Beden çalışmasında görev her zaman verilir. Makine veya montaj hattı fabrika işçisini programlar. Dolayısıyla, beden işçisinin üretkenliği asla bir ne yapılacak sorusu olmadığı görülür. Soru her zaman nasıl yapılacak sorusudur ancak, bilgi çalışmalarıyla birlikte, ne yapılacak sorusu birinci ve belirleyici soru haline geldiği görülmektedir. Zira bilgi işçilerinin çalışma programları makineler veya hava şartlarına göre değil kendileri tarafından denetlenerek yapılır. Çünkü üretimin en pahalı aracını işçilerin eğitimleri ve en önemli aracına(işçilerin bilgileri) sahip olan ve onları denetleyen onlar ve sadece onlardır. Bilgi işçisinin üretkenliğini iyileştirmek için atılması gereken adımlar şunları kapsar:¹⁹⁸

- Görevi tanımla,
- Göreve odaklan,
- Sonuçları tanımla,
- Kaliteyi tanımla,
- Bilgi işçisine özerklik ver,
- Hesap verebilirlik talep et,
- Sürekli öğrenmeyi ve öğretmeyi görevin bir parçası haline getir.¹⁹⁹

"Bir şirket veya bir ülke için tek doğru rekabet üstünlüğü giderek bilgi işçilerinin üretkenliği olacağı Drucker tarafından ifade edilmektedir".²⁰⁰

¹⁹⁸ Peter Drucker, Joseph A. Maciariello, **Yönetim**, Çev. İlker Gülfidan, Optimist Yayınları, 2009, İstanbul, s.307-308.

¹⁹⁹ Drucker, **a.g.e.**, s.307-308.

²⁰⁰ Drucker, **a.g.e.**, s.308.

Günümüzde işletmeler hızla artan rekabetin de etkisi ile ürün ve hizmet üretiminde kendilerini analiz edip diğer işletmeler ile kıyaslama gereği duyarlar. Kurumlar bu karşılaştırma sürecinde işletme performanslarını ifade eden kalite, maliyet, teslim hızı gibi anahtar göstergelerin takibini yapıp diğer işletmeler ile bu alanlardaki toplam performanslarını karşılaştırır, kriterlerin toplam işletme performansını çoklayacak şekilde arzu edilen seviyede olması için çaba gösterirler.²⁰¹

3.1.1. Performansın Tanımı

Akal'a göre; "performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görel olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretimin planlanan üretime oranı gibi. Performans belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özelliği azaltılmış, nesnelliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür."²⁰² İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise halen üzerinde görüş birliği oluşturulmayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisi olarak karşımızda durmaktadır.²⁰³ Performans ile ilgili tanımlar incelenince, öncelikle etkinlik, etkililik, verimlilik, amaca ulaşma derecesi gibi kriterlerin ele alındığı görülmektedir. Performansı, etkinlik ve etkililik kavramları ile açıklayan görüşe göre ise, etkililik hedefe ulaşıp ulaşılmadığının tespiti için verilerin ölçümünü; etkinlik ise, kaynakların tümünü ifade etmektedir.²⁰⁴ Bir diğer ifade ile etkililik çıktılarıyla ilgili bir kavram iken, etkinlik sahip olunan kaynakların kullanımı olarak ifade edilebilir.

²⁰¹ Alparslan Serhat Demir, Harun Taşkın, İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması:Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kılavuzu Modelleri [Http://Journal.Yasar.Edu.Tr/Wp_Content/Uploads/2012/05/No11_Vol3_12_Demir_Taskin.Pdf](http://Journal.Yasar.Edu.Tr/Wp_Content/Uploads/2012/05/No11_Vol3_12_Demir_Taskin.Pdf) 29.09.2013.

²⁰² Akal Zuhul, "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri", Ankara, 2011. 7. Basım, s.17.

²⁰³ Şimşek Muhittin, İş Hayatında Mükemmellik, Hayat yayınları, 2004, s.283.

²⁰⁴ Avcı, a.g.e., s.91.

3.1.2. Performans Boyutları

İnsan ihtiyaçları için gerekli olan mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan işletmeler, girdi çıktı bağlamında içinde buldukları çevreleriyle etkileşimde olmaktadır. Bu etkileşim sağlıklı bir şekilde devam etmesi durumunda organizasyonlar yüksek performans gösterebilir ve devamlılıklarını uzun süre devam ettirebilirler. Bu bağlamda organizasyonlardaki iş görenlerin performans değerleri ve bu iş görenlerin sahip oldukları yetkinlikler, işletmelerin etkinlik ve verimliliğindeki önemli belirleyicilerinden olmaktadır. İşletme literatüründe genel kabul gören bir sınıflandırmaya göre performans kavramı belli başlı yedi performans boyutu ile incelenmektedir.²⁰⁵ Bu boyutlar şunlardır:

- Etkinlik
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Verimlilik
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk²⁰⁶

3.1.2.1. Etkinlik

Etkinlik, işletmelerin daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Amaçlara ulaşma ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlar etkinliklerdir. Etkinliklerin sonucu çıktı olarak tanımlanan ürün ve hizmetlerdir. Sonuçlar, çıktılarla elde edilen nitel ve nicel değerlerin ifadesi olduğu belirtilmektedir.²⁰⁷ İşletmeler için etkinlik hammadde ve malzeme gibi girdilerin, işletmenin ulaşmaya çalıştığı hedefleri doğrultusunda ne derece yeterli kullanıldığıdır.

²⁰⁵ Aykut Göksel, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama - Model**, Ankara, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, 2013, s.2.

²⁰⁶ Akal, **a.g.e.**, s.34.

²⁰⁷ Akal, **a.g.e.**, s.36-37.

3.1.2.2. Verimlilik

Verimlilik kavramı birçok ulusal organizasyon tarafından tanımlanmıştır. Dünya Verimlilik Bilimleri Konfederasyonu'nun (WCPS) tanımına göre “verimlilik, çıktının girdiye oranı”, “verimliliğin artırılması ise mümkün olan en az kaynak ile en çok ürünün elde edilmesi”dir.²⁰⁸ OECD verimliliği “çıktının üretim öğelerinden birine bölmesine eşittir” şeklinde tanımlanmaktadır. ILO ise verimliliği “Ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir: Toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür” şeklinde tanımlanmaktadır.²⁰⁹ İşletmeler için verimlilik, üretim boyunca kullanılan, işgücü, ilk madde ve malzeme, makine ve enerjinin ne ölçüde etkili kullanıldığını belirleyen bir göstergedir.

Verimlilik, işletmeler, ulusal rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri olması nedeniyle uluslar ve genel olarak dünya için önemlidir. Bu tanım bugün, tüm dünyada bilinen ve kullanılan bir tanım olmakla ve önemi kabul edilmekle beraber, verimlilik ölçümü, verimliliği etkileyen etkenlerin ve verimlilik artırıcı yöntemlerin belirlenmesi gibi çabalarda karşılaşılan güçlükler, verimliliğin çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir.²¹⁰

Verimlilik dinamik bir ölçüdür yani belirli bir üretim döneminde (gün, ay, yıl gibi) elde edilen çıktılar, başka dönemde elde edilenlerden farklılık gösterebilir. İşletmelerde verimliliğin sağlanarak devam ettirilmesi bazı faktörlere bağlı bir süreçtir. Bu süreçte verimlilik artışını sağlamak hedeflerin açıkça belirtilmesini gerektirir.

3.1.2.3. Kalite

“Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak

²⁰⁸ Ridvan BOZKURT, Gülnur Sönmez, Kobi'lerin Verimlilik Sorunları Ve Çözüm Önerileri http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/12caa42776b0cc6_ek.pdf25.102012.

²⁰⁹ Nisfət Uzay, “Verimlilik ve Büyüme” Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.4.

²¹⁰ Bozkurt, Sönmez, **a.g.e.**, 25.10. 2013.

gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur.”²¹¹ Bu performans boyutunda yönetim önemlidir ve yönetimin her türlü katkı sağlaması verimliliği artırır.

3.1.2.4. Yenilik

Yenilik yazınındaki en önemli tartışma konularından biri, yenilik kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde algılanmasıdır.²¹² Güleş ve Bülbül’e göre yenilik, “yeni ürün ve hizmetler oluşturmak ya da mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çalışmaları” kapsamaktadır.²¹³ Bazı araştırmacılar ise, yenilikçiliği hem bir süreç hem de bir sonuç olarak ele almaktadır. Bir süreç olarak yenilik; “yeni bir ürünü, yöntemi veya örgütsel yapılanmayı araştırmayı, keşfetmeyi, denemeyi, geliştirmeyi ve bunun sonucunda ticaretleştirmeyi” ifade ederken²¹⁴ bir sonuç olarak yenilik, “bu dönüşüm sonucu ortaya çıkan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, hizmet ya da yöntem”i içermektedir.²¹⁵

Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır.²¹⁶ Bu açıdan ele alındığında, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini başarıyla uygulayan işletmeler her türlü gereksinimleri kolaylıkla sağlayabilirler.

Yapılan bazı araştırma sonuçların da kalite ve yenilik ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edildiği ifade edilmektedir.²¹⁷ Fakat yenilikte riskin fazla olduğu da vurgulanmaktadır. Yenilik çabalarının çoğunun başarısız olması büyük olasılıktır. Çoğu zamanda başarıya çok uzun yıllar sonra kavuşulacağı da belirtilmektedir.²¹⁸

²¹¹ Akal, **a.g.e.**, s.49.

²¹² Eryılmaz 2005: 81’den aktaran Barış Erdem, Ayhan Gökdeniz, Önder MET, **Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği** Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:2, Yıl:2011, s.86.

²¹³ Güleş ve Bülbül’ 2004: 116 den aktaran Erdem vd. **a.g.e.**, s.86.

²¹⁴ Oğuztürk 2003: 254 den aktaran Erdem vd. **a.g.e.**, s.86.

²¹⁵ Eraslan vd. 2008: 25 den aktaran Erdem vd. **a.g.e.**, s.86.

²¹⁶ Akal, **a.g.e.**, s.54.

²¹⁷ Erdem vd. **a.g.e.**, s.86.

²¹⁸ Akal, **a.g.e.**, s.55.

3.1.3. Performansta Motivasyonun Önemi ve Amacı

Bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla tatmin edilmesi arasında geçen süreçte meydana gelen gerilime ve hislere motive edilme denir. Eğer birey ihtiyaçların tatmin edilmesinin performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olduğunu hisseder ya da bilirse performansını yükseltmek için motive olur. Motivasyon sürecini bu tatmini sağlayacak şekilde dizayn etmeye çalışır.²¹⁹ Motivasyon aynı zamanda kişinin davranışını yöneterek, seçiminin ve çaba seviyesinin ortaya çıkmasını sağlar. Dolayısıyla motivasyonun işletme adına yarar sağlayabilmesi için kişinin harcayacağı çaba belli örgütsel amaçlara yönlendirilmelidir.

Örgütsel çevrenin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin bu değişime ayak uydurmak ve çetin rekabet şartlarında başarılı olmak için temel dayanağı insan kaynağıdır. Bu bağlamda nitelikli insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmelidir. Başka bir deyişle bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onların maddî ve manevî motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekir. Yöneticinin başarı şansı büyük ölçüde motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Motivasyonun amacı ise; bireylerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi beklenemez. Çünkü motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar. Bir başka deyişle bilgi, beceri ve yeteneklerinin büyük bir bölümü motivasyonlarını düşüren faktörler nedeniyle performanslarına yansımaz.²²⁰ Çalışanların hangi ihtiyaçları doğrultusunda motive edileceğini saptamak zordur. Bunun için kişi gözlemlenmeli, hangi açıdan ve hangi güdüden yararlanılarak motive edileceği saptanmalıdır. Bu gözlemler sonucu motivasyon dengesi kurulmalıdır.

²¹⁹ Doğan Tuncer, Doğan

Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu, Genel İşletmecilik Bilgileri, 2. Baskı, Siyasal Yayınları, 2008, Ankara, s.222-223.

²²⁰ Polat Tunçer, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı 88, Ocak-Mart 2013, s.91.

3.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde kullanabilir göstergeler arasında en yaygın olanı Mali göstergeler ve Teknik göstergeler olarak sınıflandırıldığı belirtilmektedir.²²¹

3.2.1. Mali Göstergeler

Bu göstergeler çok eskiden beri performans göstergesi olarak kullanılmaktadır. Bu göstergeler mali raporlardan (gelir tabloları, bilançolar) muhasebe kayıtlarından, maliyet muhasebesi kayıtlarından oluşan bilgilerden sağlanan verileri kullanan göstergelerdir. Mali sonuçlar, işletmenin etkinliklerinin sonucunun parasal göstergesi olduğu bilinmektedir. İyi bir mali performansın nedeni iyi bir işletme politikası olduğu belirtilmektedir.²²² Bu nedenle işletmelerin performans hedeflerine ulaşip ulaşmadığını, ne derece yaklaştığını ölçmek ve gözlemek için, işletmelerin mali raporlarından yararlanılabilmektedir.

3.2.2. Teknik Göstergeler

Teknik göstergeler ideal ölçüm araçlarıdır, işletmelerde performansın tüm boyutları ile ölçümlenmesine imkân sağladığı belirtilmektedir. Bu göstergeler işletmelerde en üst düzeyden en alt düzeylere kadar etkinliklerin, üretim kaynaklarının, birimlerin ve çalışanların performanslarının ölçülmesinde kullanılabilmektedir.²²³

3.3. İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇME

3.3.1. Ölçme Ve Önemi

Ölçmenin bir bilgi sağlama yolu olduğu belirtilmektedir. Teknik anlamda nesnelere, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden simgeleri bulma sürecidir. Bu simgeler nitel ya da nicel olup sabit, tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir. Uzunluk, ağırlık ölçüleri, renk ölçüleri gibi. Ölçüm insanoğlunun yaşamının birçok alanında mevcuttur. İnsanlar sürekli bir ölçüm süreci içindedir. Beynimiz bilgiyi toplar, inceler ve işler. Yapılan işlerle ilgili bilgilerin tümü

²²¹ Akal, **a.g.e.**, s.176.

²²² Akal, **a.g.e.**, s.176.

²²³ Akal, **a.g.e.**, s.176.

ölçme ve değerlendirme ile kazanır. Ölçme hissederek, düşünerek, sayarak, karşılaştırarak ya da teknik yöntemlerle yapılır.²²⁴

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990'lı yıllardan itibaren temel rekabet kriteri haline gelmiştir. Günümüzde örgütlerin performans yönetim sistemlerini ölçmeye dayanan ve stratejiye odaklı şekle dönüştürdükleri görülmektedir. Örgütlerin ölçmeye ve stratejiye odaklı performans yönetim sistemlerinde hedeflerin anlaşılır olabilmesi için ölçme yapılarak somut verilerin ortaya konulması, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayanması gerektiği ifade edilmektedir. Bu veriler de örgütsel performansın ölçülmesiyle sağlanabilmektedir ve performans ölçümü yapıldığı zaman örgütler istenilen rekabet düzeyine ulaşabilmektedir. Literatür incelediğinde örgütsel performans kavramının önemi belirtilmiş olmasına rağmen genel olarak kabul edilen tanımlarına rastlamanın oldukça zor olduğu görülmektedir. Örgütsel performansın tanımının yapılabilmesi için önce örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Genel olarak, örgütsel performans amaçların ne ölçüde gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini ölçmektedir. Örgütsel davranış açısından performans, iş görenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel performans, bir örgütün müşteri istek ve beklentilerine ne ölçüde cevap verebildiğini, kaynaklarını ne kadar verimli kullanabildiğini, yeniliklere ne ölçüde uyum sağlayabildiğini çok yönlü olarak göstermektedir. “Örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve verimlilik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir”.²²⁵ Günümüze gelene dek performans anlayışı da değişikliğe uğramıştır. Düşük maliyette yüksek üretim ve karı amaçlayan anlayıştan, müşterilerin tatmini, yenilik ve kalite gibi ölçülere ağırlık verilmeye başlanmıştır.

²²⁴ Akal, **a.g.e.**, s.91.

²²⁵ Orhan Çömlek, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Özdeğerleme Ve Verimlilik Analizi Yoluyla Performans Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi, Doktora Tezi İşletme Anabilim Dalı, Gebze, s.54.

Performans ölçümü, bir işletmenin tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilir. Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. İşletmeler, genellikle müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak; genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek; kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır.²²⁶

Performans, ilgilenilen konuda bir ölçümü gerektirir. Bu ölçümler; objektif (finansal) ve subjektif (finansal olmayan) konularda olabilir. Bir işletmenin performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçütler genellikle finansal konulardır ve daha çok kârlılık, satışlar, piyasa değeri üzerine odaklanmıştır. Bugünün global rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) bir işletmenin performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık modern işletmelerde karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Performans ölçümleri objektif ve subjektif ölçümlerin her ikisini de içermelidir. Çünkü performans ölçümü işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir.²²⁷

Örgütlerin başarısı ve sürekliliği iş performanslarına bağlıdır. Karlılık ölçütü işletmelerin performanslarının değerlendirmesinde temel unsur olarak kabul edilse de, bu tek başına yeterli değildir. İşletme performansını artırmanın önemli bir aracı bu sebeplerden ötürü işletmelerin uygun performans ölçüm sitemleri ile toplam işletme performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda bu alanda uygulanan çeşitli modeller yer almaktadır. Bu modellerden başlıca olanları Performans Prizması Modeli, Skandia Kılavuzu, Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, Kuantum performans ölçümü modeli, Dengeli Skor Kartı, Verimlilik ölçme ve arttırma sistemi

²²⁶ Sebahattin Yıldız, Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü. http://abs.kafkas.edu.tr/upload/344/erciyes_iibf.pdf (10.10.2013)

²²⁷ Yıldız, **a.g.e.**, 10.10.2013.

adlı işletme performansı ölçüm modelleridir. Literatürde önceki yıllara ait farklı çalışmalarda farklı sayıda modellerin kıyaslandığı görülmüştür.²²⁸

Organizasyonlar sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, çevrelerinden bir takım girdileri alarak işleyen, bunları çıktığı halinde, tekrar çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilir.²²⁹

Performans, belli bir planlama sonucunda elde edilenlerin nitel veya nicel olarak değeridir. Diğer bir ifadeyle performans, bir kuruluş, bir işletme, işletmenin bir bölüm ya da bir çalışma yeri iş sistemi olarak adlandırılabilir. Günümüzde nicel ve nitel performans ölçütleri kullanılmaktadır. Özellikle; bilgi, rekabet, iş gören tatmini, yenilikçilik ve müşteri bağlılığı gibi birçok gösterge, gözle görülemez ve elle tutulamaz bir yapıya sahip olduğundan, bunların ölçülmesi de oldukça zor olmaktadır.²³⁰ Bu nedenle, işletme performansına ilişkin gerek nicel gerekse nitel performans ölçütlerinden yararlanmak yerinde olacaktır.

Nitel Performans: “Son yıllarda işletme performansını ölçmede finansal göstergelerin yanında verimlilik, kalite, müşteri tatmini, üretimde değer yaratma, teknolojik etkinlik, yeni ürün geliştirme, çalışma yaşamının kalitesi ve kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar da kullanılmaya başlanmıştır”.²³¹ Bu boyutlar işletmenin nitel performans ölçütleri olarak değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak, işletme rakiplerinin durumu, itibarı ve şirket beklentileri de nitel performans ölçütleri arasındadır.

Nicel performans: Nicel performans ölçütleri, işletme performansının ölçümünde geçmişten günümüze en sık kullanılan ve firmanın finansal göstergelerinin baz alındığı ölçütlerdir. Karlılık, ciro, üretim miktarı, maliyetler ve hisse değeri gibi ölçütler örgüt hedefleri ya da başka kriterlerle karşılaştırılarak nicel performans ölçümü yapılmaktadır.

²²⁸ Alparslan Serhat Demir , Harun Taşkın, İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kılavuzu Modelleri, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No11_Vol3_12_demir_taskin.pdf 10.10.2013

²²⁹ Aykut Göksel, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama - Model**, Ankara, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, 2013, s.2.

²³⁰ Erdem vd., **a.g.e.**, s.85.

²³¹ Erdem vd., **a.g.e.**, s.85.

Finans sektöründe, özellikle bankalarda bir performans yönetim aracı olarak, performans karnesi kullanılmaktadır. Performans dört temel boyutla ele alınmıştır. Bunlar, finansal boyut, müşteri boyutu, öğrenme/gelişme boyutu ve süreç boyutudur. Tablo 7’de performans boyutları ve performans ölçütleri yer almaktadır.

Tablo 7- “Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri”²³²

Performans Boyutları	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırımların getirisi • Gelirdeki artış • Mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim • Gelir karması
Müşteri Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri biriminin payı • Müşteri ilişkilerinin derinliği • Müşteri devamlılığı • Müşteri memnuniyeti araştırması
Süreçler Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürünlerden elde edilen gelirler • Ürün gelişim süreci • Müşterilerle geçen süre • Çapraz satışların oranı • Satış kanallarının karmasındaki değişim • Hizmetlerdeki hata oranı • Müşteri isteklerini yerine getirme süresi

²³² ‘Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı’, Bankacılar Dergisi, Sayı 56, 2006, 28–39; s.32., http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/B%C4%B0LG%C4%B0%20VE%20B%C4%B0LG%C4%B0%20PAYLA%C5%9EIMININ_Y%C3%B6netim%20Bilimleri%20Dergisi%20Cilt%206%20Say%C4%B1%201.pdf, 10.11.2013.

Öğrenme ve Gelişme	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların memnuniyeti • Çalışan başına düşen gelir • Stratejik işleri tamamlama oranı • Stratejik bilgilere ulaşma oranı • Kişisel hedeflerin uyum yüzdesi
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Finansal Boyut: Finansal performans ölçüleri, firma stratejisinin uygulamasının, kârlılığını iyileştirmek için yürütülüp yürütülmediğini gösterir.

Müşteri Boyut: Müşteri performans ölçüleri, müşteri kârlılığını ve hedeflenmiş müşterilerin elde tutulmasını ve kazanılmasını kapsar.

Süreçler Boyutu: İşletme çalışanlarının sürece odaklı olarak yeteneklerini değerlendirdikleri varsayılır.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Bu perspektif, değişime uyum sağlamak ve bir işletmeyi yönetmek için örgütsel işbirliği ile çalışanların yeteneğini içine alır.

“Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmelerde performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli bir parçasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırmayı, tespit edilen farklılıkların sebeplerini irdeleyerek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. İşletme performansının ölçümü işletmelere rekabet avantajı yaratmada hayati öneme sahiptir. Çünkü ölçülemeyen kontrol edilemez ve kontrol edilemeyen de yönetilemez. İşletme performansı iki şekilde ölçülebildiği ifade edilmektedir. Bunlar ilki objektif ölçüm diğeri ise subjektif ölçümdür. **Objektif değerler**, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, **subjektif değerler** ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler

sorularak ölçülmektedir”.²³³“Aynı performans kriterleri hem objektif hem de sübjektif ölçülebilmektedir. Önemli olan kriterleri belirlemektir. Kriterleriniz nitel (itibar) veya nicel (karlılık) olabilir. Bu nitel veya nicel kriterler objektif veya sübjektif ölçüm ile ölçülmektedir”.²³⁴ Ölçümlerin niteliği ölçülen konuya göre değişir, hayatın birçok alanında ölçüm vardır. Beyin sürekli bilgi toplama, inceleme ve ölçme halindedir. Ölçme hissederek, düşünerek, karşılaştırma yapılarak yapılan bir eylemdir.

“Performans ölçümü (PÖ) ve yönetimi sistem ve süreçleri, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerini, sürdürülebilir yüksek karlılığa ulaşmak için sürekli gelişime yönelmek için kullanılan bir yaklaşım ya da yöntemdir. PÖ, yöneticilere örgütlerinin ne kadar başarılı olduğunu belirlemelerine ve işletmelerinin geleceği ile ilgili doğru kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. PÖ ölçümü, işlemlerin ve çıktılarının kontrolünü, değerlendirilmesini ve gelişimini sağlar ve önceden belirlenmiş hedefler ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırarak hedeflerden sapmaların boyutunun belirlenmesine yardımcı olur. PÖ sayesinde, süreçlerde geliştirilebilecek alanlar belirlenebilir, var olan verimsizliklerin nedeni ve maliyeti ortaya konabilir ve karşılaştırma yapılabilecek standartlar oluşturulabilir. PÖ’ nün organizasyonlara başka faydaları da mevcuttur”.²³⁵

PÖ, bir işletmede yöneticilere örgütlerinin ne kadar başarılı olduğunu belirlemelerine ve işletmelerinin geleceği ile ilgili doğru kararlar almalarına yardımcı olmasını sağlayan bir sistem olup, şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Bunu yaparken fiziksel performans ölçütlerini göz ardı etmeden finansal olmayan performansları da değerlendiren entegre bir sistemdir. Meydana çıkan bu ölçüler, şirket hissedarları ve müşterileri için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil etmektedir.²³⁶

²³³Dess ve Robinson, 1984; Venkatraman ve Ramanujam, (1986) dan aktaran Kasım Baynal, Oya Karasakal, Yöneylem Araştırması Ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi İşletmelerde Performans Ölçümlerinin BalancedScorecard İle Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama, http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/kbaynal/bildiri/kbaynal_28.02.2011.42.41bildiri.pdf 19.10.2013.

²³⁴Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006, s.134’den aktaran Baynal, Karasakal,**a.g.e.**, 19.10.2013.

²³⁵Baynal, Karasakal,**a.g.e.**, 19.10.2013.

²³⁶Baynal, Karasakal,**a.g.e.**, 19.10.2013.

3.3.2. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçme sistemi; bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etmek sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir. İyi dizayn edilmemiş performans ölçme sistemleri, organizasyonun rekabet ortamında başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller.²³⁷ Ayrıca hedeflenen amaçlara ulaşılamamasına ve rekabet ortamında rakiplerinden geri kalınmasına sebebiyet verir.

İşletmelerde performans ölçüm sistemi, hedeflere ulaşmada etkili olabilmesi için organizasyon yapısını, organizasyon süreçlerini, işlevlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri göz önüne aldığı gibi, firmayla ilgili stratejik ve çevresel faktörleri de dikkate almaktadır. Benzer biçimde firmadaki performans yönetim sürecinin etkililiği de performans ölçüm sistemlerinin kullanımına dayanmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin işletme performansının yönetiminde nasıl kullanıldığı performans yönetim sürecinin etkililiğinde belirleyici olmaktadır. Performans yönetimi sürecinde organizasyon kültürü, davranışsal konular ve tutumlar gibi yumuşak faktörlerin yanında raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilişim teknolojisinin kullanımı gibi katı faktörler de dikkate alınmaktadır.²³⁸

3.3.3. İşletmelerde Performans Ölçümünden Beklentiler

Performans; misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi ve belirlenen hedefe ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilir.²³⁹ İşletmelerin performans ölçümünden beklentileri müşteri memnuniyeti, faaliyetin verimliliği, kalitesi ve karlılığı gibi unsurlar olarak ifade edilebilir.

Yatırımcılar için performans ölçütü, bu yatırımların karşılığında elde etmeyi amaçladığı getiridir. Yatırımcılar açısından bu getiri yaratılmış değer olarak ifade edilebilir. İşletme

²³⁷ Şimşek, a.g.e., s.284.

²³⁸ Cemal Elitaş, Veysel Ağca, Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 2011, s.348.

²³⁹ Ağca, Tuncer, 2006, s.175-176 'dan aktaran, Çanakçıoğlu, Mustafa; Demirbağ Mahmut, Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı, <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=13419> s.216, 10.02.2014.

faaliyetleri sonucunda değer yaratılması, işletme ortaklarının özsermaye değerlerinin arttırılması anlamı taşır.²⁴⁰

3.3.4. Performans Ölçümünde Finansal Yöntemler

İşletmelerin performanslarının ölçümünde, finansal yöntemler geleneksel (klasik) yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Finansal yöntemler muhasebe verilerine dayalı yöntemlerdir ve genellikle, verimlilik ve kârlılık esaslarına dayalı olarak yürütülmektedir.²⁴¹ Muhasebe verilerine ilişkin olarak geliştirilen işletmenin içine ve dışına yönelik olarak hazırlanan raporlar ile bunların analizi finansal yöntemlerin esasını oluşturmaktadır. İşletme içi raporlama; yönetim muhasebesi çalışmaları sonucunda, yönetimin karar vermesine yardımcı olmak amacıyla hazırlanan verilerden oluşmaktadır. Maliyet analizleri, hacim-kâr analizleri, bütçeler, standart maliyet uygulamaları örnek olarak verilebilir. İşletme dışı raporlama ise, çoğunlukla işletme dışındakiler tarafından performans değerlemesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin sunumunu amaç edinmektedir.²⁴²

Geçmiş dönemlerde performans ölçümlerinde çoğunlukla sermayenin kârlılığı, satışların karlılığı, kar marjı gibi finansal göstergeler kullanılmaktaydı. Finansal performans ölçüleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların firmayı geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgili amaçlardır. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artışı sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilmektedir.²⁴³

3.4. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.²⁴⁴ Personel değerlendirilmesi örgüt bakımından olduğu kadar iş gören

²⁴⁰ Çanakçıoğlu, Demirbağ, **a.g.e.**, s.216.

²⁴¹ Karapınar, 2002, 60-61'den aktaran Çanakçıoğlu, Demirbağ, **a.g.e.**, s.216.

²⁴² Çanakçıoğlu, Demirbağ, **a.g.e.**, s.216.

²⁴³ Kaplan ve Norton, 1996: 33 den aktaran Elitaş, Ağca, **a.g.e.**, s.356-357.

²⁴⁴ Margaret J. Palmer, Performans Değerlendirme, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, s.9.

bakımından da önemlidir. Başarılı personel çalışmasının karşılığını görmeyi arzu eder. Geçerli verilere dayanmayan personel değerlendirmesi sonucunda, çalışmayan bir kişiye değer verildiğini gören personelin morali bozulur ve çalışma şevki azalır.²⁴⁵ İşletmelerde kişiye değer veren, özel yaşama saygı gösteren, esnek bir yönetim anlayışının benimsenmesi, adil bir ödül sisteminin uygulanması, eğitim imkânlarından her kademedeki iş görenlerin faydalanması, görevde yükselmelerin objektif kriterlere bağlı olarak uygulanması işletmelerde performansın artmasında önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerde performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Ancak subjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, işletmelerin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.²⁴⁶ Bununla birlikte diğer bir zorluk ise; performans değerlendirme bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, formların kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için aynı anlamı ifade edecek düzeyde açık olmadığından subjektif değerlendirmelere yol açmakta olduğu vurgulanmaktadır.²⁴⁷

“Bilgi yönetiminin etkili ve verimli bir şekilde uygulandığı işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için katlandıkları tüm uğraşların sonucunda hedeflerine ne kadar yaklaştıklarını görebilirler. İşletme performansını artırmak isteyen yöneticiler özellikle örgüt içinde ki alt ve üst birimlerde örgütsel öğrenmeyi uygulamalı daha sonra verilen eğitim ile yöneticiler, çalışanların çalışma yöntemlerini işletme süreçlerinde

²⁴⁵ Tunçer, a.g.e., s.91.

²⁴⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.297.

²⁴⁷ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.177-178.

kullanmalarını destekleyerek ve çalışanlar için daha katılımcı bir yönetimin sunulmasını sağlamalıdır”²⁴⁸.

3.4.1. Performans Değerlemenin Amacı

İşletmeleri performans değerlemeye çalışmalarına zorlayan nedenler ya da değerlemeden

beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir:

- “Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçmek için kaliteli elemanları seçme,
- İş görenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İşgücü planlaması için personel envanterini hazırlamak
- İş görenin eğitim gereksinimlerini saptamak
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile iş gören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İş görenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İş göreni, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.”²⁴⁹
- “Performansı iyileştirilmek,
- Çalışanları motive etmek,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizlikleri gidermek,
- İnsan kaynaklarıyla ilgili kararlarda hata yapılmasını önlemek,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek,

²⁴⁸ Fındıkçı, **a.g.e.**, s.297.

²⁴⁹ H. Can, vd., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1998, s.165-166’ den aktaran Zeki Atıl BULUT İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, 20.10.2013.

- Çalışanların özel sorunlarını değerlemeye dâhil ederek, bu konuda insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak,
- İnsan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
- Örgütün performansı ile ilgili geribildirimde bulunmak,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamak, yasal temel oluşturmak.²⁵⁰

Ayrıca performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olmalıdır ve iş görenin katılımına olanak sağlamalıdır.²⁵¹ Ancak, performans değerlendirme ne kadar kusursuz ve mükemmel uygulansa da, merkezinde insan olduğu için bazı hataların yapılması kaçınılmaz olabilmektedir. Bu hataların sebeplerinden bir tanesi, değerlendirmeyi yapan kişinin objektif yani taraflı davranması gösterilebilir.

Performans değerlemesinin yönetsel amaçları ise; çalışanlarla ilgili yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmakta ve özellikle de ücret artışında, terfide, işten çıkarma ve transfer gibi konularda alınacak yönetsel kararlarda, performans değerlemesi sonuçlarından yoğun olarak faydalandığı ifade edilmektedir.²⁵² Performans değerlendirmesi yapılırken örgütün bağlı olduğu yasalar göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde işlemin güvenilirliği ve geçerliliği sağlanamayabilir.

Performans değerlemesinin temel amacı, iş görenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kültür tesis etmek²⁵³ ve iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremeyecekleri

²⁵⁰ Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 228-229'den aktaran Tunçer, **a.g.e.**, s.93.

²⁵¹ H. Can, vd., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1998, s.165-166'den aktaran BULUT, **a.g.e.**, 20.10.2013.

²⁵² Göksel, **a.g.e.**, s.37.

²⁵³ Bolton, T., Human Resource Management, Oxford: BlacwellPublishers Ltd. 1999'dan aktaran BULUT, **a.g.e.**, 20.10.2013.

belirtilmektedir.²⁵⁴ Bir performans değerlendirme modelinde iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik dört temel unsurdur. Performans değerlemede yönetici iş görenlerle birlikte çalışarak, onların değerlendirme sürecini anlamasını sağlamalı ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca iş görenin yönetici, iş görenin performansı ile ilgili olarak geri bildirimini teşvik etmelidir. Başarılı bir performans değerlemede iş görenler pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır. Performans değerlemesi aşağıdaki koşullar altında sürekli iyileştirmeyi destekleyebilir:

1. Performans değerlendirme ücretleme sisteminden ayırt edilmelidir. Performans değerlemesinin amacı, iletişim sayesinde performansı iyileştirmektir.
2. Performans değerlendirme, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve nesnel davranışlar ve sonuçlara dayandırılmalıdır.
3. Performans değerlendirme uygun zamanda geribildirim kapsamalıdır.
4. Performans değerlendirme iş gören katılımını teşvik etmelidir”²⁵⁵.

3.4.2. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlemenin yöneticiler, çalışanlar ve örgüt için birçok yararı olduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan yöneticiler için yararları olarak şunlar sıralanılabilir;

- “Yöneticiler planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olunmakta ve böylece iş görenlerin performansını geliştirebilirler.
- Astlarla olan iletişim ve ilişkiler daha olumlu olur.
- Astlara yardımcı olarak, astların güçlü ve gelişmesi gereken taraflarını daha rahat belirler”²⁵⁶.

İkinci olarak performans değerlemenin çalışanlar için yararları olarak şunlar söylenebilir.²⁵⁷

²⁵⁴ Palmer, a.g.e., s.9.

²⁵⁵ George, S., Weimerskirch, A., Total Quality Management, Second Edition, The Portable MBA Series, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1998’den aktaran BULUT, a.g.e., 20.10.2013

²⁵⁶ Göksel, a.g.e., s.38.

²⁵⁷ Göksel, a.g.e., s.38.

- Çalışanlar kendi performanslarını yönetme ve izleme sorumluluğu alırlar.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticiler ile birlikte yönlendirir ve üstlerin astlardan neler beklediklerini öğrenirler.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Planlama ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler.
- Astların sürekli iyileştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler ve aynı zamanda astlar plan doğrultusundaki ilerlemelerini izler.²⁵⁸

“Son olarak performans değerlemenin örgüt için yararları ise”,²⁵⁹

- “Örgütün etkinliğini ve karlılığını artırır.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli veriler daha doğru ve güvenilir bir şekilde elde edilir ve iş görevlerinin gelişme potansiyeli daha doğru belirlenir”.²⁶⁰

3.5. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı olgulardır. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır²⁶¹. Aynı zamanda performans değerlendirme bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznellik içeren yorumlarıdır. Bu tür bir yorumlamada söz konusu öznelliğin azaltılabilmesi için çeşitli yöntem ve sistemler geliştirilmeye çalışılmışsa da, bunların sınırlı etkileri olmuş, performans değerlemenin

²⁵⁸ İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi... **a.g.e.**, s.181-182.

²⁵⁹ Göksel, **a.g.e.**, s.38.

²⁶⁰ Cavide Uyargil, 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları' dan aktaran Göksel, **a.g.e.**, s.38.

²⁶¹ Akdemir, 2009: 487 den aktara Polat Tunçer **a.g.e.**, s.89.

içerdiği öznellik tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır. Kısacası, bugüne kadar geliştirilmiş olan tüm performans değerlendirme sistemlerinde sistematik hatalara hala rastlanmaktadır. White ve Nebeker, neden takım performansının ölçülmesi gerektiğini anlatırken bu hatalar üzerinde detaylı olarak durmuşlardır.²⁶² Buna karşılık performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre ve toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir.²⁶³ İşletme performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir. Aynı performans kriterleri hem objektif hem de subjektif olarak ölçülebilmektedir. Önemli olan kriterleri belirlemektir. Kriterleriniz karlılık, kalite, müşteri memnuniyeti vb. olabilir. Bu nitel veya nicel kriterler objektif veya subjektif ölçüm ile ölçülmektedir.²⁶⁴

Bir otomobilin, bir makinenin performansı nispeten kolay ölçülebilir. Böylesi bir ölçüm söz konusu olduğunda izlenecek metodoloji de basittir. Öncelikle arzulanan performans durumu tanımlanır; daha sonra bu performansın hangi kriterlerle (hız, güvenlik, yakıt miktarı vb.) ölçüleceğine karar verilir; duruma göre kriterler ağırlaştırılır ve ölçüm sonuçları somut istatistikî veriler olarak değerlendirilir. Buna karşılık açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kar merkezinin performansı, karlılık, pazar payı gibi ölçütlerle; belirli bir iş sürecinin performansı, hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı vb. ölçütlerle ölçülebilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması hemen hemen imkânsız gibidir. Yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü, belirli bir performansı gerçekleştiren çalışanların performansının ölçümü yerine değerlendirilmesi daha uygun bir çözüm olarak uygulamaya geçirilmiştir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarının yüksekliği her zaman için işletmenin bütün olarak performansının artışını sağlayamamaktadır. Böylesi paradoksal bir sonucun temel nedeni performans değerlemenin içerdiği öznellikle açıklanabilir. Keza performansın ölçümü yerine,

²⁶² White ve Nebeker, 1996:193-216'den aktaran Kılınç, Tanıl, Akkavuk, Erden Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2) 2001, s.105.

²⁶³ Tanıl, Akkavuk, **a.g.e.**, s.105.

²⁶⁴ Yıldız,**a.g.e.**, 10.10.2013.

performans değerlendirme yoluna gidilmesi, değerlendirilen kişilerin amaçlarının çelişkili olduğu durumlarda “alt sistem optimizasyonu”na neden olabilmektedir. Daha açık bir deyişle, çalışanların performans hedeflerinin yanlış ya da diğer hedefleri dikkate almadan belirlenmesi, alt sistem hedeflerine üst sistem hedeflerini göz ardı etme pahasına ulaşmaya yönelik çabaları yoğunlaştırmakta ve bunun sonucunda çalışanlar ya da alt birimler, birbirleriyle zararlı boyutlara varan rekabete girebilmektedirler.²⁶⁵

3.6. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans Yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir.²⁶⁶

Performans yönetimi, bir işyerinde çalışanların etkinliğini artırmak için kullanılan bir yöntemdir. Eğer yöneticiyseniz veya şirket yönetiminde yetkili bir kişiyse, performans yönetimi tüm kariyeriniz boyunca etkili bir biçimde kullanabilecek son derece önemli bir beceri olduğu belirtilmektedir. Performans yönetimi aslında; hedef belirlenmesi, değişikliklerin izlenmesi, koçluk, motivasyon, yeniden gözden geçirme ve personel gelişimi gibi birçok aktivitenin bir araya geldiği bir sistemdir.²⁶⁷

Performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir.²⁶⁸

2. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.
3. Örgüt içinde yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
4. Yönetim birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemi uygulamak.

²⁶⁵ Kılınç, Tanıl, Akkavuk, Erden Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2), 2001, s.105.

²⁶⁶ Akal, **a.g.e.**, s.75.

²⁶⁷ Luecke Richard, Performans Yönetimi- Çalışanlarınızın Etkinliğini Ölçün Ve Geliştirin, Çev. Aslı Özer, İş Bankası Yayınları, 2008, s.1.

²⁶⁸ Akal, **a.g.e.**, s.75.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yönetme, kontrol işlevlerin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşmasının kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır.²⁶⁹

3.6.1. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olduğu belirtilmektedir.²⁷⁰

Performans yönetimi sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır.²⁷¹

²⁶⁹ Akal, **a.g.e.**, s.75-76.

²⁷⁰ İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi... **a.g.e.**, s.125.

²⁷¹ İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi... **a.g.e.**, s.125.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Örgütsel düzeyde performans, genel performanstan farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir örgütün performansı, belli bir dönem sonundaki çıktısı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmaktadır. Bu durumda örgütsel performans, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanmasıdır. Performansın belirlenmesi, örgütün girdi ile çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçlarının ölçülüp değerlendirilmesiyle mümkündür. Örgütler, çıktıları ya da sonuçlarını performansın değişik boyutlarına göre değerlendirmektedirler. Ancak, işletmelerde performansın ölçümü zordur. Her ne kadar belli bir kar merkezinin performansı, karlılık, pazar payı gibi ölçütlerle; belli bir iş sürecinin performansı hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı gibi ölçütlerle değerlendirilebilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu saptanması zordur.²⁷²

İşletme performansı geçen 20 yıl içinde karlılık ve verimlilik boyutlarının yanı sıra etkenlik, verim ve kalite gibi daha yeni boyutlar içeren bir kavram olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen bütün çabaların değerlendirilmesi olarak da ifade edilmektedir.²⁷³ Bu çabalardan biride örgütsel öğrenme olduğu vurgulanmaktadır. İşletme performansı, “belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/ sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır”.²⁷⁴ İşletmenin belirli dönemlerdeki durumunu görebilmesi için performansı ya da performans ölçümü yapması gerekmektedir. İşletme performansının ölçümü bir yandan işletmenin kendi çabalarını denetlemesi ve öğrenmesi diğer taraftan hedef pazarda müşteri memnuniyeti yaratması açısından bir gereklilik olmaktadır.

²⁷² Avcı, a.g.e., s.98.

²⁷³ Zühal Akal, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, MPM, 7. basım, Ankara, 2011, s.363.

²⁷⁴ Ömer Turunç, “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, SDÜ, SBE Doktora Tezi, Isparta, 2006, s.282.

Ayrıca performans ölçümü işletme yöneticilerinin kararlarına yön veren karar girdileri yaratır.²⁷⁵ Bu gibi nedenlerden dolayı, işletmelerin uygun performans ölçüm sitemleri ölçülmesi ve elde edilen sonuca göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme ile performans ilişkisi arasında pozitif yönlü bir bağ olduğu ifade edilmektedir. Öğrenme yoluyla firmalar yeni bilgiler yaratabilir veya dış çevrede bulunan bilgilere erişebilirler. Sürdürülebilir rekabet avantajının yakalanması sürecinde bilgi, en önemli stratejik kaynaktır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme bir firmanın etkili bir performans sergileyerek varlığını devam ettirebilmesi ve büyüyüp gelişebilmesi sürecinde anahtar bir değişkendir. Bu değişken sayesinde firmalar pazardaki değişim ve eğilimleri daha iyi algılama olanağına sahip olurlar. Öğrenme düzeyi yüksek olan örgütler rakiplerine nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler ve pazardaki yeni meydan okumalara karşı daha hızlı cevap verirler. Bu çerçevede örgütsel öğrenmenin tüketici beklentilerindeki ve endüstriyel çevredeki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmek için firmaların adaptasyon yeteneklerini geliştirdiğini vurgulayarak, öğrenme ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir.²⁷⁶ Örgütlerin sergiledikleri performans, öğrenmenin ne derecede gerçekleştiğinin belirlenmesi ve böylece öğrenmedeki eksikliklerin zaman kaybedilmeden giderilmesi açısından önem taşır.

4.1.1. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Performansa Etkisi

Garvin biliş ve davranış olgularını dikkate alarak örgütsel öğrenmeyi; kavrayıştan davranış değişikliğine ve performans artışına uzanan bir süreç olarak tanımlamış ve örgütsel öğrenmenin üst üste binen üç adımda izlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Adımlardan ilki kavramaya ilişkindir. Bu aşamada örgüt çalışanları yeni fikirlere, bilgilerini genişletmeye ve farklı şekillerde düşünmeye yönlendirilirler. İkinci adım davranışlarla ilgilidir. Bu aşamada çalışanlar ilk aşamada geliştirilen yeni fikirleri benimsemeye başlar ve davranışlarını değiştirirler. Üçüncü adım ise, davranış değişiklikleri sonucunda yüksek kalite ve diğer elle tutulur kazanımlar gibi, ölçülebilir

²⁷⁵ Yaman Öztekin, "Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler", **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi**, 6(23), 2005, s.19-22.

²⁷⁶ Durdu Mehmet Biçkes, "Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansları Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Kayseri, Haziran 2011.

artışlara yön veren yüksek performans elde edilmesini içerir.²⁷⁷ Örgütsel öğrenme; örgütlerin kendi faaliyetleri ve kültürleri çerçevesinde bilgi ve rutinleri inşa etme, tamamlama ve örgütlenme yoluyla, çalışanlarının kişisel becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlayarak, örgütsel performansı geliştirme ve bu gelişmeye adapte olma sürecidir.²⁷⁸

Örgütsel öğrenmenin örgütlerde değişimi ve yeniliği sağlayacak önemli unsurlardan biri olduğu ve örgütün performansını olumlu etkilediği günümüz araştırmacıları ve uygulamacıları tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme yoğun bir ilgi görerek günümüz iş ve örgüt yaşamında popüler bir konuma ulaşmıştır.²⁷⁹

4.1.2. Örgütsel Öğrenme – Finansal Performans Etkisi

Finansal performans yönetim süreci, işletmenin organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının işletme performansı ile uyum halinde yönetildiği bir süreçtir. Bu sürecin hedefinin, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak firmadaki organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin firmadaki tüm süreçlere, faaliyetlere, işlere ve çalışanlara yayılmasını sağlamak ve daha sonra da geri bildirim elde etmek olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen bu geri bildirim de en uygun yönetsel kararların alınmasında kullanılması tavsiye edilmektedir.²⁸⁰

Örgütsel öğrenmeyi kurumsal olarak etkin bir şekilde kullanabilen firmalar finansal performansına etkilerini görebilmektedir. Finansal ve finansal olmayan performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunun kapsamlı deneysel çalışma sonuçlarıyla ortaya konulduğu görülecektir. Jian ve Hailin; üretim, elektronik, bilişim, finans, kimya gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 217 firma üzerinde yaptıkları incelemede; “örgütsel öğrenmeyi öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik olmak üzere üç boyutta ve firma performansını pazarlama performansı, insan kaynaklarında etkinlik ve yeni ürün olmak üzere üç boyutta” ele almışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda; örgütsel öğrenmenin tüm boyutları ile firma performansının üç

²⁷⁷ Garvin 1993: 90 den aktaran Özdevecioğlu, Biçkes, **a.g.e.**, s.23.

²⁷⁸ Dodgson, 1993: 377 den aktaran Özdevecioğlu, Biçkes, **a.g.e.**, s.23.

²⁷⁹ Refik Balay, **Öğrenen Örgütler**, Ed. Kamile Demir, Cevat Elma, Sandal Yayınları, Ankara, 2004, s.28 .

²⁸⁰ Elitaş, Ağca, **a.g.e.**, s.347.

boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu verisine ulaşmışlardır.²⁸¹ Milia ve Birdi, Avustralya’da bulunan ve üretim, taşımacılık, perakendecilik, finansman, iletişim, sağlık ve eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren 213 firma örneğinde gerçekleştirdikleri incelemelerinde; “bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenmenin firmaların objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı, ancak örgüt düzeyinde öğrenmenin firmaların objektif ve subjektif finansal performansları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu” bulgusuna ulaşmışlardır.²⁸² Mali süreç verimliliği işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Finansal performansı güçlendirmek için, muhasebe fonksiyonlarının verimli, etkili, doğru ve zamanında yürütülmesi, hedeflenen amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayarak, rakipler karşısında güçlü kalmaya yardımcı olur.

4.1.3. Örgütsel Öğrenme – İşletme Verimliliği ve Etkinliğine Katkısı

Örgütlerde, hem verimliliğin sağlanması için gerekli örgüt ortamı hem de örgütsel öğrenme iklimi yaratılması için gerekli ortamın özellikleri birbirine oldukça benzemektedir. Örneğin; kararlara katılma olanakları, üst yönetimin tutumu ve davranış tarzı, paylaşılmış vizyon, eğitim gibi yeterlilikler örgütsel öğrenmenin İşletmelerde insan kaynağının, amaca uygun şekilde kullanımını sağlamak için öncelikle ona değer vermek ve onların sadece belli ücret karşılığında çalışan bireyler olmalarından ziyade, örgüt ile etkileşen ve hepsinden önce saygı duyulması gereken kişiler olduğunu bilmek gerekir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmede olduğu gibi insan merkezli bir politika izlemek şarttır. Örgütlerde verimliliğin artırılmasında, örgütsel öğrenmede olduğu gibi çalışanların yaratıcılığını geliştirecek ve kişisel gelişimini teşvik edecek ortam yaratılması gerekmektedir. Bu bağlamda, personel sürekli olarak heveslendirilmeli, teşvik edilmeli ve onların moralleri yükseltilmelidir. Hizmet işletmelerinde ise, örgütsel verimliliğin artırılmasında insan gücüne yönelik uygulamalar daha önemlidir. Çünkü

²⁸¹ Yang Jian and Lan Hailin, “The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance”, The 4th International Congerence on Management and Service Science (MASS 2010), August 24-26, Wuhan, China 2010.den aktaran Durdu Mehmet Biçkes, “Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansları arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Arastırma”, Doktora Tezi, Kayseri, Haziran 2011.

²⁸² Lee Di Milia and Kamal Birdi, “The Relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, 2010, p. 481-498. den aktaran Biçkes, **a.g.e.**, 2011.

hizmet işletmeleri emek-yoğun çalışan, eleman sayısı fazla olan hizmet işletmeleridir. Bu işletmelerde verimlilik, genellikle personelin verimliliğiyle daha çok ilişkilendirilmekte ve her çalışma saatinde servis yapılan müşteri sayısı, bir aşçı tarafından hazırlanan porsiyon sayısı ya da her kat hizmetlisinin vardiyası boyunca temizlediği oda sayısının artırılması amaçlanmaktadır.²⁸³ İşletmelerde ki iş gücünün, ekonomik açıdan verimliliği üst sınırlara taşıyacak ve sürekli rekabet ortamında doğru kararlar verilerek uygun şekilde uygulanmasına yardımcı olacaktır.

Bazı organizasyonlar pratik ve performans ritmini kurumsal tasarımlarının bir parçası kılar. Darcy Winslow' un keşfettiği gibi en derin sorularımız ve heveslerimiz bir kurumun özüyle bağlantı kurduğunda işletme gelişir. Yeni öğrenen örgütlerde, ortak hedeflere ve paylaşılan bir amaca dayalı ilişki ağlarına uyum sağlamak işletmenin verimliliğine katkı sağlar.²⁸⁴

Örgütlerde, hem verimliliğin sağlanması için gerekli örgüt ortamı hem de örgütsel öğrenme iklimi yaratılması için gerekli ortamın özellikleri birbirine oldukça benzemektedir. Örneğin; kararlara katılma olanakları, üst yönetimin tutumu ve davranış tarzı, paylaşılmış vizyon, eğitim gibi yeterlilikler örgütsel öğrenmenin sayesinde üretkenlik de artacaktır. Verimlilik, işletmelere ve makro düzeyde ülkelere bu faydalar yanında aşağıdaki alanlarda da faydalar sağlamaktadır.²⁸⁵

- “İş görenler, daha iyi bir çalışma ortamında ve daha kısa süreli çalışmayla hakkını tam olarak alabilmektedir,
- İşletme, yeni yatırımlar yaparak, istihdam olanağı sağlamaktadır,
- İşletmenin daha düşük maliyetle üretim yapması sonucu, daha ucuz ve bol ürün tüketiciye sunulur,
- Ana malların düşük maliyetle üretilmesi, tüm sektörlerdeki işletmelerin çıktı fiyatlarında düşüş ortaya çıkarır,
- Ek yatırımlar gerçekleştirerek, işletme daha yüksek kazanç elde edebilir,

²⁸³ Avcı, **a.g.e.**, s.143.

²⁸⁴ Senge, **a.g.e.**, s.346-351.

²⁸⁵ Avcı, **a.g.e.**, s.144.

- Sağlıklı ekonomik büyüme ile hızlı şekilde kalkınma sağlanabilir,
- Arz-talep dengesi sonucu, toplum daha yüksek refah düzeyine ulaşabilir,

Bunlar dışında, verimlilik işletmelere, üretimi yakından izlemeyi, sapmalar varsa düzeltmeyi, zamandan, hammadde ve malzemeden artırım sağlamayı, maliyeti düşürme ve üretim miktarını arttırmayı sağlamaktadır”.²⁸⁶ Güçlü bir rekabetin yaşandığı işletmelerde, çalışanları ödüllendirme sistemleri, takım çalışmalarının yürütülebilirliği, örgütlerde çalışanlara tanınan esneklik ve yaratıcılık işletmelerin vazgeçilmez unsuru olmak zorundadır.

Öğrenme ve örgütlerin öğrenme kabiliyet ve kapasitesinin durumu küresel dönemde bir işletme için en önemli konuların başında gelmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, verimlilik, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesinde başvurulan bir kavram ve hızla pek çok farklı disiplinin odak noktası olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ayırt edici niteliği, karmaşık problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir. Örgütsel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan gerçekten farklı kılan şey sistem düşüncesidir.²⁸⁷

Sistem yaklaşımını olayları farklı açılardan ele alarak yaklaşan, olaylar arası ilişki kuran bu problem çözücü, İşletmelerin verimliliğini pozitif yönde artıran ve işletmeyi rekabet ortamında daha etkin kılan bir unsurdur. İşletmeler örgütsel öğrenmeyi etkin ve belirli prensiplerle uygulamaya dönüştürebilirse, işletmeler kendisini, ürünlerini ve hizmetlerinin tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye ve bu ürünlerin ve hizmetlerin daha verimli ve etkin bir yapıda olmasını sağlayabileceklerdir.

4.1.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişki geçmiş yıllar süresince sık sık incelenmiştir ve örgüt kültürü örgütlerin performansını etkileyen, önemli bir faktör olarak göz önünde bulundurulmuştur.²⁸⁸ Örneğin 2004 yılında yapılan bir çalışmada

²⁸⁶ Avcı, a.g.e., s.144.

²⁸⁷ Melih Arat, **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.23.

²⁸⁸ Aidla, A. and Vadi, M. (2007): “Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to Their Size and Location”, *Baltic Journal of Economics*, 7(1): 3-17. den aktaran, Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız, Serkan Dur, Bilgi

1986 ve 2004 yılları arasında ABI/INFORM veri tabanında, ana düşüncesi örgüt kültürü ve performans ilişkisi olan toplam 144 yayın bulunduğu ortaya koyulmuştur.²⁸⁹

Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü insan kendi amaçlarına hizmet edecek davranışları gösterme eğilimindedir. Kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğar. İhtiyaçlar; fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanır. Kişi, bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermek için belirli bir davranışa yönelir. Davranışın sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşılmış demektir. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları motive etmek zorundadır.²⁹⁰ Motivasyonun başarıyı önemli ölçüde arttırdığı bilirse, işletme içinde çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve bunların sonucunda başarılarını ödüllendirecek bir çalışma ortamının yaratılması, yapılması gereken işlerin en başında gelmektedir.

1990'lı yıllardan önce örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar büyük ölçüde teorik nitelik taşıırken, son yıllarda ise birçok araştırmacı tarafından deneysel çalışmalara da yer verilmektedir. Birçok araştırmacı, örgüt kültürünün iş memnuniyetinde, iş veriminde, iş birliğinin yapılmasında ve iş kararlarının alınmasında ve verilmesinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.²⁹¹ Örgüt kültürünün performans ile olan ilişkisini bulmak ve ölçmek için genellikle zayıf ve güçlü örgüt kültürünün etkileri ele alınmıştır. Örneğin Gordon ve DiThomaso (1992) ve Lim (1995) de yaptıkları araştırmada güçlü örgüt kültürünün, örgütün performansı için daha iyi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte örgüt kültürünün farklı bileşenlerine odaklanan ve örgüt kültürünün performansı desteklediğini ortaya koyan

Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri, Ege Akademik Bakış, 10 (1), 2010, s.78-79.

²⁸⁹ Deshpande, R. and Farley J. U. (2004); "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", International Journal of Research in Marketing, 21:3-22. den aktaran, Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.78-79

²⁹⁰ Aşan, Öznur (2001), "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, s.225.

²⁹¹ Aidle, Vadi, **a.g.e.**, s.3-17.

çalışmalar da yapılmıştır (Ör. Desphande ve Farley, 2004; Oghonna ve Harris, 2000; Denison ve Misra, 1995; Onken,1999; Denison, 1990). Desphande ve Farley (2004), örgüt kültürünün yeni bilgi edinmeyi ve yenilik çabalarının örgüt içinde yayılmasını kolaylaştırarak performansı artırabileceğini göstermiştir. Oghonna ve Haris (2000) ise liderlik tarzının örgüt kültürünü şekillendirmede önemli bir unsur olduğunu belirterek, etkin liderliğin ve örgüt kültürünün yüksek performans sağlamada araç olabileceğini ortaya koymuştur.²⁹²

Örgüt kültürü ile örgütsel etkinlik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bazı düşünürler tarafından yapılan teorik ve deneysel çalışmalarda da ortaya koyulmuştur ve örgütsel etkinliği artıran unsurların sektördeki mal ve hizmet satışlarının başarısı yanında örgütsel etik ve kültür unsurları olduğunu iddia etmişlerdir.²⁹³ Bu bağlamda, kültürü oluşturan yapı taşları aynı zamanda etik kurallarını meydana getirir. İşletmelerin hareket ve tutumları oluşurken hareketleri somut bir yansıma olarak ortaya çıkar.

Özellikle küçük işletmelerde örgüt yapısı ve tasarımı örgütsel etkinlik sağlamada önemli bir rol oynayabilmektedir.²⁹⁴ Örgütte çoğu bilginin bireylerin ve grupların günlük iş ve süreçleri sırasında kullanıldığı ve üretildiği belirtilerek, bu bilgilerin genellikle çoğunluğunun kodlanamayan üstü kapalı bilgi olduğu dile getirilmektedir. Dolayısıyla, bu üstü kapalı bilginin mümkün olduğu kadar çok paylaşılmasını temin etmek amacıyla, bilgi geçişi ve dolaşımını artıracak örgütsel ve kültürel değişimi sağlamak ve örgüt yapısını uygun biçimde tasarlamak değerli bilgilerin yok olmasına engel olabilir.²⁹⁵ Değişen çevreye rağmen durağan kalan ve yeni teknolojiye uyumlu olmayan örgüt yapısı kullanan örgütlerde örgütsel etkinliğinin düşük olduğu bazı çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır.

²⁹² Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.78-79.

²⁹³ Nickell, S., Nicolitsas. D., N. Dryden., What Makes Firms Perform Well?, European Economic Review, 41(3): 783–796, 1997. Den aktaran, Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.79.

²⁹⁴ Heskell, J., “Small Firms, Contracting-out, Computers and Wage Inequality: Evidence from UK Manufacturing”. *Economica*, 1999, 66: 1–21. Den aktaran, Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.79.

²⁹⁵ Halis Demir, Okan Tarhan, “Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi El Kitabı, 2008.

4.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

4.2.1. Bilgi Paylaşımı ve İşletme Performansı

Bilgi ve bilgi paylaşımı ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Şirketler sağlıklı bir şekilde örgüt içi bilgi paylaşımı yaptıkça işletme performansı da olumlu şekilde artmakta olduğu gözlenmektedir. Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansı üzerine olan etkileri çeşitli sektörler üzerinde yapılan araştırma ve incelemelerde vurgulanmıştır. Dyer ve Nobeoka yaptıkları araştırmada “Toyota firmasının network üzerinde bilgi ve bilgi paylaşımının yıllara göre değişimi ile firma performansı arasındaki bağlantıyı incelemişler ve bilgi paylaşımı artıkça firma performansının da arttığını gözlemlemişlerdir”. Smith, çalışma ortamında açık ve kapalı bilginin önemini vurgulayarak “Dünya Bankasının, dünya çapında sürdürülebilir bir kalkınmaya katkıda bulunmasında açık ve kapalı bilginin etkili olduğu belirtmiştir”. Moon ve Park, “bir sigorta şirketinde bir yıl süre ile bilgi paylaşımının ve akışının, gelişim düzeyi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve bilgi paylaşımının yüksek olduğu dönemlerde işletme performansının da yüksek olduğunu saptamışlardır”. Chang ve Ahn, “bilginin işletme performansına olan katkısını vurgulamışlardır. İşletmeler bilgi sayesinde, düşük maliyet, kaliteli ürün ve hizmet, iş süreçlerini sürekli iyileştirme ve sürdürülebilir rekabet gibi önemli avantajlar sağlayacaklarını belirtmişlerdir”. Darroch, “Yeni Zelanda da çeşitli sektörler üzerinde yaptığı araştırmada örgütlerde bilginin elde edilmesi, kabul görmesinin ve yayılmasının işletme performansı ile olan ilişkisini ortaya koymuştur. Sonuçta bilginin elde edilmesi ile yenilik arasında, bilgi paylaşımı ile yenilik arasında ve bilginin kabulü ile yenilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bu üç husus ile işletme performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir”. Özarallı, “farklı sektörler üzerinde yaptığı araştırmada bilgi paylaşımı ile kurumun genel performansı arasında orta düzeyde (r: 0,40) pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir”. Bu çalışmalar paralelinde bu araştırmada da, bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.²⁹⁶

²⁹⁶ Dyer, Nobeoka, Smith, Moon , Park, Chang , Darroch, Özarallı dan aktaran Yavuz Demirel, “Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” , Yönetim Bilimleri Dergisi (5: 2) 2007 Journal of Administrative Sciences 2007, Cilt:5, Sayı:2/Year:2007.

Günümüzde sahip oldukları bilgi birikimini kurumsal verimliliğe dönüştürmek isteyen organizasyonların, bilgi yönetimi ve paylaşımı anlayışını benimsemesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bilgi paylaşımı, içinde bulunduğu sistemi oluşturan unsurların kendi arasında uyumlu olmasını da gerektirmektedir. Söz konusu unsurlardan herhangi birinin olmaması, zaman zaman unutulması veya düzgün işletilememesi, sistemin çalışmasını bütünüyle bozabilmektedir.²⁹⁷ Bilginin iş yaşamında önem verilen bir kaynak olduğu dönemde yaşıyoruz. Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmelerle bilgi kolayca ulaşılabilen, elde edilip kullanılabilen bir kaynak haline geldi. Bu sebepten bilgiyi yoğun kullanan işletmelerde, bilgi etkin biçimde kullanılarak rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

4.2.2. Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansı

Bilgi yönetiminin işletme performansı üzerinde etkisi bulunduğuna ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır. İşletme performansının bilgi yönetimiyle ilişkilendirilmesi, üst yönetimin bilgi yönetimi stratejisine uyumun gerekli olduğuna ikna edilmesinde güçlü bir işletme analizini oluşturabilir ve özellikle bilgi yönetiminin yararlarını gösterme yeteneği gerekli olduğunda, rekabetin fonlanmasında daha da önemli olmaktadır.²⁹⁸

Bilgi yönetimi girişimlerinin etkililiğini ve etkinliğini belirlemede önerilen iki performans ölçüsü, uygun girişimlerin seçilmesini garanti etmez fakat söz konusu girişimlerin, işletme performansı ve spesifik performans ölçülerine göre etki düzeyi açısından derecelendirilmelerine olanak sağlar. Bilgi yönetimi kapsamında yararlanılabilecek olan bir performans yönetimi sistemine ilişkin bazı varsayımlar aşağıda sıralandığı gibidir.

1. “Bilgi yönetimi performans çerçevesi, işletmenin performans çerçevesinden ayrı tutulamaz.

²⁹⁷ Hüseyin Odabaş, **Bilgi Yönetim Sistemi**, 2005, s.9, <http://eprints.rclis.org/3846/1/10.pdf> 06.11.2013.

²⁹⁸ Wongarassame, S., P.D. Gardiner & J.E.L. Simmons (2003). Performance measurements tools, The balanced scorecard and the efqm excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7 (1), page 14-29. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2 Sayı: 2 2010-Bahar, <http://edergi.mehmetakif.edu.tr/index.php/sobed/article/viewFile/93/60> 07.11.2013.

2. Kişisel çalışma planları, takım hedefleri, işletme birim hedefleri ve organizasyonun anahtar alanları arasında şeffaflık ve doğrudan ilişki vardır.
3. Performans ölçümüne karşı belirgin kıyaslamalar vardır.
4. Performans göstergeleri kesindir.
5. Bilgi yönetimi bir işletme prensibidir ve organizasyon süreçlerinin tüm boyutlarında yer alır”.²⁹⁹

Çok sayıda işletme bilgi yönetiminin zorunluluğu fark etmiş durumdadır. Bu nedenle şirketler performanslarını artırabilmek için bilgi işleme yeterliliklerini artıracak projeler ve diğer aktiviteleri yürütmeye çabasında oldukları görülmektedir. Ancak çok azı bilgi yönetimini kapsamlı olarak ele almakta olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimiyle enformasyon yönetimi teoride ve uygulamada birbirleri ile karıştırılmaktadır. Hâlbuki enformasyon yönetimi temel olarak bilginin fiziksel formları ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi ise bireylerin sözsüz yahut kayıtsız bilgileri ve gözlemlenebilir, sözlü ve açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumdaki bilgiyle de ilgilenmektedir.³⁰⁰

Daimler-Chrysler’in insan kaynakları yöneticisi Norbert Bensele’in bir tebliğinden:

“Şirket çalışanları onun sermayesinin parçasıdır. Onların motivasyonu, bilgi ve becerileri, yenilikçi yetenekleri, müşteri arzusunun dert etmeleri, yenilikçi hizmetlerin hammaddesini oluşturur.” Diyerek çalışanların bilgi birikiminin ve diğer unsurlarının şirket verimliliğine olan etkisini belirtmektedir.³⁰¹

“Örgüt içindeki bilgi ve enformasyonun ana kaynağı örgüt çalışanlarıdır. Bireyler örgütün prosesleri içinde tecrübeyle bilgiyi üretirler, bulur ve biriktirirler. Bilgiyi grup

²⁹⁹ Jinette de Gooijer (2000). Designing a knowledge management performance framework. Journal of Knowledge Management, 4 (4), 303-310’den aktaran , <http://edergi.mehmetakif.edu.tr/index.php/sobed/article/viewFile/93/60> 07.11.2013.

³⁰⁰ Keskin, Kalkan (2003:1) den aktaran Murat Türk, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s.109.

³⁰¹ Gorz, a.g.e., s.13.

içinde diğer bireylere aktarılır”.³⁰² Aktarılan bu bilgiler işletmelerin her aşamasında çalışanlar tarafından kullanılarak verimliliğin daha da artmasına katkı sağlamaktadırlar.

Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerinin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürede demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, bir işletmenin başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyonlara yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkün gözükmektedir.³⁰³ Tüm organizasyona yayılacak olan bu bilginin ise çalışanlar tarafından benimsenip tüm birimlere aktarılması gerekmektedir.

Aktarılan bilgilerin işletme performansını artırabilmesi için bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Bilginin işletmelerde üç farklı şekilde kullanımı yapılan araştırmalar neticesinde elde edilmiştir. Bunlardan ilki, bilginin doğrudan yani araya hiçbir etkenin girmediği bir halde kullanılmasıdır. Örneğin bilginin bir problemin çözümünde veya karar alma sürecinin belirli bir amaca yöneltilmesinde kullanılması bu kapsamda değerlendirilebilir. İkincisi, bilginin dolaylı kullanılmasıdır. Bilginin bir konuyla ilgili genel bir bakış açısı kazanma, aydınlanma ve bilgi birikimini geliştirmeye yönelik olarak kullanılmasına bilginin dolaylı olarak kullanılması denilmektedir. Bilginin bu şekilde kullanılması belirli bir problemin çözümüne veya karar alma sürecine doğrudan bir katkı sağlamasa da uzun vadede daha sağlıklı kararlar alınması veya problemlerin daha doğru biçimde çözülmesi gibi dolaylı etkiler yapabilir. Üçüncüsü ise bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır. Bu durum bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Örneğin, piyasa araştırması sonuçlarının çarpıtılması, bilerek bir bilginin saklanması veya ancak kişilerin ve kuruluşların çıkarlarına uygun düşen kısmının ortaya konulması bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır. Bu durum bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek biçimde kullanılması anlamına gelmektedir.³⁰⁴

Son yıllarda yapılan araştırmalar önemli miktarda bilgi yönetimi projelerinin başarılı olduğuna ve bilgi yönetimi projelerinin organizasyonel etkinliğini geliştirdiğine, müşteri

³⁰² Himmet Karadal, Faruk Özçınar, “ Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İİBF**, Beta Basımevi, İstanbul, 2003, s.501.

³⁰³ Koçel, **a.g.e.**, s.430.

³⁰⁴ Zaim, **a.g.e.**, s.240-241.

değeri ve ürün yeniliğini artırdığına işaret etmektedir. Bunlara ek olarak, bilgi yönetimi başlangıçta çalışanların memnuniyetini, iş yerinde kalma arzusunu, çalışma arzusunu artırmakta ve işletmelere pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca, başarılı bilgi yönetimi stratejilerini takip etmek, organizasyon içerisinde genellikle kullanılmayan ama toplanan bilgi derinliği ve genişliğinden faydalanma ve piyasa değeri ile karlılığını artırma arayışında olan tüm organizasyonlarca dikkate alınması gereken bir faaliyet olarak kabul edilmektedir.³⁰⁵

Günümüz ekonomisi bilgi temelinde işliyor ve çoğu şirket bu olgudan istifade etmek için itinayla çalışıyor. Fikirleri ve bilgi birikimini kapmak ve bu bilgileri yaymak amacıyla çeşitli yeni örgütsel biçimlere başvuruluyor; bölümler arası ekipler, müşteriye ya da ürüne odaklı iş birimleri ve çalışma grupları bunlardan sadece birkaçı.³⁰⁶ Bilgiyi, ekonomiyi yönlendiren bir kavram olarak değerlendirmek özellikle son dönemde sıkça vurgulanmaktadır. Hatta bu bağlamda bilgiyi “bilginin yönlendirdiği ekonomi” olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Ekonomilerin bilgiye dayalı olması ve bilginin ekonomik kalkınmaya sağladığı katkılar sanayi ve bilgi ilişkisine işaret etmektedir. Şirketler tarafından bilgiye şirket performansını artırabilmek için birçok işlev artık yüklenmektedir.³⁰⁷ Bilgi Yönetimi firmalar için temel bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak düşünülmekte ve ele alınmaktadır. Firmaların bilgiyi rekabetçi bir avantaj kaynağı olarak kullanılması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için firmalar örgütsel bilgiyi içsel olarak nasıl geliştireceklerinin, yayabileceklerini ve işletme verimliliğini artırmak için nasıl kullanabileceklerinin bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca bilginin rekabetçi bir avantaj kaynağı olarak kullanabilmesi için işletmelerin bilgiyi rakiplerin taklitlerinden nasıl koruyacaklarını da bilmeleri zorunlu bir hal almıştır.³⁰⁸

³⁰⁵ Sharp, Duane, Knowledge Management Today: Challenges and Opportunities”, Information System Management, Spring. 2003, den aktaran Türk, **a.g.e.**, s.146.

³⁰⁶ Etienne C. Wenger, William M. Snyder, “Örgütlenmede Yeni Cepheler”, Harvard Business Review, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, MESSYayınları, 2001, s.12.

³⁰⁷ Mustafa Sağsan, **Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları: Kamu Kurumu Örneklerle**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010, s.146.

³⁰⁸ Oya Erdil, Halit Keskin, Ali Ekber Akgün, Organizasyonlarda Bilgi Kodlama, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Koceli Üniversitesi İİBF**, Beta Basımevi, İstanbul, 2003, s.488.

4.2.3. Bilgi Yönetiminin Rekabetçilik ve Yenilik Üzerindeki Etkileri

Bilgi günümüzde işletmeler açısından stratejik bir kaynaktır. Bu kaynağı rakiplerine göre daha hızlı elde eden ve daha etkin kullanan işletmeler başarıya ulaşabileceklerdir. Organizasyonların iç ve dış çevresinden elde edilen bilginin rekabette, yenilikte ve verimlilikte stratejik girdi olarak yer aldığı görülmektedir.³⁰⁹ Bilginin rekabete itici, verimli gücünü doğru, yerinde ve zamanında kullanabilen işletmeler, sadece buldukları rekabet ortamında değil, dünyanın her bölgesinde, her durumda rekabet edecek duruma gelebilmektedirler.

Birey ve işletme açısından bilgi, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinin her adımında sürekli olarak gerek duyulan bir kaynaktır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmeler, bu bilgileri elde edemeyen işletmelere göre, söz konusu işletmelerin faaliyet alanlarında daha başarılı olacaklardır. Günümüzün yoğun rekabet ve belirsizlik ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde bilgiyi toplama, yorumlama ve ivedi bir şekilde eyleme geçebilme yeteneklerine bağlıdır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmelerin karar verme organlarının etkinliği artarak işletmenin belirlediği amaçlara ulaşmada hız kazanmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan küresel rekabetin gün geçtikçe şiddetlendiği pazarlarda işletmeler giderek artan ölçülerde, ürün geliştirme, en ucuz yerlerden malzeme ve madde satın alma, dağıtım ve işgücünün maliyetinin düşük olduğu yerlerde üretim yapma ve ürünleri uluslararası piyasada satabilme çabasına girmektedirler. Bu da örgütlerde bilgiye olan ihtiyacın önemini artırmaktadır.³¹⁰

İşletmelerde, var olan bir sistemi değiştirerek, yeni bir sistem meydana getirmek zor ve pahalı bir süreçtir. İşletmenin alışkın olduğu kültür ve alışkanlıklardan vazgeçmesi ya da değişimi kabullenmesi açısından sorunlar çıkabilmektedir. Bilgi yönetimi sistemini meydana getirmek farklı unsurları içeren yapısı dolayısı ile zor olabilmektedir. Bu zorlukların dışında, işletmenin kültüründe ki değişim ve çalışanların ödüllendirilmesi sistemi gibi uygulanmak istenen bazı yenilikler maliyeti arttırabilmektedir.

³⁰⁹ M. Kurt, V. Ağca, “Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185, 15.09.2013.

³¹⁰ Rıfat İraz, Ebru Yıldırım, İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/791347992014.pdf 15.09.2013.

4.2.4. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi

Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalarda araştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda lojistik süreçler içinde bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmalarda örgütsel öğrenmenin örgütün performansına olan etkisi de incelenmiş, bilgi temelli ekonomilerde örgütsel öğrenme ve yeniliklerin çok kritik değerler olduğu ve örgütsel öğrenmenin örgütün etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.³¹¹

McEvily ve Chakravarthy “örgütün özellikle teknolojik ve bilimsel bilgiyi yaratıp ve paylaşmasıyla rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ortaya koymuştur”.³¹² Argote ve Ingram “örgütün birimler arasında bilgiyi transfer edebilme yeteneğinin örgütsel performansı geliştirdiğini ifade etmiştir”.³¹³ Bülbül “bilgi tabanlı firmaların en yüksek üretim performansında olduğunu, bununla birlikte bilgiyi önemsemeyen firmaların ise düşük üretim performansına sahip olduklarını bulmuştur”.³¹⁴

Bilgi yönetimi yazınında bilgi yönetimi süreçlerinin başlangıcı olan bilgiyi elde etme örgütsel etkinlik için önemli bir unsur olarak açıklanmaktadır. Elde edilen bilgi, bilgi yönetiminin süreçleri kapsamında kullanılabilir hale getirilip kullanılmadıkça örgütsel etkinliğe etkisinden söz edilemez. Bilginin örgütsel etkinliğe etkisi olabilmesi için öncelikle bu bilginin örgütün kullanabileceği özelliklere sahip olması gerekmektedir. Daha sonraki uygulama aşaması ise diğer bütün faaliyetlerin etkinliğini doğrudan destekler. En son aşama olan bilgiyi koruma aşaması ise rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak örgütün rekabet ortamında avantajını sürdürmesi örgütün etkinliğini sağlamlaştırabilir.³¹⁵

³¹¹ Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.79-80.

³¹² McEvily, S. K. and Chakravarthy, B. (2002): “The Persistence of Knowledge-based Advantage: an Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge”, *Strategic Management Journal*, 23, 285-305, den aktaran, Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.79-80.

³¹³ Argote, L, and Ingram, P. (2000); “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”, *Organizational Behavior and Human Decision*, 82(1):150-169, den aktaran, Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.79-80.

³¹⁴ Bülbül, H. (2008): “Bilgi yönetim modellerinin üretim ve firma performansına etkisi”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak, 12.12.2013.

³¹⁵ Çakar, Yıldız, Dur, **a.g.e.**, s.79-80.

4.2.5. Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performans İçin Gerekliliği

Şirketlerin uzun vadede değer yaratarak verimliliği artırıp kâr etmek amacıyla destek alacakları tek yolun bilgidir. Geçtiğini anlamaları, bilginin temel rekabet silahı olduğunu fark etmeleri ve stratejilerini geliştirmede kilit unsur olarak kullanımının önemine varmaları, şirket bilgisinin yönetilmesi gerektiği kavramını gündeme getirmiştir.³¹⁶ Bilgi Yönetimi, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlere yüksek katma değer katarak rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamasına, ihtiyacı olan ve kullanabileceği bilgi kaynaklarını tespit ederek bu kaynaklardan etkin yararlanmaya ve performansında artış sağlamasına neden olur. İşletmelerde, elde edilen bilginin işletme amaçlarına uygun şekilde yapılandırılması önemlidir. İşletmeler elde ettikleri bilgileri yorumlamalı, ortak anlamlar çıkarmalı ve diğer çalışanlar ile paylaşmalıdır. Örgütlerde bilginin gücünden, yaratacağı rekabet avantajından yararlanabilmek için onun paylaşılması önemli bir noktadır. Elde edilen bilginin örgütte gerektiği durumlarda saklanması ve gelecek aşamalarda tekrar kullanabilmek için bundan yararlanılması gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin ortaya çıkmasında yönetsel ve örgütsel teorilerin ve uygulamaların getirdiği yeni düşünceler ve eylemler de etkilidir. Yeni yönetim tekniklerinin örgütsel etkinliklerde uygulanması, örgütsel performansın hızlanarak artırılması, bilgi üretimindeki artış, rekabet edebilme, örgütlerin bilgiye gereksinim duymaları, bilgiyi denetim altına alarak yönetebilmeleri ve etkinlikleriyle bütünleştirmeleri bir gereklilik olarak örgüt yaşamında kendini göstermiştir. Bilgi yönetimi, Tayloristik yönetim felsefesi, toplam kalite yönetimi ve işletme Rönesansı olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme akımlarının temeline dayanan son elli yıldaki gelişmelerin bir sonucudur; fakat bilginin insan bilişselliğinin süreçleriyle ilgili olması ve genelde örtülü olması nedeniyle örgütlerde bilgi yönetimi daha çok enformasyon yönetimi bazında çalışılmıştır. Bunun sonucu olarak bilgi yönetiminin tanımı ve fonksiyonları bireysel psikolojiden etkilenmiş ve bireysel bilişselliğin fonksiyonel yönü göz önüne alınarak yeni bilgi yönetimi teknikleri geliştirilmiştir.³¹⁷

³¹⁶ Nazlı Alkan, "Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi", Bilgi Dünyası, Cilt 4, Sayı 2, 2003, s.124. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/taed/article/viewFile/7340/6597> 11.09.2013.

³¹⁷ Ali Ekber Akgün, Halil Keskin, "Sosyal Bir Etkileşim Aracı Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.1, 2003, s.177.

4.2.6. Bilgi Yönetimi – Finansal Performans Etkisi

Finansal performans, “bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların firmayı geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır”. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgili amaçlardır. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artışı sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilmektedir.³¹⁸

Finansal boyut, uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmeye imkân tanımaktadır. Finansal performansta yer alan etkenler, firmanın içinde bulunduğu sektöre, çevreye ve firmanın stratejisine özel etkenlerdir. Bu yaklaşım, işletmelere gelir artışı, üretim artışı ve maliyetlerinin azaltılması, varlıklarından etkin fayda sağlamak ve risk yönetimi gibi konulara yönelik finansal hedefler seçmelerine yardımcı olmaktadır.³¹⁹

Finansal performansta artış ya da azalış her sektörde ve her büyüklükteki işletmelerin karşılaşabileceği bir süreçtir. Ekonomik ve siyasi durumlarda meydana gelebilecek değişimlerin yanı sıra, işletme yöneticilerinin aldığı bazı kararlarda işletmelerin finansal performansını pozitif veya negatif yönde etkileyebilirler. Bu sebepten dolayı örgütler üzerindeki finansal sorunları ortadan kaldıracak etkili mekanizmaların geliştirilmesi ve uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlarda, işletmeler etkili bir bilgi yönetimi uygulayarak finansal performanslarında artışı sağlayabilir ve işletmenin verimli bir şekilde devamına katkıda bulunabilirler.

Finansal boyut, faaliyet gösterilen sektörün türüne göre farklılık gösterir. Örgütler genellikle finansal amaçlar için kâr maksimizasyonunu dikkate alırlar. Örgütün amacının faaliyet gösterdiği alanda kendi bünyesine ve uzun vadeli yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin amaçlanan finansal hedeflerin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. İşletme içinde belirlenen hedef ve ölçütler sebep sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratırlar. Bu etki yaratıcılar arasında bilgi yönetimini görmekte mümkündür.

³¹⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Balanced Scorecard, Çev. Serra Egeli, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996, s.33.

³¹⁹ Kaplan, Norton, **a.g.e.**, s.78.

“Bilgi yönetimi kavramını öne çıkaran bir dinamik olan yoğun teknolojik ve global rekabet sonucu işletmeler finansal performanslarını da maksimize etme yarışı içerisinde girdikleri görülmektedir.³²⁰

Finansal Performansın önemli bir kısmını da yetenekler oluşturmaktadır. Firmadaki bütün süreçler, yetenekli insana yani bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilen yöneticilere ve çalışanlara, doğru politika ve prosedürlere, fiziksel altyapı ve teknolojiye gereksinim duymaktadır. Yetenekler bir örgütteki insanların, uygulamaların, teknoloji ve altyapının bir kombinasyonu şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmedeki süreçlerin performansını artıran bunlarıdır.³²¹ Bütün bu yeteneklerin bir araya gelmesiyle firmalar, yüksek performansla istenilen hedeflere daha hızlı bir şekilde ulaşırlar.

³²⁰ Akgün, Keskin, Günsel, **a.g.e.**, s.45.

³²¹ Elitaş, Ağca, **a.g.e.**, s.366.

SONUÇ

Bu çalışmada, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme tanımlanmaya, İşletmeler açısından önemine ve gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin şirketlerin performansını etkileyen önemli unsur olarak yükselen bir değer olduğu ve uygulanması durumunda işletme performansını artırıcı etki yaptığı ana hatlarıyla analiz edilmeye çalışılmıştır.

Günümüzde ekonomiden, sağlığa, eğitime ve politikaya birçok alanda değişim çok hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Bu değişimden işletmelerde nasibini almış, varlıklarını devam ettirebilmek ve gelişimlerini rekabetçi ortamda sağlayabilmek için öğrenmeyi önemli bir değer olarak kabul etme zorunluluğu işletmeler içinde hâsıl olmuştur. Öğrenme, içinde bulunduğumuz yüzyılda işletmelerin var olma mücadelesi kapsamında önemli üstünlüklerden bir tanesi olarak karşımızda durmaktadır. İşletmelerin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri için ise alt yapı, örgütsel kültürünün bu yapıyla uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde edilgen yapıda olan bireylerin öğrenmenin önemli bir parçası olarak bilgiyi alan, taşıyan ve takım ruhu ile hareket eden etken bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir. Ancak öğrenme sadece bireysel değil tüm örgüte yayılarak ve bir sinerji oluşturularak tüm örgüt tarafından öğrenme gerçekleştirilmelidir ki istenilen hedefe ulaşılabilir.

Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme uygulamasının bir gereğidir. İşletmelerde, uygulamalarla ilgili gerekli açık ve örtülü bilgilerin elde edilmesi, üretilmesi, elde edilen bilgileri etkin ve verimli bir biçimde kullanılması örgütsel öğrenme etkinliğini de gerektirmektedir. Bilgi ile öğrenme kavramları arasında karşılıklı bir ilişki olduğu gibi bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme uygulamaları arasında da bir ilişki vardır. Öğrenme eylemiyle yeni, farklı ve gerekli bilgiler elde edilebildiği gibi, öğrenme ile elde edilen bilgilerin toplamı da örgütsel ve bireysel bilgiyi oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme deki esas amaç, örgütün içinde bulunduğu rekabet ortamı karşısında direncini ve gücünü arttırmak, değişimlerin ortaya çıkardığı yeniliklerle birlikte çeşitli bilgilerin farklı yollarla elde edilmesini ve elde edilen bu bilgilerin uygulamalarda kullanılmasını sağlamaktır.

Bilgi yönetimine bakıldığında ise, bilginin örgüt içi faaliyetlerde maksimum oranda etkili ve verimli kılınması hedeflenir. Bilgi yönetiminin ana görevlerinden bir tanesi de, çalışanların tüm öğrenme eylemlerini sürdürebileceği, bilgi ve düşüncelerini açıkça çalışma arkadaşları ve müşterilerle paylaşabileceği sağlıklı ve devam ettirilebilir bir öğrenme ortamı meydana getirmektir. Bu sayede ortak paylaşılan düşünceler, ortak akıl gücüne dönüştürülebilir ve bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, öğrenen örgüt kavramının iyice yerleşmesi ile mümkün kılınabilmektedir.

Bilgi çağı içerisinde bulunduğumuz günümüzde örgütlerin rekabet ortamında, rakiplerine fark atabilmeleri için elde ettikleri bilgiyi başarıyla yönetmeleri gerekmektedir. Ancak bilgi yönetiminin etkinliğini engelleyen bazı etkenler bulunmaktadır. Başarılı bilgi yönetimi için öncelikle üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların uygulamayı benimsemesi ve tam destek vermeleri gerekmektedir. Örgüt içinde bilgi paylaşımının sağlandığı güven ortamı ve ödüllendirme sistemini kapsayan kurum kültürünün oluşturulması ve bilgi teknolojilerinin uygun biçimde kullanılması ve uygulanması sonucunda bilgi yönetiminde başarı yakalanacaktır.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanması için öncelikle, işletmeler bir sistem olarak düşünülerek, bu sistemin doğru şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla işletmelerde güçlü bir alt yapı oluşturulmalıdır. Bu alt yapı teknoloji gibi somut faktörleri ve liderlik gibi soyut faktörleri içermektedir. Bu soyut ve somut faktörlerin işletme performans üzerinde doğrudan ve dolaylı biçimde etkide bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, Örgüt yapısı güçlü olan işletmeler açık ve örtülü bilgiyi etkin şekilde elde edebilir. Elde edilen bilgiyi uygulamaya hazır hale dönüştürebilir. Sonrasında sürecin en önemli parçası olan uygulama aşaması da kolaylıkla uygulanabilir, hatta gerektiği takdirde bilginin koruma aşaması da uygulanarak, süreç etkin şekilde tamamlanır. Alt yapı unsurları yeterince sağlam olan ve etkin şekilde uygulanan işletmeler, örgütsel öğrenme ve aynı zamanda bilgi yönetiminden etkili ve verimli sonuçlar elde edebilirler.

Bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin başarılı şekilde uygulandığı işletmelere baktığımızda; çevrelerinde meydana gelen değişimlere kolayca adapte olarak rekabetin önemli boyutlara ulaştığı rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabet avantajı elde

edebildiklerini görürüz. Örgüt performansını hedeflenen seviyeye ulaştırmak için alt yapının yanı sıra, bilgi yönetimine uygun örgütsel kültür oluşturulmalı ve devam ettirilmelidir ayrıca bir örgütteki bilgi yönetiminin uygulanması için, tecrübeye dayanılmalı, yaparak öğrenilmeli ve yeniliğe dikkat edilmelidir. Örgütlerin öğrenme kabiliyetlerini arttırabilme düzeyleri performansı etkilerken, kişilerin hayat boyu öğrenmeye motive olmaları, sürekli öğrenme alışkanlığı edinmiş, bilgi üretebilen, bilgiyi kavrayan, bilgiyi yorumlayan ve uygulayan bireylerler olmaları işletmede sürekliliği sağlayarak başarıyı yakalamada yardımcı olacaktır.

Rekabetin bir yarışa dönüştüğü günümüzde, iş hayatında ayakta kalabilmek, performansını arttırarak devam ettirebilmek için, çalışanların eğitime ve motivasyonuna önem verilmeli ve takım olarak öğrenmeye yatırım yapılarak, onlara kendilerini geliştirme imkânları sağlanmalıdır. Gelecekte işletmelerin daha yüksek kapasite ile çalışabilmeleri için her seviyedeki çalışanlarının öğrenme kapasitelerini sürekli arttırılarak geliştirilmelidirler. Çalışanları motive etmek, örgüte bağlılığı ve iş tatminini arttırmaktadır. Birtakım ihtiyaçların anlaşılması zor olsa da örgütler ve yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını önemsemeli ve bunları gidermeye çalışmalıdırlar.

Örgütün değişen dünyayı takibi ve yeni bilgileri üretiminden pazarlamaya ve müşteri memnuniyetine kadar birçok aşamada kullanması gerekliliği görülmektedir. İşletmelerin performansı arttırabilmeleri için bu artışı sağlayacak doğru bilgiyi almalı ve onu örgüt olarak bütüncül bir perspektifte öğrenmeli daha sonra onu üretimden satış sürecine kadar kullanabilmesi gerekmektedir. İşletmeler performans artışı için yeni arayışlara girmekte, yeni bilgilere ve rekabet ettiği firmalar ile kendilerini kıyaslamaya ihtiyaç duymaktadırlar. 21. Yüzyıl ekonomisinde işletmelerin performansını geliştirmesi, bilgi ve örgütsel öğrenme ekseninde gelişecektir. Öğrenme ve bilginin günümüz iş yaşamında vazgeçilemeyen bir unsur olarak yerini bulacağı aşikârdır.

21. yüzyıl da ekonomide yaşanan rekabetin bir sonucu olarak işletmeler verimliliği performanslarını arttırmak için her türlü alanda kullanma gereksinimi duymaktadırlar. İşletmelerin düşük performansa sahip olması rekabet yarışında geriye düşmelerinde önemli bir sebeptir. Günümüzde işletmelerin düşük verimlilik ile uzun zaman diliminde yüksek performans sağlamaları çok güçtür. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi de tam

bu noktada işletmelerin verimlilik ve performans artışı için kullanması gereken bir olgu olarak karşılarında durmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'nda kıt kaynaklar içerisinde en iyi şekilde faaliyet gösterme çabasının getirdiği verimlilik anlayışına ek olarak günümüzde yeni rekabet ve geleceğin örgütü kavramları gelişmiştir. Performans kavramı bu gelişmeler ışığında yeni boyutlar kazanarak önemi gitgide artmaktadır.

Son zamanlarda örgütler performanslarının değerlendirilmesi konusuna önem vermektedirler. Bunun nedeni örgütsel performansın çalışanların performansına bağlı olmasıdır. Örgütler kendi şartlarına uygun performans değerlendirme yöntemlerini tespit edip kullanmalı ve elde ettikleri sonuçları uygulamalıdır. Örgütlerin elde edecekleri sonuçların gerçekçi olması ve bu sonuçların örgütte adil bir yaklaşımla uygulanması önemlidir. Ayrıca çalışanların elde edilen sonuçların gerçekçi ve uygulamaların adil olduğuna inanmaları gerekir. Aksi takdirde örgütte baş gösteren stres ve çatışma, çalışanların motivasyon ve performanslarının düşmesine sebebiyet verir.

Performansın önemli bir kavram olarak ele alındığı işletmelerde, eğer işletmeler, örgütte düşük verimlilik, düşük kaliteli iş, sorumluluktan kaçış gibi pek çok sorunla karşılaşmak durumunda kalmak istemiyorlarsa ileriye dönük uzun vadeli planlarında motivasyonu performansı artırıcı unsur olarak kullanabilirler. Etkin bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ile birlikte uygulandığı işletmelerde, personelin motivasyonunun olumlu bir şekilde etkileneceği fakat performansa katkıları değerlendirilmeyen bireylerin motivasyon ve performanslarının düşmeye başlayacağı işletmeler tarafından göz ardı edilmemelidir.

Performans arttırmayı hedefleyen işletmelerde, bütün yöneticilerin ve çalışanların benimsediği ve uygulamasına tüm işletmenin katıldığı ölçüm yöntemleri seçilerek uygulanmalıdır. İşletme çalışanlarının öncelikle neyi öğrenmeye ihtiyaçları olduğunu bilmeleri sonrasında tam olarak ne öğreneceklerini belirlemeleri ve son olarak da öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaştıkları takdirde, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi işleyişi başarılı şekilde uygulanmış olacaktır.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi uygulanmasının asıl amacı, işletmenin ortaya çıkan rekabet ortamı ve değişiklikler karşısında, direncinin artmasını sağlamak, değişimlerle

ortaya çıkan yeniliklerin beraberinde getirdiği çeşitli bilgilerin elde edilmesini ve elde edilen bu bilgilerin işletme içinde etkinliklerde ve uygulamalarda kullanılmasını sağlamaktır. Bunun için şirketlerin kurum kültürünü geliştirmesi ve elde edilen bilginin kurumsallaştırılması gerekliliği görülmektedir. Kurum içinde oluşan bu kurumsal bilgi sayesinde işletmeler daha etkin bir bilgi paylaşımını sağlayabilmektedirler.

Günümüzde ilerleyen teknoloji ve iletişim ağları sayesinde bilinen bilgiler zamanla önemini yitirip eskiyebilirler bu sebepten dolayı birey var olan bilgi ve deneyiminin ileriki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir. Gelecekte başarılı olmak isteyen işletmeler etkili ve verimli öğrenmeye önem vermelidirler. Bilgiler ancak paylaşıldığı ve etkin şekilde öğrenilip, uygulandığı zaman istenilen sonuçlar elde edilebilir. Bu bağlamda, işletmeler bilgi edinmeye ve öğrenmeye önem vererek kurumun tüm bölümlerinde bunu uygulamaya çalışmalıdırlar. Diğer bir ifadeyle edinilen bilgi örgütsel uygulamalarda kullanılmadığı zaman örgütsel etkinliği ve öğrenmeyi artırmak mümkün değildir. Unutulmamalıdır ki elde edilen her türlü bilgi rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, İşletmelerin performansını artırabilmeleri için örgütlerin sürekli öğrenme aşamasında olmaları ve bilgi yönetimini en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler için sürekli öğrenme ve yeni bilgi geliştirme olmaksızın rekabet avantajını sürdürmeleri imkânsızdır. Büyük küresel rekabet ortamındaki hızlı değişim, hızlı öğrenmeyi talep etmektedir. Bu ise, sürekli olarak yeni bilginin elde edilmesini ve sistematik bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu gibi ortamlarda “bilgi yönetimi” ve “örgütsel öğrenme” disiplinlerinin birleştirilmesi teorik alt yapıyı oluşturacaktır. İşletmeler başarılı olabilmek ve rekabet avantajını yakalayabilmek için, bugün ve gelecekte örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini dikkate alan, kavrayan ve uygulayan öğrenen örgütler olmalıdırlar.

KAYNAKÇA

AĞCA, Veysel; KURT, Mustafa; YÖRÜK, Durmuş: **“Bilgi, Ekonomi ve Yönetim”**, Cilt 2, 2003.

AIDLA, A.; Vadi, M.: “Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to Their Size and Location”, *Baltic Journal of Economics*, 2007

Akal Zuhal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, 2011. 7. Basım,

AKGÜN, Ali Ekber; KESKİN, Halit; GÜNSEL, Ayşe: **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, 1. Basım, Ankara, 2009.

AKGÜN, Ali; KESKİN, Halit: “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, Ankara, 2003.

AKPINAR, Ali Talip: **“Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ALTUĞ , Bayla: **Uygulamacı Gözüyle Öğrenen Kurumlar**,1. Baskı , Geniş Kitapçılık Yayınları, İstanbul, 2009.

ARAT, Melih: **Öğrenen Organizasyonlar**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

ARMAN, Kırım: **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt: Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi İ.İ.F.B Dergisi**, Ankara, 2006.

AVCI, Umut: “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2005.

AWAD, E. ; GHAZİRİ, H: Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall Publishing, 2004.

AYDEN, Cem; Muhammed, Düşükcan: “Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Konya.

AYDOĞAN, İsmail: “Etkili Yönetim”, **Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 13, 2002.

BALAY, Refik: **Öğrenen Örgütler**, Ed. Kamile Demir, Cevat Elma, Sandal Yayınları, Ankara, 2004.

BARUTÇUGİL, İsmet: **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

BARUTÇUGİL, İsmet: **Eğitimcinin Eğitimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet: **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, , İstanbul, 2002.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; KUTANIŞ, Rana Özen: “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 3. 2002.

BHATT, G., D., “Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, No:1.

BİÇKES, Durdu Mehmet: “**Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma**” , Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Haziran 2011.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.: HULLAND, J., Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows, **Journal Of Management Studies**, Vol:39, No:4 June, 2002.

BRAHAM, Barbara J. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yayınları, 1. Basım, 1998.

CAMPOS , Eduardo Bueno, SANCHEZ, Paz Salmador: **Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and İmagination**, **Journal of Knowledge Managment**, Vol. 7, number 2, 2003.

CANBAZOGLU, T: “**Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü**”, Türkiye Bilişim Vakfı Eğitim Seminerleri:17, İstanbul, 2000.

CELEP, Cevat; ÇETİN Buket: **Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.

COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora: Culture and Organizational Learning, , Vol.2, December 1993, Sage Publications, 1993.

ÇAM, Salim: “**Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**”, Papatya Yayınları., İstanbul, 2002.

ÇOBAN, Hasan: **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 1995.

ÇÖMLEK, Orhan: **Özdeğerleme Ve Verimlilik Analizi Yoluyla Performans Değerlemeye Yönelik Bir Model Önerisi**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

DEDEHAYIR, Handan: “Nihai Amaç: Öğrenen Organizasyon”, **Kaynak Dergisi**, Haziran 2006.

DEMİR, Halis.; OKAN, Tarhan: “Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi El Kitabı, 2008.

DEMİREL, Yavuz: “Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” , **Yönetim Bilimleri Dergisi (5: 2) 2007 Journal of Administrative Sciences 2007**-Cilt:5,Sayı:2/Year: 2007.

DIŞBANK Yayınları, Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları- 5

DİNÇER, Ömer: **Örgüt Geliştirme**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1992.

DIXON, N. M. **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**, London: McGraw-Hill, 1994.

DIXON, N. M. **Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals**, **Human Resource Development Quarterly**, 3: 1, s. 29-48. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran , ISSN: 1303-2860, 2006.

DIXON, Nancy: **Common Knowledge**, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

DRİSCOLL , Marchy P.: **Öğretim Süreçleri ve Öğrenme Psikolojisi**, Çev. Ömer F. Tutkun, Seçil Okay, Evrim Şahin, Ankara, Anı Yayıncılık, 2012.

DRUCKER, Peter: The New Society of Organizations, **Harvard Business Review**, Sept.-Oct., 1992.

DRUCKER, Peter; Joseph A. Maciariello, **Yönetim**, Çev.İlker Gülfidan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2009.

ELİTAŞ, Cemal; AĞCA, Veysel: Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 2, 2006.

ERDEM, Barış; GÖKDENİZ, Ayhan; MET, Önder: Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26 Sayı: 2, 2011.

ERDİL, Oya: Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi: Öneri**, Cilt:1 Sayı:5, 1996.

ERDİL, Oya; KESKİN, Halit; AKGÜN, Ali Ekber: Organizasyonlarda Bilgi Kodlama, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Koceli Üniversitesi İİBF**, Beta Basımevi, İstanbul, 2003.

FINDIKÇI, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

GARVİN, D. A. : **Building a Learning Organization**, Harvard Business Review, (1993), 71: 4, s. 78-91, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , ISSN: 1303-2860. 2006.

GEUS, A. P. De: **Öğrenme Olarak Planlama”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek**, Çev. Günay Bulut, Türk Metal Sanayicileri Sendikası,İstanbul, 1999.

GLOET, Marianne; BERRELL, Mike: “the dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 1, 2003.

GORZ, Andre : **Maddesiz**, Çev. Isık Ergüden, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2011.

GÖKSEL, Aykut: **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama -Model**, Ankara, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, 2013.

HANSEN ,Morten T; NOHRIA ,Nittin,; TIERNEY Thomas: **“Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?” Örgütsel Öğrenme**, Harward Business Review Dergisinden Seçimler,MESS Yayın NO: 366, İstanbul, 2001.

HUBER, G. P.: **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, **Organization Science**, (1991), 2: 1, s. 88-115. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran, 2006.

IRZİK, Gürol: **Bilgi Tollumu mu, Enformasyon Toplumu mu? Analitik-Eleştirel Bir Yaklaşım, Bilgi Toplumuna Geçiş**, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Ankara, 2002.

İBİCİOĞLU, Hasan: DOĞAN, Hulisi: **İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2006.

İRRAZ, Rıfat: İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, **iktisadi ve idari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19 Nisan, Sayı: 1, 2005.

KALKAN Veli Denizhan: **“Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi Kesişim Ve Ayırışma Noktaları”** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2006.

KAPLAN Robert S., NORTON David P., **Balanced Scorecard**, Çev. Serra Egeli, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996.

KARADAL, Himmet; ÖZÇINAR, Faruk:“ Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İİBF**, Beta Basımevi, İstanbul, 2003.

KIRIM, Arman: **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998.

KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul, 2013.

LAUDON, K.; J., Loudon: **Management Information System**, USA: Prentice Hall International, Inc., 1998.

MERTİNS, Kai; HEİSİG, Peter ; EDİTORS, Jens Vorbeck: Knowledge Management, 2001

NONAKA, I.: The knowledge-creating company, Harvard Business Review, 69, November-December, 96-104. Web adresi: <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/readings/READ34.PDF>

ÖLÇER, Ferit; ŞANAL, Musa **Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Bilginini Değeri ve Paylaşımı Üzerine Bir araştırma, (Bilgi, Ekonomi ve Yönetim)**, Tübitak Yayınları, İstanbul.

ÖZTEK, Yaman: **“Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”**, Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi, 6(23), 2005.

ÖZTEK, Yaman: “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi**, 6(23), 2005.

PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirme, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul.

PEMBERTON J.D., STONEHOUSE G.H.: “Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership”, **The Learning Organization**, 2000.

PROBST, GILBERT J: BÜCHEL, B. Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future. London: Prentice-Hall, 1997.

ROWLEY, Jennifer: “Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle”, Journal of Information Science, Vol.27, No.4, 2001.

SAĞSAN, Mustafa: **Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları: Kamu Kurumu Örneklerle**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010.

SENGE, Peter M. **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 2013.

SEYMEN, Oya Aytemiz; BOLAT, Tamer: **Örgütsel Öğrenme**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002.

SCHUNK, Dale H: **Learning Theories An Educational Perspective**, Çev Ed. Muzaffer Şahin ‘v.d’, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2011.

ŞİMŞEK Muhittin, İş Hayatında Mükemmellik, Hayat yayınları, İstanbul, 2004.

T.C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI VERİMLİLİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TÜRKİYE’NİN VERİMLİLİK MERKEZİ, Verimlilik ve Kalite Yönetimi: Modüler Program, (Editorler Joseph Prokopenko Ve Klaus North),Yayın No: 716

TEVRÜZ, Suna; ARTAN İnci ve BOZKURT Tülay: **Davranışlarımızdan Seçmeler :Örgütsel Yaklaşım**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1999.

TINAZ , Pınar: **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS yayınları No:334, 2000.

TİPPİNS, M. J. ve SOHİ, R. S. : **IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?**, *Strategic Management Journal*, 24: 8, s. 745-761., “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran, 2006.

TÖREMEN, F. : **Öğrenen Okul**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

TUNCER, Doğan; AYHAN, Yaşar, Doğan; VAROĞLU, Demet: Genel İşletmecilik Bilgileri, 2. Baskı, Siyasal Yayınları, Ankara, 2008.

TUNÇER, Polat: **Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon**, Sayıştay Dergisi, Sayı 88, s.91, Ocak-Mart 2013.

TURUNÇ, Ömer: **“Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”**, SDÜ, SBE Doktora Tezi, Isparta, 2006.

TURUNÇ, Ömer: “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, SDÜ, SBE Doktora Tezi, Isparta, 2006.

TÜRK, Murat; Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.

TÜZ, Melek V. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa, 1996.

UZAY Nisfet, “Verimlilik ve Büyüme” Nobel Yayınları, Ankara, 2005.

WALSH, J. P. ,UNGSON, G. R.: **Organizational Memory, Academy of Management Review**, 16: 1, s. 57-91. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran , ISSN: 1303-2860, 2006.

WENGER, Etienne C; SNYDER William M. :“**Örgütlenmede Yeni Ceph**”, Harvard Business Review, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, MESSYayınları, 2001

TEPECİ,M ;KOÇAK, G.N.: “**Ekiplerde Öğrenme**” Çuk.Ünv.Sos. Bil.Ens. Dergisi, cilt:14, s.1, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak 2007 Cilt 3 Sayı 1, 2007.

YILMAZ, Cengiz: **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no:2, Kayseri, 1988.

YUMUŞAK, İbrahim Güran: “**Bilgi, Ekonomi ve Yönetim**”, Cilt1, 2008.

ZAİM, Halil: **Bilginin Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları. İstanbul, 2005.

Elektronik Kaynaklardan Alınan Yazı, İstatistik ve Makaleler

ALKAN, Nazlı : “Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi”, Bilgi Dünyası, C. 4, Sayı:2, 2003, s.124. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/taed/article/viewFile/7340/6597> , 2013

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt, DİKMENLİ ,Onur : **Firmalarda Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlayan Unsurların Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma**, <http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/%C3>, 27.09.2013

AVCI, Umut ; AVCI Mehmet, Mevzuat dergisi, Yıl 7, Sayı 74, Şubat 2004, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/01.htm> , 2013

BARUTÇUGİL, İsmet: Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf 2013

BAYNAL, Kasım ; KARASAKAL, Oya: **Yöneylem Araştırması Ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard İle Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama**, http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/kbaynal/bildiri/kbaynal_28.02.2011_11.42.41bildiri.pdf 19.10.2013

BOZKURT, Ridvan; SÖNMEZ, Gülnur: **Kobi'lerin Verimlilik Sorunları Ve Çözüm Önerileri**, http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/12caa42776b0cc6_ek.pdf , 2013

BULUT ,Zeki Atıl : **İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler**, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> 20.10.2013

BÜLBÜL, Hasan: “Bilgi yönetim modellerinin üretim ve firma performansına etkisi”, 2008, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak, 12.12.2013.

ÇANAKÇIOĞLU, Mustafa; DEMİRBAĞ Mahmut, Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı, <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=13419> s. 216, 10.02.2014

ÇAPAR, Bengü: BilgiYönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, 21/07/2013

COŞKUN, Ali: Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı’, Bankacılar Dergisi, Sayı 56, 2006: 28–39; s.32. https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/bankalarin_stratejik_performans.pdf 21.12.2014

CUMMINGS, Thomas G., and Worley, CHRISTOPHER G. . **Strategic Interventions. Organizational Development and Change. South-Western College Publishing** 1993 pp492-501den http://www.columbia.edu/~ds2016/digital_port/papers/orglearning1.htm 2013.

DEMİR, Alparslan Serhat; TAŞKIN, Harun: **İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması:Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kılavuzu Modelleri** [Http://Journal.Yasar.Edu.Tr/Wp_Content/Uploa_ds/2012/05/No11_Vol3_12_Demir_Taskin.Pdf](http://Journal.Yasar.Edu.Tr/Wp_Content/Uploa_ds/2012/05/No11_Vol3_12_Demir_Taskin.Pdf) 29.09.2013

DODGSON, Mark: **Organizational Learning: A Review of Some Literatures’, Organization Studies**, Vol.14, No.3, 1993. P.376. A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED] 46, Erzurum, 2011, 313-33<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/taed/article/viewFile/7340/6597> , 2013.

G CUMMINGS, Thomas. and WORLEY, Christopher G. . Strategic Interventions. *Organizational Development and Change*. South-Western College Publishing 1993 pp 492-501 den http://www.columbia.edu/~ds2016/digital_port/papers/orglearning1.htm 25.09.2013

GÜÇLÜ, Nezahat ; SOTIROFSKİ, Kseanela Bilgi Yönetimi, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz 2006, 4(4), 351-371, http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/351-373.pdf 2013

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren: **Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi**. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,18(3-4),204-205.<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3557/3386>, 2013

http://adem.bartın.edu.tr/upload/ogrenen_Organizasyonlar_odev.pdf 27.09.2013

http://www.bs2011.hho.edu.tr/web_eng/egitim_programlari/lisansustu_egitim/Huten%20Dergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf. 2013

İNCE, Mehmet; OKTAY, Ercan: **Bilginin bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi**, Selçuk Üni. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2006/2.pdf> , 2013

İRİZ, Rıfat ; YILDIRIM, Ebru: **İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi**, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/791347992014.pdf , 2013

KALKAN, Veli Denizhan: Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar-2006 C.5 S.16 s. 31-32 18.09.2013

KINGİR, Said; MESCİ, Muammer: **“Öğrenen Organizasyonlar”**, <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=1777&part=1> s.65, 26.09.2013

KİM, Seonghee: **“The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management”**, <http://archive.ifla.org/VII/d2/inspel/00-1kise.pdf>, 05.09.2013.

KURT, M.; AĞCA, V: **“Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185, 2013

ODABAŞ, Hüseyin: **“Bilgi Yönetim Sistemi”** 2005
<http://eprints.rclis.org/3846/1/10.pdf> s.9, 11.10.2013

ÖNEREN, Melahat: **İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, Kırıkkale Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü**, <http://ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/viewFile/173/122> 03.07.2013

PAMELA, Loewen; Loo R.: **“Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches: Building The Learning Organization”**, 2004.
<http://193.255.184.20/tezpdf/22173.pdf> , 2013

SAĞSAN, Mustafa: **Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü**, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-28.pdf> . 27 Nisan 2013.

ÜNER, Aslı **“Öğrenen Organizasyonlar“**, İstanbul, 2001, (<http://www.sitetky.com/ogrenen>) .den alınan <http://193.255.184.20/tezpdf/22173.pdf> 2013.

VAROĞLU, A. Kadir, ‘v.d.’ , **Örgütsel Değişim ve Öğrenme**, Der. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, , <http://okul.selyam.net/docs/index-31008.html?page=6> , 2013.

WONGARASSAME, S.; GARDİNER P.D.; SİMMONS, J.E.L.: Performance measurements tools, The balanced scorecard and the efqm excellence model. Measuring Business Excellence, 7 (1), page 14-29. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2 Sayı: 2 2010-Bahar, <http://edergi.mehmetakif.edu.tr/index.php/sobed/article/viewFile/93/60> 07.11.2013

YILDIZ, Sebahattin: **Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü**.
http://abs.kafkas.edu.tr/upload/344/erciyes_iibf.pdf 10.10.2013

YILMAZ, Malik: **“Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”** http://turkoloji.cu.edu.tr/html/my_bilgi_yonetimi.htm , 2013

‘Yönetimde Performans Karnesi Kullanımı’, Bankacılar Dergisi, Sayı 56, 2006:28–39;s.32.,

http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/B%C4%B0LG%C4%B0%20VE%20B%C4%B0LG%C4%B0%20PAYLA%C5%9EIMININ_Y%C3%B6netim%20Bilimleri%20Dergisi%20Cilt%206%20Say%C4%B1%201.pdf , 10.11.2013.

YÜKSELTÜRK, Erman; ÇAKIR, Recep: Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi Ve E-Öğrenme. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü <http://www.ab.org.tr/ab04/tammetin/121.doc>, 2013