

## **ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMANIN ÖNEMİ**

**Prof.Dr. İnan ÖZALP**

Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

**Arş.Gör.Özlem UZUN**

Osmangazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

**Arş.Gör.Nazan YELKİKALAN**

Dumlupınar Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **ABSTRACT**

In recent years, many great transformations have happened in the branch of management science. In this area, important developments have occurred and new concepts and techniques have been talked about. One of those new concepts is the concept of learning organization. The attainment of learning organization identity for organizations begins with learning and teaching how to learn. The businesses that try to adapt to those changes by showing great consideration to internal and external changes will have the chance of survival. Otherwise they won't be able to survive any longer. So businesses have to gather, evaluate, use and then change the information which is suitable for changing conditions with the new one if necessary.

## ÖZET

Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında pek çok yeni gelişme olmakta, yeni kavram ve tekniklerden söz edilmektedir. Bunlardan birisi de öğrenen organizasyon kavramıdır. İşletmelerin öğrenen organizasyon kimliğine kavuşabilmeleri öncelikle öğrenmeyi öğrenmeleri ile başlamaktadır. İç ve dış çevredeki değişimlere duyarlılık gösterip, bu değişimlere uyum sağlamak için çaba harcayan işletmeler varlıklarını sürdürebilme şansına sahip olacaklardır. Tersine durumda ise yok olup gitmekten başka seçenekleri kalmayacaktır. Öyleyse işletmeler değişen şartlara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, kullanmak ve yine zamanı geldiğinde yenisi ile değiştirmek zorundadırlar.

## GİRİŞ

Dünyada yaşanan yoğun değişim atmosferi, işletmeleri bu değişime uyum sorunuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişimlere örnek olarak; teknolojik değişim ve gelişmeler, işletmelerin birbirleri ile bütünleşme ihtiyacı, kalite-maliyet-zaman üçlüsündeki tüketici lehine gelişen çift yönlü etkileşimler işletmelerin birbirlerini kıyas alması ve nihayet öğrenen organizasyon modelinin ortaya çıkmasını verebiliriz.

## I- ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI

Öğrenme kavramı ve öğrenen organizasyon konusundaki çalışmaların geçmişi 1960'lara, Chris Argyris'in çalışmalarına dayanarak birlikte bu konunun gündeme gelmesi Argyris'in çalışma arkadaşlarından olan ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ndeki Sloan Yönetim Okulu'nda "Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme" programının yöneticiliğini yapan Peter Senge'nin 1990 yılında yayınlanan ve Türkçe'ye de "Beşinci Disiplin" adıyla çevrilen "Fifth Discipline" adlı kitabıyla olmuştur<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Halime İNCELER, "Öğrenen Organizasyonlar", *Byte / Türkiye*, (Mart-1997), s.162.

Senge'nin ifadesiyle "öğrenen organizasyonlar kurmak için en belirgin neden belki de böylesi organizasyonların sahip olması gereken yetenekleri anlamaya daha yeni başlıyor olmamızdır. Böyle organizasyonların beceri, bilgi alanları ve gelişme yolları bilincine kadar uzun bir zaman, öğrenen organizasyonlar oluşturma çabaları karanlıkta el yordamıyla aranmak gibiydi. Öğrenen organizasyonları geleneksel otoriter "kontrol eden" organizasyonlardan ayıran temel fark belli temel disiplinlere hakim olunabilmesi olacaktır. Öğrenen organizasyonların disiplinlerini hayati kılan budur<sup>2</sup>. Öğrenen organizasyon (veya işletme) kavramı, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkartması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir<sup>3</sup>. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun çevresel çıktılara karşılık organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi geliştirmesi ile ilgili süreç olarak tanımlanır<sup>4</sup>.

Öğrenen organizasyonlar; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan organizasyonlardır. Örgütsel öğrenme, işletmelerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini arttırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar<sup>5</sup>.

Organizasyonların, "öğrenen organizasyon" durumuna gelmesi bazı yazarlara göre, esasında bir gelişmenin sonucudur. Bunlara göre, öğrenen organizasyon son evreyi ifade etmektedir<sup>6</sup>. Bu yaklaşıma

---

<sup>2</sup> İNCELER, s.162.

<sup>3</sup> Tamer KOÇEL, "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", *Mercek / Mess Ya.* (Temmuz-1996), Yıl:1,S.3, s.35; ayrıca bkz M. PEDLER., J. BURGOYNE, T. BOYDELL, *The Learning Company* (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1991), s.1.

<sup>4</sup> Arthur G. BEDEIAN, Raymond F. ZAMMUTU, *Organizations, Theory and Design*, (Chicago: 1991), s.531.

<sup>5</sup> Robert H. ROSEN, (Çev. Gündüz BULUT), *İnsan Yönetimi*, (İstanbul.: Mess Ya.No:260, 1998), s.177.

<sup>6</sup> KOÇEL, s.34; ayrıca bkz: M. MCGILL, J. Jr. SLOCUM, "Unlearning The Organization ", *Organizational Dynamics*, (Sonbahar-1993), s.67-74.

göre, organizasyonun öğrenme olayı esas itibariyle bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonların şu şekilde geliştiği görülmektedir. Organizasyonların çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli "**bilen organizasyon**" (knowing organization) dur. Bilen organizasyon, ifadesini klasik yönetim anlayışı'nda bulmuştur. "Rasyonellik" ve "en iyi" anlayışı bilen organizasyonun özelliği olmuştur. Organizasyonlardaki "komuta ve kontrol" yaklaşımı bu anlayışın bir sonucu olmuştur. İşlerin uzmanlaşmaya imkan verecek tarzda parçalanması, zaman ve hareket standartları, çalışanların insan olarak ikinci planda kalması ve işin öne geçmesi gibi konular bu anlayışın bilinen araç ve sonuçlarıdır.

Bilen organizasyonu "**anlayan organizasyon**" (the understanding organization) izlemiştir. Anlayan organizasyon, " en iyi " açısından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Anlayan organizasyon aşamasında çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil fakat insan olarak ön plana çıkmış ve insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkiler yoğun araştırmalara konu olmuştur.

Anlayan organizasyon aşamasını izleyen organizasyon "**düşünen organizasyon**" (the thinking organization) olmuştur. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzeltecek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli sistem ve modelleri geliştirmektedir.

Nihayet günümüzdeki son aşamada ortaya çıkan "**öğrenen organizasyon**" (the learning organization) öğrenmeyi teşvik eden, personelinin geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalog kurmayı önc çıkaran bir organizasyon olarak belirlemektedir.

Öğrenen organizasyon kavramının temelinde, personel yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem görülmektedir. Esasında "öğrenen" ve bunu kararlarına yansıtan personeldir. Çalışanlarından bağımsız olarak organizasyonun "öğrenmesi" söz konusu olamaz. Bu nedenle çalışanların sürekli ve sistematik bir şekilde eğitimi, daha doğrusu çalışanların sürekli olarak kendini geliştirmek zorunda olması, öğrenen organizasyonun temelini oluşturmaktadır.

Bilgi toplumu olmanın sonucu olarak, organizasyonların başarısı, çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarılarına bağlı hale gelmiştir. Verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir. İş yeniden tasarlamak ve sonra da o işi yapmanın en yeni yöntemi ne ise çalışanı ona göre eğitmek yeterli değildir. Bu, öğrenmenin başladığı andır; öğrenme hiç sona ermez. Eğitimin en büyük yararı, yeniyi öğrenmek değildir. Şu anda zaten iyi yapmakta olduğumuz bir işi daha iyi yapmaktır<sup>7</sup>.

## **II- ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME AMAÇLARI**

Günümüzde tüm önemli yayınlar "bilgi toplumu"na girdiğimizi, bilginin önemli üretim faktörü olduğunu belirtmektedir. Gelecek "bilgi işçileri" nin devri olacak ve işletmeleri ellerinden çok aklını kullanan işgörenler yönetecektir. Bu işgörenlerin eğitim ve öğrenimi işletmenin performansını belirleyecektir. Kabul gören görüşe göre, daha fazla eğitim daha fazla öğrenme demektir. Bu nedenle de eğitim önemli bir işletme faaliyeti olmaktadır.

Örgütsel öğrenme, bilgi alımı, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlanması ve değişen koşullara başarılı bir şekilde uyum sağlamada örgütsel muhafazanın sürecidir.

Gerçekte, işletmelerin başarılı olabilmesi için bilgi aktarmadan çok bilgi üretme önemlidir. Bilgi hem bireysel düzeyde hemde örgüt

<sup>7</sup> Mustafa Yaşar TINAR, "Bilgi Toplumu ve Verimlilik", *Egevizyon*, (Ocak-1997), s.50.

düzeyinde yaratılabilir. Bu görüş, şirketin amacının bilgi transferi olduğu yani bilginin bir kaynaktan (danışman kuruluş, eğitim kurumu vb. gibi) alınıp işletme içerisindeki diğer kaynaklara (işgörenlere) aktarılması durumunda geçerli olabilir. İki tür işletme yönetim bilgisi söz konusudur. Bunlar; fiziksel ve zihinsel bilgidir. Fiziksel bilgi, verimliliği artırıcı önlemler, rekabet analizleri, finansal oranlar gibi kelime ve rakamlarla ifade edilen bilgidir. Zihinsel bilgi ise, kişilerin bildikleri, hissettikleri, tecrübelerine dayanan fakat isimlendirmede zorluk çektikleri dolayısı ile de tanımlanması zor verilerdir. Kişiler yaşadıkları tecrübelerle ve bu tecrübeleri anlamlı bir şekilde düzenleme yöntemiyle öğrenmektedirler. Bu nedenle de kelime ve sayılarla ifade edilen bilgi, kişinin bilgi kitlesinin yalnızca çok ufak bir kısmıdır. Diğer bir deyişle söyleyebildiklerimizden, ifade edebildiklerimizden çok daha fazlasını biliriz. İşletmelerin bilgi üretiminden söylemek istediğimiz, bu türden zihinsel bilgilerin paylaşımı ve bunların fiziksel bilgiye dönüştürülmesidir. Ancak bu durumda, paylaşılan örgüt felsefesi, örgüt kültürünü oluşturabilir ve performansta sinerji yaratabilir.

Zihinsel bilginin paylaşımı örgütün yeni bir felsefe etrafında örgütlenmesini gerektirmektedir. Bu felsefe tepe yönetim tarafından yaratılıp tüm örgüte iletilir. Böylece örgüt üyeleri ne türden bir ortamda faaliyette bulunmaları gerektiği konusunda bir fikre sahip olurlar. Tepe yönetim tarafından belirlenen bu felsefe, orta ve alt kademelerde çalışanların günlük işleri yapmalarında yol gösterici bir niteliğe sahiptir ve faaliyetlere anlam katar<sup>8</sup>.

Zaman içerisinde bir organizasyon kararlarının kalitesi, organizasyonun yeni durumları tanımlamayı, bu durumları karşılamayı ve dış çevreye karşı proaktif bir durum geliştirmeyi ne kadar iyi öğrendiğini gösteren bir fonksiyondur. İşletmelerde örgütsel öğrenme amaç itibari ile aşağıda sıralandığı şekilde yerine getirilir<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Beyza OBA FURMAN, "Yeni Yönetim Paradigmaları", Mercek / Mess Ya., (Temmuz-1996), Yıl:1, S.3, s.44.

<sup>9</sup> BEDEIAN, ZAMMUTO, ss.538-539.

Öğrenme Amacı 1 : Yöneticilerin altında karar aldıkları üç koşulun tanımlanması.

Öğrenme Amacı 2 : Sınırlı rasyonellik ve tatmin kavramlarının açıklanması.

Öğrenme Amacı 3 : Sınırlı karar almanın açıklanması.

Öğrenme Amacı 4 : "Çöp Kutusu" diye anılan karar alma modelinin tanımlanması.

Öğrenme Amacı 5 : "Örgütsel Öğrenme" ile ne kastedildiğinin tanımlanması.

Öğrenme Amacı 6 : Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki bağlantının açıklanması.

Öğrenme Amacı 7 : Örgütsel hafızanın önemini tartışılması.

Öğrenme Amacı 8 : Organizasyonların farklı öğrenme yollarının tanımlanması.

Öğrenme Amacı 9 : İkinci öğrenme olarak kastedilenin tanımlanması.

Öğrenme Amacı 10: Kendi kendini biçimlendirmiş organizasyonların nasıl çalıştığına tanımlanması.

Whirlpool işletmesi, öğrenmeyi arttırmaya yönelik amaçlarla bir uygulama gerçekleştirmiştir. Bu uygulamada şu faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır<sup>10</sup>:

1. Yöneticilerin bireysel bilgi ve yetenek gelişimi,
2. Ürün geliştirme takımlarının etkinliği ve yeterliliği,
3. Tüm ürün gelişim sürecinin etkinliği,
4. Ürün gelişim sürecini destekleyici organizasyon sistemleri ve süreçlerinin gelişimi.

Whirlpool işletmesinin uygulamalarından elde edilmiş olan sonuçlar şunlardır<sup>11</sup>:

(1) Bir öğrenme modeli, örgütsel öğrenme faaliyetlerini geliştirme ve benimseme konusunda iyi bir çatı teşkil eder.

---

<sup>10</sup>Deboran DUARTE, Nancy SNYDER, "Facilitating Global Organizational Learning in Product Development at Whirlpool Corporation", *The Journal of Product Innovation Management*, (New York: 1997), s.49.

<sup>11</sup>DUARTE, SNYDER, s.55.

- (2)Üst yönetim desteği gereklidir; bununla birlikte, örgütsel öğrenme programlarının geliştirilmesi işinin büyük bir bölümünü, ürün geliştirme ile bizzat ilgilenen insanlar gerçekleştirirler.
- (3)Eğitim ve ürün geliştirmede profesyonel uzmanlarla çalışılması, örgütsel öğrenme programlarının düzenlenmesine yardımcı olur.
- (4)Programların, en iyi uygulamaları sağlamak için, katılımcılar arasında doğal bir etkileşimin oluşmasına zaman tanınması gereklidir.
- (5)Ürün geliştirme takımları, bilginin transferinde akıl hocalarının varlığına ihtiyaç duyarlar.
- (6)Öğrenmeyi öğrenme ve bunun sonuçlarının dökümantasyonu diğer durumlara da uygulanabilecek, özel bir stratejinin geliştirilmesini sağlar.
- (7)İşletme içinden olduğu kadar diğer işletmelerden de bireylerin katılımı, sürekli gelişme için gerekli farklı görüşler, düşünceler ve bilginin paylaşımına olanak sağlar.

### **III- ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ**

Bir işletmenin öğrenen organizasyon niteliğini kazanabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir<sup>12</sup>:

- (1)Örgüt, dış çevreye karşı açık olmalıdır. Gelişmeler doğrultusunda mevcut performans ile ulaşılabilir performans arasındaki fark stratejilerle kapatılmaya çalışılır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir.Öte yanda, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etmek anlayışı sözkonusudur.
- (2)Her organizasyon, departman, bölüm ve yönetim kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri içerisinde bulundurur. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği diyalog yolu ile bir işbirliği sistemine dönüştürürler.

---

<sup>12</sup>Melek Vergilicel TÜZ, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, (Bursa: 1996), s.37; ayrıca bkz: R. M. HODGETTS ve diğerleri, "New Paradigm Organizations: from Total Quality to Learning to World-Class", **Organizational Dynamics**, (Kış-1994), s.12-13.



- (3)Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek, örgüt elemanlarının takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji etkisi yaratmaları sözkonusudur.
- (4)Scrmaye analizi yöntemi kullanılarak, geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar oluşturarak, yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilir.
- (5)Geleneksel örgütler, işi daha hızlı yapma yöntemine ağırlık vererek, fonksiyonel olarak yapılırlar .Öğrenen organizasyonlar işi hem hızlı hem doğru yapma yönünde, sürece göre yapılırlar.

Öğrenen organizasyonların en belirgin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir<sup>13</sup>:

- (1) Öğrenen organizasyonlar takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler.
- (2) Ne öğrendiğinin değerlendirildiği gibi nasıl öğrenileceğini de değerlendirirler.
- (3) Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar.
- (4) Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar.
- (5) Verileri doğru yerde ve zamanda hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler.
- (6) Her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, yararlı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır anlayışına sahiptirler.
- (7) Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin ve başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler.
- (8) Organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar.
- (9) Yüzcysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar.
- (10)Yeni projelerle öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları desteklerler.

---

<sup>13</sup>Hüseyin ÖZGEN, Mehmet TÜRK, "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.2, (Haziran-1996), s.74; ayrıca bkz: G. CALVERT, M. SANDRA, L. MARSHAL, "Learning Organization", **Training and Development**, (Haziran-1994), s.41.

(11) Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı, bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler.

## SONUÇ

21.yy işletmeleri, iş görenlerinden daha çok verim alamadıkları sürece gelişip büyümek şöyle dursun, varlıklarını sürdürmekte bile güçlük çekeceklerdir. Bu daha sıkı çalışma yada daha çok iş anlamına gelmemektedir. Kendi davranışlarının sorumluluğunu aktif bir biçimde üstlenmeyi, meslekleriyle ilgili birinci sınıf bilgiyi geliştirip paylaşabilmeyi ve temel problemlerin kökten çözümlenmesini sağlayacak çözüm yollarını oluşturabilen akıl gücünden yararlanabilmeyi öğrenmiş işgörenler anlamına gelmektedir. Pek çok yönetici zorlu rekabetin daha çok öğrenmeyi, daha çok güçlenmeyi ve işletmedeki her bireyin daha çok söz hakkına sahip olmasını gerektirdiğini bilir. Bunun ötesinde, daha iyi performans sağlamanın anahtarının daha iyi iletişim sağlamak olduğunu anlarlar. 20 ya da daha fazla yıldır işletme liderleri değişimi sağlayacak gerekli bilgiyi sağlamak ve kullanmak için iş grupları, organizasyon araştırmaları gibi temel iletişim araçlarını kullanmaktadırlar. Tüm bunlar birer yenilik değildir.

Yeni olan şey ise, bu bilinen teknikler doğru kullanıldıklarında bile aslında 21.yy işletmelerinin hem yönetici hem de tüm çalışanlar açısından gereksinim duyduğu öğrenme ve iletişimi engellemektedirler.

Yıllar önce, işletmelerin yalnızca kendilerine söyleneni yapan işgörenler istedikleri zamanlarda, işgören araştırmaları ve çevresinde yürüten yönetim uygulanabilir ve etkili yöntemlerdi. Bu yöntemler kafeterya hizmetleri ve park öncelikleri gibi rutin konularda halen yararlı bilgiler üretebilmektedirler ve hala toplam kalite yönetimi gibi programların desteğiyle değerli sayısal verileri sağlayabilirler. Yapamadıkları şey ise insanların dikkatini işleri ve davranışları üzerine çekmektir. Bireysel muhasebe yeteneğini desteklemezler. Öğrenmeye motive edecek ve gerçek değişimi sağlayacak

derinlemesine ve tehdit edici ve utandırıcı özellikleri bulunan bilgiyi su yüzüne çıkaramazlar<sup>14</sup>.

Yalnızca değişim gereğini duyurmakta yetmemektedir. İşletmeler, gelişmek istiyorlarsa, kurumsal ve bireysel öğrenme konusunda daha kapsamlı bir "sistemler" yaklaşımı benimsemelidirler. Yönetim sürekli gelişmeye, sorunların üstesinden gelmeye, risk almaya, ekip çalışmasına ve doğrudan iletişime açık bir ortam yaratmalıdır. Tüm yöneticiler, işletmeye ilişkin sorumlulukların yanı sıra, hem çalışanları, hem de kendileri için sürekli mesleki gelişmeyi sağlayacak planlar yapmalı ve bu planları izlemelidirler<sup>15</sup>.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

İNCELER Halime, "Öğrenen Organizasyonlar", *Byte / Türkiye*, (Mart-1997), s.162.

KOÇEL Tamer, "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", *Mercek / Mess Ya.* (Temmuz-1996), Yıl:1, S.3, s.35.

BEDEIAN Arthur G., ZAMMUTU Raymond F., *Organizations, Theory and Design*, Chicago: 1991.

ROSEN Robert H. (Çev.BULUT Gündüz), *İnsan Yönetimi*, İstanbul: Mess Ya.No:260, 1998.

TINAR Mustafa Yaşar, "Bilgi Toplumu ve Verimlilik", *Eğevizyon*, (Ocak-1997), s.50.

OBA FURMAN Beyza, "Yeni Yönetim Paradigmaları", *Mercek / Mess Ya.*, (Temmuz-1996), Yıl:1, S.3, s.44.

---

<sup>14</sup>Chris ARGYRIS, "Good Communication That Blocks Learning", *Harvard Business Review*, (Temmuz-Ağustos-1994), s.77-78.

<sup>15</sup>Douglas A. READY, "1990'lı Yıllarda ve Sonrasında Yöneticilik Yapmaya Hazır mısınız?", *Çözüm-IBM Dergisi*, (Ocak-Mart-1991), Yıl:19, S.1, s.30.

DUARTE Deboran, SNYDER Nancy, "Faciliting Global Organizational Learning in Product Development at Whirlpool Corporation", **The Journal of Product Innovation Management**, New York: 1997, s.49.

TÜZ Melek Vergilicel, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: 1996.

ÖZGEN Hüseyin, TÜRK Mehmet, "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.2, (Haziran-1996), s.74.

ARGYRIS Chris, "Good Communication That Blocks Learning", **Harvard Business Review**, (Temmuz Ağustos-1994), s.77-78.

READY Douglas A., "1990'lı Yıllarda ve Sonrasında Yöneticilik Yapmaya Hazır mısınız?", **Çözüm-IBM Dergisi**, (Ocak Mart-1991), Yıl: 19, S.1, s.30.