

## ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ<sup>1</sup>

Dr. Duygu SEÇKİN HALAÇ<sup>2</sup>

### ÖZET

Bu çalışmasının amacı, literatür taraması yolu ile 1990'ların başlarından itibaren popülaritesi artmış olan öğrenen örgütler yaklaşımının nereden geldiği, nasıl geliştiği ve temel düşünce tarzları hakkında bilgi edinilmesidir. Bu amaç doğrultusunda öğrenen örgütlerin gelişiminde temel dayanak noktası olan örgütsel öğrenme ve aralarındaki farklar da açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen Örgütler, Örgütsel Öğrenme, Kavramsal Bakış

### LEARNING ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A CONCEPTUAL STUDY

### ABSTRACT

The aim of this study is to traceback the term learning organization's occurrence, progress and building blocks while its popularity has increased since the 1990s. with this aim, as being the starting point of the term, learning organizations and the differences between these two terms are also highlighted.

**Keywords:** Organizational Learning, Learning Organizations, Conceptual Study

### GİRİŞ

Yeni bir örgüt modeli olmaktan çok, yeni bir yönetim uygulaması olarak görülen (Koçel, 2010) öğrenen örgütler yaklaşımı, belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında rekabet güçlerini artıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesi için uygun olabilecek yaklaşımlardan biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda, öğrenen örgütlerin sadece öğrenmeyi değil aynı zamanda öğrenmeyi öğrenmeyi de yetkin kıldığı anlaşılmaktadır (Argyris ve Schön, 1978). Örgütler, bilgi yaratan birimler olarak görülmekte ve yeni bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından yeniden öğrenmeyi vurgulayan öğrenen örgütler kavramı ile de işletmeler nezdinde geniş kabul görmektedir (Nonaka, 1994). Bu nedenle, öğrenen örgütlerin, sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme ve bilginin hızlı ve etkin kullanılmasına imkan verme gibi özellikleri ile bilen, anlayan ve düşünen örgütler ile başlayıp gelişen sürecin son aşamasını oluşturduğu söylenebilmektedir (Koçel, 2010).

<sup>1</sup> Bu Makale 27-29 Nisan 2019 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD 5. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildiriden geliştirilmiştir.

<sup>2</sup> Ege Üniversitesi Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, [duyguseckinhalac@gmail.com](mailto:duyguseckinhalac@gmail.com)

## 1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

En genel hali ile bireyde davranış değişikliği meydana getirme olarak tanımlanabilen öğrenme, yazında analiz düzeyini birey olarak davranışsal ve bilişsel psikoloji alanlarında uzun zamandan beri tartışılmaya devam edilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman içerisinde bir örgütte çalışan bireylerin bireysel öğrenmeleri ve bu öğrenilenlerin bireyin dışında örgütsel hafızada paylaşılmış değer, rutinler, prosedürler, kurallar vs şeklinde depolanmasını anlatan örgütsel öğrenme ve ilerleyen dönemlerde de öğrenen örgütler kavramları araştırmacıların dikkatlerini çekmeye başlamıştır (Day, 1994).

Örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili olarak erken dönemlerdeki en önemli ve büyük katkıyı örgütsel öğrenme kavramını da ilk ortaya koyarak Argyris ve Schön 1978 yılında yayınlanan kitapları ile yapmışlardır. Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmenin, değişen iç ve dış çevre koşulları karşısında beliren örgütsel aksaklıkları fark ederek bunlara karşı bireysel önlemler alma çabasında olan örgütün değişim ajanları olarak tanımladığı çalışanlarla ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Argyris ve Schön (1978) üç tür öğrenme biçimi tanımlamışlardır. Bunlardan ilki, bir örgütün işleyişindeki hataları araştırarak/görerek bunlar için amaçları doğrultusunda düzenlemeler getirmesi ile tamamlanan “tek devir öğrenme”; ikincisi, mevcut hataların araştırılıp düzeltilmesinin ötesinde, bunlara neden olan prosedür, politika ve rutinlerin yeniden düzenlenmesini içeren “çift devir öğrenme”; üçüncüsü ise, işletmenin kendiliğinden farkına varamayacağı ve ancak araştırılarak farkına varılabilen tek ve çift devir öğrenme süreçlerinin nasıl işlediğini, nasıl çalıştırılacağını kavrandığı “öğrenmeyi öğrenme”dir.

Klasik örgütsel öğrenme tanımının yanında daha yeni yaklaşımlar da yazında yerini almıştır. Bunlardan bir tanesi olarak Cook ve Yanow’un (1993) kültürel açıdan yaptığı tanımdır. Bu tanıma göre, bir örgütte çalışanların bireysel anlamda neyi nasıl nerede ne şekilde öğrendiğinden bir bütün olarak toplamda bir örgütün öğrenme kapasitesini işaret etmektedir. Bunu senfoni metaforu ile açıklamışlardır: senfonik alet çalan bir sanatçıyı, kendi senfoni ekibinden ayırarak daha önce hiç beraber prova yapmadığı bir ekip ile daha önce kendi ekibi ile çalıştığı eseri çalmasını isterseniz uzun süredir aynı eser üzerinde çalışmış da olsa bunu ekip olarak başaramazlar. Nonaka (1991) örgütsel öğrenme süreçlerini açık bilgi ve örtülü bilgi olarak ayırdığı iki tür bilginin birbirine dönüşüm şekline göre bilgi spirali dediği modelle açıklamıştır. Örgütsel öğrenmenin bu spiral döngünün başlatılmasına ve sürdürülebilirliğine bağlı olduğunu belirtmektedir (Nonaka ve Toyama, 2003). Klasik örgütsel öğrenme kuramını birey üzerine kuran fonksiyonel bakış açısına karşın, sosyal iletişim ve paylaşım üzerine kuran yorumlayıcı yeni yaklaşımda bilginin depolanamayacağı çünkü duruma ve o anki etkileşime bağlı olduğu görüşü yer almaktadır (Örtenblad, 2002).

Tsang (1997) yapılmış olan örgütsel öğrenme tanımlarını sınıflamış ve bu tanımlardan yola çıkarak da aslında bir örgüt içinde gerçekleşen belli aktiviteleri anlatan bu kavramın temelde bir örgütte meydana gelen mevcut davranışlar, potansiyel davranışlar ve bilişsel değişim üzerinde durduğunu ortaya koymuştur.

Bilgi ve öğrenmeye verilen önem, bu konuların dikkat çekmeye başlaması ve araştırmacıların yoğun olarak 1980 ve 1990’larda bu konulara eğilmeye başlaması çevresel koşullara bağlı olarak gelişmiştir (Rebelo ve Gomez, 2008).

Bu araştırmacılara göre, 1980'lerin sonunda karşı karşıya kalınan ekonomik krizler, teknolojideki değişim hızı, pazarlardaki dinamizm ve belirsizlik ortamı içerisinde örgütlerin sahip oldukları yapılar ve kültürler gereken esnekliği, çalışan gelişimi ve yeniliği sağlayabilecek düzeyde olmayınca, öğrenme kavramı hem yöneticiler hem de araştırmacılar için önem arz etmeye başlamıştır. Aynı zamanda da öğrenmenin rekabet avantajı sağlamadaki önemi ortaya çıkmıştır.

Yazında, 1990'ların başlarına kadar örgütsel öğrenme kavramının araştırmacıların ilgisini çektiği görülmektedir. Özellikle "Beşinci Disiplin" adlı Senge'nin (1990) kitabı ile öğrenen örgütler kavramının popüler hale geldiği ve 1990'lardan itibaren örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler olarak yazının iki farklı kavram üzerinden ilerlediği belirtilmektedir (Rebelo ve Gomez, 2008). İlk dönemlerde birbiri ile eşanlamlı olarak da kullanımına rastlanan bu iki kavram zaman içinde birbirinden ayrıştırılmıştır. Tsang (1997), Rebelo ve Gomez (2008) ve özellikle Örttenblad (2001, 2002, 2005) bu iki kavram arasındaki farklara büyük önem vermişler ve çalışmalarında bunlara vurgu yapmışlardır.

Çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan farklar şu şekilde açıklanabilir: örgütsel öğrenme özellikle öğrenme süreçleri üzerinde duran daha açıklayıcı ve akademik çalışmalar çevresinde oluşurken, öğrenen örgütler kavramı daha normatif, pratik, uygulanabilir ve örgütsel öğrenmeyi arttıracı modeller ortaya koymaya odaklanmış çalışmalardan oluşmaktadır (Rebelo ve Gomez, 2008). Örttenblad (2001) iki kavramı farklı açılardan karşılaştırdığı çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır: (1) içeriğin karakterine (2) normatif oluşuna (3) hedef gruba (4) öğrenmenin kaynağına (5) bilginin ortaya çıkışına göre beş şekilde sınıflandırmıştır.

İçeriğin karakterine göre olan farklarına değinecek olursak, öğrenen örgütleri her örgütün olabileceği/dönüşebileceği bir örgüt tipi, örgütsel öğrenmeyi birey veya kolektif düzeyde bir süreç olarak belirtmektedir. Yani, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerde gerçekleşen bir süreç olarak açıklanmaktadır. Normatiflik boyutunda örgütsel öğrenme bireysel düzeyde olduğu gibi herhangi bir çaba sarf etmeden kendiliğinden olurken, öğrenen örgüt olabilmek için sistematik bir strateji uygulamak ve çaba harcamak gerekmektedir. Bir diğeri fark ise, her bir örgütün hayatını sürdürmesi için örgütsel öğrenmeye ihtiyacı varken, öğrenen örgüt olması bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Hedef grup ayırımına göre değerlendirilecek olursa, öğrenen örgütlerin daha çok uygulamacılar tarafından, örgütsel öğrenmenin ise araştırmacılar tarafından ilgi çektiği noktasındadır. Örgütsel öğrenme kuramında klasik perspektiften öğrenmenin kaynağı bireyler veya örgütler olabilirken, yeni yaklaşımlar perspektifinde kolektif öğrenmeden bahsedildiği; öğrenen örgütlerde ise öğrenenin bireyler olduğu belirtilmektedir. Bilginin ortaya çıkışında örgütsel öğrenme dışsal –çalışanlar arası iletişim, rutinler, semboller, kültür- faktörleri dikkate alınırken, öğrenen örgütler buna ek olarak insanın kendisini de içsel faktörler olarak düşünmektedirler.

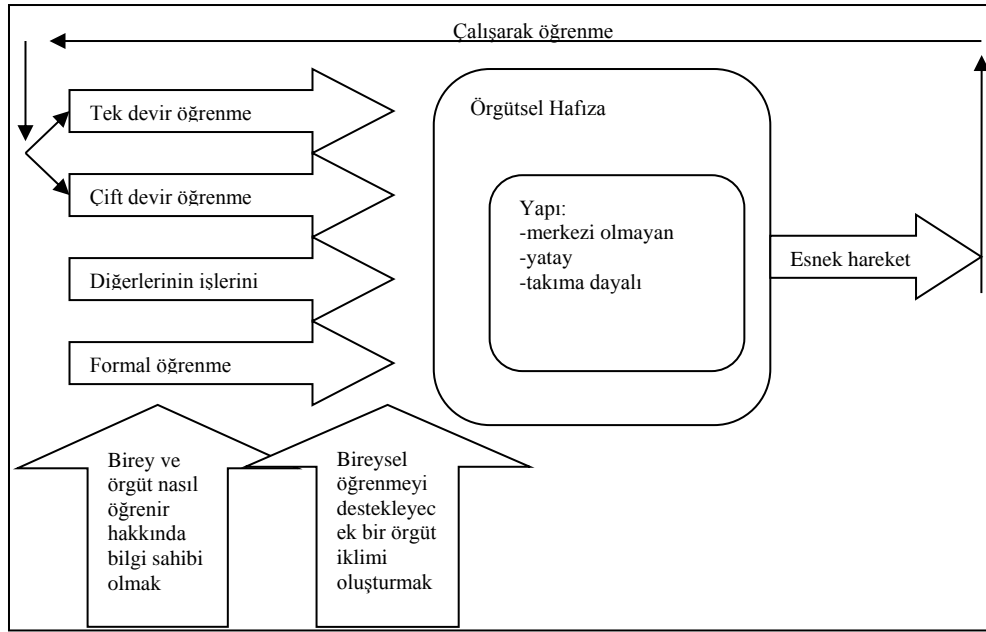
## 2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Senge ve Crainer (2008) öğrenmeyi “bireyleri önemsedikleri sonuçları üretmeleri ve kendileri için önemli olan şeyleri başarmaları konusunda değiştirmeleri” olarak açıklamaktadır. Senge (1990) öğrenen örgütleri şu şekilde tanımlamıştır: “çalışanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, kolektif özlemlere gem vurulmayan ve insanların nasıl birlikte öğrenebileceğini sürekli olarak öğrendiği örgütlerdir”. Peter Senge (1990) öğrenen örgütlerin oluşturulabilmesi için gereken yapı taşlarını “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı kitabında; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme olarak sıralamaktadır. Bu beş disiplin ile örgütün, yeni bilgi ve yaklaşımların yaratıldığı ve bunların örgütün rekabet gücünü artıracak tarzda sorun çözme ve yeni stratejiler geliştirmekte kullanıldığı bir ortam haline getirildiği anlaşılmaktadır.

Senge'nin (1990) ortaya koyduğu bu beş disipline kavramsal bir çerçeveden bakıldığında, bir bilgi ve araçlar bütünü olarak sistem düşüncesinin, tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı vererek, bunların en etkili nasıl değiştirilebileceğinin ipuçlarını sunacağı savunulmaktadır. Örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenebileceğini savunun Senge'ye (1990) göre, kişisel ustalık hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak geliştirme çabası içindeki bireyleri açıklamaktadır ki bu bireyler öğrenen örgütlerin ruhunu ortaya çıkarmaktadırlar. Bireyler içgüdüsel olarak bilinen düşünce ve davranış tarzlarından ayrılmama eğiliminde iken zihni modeller kavramı ile anlatılmak istenen, dünyaya ait oluşturduğumuz içsel imgelerimizi ortaya çıkarmayı ve sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmenin gerekliliğidir. Ancak bu yolla bireyler, çoğu kez farkında bile olmadıkları önyargı ve genellemelerinden kurtularak öğrenmeye açık hale gelebilirler. Örgütün tümü için derinden paylaşılan bir vizyon oluşturulabilirse bireyler kendilerine öyle söylendiği için değil de gerçekten istedikleri için kendilerini aşma çabasına gireceklerdir ve liderin sahip olduğu vizyona ulaşabilmesi için örgüt olarak ulaşmak için uğraşacaklardır. Diyalog ile başladığını belirttiği takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın bireylerinin bireysellikten uzaklaşarak gerçekten birlikte düşünme eylemine girebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

2000'lerin başından itibaren öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme üzerine derinlemesine araştırma ve yayınlar yapmış olan Örttenblad, 2007 yılında yayınlanmış olan çalışma ile Senge'nin (1990) çalışmasının bir dönüm noktası gibi gösterilişini anlayamadığını belirtirken öğrenen örgüt tanımının bile muğlak kalması başta olmak üzere çalışma ile ilgili problemler ve fırsatları sıralamıştır. Örttenblad (2002) derinlemesine bir çalışmasının ardından yazına dayanarak ve uygulayıcıların kavrama yükledikleri anlama bakarak öğrenen örgütü dört bakış açısından inceliyor: (1) örgütsel öğrenme, (2) çalışarak/iş üstünde öğrenme, (3) çalışma iklimi ve (4) öğrenme yapısı (esnek ve organik yapı).

Örtenblad, 2004 yılındaki çalışmasında ise bu ortaya koyduğu dört bakış açısını genişleterek bir araya getirmiş ve öğrenen örgütler entegre modelini ortaya koymuştur. En basit hali ile kurulan model Şekil 1’de şu şekilde sunulmuştur:



Şekil 1: Öğrenen Örgütler Entegre Modeli, Kaynak: Örtenblad, 2004

Öğrenen örgütlerin bir çıktısı olarak esnekliğin sağlanabilmesi için örgüt yapısının merkezi olmayan, yatay ve takım çalışmasına dayalı bir hal alması gerektiği, öğrenmenin en büyük kısmının iş üzerinde gerçekleştiği ama formal öğrenmenin de destekleyici bir amaç taşıdığı, hangi yolla olursa olsun öğrenilenlerin örgütsel hafızada depolandığı ve örgüt ikliminin öğrenme üzerindeki etkisi bu modelle anlatılmaya çalışılmıştır.

Garvin, Edmondson ve Gino (2008) öğrenen örgütler ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda üç genel eksiklik olduğu görüşündedirler. Bunlardan bir tanesi çalışmaların detaylara değinilmeden genel resim üzerinden sürdürülmesi, ikincisi orta kademe yöneticilerden sadece en tepe yöneticiye yönelik olmaları ve üçüncüsü ise uygulanması gereken araçlar ve standartlardaki eksikliklerdir. Çalışmada aynı zamanda öğrenen örgütleri oluşturabilmek için gereken üç temel yapı taşında da bahsedilmektedir: (1) öğrenmeyi destekleyici ortam oluşturulması, (2) somut öğrenme süreçleri ve uygulamalar ve (3) liderlik davranışlarıdır.

Çalışmada, öğrenmeyi destekleyici ortamın oluşturulması için öncelikle herkesin fikirlerini açıkça beyan edebileceği sağlıklı bir psikolojik ortam yaratılması, farklı ya da karşı görüşlerin dikkate alınması, daha önce akla gelmemiş risk taşıyan yeni fikirlerin dinlenmesi ve çalışanlara rutin/yoğun iş temposunda düşünmelerine/öğrenmelerine zaman ayırabilmelerinin sağlanması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Öğrenme süreci üretme, toplama, işleme ve dağıtma işlevlerini barındırmaktadır ve tüm bu aşamalarda neler yapılmalı, kimlere ne gibi sorumluluklar düşüyor, nasıl daha etkin işleyebilir gibi somut açıklamalar ve yol gösterici uygulamalar gerekmektedir. Son olarak liderlerin öğrenmeye verdikleri önem ve çalışanlara verdikleri destekleri de içeren tutum ve davranışlar üçlü sacayağının bir parçası olarak görülmektedir.

Morgan (2006) ise beyin metaforunu kullandığı örgütlere öğrenen örgütler olabilmeleri için rehber niteliğindeki adımları şu şekilde sıralamıştır:

- (1) Çevredeki önemli değişimi sürekli taramak ve sezinlemek.
- (2) Örgütsel norm ve varsayımları sürekli sorgulayacak, onlara meydan okuyacak ve değiştirebilecek yetenekler geliştirmek.
- (3) Uygun bir stratejik yön ve ulaşılmak istenen örgütsel modelin belirlenmesi.

Dahası, bu amaçlara ulaşmak için de örgütlerin geleneksel yönetim tarzının kontrol sistemleri ve örgüt üyelerinin bireysel olarak kendilerini koruma çabalarının yansımaları olarak gördüğü tek devir öğrenme tuzağından kurtulup, çift devir öğrenme sanatını geliştirmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır.

### 3. TARTIŞMA

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler söz konusu olunca, bilgini depolanabilmesi ve güncel tutulabilmesi akla gelen kavramlardan bir tanesidir. Örgütler bünyesinde barındırdığı örgüt üyeleri ile kimlik kazanan açık sistemlerdir. Fonksiyonel bakış açısının savunduğu bireysel düzeyde öğrenme bu nedenle örgütsel öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Ama 2000’li yılların başında olan günümüz örgütlerinde öğrenme sadece birey seviyesinde kalmamaktadır. Bireysel düzeyde öğrenilenlerin paylaşımı ve birlikte yorumlanması yolu ile grup olarak öğrenmenin sağlanacağı vurgulanmaktadır (Koç, 2004). Bilgi ekonomisinin diğer tüm ekonomik kavram ve tanımlamalarken farklı olarak, kullanıldığında artması, paylaşıldığında çoğalması ve zenginleştirilmesi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin bireysel bilgi birikimlerinin örtülü bilgiden açık bilgi haline dönüştürülmesinin sağlanması ile tek tek bireylerin sahip olduğu bilgilerin toplamından daha geniş (büyük) bir bilgiye ulaşılabilecektir. Bu bağlamda Örtanblad’ın (2002) belirttiği yorumlayıcı yeni yaklaşım ile örgütsel öğrenmenin o anki etkileşime bağlı olduğu ve depolanamaz görüşü çok doğru gözükmemektedir. Bireysel öğrenme, paylaşım ve birlikte yorumla ile çıktılar bireylerin hafızalarına “bilgiler ve tecrübeler” olarak bir kere kodlandıysa, ve bunlar örgüt normlarında artık sembollerle de olsa kendilerini gösteriyorlarsa ve dahası, yeni bireysel öğrenimlerin ve sonrasında grup/örgüt seviyesinde öğrenimlerin çıkış noktalarında artık “geçmiş bilgi ve tecrübeler” olarak temel oluşturuyorlarsa bilgi depolanmış demektir (Kogut ve Zander, 1992).

Diğer bir konu ise sınırlı rasyonellik kavramıdır. Tam ve doğru bilgiye ulaşmak ve tüm alternatif seçenekleri değerlendirerek rasyonel sonuçlara ulaşamayacağı ve dolayısıyla da insanların sınırlı rasyonellik çerçevesinde karar verdikleri uzun zamandır tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, örgütlerin de her şeyi eksiksiz olarak öğrenme, tüm alternatifleri değerlendirebilme ve buna göre karar verme şansı yoktur (Williamson, 1991); mevcut durumda “en uygun” sonuçlara ulaşabilme şansı vardır. Yani, örgütler de sınırlı rasyonellik ilkesi bağlamında çalışmaktadır. Bu durumda örgütlerin nihai amacının hayatını sürdürme ve rakiplere karşı rekabet avantajı sağlama olduğu düşünülürse, örgüt üyelerinin birbirleri ile ilişkileri, departmanlar arası ilişkiler, bireylerin departmanlarla ilişkileri gibi örgüt içi iletişimin önemi kadar birey, grup ya da örgüt seviyesinde dış çevre ile ilişki ve iletişimin de önemi ortaya çıkmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993).

Açık sistemler olarak örgütler aslında network ağlarıdır. Bu ağlar sadece örgüt içini değil, doğrudan ya da dolaylı ilişki içinde olduğu tüm “çevresini” kapsamaktadır. Geline nokta, öğrenmede karşılıklı ilişkilerin, iletişimin ve etkileşimin önemidir. Örgütlerin öncelikli olarak ele alması gereken konulardan birinin de bu ilişki, iletişimin, etkileşiminin ve bunlarının kalitesinin nasıl artırılabilceği olmalıdır.

## SONUÇ

Bilgi çağı diye tabir edilen ve en basit şekli ile bilginin üretimde temel kaynak kabul edildiği bu dönemde, bireyselin ötesinde örgütsel öğrenmenin ve öğrenen örgüt yapılarının önemi yadsınamaz bir hal almıştır. Öğrenen örgütler, belirsizliğin hakim olduğu, hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurmada avantaj sağlayabilecek örgüt yapıları olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirsizliklerin çok olduğu ve yüksek karmaşıklık seviyesinden dolayı oluşturulması çok zor olan bu yapının sağlanabilmesi için özellikle iki boyutun önemi öne çıkmaktadır: (1) bireysel yetkinlikleri yüksek, örgüt vizyonunu gerçekten kavrayıp sahip çıkabilecek, bireysel öğrenmeyi grup düşüncesine dönüştürebilecek kabiliyette iletişim gücü yüksek takım oyuncularından oluşan bir örgüt üye profili ve (2) örgüt üyelerinin bireysel ve grup seviyesinde düşünme ve öğrenme yeteneklerini destekleyecek örgütsel yapı ve örgüt iklimi. Bu tür destekleyici yapı ve iklime sahip bir örgütte çalışan ve örgütsel vizyonu benimsemiş belirtilen kabiliyetlere sahip örgüt üyeleri, çevreyi sürekli izleyecek, değişimi/beklentiye daha oluşmadan fark edecek ve proaktif önlemler/çabalar ile daha sorun/pazar talebi oluşmadan harekete geçmek için adım atılmış olacaktırlar. Zaten, kompleks sistemler olarak örgütler, kendilerini uyarılma, kimliğini korumak adına “kendini üretme” ve büyüme adına “yaşama zorlanma” özellikleri ile evrim davranışı olarak öğrenmeye açıktırlar (Koç, 2004). Bu durumda örgütlerin hayatta kalma mücadelesinde başarılı olmaktan da öte, rekabet avantajı sağlayabilir potansiyeli yakalayabilmelerinde evrimsel süreci entropiye uğratmadan devam ettirebilmek için örgütsel desteğin gerekliliği ve önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). “Organizational learning: A theory of action perspective. Massachusetts”, Addison-Wesley Publishing Company, USA
- Cook, S. D. N. ve Yanow, D. (1993). “Culture and organizational learning”. *Journal of Management Inquiry*, 2 (4): 373-390.
- Day, G. S. (1994). “The capabilities of market-driven organizations”. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. ve Gino, F. (2008). “Is yours a learning organization?” *Harvard Business Review*, March: 109-116.
- Jaworski, J.B. ve Kohli, A.K. (1993). “Market orientation: antecedents and consequences”. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.

- Koç, U. (2004). Komplekslik yaklaşımı ve bilgi yönetimi. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Yayınları: 419 - 432.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”. *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Morgan, G. (2006). “Images of organization”. ABD: Sage.
- Nonaka, I. (1991). “Managing for the long term”. *Best of Harvard Business Review*, 2007, Temmuz-Ağustos, 162-171.
- Nonaka, I. (1994). “A dynamic theory of organizational knowledge creation”. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Nonaka, I. ve Toyama, R. (2003). “The knowledge creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process”. *Knowledge Management Research Practice*, 1(1): 2-10.
- Örtenblad, A. (2001). “On differences between organizational learning and learning organizations”. *The Learning Organization*, 8 (3): 125-133.
- Örtenblad, A. (2002). “Organizational learning: A radical perspective”. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 87-100.
- Örtenblad, A. (2004). “The learning organization: towards an integrated model”. *The Learning Organization*, 11(2): 129-144.
- Örtenblad, A. (2005). “Viewpoint: Of course organizations can learn!”. *The Learning Organization*, 12 (2): 213-218.
- Örtenblad, A. (2007). “Senge’s many faces: Problem or opportunity?”, *The Learning Organization*, 14 (2): 108-122.
- Rebelo, T. M. ve Gomez, A. D. (2004). “Organizational learning and the learning organizations”. *The Learning Organization*, 15 (4): 294-308.
- Senge, P. M. (1990). *Beşinci Disiplin* (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), 15. Baskı (2011) İstanbul: YKB Yayınları.
- Senge, P. ve Crainer, S. (2008). “Senge and sensibility”, *Business Strategy Review*, 19 (4): 71-75.
- Tsang, E. W. K. (1997). “Organizational learning and the learning organizations: A dichotomy between descriptive and prescriptive research”. *Human Relations*, 50 (1): 73- 89.
- Williamson, O. E. (1991). “Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives”. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296