

Örgütsel Öğrenme

Özlem Özen¹

Özet

Çevrede oluşan hızlı değişimler ve endüstride yaşanan devrimler örgütleri dönüşüme ve öğrenmeye dayalı bir kültür yaratmaya zorlamaktadır. Özellikle teknolojideki hızlı değişim örgütlerin öğrenerek değişmesine neden olmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde örgütsel öğrenme, firmaların çeşitli yetenekler geliştirmesi, verimliliklerini artırması ve diğer firmalarla rekabet edebilmesi bakımından stratejik öneme sahiptir. Örgüt teorisi, endüstriyel ekonomi, ekonomi tarihi, işletme, yönetim ve inovasyon çalışmalarının çoğu örgütlerin nasıl öğrendiklerini araştırmaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin bu alanlardaki araştırmalara konu olmasının en önemli nedenlerinden biri çevre ve teknolojideki hızlı değişimin örgütler üzerindeki etkisidir. Yazında örgütsel öğrenmenin çok boyutlu bir süreç olduğu ve birey, grup ve örgüt düzeylerinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Örgütlerin bilgiye dayalı süreçlerindeki değişimler olarak tanımlanan örgütsel öğrenme, çevredeki değişime uyum sağlama, rekabet ve verimliliği artırma amacıyla gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü, strateji, örgüt yapısı, çevre, güç, politika, sektör ve değişime direnç gibi unsurlar örgütsel öğrenmeyi etkilenmektedir. Örgütler aynı zamanda, çevrelerindeki diğer örgütlerle iş birliği yaparak bilgi paylaşmakta, yeni bilgi yaratmakta ve yeteneklerini geliştirmektedirler. Bir başka deyişle, bu iş birliği örgütler arası öğrenmeye yol açmakta ve örgütlerin yeni yetenekler geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu çalışma, örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çeşitli yaklaşımları, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörleri ve örgütler arası öğrenme kavramını açıklaması bakımından önemlidir. Çalışmanın, örgütsel öğrenme, firma stratejisi ve performans arasındaki ilişkilerin araştırılmasını özendirilmesi bakımından yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, ozlem.ozen@bath.edu, ORCID: 0000-0001-6061-0001

1. GİRİŞ

Örgütsel öğrenme tüm örgütlerde stratejik öneme sahiptir. Stratejik yönetim yazınında örgütlerin öğrenerek ve uyum sağlayarak hayatta kalma yeteneklerini geliştirdikleri öne sürülmektedir (Bierly ve Hamalainen, 1995; Fiol ve Lyles, 1985). Sosyoloji, örgütsel davranış, psikoloji, örgüt teorisi, endüstriyel ekonomi, ekonomi tarihi, antropoloji, işletme, yönetim ve inovasyon çalışmaları örgütsel öğrenme kuramı üzerinde etkili olmuşlardır (Argote ve Miron-Spektor, 2011; Dodgson, 1993; Easterby-Smith, 1997; Templeton, Lewis ve Snyder, 2002). Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiye dayalı süreçlerindeki ya da alışkanlıklarındaki değişimler (Dyer ve Nobeoka, 2000), değişim amacı ile bilginin kullanıldığı, örgütün yapı ve sistemlerinde gerçekleşen, örgüt üyeleri arasında değerler uyumuna yol açan sürekli gelişme ve büyüme süreci (Torres ve Preskill, 2001) ve örgütlerin deneyim kazandıkça değişimleri (Argote ve Miron-Spektor, 2011) şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme, çevredeki değişime uyum sağlama, rekabet ve verimliliği artırma amacıyla gerçekleşmektedir (Dodgson, 1993). Örgüt kültürü, strateji, örgüt yapısı, çevre, güç, politika, iletişim, örgütlerin faaliyette bulunduğu sektör, değişime direnç ve ön yargı gibi unsurlar örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir (Balarezo, Foss ve Nielsen, 2024; Bierly ve Hamalainen, 1995; Blackler ve McDonald, 2000; Fiol ve Lyles, 1985; Lahteenmaki, Toivonen ve Mattila, 2001; Mousa, Massoud ve Ayoubi, 2022; Oswick, Anthony, Keenoy, Mangham ve Grant, 2000). Ayrıca, örgütler çevrelerindeki diğer örgütlerle ilişki içerisindedirler. Bu nedenle, örgütler arasındaki iş birliğinin örgütler arası öğrenme üzerinde etkili olduğu, bu tür öğrenmenin de bilginin paylaşılmasına, yaratılmasına ve yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağladığı belirtilmektedir (Dyer ve Singh, 1998; Holmqvist, 2003; Lane ve Lubatkin, 1998; Lane, Salk ve Lyles, 2001; Mariotti, 2012). Bu çalışma, örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çeşitli yaklaşımları, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörleri ve örgütler arası öğrenme kavramını incelemektedir. Bu doğrultuda, örgütsel öğrenme üzerinde etkili faktörlerin, öğrenmenin firma stratejilerine ve performans sonuçlarına etkilerinin araştırılması ilgili yazının ilerletilmesi bakımından önemlidir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Yazında, öğrenmenin tanımına ve nasıl oluştuğuna ilişkin bir görüş birliğine varılamamıştır. Ekonomi üzerine çalışanlar öğrenmeyi eylemlerdeki

küçük gelişmeler olarak tanımlamaktadırlar. Yönetim ve işletme yazınında öğrenme sürdürülebilir rekabetçi verimlilik, inovasyon yazınında ise öğrenme görelî yenilikçi verimlilik olarak görülmektedir. İlgili yazınlarda, öğrenmenin gerçekten ne olduğundan ve sonucun nasıl başarılı olduğundan çok öğrenmenin çıktıları ya da sonuçları incelenmektedir. Örgüt teorisi ve psikoloji yazınında ise öğrenme süreci üzerine odaklanılmaktadır (Dodgson, 1993). Öğrenme, yeni bir içgörü ya da anlayış ve bilginin oluşturulması ile geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkililiği ve gelecekteki eylemler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesidir. Öğrenme, bir yandan bir anlayış, içgörü ya da sezginin geliştirilmesini, diğer yandan da bir çıktının ya da ürünün oluşturulmasını içermektedir. Bir içgörünün geliştirilmesi bilgi birikimindeki fark edilmesi güç değişimi, bir çıktının ya da ürünün oluşması ise daha görünür bir değişimi içermektedir (Fiol ve Lyles, 1985).

Örgütsel öğrenme yazında çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi, daha ileri bilgi ve anlayış aracılığıyla davranış ya da eylemlerin iyileştirilmesi süreci şeklinde tanımlamaktadır. Dyer ve Nobeoka (2000) örgütsel öğrenmeyi, firmaların kendi yarattığı ya da dışarıdan edindiği bilgiye dayalı süreçlerindeki ve alışkanlıklarındaki değişimler olarak tanımlamaktadırlar. Torres ve Preskill'e (2001) göre örgütsel öğrenme, değişim amacı ile bilginin kullanıldığı, örgütün yapı ve sistemlerinde gerçekleşen, örgüt üyeleri arasında değerler uyumuna yol açan sürekli gelişme ve büyüme sürecidir. Templeton vd. (2002) örgütsel öğrenmeyi, bilginin edinimi, yayılımı, yorumlanması yoluyla olumlu değişime yol açan eylemler ve örgütsel belleğin oluşturulması olarak tanımlamaktadırlar. Argote ve Miron-Spektor (2011) örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin deneyim kazandıkça değişimleri şeklinde tanımlamaktadırlar. Öğrenme, firmalar açısından ele alındığında hem süreç hem de sonuçları kapsamakta, firmaların eylemlerine ilişkin bilgi ve alışkanlıklarını oluşturma ve iş gücünün yeteneklerini artırarak örgütsel etkinliği geliştirme yöntemleri olarak tanımlanmaktadır (Dodgson, 1993). Brown ve Duguid (1991), iş yerinde öğrenme kavramının, oluşturulan topluluklar ya da değişen kimlikler bakımından anlaşılabilirliğini, öğrenmede ana konunun uygulamalar hakkında bir şey öğrenmek değil, uygulayıcı konumuna dönüşmek olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel öğrenme çalışmaları, örgütsel davranış, bilişsel ve sosyal psikoloji, sosyoloji, ekonomi, bilişim sistemleri, stratejik yönetim ve mühendislik gibi alanlardan yararlanmakta ve bu alanlara katkı yapmaktadır (Argote ve Miron-Spektor, 2011). Easterby-Smith (1997), örgütsel öğrenme kavramının açıklanmasına önemli katkılar yapmış psikoloji, yönetim bilimi, sosyoloji ve örgüt kuramı, strateji, üretim yönetimi ve

kültürel antropoloji gibi disiplinlere ilişkin yazını inceleyerek, her bir disiplinin öğrenme hakkında farklı katkı, görüş ve sorunlar ileri sürdüğünü belirtmektedir. Psikoloji bakış açısı, bireysel öğrenmenin hiyerarşilere sahip olduğunu, bağlamın önemini, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilebileceğini, bilişsel haritaların ve düşünmenin önemli olduğunu, düşünme ve eylem arasında karşılıklı ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel öğrenmenin ana sorunları, öğrenme içeriğinin bireylerden topluluklara iletilmesi, birey ve gruplar arasında savunma amaçlı tepkilerin oluşması ve örgütün üyeleri arasında diyalog yoluyla iyileştirilebilecek zayıf iletişimin varlığı şeklinde belirtilmektedir. Yönetim bilimi ilgili yazına, bilginin yaratılması ve yayılması, örgütsel bilgi kavramı, öğrenme düzeylerinin varlığı, bilgilendirme ve bütüncül bir bakış açısı gibi yönlerden katkı yapmaktadır. Bu görüşe göre örgütsel öğrenmenin ana sorunları, örgüt politikasının bozucu etkisi, yöneticilerin akılcı davranmama eğilimleri, kısa ve uzun dönem gündem arasındaki anlaşmazlıklar ve öğrenilenleri akıldan çıkarmak olarak belirtilmektedir. Sosyoloji ve örgüt kuramı ilgili yazına, örgütlerde öğrenmenin doğasını sorgulama, politika, çatışmalar ve güce dikkat çekme ve örgütsel öğrenmenin örgütlerde kimin çıkarlarına hizmet ettiğini sorgulama bakımından katkı yapmaktadır (Argote ve Miron-Spektor, 2011; Easterby-Smith, 1997). Strateji görüşü ilgili yazına, örgütsel öğrenme ilkeleri ile rekabetçi avantajın yaratılması, örgütlerin değişen çevreye uyum konusunda ne kadar yeterli olduklarının tartışılması, doğrudan deneyim ve örtük bilginin önemi, yüksek teknolojiye sahip firmalar arasında teknik bilgi ve ortak girişimlerde yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi paylaşımının önemi gibi konularda katkı yapmaktadır. Bu görüşe göre sorunlar, rekabetçi gücün yol açtığı baskılardan ve büyüme sonucu ortaya çıkan yapısal değişimlerden kaynaklanmaktadır. Üretim yönetimi görüşü ilgili yazına, örgütsel öğrenmeyi değerlendirmede verimliliği kullanma, öğrenme eğrisi kavramı, öğrenmenin iç ve dış kaynakları ve örgüt tasarımının bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişteki rolünün incelenmesi bakımından katkı yapmaktadır. Bu görüşe göre sorunlar, karşılaştırmalı araştırmalarda örgütsel yapılara ilişkin tek ölçütün kullanılması ve kültürün göz önünde bulundurulmamasıdır. Kültürel bakış açısı ise değer ve inançlara dikkat çekmekte ve kültürün örgütsel öğrenmeyi etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, bazı kültürlerin diğerlerine oranla öğrenmeyi kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağı sorusuna dikkat çekmektedir. Bu görüşe göre sorunlar, kültürel inançların göreliliği ve düşüncelerin bir kültürden diğerine aktarılmasındaki zorluk olarak belirtilmektedir (Argote ve Miron-Spektor, 2011; Bierly ve Hamalainen, 1995; Easterby-Smith, 1997).

Dodgson (1993), örgütsel öğrenmenin amacının yararlı sonuçlar ortaya koymak olduğunu belirtmektedir. Öğrenme, değişim zamanlarında uyum ve verimlilik gereksinimi nedeniyle oluşmaktadır. Örgüt teorisine göre öğrenme, dış uyaranlara uyum gereksiniminden ileri gelmekte, inovasyon yazınına göre öğrenme, belirsiz teknolojik ve pazar koşullarında rekabet ve verimlilik artırma amacıyla gerçekleşmektedir. Öğrenme, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde uyum gereksinimi nedeniyle oluşmaktadır. Öğrenmenin, verimlilik amacı ise ‘yaparak öğrenme’ ile özdeşleştirilmektedir. Yaparak öğrenme ekonomistlerin, deneyimle ya da zamanla birim üretim giderlerinin nasıl azaldığını açıklamalarında yaygın bir deyim haline gelmiştir. Firmaların yeni alışkanlıklar geliştirmesine olanak veren bazı deneyimler, yaparak öğrenme yoluyla elde edilmektedir (Zahra ve George, 2002).

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramıyla İlgili Çeşitli Yaklaşımlar

Yazındaki çalışmaların bir kısmı, örgütsel öğrenmenin bir örgütteki bireylerin öğrendiklerinin toplamı olup olmadığı tartışmasına odaklanmakla birlikte bazı araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin örgüt üyelerinin öğrendiklerinden daha fazlasına karşılık geldiğini, öğrenmenin sistem, yapı ve prosedürlerde saklı olduğunu, örgüt üyeleri değişse de örgütün belleğinin belirli davranışları, zihinsel haritaları, norm ve değerleri sakladığını ya da koruduğunu belirtmektedirler (Easterby-Smith, Crossan ve Nicolini, 2000). Örgütsel öğrenme örgütün üyelerinin öğrendiklerinin toplamı anlamına gelmemektedir. Örgütler hem örgüt üyelerini etkileyen hem de hikayeler ve normlar aracılığı ile diğer kişilere aktarılabilen öğrenme sistemleri geliştirmektedirler (Fiol ve Lyles, 1985). Örgütsel öğrenme örgütlerin bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmelerine olanak sağlamaktadır (Basten ve Hamann, 2018). Örgütlerin ve bireylerin öğrenme sürecindeki farklılıklarını anlayabilmek için, örgütlerin ne tür bilgiyi öğrendiklerini ve bilginin hangi türünün yalnızca bireyler tarafından öğrenilebildiğini araştırmak gerekmektedir (Lahteenmaki vd., 2001). Ancak, bir diğer görüşe göre, örgütsel öğrenmenin bilinçli ya da kasıtlı olmasının gerekmediği de tartışılmaktadır. Ayrıca, öğrenme öğrencinin etkililiğini her zaman artırmamaktadır. Öğrenme her zaman davranışta gözlemlenebilir değişikliklere de yol açmamaktadır. Bu noktada, insan, grup, örgüt, endüstri ya da toplum gibi varlıkların, bilginin edinilmesi, yayılması ya da yorumlanması aracılığı ile davranışları değişmişse öğrendiği ileri sürülmektedir (Huber, 1991).

Örgütsel öğrenme bazı araştırmacılar tarafından bir süreç olarak kabul edilmektedir (Argote, Lee ve Park, 2020; Argote ve Miron-Spektor, 2011; Holmqvist, 2003). Örgütsel öğrenmenin deneysel ve davranışları kalıcı olarak değiştiren bir süreç olduğu öne sürülmektedir. Öğrenme, deneyim aracılığı ile

üretilen örgütsel bilgideki kalıcı değişiklik olarak görülmektedir. Öğrenme, örgütün inanç ve davranışlarında, bir başka deyişle bilişsel ve davranışsal süreçlerinde değişimin gerçekleşmesidir. Örgütsel öğrenme ile ilgili bir diğer varsayım da bu öğrenmenin sosyal bağlamda gerçekleşen bireysel öğrenme olduğudur. Örgütsel öğrenme ile ilgili bir diğer görüşe göre de öğrenme, standart üretim prosedürleri, uygulamalar ve diğer kurallar tarafından örgütlenmektedir. Kısaca örgütsel öğrenme, deneysel, bilişsel, davranışsal, sosyal ve örgütlü bir süreçtir (Holmqvist, 2003). Argote vd. (2020) öğrenme sürecini, arama, bilgi yaratma, bilgiyi muhafaza etme, bilgi aktarımı süreçleri ile betimlemektedirler. Alternatifleri belirleme olarak görülen arama, içsel ve dışsal olabilmektedir. Arama süreci, bilginin yaratılması ve aktarılması süreçleri ile ilişkilidir. Bu süreçte, var olan ya da olası problemlere çözüm aranmaktadır. Bilginin yaratılması öğrenmenin merkezinde yer almaktadır. Bir görevin yerine getirilmesi yeni bilginin yaratılmasına yol açabilmektedir. Bilginin aktarımı süreci, bir birimin diğer birimin deneyiminden etkilenmesi ya da diğer birimden öğrenmesidir. Bilgiyi muhafaza etme ise onu depolama anlamına gelmektedir. Örgüt bilgiyi edindikten ve depoladıktan sonra onu örgüt içinde farklı birimlere ya da diğer örgütlere aktarabilmektedir. Bilginin aktarımı ile yeni bilgi yaratılmaktadır. Argote ve Miron-Spektor (2011) örgütsel öğrenmeyi, örgütsel deneyim, bağlam ve örgütsel bilgi unsurları arasında etkileşim olan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar, örgütsel öğrenmenin deneyim ile başladığını ve deneyim ile bağlamın etkileşimi sonucunda bilginin oluştuğunu belirtmektedirler. Oluşan örgütsel bilgi örgütün bağlamında değişikliklere neden olmakta ve gelecek deneyimlerini etkilemektedir.

Dodgson (1993) örgütsel öğrenmenin bazı varsayımlar içerdiğini belirtmektedir. Bunlar:

* Öğrenmenin sonuçları olumsuz ya da negatif olsa bile, örgütsel öğrenme olumlu sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin, firmalar hata yaparak öğrenebilmektedirler.

* Öğrenme birey düzeyinde gerçekleşse de firmalar da bir bütün olarak öğrenmektedir.

* Öğrenme firmaların tüm eylemlerinde farklı hızlarda ve düzeylerde gerçekleşmektedir. Öğrenmede çeşitli etkileşimleri özendirmek ve örgütlemek en önemli örgütsel görevlerdendir.

Crossan, Lane ve White (1999), örgütlerde stratejik yenilenmeyi ele almak amacıyla örgütsel öğrenme çerçevesi geliştirmişlerdir. Yazarlar örgütsel öğrenme çerçevesinin, birey, grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşen sezme,

yorumlama, birleştirme, kurumsallaşma şeklinde dört alt süreç içerdiğini belirtmektedirler. Yazarlar, bu dört alt süreçten oluşan örgütsel öğrenme çerçevesinin dört ana varsayımı olduğunu belirtmektedirler. Bu varsayımlar şu şekilde ifade edilmektedir:

* Örgütsel öğrenme, yeni öğrenilenlerin özümsemesi ve öğrenilenlerden yararlanma arasında bir gerilim içermektedir.

* Örgütsel öğrenme birey, grup ve örgüt düzeylerinde gerçekleşmektedir.

* Örgütsel öğrenmenin üç düzeyi (birey, grup ve örgüt) dört alt süreç (sezme, yorumlama, birleştirme, kurumsallaşma) ile ilişkilidir.

* Bilişsellik eylemleri, eylemler de bilişselliği etkilemektedir.

Sezme ve yorumlama birey düzeyinde, yorumlama ve birleştirme grup düzeyinde, birleştirme ve kurumsallaşma örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Sezme içgörü ya da anlayış geliştirmeyi içermektedir. Yorumlama bilişsel haritaların oluşturulmasına karşılık gelmektedir. Birleştirme, grup üyelerinin paylaşılan bir anlayış geliştirmesini gerektiren tutarlı ve ortak eylemlere odaklanmaktadır. Kurumsallaşmanın temelinde örgütsel öğrenmenin örgüt üyelerinin öğrendiklerinin toplamından farklı bir kavram olduğu görüşü yer almaktadır. Bireylerin örgütten ayrılması durumunda öğrenilenlerin bir kısmı örgütün sistem, yapı, strateji ve uygulamalarında kalmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme birey, grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşen sosyokültürel bir süreçtir (Crossan vd., 1999; Sunder M., Prashar, Tortorella ve Sreedharan, 2024).

Bazı araştırmacılar örgütsel öğrenmenin çeşitli bileşenlerden oluştuğunu belirtmektedirler (Templeton vd., 2002; Torres ve Preskill, 2001). Örneğin, Torres ve Preskill'e (2001) göre örgütsel öğrenme aşağıdaki unsurları içermektedir:

* Değerlendirme yapabilmek için hesap verebilirlik ve öğrenme rolleri arasında denge kurma

* Örgüte değerlendirme fonksiyonunu ve değerlendiren rolünü dahil etme

* Örgütsel sonuçları örgütsel amaçlar ile ilişkilendirmek için sistemler geliştirme

* Zaman içinde artımlı öğrenmeye yol açan sorgulamayı destekleme

* Yansıma ya da dışı vurum, varsayımları araştırma, değerlendirenler, örgüt üyeleri ve liderler arası iletişime zaman ayırma

* Geleneksel değerlendirici rollerini ve gerekli değerlendirici yeteneklerini yeniden gözden geçirme

Templeton vd. (2002), çeşitli sektörlerden bilgi teknolojileri yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre örgütsel öğrenmenin sekiz bileşenden oluşan çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Bu bileşenler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

* Farkındalık: Örgüt üyelerinin örgütsel bilgi kaynaklarının ve bilginin sorunlara uygulanabilirliğinin farkında olması

* İletişim: Örgüt üyeleri arasındaki iletişimin derecesi

* Performans değerlendirme: Süreç ve sonuç odaklı performansın örgütsel amaçlar ile karşılaştırılması

* Düşünsel üretim: Örgüt çalışanları arasında deneyim, uzmanlık ve yetenek geliştirme

* Çevresel uyum: Örgütün çevresel değişime yanıt niteliğindeki teknoloji öğeleri

* Sosyal öğrenme: Örgüt üyelerinin örgütsel sorunlar hakkında sosyal kanallar aracılığı ile öğrenme derecesi

* Düşünsel sermaye yönetimi: Örgütün bilgiyi, yeteneği ya da diğer düşünsel sermayeyi yönetme derecesi

* Örgütsel greftleme: Örgütün bilgi, uygulama ve diğer örgütlerin iç yeteneklerinden yararlanma derecesi

Belinski, Peixe, Frederico ve Garza-Reyes (2020), yaptıkları yazın araştırmasına göre, örgütsel öğrenme ve Endüstri 4.0 arasında dokuz boyut tanımlamışlardır. Bunlar: yönetim, Endüstri 4.0, genel endüstri, teknoloji, sürdürülebilirlik, uygulama, endüstri ve akademi arasında etkileşim, eğitim ve yetiştirme, yeterlik ve yetenektir. Yazarlar örgütsel öğrenmenin dördüncü endüstri devrimi bağlamında, dijital çağda iş dönüşümünün önemli bileşenlerinden birisi olduğunu belirtmektedirler.

Yazında örgütsel öğrenme çeşitli özellikleri ya da yönleri bakımından da kavramsallaştırmaktadır (Basten ve Haamann, 2018; Huber, 1991; Lipshitz, Popper ve Friedman, 2002). Huber (1991), varoluş, kapsama genişliği ya da yayılma alanı, detay ve bütünlük niteliklerinin örgütsel öğrenme ile yakın ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir. Varoluş, bir örgütün kendisine yararlı olabileceğini düşündüğü bilgiyi edinmesi ile ilişkilidir. Örgüt, tüm birimleri bir şeyler öğrenmese bile öğrenmeye devam etmektedir. Örgütün birden çok biriminin bilgiyi edinmesi ve bilginin yararlı olabileceğinin

farkına varması örgütsel öğrenmenin kapsama genişliği ya da yayılma alanı ile ilişkilidir. Davranışta değişikliğe neden olan çeşitli anlamlandırma ya da yorumlamalar öğrenmenin detay yönüne karşılık gelmektedir. Örgütün daha çok biriminin çeşitli yorumlardan genel bir anlayış geliştirmesi ise öğrenmenin bütünlük yönü ile ilişkilidir. Lipshitz vd. (2002), örgütsel öğrenmenin yapısal, kültürel, psikolojik, politika ve bağlamsal yönleri bulunduğunu öne sürmektedirler. Örgütsel öğrenmenin yapısal yönü, öğrenmenin bireysel ve örgütsel boyutları arasında ayırım yapma sorununu ele almaktadır. Kültürel yön, üretken öğrenmeye yol açan normatif davranışları tanımlamaktadır. Psikolojik yön, bireylerin davranışı gerçekleştirme derecesini belirleyen psikolojik durumlar anlamına gelmektedir. Politika yönü, yönetimin örgütsel öğrenmeyi nasıl kolaylaştırabileceğini belirtmektedir. Bağlamsal yön ise, örgüt ya da görev çevresinin örgütsel öğrenmeyi destekleyen ya da engelleyen özelliklerine karşılık gelmektedir. Basten ve Haamann (2018), örgütsel öğrenme disiplinde kuramsal ve uygulamaya yönelik iki yol bulunduğunu belirtmektedirler. Kuramsal yol, örgütsel öğrenme yeteneklerini (tek döngülü ve çift döngülü öğrenme) kavramsallaştırmakta, uygulamaya yönelik yol ise sistemli yaklaşımları (bilgi havuzları, olay sonrası incelemeler) ele almaktadır.

Bierly ve Hamalainen (1995), örgütsel öğrenmeyi iç ve dış öğrenme olarak iki kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

Dış öğrenme: Dış öğrenme, örgütsel çevredeki müşteriler, rakipler, networkler ve kurumlar gibi stratejik alanlara odaklanmaktadır. Örgütün dış çevresi örgütsel öğrenmede önemli alanlardan biridir. Dış öğrenme, örgüt üyelerinin örgütün dışındaki çevre ile bilgi paylaşımları sonucu gerçekleşmektedir. Dış öğrenmenin etkin olmadığı durumlarda örgüt dış çevreye uyum yeteneğini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

* **Müşterilerden öğrenme:** Örgütün başarısı müşterilerinin gereksinimlerini rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılmasına bağlıdır. Müşteri gereksinimlerinin karmaşık hale gelmesi örgütlerin sürekli öğrenmesini gerektirmektedir. Örgütler, yeni ürün fikirlerini çoğu zaman müşterilerinden öğrenmektedirler.

* **Rakiplerden öğrenme:** Bir endüstrideki örgütler belli bir düzeye kadar birlikte öğrenmektedirler. Örgütün rekabetçi avantajını kısıtlamak amacıyla yeni inovasyonlar rakipler tarafından çoğunlukla taklit edilmektedir. Örgütler rakiplerin eylemleri hakkında bilgi toplayarak yeni teknolojileri, yönetsel uygulama ve stratejileri öğrenmektedirler.

* Networklerden öğrenme: Örgütler yalnızca rakiplerden değil, aynı zamanda ilgili endüstrilerdeki firmalardan da öğrenmektedirler. Örgütler ve bu firmalar arasında doğrudan rekabet bulunmamaktadır. Her iki taraf arasında bilgi paylaşımı ve birlikte öğrenme gerçekleşmektedir. Ortak girişimler ve stratejik ortaklıkların artması network aracılığı ile öğrenmenin önemli göstergelerindedir.

* Kurumsal öğrenme: Kurumsal çevre örgütlerin stratejik davranışlarını kısıtlamaktadır. Örgütler, strateji geliştirebilmek için kurumsal kısıtlar ve süreçler (biçimsel ve biçimsel olmayan kurumlar ve yaptırımlar) hakkında bilgi edinerek öğrenme gereksinimi duymaktadır.

İç öğrenme: İç öğrenme, bireyleri, işlev içi, işlevler arası ve çok düzeyli öğrenmeyi içermektedir. İç öğrenme, örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün stratejik yeteneklerini geliştirmesine yol açmaktadır.

* Bireysel öğrenme: Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Ancak, örgütsel öğrenme örgüt üyelerinin öğrendiklerinden daha fazlası anlamına gelmektedir. Bireyler, kendi çalışma gruplarından ya da örgütün diğer bölümlerindeki bireylerden ve çalışma gruplarından öğrenmektedirler.

* İşlev içi öğrenme: Çoğu örgütte işlevsel görevleri yerine getirmek üzere (pazarlama, araştırma ve geliştirme [Ar-Ge] bölümü gibi) uzmanlaşmış çalışma grupları oluşturulmaktadır. Bu gruplar içinde bilgi akışı ve iletişim yoğun olarak gözlemlenmekte ve yeni üyeler gruba yeni bilgi getirmektedir. Bu öğrenme, grup üyelerinin öğrendiklerinden daha fazlasını içermektedir. Sorunların çözüm sürecinde grup içindeki bilgi paylaşımı aracılığı ile yeni bilgi yaratılmaktadır.

* İşlevler arası öğrenme: Çalışma grupları örgütün diğer bölümlerinden de öğrenmektedirler. Bu öğrenme düzeyi örgütteki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişime bağlıdır. Bu öğrenme gereksinimi, farklı çalışma gruplarının birbirine bağımlılık derecesi ile artmaktadır.

* Çok düzeyli öğrenme: Teknik bilginin büyük bir kısmı örgütün daha alt düzeylerinde öğrenilmekte ve yorumlanarak üst yönetime iletilmektedir. Örgütlerde bilginin karar alıcılara ulaşmadan önceki işlenme derecesi strateji belirleme sürecini oldukça etkilemektedir. Ayrıca, stratejik ve yönetsel bilgi de üst yönetimden örgütün daha alt düzeylerine iletilmektedir. Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması bu bilgi akışlarının etkin olmasına bağlıdır (Bierly ve Hamalainen, 1995).

Stratejik yönetimin en önemli görevlerinden birisi kaynakları, öğrenmenin ilgili alanlarına yönlendirerek öğrenme sürecini yönetmektir. İç

ve dış öğrenme alanları arasındaki etkileşim sonucunda paylaşılan örgütsel bilgi yaratılmaktadır. Paylaşılan bu bilgi, örgütlerin stratejik yeteneklerini ve rekabetçi avantajlarını belirlemektedir. (Bierly ve Hamalainen, 1995; Chen ve Lin, 2023).

2.3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenmeyi öğrenmeye elverişli kurum kültürü, esnekliğe izin veren strateji, inovasyona olanak veren bir örgüt yapısı ve çevre etkilemektedir (Fiol ve Lyles, 1985). Örgütsel öğrenme hem çevresel değişimler hem de iç faktörler nedeniyle gerçekleşmektedir. Firmalar öğrenmeyi teşvik eden stratejileri ve yapıları uygulamaktadırlar. Bu durum, onların yalnızca tepkisel olmadıklarını, öğrendikleri çevre içerisinde proaktif yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir (Dodgson, 1993). Çevresel değişim öğrenmeyi tetikleyen en önemli faktörlerdendir. Çevredeki belirsizlik ne kadar yüksekse öğrenme gereksiniminin o kadar fazla olduğu tartışılmaktadır. Değişen çevrede öğrenme de karmaşık hale gelmektedir (Levitt ve March, 1988). Sürekli değişen çevrede örgütler kurumsallaşmış öğrenme ile sezme, yorumlama ve birleştirme süreçleri arasındaki gerilimi yönetmelidirler (Crossan ve Berdrow, 2000). Öğrenmeyi teşvik eden örgüt stratejisi, gerekli yapı ve kültürün oluşmasına olanak sağlamaktadır. Öğrenmeyi kaynaklar da etkilemektedir. Özellikle Ar-Ge bölümleri firmalarda öğrenmenin önemli kaynaklarından. Firmalarda Ar-Ge yapıları, gelişen bilim ve teknoloji hakkında etkin öğrenme gereksiniminden ortaya çıkmaktadır. Ar-Ge bütçelerinin oranı öğrenmeyi teşvik eden ya da kısıtlayan önemli faktörlerdendir (Dodgson, 1993).

Bierly ve Hamalainen (1995), güç ve politika, çevresel durağanlık, örgütün yapısı, örgüt kültürü, öğrenilenleri akıldan çıkarma gibi unsurların örgütsel öğrenme önünde engel oluşturabileceğini öne sürmektedirler. Güç ve politika örgütün düzeyleri arasındaki bilgi akışını belirleyebilmektedir. Örneğin, Giannakos, Mikalef ve Pappas (2022), örgütlerde e-öğrenmenin önündeki engellerden bazılarının katı politikalar, düşük dijital yetenek ve operasyonel zorluklar olduğunu belirtmektedirler. Coopey ve Burgoyne (2000), bir örgütte izlenen serbest ve açık politikaların bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığını ileri sürmektedirler. Örgütsel öğrenme, çok durağan ya da çok çalkantılı olmayan çevrelerde daha iyi düzeyde gerçekleşebilmektedir. Örgüt yapısı örgütün hem öğrenme yeteneğini belirlemekte hem de öğrenmenin sonucu olabilmektedir. Geleneksel hiyerarşik yapıya sahip örgütler durgun çevrelerde etkin olabilmekte; ancak, bu örgütlerin bilgiyi öğrenmeleri daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Açık, merkezileşmeyen örgütler ise daha esnektir ve çevresel uyarılara karşı daha duyarlıdır. Örgüt kültürü örgütün içinde öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak, dış bilgi kaynaklarına açık

olmayı desteklemeyen değerler bütününe sahip bir kültürde örgütün dışındaki öğrenme kısıtlanabilmektedir. Oswick vd. (2000), gerçek iletişimin bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki boşluğun birleştirildiği bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, bireysel öğrenmeye ve onun sonucu olan örgütsel öğrenmeye yol açan faktörün etkileşim olduğunu belirtmektedirler.

Mousa vd. (2022) özel ve kamu sektörü ayrımının da örgütsel öğrenmeyi etkileyebileceğini belirtmektedirler. Kamu sektöründe yapı, kültür, politik ortam ve hükümet kısıtlamaları gibi etmenlerden dolayı öğrenme zorlukları yaşanabilmektedir. Lahteenmaki vd. (2001), örgütsel öğrenmenin zorluğunun yalnızca değişime direnç kaynaklı olmadığını, bireylerdeki stres ve güvensizlikten de kaynaklandığını belirtmektedirler. Balarezo vd. (2024), birey ve grup düzeyinde bilişsel engellerin ve ön yargıların öğrenme sürecini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Ancak, önceki edinilmiş bilginin, ilgili yeni bilginin öğrenilmesini etkilediği ve kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990).

2.4. Örgütler Arası Öğrenme

Örgütler arası iş birliğinin öğrenmenin temeli olduğu öne sürülmektedir. Örgütler, çevreleri ile etkileşmekte ve bu çevre içerisinde diğer örgütler yer almaktadır. Bu nedenle öğrenmenin bir ölçüde örgütler arası bir durum olduğu belirtilmektedir (Holmqvist, 2003). Örgütler, diğer örgütlerle iş birliği yaparak öğrenmektedir. Örgütler arası öğrenme rekabetçi başarıda önemli bir rol oynamaktadır (Dyer ve Singh, 1998). Lane vd. (2001), ortak girişimlerin oluşturulmasında en önemli nedenlerden birinin örgütler arası öğrenme olduğunu belirtmektedirler. Ortaklıkta yer alan örgütlerin farklı deneyimlere sahip oldukları ve ortaklığa çeşitli yetenekler sağlayabilecekleri varsayılmaktadır (Holmqvist, 2003). Dyer ve Singh (1998), ortaklıkların rekabetçi avantajlarından birinin de birlikte öğrenmeyle sonuçlanan karşılıklı bilgi paylaşımı olduğunu belirtmektedirler. Dyer ve Nobeoka (2000) örgütler arası, bir başka deyişle network düzeyinde öğrenmeyi, network bağlamına özgü bilginin geliştirilmesi ve edinilmesi ya da geliştirilen bilginin network düzeyinde depolama yöntemleri ile kodlanması olarak tanımlamaktadırlar. Firma düzeyinde öğrenme network düzeyinde gerçekleşen öğrenme eylemlerinden ileri gelmektedir.

Holmqvist (2003), örgüt içi ve örgütler arası öğrenmenin birbirleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yazar, örgütlerin deneyim sürecinde iki yöntemle öğrendiklerini belirtmektedir. Bu yöntemlerden ilki deneyim sürecinde çeşitliliğin artırılması anlamına gelen keşfetme, diğeri de deneyim sürecinde güvenilirlik sağlama anlamına gelen faydalanmadır. Örgütün

içindeki faydalanma, örgütler arası keşfetme eylemleri için gerekli ön koşul olarak görülmektedir. Örgütler arası öğrenmenin büyük bir kısmı ile ilişkilendirilen keşfetme kendiliğinden gerçekleşmemekte, örgütlerin her birinin deneyimlerinin birleşiminden ileri gelmektedir. Aynı zamanda örgütler arası keşfetmenin de her bir örgüt içinde gerçekleşen faydalanma eylemleri için gerekli olduğu öne sürülmektedir. Bir başka deyişle örgütler, diğer örgütlerle birlikte öğrendiklerini içselleştirmektedirler (Holmqvist, 2003, 2004). Örgütler, öğrenme sürecinde çevrelerine keşfetme ve faydalanma stratejileri ile uyum sağlamaktadırlar (Chen ve Lin, 2023).

Lane ve Lubatkin (1998) örgütler arası öğrenmeye vurgu yaparak, yeni dışsal bilginin öğrenilmesinde pasif, aktif ve interaktif şeklinde üç yöntemin olduğunu belirtmektedirler. Bu üç yöntem farklı bilgi türlerinin edinilmesine yol açmaktadır. Pasif öğrenme, firmaların teknik ve yönetsel süreçler hakkında dergi, seminer danışmanlık firmaları gibi kaynaklardan kolayca anlaşılabilir bilgiyi edindiklerinde gerçekleşmektedir. Kıyaslama gibi daha aktif düzeyde öğrenme, diğer firmaların yetenekleri hakkında bilgi edinilmesine yol açmaktadır. Pasif ve aktif öğrenme yeni yeteneklerin edinilmesine sınırlı düzeyde katkı yapmaktadır. İki firma arasında gerçekleşen interaktif öğrenme ise firmaların kendi öz yeteneklerini geliştirmesine yol açmaktadır.

Mariotti (2012), örgütler arası öğrenmenin birey, grup, örgütsel ve örgütler arası öğrenmeyi içeren çok düzeyli bir kavram olduğunu belirtmektedir. Yazar, örgütler arası öğrenmeyi oluşturan birbiriyle ilişkili üç süreç bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar, iş birliği amacıyla öğrenme, bilgi paylaşımı amacıyla öğrenme ve örgütler arası bilgi yaratma amacıyla öğrenmedir. İş birliği amacıyla öğrenme sürecinde firmalar, diğer örgütlerle bağlar kurmaktadır ve ilişkilerini nasıl yöneteceklerini öğrenmektedir. Bu süreç, kiminle iş birliği yapılacağını ve kimin hangi yeteneklere sahip olduğunu belirlemeyi içermektedir. Bilgi paylaşımı amacıyla öğrenme sürecinde örgütler, dış ilişkilerinden yararlanmayı öğrenmektedirler. Örgütler arası bilgi yaratma amacıyla öğrenme sürecinde, ortaklıktaki örgütler teknik bilgi geliştirmektedirler.

Ancak, örgütler arası öğrenmenin, deneyim yoluyla öğrenmede yavaşlamaya neden olan karmaşık bir konu olduğu belirtilmektedir (Anand, Kringelum, Madsen ve Selivanovskikh, 2021; Holmqvist, 2009). Örgüt, kendi deneyimlerine yeterince odaklanamadığında, bir başka deyişle deneyimlerinden ilgili dersleri çıkaramadığında öğrenme yavaşlayabilmektedir. Örgütler arası iş birliğindeki belirsizlik arttıkça örgütler arası öğrenme daha karmaşıklaşmaktadır (Holmqvist, 2009).

3. SONUÇ

Örgütsel öğrenmenin güncel araştırmalara konu olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, değişime yanıt veren yapı ve sistemler oluşturmaya yatkın büyük örgütlerde öğrenen örgüt kavramının yaygın hale gelmesidir. İkincisi, teknolojiadaki hızlı değişimin örgütler üzerindeki büyük etkisidir. Son olarak, öğrenme kavramının geniş bir analitik değere sahip olmasıdır. Öğrenme dinamik bir kavramdır ve kavramın kuramsal olarak incelenmesinde örgütlerin sürekli değişen doğasına vurgu yapılmaktadır. Ayrıca öğrenme, örgütlerin incelenmesinde birey, grup, kurum gibi çeşitli analiz düzeylerini içeren bütüncül bir kavramdır (Crossan vd., 1999; Dodgson, 1993; Sunder M. vd., 2024).

Endüstri 4.0 devrimi sonucunda yaşanan iş dönüşümü örgütleri öğrenmeye, iç ve dış uyaranlara karşı duyarlı bir kültür oluşturmaya ve bilginin yayılımı için uygun bir iklim yaratmaya itmektedir. Bu süreçte örgütlerin rekabetçi avantaj yaratmalarında en önemli etmenlerden birisi bireysel ve birlikte öğrenmedir. Örgütlerde öğrenme kültürünün benimsenmesi ve öğrenmenin öneminin çalışanlara anlatılması örgütler için oldukça önemlidir (Ivaldi, Scarratti ve Fregnan, 2022). Ayrıca, örgütler çevrelerindeki diğer örgütler ile etkileşmektedir. Örgütler arası bu etkileşim ve iş birliğinin öğrenme üzerinde etkili olduğu öne sürülmektedir. Bu nedenle öğrenmenin bir ölçüde örgütler arası bir durum olduğu belirtilmektedir (Holmqvist, 2003). Örgütler arası öğrenme rekabetçi başarıda önemli bir rol oynamaktadır (Dyer ve Singh, 1998). Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde örgütsel öğrenme, firmaların çeşitli yetenekler geliştirmesi, verimliliklerini artırması, diğer firmalarla rekabet edebilmesi ve sürdürülebilirlik bakımından önemlidir. Bu nedenle, örgütler, öğrenmeye engel oluşturmayacak bir örgüt kültürü, strateji ve örgüt yapısı geliştirmelidirler. Örgütlerde ayrıca, çevredeki değişimlere yanıt verecek nitelikte politikalar benimsenmelidir. Örgüt üyelerinin değişime direnç göstermesinin altında yatan nedenler ortaya çıkarılmalıdır.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çeşitli yaklaşımlar, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler ve örgütler arası öğrenme kavramı incelenmiştir. Bu noktada, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, örgütsel öğrenme, strateji, bilgi yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkilerin, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlerin ve örgütler arası iş birliğinin öğrenme sürecindeki etkilerinin araştırılması ilgili yazının zenginleşmesi açısından önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. O., & Selivanovskikh, L. (2021). Interorganizational learning: A bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*, 28(2), 111-136. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0023>
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2020). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science* 67(9), 5399-5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Balarezo, J. D., Foss, N. J., & Nielsen, B. B. (2024). Organizational learning: Understanding cognitive barriers and what organizations can do about them. *Management Learning*, 55(5), 741-768. <https://doi.org/10.1177/13505076231210635>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Belinski, R., Peixe, A. M. M., Frederico, G. F., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2435-2457. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0158>
- Bierly, P. E., & Hamalainen, T. (1995). Organizational learning and strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 11(3), 209-224. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00011-J](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00011-J)
- Blackler, F., & McDonald, S. (2000). Power, mastery and organizational learning. *Journal of Management Studies* 37(6), 833-852. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00206>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Chen, C. N., & Lin, J. Y. (2023). Organizational learning and the evolution of firms' competitive advantage. *Journal of Engineering and Technology Management*, 70, 101780. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2023.101780>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Coopey, J., & Burgoyne, J. (2000). Politics and organizational learning. *Journal of Management Studies* 37(6), 869-886. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00208>

- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. <http://www.jstor.org/stable/3094191>.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50, 1085-1113. <https://doi.org/10.1023/A:1016957817718>
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present, future. *Journal of Management Studies* 37(6), 783-796. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00203>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>
- Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2022). Systematic literature review of e-learning capabilities to enhance organizational learning. *Information Systems Frontiers*, 24, 619-635. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10097-2>
- Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra- and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001684>
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>
- Holmqvist, M. (2009). Complicating the organization: A new prescription for the learning organization? *Management Learning*, 40(3), 275-287. <https://doi.org/10.1177/1350507609104340>

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: Organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning* 34(1), 1-26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Lahteenmaki, S., Toivonen, J., & Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*, 12(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00189>
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(), 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. (2002). A multifacet model of organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 78-98. <https://doi.org/10.1177/0021886302381005>
- Mariotti, F. (2012). Exploring interorganizational learning: A review of the literature and future directions. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 215-221. <https://doi.org/10.1002/kpm.1395>
- Mousa, M., Massoud, H., & Ayoubi, R. (2022). Contexts of organizational learning in developing countries: The role of training programmes in Egyptian public banks. *Personnel Review*, 51(3), 1169-1186. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0453>
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L., & Grant, D. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies* 37(6), 887-902. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00209>
- Sunder M., V., Prashar, A., Tortorella, G. L., & Sreedharan, V. R. (2024). Role of organizational learning on industry 4.0 awareness and adoption for business performance improvement. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 4904-4917. doi: 10.1109/TEM.2023.3235660
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management*

Information Systems, 19(2), 175-218. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045727>

Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: Past, present, and future. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 387-395. <https://doi.org/10.1177/109821400102200316>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>