

**T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BİREY, GRUP VE ÖRGÜT DÜZEYİNDE  
ÖĞRENMENİN ÖRGÜT PERFORMANSINA  
ETKİLERİ: ZONGULDAK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Cansu Doğan**

**Zonguldak 2017**

**T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BİREY, GRUP VE ÖRGÜT DÜZEYİNDE  
ÖĞRENMENİN ÖRGÜT PERFORMANSINA  
ETKİLERİ: ZONGULDAK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan  
Cansu Doğan**

**Tez Danışmanları  
Yrd. Doç. Dr. Sinan Yılmaz  
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Müjdat Başaran**

**Zonguldak 2017**

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

19/01/2018

Cansu Doğan



**T.C.**  
**BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün işletme anabilim dalında 155282101008 numaralı Cansu Doğan'ın hazırladığı **“Birey, Grup ve Örgüt Düzeyinde Öğrenmenin Örgüt Performansına Etkileri: Zonguldak İlinde Bir Araştırma”** konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/01/2018 Cuma günü saat 11:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Sinan Yılmaz (Danışman)

Üye \_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Müjdat Başaran (2. Danışman)

Üye \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak

Üye \_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Hicran Özgüner Kılıç

Üye \_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Metin Kılıç

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

09/02/2018  
Doç. Dr. Fatıma YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum : BEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Başlığı : Birey, Grup ve Örgüt Düzeyinde Öğrenmenin Örgüt Performansına Etkileri: Zonguldak İlinde Bir Araştırma  
Tez Yazarı : Cansu Doğan  
Tez Danışmanları : Yrd. Doç. Dr. Sinan Yılmaz, Yrd. Doç. Dr. İbrahim Müjdat Başaran  
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans, 2017  
Sayfa Adedi : 100

Teknolojik gelişmelerin ve bilgiye ulaşmadaki imkânların artmasıyla, örgütlerin yaşamını sürdürmek ve rekabet edebilmek için sahip olduğu değerler ön plana çıkmıştır. Bilgiye sahip olmaktan çok, bilgiyi kullanmanın ve değerlendirmenin öneminin anlaşıldığı bir dönemde, örgütsel öğrenme, örgütler için vazgeçilmez süreçler arasına girmiştir.

Bilgi yönetimi, uygulamacılara yol göstermek amacıyla bilgiye odaklanırken; örgütsel öğrenme, örgütte var olan durumu belirlemek için kullanılan süreçlerdir. Her iki alanın da örgütsel bilgi üzerinde durması sebebiyle, çalışmada bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarından başlanarak örgütsel öğrenme süreçleri incelenmiştir. Bilgi yönetimi sürecini uygulayan örgütler, öğrenmeyi alışkanlık haline getirerek örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirler. Örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin geliştirilmesini, örgütün sahip olduğu değerlerin daha verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlamaktadır. Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren örgütler, örgüt performansında da verimlilik elde eder.

Bilgiyi elde etmek, yorumlamak, kullanmak ve tekrar değerlendirmek örgütsel öğrenme sürecini oluşturan aşamalardır. Yeniliklere ayak uydurmak, örgüt hedeflerine uygun bir şekilde ürün/hizmet sunmak ve örgüt performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için örgütlerin bu süreçlere ihtiyaçları vardır.

Araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme düzeyleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırmada, bilgi yönetimini uygulayan ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilen bir sektör olarak, Zonguldak'ta yer alan banka şubeleri seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü 203 olarak belirlenmiştir. İlk olarak anketlerden elde edilen veriler analiz edilmiş, daha sonra parametrik olmayan test tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenme düzeylerinin örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Performans.

## ABSTRACT

Institution : BEÜ Intitute of Social Sciences, Department of Management  
Title : Organizational Learning: Effects of Individual, Group and Organizational Level Learning on Organizational Performance: A Research in Zonguldak Province  
Author : Cansu Doğan  
Advisers : Asst.Prof.Dr. Sinan Yılmaz, Asst.Prof.Dr. İbrahim Müjdat Başaran  
Type of Thesis, Year : MSc. Thesis, 2017.  
Total Number of Pages : 100

With technological developments and opportunities for access to knowledge, the values that organizations have in order to survive and compete are at the forefront. Organizational learning has become an indispensable process for organizations at a time when the use of knowledge and understanding of assessment are understood rather than having knowledge.

Knowledge management focuses on knowledge to guide practitioners; organizational learning is the process used to determine the existing situation. Since both fields emphasize organizational knowledge, organizational learning processes have been examined by starting from the concepts of knowledge management in the study. Organizations that implement the knowledge management process perform organizational learning by making it a habit to learn. Organizational learning aims to develop new knowledge to use the values that it possesses more efficiently and effectively. Organizations that perform organizational learning gain productivity in organizational performance.

Acquisition, obtaining, interpreting, using and re-evaluating the knowledge are the steps that make up the organizational learning process. Organizations need these processes to keep up with innovations, to offer products in line with organizational goals, and to achieve organizational performance successfully.

The aim of the research is to determine the relationship between organizational learning levels and organizational performance. Bank branches in Zonguldak were selected as a sector that can implement information management and organizational learning. The sample size is set to 203. First, the data from the questionnaires were analyzed, then nonparametric test techniques were used. As a result of the analyzes made, it is concluded that organizational learning levels have an effect on organizational performance.

**Keywords** : Learning, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Performance.



## ÖNSÖZ

İşletmelerin yaşamlarını sürdürmek ve rekabet edebilmek amacıyla ihtiyaç duyduğu yönetim süreçlerinden biri de örgütsel öğrenmedir. Gelişen teknolojiye ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek için işletmelerin bilgiyi elde etmek, kullanmak ve değerlendirmek için örgütsel öğrenme süreçlerine ihtiyaçları vardır.

Çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme sürecinde öğrenme olanaklarını, öğrenme ve performans sonuçlarını çalışanlar üzerinde tespit etmektir. Bu amaçla, bilgi kavramı, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme süreçleri ve örgütsel öğrenmenin performansa yönelik etkisi ele alınmıştır. Yapılan çalışmayla, öğrenme olanaklarını birey, grup ve örgüt düzeyinde birleştirmek ve tek bir ölçekle performans biçimindeki örgütsel çıktıyı saptamak amaçlanmıştır.

Çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübelerini paylaşan, çalışmamın şekillenmesinde yol gösteren danışman hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ ve Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim Müjdat BAŞARAN'a, öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme ve manevi desteğini her zaman hissettiğim Sayın Yrd. Doç. Dr. Nurgül AKINCI'ya teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. BİLGİ YÖNETİMİ</b> .....	<b>2</b>
1.1. Bilgi Kavramı.....	2
1.2. Bilgi Türleri .....	4
1.2.1. Açık Bilgi .....	5
1.2.2. Örtük Bilgi .....	5
1.3. Bilgi Yönetimi .....	6
1.3.1. Bilgi Yönetim Sistemlerinin Amaçları.....	9
1.3.2. Bilgi Yönetimi Süreci .....	10
1.3.2.1. Bilgi Üretimi .....	11
1.3.2.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Depolanması .....	12
1.3.2.3. Bilginin Paylaşılması.....	12
1.3.2.4. Bilginin Kullanılması .....	13
1.3.2.5. Bilginin Değerlendirilmesi ve Ölçülmesi.....	13
1.3.3. Bilgi Yönetiminin Örgütler Açısından Önemi.....	13
1.3.4. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi .....	15
<b>2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b> .....	<b>17</b>
2.1. Öğrenme Kavramı.....	17
2.2. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci .....	17
2.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı .....	18
2.2.2. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	19

2.2.2.1. Birey Düzeyinde Öğrenme .....	19
2.2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme .....	20
2.2.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme .....	21
2.2.3. Örgütsel Öğrenme Nedenleri .....	25
2.2.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri .....	26
2.2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Unsurlar .....	28
2.2.5.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Unsurlar.....	29
2.2.5.2. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Unsurlar.....	31
2.2.6. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	35
2.2.6.1. Bilginin Elde Edilmesi .....	36
2.2.6.2. Bilginin Yayılması .....	37
2.2.6.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması .....	38
2.2.6.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi .....	38
2.2.7. Örgütsel Öğrenmenin Gerçekleşmesi .....	39
2.2.8. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Performans İlişkisi .....	40
2.2.8.1. Performans Tanımı .....	40
2.2.8.2. Örgütsel Performans.....	41
2.2.8.3. Performans Ölçümünün Amaçları.....	43
2.2.8.4. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi.....	44

### **3. BİREY, GRUP VE ÖRGÜT DÜZEYİNDE ÖĞRENMENİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİLERİ: ZONGULDAK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA .... 46**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	46
3.2.1. Araştırma Problemi .....	47
3.2.2. Araştırmanın Modeli .....	47
3.2.3. Araştırmanın Kapsamı .....	48
3.2.3.1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem .....	48
3.2.3.2. Verilerin Derlenmesi .....	49
3.2.4. Araştırmanın Bulguları.....	49
3.2.4.1. Ölçümün Güvenilirliği, Ölçümün Geçerliliği ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	49
3.2.4.2. Araştırma Birimlerine İlişkin Betimleyici İstatistiksel Analiz Sonuçları .....	58
3.2.4.3. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	61

3.2.4.4. Karşılaştırmalı İstatistiksel Analiz Sonuçları .....	63
3.2.4.4.1. Yaş Değişkenine İlişkin Fark Analizleri .....	64
3.2.4.4.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Fark Analizleri .....	65
3.2.4.4.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Fark Analizleri .....	67
3.2.4.4.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Fark Analizleri .....	68
3.2.4.4.5. Görev Değişkenine İlişkin Fark Analizleri.....	70
3.2.4.4.6. Çalışma Biçimi Değişkenine İlişkin Fark Analizleri .....	72
3.2.4.4.7. Çalışma Yaşamındaki Deneyim Süresi Değişkenine İlişkin Fark Analizleri .....	73
3.2.4.4.8. Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine İlişkin Fark Analizleri .....	76
3.2.4.5. İlişkisel İstatistiksel Analiz Sonuçları .....	77
<b>SONUÇ</b> .....	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>88</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>95</b>
Ek 1: Anket .....	95
Ek 2: Etik Kurul Onay .....	99
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>100</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Bilginin Kavramsal Boyutları ve Çeşitleri .....	6
Tablo 3.1: Yapısal Model Değişkenleri .....	51
Tablo 3.2: Doğrulatoryı Faktör Analizi Öncesinde Gözlenen Değişkenlerin Örtük Değişkenlerin Ölçümüne Katkıları ve Güvenilirlik Analizi Verileri..	53
Tablo 3.3: Birincil Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi Modeli .....	54
Tablo 3.4: Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri.....	54
Tablo 3.5: Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları .....	57
Tablo 3.6: Ortalama Çıkarılan Varyans, Cronbach Alpha, Kompozit Güvenilirlik ve Yapılar Arası Korelasyon Matrisi.....	58
Tablo 3.7: Araştırma Birimlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	59
Tablo 3.8: Araştırma Birimlerinin Cinsiyet Dağılımı.....	59
Tablo 3.9: Araştırma Birimlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı .....	59
Tablo 3.10: Araştırma Birimlerinin “Kurumdaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı .....	60
Tablo 3.11: Araştırma Birimlerinin “İş Yaşamındaki Deneyim” Değişkenine Göre Dağılımı .....	60
Tablo 3.12: Araştırma Birimlerinin “Kurumdaki İş Deneyimi” Değişkenine Göre Dağılımı .....	61
Tablo 3.13: Bireysel Düzeyde Öğrenme Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular.....	61
Tablo 3.14: Grup Düzeyinde Öğrenme Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular.....	62
Tablo 3.15: Örgüt Düzeyinde Öğrenme Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular.....	62
Tablo 3.16: Örgütsel Performans Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular .....	63
Tablo 3.17: Modeli Oluşturan Örtük Değişkenlere İlişkin Normallik Testi Sonuçları .....	63
Tablo 3.18: Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	64

Tablo 3.19: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	66
Tablo 3.20: "Medeni Durum" Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	67
Tablo 3.21: "Eğitim Durumu" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	69
Tablo 3.22: "Görev" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	70
Tablo 3.23: Örgüt Düzeyinde Öğrenme Değişkeninin Görev Grupları Arasındaki Fark Analizi .....	72
Tablo 3.24: "Çalışma Yaşamındaki Deneyim Süresi" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	73
Tablo 3.25: Grup Düzeyinde Öğrenme Değişkeninin Görev Grupları Arasındaki Fark Analizi .....	75
Tablo 3.26: Örgüt Düzeyinde Öğrenme Değişkeninin Görev Grupları Arasındaki Fark Analizi .....	75
Tablo 3.27: "Kurumda Çalışılan Süre" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	76
Tablo 3.28: İlk Yol Analizi Uyum İyiliği Ölçüleri.....	79
Tablo 3.29: İlk Yol Analizi Regresyon Ağırlıkları.....	79
Tablo 3.30: Anlamli Olmayan İlişkiler Modelden Çıkarıldıktan Sonra Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....	81
Tablo 3.31: Anlamli Olmayan İlişkiler Modelden Çıkarıldıktan Sonra Regresyon Ağırlıkları.....	81
Tablo 3.32: Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları.....	81
Tablo 3.33: Standardize Edilmiş Doğrudan Etkiler.....	82
Tablo 3.34: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler.....	82
Tablo 3.35: Modeldeki Bağımlı Değişkenlerle İlgili R2 Değerleri.....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme .....	23
Şekil 2.2: Performans Ölçümünün Amaçları .....	43
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	48
Şekil 3.2: Araştırma Modelinin İlk Yol Analizi Sonrası Görünümü .....	78
Şekil 3.3: Anlamli Olmayan İlişkiler Modelden Çıkarıldıktan Sonra Modelin Görünümü.....	80



## KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma - Geliştirme
BDO	: Birey Düzeyinde Öğrenme
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
GDO	: Grup Düzeyinde Öğrenme
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ODO	: Örgüt Düzeyinde Öğrenme
OP	: Örgütsel Performans
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vd.	: Ve diğeri

## GİRİŞ

Teknolojik ve küresel alanda yaşanan gelişmeler, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki değişimleri hızlandırmıştır. Bilgiyi elde etmenin ve bilgi üzerindeki çalışmaların önem kazandığı bir ortamda, işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri için bu değeri kavramaları zorunlu hale gelmiştir.

Örgütlerin öğrenebilme becerilerini ve tecrübelerini geliştirme süreci olarak ifade edilen örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesini ve anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Bilgi yönetiminin artan önemi ve örgütsel öğrenmeye olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, bu iki sürecin örgütler tarafından doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme süreçleri, bilginin elde edilmesi, yorumlanması, değerlendirilmesi ve saklanmasından oluşmaktadır.

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme, bilgi kavramına odaklanan süreçlerdir. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde, bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarına yer verilmektedir. Literatürden hareketle, bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenme ilişkisi incelenmektedir.

İkinci bölümde, öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları hakkında bilgi verilmektedir. Öğrenme, örgütsel öğrenme süreçleri, örgütsel öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme nedenleri, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlar açıklanmaktadır. Örgütlerde öğrenme, bireysel düzeyde başlamaktadır. Bireylerin öğrendikleri bilgiler, gruplarda paylaşılarak öğrenme süreci devam etmektedir. Böylece, öğrenme sürekli hale getirilmektedir. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise, birey ve gruplardan gelen bilgilerin değerlendirilerek örgüte kazandırılması sağlanır. Örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Zonguldak'ta bulunan banka çalışanları üzerinde, birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmada, öncelikle ölçümün güvenilirliği, geçerliliği ve doğrulayıcı faktör analizlerine, daha sonra araştırma birimlerine ve ölçeği oluşturan ifadelerle ilişkin betimsel analizlere yer verilmektedir. Son olarak karşılaştırmalı ve ilişkiyel istatistiksel analiz sonuçları incelenmektedir.



# 1. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi, örgüt içerisinde bilginin elde edilmesini, kullanılmasını, saklanmasını ve yeniden değerlendirilmesini amaçlayan bir süreçtir. Bilginin her alanda kullanıldığı bir çağda işletmelerin de bilgiyi örgüte kazandırmaları gerekmektedir. Bilgi yönetimini başarıyla uygulayan örgütler, hedeflerine ulaşmakta ve diğer örgütlere karşı rekabet avantajı elde etmektedir. Bu nedenle bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi yönetim süreçleri gibi kavramlar örgütler açısından önem taşımaktadır.

## 1.1. Bilgi Kavramı

Teknoloji ve bilgi çağının getirdiği avantajlarla birlikte, örgütler arası rekabet artmış, örgütün devamlılığını ve üstünlüğü sağlama yollarından en önemlisinin bilgi yönetimini kavrama ve uygulama olduğu anlaşılmıştır. Günümüzde bilgiye sahip olmak ve onu kullanabilmek işletmelerin başarı düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Bilgi, insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçektir (TDK, 2017). Bilgi, “mantıklı bir karar ya da deneysel bir sonuç elde edilmesini sağlayan, başkalarına sistemli bir şekilde iletişim aracıyla ulaştırılan, olgulara veya düşüncelere ilişkin düzenli ifadeler dizisi” olarak da tanımlanmaktadır (Selvi, 2012:193).

Bilgi, gerekçelendirilmiş gerçek inançtan oluşmaktadır. Kişiler kendi inançlarının doğruluğunu dünyayı gözlemledikleri şekilde gerekçelendirmektedir. Bireysel tecrübeler, kişinin duyarlılık düzeyi, bakış açısı bu gözlemleri oluşturur. Bilgi üreten kişi, gerekçelendirilmiş inançlarına bağlı kalarak ve onları geliştirerek yeni durumları anlamlandırır. Buradan yola çıkarak bilgi, her türlü soyut ya da evrensel biçimde doğru olan bir şey olmaktan çok gerçeğin yapılandırılmasıdır (Krogh vd., 2002:16).

Bilgi tanımı, disiplinler arası farklılık göstermekle birlikte zamana göre de değişebilen bir kavramdır. Sosyal bilimlerde bilginin farklılık yaratan bir kavram

olduğu üzerinde durulurken; fen bilimlerinde bilgi, içerikle bağlantılı bir kavram olarak ele alınır.

İşletme yönetimi açısından bakıldığında, Yeniçeri ve İnce (2005), farklılık yaratabilmenin temel hammaddesinin bilgi olduğunu vurgulamaktadır. Kurumların değişim ve gelişiminde önemli rol oynayan bilgiyi bir bütün olarak dikkate almak gerekmektedir. Bu alanda da bilgi tanımı çerçevesi çok geniş çizilmektedir. Bilgi, ideolojiler, felsefe, bilim, etik, inançlar, teknoloji ve benzeri bütün kavramları kapsamaktadır. İşletmelerde bilgi yönetiminin sadece kayıtlı bilgiyi işleme, saklama ve kullanma değil, şirket kültürünün ve çalışanlarının da içinde yer aldığı bir bakış açısıyla uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Uçak, 2010:711-713).

İşletmelerin etkinliğini ve değerini belirleyen en önemli ögelerden biri de örgütlerin sahip olduğu örgütsel bilgi kaynaklarıdır. Örgütler, değişime uyum sağlayabilmek, rekabet edebilmek, maliyetleri azaltabilmek ve kaliteyi yükseltebilmek için bilgi tabanlı sistemler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bunun için, örgütlerin bilgiyi tüm faaliyetlerinde etkin şekilde kullanmaları oldukça önemlidir (Yılmaz, 2011:316).

Günlük kullanımda farklı anlamlar barındırmasına rağmen, veri, enformasyon, bilgi kavramları karıştırılmakta ve birbirleri yerine kullanılmaktadır. Yapılan çalışma çerçevesinde bu kavramların anlamlarına açıklık getirmek gerekmektedir. Kavramların her biri, bilgi işleme sürecinin değişik aşamalarından elde edilir. Veri, bilgi üretme sürecinin temel hammaddesi olarak ham, işlenmeye hazır ama henüz işlenmemiş gerçek ya da sayı, rakam, numara gibi figürlerden oluşmaktadır. Enformasyon, verilerin, karar alma sürecine destek olacak şekilde anlamlı olarak işlenmesiyle ulaşılan bir sonuçtur (İraz, 2005:243). Bilgi, biçimlendirilmiş enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Örgütün çevresine ayak uydurması için ürettiği bir strateji ya da örgütün verimliliğini artırması için gelecekte uygulayacağı politikalar olarak da belirtilebilir. Bu tür örgütsel faaliyetlerinin gerçekleşmesini destekleyen, onlara olanak sağlayan, örgüt içinde ve örgüt çevresinde meydana gelen dinamiklerin toplamından oluşur (Sağsan, 2003:248).

Bilgi, enformasyon ve veri arasındaki hiyerarşiye bakıldığında veri başta olmak üzere sırasıyla enformasyon ve bilgi gelmektedir (Waltz, 1998:51). Waltz (1998)'a göre bilgi hiyerarşisinin ilk aşaması, fiziksel bir süreç ile çevredeki belirsizliğin, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda giderildikten sonra, elde edilen sonuçların gözlem yoluyla toplanması ve verinin sağlanmasıdır. İkinci aşama, veri adını alır ve elde edilen bulguların yönetilmesini gerektirir. Veriler, boyut belirtme, süzme ve endeksleme süreçlerinden geçirildikten sonra üçüncü aşama olan enformasyona geçilir. Bu aşama, örgütün enformasyonu varlığa dönüştürdüğü aşamadır ve bilgiye ulaşmadan önceki aşamadır. Enformasyon, bir diğer enformasyon ile karşılaştırılır ve belirsizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılır. Belirsizliğin ortadan kaldırılması, bilginin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Sağsan, 2003:249-250).

Bilgi ve öğrenme arasında güçlü bir ilişki vardır. Birey ve örgütler bilgiye ulaşmayı öğrenme yoluyla sağlar. Örgütlerin devamlılık sağlayabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için öğrenmeye ihtiyaçları vardır. Örgütsel yönetimin ve verimliliğin temeli de örgütsel öğrenmeye bağlıdır. Bilgi, örgütsel bir değere sahip olduğu için, bazı örgütlerin çevresindeki değişimlere uyum sağlaması, etkili bir rekabet avantajı kazanması amacıyla, bilgi merkezli yeni yapılar ve sistemler kurması zorunlu hale gelmiştir (Yılmaz, 2011:314-318).

## **1.2. Bilgi Türleri**

Bilgi, kullanılma biçimi, rekabet üstünlüğü yaratma yeteneği, nitelik ve kaynağına göre türlere ayrılmaktadır. Konuyla ilgili yapılmış olan bu çalışma çerçevesinde, kaynağına göre bilgi türleri önem taşımaktadır. Bilgi yönetimi literatürüne bakıldığında, en eski ve en çok kabul gören türlerin başında açık ve örtük bilgi gelmektedir (Nonaka, 1991:165; Meral, 1999:23; Serpek, 2003:20; Öztürk, 2005:15).

Açık ve örtük bilginin örgüt yararına kullanılabilmesi, örgüt geleceği açısından çok önemlidir. Bu iki bilgi türünü kesin olarak birbirinden ayrı düşünmek yerine, bir parçanın iki farklı yüzü olarak düşünülmalıdır. Bilginin açık veya örtük olmasının değerlendirilmesi her zaman olanaklı değildir. Örtük bilgi, organizasyonlar açısından grubun veya ekibin iş yapış tarzıyla alakalı bir kavramdır (Zaim, 2005:73-76).

### **1.2.1. Açık Bilgi**

Kelimelere dökülebilen, formül, şekil veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel yani belirli bir kişiye özgü olamayan, sahibinden bağımsız bilgi, açık bilgi olarak ifade edilir. Açık bilgi, kolayca resmi kanallar, bilgisayar sistemleri ve iletişim araçlarıyla örgüt için faydalı hale dönüştürülebilirken, örtük bilgiyi dönüştürmek kolay değildir (Zaim, 2005:73-75). Ürün tanımı, bilimsel bir formül ya da bilgisayar programı biçiminde kolay bir şekilde iletilip paylaşılabilen yerleşik ve sistemli bir bilgi, açık bilgidir (Nonaka, 1991:165).

### **1.2.2. Örtük Bilgi**

Kişilerin zihinlerinde olan, bilinen ancak genellikle ifade edilemeyen, öznel, durumsal ve kişiye bağlı bilgi türü ise örtük, bir diğer ifadeyle zımni bilgidir. Kişinin inançları, değerleri, hisleri, yetenekleri, tecrübeleri ve alışkanlıklarıyla ilişkilidir. Kişinin içinde bulunduğu çevre, meslek, teknolojik imkânlar, çalışma grubu ve faaliyetlerle doğrudan bağlantılıdır. Kişinin tecrübe, birikim, yetenek ve ustalık bilgisi, teknik bilgi türüne girmektedir. Duygu, inanç, değer yargısı, fikir ve kişinin düşünce yapısıyla alakalı tüm unsurlar ise zihinsel bilgiyi oluşturan etkenlerdir (Zaim, 2005:75-76).

Örtük bilgi, kısmen “know-how” olarak belirtilen teknik becerilerden oluşur ve aynı zamanda önemli bir bilişsel boyuta sahiptir. Zihinsel modellerden, inançlar ve bakış açıları oluşur; bu nedenle onları ifade etmek zordur. Örtük modeller, bireylerin çevresindeki dünyayı nasıl algıladığını şekillendirmektedir (Nonaka, 1991:165).

**Tablo 1.1: Bilginin Kavramsal Boyutları ve Çeşitleri**

Kavramsal Boyutlar	Bilgi Çeşitleri ve Sınıfları
Bilgi Kuramı Açısından	Açık: Objektif, formüle edilmiş Örtük: Subjektif, uzmanlığa ve tecrübeye dayanan
Beşeri Bilimler Açısından	Bireysel: Bir kişiye ait Sosyal: Bir gruba veya organizasyona ait
Sistem Açısından	Harici: Enformasyona dayalı Dahili: Üretilen, içselleştirilen, kavramaya dayalı
Stratejik Açısından	Kaynak: Genellikle açık bilgi Kapasite: Genellikle örtük ve teknik Vizyon: Genellikle örtük ve kavramaya dayalı

**Kaynak:** Halil Zaim (2005); *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İstanbul, s.74.

Tablo 1.1’de, bilginin kavramsal boyutları ve çeşitleri yer almaktadır. Bilginin kavramsal boyutları incelendiğinde, bilgi kuramı açısından açık ve örtük bilgi yer almaktadır. Açık bilgi; objektif, formüle edilmiş olarak tanımlanırken örtük bilgi; subjektif, uzmanlığa ve tecrübeye dayanan bilgi olarak tanımlanmıştır. Beşeri bilimler açısından bilgi, bireysel ve sosyal; sistem açısından bilgi, harici ve dahili; stratejik açıdan bilgi ise kaynak, kapasite ve vizyon olarak çeşitlerine ayrılmıştır (Zaim, 2005:74).

### 1.3. Bilgi Yönetimi

Bilgi üretebilmek, paylaşabilmek, etkili bir şekilde kullanabilmek ve diğer örgütlerle rekabet edebilmek için etkin bir bilgi yönetimine ihtiyaç vardır. Bilginin örgütte değerlendirilebilmesi için çalışanlar aracılığıyla bilgi yönetim sistemlerini uygulamak gerekmektedir.

Yönetim terimi temel anlamda “başkaları vasıtasıyla iş görme” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015:84). Aynı zamanda teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyet topluluğunu belirtmektedir. Burada teknik boyut; yöneticinin fonksiyonel anlamda uzmanlık alanını ifade ederken, beşeri boyut; insan faktörünün başkaları aracılığı ile amacına ulaşmaya çalışmasını ifade etmektedir. Yönetim teriminin kavramsal boyutu da yöneticinin örgütün tamamını bir bütün olarak görebilmesini anlatmaktadır (Koçel, 2015:84).

Bilgi yönetimi kavramı ise örgütün benzersiz bir değer yaratabilmesi ve pazarda güçlü bir rekabet avantajına ulaşabilmesi amacıyla, bilginin kullanıma hazır hale getirilmesidir. Örgütlerde öğrenme süreçlerini ve yönetim enformasyon sistemlerini kapsayan bilginin sağlanması, paylaşımı ve kullanımı işlemlerini içermektedir. Bilgi yönetimi; sorun çözme, sürekli öğrenme, stratejik planlama, karar verme, bilgi transferi, bilginin bulunması, seçimi, düzenlenmesi ve yayılması için örgütlere yardımcı olan önemli bir süreci kapsamaktadır (Yılmaz, 2011:317-318).

Bilgi yönetimi, kurumsal bilgiyle uğraşan bir disiplindir (Çapar, 2005:48). Kurumsal bilgi; kurumun etkinliği, denetimi, yönetimi, geliştirilmesi vb. ile ilgili olarak üretilen, alınan, kullanılan ve bu nedenle özel bir nitelik kazanan her türlü bilgi, fikir ve olguları ifade etmektedir. Kurumlarda bilgi, kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmekte ve kullanılmaktadır. Bu nedenle kurumsal bilgi, kurumsal gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan, planlı, düzenli ve sürekli bir çalışmayı gerektiren bir sürecin ürünüdür. (Özdemirci ve Aydın, 2007:168).

Örgütlerde bilgi yönetimi ve öğrenme birbiriyle ilişkili iki kavramdır. Öğrenme süreçleri, örgütte paylaşılan ve kullanılan bilginin niteliğini belirler. Bilgi yönetimi, faaliyetlerde etkin bir şekilde kullanmak için bilginin elde edilmesi, korunması, düzenlenmesi süreçlerini içeren bir uygulama ve stratejik bir yönetim anlayışıdır (Yılmaz, 2011:318).

Bilgi yönetiminin tarihsel sürecine bakıldığında 1991 yılında, Harvard Business Review’da yayınlanan ve Ikujiro Nonaka tarafından yazılan “Bilgi Üreten Şirket” başlıklı yazısı önemlidir (Seker, 2014:10). Nonaka’ya göre sürekli rekabet avantajı sağlayan bilgi, gerçek bilgidir ve yöneticilerin bu bilgiyi nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekir. Kişisel bilgiler, şirket için değerli örgütsel bilgiye dönüşür. Kişisel bilgiyi başkaları tarafından kullanılabilir hale getirmek, bilgi üreten şirketin en önemli faaliyetidir. Bilgi, süreklidir ve organizasyonun her kademesinde gerçekleşir (Nonaka, 1991:162-165).

1999'da, kişisel bilgi yönetimi kavramı, J. Frand ve C. Hixon tarafından literatüre kazandırılmıştır. İnternet kullanımının artmasıyla, kurum seviyesinde yapılan blog, sosyal medya gibi araçlar kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi yönetimi, işletmelerde yapısal değişikliklerin gerçekleşmesini de sağlamıştır. Örneğin, bilgi yönetim sorumlusu gibi terimler örgütlerde yer almaya başlamıştır. Bilgi yönetim sorumlusunun temel görevi, işletmelerde maddi olmayan duran varlıkların artırılmasını sağlamaktır. Kavram bu yapıyla, işletmelerde bulunan entelektüel sermaye olgusuna yakın bir anlam taşımaktadır (Seker, 2014:10-11).

Entelektüel sermaye açısından önem taşıyan olgu, sahip olunan bilgi birikimidir. Bilgi birikimi ise, bireylere özgü ve diğer bireyler tarafından algılanması zor olan kişisel bilgilerden ve işletme çalışanları tarafından işletmenin sunduğu olanaklar çerçevesinde kullanılabilen bilgilerden oluşmaktadır. Entelektüel sermaye, bir işletmenin ayakta kalmasına ve faaliyetlerini sürdürmesine imkân sağlayan, bilgi, deneyim, entelektüel mülkiyet, entelektüel malzeme, örgütsel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeteneklerin toplamı olarak sahip olunan tüm soyut varlıkları kapsar. Entelektüel sermayenin, insan, yapısal ve müşteri sermayesi olmak üzere üç ana unsurdan oluştuğu söylenebilir. İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek ve deneyimlerin toplamını; yapısal sermaye, işletmenin stratejilerini, ortak iş programlarını ve sistemini; müşteri sermayesi ise, işletmenin satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla olan ilişkileri ve söz konusu kişilerin organizasyona bağlılıklarını ifade eden değer olarak tanımlanmaktadır (Afşar ve Fettahlıoğlu, 2015:289).

Entelektüel sermayenin temelini, bilginin elde edilmesi ve geliştirilip yönetilmesi oluşturmaktadır. R. Petty ve J. Guthrie (1999), bilgi yönetimini bir işletme tarafından denetlenebilen entelektüel sermaye yönetimiyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Bilgi yönetiminin amacı, bilginin daha verimli kullanılmasını sağlayarak işletmenin değer yaratma yeteneğini artırmaktır. Entelektüel sermayenin amacı ise, işletmenin değer yaratma yeteneğini, entelektüel sermayeyi tanımlayarak, elde ederek, geliştirerek ve dönüşümünü sağlayarak artırmaktır. Her iki tanımda da değer yaratma ve değer artırma eylemleri yer almaktadır. Entelektüel sermayenin örgüt içerisinde en verimli şekilde kullanılmasını bilgi yönetimi sağlamaktadır. Bilgi yönetiminin nihai amacı, entelektüel sermayeden

yararlanmak, özellikle olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Kaya, 2013:52). Bilgi yönetimi günümüzde oldukça önemli bir alandır ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar her geçen gün artmaktadır (Çapar, 2005:48).

Günümüzde ise bilgi yönetimi, geçmişte sanayi alanında öncü olan ülkelerin teknolojileri sayesinde bilgi birikimlerini kullanarak kurumsal alt yapılarını geliştirmeleri ve bilginin çoğalmasını sağlamalarıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Bilgi toplumlarındaki üretim çeşitliliği, bilginin çeşitli araçlarla düzenlenme ihtiyacına neden olmuştur. Bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, büro ve işyeri araçları, ölçü ve kontrol araçları, basın, basılmamış her türlü yayın, elektronik haberleşme, reklam, eğitim, iletişim geliştirme araştırmaları, kütüphanecilik, sigortacılık, danışmanlık ve AR-GE firmaları gibi bilgi yönetimini kolaylaştıran araçlar ortaya çıkmıştır. Bu üretim çeşitliliği çalışan iş gücünü de bilgi üreten örgütlere yönlendirmiştir (Selvi, 2012:198-199).

Bilgi yönetiminin temelini, F. W. Taylor'a dayanan yönetim felsefesi oluşturmaktadır. Ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler oluşturmayı, örgüt mükemmelliğini tüm çalışanların sorumluluğu altında tutan bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi (Gün, 2015:9) ve işletme rönesansı olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme akımları, bilgi yönetiminin gelişmesini sağlamıştır. Bilgi yönetimi, son elli yıldaki yönetim alanında yaşanan gelişmelerin bir sonucudur (Yılmaz, 2011:320). İşletmeler açısından oldukça önemli ve geniş bir alan haline gelmiştir.

Bilgi yönetimi, sürekli bilgi akışını kontrol eder ve örgütsel öğrenmenin en önemli yapı taşıdır. Bir örgütte bilgi yönetimi uygulaması başarısızsa, organizasyonun bilgi ve öğrenme seviyesi ya da iletişim kontrolünde hatalar meydana gelecektir (Şeker, 2014:10). Bu da örgütün zamanla rakipleri karşısında geri planda kalmasına neden olacaktır.

### **1.3.1. Bilgi Yönetim Sistemlerinin Amaçları**

Bilgi, başlangıçta bireyseldir ve örtüktür. Bilginin şirketin ve toplumun yararına kullanılabilmesi için açık hale getirilmesi ve örgüt içerisinde yönetilmesi gerekmektedir. Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin etkili olmasını



ve bilginin yoğun bir şekilde kullanılmasını sağlamak, güven sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmak, örgütün sosyal ve teknolojik altyapısını oluşturmak ve geliştirmek, kurumsal bilginin üretimini, depolanmasını, erişimini, paylaşımını ve kullanımını sağlamak bilgi yönetim sistemlerinin amaçları arasındadır (Çapar, 2005:49-50).

Bilgi yönetim sistemlerinin amaçlarından, bilginin üretimi ve paylaşımı oldukça önemli iki aşamadır. Bilgi üretimini, bilgi ile yoğun bir biçimde uğraşan kurum içi çalışanlar yapmaktadır. Bilgi işçilerinin ağırlıklı bir kesimini beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Üst, orta ve alt düzey yöneticiler, araştırmacılar, öğreticiler ve uygulayıcılar beyaz yakalı çalışanlardan bazılarıdır. Mavi yakalı çalışanlar da (ustabaşı gibi) yeri geldiğinde bilgi üretimine katkıda bulunabilir. Bilginin üretimi, paylaşımı ve kullanımıyla yeni işlemler, yöntemler, süreçler, ürünler vb. oluşturulması sağlanmaktadır (Çapar, 2005:50-51). Böylece bilgi üretimiyle örgütler, varlığını sürdürebilme ve rekabet edebilme gücü kazanır.

Değişime hazırlıklı ve açık toplumlar, bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanarak çağın gerektirdiği problemlerle ve sorumluluklarla başa çıkabilmektedir. Bilgiyi kullanarak fırsatları değerlendiren işletmeler, nihai hedefleri olan minimum maliyetle maksimum kâra ulaşarak örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmektedir.

Martensson (2000)'a göre “organizasyon performansını, verimliliğini ve rekabet edebilirliğini artırmak; organizasyon içindeki enformasyonu etkili bir biçimde elde etmek, paylaşmak ve kullanmak; organizasyon kararlarını ve faaliyetlerini iyileştirmek; en iyi uygulamaları elde etmek; organizasyonda araştırma maliyetlerini ve gecikmeleri azaltmak ve daha yenilikçi bir organizasyon oluşturmak” bilgi yönetiminden beklenen amaçlar ve sonuçlardan bazılarıdır (Fırat, 2013:12-13).

### **1.3.2. Bilgi Yönetimi Süreci**

Bilginin yönetilmesiyle ilgili çalışmalar teknolojik imkânların gelişmesiyle artmıştır. Bilgi yönetimindeki gelişmeler üç aşamada gerçekleşmiştir. Birinci aşamayı akademik ve teorik çalışmalardan bağımsız olarak uygulanan ve tek başlık altında toplanmayan işletme araştırmaları oluşturmaktadır. İkinci aşamayı,

bilgi yönetimi alanıyla alakalı daha sistemli bir şekilde fakat farklı başlıklar altında uygulanan çalışmalar oluşturmaktadır. Üçüncü aşamada ise, bilgi yönetiminin ayrı bir çalışma alanı olarak belirlenmesiyle uygulanan çalışmalar yer almaktadır.

Zaim (2005), bilgi yönetim süreçlerinin belli aşamalardan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; bilginin üretilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, kullanılması ve saklanmasıdır (Zaim, 2005:90-92). Krogh vd. (2002), örgütlerde bilgi üretiminin beş temel aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar, saklı bilginin paylaşılması, kavramların üretilmesi, kavramların gerekçelendirilmesi, prototip oluşturulması ve bilginin yayılmasıdır (Krogh vd., 2002:17-18).

Şencan (2013)'a göre, bilgi yönetim süreçleri, bilginin ortaya çıkarılması, toplanması, düzenlenmesi, değerlendirilmesi, paylaşılması, paylaşılan bilginin işlevsel hale getirilmesi gibi süreçlerden oluşmaktadır. Herhangi bir aşamada çıkabilecek sorun diğer süreçleri de etkileyebileceği için her aşama önemlidir. Literatürden yola çıkarak, bilgi yönetim süreçlerinin, bilgi üretimi, bilginin sınıflandırılması ve depolanması, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, bilginin değerlendirilmesi ve ölçülmesi aşamalarından oluştuğu ifade edilebilir (Şencan, 2013:25).

### **1.3.2.1. Bilgi Üretimi**

Bilgi yönetiminin etkili bir şekilde var olabilmesi için bilgi üretiminin sistemli olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Organizasyonlar, kurumsal bilgi düzeyini artırmak ve geliştirmek için başarıyla uygulanan bilgi yönetimine sahip olmalıdır. Bilginin elde edilmesiyle bilgi üretimi gerçekleşir. Yöneticiler bilginin üretilmesi aşamasında iki önemli noktaya dikkat etmelidir. Bunlardan ilki, bilginin güvenilir olmasıdır. İkincisi, bilginin işletme ihtiyaçlarına yönelik olması ve örgüte rekabet avantajı sağlamasıdır. Örgütler, taklit, satın alma ve kiralama yöntemleriyle yeni bilgi elde eder (Şencan, 2013:25-26). Örgütün ihtiyacına yönelik ve doğru olan bilgilerin üretimi, örgütün bulunduğu piyasa koşullarında verimli olmasını sağlayacaktır.

### **1.3.2.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Depolanması**

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri, bilginin doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru şekilde kullanılmasıdır. Bu şekilde elde edilmesi hedeflenen bilgi ancak bilginin sınıflandırılmasıyla oluşur. Bilginin sınıflandırılması ve depolanmasıyla temel amaç, bilgiyi kolay ve isteyen herkes tarafından erişilebilir ve uygulanabilir hale getirmektir. Örgüt sistemlerinde, ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde veya kişilerde bilgi depolanabilir (Şencan, 2013:25-26).

İşletmeler, örgütün iç ve dış kaynaklarından elde edilen bilgileri gerekli olduğunda kullanmak amacıyla depolamaktadır. Bilgiyi saklama sonucunda bilgi kaybı önlenmiş olur. Bu nedenle tüm insan kaynakları politikaları, çalışanlarla birlikte sahip oldukları değerli bilgileri kaçırmamak için, yüksek personel devir hızından kaçınma eğilimindedir. Bilgiyi saklamak, bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin korunması ve örgütün alt bölümleri boyunca bu değişimlerin paylaşılmasıdır. Örgütler değişik şekillerdeki bellek sistemlerinde bilgiyi korurlar. Bu sistemler beyindeki özel bir bölüm, fiş kartları, sabit diskler, dosyalama kabinleri, kütüphaneler ve veri ambarları gibi birimlerdir (Selvi, 2012:205).

### **1.3.2.3. Bilginin Paylaşılması**

Bilgi paylaşımı iletişim ve enformasyonun dağılımı ile ilgili bir süreçtir. Bilgi, bir örgütte uygun şartlar sağlandığı sürece serbest bir biçimde taşınabilmektedir. Bilgi paylaşımı, en az iki taraf arasında bir ilişkiyi ifade etmektedir. Taraflardan biri bilgiye sahipken diğer taraf da bu bilgiyi elde etmektedir (Öztürk, 2009:75).

Bilgi paylaşımı sohbet ortamında veya toplantı sırasında karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkabilir. Örgütsel bilginin kaynağını çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütte biriken bilgi, bireyden bireye aktarılır fakat bilginin bölümlerde sıkışıp kalma ihtimali söz konusudur. Bazı durumlarda çalışanlar ellerindeki bilginin organizasyona değil, kendilerine ait olduğunu düşünebilmektedir. Güven ortamı, örgüt kültürü, teknoloji ve iletişim araçları, bilgi paylaşımı için gerekli

faktörlerdir. Çalışanlardan bilgi paylaşımı sağlayabilmek için, çalışanlar motive edilmeli ve ödüllendirilmelidir (Öztürk, 2009:76-77).

#### **1.3.2.4. Bilginin Kullanılması**

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak, örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için başlıca ilke olarak dikkat çekmektedir. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak örgüt açısından bir fayda sağlamamaktadır. Örgüte rekabet avantajı sağlayan şey, soyut bilgi yerine bilginin etkin bir biçimde kullanılması ve uygulanmasıdır (Şencan, 2013:26). Bunun sonucunda da örgüt performansında artış görülmektedir.

Bilginin uygulanması, yeni ürün geliştirme süreçleri, teknoloji transferi, pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca oluşan sorunları çözmek amacıyla bilginin kullanılmasını belirtmektedir. Pentland (1995), pratikte bilgi uygulanmadığı takdirde öğrenmenin sonucu olan performans iyileştirmenin mümkün olamayacağını ifade etmiştir.

Bir organizasyonun kendi bilgi kaynaklarını kullanmasıyla, mevcut bilgi farklı bir bağlamda yeniden paketlenir, içsel ölçüm standartları yeniden yükseltilebilir, çalışanların yaratıcılıkları ve motivasyonları artırılabilir. Böylece bilgi, örgüt için daha aktif duruma getirilebilir (Akgün ve Keskin, 2003:184).

#### **1.3.2.5. Bilginin Değerlendirilmesi ve Ölçülmesi**

Bilgi kullanımı ve verimliliği, bilginin değerlendirilmesiyle anlaşılır. Bilginin örgüte kazandırdığı başarı, bilginin ölçülmesiyle yorumlanır. Bilginin değeri üç şekilde hesaplanabilir. Birincisi, stratejik değerlendirmedir. Stratejik değerlendirme, örgütün bilgiyi örgüt gelişmesinde ve rekabet avantajına ne kadar katkı sağladığını ölçer. İkincisi, hissedarlar açısından değerlendirme; üçüncüsü ise duygusal değerlendirme olarak belirtilmiştir (Şencan, 2013:26). Bilginin değerlendirilmesi, sahip olunan bilgiyi ölçmek ve buna yönelik adımlar atmak açısından önemli bir aşamadır.

#### **1.3.3. Bilgi Yönetiminin Örgütler Açısından Önemi**

Örgütlerin varlığı ve devamı için bilgi yönetiminin gerekliliği konusunda literatürde görüş birliği vardır (Zaim, 2005:95). Nonaka (1991), kesin olan tek

şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet üstünlüğünü sağlayan tek güvenilir kaynağın bilgi olduğunu ifade etmiştir. Piyasalar değiştiğinde, teknoloji çeşitliliği ve rakip sayısı arttığında, ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde, başarılı işletmelerin istenen biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi örgütün her yerine geniş ölçüde yayabilen, yeni teknolojileri ve ürünleri hızlı bir şekilde kullanabilen işletmeler olduğunu belirtmiştir (Nonaka, 1991:162).

Artan rekabet, değişen müşteri istekleri ve iş çevresinin hızlı bir biçimde değişimi, bilgi yönetimini önemli hale getirmektedir. Bilgi yönetimini başaran örgütler, karlılık, verimlilik ve etkinliğe sahip olabilir. Teknolojik gelişmeler sonucunda enformasyon kaynaklarının artması; enformasyona ulaşmanın kolaylaşması ve ucuzlaması; üretim yapısı, biçimi ve ürün dönüşüm sürelerinin kısaltılması; bilgi yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini artırmasıyla bilginin önemi de artmıştır.

Zihinsel sermayeyi sürdürme, bilişim teknolojisindeki gelişmeleri takip etme, iletişim teknolojilerini kullanma, değişik kaynaklardan bilgiye ulaşma, örgüt kalitesini artırma, bilgi yönetimini önemli kılan sebepler arasındadır. Bilgi yönetim sürecinin başarısı, örgüt içi ve örgüt dışındaki yapılarla bilimsel ve teknik konularda iletişim sürecinin etkinliğidir. Başarıyı belirleyen diğer bir faktör, bilgi yönetimi sürecinde işbirliğinin sağlanmasıdır (Şencan, 2013:23-24).

Ekonomik ve sosyal değişim sürecinde, örgütlerin varlığını ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için bilgi yönetiminin önemi konusunda uzmanlar görüş birliği içerisindedir. Bilgi, ülke ekonomileri ve işletmeler için refah kaynağıdır. 90'lı yılların ikinci yarısından itibaren, Amerika ve Avrupa'da şirketler ve yöneticileri kapsayan araştırmalarda, bilgiye sahip olmanın rekabet avantajı sağlayacağını belirten sonuçlar elde edilmiştir. Bilgi yönetimine sahip olmak, şirketlere stratejik bir değer kazandırır (Zaim, 2005:95-97).

Yöneticiler ve profesyoneller ne yaptıklarını bilmek, ne yapılması gerektiğine karar vermek ve yapılan işin durumunu değerlendirmek için kendilerine hangi enformasyon ve verinin gerektiğini düşünmelidir (Drucker, 1999:21). Bu nedenle bilgi yönetimi, şirketlerin en önemli rekabet aracıdır.

Bilgi, kişi veya kurumların planladıkları fikirleri ve faaliyetleri destekleyip birleştirerek bir işi oluşturmaktadır. Byolece soyut anlamdan çıkıp somut bir davranış haline gelmektedir. Bilginin somut bir davranış haline gelmesi, karar verme sürecinin başlaması ve kararın ortaya çıkmasını sağlar. Stratejik bir kaynak olarak düşünüldüğünde ise bilginin değerli, yaygın, taklit edilebilir ve ikame edilebilir özelliği bulunmaktadır (Akgl, 2014:13-14).

#### **1.3.4. Bilgi Yönetimi ve örgütsel ğrenme İlişkisi**

Örgütlerin sahip oldukları bilgiyi örgüt faaliyetlerinde etkili bir şekilde kullanabilmeleri için çeşitli beceriler geliştirmeye ve bu becerileri korumaya ihtiyaçları vardır. Bu faaliyetleri uygulayabilmek için etkili bir bilgi yönetim stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir.

Başarılı şirketler, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi üretebilen, örgüt içinde yayabilen ve yeni ürün/hizmetlerinde uygulayabilen organizasyonlardır. Yeni yönetim tekniklerinin örgüt faaliyetlerinde uygulanması, bilgi üretimindeki artış, rekabet yeteneği, örgütlerin bilgi ihtiyaı, bilgiyi kontrol altına alarak yönetebilmeleri ve faaliyetleriyle bütünleştirmeleri örgüt yaşamı için gereklidir (Yılmaz, 2011:319-320).

Örgütsel ğrenme, varlık stoklarına eklemek için sürekli yeni bilgi üretmekle ilgiliyken; bilgi yönetimi, mevcut bilgi varlıklarının organizasyon genelinde biçimlendirilmesi, depolanması, paylaşılması, dağıtımı ve üstün performans sağlayan temel yeteneklerinin kullanılması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Her ikisinin de doğasında olan bir özelliği, verimli bilgi yönetim sistemleri ve örgüt kültürü tarafından desteklenen yeni bilgiler yaratmak ve geliştirmek için fikirlerin paylaşılmasıdır. Bilginin dinamik yapısı örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi üzerinde özel bir odaklanma gerektirir. Örgütsel ğrenmenin öncelikli amacı, yeni bilgilerin sürekli olarak geliştirilmesinin yanı sıra, ortaya çıkan örgütsel varlıkların daha etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesidir (Pemberton ve Stonehouse, 2000:186).

Gerçek bilgi yönetimi, bir organizasyon içindeki paylaşılan bilgi düzeyini iyileştirmenin tek güvenli yoludur. Bilgi yönetimi, işletmelerin yeteneklerini geliştirse de işletmede köklü bir devrim yaratma ihtimali oldukça düşüktür. Bu

nedenle örgütlerin kendi sınırlarının farkında olmaları ve gerçekçi hedefler koymaları gerekmektedir.

Bilgi yönetimini sağlamanın bir yolu da çalışanların bilgilerini kaybetmemektir. Buna yönelik en belirgin çözüm, kilit konularda en fazla bilgiye sahip olan çalışanları çeşitli gelişim fırsatları, güçlü bir amaç duygusu ve piyasa üzerinde tazminat gibi yöntemlerle korumaktır. Aynı zamanda, çeşitli veri tabanları oluşturmak gerekmektedir. Çalışanların daha tecrübeli olan meslektaşlarından bilgi elde etmesi için uzmanlarla etkileşimleri sağlanmalıdır. Belli alanlardaki uzmanların performans ölçümlerine, bilgilerini etkin bir biçimde paylaşma sorumluluğu da eklemek gerekmektedir. Örgüt içerisinde iletişim süreçlerinin yüz yüze sağlanması da bilgi paylaşımı açısından önemlidir (Effron, 2004:45-48). Bununla birlikte, örgütte bilgilerin paylaşılması için teşvikler olmalıdır.

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme, örgütün bilgisine yönelik sistemlerdir. Bilgi yönetimi; örgütün sahip olduğu bilgiye daha çok odaklanırken, örgütsel öğrenme; psikoloji, sosyoloji, enformasyon teknolojileri gibi alanlara yönelik daha geniş bir perspektifte incelenmektedir. Bilgi yönetimi süreci, sosyal etkileşimler sonucu oluşan örgütsel öğrenmenin temel parçalarından biridir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi oluşturmaktadır. Örgütler, etkin öğrenmeyi ve bilgi yönetimini gerçekleştirebilmek için bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli bir şekilde uygulamalıdır (Oltulu, 2014:61-63).

Örgütsel öğrenme, var olan durumu betimlemek ve alandaki görüşlere katkı sunmak amacıyla incelenirken; bilgi yönetimi, uygulamacılara kılavuzluk etmek amacıyla yürütülmektedir. Öğrenme, örgütsel öğrenme tarafından süreç olarak algılarken; bilgi yönetimi farklı süreçlerde işlenen bir nesne ve içerik olarak bilgiyi ön planda tutmaktadır (Koç, 2008:5). Literatürde bahsedilen iki sürecin de farklı amaçları olduğu görülmektedir.

## **2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

### **2.1. Öğrenme Kavramı**

İnsan öğrenme yeteneği olan bir varlıktır ve bu özelliğiyle diğer canlılardan ayrılır. Var olduğu günden beri insanoğlu bir şeyleri öğrenerek bugüne gelebilmiştir. Öğrenme, bireyin bilgi, görgü ve gelişmişlik seviyesine göre, çevresiyle olan karşılıklı etkileşimi sonucunda yeni davranışlar oluşturması veya eski davranışlarını değiştirme sürecini ifade etmektedir (Tan, 2014:189).

Öğrenme, içinde yaşanılan şartlar sonucunda davranışta oluşan farklılıktır. Öğrenme, örgütlerin sürekli gelişen teknolojiyle birlikte mevcut piyasa koşullarıyla başa çıkması, üretkenliği, yaratıcılığı elde etmesi ve geliştirmesi için gerekli olan bilinçli bir çabadır. Belirsizlikle birlikte öğrenme ihtiyacı da artmaktadır. Öğrenme, karmaşık ve daha etkili tepki göstermeyi sağlar. Öğrenme, örgüt içindeki bilgi paylaşımını, iletişimi, anlamayı ve karar almayı kolaylaştırır. Yürütülen faaliyetlerle yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki kurar (Ensari, 1998:97-98).

Bireylerin toplum içerisinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve çevreleriyle başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri öğrenme ile mümkündür. Öğrenme, çevresi ile etkileşimi sonucu bireyde oluşan düşünce, duyuş ve davranış değişikliği olarak tanımlanır. Öğrenme sonucunda bireyde gözlemlenebilen bir farklılık meydana gelmelidir. Öğrenme, yaşantı sonucunda gerçekleşir. Belirli bir zaman diliminde ve kalıcı olmalıdır. Öğrenme dinamik bir süreci kapsamaktadır (Seymen ve Bolat, 2002:4-7).

### **2.2. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci**

Örgütsel öğrenme süreci, bilginin elde edilmesi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Huber, 1991:90). Örgütsel öğrenme süreçlerini daha iyi kavrayabilmek amacıyla örgütsel öğrenme tanımları, düzeyleri, nedenleri, çeşitleri ve örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen unsurlar yapılan çalışmada açıklanmıştır.



### 2.2.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı

Örgütsel öğrenme kavramına ilk kez Chris Argyris ve Donald Schön tarafından değinilmiştir (Tan, 2014:196). Daha sonra Peter Senge (2006), sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlamış ve iş dünyasında olumlu yansımaları görülmüştür. Böylece kavram popüler olmuştur (Avcı ve Küçükusta, 2009:34).

Örgütsel öğrenme son yıllarda hızla gelişen, akademik anlamda ilgi gören ve yönetim alanında çeşitli tartışmalara konu olmuş bir alandır. Örgütsel öğrenme kavram olarak, örgütsel bilgideki değişimi, bilgiye yapılan katkıyı, eksiltmeyi veya dönüştürmeyi ifade eder. Örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar ve yetenekler örgütsel bilginin alt unsurlarıdır. Örgütsel öğrenme teorileri, örgütsel bilgide değişime yol açan, ilerlemesini sağlayan veya engelleyen süreçlerin örgüt üzerindeki etkilerini açıklar (Koç, 2009:153).

Öğrenme, işletmelerin rekabet edebilmesi için teknolojiyi biriktirdikleri süreçte sahip olmaları gereken önemli bir özelliktir. Örgütsel öğrenme, işletmelerle ilgilidir, süreçleri ve sonuçları kapsar. Örgütsel öğrenme, işletmelerin faaliyetleri ve kültürleri etrafında bilgiyi oluşturma, ekleme ve organize etme yolları olarak tanımlanabilir. Böylece örgütler, işgücü kullanımını artırarak organizasyon etkinliğini yakalar ve geliştirir. Örgütsel öğrenme, belirsiz ve rekabetçi bir dünyada uyum sağlamak amacıyla, örgütlerin yaşadığı doğal bir süreçtir (Dodgson, 1993:377-380).

Pratik düzeyde öğrenme ve uyum yeteneği, kuruluşların performansı ve uzun vadeli başarısı için kritik bir önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme, organizasyonun tecrübe kazanması sırasında oluşan bir organizasyon değişikliğidir. Örgüt deneyiminin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan bir süreçtir. Bir örgütün davranışta değişiklik olmadan bilgi edinebileceğini kabul eden bazı araştırmalar, örgütsel öğrenmeyi potansiyel davranış boyutunda bir değişiklik olarak tanımlamaktadır (Argote ve Miron-Spektor, 2011:1124).

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ve iyileştirmeyi içerir ancak bunun ötesinde, grup ve organizasyon çapında öğrenmeyi teşvik etmek ve daha hızlı, daha rekabetçi bir sistemde sonuçları değiştirmek için geçerli olan bir süreçtir.

Kuruluşlar günümüz pazarında başarılı oldukları için değişirler ve örgütsel öğrenme, değişim ve iyileşme sonucunun öğrenilmesiyle ilgilidir (O'Brien ve Bennett, 1994:96).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci olarak ifade edilebilir (Tan, 2014:194). Örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için örgütte bilinmesi gerekenler keşfedilmeli ve bilinmeyen alanlar ortaya çıkarılmalıdır. Gerekli olan bilginin hangi kaynaktan olduğu belirlenmelidir. Bilgiyi oluşturacak enformasyon sırasıyla elde edilmeli, işlenmeli ve uygulanmalıdır (Sarışahin, 2013:17).

Örgütlerde öğrenme bireysel öğrenmeyle başlamaktadır. Bireylerin öğrendikleri bilgiler, gruplarda paylaşarak öğrenme süreci devam etmektedir. Böylece, öğrenme sürekli hale getirilmektedir. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise, birey ve gruplardan gelen bilgilerin değerlendirilerek örgüte kazandırılması sağlanır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif, yani birlikte öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulması gerekmektedir. Bu köprüyü oluşturabilecek unsurlar, iletişim, şeffaflık ve entegrasyondur (Yıldırım, 2010:150).

## **2.2.2. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri**

Literatürde geçen üç ayrı öğrenme düzeyi mevcuttur. Bunlar; birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenmedir. Öğrenme ilk olarak bireysel düzeyde başlar ve bir grup insanın bir araya gelmesiyle grup düzeyinde öğrenme gerçekleşir. Örgütsel öğrenme ise birey ve gruplarda gerçekleştirilen öğrenmenin örgüt düzeyine taşınmasıdır.

### **2.2.2.1. Birey Düzeyinde Öğrenme**

Örgütlerin öğrenme kapasitesi ve hızı başarısını belirler. Bu başarıyı oluşturmanın kaynağı örgüt üyelerinin sahip olduğu bilgi kapasitesidir. Bireylerin yetenekleri sayesinde örgüt, rakiplerinden öne geçebilir. Öğrenme birey düzeyinde başlar, çeşitli örgüt faaliyetleriyle birlikte grup ve örgütsel öğrenme boyutuna geçer. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Ancak örgütsel öğrenmenin başarılması için yalnızca bireysel öğrenme yeterli gelmemektedir.

Teknolojinin ilerlemesiyle bireyler, bilgiye daha kolay ulaşabilmektedir. Örgüt çalışanları, yetenekleri ve öngörülerini kullanarak bilgiye ulaşmada zorluk çekmemektedir (Tan, 2014:189). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden çok daha karmaşık ve dinamiktir. Tek bir kişiden çok, çeşitli bireylere geçtiğimizde, karmaşıklık düzeyi artmaktadır. Örneğin; insan öğreniminin ayrılmaz bir parçası olan motivasyon ve ödül konuları, örgütleri daha karmaşık hale getiren unsurlardır. Her ne kadar "öğrenme" teriminin anlamı temelde bireysel durumdaki ile aynı olsa da, öğrenme süreci örgütsel düzeyde farklıdır. Bir örgütsel öğrenme modeli, zekâ ve öğrenme kabiliyetlerini çalışanlara uygun bir şekilde aktarmak zorundadır (Kim, 1993:40). Bu nedenle örgütlerde, bireylerin öğrenme faaliyetlerini kolaylaştıracak araç ve yöntemlere ihtiyaç vardır. Bireysel öğrenmeye önem veren örgütler, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilir.

#### **2.2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme**

İşletmeler gittikçe artan problemlerle uğraşmak zorunda oldukları için grup düzeyinde öğrenme konusunda yetenekli olmaları gerektiğini keşfetmişlerdir. Örgütte bir varlık olarak yer alan gruplar, düşünmeyi ve yaratmayı etkili bir şekilde öğrenmelidir. Grup düzeyinde öğrenme, bir grup insan bir araya geldiğinde her zaman gerçekleşebilir. Ekiplerin hem negatif hem de pozitif tecrübelerini organizasyondaki diğer gruplarla paylaştıkları başarılı bir öğrenme sistemi, güçlü bir şirketin entelektüel gelişimini teşvik eder. Gruplar, örgütün istenen öğrenme düzeyini yaratmaya ve geliştirmeye odaklanmaktadır (Marquardt, 2002:41).

Bireyler zorlu koşullar altında çalışabilmektedir ancak bu çabaları gruba katkı sağlamayabilir. Uyumlu ekipler ise, daha az enerji harcayarak öğrenmeye katkıda bulunabilir. Gruplar, yenilikçi ve eşgüdümlü eylemleri ile yeteneklerini kullanmayı öğrenebilir. Başarılı takımlarda her üye, birbirinden haberdardır ve eylemlerini tamamlamak amacıyla birbirlerine güven duyarlar. Başarılı spor takımları ve orkestralar, iyi bir ekip çalışmasına örnek olarak gösterilebilir.

Grupların başarılı bir şekilde öğrenebilmesi için; karmaşık konulara toplu bakış açısı ile yaklaşma, yenilikçi ve eşgüdümlü eylemler yürütme, diğer

takımlarda öğrenmeyi teşvik etme ve canlandırma yeteneği gerekmektedir. Gruplar, kuruluşa yaptıkları katkılardan dolayı ödüllendirilirse, grup düzeyinde öğrenme daha hızlı ve eksiksiz bir şekilde gerçekleşir (Marquardt, 2002:42).

### **2.2.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme**

Örgüt içerisindeki bireyler, gruplara, gruplar ise örgüt düzeyine bilgi aktarımı sağlayarak örgütsel öğrenme gerçekleşir. Ray Stata (1988)'ya göre örgütsel öğrenme, birey ve grup düzeyinde öğrenmeden iki konuda ayrılmaktadır. Birincisi; örgütsel öğrenme, şirket üyelerinin paylaşılan vizyonu, bilgisi ve zihinsel modelleri aracılığıyla gerçekleşir. İkincisi; örgütsel öğrenme, geçmiş bilgi ve tecrübeyi, yani politikaları, stratejileri ve bilgiyi depolamak için örgütsel belleği temel almaktadır.

Bireyler, gruplar ve örgütler ile ilgili öğrenme türleri birbiriyle bağlantılı olmasına rağmen, örgütsel öğrenme, birey ve grup öğreniminin toplamından daha fazladır. Bireyler ve gruplar örgütsel öğrenimin gerçekleştiği araçlardır ancak süreç daha geniş toplumsal, politik ve yapısal değişkenlerden etkilenmektedir. Örgüt düzeyinde öğrenme, bireyler ve gruplar arasında bilgi, inanç veya varsayımların paylaşılmasını içermektedir.

Birey ve grup düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme arasındaki farkı göstermenin bir yolu orkestra ya da spor takımı gibi bir performans organizasyonunu göz önüne almaktır. Müzikal bir performans veya oyun galibiyeti herhangi bir bireye, her bireyin bilgi ve becerilerinin toplamına veya herhangi bir gruba atfedilmesi doğru bir yol olmamaktadır. Elde edilen başarı, birlikte çalışan tüm organizasyonun bilgi birikiminin bir sonucudur. Örgüt düzeyinde öğrenme, örgüt boyutunda üretkenliğin artması, sürekli ve tutarlı gelişimin sağlanmasını ifade etmektedir (Marquardt, 2002:41-43).

Örgütsel öğrenme, birey veya grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratmaktadır. Örgüt düzeyinde öğrenme, bütünleştirme ile kurumsallaştırma süreçlerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Kurumsallaştırma süreci, bireyler ve gruplar tarafından gerçekleştirilen öğrenmenin örgüte yerleştirilmesidir. Bu süreç sonunda sistemler, yapılar, prosedürler ve stratejiler meydana gelmektedir (Ünalır, 2013:13).

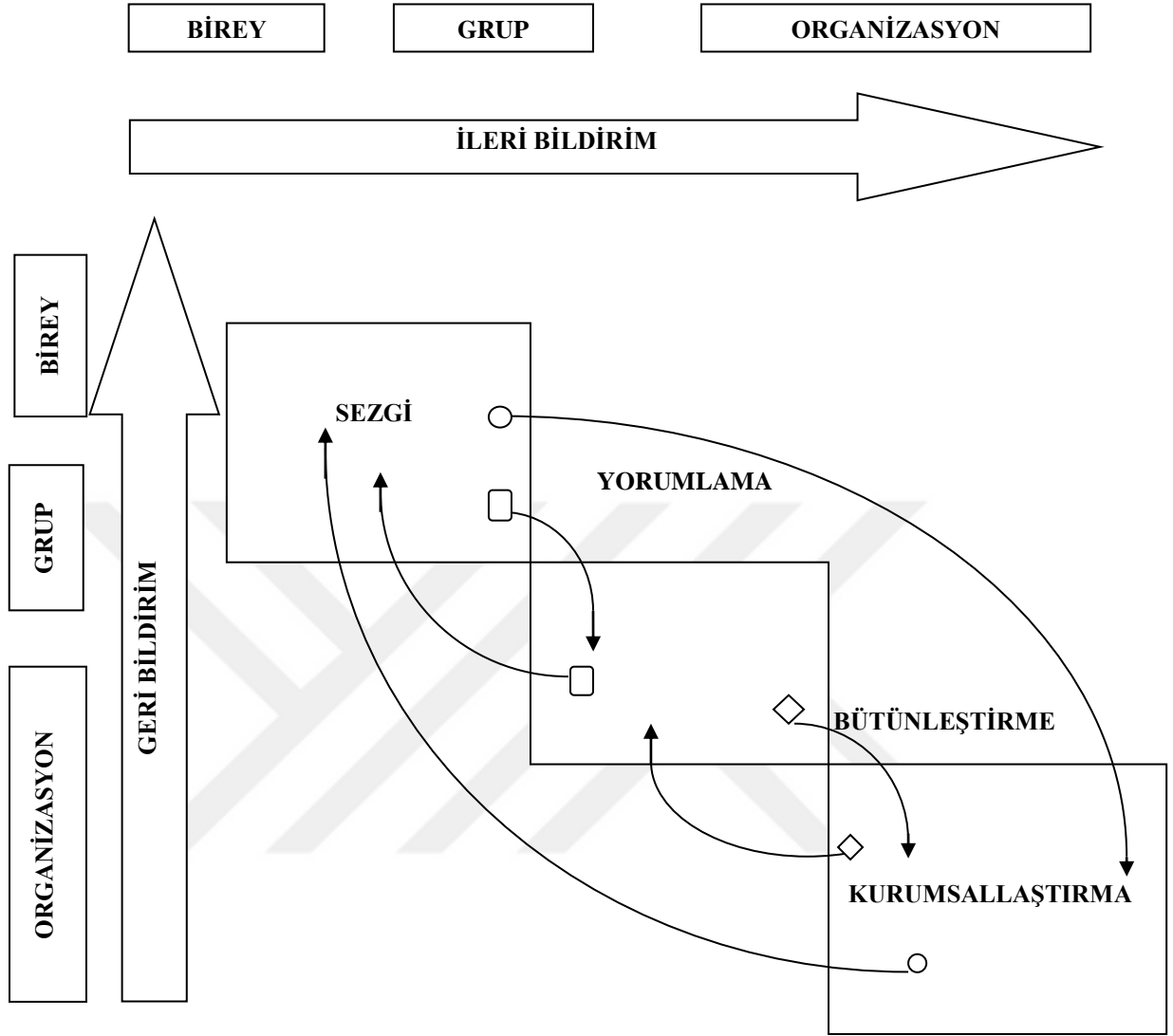
Örgütsel öğrenme, bazı etmenlerdeki değişimler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu etmenler; üretim faktörlerinin önemindeki değişim, bilginin rekabetçi ortamın ilk kaynağı olarak kabul edilmesi, iş çevresinde değişimin hızla artması, geleneksel emir kontrol yönetiminde yönetici ve çalışanlar arasındaki artan doyumsuzluk, bütüncül işin artan rekabetçi doğası, müşterilerin gereksinimlerdeki artıştır (Ünalır, 2013:14).

Öğrenme, Fiol ve Lyles (1985) tarafından düşük ve yüksek düzey olarak nitelendirilmiştir. Düşük düzeyli öğrenme, eski davranış kalıplarının tekrarlanmasını içermektedir. Genellikle kısa dönemli, yüzeysel, geçici yapıya sahiptir ve örgütün yalnızca bir bölümünde etkilidir. Düşük düzeyli öğrenme, davranış ve sonuç arasındaki temel gelişmeyi yönlendirir. Yöneticinin durumu kontrol edeceğini düşündüğü örgütsel çerçevede oluşur ve bu öğrenmeden belirli bir davranış şekli ve performans beklenmektedir.

Yüksek düzeyli öğrenme ise, yeni eylemlere ilişkin ileri düzeyde kurallar ve düzenler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme, yeni yetenek ve değerlerin öğrenilmesini gerektirmektedir. Bunu sağlayan örgütte, farklı durumlar için farklı başarı programları vardır. Böylece örgüt, seçim yapma yeteneğine sahiptir.

Öğrenmeme, yüksek düzeyli öğrenmenin en önemli sonuçlarından biridir. Değişen çevresel durumlara uyum sağlanmasını, geçmiş başarı programlarının yeniden şekillendirilmesini ve eski programların öğrenilmemesini gerektirmektedir. Öğrenmeme, geçmişten ders alınamayacağı ve farklı karar verilmesi gereken durumlarda, stratejik öneme sahiptir. Hatalar, başarısızlıklar ve düşük performans gibi olumsuz geri bildirimler, kararları ve sorunları değerlemede yeni yöntemler aramaya yönlendirmektedir. Öğrenmeme, örgütsel yenilenme ve yeni yetenek gelişimi için gerekli bir olgudur (Ayden ve Düşükcan, 2004:125-126).

**Şekil 2.1: Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme**



**Kaynak:** Mary M. Crossan vd., (1999); "An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, s.532.

Şekil 2.1’de, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişi gösteren bir model yer almaktadır. Dört süreç ve üç aşamadan oluşan bu modele göre örgütsel öğrenme *keşfetme* ve *kullanma* arasındaki etkileşim sonucunda oluşur. Keşfederek yeni şeyler öğrenen organizasyonda örgüt amacına uygun olarak bu bilgiler kullanılır. Bu dört süreci oluşturan unsurlar, sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma.

Örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir. Öğrenme yalnızca zaman içinde ve seviyeler arasında gerçekleşmez, aynı zamanda yeni şeyler öğrenmeyi özümsemek ve önceden öğrenilen şeyleri kullanmak arasında bir bağlantı

yaratır. Bu süreçler aracılığıyla, yeni fikirler ve eylemler, bireyden gruba ve organizasyon düzeyine aktarılır. Öğrenilenler, organizasyondan grup ve birey düzeyine aktarılarak bir döngü sağlanır. Örgütler, bilgileri keşfederek ve kullanarak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirir (Crossan vd., 1999:532).

Sezgi; benzerliklerin, modellerin veya olanakların kişisel olarak ve henüz bilinçli olarak değerlendirilmediği bölümdür. Yorumlama; bireyler ve gruplar arasında meydana gelmektedir. Bireyler, diğer örgüt çalışanlarıyla bilgilerini paylaşarak yorumlar. Bireylerin zihinsel haritalarını şekillendirmesiyle ortak ve paylaşılmış anlamlar ortaya çıkar. Böylece hisler ve sezgiler anlam kazanmaktadır. Bütünleştirme; organizasyonların bilgiyi ve değerlerin yıllarca korunmasını sağlayan bir süreçtir. Örgüt üyeleri arasında davranışları uyumlu hale getirerek bilgilerin kullanılmasını sağlamaktadır. Kurumsallaştırma; yeni bilgileri tüm örgüte yayarak, yeteneklerin, düşüncelerin ve davranışların yerleşmesini kapsamaktadır (Tolgay, 2010:15-17).

Öğrenmeyi bireyden ileri götüren süreçlerin yanı sıra kurumsallaştırılmış öğrenmeyle geri dönüşler sağlanarak birey ve grup öğrenimi etkilenir. Bu etkileşimlerin önemi, özellikle sorunlu olan iki ilişki ile vurgulanabilir: İleriye doğru gerçekleşen yorumlama-bütünleştirme süreci ve geriye doğru gerçekleşen kurumsallaştırma-sezgi süreci. Yorumlamadan bütünleşmeye geçmek, bireysel öğrenmeden bireyler veya gruplar arasındaki öğrenmeye geçişi gerektirir. Birey ve grup arasındaki öğrenme, kişisel olarak oluşturulmuş zihinsel haritaların grup üyeleri arasında paylaşılan bir anlayış gerektirmektedir. Bireylerin sahip olduğu bilgileri örtük bilgiden açık hale getirmek yorumlama-bütünleştirme sürecinin ilk zorlu aşamasıdır. Zor olan ikinci aşama ise, zihinsel haritaların ortak yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Açık bir şekilde faaliyetler yürütmek mutlaka ortak bir anlayışın paylaşıldığı anlamına gelmemektedir. Ortak bir anlayışı sağlamak için örgüt içerisinde ortak tecrübeler edinmek gerekmektedir.

Kurumsallaştırma, birden fazla grubu ve örgütü kapsayan bir süreçtir. Bilginin kurumsallaşma oranı yorumlanmasına göre daha düşük bir ihtimaldir. Yorumlanan çoğu bilginin kurumsallaştırılması gerçekleşmemektedir. Öğrenilenlerin sisteme, örgüt yapısına, örgüt stratejisine ve rutinlere aktarılması sonucunda kurumsallaştırma meydana gelmektedir. Elde edilen bilgiler,

bireylerin eylemlerini ve öğrenme süreci için önem taşımaktadır (Crossan vd., 1999:532-533).

### **2.2.3. Örgütsel Öğrenme Nedenleri**

Bireyler, yaşamlarını sürdürebilmek için çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Örgütler de yaşamlarını sürdürebilmek için çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır ve bunu gerçekleştirebilmek için bireyler gibi öğrenmelidir. Örgütler, günümüz rekabet ortamında varlığını sürdürmek, başarıyı yakalamak ve performansını artırmak için yeterli düzeyde öğrenmeyi gerçekleştirmek zorundadır.

Başarılı örgütler de zaman içerisinde çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayamadıkları için başarısızlıkla karşılaşabilirler. Örgütler, deneyimlerine ve bilgi birikimlerine bağlı olarak günlük faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesine yönelik mevcut yöntemleri uygulamaya çalışır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin birinci nedeni, örgütlerin ayakta kalabilme çabalarıdır.

Küresel rekabet ortamında, örgütler açısından yaşamını sürdürmek yeterli gelmemektedir. Performans sonuçları en iyiye yaklaştığı sürece örgütün piyasadaki pozisyonunu koruması ve piyasada ilerlemesi mümkündür. Örgütün mükemmelliğe ulaşma çabası, örgütsel öğrenmenin ikinci önemli nedenidir. Dolayısıyla ayakta kalabilmek ve mükemmeli yakalayabilmek örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme amacının iki önemli boyutudur (Seymen ve Bolat, 2002:45-47).

Dodgson (1993), örgütsel öğrenme üzerine yapılan çalışmaların neden bu kadar rağbet gördüğüne ilişkin nedenleri şu şekilde sıralamıştır: Birincisi, büyük organizasyonlar arasında ilgi çekmek ve değişimlere daha uyumlu, tepki veren yapılar ve sistemler geliştirmeye çalışmaktır. Bu gelişme, Peters ve Waterman (1982), Kanter (1989) ve Senge (1990) gibi yönetim alanında bazı uzmanlar tarafından da tanımlanmıştır.



İkincisi, kısmen de olsa, hızlı teknolojik değişimin örgütler üzerindeki derin etkisidir. Pratiklerde, süreçlerde ve organizasyonlarda teknolojik değişimden kaynaklanan sarsıntılar, firmaların karşılaştıkları belirsizlikleri ve içindeki çatışmaları artırmaktadır.

Üçüncüsü ise, öğrenme kavramının geniş bir analitik değere sahip olmasıdır. Çağdaş ekonomide, konuyla ilgili yönetim literatürünün çoğunda bulunan normatif yaklaşımlar, bir taraftan firmaların karşı karşıya kaldığı değişen koşullarla başa çıkabilmek için yeni bir dil bulmaya çalışmakta, bir taraftan da bazı akademik analizlerin ve kuruluşların var olan statik görüşlerinin ötesine geçmeye çalışmaktadır (Dodgson, 1993:376).

Bir örgütün başarısını sürdürmesi için, güncelliğini kaybetmiş bilgilerin yenilenmesi ve bu bilgilere olan bağımlılığın azaltılması gerekir. Çevre koşullarının hızla değişmesiyle yeni bilgi üretimine ihtiyaç doğar. Bu değişime uyum sağlayamayan örgütler, küçülme ya da dağılma riski altındadır. Hızlı değişimlerin yaşandığı piyasa koşullarında, bu değişimi yakalamak için örgütsel öğrenmeye ihtiyaç vardır. Öğrenmeyi sürekli olarak örgütsel bir davranış haline getiren, öğrenerek kendini yenileyen ve değişimler karşısında güncelliğini koruyan örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmaktadır (Oltulu, 2014:18-19).

Ergani (2006), örgütsel öğrenmenin, örgütlerin stratejik öneme sahip olaylara karşı etkin ve hızlı bir şekilde tepki göstermelerini sağladığını ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmeyle çalışanlar, hayatlarından daha fazla memnundur, geleceğe karşı ümitlidir, üretici düşünceler geliştirmek için uygun alana sahiptir ve görüşlerini açıkça ifade edebilir. Örgütsel öğrenmeyle işletmeler, stratejik olarak düşünebilme yeteneğine sahip olmaktadır. Örgüt, dinamik çevre koşullarında öğrenilen bilgiyle, stratejik açıdan önemli aşamalarda doğru karar verebilme becerisini kullanabilecektir (Ergani, 2006:18-19).

#### **2.2.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri**

Öğrenme süreci değişik boyutlarda sınıflandırılmaktadır. Genel olarak en çok kabul gören türler ise tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme şeklindedir. Tek ve çift döngülü öğrenme kavramları Argyris ve Schön (1978)'ün oluşturduğu kavramlardır.

*1. Tek Döngülü Öğrenme:* Yalnızca örgütsel stratejiler ve varsayımlarda değil, öğrenmeye uygun olarak tanımlanan belirli türde bir değişiklikten oluşmaktadır. Örgüt üyeleri hata kaynaklarını keşfederek hatayı düzeltmek, bu stratejileri üretmek, sonuçları değerlendirmek ve genellemek için tasarlanmış yeni stratejiler keşfetmek amacıyla ortak bir araştırma yapar. Bu araştırmada, örgütün var olan politika ve değerleri değiştirilmeden hatanın bulunması ve düzeltilmesi hedeflenmektedir (Argyris ve Schön, 1978:22). Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri analiz eder ve bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirerek uygular. Örgüt, saptanan amaçlara ulaşabilmek için, çevresine uyum sağlayarak yalnızca bir davranış değişikliği gerçekleştirmiş olur. Çalışanlar mevcut örgüt kurallarını korurlar. Bu düzey, düşünme ya da sorgulamayı gerektirmez. Mevcut problemlerin çözümüne odaklanılır fakat bu düzeyde problemleri üreten davranış ya da anlayışlara yer verilmez (Tan, 2014:198).

*2. Çift Döngülü Öğrenme:* Örgüt değerleri ve politikaları incelenerek ve sorgulanarak hataların düzeltilmesi amaçlanmaktadır. Hataları düzeltmenin iki temel yolundan biri davranışı değiştirmek, diğeri ise sorunun nedenine yönelik program, yapı veya kuralları değiştirmektir. Davranışı değiştirmek tek döngülü öğrenme için yeterli sayılabilir. Böylece, yapının veya kuralların değiştirilmesinde çift döngülü öğrenmeye yer verilmiş olur. Davranışlar ve hareketler, temel program veya kurallar değiştirilmeden değişirse, yapılan düzeltme ya da öğrenme başarısızlıkla sonuçlanır (Tan, 2014:198).

Çift döngülü öğrenme yalnızca örgütsel normlarda bir değişiklik değil, öğrenmeye uygun olarak tanımlanan normlar için de yapılan belirli bir araştırmadan oluşur. Çift döngülü öğrenme sürecinde, örgütte bir uyumsuzluk vardır ve organizasyon içindeki üyeler ve gruplar arasındaki bir çatışmayla bu uyumsuzluk belirlenir. Örneğin, bir endüstri işletmesinde, bazı yöneticiler, araştırmaya dayalı yeni bir çalışmayla büyümenin taraftarı haline gelebilirken, bazıları, araştırma karşıtı haline gelebilir. Çift döngülü öğrenmenin gerçekleşmesi halinde, yöneticilerin çatışmalarla yüzleştiği ve çatışmaların sorgulama sürecinden geçtiği anlaşılmaktadır. Örgüt üyeleri böyle çatışmalara çeşitli şekillerde yanıt verebilirler ancak herkes çift döngülü öğrenme kriterlerine sahip olmayabilir.

Üyeler çatışmayı, rekabet koşulları arasında seçim yapılması gereken bir mücadele olarak ele almalıdır (Argyris ve Schön, 1978:22-23).

Çift döngülü öğrenme, insanları, kendi varsayımları ve inançları hakkında daha derin düşünmeyi öğreten eğitimsel bir kavram ve süreçtir. Çift döngülü öğrenme, yöntemleri değiştirmeyi ve belirlenmiş hedefleri elde etmek için verimliliği artırmayı içeren tek döngülü öğrenmeden farklıdır. “İşleri doğru yapmak” tek döngülü öğrenmeyi ifade ederken “doğru işleri yapmak” çift döngülü öğrenmeyi açıklamaktadır. Çift döngülü öğrenme, hedefin kendisini sorgulamakla alakalıdır.

Tek ve çift döngülü öğrenme, bir ev termostatının kullanımına benzetilerek kolaylıkla anlaşılabilir. Tek döngülü öğrenme, belirli bir sıcaklığın elde edilmesiyle ilgilidir. Sıcaklığın 68 derece olarak belirlendiği bir termostatta hedefin altına düşüldüğünde, sıcaklığı yükselten 68 dereceye ayarlanmış bir termostat tek döngülü öğrenmeye örnek gösterilebilir. Çift döngülü öğrenme ise termostat üzerindeki ayarı değiştirmeyi gerektirir. Yani, sistemin amacını değiştirmek amaçlanmaktadır (Cartwright, 2002:68).

3. *İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)*: Bir organizasyon, ikincil öğrenme sürecine girdiğinde üyeleri daha önceki öğrenme süreçlerini öğrenmektedir. Çalışanlar, örgütsel öğrenmenin önceki aşamalarını ya da öğrenme başarısızlıklarını araştırmaktadır. Öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen unsurları keşfederek öğrenmek için yeni stratejiler üretmektedir. Ürettikleri şeyleri değerlendirip genelleştirilerek örgütsel öğrenme uygulamasına yansıtılmaktadır (Argyris ve Schön: 1978:27).

### **2.2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Unsurlar**

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran unsurlara sahip olmak örgütler için avantajdır. Bu unsurlar; bilgi, yetenek, istek, paylaşılan vizyon gibi pek çok değerden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran unsurlar ise örgütler açısından çözüm üretilmesi gereken sorunlardır. Çalışmada sırasıyla bu unsurlara yer verilmiştir.

### 2.2.5.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Unsurlar

Örgütlerde öğrenme sürecini hızlandırmak ve sürecin etkili olmasını sağlamak için örgütün bilgi, yetenek ve istek faktörlerine ihtiyacı vardır. *Bilgi*, öğrenme sürecinin temel girdisi olarak kabul edilir ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bilginin kullanılabilir, doğru ve anlamlı bir şekilde elde edilmesi gerekir. *Yetenek*, çalışanlara öğrenme olanakları için uygun ortam ve şartlar sağlandığında örgütsel öğrenme gerçekleşir. Bireyler sahip oldukları beceriler doğrultusunda öğrenmeyi sağlayabilir. Böylece, çalışanların her birinin sahip olduğu yetenekler öğrenmeyi kolaylaştırır. *İstek*, bireysel ve örgütsel anlamda öğrenmenin sağlanması için örgüt çalışanlarının yaptıkları görevlere karşı istekli olmaları gerekmektedir. Çalışanlar, organizasyonun sahip olduğu değerleri, tecrübeleri ve yürütmekte oldukları faaliyetleri sorgulamaya istekli olmalıdır (Ergani, 2005:14). Öğrenme sürecini hızlandıran diğer faktörler şu şekilde açıklanmaktadır:

*Paylaşılan vizyon*, örgüt için hayati önem taşıyan, öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlayan önemli bir faktördür. Örgütte ortak bir kimlik yaratarak paylaşılan amaç duygusu, vizyon ve çalışma değerleri oluşturulur (Senge, 2016:229-231). Örgütün tüm çalışanları tarafından örgüte katkı sağlanır ve örgütte ortak bir amaca hizmet edilir. Böylece çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda öğrenme eylemlerini gerçekleştirir ve görevlerini benimserler (Ergani, 2006:14).

*Örgüt kültürü*, kültür; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (TDK, 2017). Yapı, amaçlar, normlar, süreçler, gelenekler, hikâyeler, semboller ve inançlardan oluşan örgüte ait kavrama kabiliyetidir. Örgüt kültürü, bireylerin örgüte bağlanmasını sağlayan, çalışanlara farklı bir kimlik veren bir kavramdır. Öğrenme sürecinde gerekli olan bilgi oluşturma ve paylaşma alışkanlıklarının oluşmasında önemlidir. Ayrıca, grup halinde ve örgütsel öğrenmede örgüt kültürünün çalışanlar tarafından paylaşılması gerekmektedir. Öğrenmeyi etkileyen kültürel faktörler arasında ortak bir dil, iletişim, liderlik özellikleri, vizyon ve misyon gelişimi yer almaktadır (Ergani, 2006:15).

*Esnek strateji*, Hofer ve Schendel (1978), stratejiyi örgüt ve çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak tanımlamıştır. Bu tanımla birlikte örgüt stratejisinin görüş ve tutumlarında katı olmayan bir çerçeve oluşturmaları gerekmektedir. Strateji, örgütün çevresini anlama yeteneğini geliştirir. Esnek oluşturulmuş stratejiler, bireyin ve organizasyonun öğrenme sonucunda oluşan değişikliklere daha hızlı uyum sağlamasını sağlar.

*Örgüt yapısı*, hiyerarşik bir yapıyla oluşturulmuş örgütlerde öğrenme süreçlerini gerçekleştirmek zordur. Bu tür işletmelerde çalışanlar pozisyonlarını korumak için değişime ve yeni fikirlerin oluşmasına karşı koyma eğilimindedir. Bu nedenle örgütsel öğrenmede sorunlar meydana gelir. Öğrenme, örgüt yapıları katılımcı, ortak fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini ve düşüncelerini kısıtlamayan yapılar olduğu zaman etkinlik kazanabilir.

*Çevresel faktörler*, karmaşık ve dinamik bir çevreye sahip olan örgütler, bu çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Öğrenmenin sağlanması açısından çevreyle uyum oldukça önemlidir. Çevresine uyum sağlayamayan örgütlerin ayakta kalabilmesi günümüz koşullarında zordur.

*Teknoloji*, öğrenmeyi hızlandıran en önemli faktörlerden biri, örgütün sahip olduğu teknolojik imkânlardır. Teknolojik iletişim cihazları ve bilgisayar destekli öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini hızlandırır. Çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerinin güçlü olması bilgiye kolay ulaşmayı sağlar. Böylelikle tecrübeler ve fikirler paylaşılmış olur.

*Örgütsel hafıza*, sayısal olarak veri ve resimler, bilgi olarak da deneyimler, kritik olaylar, hikâyeler, stratejik kararlar konusundaki detaylar hafızayı oluşturur. Örgütsel hafıza ise bu bilgilerin gelecekte kullanılması için depolandığı yerdir. Öğrenme sürecinde örgüt hafızası, çalışanların kazandıkları tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların, öğrendiklerinin, örgüt kültürünün, çalışma biçimlerinin daha sonra kullanımını sağlamak amacıyla diğer çalışanlara aktarılmasını sağlar. Bireysel veya örgütsel olayların sonuçlarının örgüt içinde depolanması, gerektiğinde tekrar kullanılması, örgütsel hafıza ile gerçekleşebilir (Ergani, 2006:15-16).

### 2.2.5.2. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Unsurlar

Senge (2016)'ye göre, örgütler mevcut sorunları bütün olarak belirleyemez, bunları anlamlandıramaz ve çözüm getiremez. Başarısızlık, canlı bir organizma gibi algılanan işletmeler açısından normal karşılanabilir ancak başarılı örgütler de zaman içerisinde başarısızla karşılaşabilir. Örgütlerde öğrenme eksikliğinin önüne geçilebilmesi için yedi önemli öğrenme yetersizliğini tespit etmek gerekmektedir (Senge, 2016:37). Bunlar:

1. *Pozisyonum Neyse Ben Oyum:* Çalışanların sorumlulukları ve konumları dışında örgüt amaçlarına yoğunlaşamamasını ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin, günlük yaptıkları işlerle, sistemin parçası olduklarını kabul etmeleri fakat organizasyon amacına değinmedikleri durumlarda bu tür sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örgütte, sadece kendi işine odaklanan çalışanların, tüm işleri gerçekleştirmesi sonucunda ortaya çıkan sorunlarda sorumluluk duymamasını belirtmektedir. Çalışanlar, problemler kendilerini ilgilendirecek boyuta geldiği zaman sorunun kaynağını tespit etmekte zorlanabilir.

2. *Düşman Dışarıda:* “Pozisyonum neyse ben oyum” anlayışının bir uzantısıdır. Yapılan işlerde aksaklık çıktığında bir başkasını sorumlu tutma alışkanlığıdır. Kendi pozisyonuna odaklanan çalışanların, bu pozisyon dışına çıkarak örgütün sorunlarını yorumlayamadığı durumları ifade etmektedir. Böylece sorunlar dış kaynaklı olarak görülür. Sorunun içerde veya dışarıda olması aslında tek bir sistemin parçasıdır.

3. *Sorumluluk Üstlenme Yanılsaması:* Yöneticilerin, sorunların ortaya çıktığı durumlarda sorumluluk alması gerektiğini ifade ederler. Burada ifade edilmek istenen, zor sorunları başkalarını beklemeden çözmeye istekli olmaktır. Önceden etkin olma, tepkisel bir davranıştır. Bir sonraki aşamaya gelmeden sorunlara karşı önlem almaktır. Ancak problemlere karşı saldırgan bir tutum sergilemek, önceden etkin olma kavramıyla aynı anlamı taşımamaktadır. Çalışanlar kendi sorunlarına nasıl katkıda bulunduğunu görerek gerçekten önceden etkin olmayı başarabilirler. Olaylara karşı duygusal tepkilerden çok düşünce tarzının etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

4. *Olaylara Takılıp Kalma*: İşletmelerde bazı olaylar sonucunda meydana gelen kaygılar ağır basmaktadır. Son aydaki satış miktarı, yeni bütçe kesintileri, rakiplerin ilan ettiği yeni ürünler bu tür kaygılara örnek gösterilebilir. Medya aracılığıyla kısa dönemli bu olaylar pekiştirilir ve haberler sürekli güncellenir. Örgüt çalışanları, kısa dönemli bu tür olayların etkisinde kalarak uzun dönemli değişimleri anlamakta zorlanabilir. Günümüzde örgütlerin ve toplumların ayakta kalmasına yönelik tehditler kısa dönemli olaylar değil yavaş ve kademeli değişimlerdir. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için, üretici, kademeli değişimlere daha fazla ağırlık vermelidir.

5. *Haşlanmış Kurbağa Sendromu*: Senge (2016), bu sendromu, bir kurbağanın oda sıcaklığındaki suya konduğundaki tepkisiyle, kaynar suyun içine atıldığında tepkisini örnek göstererek açıklamaktadır. Sıcaklık düzenli bir biçimde artırıldığında kurbağa, çıkmasına engel hiçbir şey olmamasına rağmen haşlanacaktır. Burada, kurbağanın hayatına yönelik tehditlere karşı hızlı değişimlere reaksiyon göstermeye programlı olduğu; ancak yavaş, kademeli değişimlere yönelik tepki göstermediği açıklanmaktadır. Aynı durum şirketler için de geçerlidir. Organizasyon için en büyük tehdit, bu tür kademeli değişimlerin fark edilememesidir.

6. *Tecrübeyle Öğrenme Hayali*: En iyi öğrenme şekli doğrudan tecrübeyle oluşur; ancak hiçbir zaman kararların sonucu doğrudan yaşanmamaktadır. Örgütlerde alınan en önemli kararların uzun yıllara yayılan ve sistemin tamamını etkileyen sonuçları olabilir. Doğru insanları örgüt yöneticiliğine getirmek örgütün uzun dönemli stratejisini belirlemektedir. Organizasyonlar, kararların etki genişliğiyle başa çıkabilmek için fonksiyonel olarak bileşenlere ayrılmalıdır.

7. *Yönetici Takım Miti*: Yönetici takım, sağduyulu ve tecrübeli liderlerden oluşmaktadır. Tüm bu sorunlara karşı en önde mücadele eden kişilerdir. Öğrenme yetersizliklerine karşı mücadele gücüne sahip olmaları örgüt yaşamı açısından çok önemlidir. Yöneticiler, kendi aralarında belirli bir alana söz geçirme mücadelesi, sorunları görmezden gelme veya tutarlı bir takım olma görüntüsünü bozmamak için örgütsel öğrenmenin önünde engel oluşturabilmektedir (Senge, 2016:37-46).

Diker (2007)'e göre örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurlar; yetki devrinden kaçınma, sorunu kabul etmeme, bilgiyi paylaşmama, ilişkilendirememe, ders almama, bilgi üretilmesini engelleme, sorunlarla kişileri karıştırma, mimariyi ve sistemi anlamama, geçmişin başarılarına sığınma ve eğitimle öğrenmemeyi garantileme şeklindedir. Bu başlıklar şu şekilde açıklanabilir:

*1. Yetki Devrinden Kaçınma:* Yöneticinin yetki devrinden kaçınması örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurların başında gelmektedir. Yetki devri, çalışanlara örgüt yararına olacak şekilde verilmelidir ve sadece güç sağlamak anlamında kullanılmamalıdır. Açık iletişim ve bilginin eksiksiz paylaşımı ile yetki devri sorunları çözülebilir.

*2. Sorunu Kabul Etmeme:* Problemlerin varlığını görmezden gelmek örgütlerin en önemli sorunları arasındadır. Sorunlar fark edilmesine rağmen çalışanların bu sorunları her zaman ortaya çıkaracak cesareti olmayabilir. Çözüm odaklı yaklaşan çalışanlara tepki gösterilebilir. Çalışanlar arasında çıkar çatışması nedeniyle sorunlar kabul edilmeyebilir, ayrıca yöneticiler organizasyonun genel durumunu olduğundan farklı görebilir. Bu şekilde yönetilen bir örgütte sorunların varlığını ifade etmek zordur.

*3. Bilgiyi Paylaşmama:* Çalışanlar, sahip oldukları kişisel enformasyon ve bilgileri organizasyon içerisine aktaramadıklarında örgüt amaçlarına hizmet edemeyebilir. Sektöre dair örgütsel bilgiler, ulaşılabilir olmalıdır. Örgüt faaliyetleri sırasında bilgi üretimi gerçekleşir, elde edilen bu bilgiler bireysel düzeyde kalır ve paylaşılmazsa şirket yararına rekabet üstünlüğü sağlayacak faaliyetler gerçekleştirilemez.

*4. İlişkilendirememe:* İşletme faaliyetleri sırasında farklı bölüm ve süreçlerde çok sayıda işlem gerçekleştirilmektedir. Örgüt içerisinde pek çok çalışan birbiriyle diyalog halindedir. Bu işlemler ve görüşmeler arasında bağlantı kurulması, olayların birbiriyle ilişkilendirilmesi için mekanizmalar geliştirilmelidir. Sistemlerin kurulamaması veya geliştirilememesi şirketin amacının bütün olarak görülmesini engelleyebilir. Eylemler, görüşmeler ve bilgiler arasında bağlantı kurulması örgüt başarısını getirecektir.



5. *Ders Almama:* Sorunu kabul etmemek, görmezden gelmek, bilgiyi paylaşmamak, olaylar arasında bağlantı kuramamak yaşanan olumlu veya olumsuz olaylardan ders almamayı da beraberinde getirir. Ders almama, önceden çözülmüş veya ortadan kaldırılmış bir problemi yeniden yaşamak olarak ifade edilebilir. Sorunlar mevcutken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenemez ve daha sonra bu soruna karşı tedbir alınmaz.

6. *Bilgi Üretilmesini Engelleme:* Organizasyon içinde yöneticiler çalışma alanlarına çok iyi hâkim olduklarını düşünebilirler. Bu sebeple, bilgi ve görüş paylaşımına kapalıdırlar. Bir başka şekilde, yöneticinin demokratik yöntemlerle herkesin görüşünü alması ve yine kendi bilgisine güvenmesi bu problemin temelini oluşturmaktadır. Bu tür organizasyonlarda örgüt üyeleri, kendi fikirlerine değer verilmediği için yalnızca verilen işi yapmaya odaklanırlar. Çalışanlar, işe katkıda bulunma konusunda motivasyonları azaldığı için örgüt yararına yeni fikirler üretemeyebilirler.

7. *Sorunlarla Kişileri Karıştırma:* Örgütlerde çoğu zaman sorunun nedeni yerine bu soruna yol açan kişiye odaklanılır. Probleme yol açan kişilere yönelik önlemler alınır, cezalar uygulanır ve süreç sona erer. Önemli olan kişiler değil, problemlerin kaynağıdır. Başarıya yol açan kişilerle birlikte mekanizmalar da takip edilmelidir.

8. *Mimariyi ve Sistemi Anlamamak:* Çalışanlardan her birinin çözüm önerdiği durumlar yaşanabilir. Bu çözümler geçici iyileşme sağlayabilir veya daha olumsuz sorunlara yol açabilir. Problem yaşayan işletmenin, çözüme yönelmeden önce sorunun, örgütün hangi mekanizmasından kaynaklandığını iyi tespit etmesi gerekmektedir.

9. *Geçmişin Başarılarına Sığınma:* Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmediği kurumlarda elde edilen başarıların sürekliliği sağlanamadığı gibi örgütün bulunduğu şartları geçmişle aynıymış gibi değerlendirmek de örgütü negatif etkileyebilir. Organizasyonların değişen çevreyle birlikte sürekli yenilik yapması gerekmektedir. Elde edilen geçmiş başarılarla ve mevcut sisteme güvenmek örgütsel öğrenmeyi engelleyebilmektedir.

10. *Eğitimle Öğrenmemeyi Garantileme*: Örgüt çalışanlarına yönelik yapılan eğitimlerin bazıları işletme yararına olmamaktadır. İşletmelerin düzenlediği eğitim sayısı ile öğrenmeleri yerine sonuçları takip ederek eğitimin faydası belirlenmelidir; çünkü düzenlenen eğitimlerin sayısı değil, verimliliği önemlidir (Diker, 2007:38-44).

Organizasyonlar, örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörlere karşı önlem almalıdır. Elde ettikleri tecrübelerden yola çıkarak çeşitli yöntemlerle bu zorlu süreçler atlatılabilmektedir. Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki iletişimin güçlü olması, problemlerin çözümünde etkili olmaktadır.

### 2.2.6. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeli olan yeni bilgi veya kavrayışların geliştirilmesini sağlayan, biliş ve davranış değişikliğine bağlı olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Crossan vd. (1995), öğrenmenin gerektirdiği değişikliklerin performansı artırmadığını ifade ederek öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Fiol ve Lyles (1985), davranış değişikliklerinin herhangi bir bilişsel ilişki gelişimi olmadan ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Son yıllarda örgütsel öğrenme için bilişsel odaklanma ya da davranışsal odaklanma yerine bu ayrımı ortadan kaldıran yaklaşımlar benimsenmiştir (Guta, 2014:255). Örgütsel öğrenmenin hem bilişsel hem de davranışsal düzeyde ortaya çıkabileceği konusunda ortak görüşler mevcuttur (Starbuck ve Hedberg, 2001:14-18).

Örgütsel öğrenme, bir dizi aşama, süreç veya bileşenden oluşmaktadır. Huber (1991); örgütsel öğrenme sürecini, bilginin elde edilmesi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi olarak tanımlarken; Crossan vd. (1999), bu süreci, sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olarak tanımlamıştır.

Örgütsel öğrenme yalnızca bir süreç değil, aynı zamanda bir yetenek olarak da ele alınabilir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir organizasyonun öğrenmesini sağlayan organizasyonel ve yönetsel özelliklerdir. Özünde, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme için kolaylaştırıcı faktörlerin örgütte bulunduğunu göstermektedir. Chiva vd. (2007),

deneyim, risk alma, dış çevreyle etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme gibi beş boyutla örgütsel öğrenme kabiliyetini ele almaktadır (Guta, 2014:256).

Örgütsel öğrenme nesnel veya düşüncelere dayalı bir şekilde ölçülebilmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneğini ve örgütsel öğrenme sürecini ölçme şeklinde geliştirilen çeşitli ölçekler (Bontis, 2002; Tippins ve Sohi, 2003; Perez Lopez vd., 2005; Goh ve Richards, 1997) mevcuttur (Guta, 2014: 257).

Örgütsel öğrenme kabiliyetini artırmak için örgütsel öğrenme sistemini ve yönetim araçlarını kullanan yöneticiler için on adımlı bir eylem planı önerilmiştir. İlk adım, kuruluşların önemli ve acil ihtiyaçlarını analiz etmek ve listelemektir. İkinci adım, kuruluşun önemli ve acil ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olabilecek bazı yönetim araçlarını/uygulamalarını seçmektir. Üçüncü adım, seçilen yönetim uygulamalarının/araçlarının her biri için bir fizibilite çalışması yapmak; dördüncü adım, seçilen yönetim uygulamalarından/araçlardan fizibilite esas alınarak nihai tercih yapmak ve öncelikleri de hesaplamaktır. Beşinci adım, seçilen yönetim uygulamalarının/araçlarının uygulanmasına öncülük etmek için bir üst düzey yönetici veya üst düzey yönetim ekibi atayarak bir plan belirlemektir. Altıncı adım, uygulamadan önce gerekli mali kaynakları ve insan kaynaklarını hazırlamak; yedinci adım, ilgili kişiler için seçilen yönetim uygulamaları/araçları için bir eğitim kursu sağlamak; sekizinci adım, bu yönetim uygulamaları/araçları uygulamak ve katkıları sonucunda insanları ödüllendirmek; dokuzuncu adım, bu yönetim uygulamalarının/araçlarının sonuçlarını değerlendirmek ve iyileştirme yapmayı öğrenmektir. Bir sonraki adım, yönetim uygulamalarını/araçlarını organizasyonun içindeki ve dışındaki değişikliklere göre planlamaktır. Birinci adımdan dokuzuncu adıma kadar olan aşamaları tekrarlayarak, örgütsel öğrenme kabiliyetini sürekli artırmak ve organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştürmek için daha fazla yönetim uygulamaları/araçları seçmek ve uygulamak gerekmektedir (Chen, 2005:19-20).

#### **2.2.6.1. Bilginin Elde Edilmesi**

Örgütler gerçekleştirdikleri faaliyetlerle bilgi elde etmeyi amaçlar. Müşteri anketleri, araştırma geliştirme faaliyetleri, performans incelemeleri ve rakip ürünlerin analizleri bu faaliyetlere örnek gösterilebilir. Örgüt çalışanlarında resmi olmayan bazı davranışlar da bilgi edinmeye yönelik olabilir. Örneğin, bir

gazetenin okunması veya haber dinlenmesi gibi davranışlar bilgi edinmeye yöneliktir (Huber, 1991:91).

Organizasyon, ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirerek sürecin ilk aşamasını gerçekleştirir. İç ve dış kaynaklardan yararlanarak bilgi edinimi sağlar. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler, yeni enformasyon veya bilgilerin temel kaynaklarını arasındadır. Örgüt, örgütsel hafızasını kullanarak, kendi tecrübelerinden ve başkalarının tecrübelerinden faydalanarak bilgi elde eder. Farklı şartlar altında bilgi edinimi yararlı olabilmektedir; ancak her koşulda üstünlüğe sahip bir edinim türü yoktur (Kalkan, 2006:25).

Örgütler, bilgi edinerek daha fazla şeyler öğrenebilmekte ve bu bilgileri kullanarak stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamaktadır. Bilgi edinimi, aynı zamanda örgütün ürün ve teknoloji geliştirmesine de yardımcı olmaktadır. Günümüzde, işletmelerin başarılı olabilmesi için bilgiyi elde ettikten sonra üretimde verimli olarak kullanması zorunlu hale gelmiştir (Oltulu, 2014:15).

#### **2.2.6.2. Bilginin Yayılması**

Bilgi dağıtımı hem örgütsel öğrenmenin oluşumunu hem de genişliğini belirleyen bir faktördür. Örgütsel öğrenme, örgütsel bileşenlerin, diğer organizasyon birimlerinden edindikleri bilgileri bir araya getirerek "yeni" bilgi geliştirdiği bir süreçtir. Bilgi dağıtımının daha geniş tabanlı örgütsel öğrenmeye yol açtığı fikrine göre, örgütlerin, çoğu durumda bildiklerini bilmediklerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Örgütler, elde edilmesi zor bilgileri düzenli olarak endeksleyen ve saklayan sistemler hariç, belirli bir bilginin yalnızca bulunduğu yeri bildiren zayıf sistemlere sahiptir. Fakat bilginin organizasyonda yaygın olarak dağıtılmasıyla, bireyler ve birimlerin daha çeşitli kaynaklar elde ederek öğrenme olasılığı yüksektir. Böylece, bilgi dağıtımı daha geniş ölçüde örgütsel öğrenmeye yol açar (Huber, 1991:100-101).

Örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve örgütün paylaşımı destekleyici mekanizmalara sahip olması bilginin yayılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Enformasyon ve bilginin etkili bir biçimde yaygınlaştırıldığı bir

örgütte daha kapsamlı bir öğrenme gerçekleşir ve örgütün kaynaklardan yararlanma olanağı da artar (Kalkan, 2006:25).

### **2.2.6.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması**

Bilgiyi anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi elde edilebilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkması, organizasyonun potansiyel davranış alanını genişleteceği için örgütsel öğrenmede bir artış gerçekleşir. Bu süreçte, örgüt çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar oluşturmaları, birlikte hareket etmeleri ve bilgiyi etkili bir biçimde değerlendirmeleri için imkân sağlanır. Ayrıca, gelecekte bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağı belirlenmiş olur. Enformasyonu anlama ve yorumlama, sürekli öğrenme faaliyetlerinde bulunan işletmelerde rahatlıkla uygulanır ve bilginin yeni ürün/hizmetlere dönüştürülmesinde kolaylık sağlanır. Bu yapıya sahip örgütlerde öğrenme faaliyetleri, yapılan işin içerisine yerleştirilerek başarı sağlanmaktadır (Oltulu, 2014:16).

Elde edilen bilginin yararlı olabilmesi için bilgiyi alan kişinin bilgiyi anlaması, yorumlaması ve çözümlenmesi örgütsel öğrenme sürecinin en önemli aşamasıdır. Bilgiyi alan birey, onu kendi bakış açısıyla içselleştirir ve hafızasına kaydeder. Sürecin örgütsel kısmına bakıldığında ise örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri örgütsel bilginin yorumlanmasını sağlar. Bilginin içselleştirilme süreci örgütün nasıl öğreneceği konusunda önemlidir (Bayam, 2016:18).

Organizasyon içerisinde daha fazla ve daha çeşitli yorumlamalar geliştirildiğinde öğrenme daha fazla gerçekleşmektedir. Örgütte yer alan daha kapsamlı bir anlayış düzeyi, işbirliğini güçlendirebilir ve daha dar bir anlayış düzeyi işbirliğini engelleyebilir. Bu nedenle potansiyel davranışların aralığını azaltılabilir. Her iki durumda da, daha kapsamlı bir anlayış, potansiyel davranışların, yani örgütsel öğrenme alanının değişmesine neden olmaktadır (Huber, 1991:102).

### **2.2.6.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi**

Bu aşama örgütsel hafızayla ilgili bir kategoriye belirtmektedir (Kalkan, 2006:26). Walsh ve Urgson (1991)'a göre, örgütsel hafıza "bir organizasyonun tarihinden bugünkü kararlar üzerine etkili olabilecek kayıtlı bilgi" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel hafızanın bulunduğu beş depolama alanı vardır: birey,

kültür, dönüşüm, yapı ve ekoloji. Bireylerin bilgi, varsayımlar, inançlar gibi korudukları anıları vardır. Buna ek olarak, bireyler, anılarına yardımcı olan yazılı kayıtlara ve dosyalara sahiptir. Kültür, örgüt üyelerine bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde gönderilen problemleri algılama, düşünme ve hissetmenin öğrenilmiş bir yoludur. Kültür, kuruluş hikâyeleri, dili ve sembolleri üzerine inşa edilmiştir. Dönüşüm, iş tasarımından bütçeleme sürecine kadar örgütün sürecidir. Yapı, görevleri ve kontrolleri farklılaştıran örgütsel rolleri ifade eder. Ekoloji, çalışma ortamının gerçek fiziksel yapısıdır. Örgütsel hafızanın beş temel ögesine ek olarak, örgütsel bilgilerin aynı zamanda eski çalışanlar, hükümet raporları ve rakip örgütün kayıtlarında harici olarak depolandığı da unutulmamalıdır (Dixon, 1992:43-44).

Örgütsel hafızanın kullanılmasını engelleyen unsurlar vardır. Bunlar; personel devri, gelecekteki ihtiyaçların belirli bir bilgi için öngörülememesi, bilgi ihtiyaçları olan örgüt üyelerinin diğer üyeler tarafından sahip olunan veya saklanan bilgilerin nerede olduğunu bilmiyor olması gibi sorunlardır (Huber, 1991:105).

### **2.2.7. Örgütsel Öğrenmenin Gerçekleşmesi**

Örgütler, bireyler aracılığıyla öğrenme eylemini gerçekleştirir. Bireysel öğrenme ise kendiliğinden gerçekleşebilen bir süreci kapsar. Çalışanlar, kişisel gelişim sürecinde öğrendikleriyle örgütün bir birey olarak öğrendiklerini birleştirir, içselleştirir ve çevresiyle uyumlu hale getirir. Fakat örgütsel öğrenme için daha fazlası gerekmektedir. Tesadüflere ve şansa bırakılmaması gereken bir süreç olan örgütsel öğrenme, biçimsel ve sistematik bir şekilde ele alınmalıdır.

Örgütlerde biçimsel olmayan öğrenme süreçleri var olsa da; bu süreçlerin örgütün hedef ve amaçlarına yönelik sistemli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin biçimsel ve sistematik bir şekilde gerçekleşebilmesi için dört ana maddenin uygulanması gerekir. Bunlar; örgütün çevresine ilişkin bilgi sağlanması, örgütün çevresine ilişkin bilgileri örgüt çalışanlarına aktarması, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi, örgütsel öğrenme sürecinin gözden geçirilmesi ve sürekli geliştirilmesidir (Seymen ve Bolat, 2002:48-95).

Örgütün çevresine ilişkin bilgi sağlaması, iç ve dış çevreyi analiz etme sürecini kapsar. Örgütün dış çevresini, ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel çevre unsurları; iç çevresini ise pazarlama-dağıtım, AR-GE ve mühendislik, üretim ve operasyon yönetimi, örgüt yapısı ve insan kaynakları, finansman ve muhasebe gibi alanlar oluşturur. Çevrenin analiz edilmesi sonucunda, edinilen bilgilerin örgüt üyelerine aktarılması gerekmektedir. Çeşitli iletişim sistemleri aracılığıyla bu bilgiler çalışanlara aktarılır.

Örgütün çevresine ilişkin bilgi sağlaması ve örgütün çevresine ilişkin bilgileri örgüt çalışanlarına aktarması aşamalarından sonra örgütsel öğrenme gerçekleşir. Örgüt yönetiminin bireyleri öğrenmeye istekli hale getirecek unsurları belirlemesi gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik ücret artışı, ödüller, öğrenme sonucunda hangi tür davranış değişikliği ve performans beklentisi olduğunun belirtilmesi, örgütsel öğrenme isteğini artıran unsurlardır.

Örgütsel öğrenme sürecini oluşturan tüm aşamalar çeşitli uygulamalarla gözden geçirilerek örgüt performansına yönelik hedefler belirlenir. Örgütün etkinlik, verimlilik çeşitli ölçüm ve değerlendirmeler sonucunda örgütsel öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğine dair veriler elde edilir (Seymen ve Bolat, 2002:48-95).

## **2.2.8. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Performans İlişkisi**

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sonucunda örgütler, performanslarına yönelik olumlu çıktılar elde etmektedir. Örgütsel öğrenmenin örgütsel performansla ilişkisini kavrayabilmek amacıyla performans, örgütsel performans ve performans ölçümünün amaçları kavramlarına yer verilmiştir.

### **2.2.8.1. Performans Tanımı**

Performans, belirli amaçlara ulaşmak adına yapılan işler sonucunda elde edilen sonuçlar veya çıktılar olarak tanımlanmaktadır. Performans, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. Belirli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunu nitel ya da nicel değerlendirebilen bir kavramdır (Karagöz, 2016:64-65).

Performans, organizasyonların ekonomik avantajlar elde etmek amacıyla bir araya getirilmiş verimli varlıklarının bir birleşimi olarak ifade edilmektedir (Özden, 2014:48). Bir faaliyetin nihai sonucu olarak ifade edilen performans, işletme biliminin bütün dallarında sıkça kullanılan bir kavramdır ve belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan nokta olarak tanımlanmaktadır (Kahya, 2014:46).

Performans kavramı; pazar değeri, karlılık oranı, risk gibi finansal terimlerle tanımlanabildiği gibi, verim, etkileme gücü, üretim veya hizmet kalitesi veya müşteri memnuniyeti gibi konuları da kapsayabilmektedir (Başat, 2009:8-9).

### **2.2.8.2. Örgütsel Performans**

Örgütsel performans, örgütün içinde bulunduğu sektörde, rekabet avantajını elde etmesi ve bunu sürdürülebilir hale getirmesi için kullanacağı araç ve yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Karagöz, 2016:66). Ancak, çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olması nedeniyle ölçülmesi zor olan bir süreçtir. Bu nedenle, örgütsel düzeyde yapılan performans ölçümlerinde, gerek nesnel, gerekse algıya dayalı öznel ölçütler kullanılmaktadır. Örgütsel performans, çevre koşulları ve küreselleşmenin etkisiyle, örgütün stratejik amaçlar gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyen bir ölçüttür. Örgütün konumunu, hedeflerine olan mesafesini ve rakipleriyle karşılaştırıldığında performans düzeyini belirlemektedir (Karagöz, 2016:66).

En güncel örgütsel performans sistemi olarak bilgi yönetimi faaliyetleri karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin temel amacı, örgüt içerisindeki faaliyetleri verimli bir biçimde uygulamaktır (Çankaya, 2017:34). Uygulanan faaliyetler, örgütsel performans için bir ölçüm aracı haline gelmektedir.

Bilgi teknolojilerinin sunduğu olanaklarla mal/hizmet üretimi ve bunların müşteriye ulaştırılmasında yaşanan süreçler geliştirilmekte ve hatalar onarılmaktadır. Bu olanaklarla örgütsel performans artışı sağlanırken rekabet gücü yaratılmakta ve değişime uyum sağlanmaktadır (Turunç, 2016:236).

Bilgiye ulaşmada ve bilgiyi kullanmada enformasyon teknolojisinin önemli bir fonksiyonu vardır. Örgütte çoğu bilgi, bireylerin ve grupların günlük iş ve



süreçleri sırasında üretilmekte ve kullanılmaktadır. Bu bilgiler genellikle örtük bilgi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu bilgilerin açığa çıkması amacıyla teknolojik yatırımlar yapmanın yanında, örgütsel altyapı unsurları da kullanılmalıdır. Kullanılan teknolojilerin, örgüt yapısıyla uyumlu hale getirilmesiyle verimlilik artışı sağlanması mümkündür. Yeni teknolojiyi kullanan örgütlerin düşük performans göstermesinin nedenlerinden biri de, örgüt yapısının değişen çevre ve teknolojilere uyum sağlayamamasıdır (Dur, 2008:27-28). Buradan anlaşılacağı üzere, örgütlerin yalnızca teknolojik değişimlere uyum sağlaması yeterli görülmemekte, örgüt yapısının da çevreyle uyumlu olması gerekmektedir. Böylece örgütün etkili bir performansa sahip olması sağlanabilir.

Barutçugil (2002), yönetim uygulamaları, iş ortamı ve dış çevre koşullarını örgütün performans düzeyini belirleyen birbiriyle bağlantılı üç kavram olarak açıklamaktadır. Yüksek performansa odaklanan bir yönetim anlayışı, örgütün; kısa dönemde yüksek gelir elde edebilmesini, gelecekte daha yüksek finansal hedefleri belirleyebilmesini, tüm kaynaklarının daha etkili bir biçimde kullanabilmesini, değişen pazar koşullarına daha hızlı cevap verebilmesini, sürekli iyileşme kültürünü yerleştirebilmesini, gelecekteki yeniliklerden ve uygulamalardan en kısa sürede yararlanabilmesini ve yönetim kararlarının zamanında ve tutarlılık içinde alınabilmesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002:12-14).

Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler, örgütün kaynak tabanlı yaklaşımıyla bağdaştırılabilir. Kaynak tabanlı yaklaşım, organizasyonun gelecek için kaynak tabanını geliştirirken mevcut kaynakları ve yetenekleri en iyi şekilde belirleyerek değerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, bu bakış açısı değerli, nadir bulunan ve kolaylıkla taklit edilemeyen veya bir örgüt tarafından değiştirilen somut ve maddi olmayan kaynakların ve yeteneklerin önemini ifade etmektedir.

Örgütsel öğrenme, firmaların daha güçlü bir rekabet avantajı elde etmesine imkân sağlayan yeteneklerinden biridir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme, organizasyon çalışanlarının bireysel bilgisini toplumsal bilgiye dönüştürdüğü bir mekanizmadır. Örgütsel öğrenmenin performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Jimerez ve Navarro, 2007:694-695).

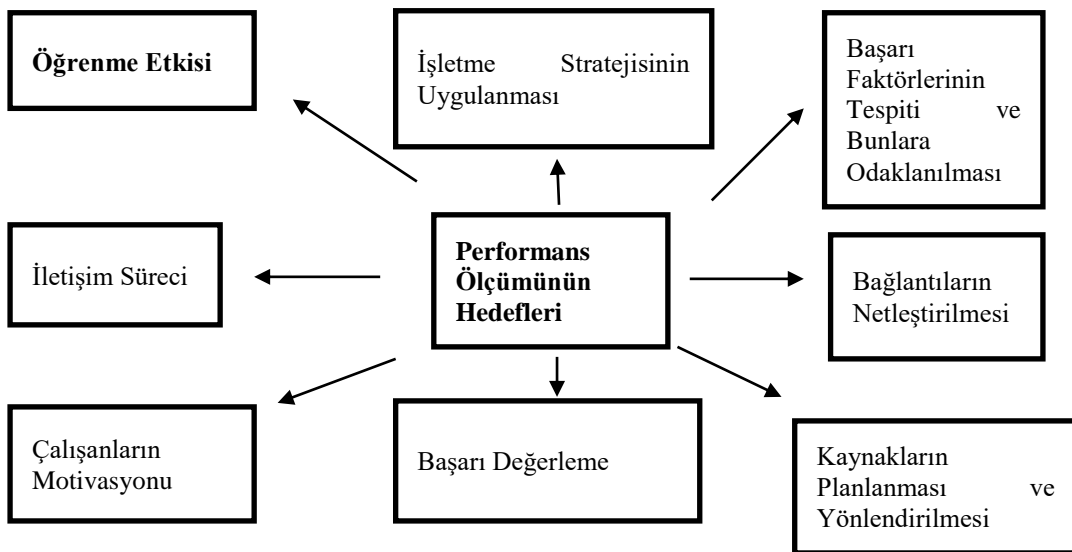
### 2.2.8.3. Performans Ölçümünün Amaçları

Örgütsel performans değerlendirme sürecinin başlangıcı ve önemli olan aşama, kriterlerin belirlenmesi sürecidir. Örgütsel performans kriterleri incelendiğinde, sektörel ve dönemsel kaynaklı olarak ayırmak yerine, benzer kriterlerin olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel performansı ortaya koyan belli başlı kriterler şu şekildedir: kalite, etkililik ve etkinlik, yenilik, verimlilik, karlılık, bütçeye uygunluk ve çalışma yaşamının kalitesi (Turunç, 2016:235).

Örgütsel performans ölçümünün farklı yazarlar tarafından farklı amaçları olduğu belirtilmektedir. Bu amaçlara yönelik özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren işletme yönetimi literatüründeki araştırmalar artmaya başlamıştır. Örgütsel düzeyde performans ölçümü, tüm işletme düzeyinde öğrenme sürecine katkısı açısından oldukça önemlidir.

Şekil 2.2’de de görüleceği üzere, performans ölçümünün amaçları arasında, işletme stratejisinin gerçekleştirilmesi, başarı faktörlerinin tespiti ve bunlara odaklanılması, başarı faktörleri ile hedeflerin bağlantısının belirlenmesi, işletme kaynaklarının planlanması ve yönlendirilmesi, başarı değerlendirme, çalışanların motivasyonunu sağlama, iletişim ve öğrenme sürecine katkı şeklinde yer almaktadır (Avcı, 2005:100-103).

### Şekil 2.2: Performans Ölçümünün Amaçları



**Kaynak:** Avcı, Umut (2014); “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme,” Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

#### 2.2.8.4. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi

Öğrenmenin gerçekleşmesi sonucunda yeni fikirler meydana gelmektedir. Bu fikirler kuruluş içinden veya kuruluş dışından elde edilebilir. Oluşan yeni fikirler örgütsel iyileştirmeyi sağlamaktadır. Yöneticiler, “ölçülemeyecek şeyin yönetilemeyeceği” kavramını benimsedikten sonra, yalnızca üretim faktörlerini ölçen yöntemler yanında, kalite, teslimat ya da diğer yeni ürün tanıtımı gibi rekabet değişkenlerini ölçen teknikler de geliştirmeye başlamışlardır.

Örgütsel öğrenme birbirini tamamlayan üç aşama şeklinde belirlenebilmektedir. İlk aşama; bilmeye ilgili olarak çalışanların yeni fikirlerle karşılaşması sonucu bilgilerini genişletmesi ve farklı düşünmeye başlamasıdır. İkinci aşama; davranışla ilgili olarak örgüt üyelerinin yeni yaklaşımları içselleştirerek davranışlarını değiştirmesidir. Üçüncü aşama ise; performansın iyileştirilmesiyle ilgilidir ve davranıştaki değişiklikler sonucunda ölçülebilir iyileştirmeler tespit edilebilmektedir (Garvin, 1993:54-75). Böylece örgütsel öğrenmenin performansa katkısı üçüncü aşamayla birlikte gerçekleşmektedir.

İşletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen bütün çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu çabalardan biri de örgütsel öğrenmedir. İşletmenin belirli dönemlerdeki durumunu görebilmesi için performans ölçümlerine ihtiyaçları vardır. İşletme performansının ölçümü bir taraftan işletmenin kendi çabalarını denetlemesi ve öğrenmesi diğer taraftan hedef pazarda müşteri memnuniyeti yaratması açısından bir gerekliliktir.

Öğrenme yoluyla firmalar yeni bilgiler yaratabilir veya dış çevrede bulunan bilgilere erişebilmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı için bilgi, en önemli stratejik kaynak olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, bir örgütün etkili bir performans sergileyerek varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için önemli bir unsurdur. Örgütlerin gösterdikleri performans, öğrenmenin hangi seviyede olduğunun belirlenmesi ve eksikliklerin giderilmesi açısından önem taşımaktadır (Oltulu, 2014:87-88).

Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisini basit bir model çerçevesinde açıklayan Buckler (1998), örgütsel öğrenmenin yeni bilgi, tutum ve becerilerin kazanılmasıyla birlikte davranışsal değişimini de gerçekleştirdiği belirtmektedir.

Böylece, ürün, hizmet ve süreçlerde iyileştirmeler yapılabilecektir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisini araştıran çalışmalar arasında bulunan Tauran (2001), ürün, süreç ve finansal yönelim şeklinde üç boyutta kavramsallaştırdığı örgütsel performansın, örgütsel öğrenmeden etkilendiğini belirlemiştir. Sedler-Smith vd. (2001), küçük ölçekli imalat ve hizmet işletmelerinde yaptığı bir araştırmada, işletmelerin öğrenme yönelimleri ile satışlardaki büyüme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır (Özdemir, 2006:93-95).

Teo ve Wang (2006), örgütsel öğrenme kapasitesinin performansı artırdığını ve performans artışı için örgütsel öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Çelik, 2014: 196). Küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel öğrenmenin işletme performansına pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmıştır (Eren vd., 2013:4886).

Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi süreçlerinin örgüt içerisinde uygulanmasıyla elde edilir. Bilgi yönetimi süreçlerinin finansal performans üzerindeki etkisi incelendiğinde bilginin dönüştürülmesi ve bilginin korunması, finansal performansı pozitif etkilerken; bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanmasının finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Yapılan araştırmaya göre, bilgi yönetimi süreçlerinin finansal performans üzerinde kısmen pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (İpçioğlu ve Yahya 2016:198).

Örgütsel öğrenme kapasitesine etki ettiği düşünülen sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşımı faktörlerinin, örgütlerin yapmış oldukları keşifsel ve düzeltici yenilikler ile örgütün finansal performansına olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir (Çelik, 2014:209). Örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisinde, inovasyonun aracı rolünü ortaya çıkaran çalışmalar da mevcuttur (Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016:20).

Sonuç olarak, literatürde incelenen çalışmalarda, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışmada örgütsel öğrenme düzeyleri ve örgütsel performans ilişkisi incelenmektedir.

### **3. BİREY, GRUP VE ÖRGÜT DÜZEYİNDE ÖĞRENMENİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİLERİ: ZONGULDAK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme düzeylerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini, Zonguldak'ta bulunan banka çalışanları üzerinde tespit etmektir. Örgütsel öğrenme, birey, grup ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir. Öğrenme olanaklarını birey, grup ve örgüt düzeyinde birleştiren tek bir ölçekle, örgütsel performans arasındaki ilişkiyi doğrulayan bir araştırma yapmak amaçlanmıştır. Çalışma, örgütsel öğrenme düzeylerini ve performans sonuçlarını ölçerek örgütlerin öğrenme durumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Örgütsel öğrenme düzeyleri ve örgütsel performans ilişkisinin doğrudan inceleyen bir çalışma olması, araştırmayı önemli kılmaktadır. Bilgi yönetiminin artan önemi ve örgütsel öğrenmeye olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın, ülke ekonomisini etkileyen en önemli sektörlerinden biri olan bankacılık alanında uygulanması çalışmanın diğer önemli noktasıdır. Örgütlerin gelişen teknoloji ve değişimlerle birlikte kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda örgütlerdeki öğrenme düzeylerinin çevrelerindeki değişimlere karşı uyumlarının saptanması hedeflenmiştir. Çalışma amacına yönelik olarak, bilgi kavramı, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme süreci ve örgütsel öğrenmenin performans ile ilişkisi kavramlarına yer verilmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın uygulanmasında birincil veri türü olan anket yöntemi kullanılmıştır. Birincil veriler, araştırmacının çalışmasının ihtiyaç duyduğu özgün verileri toplaması ile oluşturulmaktadır. Çalışmada geleneksel anket yöntemlerinden cevaplayıcının yönettiği anket türü tercih edilmiştir (Coşkun vd., 2015:79-82).

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine yönelik 8 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde C.

Jyothibabu, A. Farooq ve B. B. Pradhan (2010)'ın orijinali “Quantitative Research Instrument Learning Organization Questionnaire” olan “Niceliksel Araştırma Aracı Öğrenen Organizasyon Anketi” uygulanmıştır.

Uygulanan anket, mevcut iki ölçeği (Yang vd., 2004), (Bontis vd., 2002) bütünleştirerek ve değiştirerek oluşturulmuştur (Jyothibabu vd., 2010:305). İkinci bölüm 73 adet sorudan oluşmaktadır ve 5’li *Likert ölçeği* kullanılmıştır. Ankette yedi adet öğrenen örgüt boyutu yer almaktadır. Analiz sürecinde, çalışmanın amacına uygun olarak, birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme ve örgütsel performans alanlarındaki sorulardan yararlanılmıştır. Diğer soru dağılımları ölçekten yararlanılan çalışmada yer almaktadır (Jyothibabu vd., 2010:312-314).

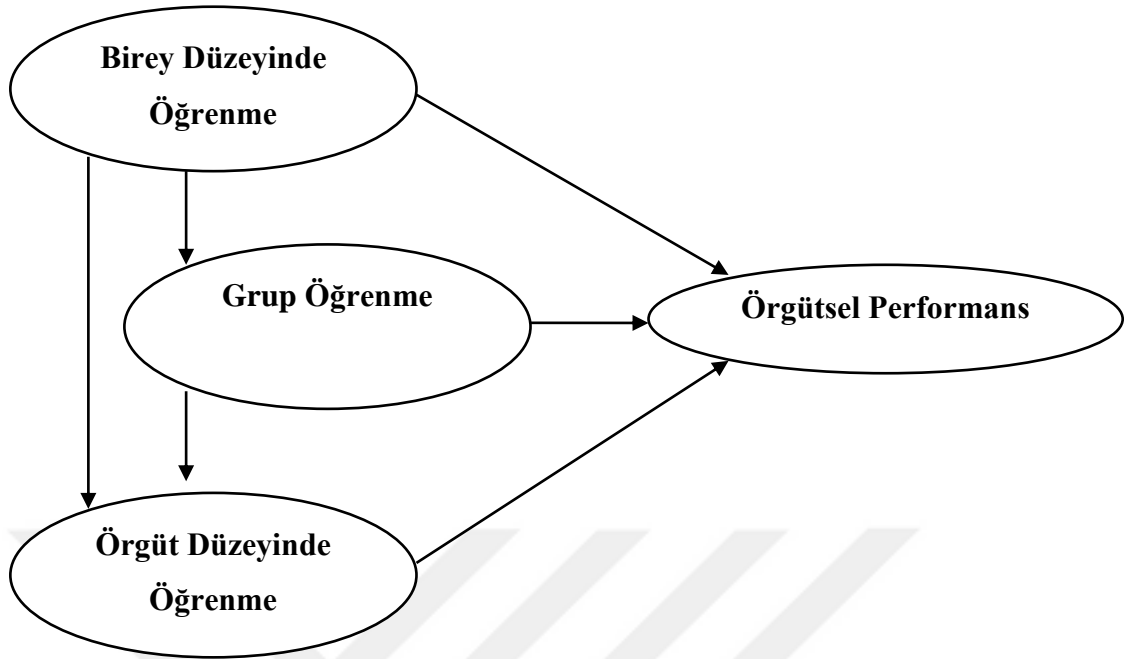
### **3.2.1. Araştırma Problemi**

Araştırma konusunun seçimi, araştırma için karar verilmesi zor ve önemli bir aşama olarak ifade edilmektedir (Coşkun vd., (2015:25). Araştırma problemi; Zonguldak'ta banka şubelerinde çalışanların, örgütsel öğrenme düzeyleri ile örgütsel performans arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemektir. Örgütsel bilgiler, birey düzeyinden başlayarak grup ve örgüt düzeyine aktarılır. Çalışanların, örgüt performansına katkılarını belirlemek amacıyla, örgütsel öğrenme süreçlerine bağlı olarak, öğrenme düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

### **3.2.2. Araştırmanın Modeli**

Araştırma, Şekil 3.1'de de görüleceği üzere, örgütsel öğrenme düzeyleri ile örgütsel performans arasındaki ilişki etrafında modellenmiştir. Birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ile örgütsel performans arasındaki bağlantı şekildeki gibi gerçekleşmektedir.

**Şekil 3.1: Araştırma Modeli**



Modele dahil olan değişkenler arasındaki “Bağımlı Değişken - Bağımsız Değişken” ilişkileri şu şekilde incelenebilir: Birey düzeyinde öğrenme ile grup düzeyinde öğrenme arasındaki ilişki incelendiğinde; grup düzeyinde öğrenme bağımlı ve birey düzeyinde öğrenme bağımsız değişkenlerdir. Birey düzeyinde öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme arasındaki ilişki incelendiğinde; örgüt düzeyinde öğrenme bağımlı, birey düzeyinde öğrenme bağımsız değişkenlerdir. Birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelendiğinde; örgüt performansı bağımlı ve birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme bağımsız değişkenlerdir.

### **3.2.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamına yönelik, analiz düzeyi, evren, örneklem ve verilerin derlenmesi süreçleri açıklanmaktadır.

#### **3.2.3.1. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem**

Araştırma evreni Zonguldak ilinde yer alan banka şubeleridir. Anket, Zonguldak'ta bulunan banka şubelerinde çalışan bireylere yönelik uygulanmıştır. Zonguldak'ta bulunan toplam banka şube sayısı, Türkiye Bankalar Birliği tarafından 66 olarak belirtilmektedir (TBB, 2017). Olasılığa dayalı olmayan

örnekleme tekniklerinden kartopu tekniği ile toplamda 26 kuruma 250 adet anket dağıtılmıştır.

Çalışanların gönüllü katılımları sonucunda, 212 adet anket formu doldurulmuş; bunlardan 9 tanesinde büyük ölçüde eksik veri tespit edildiği için değerlendirilmeye alınmamıştır.

### **3.2.3.2. Verilerin Derlenmesi**

Araştırmada verilerin derlenmesi, birincil veri türü olan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme süreçlerinin incelenabilirliği açısından banka şubeleri tercih edilmiştir.

Anket yöneltilen kuruluşlarda, her düzey çalışandan veri kaynağı olarak yararlanmak amaçlanmıştır. Müdür, uzman, servis yetkilisi, müşteri temsilcisi ve gişe görevlisi statüsündeki çalışanlara ulaşılmıştır. Çalışanlara yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev, iş hayatında ve kurumda bulunduğu süreler hakkında sorular yöneltilmiştir.

Araştırmaya katılanların görüşlerinin değerlendirilmesinde; “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde ifadelerle yer veren beşli *Likert ölçeği* kullanılmıştır. Elde edilen veriler, konuya ilişkin olarak güvenilirliği ve geçerliliği önceden test edilmiş ölçekten yararlanılması nedeniyle, Doğrulayıcı Faktör Analizi’yle açıklanmıştır.

### **3.2.4. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları 4 bölüm halinde düzenlenmiştir. Buna göre ilk bölümde; ölçümün güvenilirliği, ölçümün geçerliliği ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmektedir. İkinci bölümde; araştırma birimlerine ilişkin betimleyici istatistiksel analiz sonuçları, üçüncü bölümde; ölçeği oluşturan ifadelerle ilişkin betimsel analiz sonuçları ve son olarak dördüncü bölümde; karşılaştırmalı istatistiksel analiz sonuçları açıklanmaktadır.

#### **3.2.4.1. Ölçümün Güvenilirliği, Ölçümün Geçerliliği ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda incelenen değişkenler genellikle örtük değişkenler şeklinde incelenmektedir. Bu nedenle bilimsel



araştırma sürecinde örtük değişkenlerin alt boyutlarını temsil eden çok sayıda ve birbiriyle ilişkili maddeler hakkında veri toplanır. Bu verileri bir araya getirerek, birbirleri ile tutarlı ve daha az sayıda faktör elde etmeyi amaçlayan Faktör Analizi'nin üç temel işlevi vardır (Thompson; 2004:4):

- Bir kavrama ilişkin ölçü birimi geliştirildiğinde elde edilen ölçümlerin “Geçerliliği” hakkında fikir verir,
- Yapıların doğasına uygun bir biçimde teorilerin geliştirilmesine katkı sağlar,
- Bilimsel araştırma sürecinde kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri faktör yüklerine dayalı kümeler halinde özetleyerek gelecekte yapılacak analizler için Tutumluluk İlkesi'ne uygun bir altyapı hazırlar.

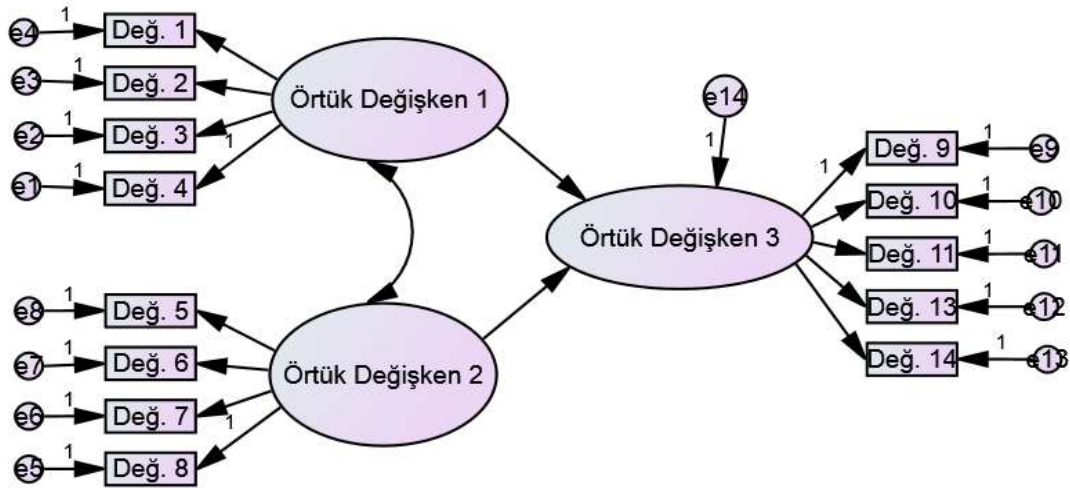
Gürbüz'e göre, örtük değişkenleri ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmek veya önceden geliştirilmiş ölçekleri kullanmak durumunda olan sosyal bilimciler için, “Keşfedici Faktör Analizi” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi” iki temel faktör analizi türü olarak ön plana çıkmaktadır. Buna göre, keşfedici faktör analizleri daha çok ölçek geliştirme uygulamalarında ölçülmek istenen değişkenleri oluşturan alt faktörlerin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:309-310). Böylece, kavramı oluşturan çok sayıda değişken azaltılarak daha az sayıda fakat açıklama gücü yüksek olan değişkenler ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Diğer taraftan Doğrulayıcı Faktör Analizi; konuya ilişkin yazında güvenilirliği ve geçerliliği önceden test edilmiş ölçekler kullanılarak oluşturulan araştırma modellerinin, araştırmada elde edilen verilerle doğrulanıp doğrulanmadığının anlaşılması için kullanılan bir işlemdir. Brown'a göre, faktörleri açıklayan değişkenlerin ve faktörlerin açıklanma derecesini ölçen faktör yüklemelerinin doğrulanması için Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmaktadır (Brown; 2006:2). Karagöz'e göre ise, doğrulayıcı faktör analizi önceden belirlenmiş k sayıda faktöre katkıda bulunan değişkenlerin, her bir ölçüme ne ölçüde katkı sağladığını belirlemek için kullanılmaktadır (Karagöz, 2016:1000). Bu sayede araştırmacı, kavramsal modelin eldeki veriyle ne ölçüde doğrulandığını; başka bir ifadeyle erişilen görgül verilerin işlenmesi sonucunda

elde edilen bilgilerin, kuramsal ilişkilerle ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koymaktadır.

Doğrulamalı faktör analizi için IBM SPSS Amos programının 24.00 versiyonu kullanılmıştır. Doğrulamalı faktör analizinde büyük yuvarlak veya elips şeklindeki şekiller örtük değişkenleri, bu değişkenlerin ilişkilendirildiği kareler gözlenen değişkenleri, küçük yuvarlak şekiller gözlenen değişkenlerin hata terimlerini, tek yönlü oklar değişkenler arasındaki regresyon ilişkilerini; çift yönlü oklar ise gizil değişkenler arasındaki kovaryansları ifade etmektedir. Bu ilişkiler aşağıdaki Tablo 3.1'deki temsili model üzerinde görülebilir.

**Tablo 3.1: Yapısal Model Değişkenleri**



Çalışma kapsamında “Birey Düzeyinde Öğrenme”, “Grup Düzeyinde Öğrenme” ve “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkenlerinin “Örgüt Performansı” üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu amaçla ilgili örtük değişkenlerin ölçümü için C. Jyothibabu, A. Farooq ve B. B. Pradhan tarafından geliştirilmiş “Quantitative Research Instrument Learning Organization Questionnaire” ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Zonguldak ilinde yapılmış ve 209 adet yönetsel çalışan test edilmiştir. Diğer taraftan araştırma kapsamında elde edilen verilerin ilgili ölçeği doğrulamaması, başka bir deyişle ilgili ölçekle Türkiye’de yapılan bu çalışmanın farklı sonuçlar üretme olasılığı dikkate alınarak doğrulamalı ve keşfedici faktör analizleri bütünlük bir şekilde yürütülmüştür.

Çalışma kapsamında bir örneği Ek 1’de görülebilecek 73 soruluk anket çalışmasından elde edilen verilere dayalı olarak yürütülen keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre; Birey Düzeyinde Öğrenme, Grup Düzeyinde Öğrenme, Örgüt Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Performans değişkenlerini ölçmek için sorulan sorular ve bu sorulara verilen yanıtlarla ilgili Güvenilirlik Analizi sonuçları değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3.2’de sonuçları görülebilecek keşfedici faktör analizi verileri, gözlenen değişkenlerin ilgili değişkenin ölçümüne ilişkin faktör yüklemelerine dayalı katkılarını ortaya koymaktadır. Bu analiz sonuçlarına dayalı olarak; standardize edilmiş regresyon katsayısı değeri 0,7’nin (Hair vd., 2014:114) altında kalan değişkenler, ilgili değişkenin yapı geçerliliğinin korunması adına; silindiği takdirde iç tutarlılığın önemli ölçüde iyileşmesini sağlayacak değişkenler de güvenilirliğin korunması amacıyla analiz dışında bırakılmış; kalan değişkenler ile doğrulayıcı faktör analizi uygulamasına geçilmiştir.

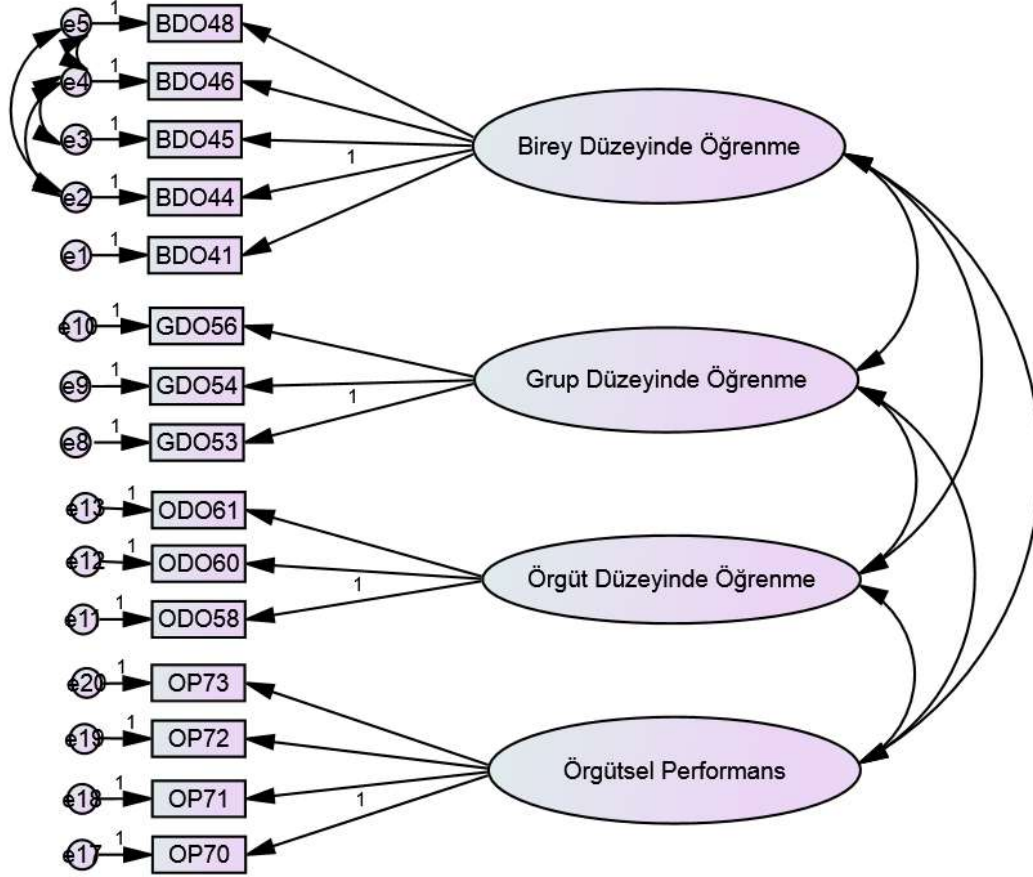
**Tablo 3.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Öncesinde Gözlenen Değişkenlerin Örtük Değişkenlerin Ölçümüne Katkıları ve Güvenilirlik Analizi Verileri**

Gözlenen Değişken	Örtük Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha (Silindiği Takdirde)
Soru 41: Kurumumda, bireyler, çalışmalarıyla gurur duyar.	Birey Düzeyinde Öğrenme	0,741	0,909	0,913
Soru 44: Kurumumda bireyler, çalışma alanlarında güncel ve bilgili davranır.	Birey Düzeyinde Öğrenme	0,906		0,880
Soru 45: Kurumumda, bireyler, çalışmalarını etkileyen önemli konuların farkındadır.	Birey Düzeyinde Öğrenme	0,856		0,872
Soru 46: Kurumumda, bireyler sorunların nedenini anlamak için analiz yapabilir.	Birey Düzeyinde Öğrenme	0,783		0,886
Soru 48: Kurumumda, bireyler çözüm planlama ve uygulama becerisine sahiptir.	Birey Düzeyinde Öğrenme	0,785		0,893
Soru 53: Kuruluşumdaki gruplar başarıyı paylaşır.	Grup Düzeyinde Öğrenme	0,840	0,880	0,883
Soru 54: Grup üyeleri, rollerini iyileştirmek için diğerlerinin bakış açısını anlamaya çalışır.	Grup Düzeyinde Öğrenme	0,836		0,816
Soru 56: Gruplar, sorun çözümlerinin düşünceli bir ortamda geliştirilmesi ve uygulanması için ortam oluşturur.	Grup Düzeyinde Öğrenme	0,850		0,840
Soru 58: Organizasyon yapısı stratejik yönelimi destekler.	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0,821	0,869	0,818
Soru 60: Organizasyon yapısı insanların etkili bir şekilde çalışmasına olanak sağlar.	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0,881		0,792
Soru 61: Kurumum, insanlar arasında bir güven kültürü inşa eder.	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0,797		0,837
Soru 70: Kuruluşum, müşteri ihtiyaçlarını karşılar.	Örgütsel Performans	0,704	0,920	0,940
Soru 71: Kuruluşumun gelecekteki performansı güvenlidir.	Örgütsel Performans	0,878		0,887
Soru 72: Kuruluşum, geleceği iyi konumlandıran bir stratejiye sahiptir.	Örgütsel Performans	0,954		0,869
Soru 73: Kuruluşumda sürekli iyileşme vardır.	Örgütsel Performans	0,914		0,882

Araştırma modeli kapsamında gözlenen değişkenler, birden fazla faktör altında toplanmaktadır. Bu nedenle, ölçeğin yapısal geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla ortak varyansları birbirine yakın olan değişkenlerin, aynı faktör altında

toplandığı; diğer değişkenlerin ise birbirinden bağımsız oldukları varsayılmıştır. Tablo 3.3'te, Birincil Düzey Dört Faktörlü Ölçme Modeli görülebilir.

**Tablo 3.3: Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**



Doğrulayıcı Faktör Analizi çözüm tekniği olarak “Maksimum Olasılık Tekniği” seçilmiştir. Çokluk ve diğerleri, doğrulayıcı faktör analizinde model uyumunun değerlendirilmesi amacıyla hangi çözüm tekniği seçilirse seçilsin model uyumunun test edildiğini ifade etmektedir (Çokluk vd., 2016:266). Model uyumunun ise ölçülen değişkenler arasında gözlenen kovaryans matrisi ile gizil kovaryans matrisinin uyum ölçüsünü belirtmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen uyum indeksi değerleri Tablo 3.4'te görülebilir.

**Tablo 3.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri**

Uyum İstatistiği	$\chi^2/sd$	GFI	RMSEA	SRMR	CFI	NFI
Ölçüm Değeri	2,149	0,903	0,075	0,045	0,965	0,936

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında incelenen ilk uyum indeksi ölçüsü  $\chi^2/sd$  ölçüsüdür. Testin amacı, önerilen model ile eldeki verinin uyumunu test etmektir. Tablo 3.4'te de görülebileceği üzere, bu değer 2,149 olarak bulunmuştur. Tablo 3.5'te de görüleceği üzere bu değer 2,5'ten küçük olması uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Kline, 2005:154-186; Tabachnick ve Fidell, 2001:737).

Modelin örneklemedeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü açıklayan ve bu nedenle modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da ifade edilen “İyilik Uyum İndeksi” ölçüsü, “GFI” kısaltması ile gösterilmektedir. Tablo 3.4'te de görülebileceği üzere, Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, bu ölçüm değeri, 0,903 olarak ölçülmüştür. Tablo 3.5'te de görülebileceği üzere, model uyumunun yüksek ölçüde sağlandığı görülmektedir (Schumacker ve Lomax, 1996:76; Hooper vd., 2008:54; Kelloway, 1989:77; Sümer, 2000:55).

RMSEA ölçüsü olarak da bilinen “Standardize Edilmiş Artık Ortalamalarının Karekökü” serbestlik derecesini de dikkate alarak, örneklem kovaryansı ile araştırma kapsamında test edilen modele ait kovaryans değerleri arasındaki uyumu test etmektedir. Bu test, önerilen model ile eldeki verinin uyumunu test etmektedir. Tablo 3.4'te de görülebileceği üzere, bu değer 0,075 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında değişen bu ölçünün Tablo 3.5'te de görülebileceği üzere, 0,08'den küçük olması, uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006:273; Jöreskog ve Sörbom, 1993:124; Raykov ve Marcoulides, 2008:286; Schumacker ve Lomax, 1996:76; Sümer, 2000:61; Hu ve Bentler, 1999:14-15; Thompson, 2004:130; Steiger, 2007:895; Hooper vd., 2008:54).

SRMR ölçüsü olarak da ifade edilen “Standardize Edilmiş Artık Ortalamalarının Karekökü” ise, anakütleyle ilişkin tahmini kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık değerlere ilişkin bir ölçüm değeridir. Artık değerlerin kovaryans ortalamalarının standardize edilmiş şeklini ifade eden SRMR ölçüsü Tablo 3.4'te görülebileceği üzere 0,045 olarak bulunmuştur. Tablo 3.5'te de görüleceği üzere 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün 0,05'ten küçük olması uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006:82-83; Byrne, 2012:66).

Çokluk ve diğerlerine göre, artmalı uyum indeksleri içinde değerlendirilen Karşılaştırmalı Uyum İndeksi ölçüsü, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını varsayan bir temel modelle karşılaştırılmaktadır (Çokluk vd.; 2016:269). CFI olarak da ifade edilen bu ölçü, araştırma kapsamında 0,965 olarak bulunmuştur. Tablo 3.5'te de görüleceği üzere, 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün 0,95'ten büyük olması, uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Hu ve Bentler, 1999:13; Sümer, 2000:61; Thompson, 2004:130).

“NFI” kısaltması ile de ifade edilen “Normlaştırılmış Uyum İndeksi” değeri ise 0,936 bulunmuştur. Tablo 3.5'te de görüleceği üzere 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün, 0,90'dan büyük olması, uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Kelloway, 1989:77; Schumacker ve Lomax, 1996:76; Sümer, 2000:61; Tabachnick ve Fidell, 2001:737; Thompson, 2004).

**Tablo 3.5: Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları**

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Kaynak
$\chi^2$	$p > 0.05$	-	-
$\chi^2/Sd$		$\leq 2 =$ mükemmel uyum	(Tabachnick ve Fidell, 2001).
		$\leq 2.5 =$ mükemmel uyum (küçük örneklerde)	(Kline, 2005).
		$\leq 3 =$ mükemmel uyum (büyük örneklerde)	(Kline, 2005; Sümer, 2000).
		$\leq 5 =$ orta düzeyde uyum	(Sümer, 2000).
<b>GFI/</b>	0 ( uyum yok)	$\geq 0.90 =$ iyi uyum	(Schumacker ve Lomax, 1996; Hooper, Coughlan ve Mullen,2008; Kelloway, 1989; Sümer , 2000).
<b>AGFI</b>	1 (mükemmel uyum)	$\geq 0.95 =$ mükemmel uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000).
<b>RMSEA</b>	0 (mükemmel uyum) 1 ( uyum yok)	$\leq 0.05 =$ mükemmel uyum	(Brown, 2006; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2008; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000).
		$\leq 0.06 =$ iyi uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Thompson, 2004).
		$\leq 0.07 =$ iyi uyum	(Steiger, 2007).
		$\leq 0.08 =$ iyi uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Sümer, 2000).
		$\leq 0.10 =$ zayıf uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell , 2001).
<b>RMR</b>	0 (mükemmel uyum)	$\leq 0.05 =$ mükemmel uyum	(Brown, 2006; Byrne, 1994).
<b>SRMR</b>	1 ( uyum yok)	$\leq 0.08 =$ iyi uyum	(Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999).
		$\leq 0.10 =$ vasat uyum	(Kline, 2005).
<b>CFI</b>	0 ( uyum yok)	$\geq 0.90 =$ iyi uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000;Tabachnick ve Fidell, 2001).
	1 (mükemmel uyum)	$\geq 0.95 =$ mükemmel uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004).
<b>NFI/</b>	0 ( uyum yok)	$\geq 0.90 =$ iyi uyum	(Kelloway, 1989; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell , 2001; Thompson, 2004).
<b>NNFI</b>	1 (mükemmel uyum)	$\geq 0.95 =$ mükemmel uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000).
<b>PGFI</b>	0 ( uyum yok)	-	(Sümer, 2000).
	1 (mükemmel uyum)	-	(Sümer, 2000).

**Kaynak:** Çokluk vd., (2016); “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları,” 4.Basım, Ankara, s.271-272.



Tablo 3.6’da görüleceği üzere, ölçeğin yapı geçerliliği birleşim ve ayrışım yönünden sağlanmaktadır. Zira, gerek faktör yüklemeleri üzerinden hesaplanan ve “AVE Değeri” olarak da bilinen “Ortalama Çıkarılan Varyans” değerleri, gerekse örtük değişkenlere ilişkin ölçümlerle ilgili olarak yürütülen Pearson Korelasyon testleri göstermektedir ki; yapı geçerliliği “Birleşim Geçerliliği” ve “Ayrışma Geçerliliği” bakımından sağlanmıştır. Diğer taraftan, gerek Cronbach Alpha değerleri, gerekse kompozit güvenilirlik değerlerinin 0,87 (Hair vd., 2014:123) düzeylerinin üzerinde olması, güvenilirlik sorunu olmadığını işaret etmektedir.

**Tablo 3.6: Ortalama Çıkarılan Varyans, Cronbach Alpha, Kompozit Güvenilirlik ve Yapılar Arası Korelasyon Matrisi**

	Ortalama Çıkarılan Varyans (AVE)	Cronbach Alpha	Kompozit Güvenilirlik	Örgütsel Performans	Birey Düzeyinde Öğrenme	Grup Düzeyinde Öğrenme	Örgüt Düzeyinde Öğrenme
Örgütsel Performans	0,753	0,920	0,923	<b>0,868</b>			
Birey Düzeyinde Öğrenme	0,696	0,909	0,901	0,566	<b>0,834</b>		
Grup Düzeyinde Öğrenme	0,709	0,880	0,880	0,519	0,762	<b>0,842</b>	
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0,695	0,869	0,872	0,692	0,723	0,796	<b>0,834</b>

### 3.2.4.2. Araştırma Birimlerine İlişkin Betimleyici İstatistiksel Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 3.7’de görülebilir. Buna göre, araştırma birimlerinin %77,34’lük bir kısmı 40 yaşın altındadır. %22,7’lik paya sahip 41 yaş üzeri grup, en düşük sıklık yüzdesine sahiptir.

**Tablo 3.7: Araştırma Birimlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grupları	Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
21-30 yaş grubu	72	35,50	35,47
31-40 yaş grubu	85	41,90	77,34
41-50 yaş grubu	46	22,70	100
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet gruplarına göre dağılımı Tablo 3.8’de görülebilir. Buna göre, araştırma birimlerinin %57,60’lık kısmı erkeklerden oluşmaktadır. %42,40’lık paya sahip kadınlar, en düşük sıklık yüzdesine sahiptir.

**Tablo 3.8: Araştırma Birimlerinin Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	86	42,40
Erkek	117	57,60
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu gruplarına göre dağılımı Tablo 3.9’da görülebilir. Buna göre, araştırma birimlerinin %80,30’luk bir kısmı lisans düzeyindedir. %3,94’lük paya sahip lisansüstü grup en düşük sıklık yüzdesine sahiptir. Grupların kümülatif yüzdeleri karşılaştırıldığında, en düşük değerin %7,39’la lise grubu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.9: Araştırma Birimlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	15	7,39	7,39
Ön Lisans	17	8,37	15,76
Lisans	163	80,30	96
Lisansüstü	8	3,94	100
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki görev gruplarına göre dağılımı Tablo 3.10’da görülebilir. Buna göre, araştırma birimlerinin %34,98’lik bir kısmını müşteri temsilcisi grubu oluşturmaktadır. %7,39’luk paya sahip uzman grubu ise en düşük sıklık yüzdesine sahiptir. Grupların kümülatif yüzdeleri karşılaştırıldığında, en düşük değerin %27,59’la gişe görevlisi grubu oluşturmaktadır.

**Tablo 3.10: Araştırma Birimlerinin “Kurumdaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı**

Kurumdaki Görev	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gişe Grv.	56	27,59	27,59
Müşteri T.	71	34,98	62,56
Servis Yetkilisi	37	18,23	81
Uzman	15	7,39	88
Müdür	24	11,82	100
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	

Araştırma birimlerinin “Tam Zamanlı” ya da “Yarı Zamanlı” çalışma biçimlerinden hangilerine tabi olduklarını ölçmek için sorulan soruya tüm araştırma birimleri “Tam Zamanlı” olduklarını belirtmiştir. Bu durum, araştırma evrenine özgü bir gerçekliktir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş yaşamındaki deneyim gruplarına göre dağılımı Tablo 3.11’de görülebilir. Buna göre, araştırma birimlerinin %32,02’lik bir kısmı 6-10 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. 5 yıla kadar ve 16 yıl ve üzeri çalışan gruplarının yüzdeleri oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. En düşük sıklık yüzdesine sahip olan grubu 11-15 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Grupların kümülatif yüzdeleri karşılaştırıldığında, en düşük değer %27,09’la 5 yıla kadar çalışan grubu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11: Araştırma Birimlerinin “İş Yaşamındaki Deneyim” Değişkenine Göre Dağılımı**

İş Deneyimi	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıla kadar	55	27,09	27,09
6-10 yıl arası	65	32,02	59,11
11-15 yıl arası	27	13,30	72,41
16 ve üzeri	56	27,59	100
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	

Araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki iş deneyimi gruplarına göre dağılımı Tablo 3.12’de görülebilir. Buna göre, araştırma birimlerinin %34,48’lik bir kısmı 5 yıla kadar çalışanlardan oluşmaktadır. En düşük sıklık yüzdesine sahip olan grubu 11-15 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Grupların kümülatif yüzdeleri karşılaştırıldığında, en düşük değer %34,48’le 5 yıla kadar çalışan grubu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.12: Araştırma Birimlerinin “Kurumundaki İş Deneyimi” Değişkenine Göre Dağılımı**

Kurumundaki İş Deneyimi	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıla kadar	70	34,48	34,48
6-10 yıl arası	61	30,05	64,53
11-15 yıl arası	27	13,30	77,83
16 ve üzeri	45	22,17	100
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	

### 3.2.4.3. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

**Tablo 3.13: Bireysel Düzeyde Öğrenme Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular**

	İfade	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
1	Soru 41: Kurumumda bireyler, çalışmalarıyla gurur duyar.	1	5	3,79	,944
2	Soru 44: Kurumumda bireyler, çalışma alanlarında güncel ve bilgili davranır.	1	5	3,82	,889
3	Soru 45: Kurumumda bireyler, çalışmalarını etkileyen önemli konuların farkındadır.	1	5	3,86	,912
4	Soru 46: Kurumumda bireyler sorunların nedenini anlamak için analiz yapabilir.	1	5	3,80	,846
5	Soru 48: Kurumumda bireyler çözüm planlama ve uygulama becerisine sahiptir.	1	5	3,79	,832

Tablo 3.13'te de görüleceği üzere, bireysel düzeyde öğrenme değişkenini ölçmek amacıyla yöneltilen sorulardan en yüksek ortalamaya sahip değeri, 3,86'yla “Soru 45: Kurumumda bireyler, çalışmalarını etkileyen önemli konuların farkındadır” ifadesi oluşturmaktadır. En yüksek standart sapma değerinin 0,944'le, “Soru 41: Kurumumda bireyler, çalışmalarıyla gurur duyar” ifadesi olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan ifadelerin, standart sapma değerleri 1'den küçük olduğu için değişkenliğin çok yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.14: Grup Düzeyinde Öğrenme Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular**

	İfade	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
1	Soru 53: Kuruluşumdaki gruplar başarıyı paylaşır.	1	5	3,72	,962
2	Soru 54: Grup üyeleri, rollerini iyileştirmek için diğerlerinin bakış açısını anlamaya çalışır.	1	5	3,59	,926
3	Soru 56: Gruplar, sorun çözümlerinin düşünceli bir ortamda geliştirilmesi ve uygulanması için ortam oluşturur.	1	5	3,65	,970

Tablo 3.14'te de görüleceği üzere, grup düzeyinde öğrenme değişkenini ölçmek amacıyla yöneltilen sorulardan en yüksek ortalamaya sahip değeri, 3,72'yle "Soru 53: Kuruluşumdaki gruplar başarıyı paylaşır" ifadesi oluşturmaktadır. En yüksek standart sapma değerinin 0,970'le, "Soru 56: Gruplar, sorun çözümlerinin düşünceli bir ortamda geliştirilmesi ve uygulanması için ortam oluşturur" ifadesi olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan ifadelerin, standart sapma değerleri 1'den küçük olduğu için değişkenliğin çok yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.15: Örgüt Düzeyinde Öğrenme Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular**

	İfade	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
1	Soru 58: Organizasyon yapısı stratejik yönelimi destekler.	1	5	3,95	,785
2	Soru 60: Organizasyon yapısı insanların etkili bir şekilde çalışmasına olanak sağlar.	1	5	3,80	,908
3	Soru 61: Kurumum insanlar arasında bir güven kültürü inşa eder.	1	5	3,80	,919

Tablo 3.15'te de görüleceği üzere, örgüt düzeyinde öğrenme değişkenini ölçmek amacıyla yöneltilen sorulardan en yüksek ortalamaya sahip değeri, 3,95'le "Soru 58: Organizasyon yapısı stratejik yönelimi destekler." ifadesi oluşturmaktadır. En yüksek standart sapma değerinin 0,919'la, "Soru 61: Kurumum insanlar arasında bir güven kültürü inşa eder" ifadesi olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan ifadelerin, standart sapma değerleri 1'den küçük olduğu için değişkenliğin çok yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.16: Örgütsel Performans Değişkenini Ölçmek Amacıyla Sorulmuş İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular**

	İfade	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
1	Soru 70: Kuruluşum, müşteri ihtiyaçlarını karşılar.	1	5	4,08	,831
2	Soru 71: Kuruluşumun gelecekteki performansı güvenlidir.	1	5	3,96	,886
3	Soru 72: Kuruluşum, geleceği iyi konumlandıran bir stratejiye sahiptir.	1	5	4,05	,891
3	Soru 73: Kuruluşumda sürekli iyileşme vardır.	1	5	4,08	,911

Tablo 3.16’da da görüleceği üzere, örgütsel performans değişkenini ölçmek amacıyla sorulmuş ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değerlerin 4,08’le “Soru 70: Kuruluşum, müşteri ihtiyaçlarını karşılar ve Soru 73: Kuruluşumda sürekli iyileşme vardır” oluşturmaktadır. En yüksek standart sapma değerinin 0,911’le, “Soru 73: Kuruluşumda sürekli iyileşme vardır” ifadesi olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan ifadelerin, standart sapma değerleri 1’den küçük olduğu için değişkenliğin çok yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.

#### 3.2.4.4. Karşılaştırmalı İstatistiksel Analiz Sonuçları

**Tablo 3.17: Modeli Oluşturan Örtük Değişkenlere İlişkin Normallik Testi Sonuçları**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Test İstatistiği	S.D.	İstatistiksel Anlamlılık	Test İstatistiği	S.D.	İstatistiksel Anlamlılık
Bireysel Düzeyde Öğrenme	0,2	149	0,000	0,898	149	0,000
Grup Düzeyinde Öğrenme	0,127	149	0,000	0,956	149	0,000
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0,117	149	0,000	0,955	149	0,000
Örgütsel Performans	0,141	149	0,000	0,92	149	0,000

Normallik testi sonuçlarına göre normal dağılım şartı sağlanamamıştır. Bu nedenle fark analizlerinde parametrik olmayan test tekniklerinden yararlanılmıştır.

“Medeni Durum” değişkeni ise dört kategorili bir faktör yapısına sahip olmasına rağmen; anket içerisinde araştırma birimlerinden elde edilen veriler arasında “Dul” veya “Boşanmış” bireye rastlanmadığı için, bu değişken iki kategorili bir faktör yapısı ile analiz edilmiştir.

### 3.2.4.4.1. Yaş Değişkenine İlişkin Fark Analizleri

$H_0$ : Değişkenin aldığı değerler, yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

$H_{1A}$ : “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, en az bir yaş grubunda anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{1B}$ : “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, en az bir yaş grubunda anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{1C}$ : “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, en az bir yaş grubunda anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{1D}$ : “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler, en az bir yaş grubunda anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.18: Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	Test	İstatistiksel Anlamlılık	$H_0$
"Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,404	Kabul
"Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,499	Kabul
"Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,935	Kabul
"Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler, yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,970	Kabul

Tablo 3.18’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, üç farklı yaş grubu (Gp1, n = 72: 30 ve altı yaş grubu, Gp2, n = 85: 31-40 yaş grubu, Gp3, n = 46: 41 ve üzeri yaş grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 1,814, p = 0,404$ .

Tablo 3.18’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, üç farklı yaş grubu (Gp1, n = 72: 30 ve altı yaş grubu, Gp2, n = 85: 31-40 yaş grubu, Gp3, n = 46: 41 ve üzeri yaş grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 1,391, p = 0,499$ .

Tablo 3.18’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, üç farklı yaş grubu (Gp1, n = 72: 30 ve altı yaş grubu, Gp2, n = 85: 31-40 yaş grubu, Gp3, n = 46: 41 ve üzeri yaş grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 0,135, p = 0,935$ .

Tablo 3.18’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler açısından, üç farklı yaş grubu (Gp1, n = 72: 30 ve altı yaş grubu, Gp2, n = 85: 31-40 yaş grubu, Gp3, n = 46: 41 ve üzeri yaş grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 0,060, p = 0,970$ .

#### **3.2.4.4.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Fark Analizleri**

$H_0$ : Değişkenin aldığı değerler, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

$H_{2A}$ : “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre anlamlı farklılık anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{2B}$ : “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{2C}$ : “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{2D}$ : “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.



**Tablo 3.19: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	Test	İstatistiksel Anlamlılık	$H_0$
"Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	0,912	Kabul
"Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	0,907	Kabul
"Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	0,580	Kabul
"Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	0,914	Kabul

Tablo 3.19'da da görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, "Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerlerin, ( $U = 2310,5$ ,  $p = 0,093$ ), erkekler ( $Md = 4$ ,  $n = 117$ ) ve kadınlar ( $Md = 4$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.19'da da görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, "Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerlerin, ( $U = 2310,5$ ,  $p = 0,093$ ), erkekler ( $Md = 4$ ,  $n = 117$ ) ve kadınlar ( $Md = 4$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.19'da da görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, "Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerlerin, ( $U = 2310,5$ ,  $p = 0,093$ ), erkekler ( $Md = 4$ ,  $n = 117$ ) ve kadınlar ( $Md = 4$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.19'da da görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, "Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerlerin ( $U = 2310,5$ ,  $p = 0,093$ ), erkekler ( $Md = 4$ ,  $n = 117$ ) ve kadınlar ( $Md = 4$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

### 3.2.4.4.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Fark Analizleri

$H_0$ : Değişkenin aldığı değerler, araştırma birimlerinin medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.

$H_{3A}$ : “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin medeni durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{3B}$ : “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin medeni durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{3C}$ : “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin medeni durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{3D}$ : “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin medeni durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.20: "Medeni Durum" Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	Test	İstatistiksel Anlamlılık	$H_0$
"Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	<b>0,005</b>	<b>Red</b>
"Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	<b>0,000</b>	<b>Red</b>
"Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	<b>0,013</b>	<b>Red</b>
"Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler, medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Mann-Whitney U Testi	0,811	Kabul

Tablo 3.20’de de görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerlerin ( $U = 3382,000$ ,  $p = 0,005$ ), evliler ( $A.O. = 3,7137$ ,  $n = 117$ ) ve bekarlar ( $A.O. = 4,0250$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.20’de de görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerlerin ( $U = 3081,000$ ,  $p = 0,000$ ), evliler ( $A.O. = 3,5108$ ,  $n = 117$ ) ve bekarlar ( $A.O. = 3,9583$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.20’de de görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerlerin ( $U = 3500,500$ ,  $p = 0,013$ ), evliler ( $A.O. = 3,7662$ ,  $n = 117$ ) ve bekarlar ( $A.O. = 4,0391$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.20’de de görüleceği üzere; Mann-Whitney U Testi, “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerlerin ( $U = 4358,000$ ,  $p = 0,811$ ), evliler ( $A.O. = 4,0288$ ,  $n = 117$ ) ve bekarlar ( $A.O. = 4,0781$ ,  $n = 86$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

#### **3.2.4.4.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Fark Analizleri**

$H_0$ : Değişkenin aldığı değerler, araştırma birimlerinin eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

$H_{4A}$ : “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin eğitim durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{4B}$ : “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin eğitim durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{4C}$ : “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin eğitim durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{4D}$ : “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin eğitim durumuna göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.21: "Eğitim Durumu" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	Test	İstatistiksel Anlamlılık	$H_0$
"Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Testi	0,228	Kabul
"Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Testi	0,932	Kabul
"Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Testi	0,765	Kabul
"Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler, eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Testi	0,671	Kabul

Tablo 3.21’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı eğitim durumu grubu (Gp1, n = 15: lise grubu, Gp2, n = 17: ön lisans grubu, Gp3, n = 163: lisans grubu, Gp4, n = 8: lisansüstü grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 4.203, p = 0,228$ .

Tablo 3.21’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı eğitim durumu grubu (Gp1, n = 15: Lise grubu, Gp2, n = 17: ön lisans grubu, Gp3, n = 163: lisans grubu, Gp4, n = 8: lisansüstü grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 0.170, p = 0,982$ .

Tablo 3.21’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı eğitim durumu grubu (Gp1, n = 15: lise grubu, Gp2, n = 17: ön lisans grubu, Gp3, n = 163: lisans grubu, Gp4, n = 8: lisansüstü grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 1,149, p = 0,765$ .

Tablo 3.21’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler açısından dört farklı eğitim durumu grubu (Gp1, n = 15: lise grubu, Gp2, n = 17: ön lisans grubu, Gp3, n = 163: lisans grubu, Gp4, n = 8: lisansüstü grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 1,551, p = 0,671$ .

### 3.2.4.4.5. Görev Değişkenine İlişkin Fark Analizleri

$H_0$ : Değişkenin aldığı değerler, araştırma birimlerinin görevine göre farklılaşmamaktadır.

$H_{5A}$ : “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin görevine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{5B}$ : “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin görevine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{5C}$ : “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin görevine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{5D}$ : “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler, araştırma birimlerinin görevine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.22: "Görev" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	Test	İstatistiksel Anlamlılık	$H_0$
"Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, görevine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,056	Kabul
"Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, görevine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,059	Kabul
"Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, görevine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	<b>0,022</b>	<b>Red</b>
"Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler, görevine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,133	Kabul

Tablo 3.22’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, beş farklı görev grubu (Gp1, n = 56: gişe görevlisi grubu, Gp2, n = 71: müşteri temsilcisi grubu, Gp3, n = 37: servis yetkilisi grubu, Gp4, n = 15: uzman grubu, Gp5, n = 24 müdür grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 9.212, p = 0,056$ .

Tablo 3.22’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, beş farklı görev grubu (Gp1, n = 56: gişe görevlisi grubu, Gp2, n = 71: müşteri temsilcisi grubu, Gp3, n = 37: servis yetkilisi grubu, Gp4, n = 15: uzman grubu, Gp5, n = 24 müdür grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 9.091, p = 0,059$ .

Tablo 3.22’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, beş farklı görev grubundan (Gp1, n = 56: gişe görevlisi grubu, Gp2, n = 71: müşteri temsilcisi grubu, Gp3, n = 37: servis yetkilisi grubu, Gp4, n = 15: uzman grubu, Gp5, n = 24 Müdür grubu) en az birinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 11,440, p = 0,022$ . Tablo 3.23’te grup kıyaslamaları hakkında ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 3.22’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler açısından, beş farklı görev grubu (Gp1, n = 56: gişe görevlisi grubu, Gp2, n = 71: müşteri temsilcisi grubu, Gp3, n = 37: servis yetkilisi grubu, Gp4, n = 15: uzman grubu, Gp5, n = 24 müdür grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 7,054, p = 0,133$ .

**Tablo 3.23: Örgüt Düzeyinde Öğrenme Değişkeninin Görev Grupları Arasındaki Fark Analizi**

Örnek 1 - Örnek 2	Test İstatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Müşteri Tem. – Müdür	-24,167	13,642	-1,772	0,076	0,765
Servis Yetkilisi – Müdür	-20,856	15,143	-1,377	0,168	1,000
Müşteri Tem. – Uzman	-17,800	16,418	-1,084	0,278	1,000
Servis Yetkilisi – Uzman	-14,489	17,685	-,819	0,413	1,000
Uzman – Müdür	-6,367	19,016	-,335	0,738	1,000
Müşteri Tem. – Servis Yet.	-3,311	11,714	-,283	0,777	1,000
Müdür – Gişe Görevlisi	7,458	14,096	0,529	0,597	1,000
Uzman – Gişe Görevlisi	13,825	16,797	0,823	0,410	1,000
Servis Yetkilisi – Gişe Grv.	28,314	12,240	2,813	0,021	0,207
Müşteri Tem. – Gişe Grv.	31,625	10,326	3,063	0,002	<b>0,022</b>

Tablo 3.23'te de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi, beş farklı görev grubundaki katılımcılar arasındaki kıyaslamalara göre, “servis yetkilisi - gişe görevlisi” ve “müşteri temsilcisi – gişe görevlisi” grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Diğer taraftan, Benferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, yalnızca müşteri temsilcisi ( $M_d = 3,75, n = 71$ ) - gişe görevlisi ( $M_d = 4,00, n = 56$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

#### 3.2.4.4.6. Çalışma Biçimi Değişkenine İlişkin Fark Analizleri

“Çalışma Durumu” değişkeni iki kategorili bir faktör yapısına sahip olmasına rağmen; anket içerisinde araştırma birimlerinden elde edilen veriler arasında “Yarı Zamanlı Çalışan” olmadığı için bu değişkenle ilgili fark analizi yapılmamıştır.

### 3.2.4.4.7. Çalışma Yaşamındaki Deneyim Süresi Değişkenine İlişkin Fark Analizleri

$H_0$ : “Çalışma Yaşamındaki Deneyim Süresi” değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre farklılaşmamaktadır.

$H_{7A}$ : “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{7B}$ : “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{7C}$ : “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{7D}$ : “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.24: "Çalışma Yaşamındaki Deneyim Süresi" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	Test	İstatistiksel Anlamlılık	$H_0$
"Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,101	Kabul
"Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,022	Red
"Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,021	Red
"Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler, çalışma yaşamındaki deneyim süresine göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,902	Kabul

Tablo 3.24’te de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi grubu (Gp1, n = 55: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 65: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27:



11-15 yıl arası grubu, Gp4, n = 56: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 6,231, p = 0,101$ .

Tablo 3.24'te de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, "Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi grubu (Gp1, n = 55: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 65: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27: 11-15 yıl arası grubu, Gp4, n = 56: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 9,581, p = 0,022$ . Tablo 3.25'te, grup kıyaslamaları hakkında ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 3.24'te de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, "Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi grubu (Gp1, n = 55: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 65: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27: 11-15 yıl arası grubu, Gp4, n = 56: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 9,758, p = 0,021$ . Tablo 3.26'da, grup kıyaslamaları hakkında ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 3.24'te de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis testi, "Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi grubu (Gp1, n = 55: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 65: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27: 11-15 yıl arası grubu, Gp4, n = 56: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 0,575, p = 0,902$ .

**Tablo 3.25: Grup Düzeyinde Öğrenme Değişkeninin Görev Grupları Arasındaki Fark Analizi**

Gruplar	Test İstatistiği	Standart Hata	Standart Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
16 ve üzeri –6-10 yıl arası	8,333	10,471	0,796	0,426	1,000
16 ve üzeri – 5 yıla kadar	26,259	10,903	2,408	0,016	0,096
16 ve üzeri – 11-15 yıl arası	33,519	13,456	2,491	0,013	0,076
6-10 yıl arası – 5 yıla kadar	17,926	10,522	1,704	0,088	0,531
6-10 yıl arası – 11-15 yıl	-25,135	13,150	-1,915	0,055	0,333
5 yıla kadar – 11-15 yıl arası	-7,260	13,496	-,538	0,591	1,000

Diğer taraftan, Benferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.26: Örgüt Düzeyinde Öğrenme Değişkeninin Görev Grupları Arasındaki Fark Analizi**

Gruplar	Test İstatistiği	Standart Hata	Standart Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
6-10 yıl arası – 16 ve üzeri	-7,336	10,534	-,696	0,426	1,000
6-10 yıl arası – 5 yıla kadar	25,317	10,585	2,392	0,016	0,101
6-10 yıl arası – 11-15 yıl	-33,613	13,228	-2,441	0,013	0,066
16 ve üzeri – 5 yıla kadar	17,981	10,968	1,639	0,088	0,607
16 ve üzeri – 11-15 yıl arası	26,277	13,536	1,941	0,055	0,313
5 yıla kadar – 11-15 yıl arası	-8,296	13,576	-,611	0,591	1,000

Diğer taraftan, Benferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

### 3.2.4.4.8. Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine İlişkin Fark Analizleri

$H_0$ : Değişkenin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmamaktadır.

$H_{8A}$ : “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{8B}$ : “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{8C}$ : “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

$H_{8D}$ : “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler, çalışma kurumda çalışılan süreye göre anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

**Tablo 3.27: "Kurumda Çalışılan Süre" Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	Test	İstatistiksel Anlamlılık	$H_0$
"Birey Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,239	Kabul
"Grup Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,081	Kabul
"Örgüt Düzeyinde Öğrenme" değişkeninin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,331	Kabul
"Örgütsel Performans" değişkeninin aldığı değerler, kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmamaktadır.	Bağımsız Örneklem Kruskal -Wallis Testi	0,698	Kabul

Tablo 3.27’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi grubu (Gp1, n = 70: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 61: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27: 11-

15 yıl arası grubu, Gp4, n = 45: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 4,212, p = 0,239$ .

Tablo 3.27’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi grubu (Gp1, n = 70: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 61: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27: 11-15 yıl arası grubu, Gp4, n = 45: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 6,720, p = 0,081$ .

Tablo 3.27’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi grubu (Gp1, n = 70: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 61: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27: 11-15 yıl arası grubu, Gp4, n = 45: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 3,425, p = 0,331$ .

Tablo 3.27’de de görüleceği üzere; Kruskal-Wallis Testi, “Örgütsel Performans” değişkeninin aldığı değerler açısından, dört farklı deneyim süresi (Gp1, n = 70: 5 yıla kadar grubu, Gp2, n = 61: 6-10 yıl arası grubu, Gp3, n = 27: 11-15 yıl arası grubu, Gp4, n = 45: 16 yıl ve üzeri grubu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır,  $X^2(2, n=203) = 1,434, p = 0,698$ .

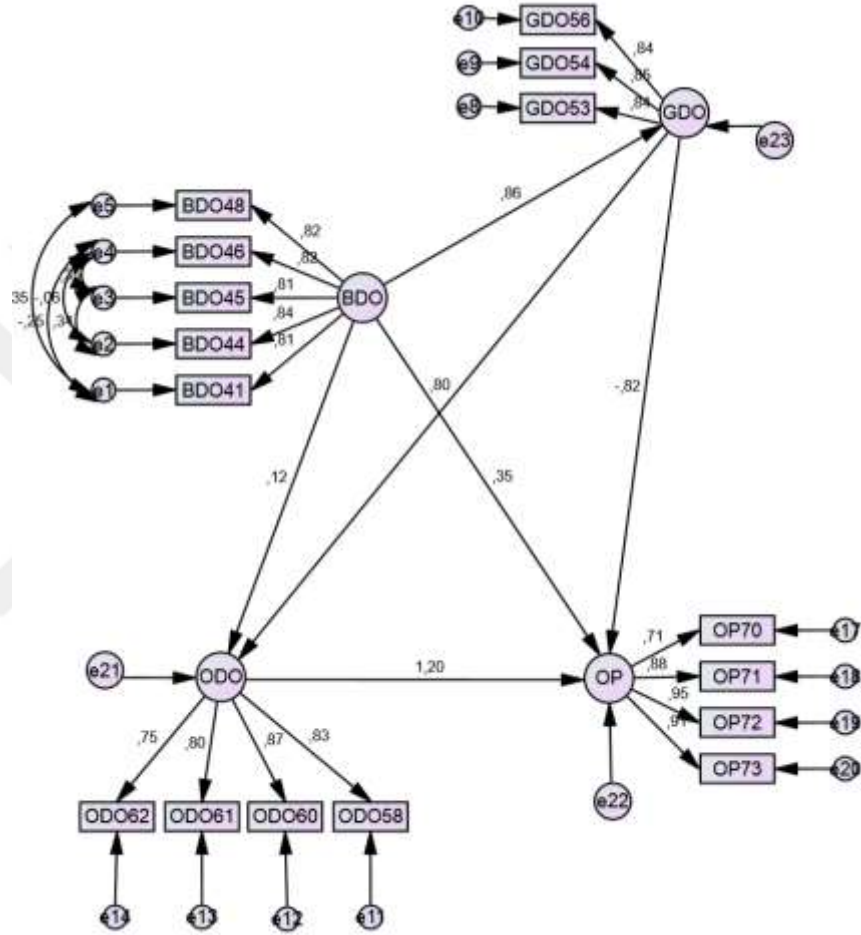
#### **3.2.4.5. İlişkisel İstatistiksel Analiz Sonuçları**

Çalışmanın bu aşamasında; kuramsal olarak ortaya koyulan model doğrultusunda toplanan verilerin araştırma modelini ne ölçüde doğruladığı test edilecektir. Karagöz’e göre, (Karagöz: 2016:1074) yol analizi aşağıdaki üç aşamadan oluşur:

- Araştırma modeli test edilir,
- Eğer gerekliyse model uyumunun sağlanması için gerekli iyileştirmeler yapılır,
- İyileştirilmiş model test edilir.

Yol analizinde, kurama dayalı olarak oluşturulan modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılıkları ve etki büyüklüklerinin tespit edilmesi amacıyla bütünsel bir değerlendirme yapılmaktadır. Yürütülen ilk yol analizi modeli Şekil 3.2'de görülebilir.

Şekil 3.2: Araştırma Modelinin İlk Yol Analizi Sonrası Görünümü



Yapılan ilk yol analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri Tablo 3.28’de görülmektedir. Buna göre tüm uyum iyiliği değerleri, model uyumunun sağlandığına işaret etmektedir. Başka bir deyişle, araştırma modeli ile veriler çok yüksek ölçüde uyum sağlamıştır. .

**Tablo 3.28: İlk Yol Analizi Uyum İyiliği Ölçüleri**

Uyum İstatistiği	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	CFI	NFI
Ölçüm Değeri	2,045	0,072	0,044	0,965	0,934

Tablo 3.29’da görülebilecek regresyon analizi değerleri yalnızca “Birey Düzeyinde Öğrenme – Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkenleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığına işaret etmektedir. Bu ilişki dışında diğer tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülebilir.

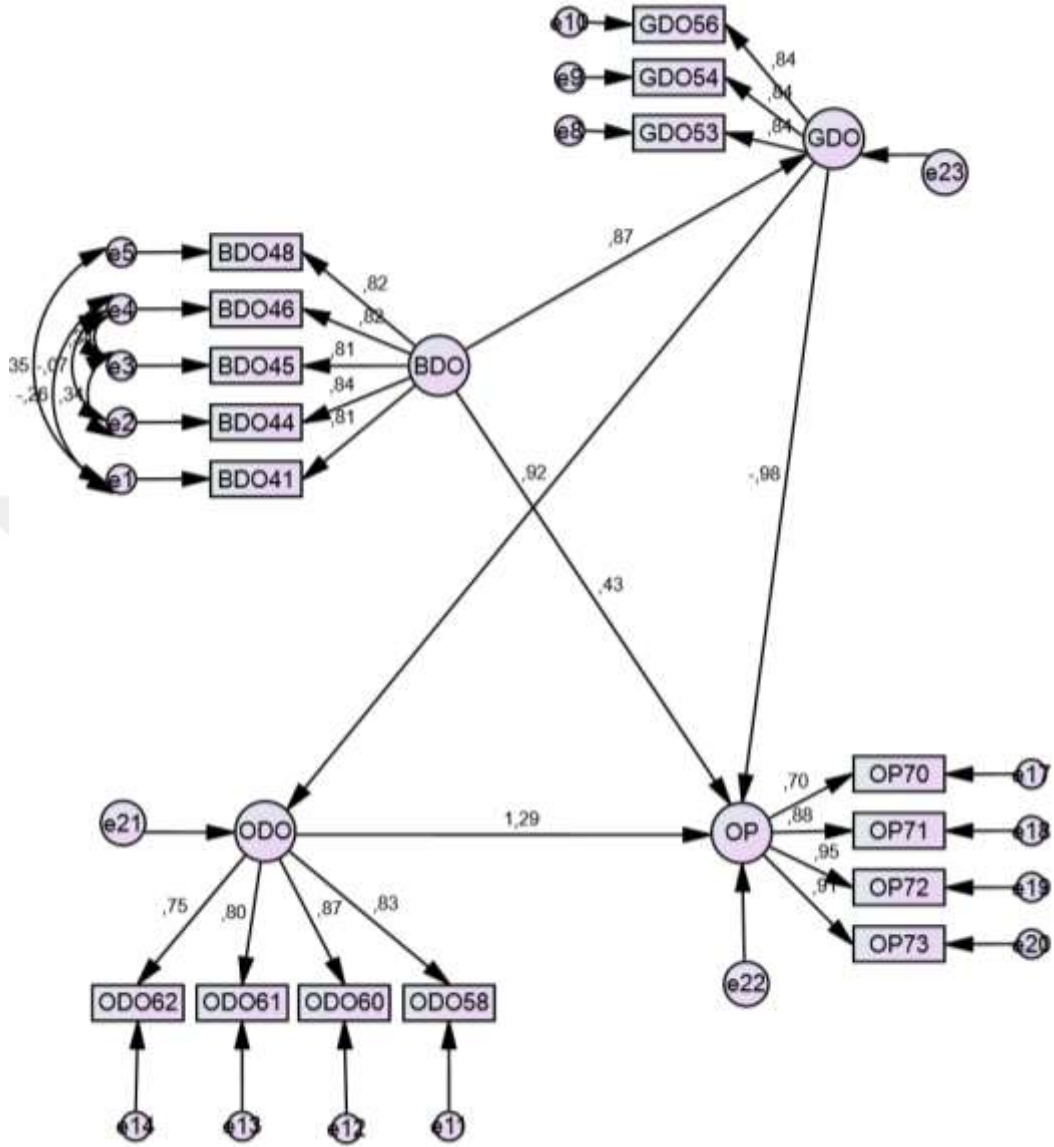
**Tablo 3.29: İlk Yol Analizi Regresyon Ağırlıkları**

Bağımlı Değişken	İlişki Yönü	Bağımsız Değişken	Standardize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	Anlamlılık Düzeyi
GDO	<---	BDO	0,917	0,083	11,096	***
<b>ODO</b>	<---	<b>BDO</b>	<b>0,107</b>	<b>0,099</b>	<b>1,082</b>	<b>0,279</b>
ODO	<---	GDO	0,639	0,101	6,315	***
OP	<---	BDO	0,383	0,165	2,316	0,021
OP	<---	GDO	-0,842	0,295	-2,854	0,004
OP	<---	ODO	1,541	0,322	4,789	***

Tablo 3.29’daki verilerin değerlendirilmesinin ardından faktör yüklenimi istatistiksel olarak anlamlı olmayan “Birey Düzeyinde Öğrenme – Örgüt Düzeyinde Öğrenme” regresyon ilişkisi analizden çıkarılarak yol analizi yeniden yürütülmüştür.

Şekil 3.3’te, anlamlı olmayan bu regresyon ilişkisi modelden çıkarıldıktan sonra ortaya çıkan yol analizi model görünümü görülebilir.

**Şekil 3.3: Anlamlı Olmayan İlişkiler Modelden Çıkarıldıktan Sonra Modelin Görünümü**



İkinci yol analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri Tablo 3.30'da görülmektedir. Buna göre tüm uyum iyiliği değerleri model uyumunun sağlandığına işaret etmektedir. Başka bir deyişle araştırma modeli ile veriler çok yüksek ölçüde uyum sağlamıştır.

**Tablo 3.30: Anlamli Olmayan İlişkiler Modelden Çıkarıldıktan Sonra Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İstatistiği	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	CFI	NFI
Ölçüm Değeri	2,035	0,072	0,044	0,965	0,933

Tablo 3.31’de de görülebileceği üzere, yol analizi kapsamında incelenen tüm ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca Tablo 3.31 ve Tablo 3.32 verileri birlikte incelendiğinde “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin “Grup Düzeyinde Öğrenme” ve “Örgütsel Performans” değişkenleri üzerindeki etki düzeyleri görülebilir. Buna göre, “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin “Örgütsel Performans” üzerindeki etkisi orta düzeyde ( $\beta = 0,474$ ) olmakla birlikte, bu değişkenin “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkenine katkısı çok daha yüksektir ( $\beta = 0,925$ ).

**Tablo 3.31: Anlamli Olmayan İlişkiler Modelden Çıkarıldıktan Sonra Regresyon Ağırlıkları**

Bağımlı Değişken	İlişki Yönü	Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	Anlamlılık Düzeyi
GDO	<---	BDO	0,925	0,082	11,262	***
ODO	<---	GDO	0,734	0,057	12,824	***
OP	<---	BDO	0,474	0,160	2,973	0,003
OP	<---	GDO	-1,006	0,324	-3,109	0,002
OP	<---	ODO	1,652	0,351	4,703	***

Tablo 3.32’de de görülebileceği üzere standardize edilmiş  $\beta$  değerleri de Tablo 3.31’deki durumu doğrulamaktadır.

**Tablo 3.32: Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları**

Bağımlı Değişken	İlişki Yönü	Bağımsız Değişken	Standardize $\beta$
GDO	<---	BDO	0,865
ODO	<---	GDO	0,918
OP	<---	BDO	0,433
OP	<---	GDO	-0,982
OP	<---	ODO	1,291

Tablo 3.33 ve 3.34 birlikte incelenecek olursa doğrudan ve dolaylı ilişkilerin etkileri görülebilir. Buna göre “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin “Örgütsel Performans” üzerindeki doğrudan etkisi ( $\beta = 0,433$ ), “Birey Düzeyinde



Öğrenme” değişkeninin “Örgütsel Performans” değişkenine “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeni üzerinden dolaylı etkisine ( $\beta = 0,175$ ) göre daha yüksektir.

Buradan hareketle “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeninin “Grup Düzeyinde Öğrenme” üzerinde yüksek ölçüde etkili olduğundan bahsetmek mümkünken ( $\beta = 0,865$ ); bu değişkenin “Örgütsel Performans” değişkenine doğrudan ve dolaylı katkısının nispeten düşük olduğunu belirtmek mümkündür.

**Tablo 3.33: Standardize Edilmiş Doğrudan Etkiler**

	BDO	GDO	ODO	OP
GDO	0,865	0,000	0,000	0,000
ODO	0,000	0,918	0,000	0,000
OP	0,433	-0,982	1,291	0,000

**Tablo 3.34: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler**

	BDO	GDO	ODO	OP
GDO	0,000	0,000	0,000	0,000
ODO	0,794	0,000	0,000	0,000
OP	0,175	1,185	0,000	0,000

Bir diğer çarpıcı sonuç ise “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkeni ile “Örgütsel Performans” değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat “Ters Yönlü” gözükten ilişkinin ( $\beta = -0,982$ ); grup düzeyinde öğrenmenin örgüt düzeyinde öğrenme üzerinden örgütsel performans üzerinde etkili olması durumunda oldukça yüksek bir dolaylı etkiye ( $\beta = 1,185$ ) neden olmasıdır.

**Tablo 3.35: Modeldeki Bağımlı Değişkenlerle İlgili  $R^2$  Değerleri**

	$R^2$
Grup Düzeyinde Öğrenme	0,749
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	0,842
Örgütsel Performans	0,644

“Örgütsel Performans” üzerinde en yüksek doğrudan etkiye ( $\beta = 1,291$ ) sahip değişken “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkenidir.

Tablo 3.35’te bulunan Karesi Alınmış Çoklu Korelasyon Değerleri ( $R^2$ ) incelendiğinde söz konusu modelin ilgili bağımsız değişkenlerdeki değişimin ne kadarını açıkladığı görülebilmektedir.

Buna göre “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkenine ilişkin değişkenliğin “Birey Düzeyinde Öğrenme” değişkeni ile açıklanma oranı  $R^2 = 0,749$  olarak; “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkenine ilişkin değişkenliğin, “Birey Düzeyinde Öğrenme” ve “Grup Düzeyinde Öğrenme” değişkenlerindeki değişkenliklerle ile açıklanma oranı ise  $R^2 = 0,842$  olarak ifade edilebilir.

Ayrıca “Örgütsel Performans” değişkeninin “Birey Düzeyinde Öğrenme”, “Grup Düzeyinde Öğrenme” ve “Örgüt Düzeyinde Öğrenme” değişkenlerindeki değişkenliklerle açıklanma oranı da ( $R^2 = 0,644$ ) Tablo 3.35’te görülebilir.



## SONUÇ

Örgütsel öğrenme son yıllarda hızla gelişen ve yönetim alanında çeşitli alanlara konu olmuş bir kavramdır. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki değişimi, bilgiye yapılan katkıyı, eksiltmeyi veya dönüştürmeyi içermektedir. Örgütsel kurallar, roller, gelenekler ve stratejiler gibi pek çok alan örgütsel bilginin alt unsurlarını oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme teorileri, örgütsel bilgide değişime yol açan, ilerlemesini sağlayan veya engelleyen süreçlerin örgüt üzerindeki etkilerini açıklamaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenmenin bilgi yönetiminden farklı bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin geliştirilmesini ve örgütsel değerlerin verimli bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır. Bilgi yönetimi ise, örgüt içerisindeki bilgilerin biçimlendirilmesi, depolanması, paylaşılması ve dağıtılmasını amaçlar. Örgütsel öğrenmenin, psikoloji, sosyoloji, enformasyon teknolojileri gibi çeşitli alanlarda daha geniş bir bakış açısıyla incelenmesi söz konusudur. Bilgi yönetimi, örgütün sahip olduğu bilgi üzerinde duran bir süreci kapsamaktadır. Her iki süreç de örgüt bilgisine yönelik sistemleri oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi süreci, sosyal etkileşimler sonucu oluşan örgütsel öğrenmenin temel bölümlerinden biridir. Örgütler, etkin öğrenmeyi ve bilgi yönetimini gerçekleştirebilmek için, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli bir şekilde uygulamalıdır.

Örgütler, rakipleri arasında dikkat çekmek ve değişimlere uyumlu sistemler geliştirmek; hızlı teknolojik değişimlere ayak uydurabilmek ve bilgiyi çözüm üretebilen bir değer olarak kullanabilmek için örgütsel öğrenme çalışmalarına ağırlık vermeye başlamışlardır.

Örgütsel öğrenme, birtakım süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreçler, bilginin elde edilmesi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması, bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesidir. Çalışmada, örgütsel öğrenme süreçlerini daha iyi kavrayabilmek amacıyla örgütsel öğrenme tanımları, düzeyleri, nedenleri, çeşitleri, örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen unsurlar, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisi hakkında bilgiler verilmiştir.

İşletmelerin belirli dönemlerdeki durumunu görebilmesi için performans ölçümlerine ihtiyaçları vardır. Örgüt performansının ölçümü, bir taraftan işletmenin kendi çabalarını denetlemesi ve öğrenmesi, diğer taraftan hedef pazarda müşteri memnuniyeti yaratması açısından bir gerekliliktir. Örgütsel performans, örgütün bulunduğu sektörde, rekabet avantajını elde etmesi ve bunu sürdürülebilir hale getirmesi için kullanacağı araç ve yolları seçmesi, uygulaması ve değerlendirmesiyle ilgili karar verme süreçlerinin toplamıdır. Örgüt içerisindeki faaliyetler, örgütsel performans için ölçüm aracı haline gelmektedir. Bilgi elde etme süreçleri de örgütsel performans için en güncel alanlardır. Bilgi teknolojilerinin sunduğu olanaklarla, örgütsel performans artışı sağlanırken rekabet gücü yaratılmakta ve değişime uyum sağlanmaktadır.

Araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme düzeylerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini, Zonguldak'ta bulunan banka çalışanları üzerinde tespit etmektir. Öğrenme olanaklarını birey, grup ve örgüt düzeyinde birleştiren tek bir ölçekle, örgütsel performans arasındaki ilişkiyi doğrulayan bir araştırma yapmak amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında incelenen üç ayrı öğrenme düzeyi mevcuttur. Bunlar; birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenmedir.

Öğrenme, ilk olarak birey düzeyinde başlar ve çeşitli örgüt faaliyetleriyle, grup ve örgüt düzeyine aktarılır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme gerekmektedir ancak tek başına yeterli değildir. İşletmeler, çeşitli sorunların çözümü için, grup düzeyinde öğrenme hakkında da bilgi sahibi olmaları gerektiğini keşfetmişlerdir. Gruplar, örgütte bir varlık olarak, düşünmeyi ve yaratmayı öğrenmelidir. Grupların, pozitif ve negatif tecrübelerini kendi aralarında paylaşmaları, başarılı bir öğrenme sistemini sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki bireylerin, gruplara, grupların ise örgüt düzeyine bilgi aktarımı sağlayarak örgütsel öğrenme gerçekleşir. Örgütsel öğrenme, birey veya grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir değer oluşturmaktadır.

Çalışmanın uygulanmasında birincil veri türü olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerine yönelik 8 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde C. Jyothibabu, A. Farooq ve B. B. Pradhan (2010)'ın orijinali,

“Quantitative Research Instrument Learning Organization Questionnaire” olan “Niceliksel Araştırma Aracı Öğrenen Organizasyon Anketi” uygulanmıştır. İkinci bölüm, 5’li *Likert ölçeği* kullanılarak oluşturulan 73 adet sorudan oluşmaktadır. Ankette yedi adet öğrenen örgüt boyutu yer almaktadır. Analiz sürecinde, çalışmanın amacına uygun olarak, birey düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme ve örgütsel performans alanlarındaki sorulardan yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına ilişkin saptanan bulgular şu şekildedir: Birey düzeyinde öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisi, orta düzeyde olmakla birlikte, bu değişkenin grup düzeyinde öğrenme değişkenine katkısının çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Birey düzeyinde öğrenmenin, örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisi; birey düzeyinde öğrenmenin, örgütsel performans değişkenine, grup düzeyinde öğrenme değişkeni üzerinden dolaylı etkisine göre daha yüksektir.

Birey düzeyinde öğrenmenin, grup düzeyinde öğrenme üzerinde yüksek ölçüde etkili olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda, birey düzeyinde öğrenmenin, örgütsel performans değişkenine doğrudan ve dolaylı katkısının nispeten düşük olduğu görülmektedir. Grup düzeyinde öğrenme değişkeni ile örgütsel performans değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat “ters yönlü” bir ilişkinin; grup düzeyinde öğrenmenin örgüt düzeyinde öğrenme üzerinden örgütsel performans üzerinde etkili olması durumunda oldukça yüksek bir dolaylı etkiye neden olması önemli bir sonuçtur. Örgütsel performans değişkeni üzerinde, en yüksek doğrudan etkiye sahip değişken, örgüt düzeyinde öğrenme değişkenidir.

Çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Araştırmada, yalnızca öğrenme düzeyleri ve performans sonuçları incelenmiştir. Veri derleme süreci için tercih edilen anketlerin sınırlı zamanda ve yalnızca Zonguldak ilini kapsayarak yapılması, çalışmanın diğer kısıtlarıdır. Bundan sonraki örgütsel öğrenmeye dair yürütülmesi amaçlanan çalışmalarda, araştırma alanının ve araştırma sürecinin geniş tutulması önerilebilir.

İşletmelerin günümüzdeki konumları düşünüldüğünde, örgütsel öğrenme alanında yapılan çalışmalar, ülke gelişimine önemli katkı sağlamaktadır. Birey,

grup ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi inceleyen bu çalışma, öğrenmenin tüm yönlerini, öğrenme çıktıları ve örgütsel performansı saptayan bir ölçek kullanarak hazırlanmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme düzeyleri ile örgütsel performans arasında doğrudan ve dolaylı etkiler saptanmıştır.



## KAYNAKÇA

- Akgül, Özgür Sami (2014); “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyi ve Okul Etkililiği ile İlişkisi,” Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Akgün, Ali E. ve Halit Keskin (2003); “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci,” *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 1, s. 175-188.
- Argote, Linda ve Ella Miron-Spektor (2011); “Organizational Learning: From Experience to Knowledge,” *Organization Science*, Cilt 22, Sayı 5, s. 1123–1137.
- Argyris, Chris ve Donald A. Schön (1978); *Organizational Learning A Theory Of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Canada.
- Avcı, Nilgün ve Deniz Küçükusta (2009); “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 33-44.
- Avcı, Umut (2005); “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme,” Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ayden, Cem ve Muhammet Düşükcan (2002); “Örgütsel Öğrenme Kavramı Ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü Ve Liderliğin Rolü,” *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 4, s. 121-139.
- Barbara M. Byrne (2012); *Structural Equation Modeling With Mplus*, Taylor and Francis Group, USA.
- Barutçugil, İsmet (2002); *Performans Yönetimi*; Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başat, Hümeyra Töre (2009); “Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları Ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama,” Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Bayam, Burcu Y. (2016); “Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group,” Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Biçkes, Durdu Mehmet ve Mahmut Özdevecioğlu (2016); “İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü,” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 25, s. 8-28.

- Brown, Timothy A. (2006); *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*, Second Edition, The Guilford Press, New York.
- Cartwright, Sharon (2002); "Double-Loop Learning: A Concept and Process For Leadership Educators," *Journal of Leadership Education*, Cilt 1, Sayı 1 s.68-71.
- Chen, Guoquan (2005); "Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability," *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cilt 70, Sayı 1, s. 4-21.
- Coşkun, Recai, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, ve Engin Yıldırım (2015); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Crossan, Mary M., Henry W. Lane ve Roderick E. White (1999); "An Organizational Learning Framework From Intuition To Institution," *Academy of Management Review*, Cilt 24, Sayı 3, s. 522-537.
- Çankaya, Derya (2017); "Örgütsel Yapı Bağlamında Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Üniversitesi Örneği," Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çapar, Bengü (2005); "Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması," *ÜNAK'05: Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması*, 22 Eylül 2005, Ankara, s. 48-54.
- Çelik, Vural (2014); "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin Finansal Performansa Etkisi," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 31, Balıkesir.
- Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk (2016); *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Yayınları, Ankara, s.271-272.
- Diker, İhsan (2007); "Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği)," Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dixon, Nancy M. (1992); "Organizational Learning A Review Of The Literature With Implications For HRD Professionals," *Human Resource Development Quarterly*, Cilt 3, Sayı 1, s. 29-49.
- Dodgson, Mark (1993); "Organizational Learning: A Review Of Some Literatüres," *Organizational Studies*, Cilt 14, Sayı 3, s. 375-394.
- Drucker, Peter F. (1998); *Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı*, (Çev., Gündüz Bulut), Mess Yayın, İstanbul.
- Dur, Serkan (2008); "Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi," Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.



- Ensari, Hoşcan (1998); “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul,” *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 10, s. 97-111.
- Eren, Selim Said, Hasan Gül ve Emrah Tokgöz (2013); “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri,” *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 8, s. 4872-4895.
- Ergani, Bülent (2006); “*Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği*,” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan ve Alican Afşar (2015); “Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Algılamaların, Entelektüel Sermaye Algılaması Üzerindeki Yansımaları,” *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı 35, s. 287-300.
- Fırat, Güneş (2013); “*Kurumsal Bilgi Yönetimi*,” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Garvin, David A. (1993); “Building A Learning Organization,” *Harvard Business Review* 71, Sayı 4, s. 78–91.
- Guta. A.L. (2014); “Measuring Organizational Learning Model Testing in Two Romanian Universities,” *Management and Marketing Challenges For The Knowledge Society*, Cilt 9, Sayı 3, s. 253-282.
- Gün, Seçkin (2015); “*Toplam Kalite yönetimi ve Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmeler Tarafından Algılanma Biçimi ve Uygulanma Düzeyinin Belirlenmesi*,” Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin (2016); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Hair, Joseph F. Jr., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson (2014); Pearson New International Edition, Seventh Edition, Pearson Education Limited, England.
- Hooper, Daire, Joseph Coughlan ve Michael R. Mullen (2008); “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit,” *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Cilt 6, Sayı 1, ss.53-60.
- Hu, L. ve Peter M. Bentler (1999); Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 1-55.
- Huber, George P. (1991); “Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures,” *Organization Science*, Cilt 2, Sayı 1, s.88-115.

- İpçioğlu, İsa ve Dilek Kahya (2016); “Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi Ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 25, s. 179-204.
- İraz, Rıfat (2005); “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 243-258.
- Jiménez-Jiménez Daniel ve Juan G. Cegarra-Navarro (2007); “The Performance Effect Of Organizational Learning and Market Orientation,” *Industrial Marketing Management*, Cilt 36, Sayı 6, s.694-708.
- Jöreskog, Karl G. ve Dag Sörbom (1993); *LISREL 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, USA.
- Jyothibabu, C. Ayesha Farooq ve Bibhuti Bhusan Pradhan (2010); “An Integrated Scale For Measuring An Organizational Learning System,” *The Learning Organization*, Cilt 17, Sayı 4, s. 303-327.
- Kahya, Dilek (2014); “*Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*,” Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik.
- Kalkan, Veli D. (2006); “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 16, s.22-36.
- Karagöz, Hüseyin (2016); “*Stratejik Planlamanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*,” Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Karagöz, Yalçın (2016); *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, Gül (2013); “*Entelektüel Sermaye Bağlamında Bilgi Yönetimi Stratejileri Çorum İli Örneği*,” Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Kelloway, E. Kevin (1998); *Using LISREL For Structural Equation Modeling A Researcher's Guide*, SAGE Publications, USA.
- Kim, D.H. (1993); “The Link Between Individual and Organizational Learning,” *Sloan Management Review*, Cilt 37, Sayı 1, s. 37-50.
- Kline, Rex B. (2005); *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York.
- Koç, Umut (2005); “*Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB’de Bir Araştırma*,” Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Koç, Umut (2009); “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 151-165.
- Koçel, Tamer (2015); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Krogh, Georg Von, Kazuo Ichijiro ve Ikujiro Nonaka (2002); *Bilginin Üretimi*, Rota Yayın, İstanbul.
- Marquardt, Michael J. (2002); *Building The Learning Organization Mastering The Five Elements For Corporate Learning*, Davies-Black Publishing, California.
- Meral, Tolga (1999); “*Bilgi Yönetimi ve Şirket Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri*,” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nonaka, Ikujiro (1991); “The Knowledge-Creating Company,” *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>, (Erişim Tarihi: 24.06.2017).
- O’Brien, Michael J. ve Joan E. Bennett (1994); “Measuring And Building A Learning Organization: A Systems Approach,” *Eighth IEEE-USA Careers Conference*, s.96-100.
- Oltulu, Emine E. (2014); “*İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi*,” Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, Bahattin (2006); “*Örgütsel Öğrenme, Çevre Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*,” Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdemirci, Fahrettin ve Cengiz Aydın (2007); “Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi,” *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt 21, Sayı 2, s.164-185.
- Özden, Selma (2014); “*Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Performansın Üretim Performansına Etkisi*,” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztürk, Aslı (2005); “*İşletmelerde Bilgi yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama*,” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Öztürk, İlksen K. (2009); “*Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması ile İlgili Bir Araştırma*,” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pemberton, Jonathan D. ve George H. Stonehouse (2000); “Organisational Learning and Knowledge Assets - An Essential Partnership,” *The Learning Organization*, Cilt 7, Sayı 4, s. 184-193.

- Raykov, T. ve George A. Marcoulides (2008); *An Introduction To Applied Multivariate Analysis*, Taylor and Francis Group, New York.
- Sağsan, Mustafa (2003); “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü,” *ÜNAK’03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu*, 25 Eylül 2003, Ankara, s. 247-270.
- Sarışahin, Muhammed A. (2013); “Öğrenen Organizasyonlar Süleyman Demirel Üniversitesi İdari Personel Üzerine Bir Uygulama,” Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Schumacker, E. R. ve G. R. Lomax (2010); *A Beginner’s Guide To Structural Equation Modeling*, Third Edition, Taylor and Francis Group, New York.
- Seker, Sadi Evren (2014); “Bilgi Yönetimi (Knowledge Management),” *YBS Ansiklopedi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 10-17.
- Selvi, Özgür (2012); “Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetim ve Halkla İlişkiler,” *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Sayı 4, s. 191-214.
- Senge, Peter M. (2016); *Beşinci Disiplin*, (Çev., A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala), YKY Yayınları, İstanbul.
- Serpek, Emine (2003); “*Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*,” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Seymen, Oya Aytemiz ve Tamer Bolat (2002); *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Starbuck William H. ve Bo Hedberg (2001); “How Organizations Learn from Success and Failure,” *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, (Der.: M. Dierkes, A. Berthoin Antal, John Child, I. Nonaka), Publisher: Oxford University Press, s. 327-350.
- Steiger, J. H. (2007); *Understanding The Limitations Of Global Fit Assessment In Structural Equation Modeling*, *Personality and Individual Differences* 42, ss. 893-898.
- Sümer N. (2000); “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar,” *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt 3, Sayı 6, ss. 49-73.
- Şencan, Erdal (2013); *Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tabachnick, Barbara G. ve Linda S. Fidell (2007); *Using Multivariate Statistics*, Fifth Edition, Pearson Inc, Boston.
- Tan, Fatma Zehra (2014); “Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırımı,” *Business & Management Studies: An International Journal*, Cilt 2, Sayı 2, s. 188-217.

- TBB (2017); <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/subeler/65>, (Erişim Tarihi: 22.10.2017).
- TDK (2017); <http://tdk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 22.10.2017).
- Thompson, B. (2004); *Exploratory And Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*, American Psychological Association, Washington DC.
- Tolgay, Funda (2010); “Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama,” Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turuñç, Ömer (2016); “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma,” *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 3, Sayı 5, s. 225-247.
- Uçak, Nazan Özenç (2010); “Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram,” *Türk Kütüphaneciliği* 24, Sayı 4 s. 705-722.
- Ünalır, Hacı Ömer (2013); “Örgütsel Öğrenme Ortamı Oluşturmada Kurum İçi İletişimin Rolü,” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Waltz, Edward (1998); *Information Warfare Principles and Operations*, Artech House, London.
- Yıldırım, Ebru (2010); “Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama,” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 20, s. 145-170.
- Yılmaz, Malik (2011); “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım” *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, Sayı 46, s. 313-332.
- Zaim, Halil (2005); *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul.

# EKLER

## Ek 1: Anket

### ANKET FORMU

Bu anketin amacı kurumda örgütsel öğrenme sistemi için öğrenme olanaklarını ve performans sonuçlarını ölçmektir. Söz konusu bilimsel araştırmanın güvenilirliği açısından tüm soruları eksiksiz bir şekilde doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Anket sonuçları yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik ve mesleki durumlarına; ikinci bölümde ise öğrenme olanaklarının ölçülmesine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size uygun seçeneği işaretleyiniz.

Anket formunu doldurmaya ilgi göstererek zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

#### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DEMOGRAFİK VE MESLEKİ BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR

- Yaşınız a) 21-30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60
- Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
- Medeni Durumunuz a) Evli b) Bekar c) Boşanmış d)Dul
- Eğitim Durumunuz a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Lisansüstü
- Göreviniz a) Gişe Görevlisi b) Müşteri Temsilcisi/Satış Danışmanı c) Servis Yetkilisi/  
Servis Yetkili Yardımcısı d) Uzman/Uzman Yardımcısı  
Müfettiş/Müfettiş Yardımcısı e) Müdür/Müdür Yardımcısı
- Çalışma Biçiminiz a)Yarı zamanlı b)Tam zamanlı
- İş Hayatında Olma Süreniz a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c)11-15 yıl d)16-20yıl
- Bu Kurumda Çalışma Süreniz a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d)16-20yıl

## İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde öğrenme olanaklarına ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden birini tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, insanlar gelecekteki iş görevleri için ihtiyaç duydukları becerileri belirler.					
2.	Çalıştığım kurumda, insanlar birbirlerine yardım ederek öğrenir.					
3.	Çalıştığım kurumda, insanlara öğrenmeyi desteklemek için zaman verilir.					
4.	Çalıştığım kurumda, insanlar öğrenme için ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, insanlar birbirlerine açık ve dürüst bir geribildirim verir.					
6.	Çalıştığım kurumda, insanlar konuşmadan önce başkalarının görüşlerini dinler.					
7.	Çalıştığım kurumda, insanlar hiyerarşiden (sıralamadan) bağımsız olarak "neden" diye sormaya teşvik edilir.					
8.	Çalıştığım kurumda, insanlar kendi görüşlerini dile getirdiklerinde başkalarının da neler düşündüğünü sorar.					
9.	Çalıştığım kurumda, insanlar birbirleriyle güven inşa etmek için vakit harcar.					
10.	Çalıştığım kurumda, takımlar/gruplar, amaçlarını kendi ihtiyaçlarına göre uyarlama özgürlüğüne sahiptir.					
11.	Çalıştığım kurum, takımlar/gruplar, sıralamaya, kültüre veya diğer farklılıklara bakmaksızın üyeleri eşit olarak değerlendirir.					
12.	Çalıştığım kurum, takımlar/gruplar hem grubun görevine hem de grubun ne kadar iyi çalıştığına odaklanır.					
13.	Çalıştığım kurum, takımlar/gruplar, grup tartışmaları ya da toplanan bilgilerin bir sonucu olarak düşüncelerini gözden geçirir.					
14.	Çalıştığım kurumda, takımlar/gruplar bir takım/grup olarak başarılarından dolayı ödüllendirilir.					
15.	Çalıştığım kurum, öneri sistemleri, intranet, internet bültenleri veya genel katılımlı toplantılar gibi uygulamalarla düzenli olarak iki yönlü iletişim kullanır.					
16.	Çalıştığım kurum, insanlara istediği bilgiye, her an, hızlı ve kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlar.					
17.	Çalıştığım kurum, çalışanların becerilerini güncel bir şekilde kayıt altında tutar.					
18.	Çalıştığım kurum, mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ölçmek için sistemler oluşturur.					
19.	Çalıştığım kurum, deneyimler sonucu elde edilen derslerini tüm çalışanlara öğrenebilir hale getirir.					
20.	Çalıştığım kurum, eğitimler için harcanan zaman ve kaynakların sonuçlarını ölçer.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21.	Çalıştığım kurum, çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı tanır.					
22.	Çalıştığım kurum, çalışanlara iş görevlerinde seçenek sunar.					
23.	Çalıştığım kurum, çalışanlarını kuruluşun vizyonuna katkıda bulunmaya davet eder.					
24.	Çalıştığım kurum, insanlara işlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları kontrol etmesini sağlar.					
25.	Çalıştığım kurum, hesaplanmış risk alan çalışanları destekler.					
26.	Çalıştığım kurum, farklı seviyelerdeki ve çalışma gruplarındaki vizyonları uyumlu hale getirir.					
27.	Çalıştığım kurum, çalışanlarımızın iş ve aile arasında denge kurmalarına yardımcı olur.					
28.	Çalıştığım kurum, insanları küresel bir bakış açısıyla düşünmeye teşvik eder.					
29.	Çalıştığım kurum, herkesi müşterilerin görüşlerini karar alma sürecine dahil etmeyi teşvik eder.					
30.	Çalıştığım kurum, kararlarının çalışanların moralleri üzerindeki etkisini göz önüne alır.					
31.	Çalıştığım kurum, kurum ihtiyaçlarını karşılamak için dış toplumla birlikte çalışır.					
32.	Kurumum, sorunları çözerken örgüt içinden cevaplar almayı teşvik eder.					
33.	Çalıştığım kurumda liderler, genellikle öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini destekler.					
34.	Çalıştığım kurumda liderler, çalışanlarla rakipler, endüstri eğilimleri ve kuruluş yönergeleri hakkında güncel bilgi paylaşır.					
35.	Çalıştığım kurumda liderler, başkalarını organizasyon vizyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olma konusunda yetkilendirir.					
36.	Çalıştığım kurumda liderler, öncülük ettiği kişilere danışmanlık ve koçluk yapar.					
37.	Çalıştığım kurumda liderler, sürekli olarak öğrenmek için fırsat arar.					
38.	Çalıştığım kurumda liderler, örgütsel eylemlerini kurumsal değerlerle tutarlı olmasını sağlar.					
39.	Çalıştığım kurumda bireyler çalışmalarını etkili bir şekilde yerine getirme konusunda kendilerine güvenir.					
40.	Kurumumda, bireyler işi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için yapılması gerekenlere odaklanır.					
41.	Kurumumda bireyler çalışmalarıyla gurur duyar.					
42.	Kurumumda bireyler yaptıkları işlerle başarı hisseder.					
43.	Kurumumda bireyler işyerinde yüksek seviyede enerjiye sahiptir.					
44.	Kurumumda, bireyler çalışma alanlarında güncel ve bilgili davranır.					



SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
45.	Kurumumda bireyler çalışmalarını etkileyen önemli konuların farkındadır.					
46.	Kurumumda bireyler, sorunların nedenini anlamak için analiz yapabilir.					
47.	Kurumumda bireyler iletişim ve işbirliği konusunda yetkindir.					
48.	Kurumumda bireyler çözüm planlama ve uygulama becerisine sahiptir.					
49.	Kurumumda grup tartışmaları genellikle paylaşılan anlayışa neden olur.					
50.	Kurumumda gruplar organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedeflerine uyarlanabilir.					
51.	Kurumumda gruplar yeni fikirler üretebilir.					
52.	Kurumumda etkili tartışmayı çözüme teknikleri grup tartışmalarında kullanılır.					
53.	Kuruluşumdaki gruplar başarıyı paylaşır.					
54.	Kurumumda grup üyeleri, sonraki görüşmelerde rollerini iyileştirmek için diğer katılımcıların bakış açısını anlamaya çalışır.					
55.	Kurumumda gruplar konuları ele alan doğru kişilere sahiptir.					
56.	Kurumumda gruplar sorunların çözümlerinin düşünceli ve tehdit altında olmayan bir ortamda geliştirilmesi ve uygulanmasına izin vermek için ortam oluşturur.					
57.	Kurumumda net bir vizyon, misyon ve geleceğe yönelik strateji vardır.					
58.	Organizasyon yapısı stratejik yönelimini destekler.					
59.	Örgüt kültürümüz yenilikçidir.					
60.	Organizasyon yapısı, insanların etkili bir şekilde çalışmasına olanak sağlar.					
61.	Kurumum insanlar arasında bir güven kültürü inşa eder.					
62.	Kurumum, faaliyetlerini yönlendirmek çalışanların ve grupların etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olmak için operasyonel prosedürler geliştirir.					
63.	Kurumum, bilgi envanterinin güncel bir veritabanını korur.					
64.	Kurumum, bilgi yönetimini geliştirmek için sistemler geliştirdi.					
65.	Kurumum, her bir işlev veya etkinliğin etki alanı bağlamında, tüm organizasyon üzerindeki etkisini değerlendirir.					
66.	Kurumum, mevcut personelin becerilerini iş hedefleri doğrultusunda geliştirir.					
67.	Kurumum başarılıdır.					
68.	Kurumum performans hedeflerini yerine getirir.					
69.	Bireyler organizasyonumda çalışmaktan mutluluk duyar.					
70.	Kuruluşum müşteri ihtiyaçlarını karşılar.					
71.	Kuruluşumun gelecekteki performansı güvenlidir.					
72.	Kuruluşum, geleceği iyi konumlandıran bir stratejiye sahiptir.					
73.	Kuruluşumda sürekli iyileşme vardır.					

## Ek 2: Etik Kurul Onay

Kayıt Tarihi: 12.06.2017

Protokol No: 253

22/06/2017



T.C

BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ

İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	Örgütlerde Örgütsel Öğretme
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Cansu DOĞAN
KARAR:	Uygun

### ETİK KURUL ÜYELERİ

1- Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE (Başkan)

2- Doç. Dr. Ayça DEMİR (Başkan Yrd.)

3- Doç. Dr. Ali ARSLAN (Başkan Yrd.)

4- Prof. Dr. Rıza YILMAZ

5- Doç. Dr. Hasan MEYDAN

6- Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM

7- Yrd. Doç. Dr. Hasan ÖZER

### İMZA

29.05.2014 tarih ve 2014/08-13 sayılı Senato Kararı ile kabul edilmiştir.

## ÖZGEÇMİŞ

Cansu Doğan

Eğitim Bilgileri:

2010: Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi, Uluslararası İlişkiler

2015: Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi, İşletme  
Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Kişisel Bilgiler:

Doğum Yeri: Zonguldak

Doğum Tarihi: 13.03.1992

Yabancı Dil: İngilizce