

**T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜ VE  
ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hüseyin Can ÇOBANOĞLU**

**No: 1110010008**

**Ana Bilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Meral ARIK TOPRAK**

**HAZİRAN 2014**

## TEŞEKKÜR

Çalışmanın yürütölmesi ve sonuçlanmasına katkıda bulunan tez danıőmanım Dr. Meral Arık Toprak'a, bilgi, öneri ve yardımlarını esirgemeyen iş arkadaşım ve hocam Dr. Mehmet Güray Güler'e ve gösterdiği hoşgörü ve sabırla sürekli yanımda olduğunu hissettiren, desteğini esirgemeyen eőime en derin duygularla teşekkür ederim.

**H. Can Çobanoğlu**  
**Bilgisayar Mühendisi**

Enstitüsü, Dalı : Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2014

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğrenen organizasyon olma yolunda kendini geliştiren organizasyonların bilgi teknolojileri kullanımını incelemek ve öğrenme sürecinde hem bireysel hem de organizasyonel seviyede bilgi teknolojilerinin önemini göstermektir. Araştırmadaki temel varsayım, organizasyonların hem bireysel öğrenme hem de organizasyonel öğrenme süreçlerinde bilgi teknolojilerinin aktif rol aldığı yönündedir. Bu doğrultuda ilk bölümde öğrenme, organizasyonel öğrenme, bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri kavramlarıyla beraber bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve bilgi teknolojilerinin birbirleri ile olan ilişkisi açıklanmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde, İstanbul'da faaliyet gösteren kurumların bilginin kazanımından, bilginin saklanması ve yeniden kullanılmasına kadar olan süreçlerde bilgi teknolojilerinin rolü analiz edilmiştir. Öğrenme süreçlerinde bilgi teknolojilerinden ne kadar faydalandığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre organizasyonlar, bilgiyi kullanma ve öğrenme faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinden faydalanarak süreçlerini daha verimli ve hızlı hale getirmektedir. Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular üzerinde yapılan analizler sonucunda organizasyonların öğrenen organizasyon olma yolunda bilgi teknolojilerinden daha etkin bir şekilde faydalanmaları yönünde önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, bilgi teknolojileri, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyonlar.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the use of information technologies in the organizations that are learning on their own and to emphasize the importance of information technologies in individual and organizational level. The main hypothesis in the study is that the organizations are leading an active way of using information technologies in learning procedures in both individual and organizational level. In this way, in the first part, the learning, organizational learning, information, knowledge management and information technologies are emphasized with organizational learning and the relations among them. The analyze part focuses on the role of the information technologies in companies located in İstanbul and how they store, reuse the data. According the results from analysis, the organization can have more effective and faster way of using information technologies in terms of using and learning procedures. In the final part of the analysis, some recommendations on the use of information technologies during learning procedures are done.

**Key Words:** information, information technology, knowledge management, organizational learning, learning organizations.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KAVRAMLAR.....</b>	<b>4</b>
2.1. Öğrenme Kavramı .....	4
2.2. Öğrenen Organizasyon Modeli .....	4
2.3. Örgütsel Öğrenmenin Temel Unsurları.....	5
2.3.1. Öğrenme Seviyeleri.....	6
2.3.1.1. Bireysel Öğrenme	6
2.3.1.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	7
2.3.1.3. Organizasyonel Öğrenme	8
2.3.2. Öğrenme Tipleri .....	8
2.3.2.1. Geçmişten Ders Alarak Öğrenme	9
2.3.2.2. Sezgisel Öğrenme	9
2.3.2.3. Yaşayarak Öğrenme	9
2.3.3. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri .....	10
2.3.4. Organizasyon Unsuru.....	14
2.3.5. İnsan Unsuru .....	15
2.3.6. Bilgi Unsuru .....	16
2.3.7. Teknoloji Unsuru .....	18
2.4. Örgütsel Öğrenme .....	19
2.4.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı ve Önemi.....	19
2.4.2. Organizasyonlarda Öğrenme.....	21

2.5. Bilgi Teknolojileri .....	27
2.5.1. Veri, Enformasyon, Bilgi .....	27
2.5.2. Bilgi Teknolojileri .....	31
2.6. Bilgi Yönetimi .....	31
2.6.1. Bilgi Yönetimi Tanımı .....	32
2.6.2. Organizasyonlarda Bilginin Yönetilmesi .....	33
2.6.3. Bilgi Yönetim Stratejileri .....	38
2.6.4. Bilgi Yönetim Sistemleri .....	40
2.7. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Yönetimi İlişkisi .....	40
2.8. Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi .....	42
<b>3. ARAŞTIRMA .....</b>	<b>48</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	48
3.2. Hipotezler .....	50
3.3. Araştırmanın Modeli .....	51
3.4. Araştırmanın Yöntemi .....	53
3.5. Araştırmanın Çerçevesi ve Örnekleme .....	54
3.6. Araştırmanın Kapsamı Sınırlılıkları ve Ön Kabulleri .....	56
3.6.1. Araştırmanın Bulguları .....	56
3.6.2. Demografik Özellikler .....	57
3.6.3. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği .....	63
3.6.4. Betimsel Bulgular ve Yorumlar .....	67
3.6.5. Korelasyon Analizleri .....	70
3.6.6. ANOVA (Varyans Analizi) Testi .....	75
<b>4. SONUÇ .....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>85</b>
<b>Ek 1. Anket Soruları .....</b>	<b>85</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Organizasyonel Öğrenme Tanımları (Škerlavaj & Dimovski, 2009).....	27
Tablo 2	Sektöre Göre Frekans Tablosu .....	55
Tablo 3	Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	57
Tablo 4	Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı .....	57
Tablo 5	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	58
Tablo 6	Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı .....	59
Tablo 7	Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Boyutuna Göre Dağılımı .....	60
Tablo 8	Katılımcıların Çalıştığı Pozisyonlara Göre Dağılım .....	61
Tablo 9	Kadro ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu .....	62
Tablo 10	Güvenilirlik Analizi Tablosu .....	63
Tablo 11	KMO ve Bartlett's Faktörleşebilirlik Testi .....	64
Tablo 12	Bilgi Kazanımı Faktör Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 13	Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi Sonuçları .....	65
Tablo 14	Bilgi Transferi/Dağıtımını Faktör Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 15	Öğrenme Süreci Faktör Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 16	Bilginin Uygulanması Faktör Analizinin Sonuçları .....	66
Tablo 17	Bilgi Saklama Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 18	Bilgiyi Tekrar Kullanma Faktör Analizi Sonuçları .....	66
Tablo 19	Bilgi Teknolojileri Kullanımının Faktör Analizi Sonuçları .....	67
Tablo 20	Anket Cevaplarının Ortalama Sonuç Analizi .....	68
Tablo 21	Bilgi Kazanımı Korelasyon Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 22	Dağıtımını ve Transfer Korelasyon Analizi .....	71
Tablo 23	Bilginin Saklanması Korelasyon Analizi .....	72
Tablo 24	Bilginin Yeniden Kullanımı Korelasyon Analizi .....	73
Tablo 25	Bilgi Paylaşımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	74

Tablo 26	Öğrenme Sürecinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Organizasyonlarda Bilginin Uygulanması İlişkisi Korelasyon Analizi.....	75
Tablo 27	Organizasyon Boyutu ve Öğrenme Sürecinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı.....	76
Tablo 28	Öğrenme Sürecinde BT Kullanımı ve Organizasyon Boyutu ilişkisi ANOVA Testi.....	76



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Öğrenen Organizasyon Sistemi Unsurları .....	5
Şekil 2	Organizasyonel Öğrenme ile ilgili Kavramlar.....	6
Şekil 3	Organizasyon Unsuru .....	14
Şekil 4	Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Unsuru.....	16
Şekil 5	Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Unsuru .....	17
Şekil 6	Öğrenen Organizasyonlarda Teknoloji Unsuru.....	19
Şekil 7	Spiral bilgi oluşum modeli .....	21
Şekil 8	Huber'in Öğrenme Süreci .....	25
Şekil 9	Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki.....	28
Şekil 10	Bilgi Hiyerarşisi.....	29
Şekil 11	Veriden Bilgiye Kavramsal Geçiş .....	30
Şekil 12	Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi .....	35
Şekil 13	Bilgi Yönetimi Süreci Modeli .....	36
Şekil 14	Bilgi Yönetim Stratejisi Kullanımı.....	39
Şekil 15	Bilgi Teknolojileri ve Organizasyonel Öğrenme ilişkisi.....	43
Şekil 16	Araştırmanın Modeli .....	52
Şekil 17	Faktör Değişken İlişkisi.....	54
Şekil 18	Korelasyon Katsayısı.....	70



## 1. GİRİŞ

“Değişmeyen tek şey değişimdir” Heraklitos, bugünden yaklaşık iki bin beş yüz yıl kadar önce bu sözü söylemesine rağmen, günümüzde halen geçerliliğini koruyan bir anlayış olarak kalabilmektedir.

Endüstriyel devrimin getirdiği sürekli rekabet ortamını daha da ateşleyen bilgi ve teknoloji devrimi, günümüz organizasyonlarını kaçınılmaz önlemler almaya zorlamaktadır. Sanayi devriminin değiştirdiği dünya ekonomisi ve rekabetçi dengeler, XX. yüzyıl sonlarından bugün yaşadığımız XXI. yüzyılın başlarına kadar çok daha farklı bir güç ile yani bilgi teknolojilerinin gücü ile değişmektedir. Artık yeni pazarlardan kendine düşen payı almak isteyen işletmeler Heraklitos’un “değişmeyen tek şey değişimdir” yasaının önemini daha çok farkında olmalıdırlar.

Bilgi ve teknoloji çağının hızla değişimi ve gelişimi büyük organizasyonlardan bireylere kadar her kesimi etkilemektedir. Bu kuvvetli gelişim ve değişim, geleneksel hayatta kalma yöntemlerinin yetersiz ve çağ dışı kalmasına, organizasyonları modern teknikler geliştirilmesine zorlamaktadır.

Artık küreselleşmenin çok doğal bir kavram olduğu bu zamanlarda, küreselleşmeyi hazmedemeyen veya ayak uyduramayan her türlü organizasyon veya işletmeler maalesef çağın gerisinde kalmaya ve hızlı bir şekilde kaybolmaya mahkum olmaktadır. Doğal seçilimin, “doğadaki koşullara en uygun olanın hayatta kalması”<sup>1</sup> kuralı da bu durumu açıkça anlatır niteliktedir.

---

<sup>1</sup> Doğal seçim [http://tr.wikipedia.org/wiki/Doğal\\_seçilim](http://tr.wikipedia.org/wiki/Doğal_seçilim)

Küreselleşme ortamında, teknolojinin ilerlemesi, bilişim ve iletişimin altyapısal evrimi ve mobil iletişim çağının gelişmesiyle birlikte, verinin yayılması, toplanması, veri ve enformasyon erişiminin zaman ve mekandan bağımsız olarak yapılabilmesi artık oldukça kolaylaşmıştır (Wikipedia, Bilişim Çağı, 2014). Bu vesile ile bilgiye erişim artık zorlu bir eylem olmaktan çıkmış ve çok basit gündelik bir eylem haline gelmiştir. İşe yarar bilginin oluşması sürecinin zorluğunu göz önünde bulunduracak olursak, her ihtiyaç duyulan yararlı bilgiye erişimin saniyelik süreler içerisinde sağlanabildiği bir dünyada değişimi hesaplamak ve takip etmek çok zorlaşmaktadır.

Günümüz küresel rekabet ortamı içerisinde herhangi bir sektörde faaliyet gösteren özel organizasyonlar veya kamu kuruluşları bilginin değerini daha iyi bilmekte ve onu yönetmenin modern çağa uygun yöntemlerini araştırmaktadırlar. Daha XX. yüzyılın ortalarına kadar emek, sermaye, kaynaklar ve girişimci gibi üretimi ortaya çıkaran temel faktörlere dayalı üretim yöntemleri popülerliğini korurken, insanoğlu varlığını sürdürdüğü son 50 yıl içerisinde kavraması güç bir hız ile bu faktörler arasına bilgi ve teknolojinin de eklendiğini net bir şekilde görebilmektedir. Organizasyonlar için emeği, parayı ve kaynakları yönetmek ne kadar gerekliyse, bilginin de yönetimi ve kontrolü bir o kadar önemli olmaktadır.

Bilginin yönetilmesi ve kontrol edilmesinin organizasyonlar için temel ihtiyaç olduğu çağımızda, Peter Senge, bilgiyi yönetme kavramına açıklık getirecek ve ağır rekabet koşullarında bilginin sistematik bir şekilde kullanılarak büyük bir üstünlük sağlanılacağını öne sürmüştür. “Öğrenen organizasyon” kavramını 1990’lı yıllarda ilk olarak “Beşinci Disiplin” kitabında anlatarak, yönetim disiplini terimlerine yepyeni bir kavram getirmiştir. Bu kavram ile Peter Senge, örgütlerin bilgiyi ihtiyaçlarına göre düzenlemeleri kontrol etmeleri ve yönetmeleri doğrultusunda çok önemli adımlar atmalarına yardımcı olmuştur (Senge, Beşinci Disiplin, 1994).

Çalışmadaki amaç, hemen hemen her alanda olmazsa olmazımız haline gelen teknolojinin, öğrenen organizasyonlar içindeki çalışanlar arası bilgi iletişiminden, örgütün birimleri arasındaki bilgi iletişimine ve örgüt dışında ise dış dünya ile olan

iletişimine kadar olan katmanlardaki etkisi ve rolünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ek olarak çalışma, teknolojinin organizasyonel öğrenme faaliyetleri içinde kullanım alanlarını anlamaya ve önemini kavramaya yönelik olacaktır. Çalışma, bilgi teknolojilerinin doğru kullanıldığı takdirde öğrenen organizasyonlar için öğrenme sürecinde çok güçlü bir katalizör etkisi oluşturabileceğini göstermeye yönelik olduğu için önem arz etmektedir.

Çalışmanın kavramlar bölümünde, öğrenme ve organizasyonel öğrenme kavramları, örgütsel öğrenmenin temel unsurları ve öğrenme modelleri anlatılmıştır. Ayrıca bilgi teknolojileri ve bilgi yönetimi kavramları ile bilgi teknolojileri, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramları arasındaki ilişki araştırılmış ve kavramsal düzeyde açıklanmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde ise İstanbul'daki kurumsal firmaların organizasyonel öğrenme süreçlerindeki bilgi teknolojileri kullanımı ve organizasyonel öğrenmeye etkisini incelemeye yönelik araştırma çalışması yer almaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın sonuçlarının tartışıldığı sonuç kısmı yer almaktadır.

## **2. KAVRAMLAR**

Bu bölümde, teze yön gösterecek referansların kavramsal çatısı anlatılacaktır. Bilgi, bilgi teknolojileri, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyonlar kavramları aralarındaki ilişki açıklanacaktır.

### **2.1. Öğrenme Kavramı**

Öğrenme, insanoğlunun doğası gereği varoluşundan bugüne kadar gelen bir kavramdır. İnsan öğrenme yeteneği olan ve öğrenen bir varlıktır. İnsanı, diğer varlıklardan bu yanının üstünlüğü ile ayırmak mümkündür (Akbaba, 2012, s. 2).

Öğrenme kavramı, bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Morris, davranışta ya da potansiyel davranışta, yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görelilik olarak kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan süreçtir şeklinde açıklamıştır. Öğrenme bireyin olgunlaşma düzeyine göre, çevresiyle olan etkileşimi sonucunda yeni davranışlar kazanması veya eski davranışlarını değiştirme sürecidir. Yapılan tanımlara dayanarak, öğrenme bir süreçtir ve tekrar ve yaşantılar sonucu ortaya çıkan bir davranıştır. Öğrenmenin olabilmesi için sürekliliğin olması gerekmektedir (Morris, 2002).

### **2.2. Öğrenen Organizasyon Modeli**

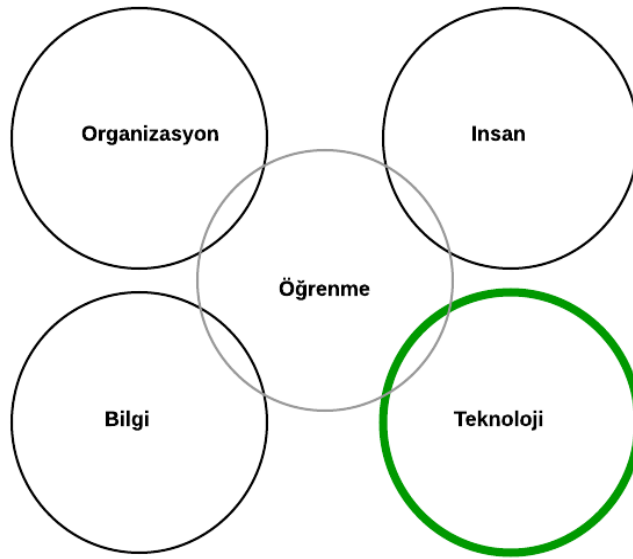
Organizasyonların temel yapıtaşı bireyler olduğu için organizasyonel öğrenmeyi kavrama yolunda öncelikle bireysel öğrenme konusu üzerinde durmamız gerekir. Bireysel öğrenme organizasyonel öğrenmeyi garanti etmez ama o olmadan organizasyonel öğrenme oluşamaz (Senge, Kişisel Uzmanlık (Personal Mastery), 2004, s. 132). Organizasyon düzeyinde öğrenme için önemli olan işletme içerisindeki

bireylerin her birinin ne kadar neyi bildiği değil, işletme içerisinde bilgilerini ne kadar birbirlerine aktardıkları önemlidir.

### 2.3. Örgütsel Öğrenmenin Temel Unsurları

Öğrenen organizasyon oluştururken bir takım aşamalardan geçilmesi gerekmektedir. Ancak bu aşamaların tam olarak ne olması gerektiği ile ilgili net birşey yoktur. Örgüt kültürünün bir parçası olarak organizasyonda çalışanların rolleri ile prensipleri öğrenen organizasyon olma yolunda etkili olmaktadır.

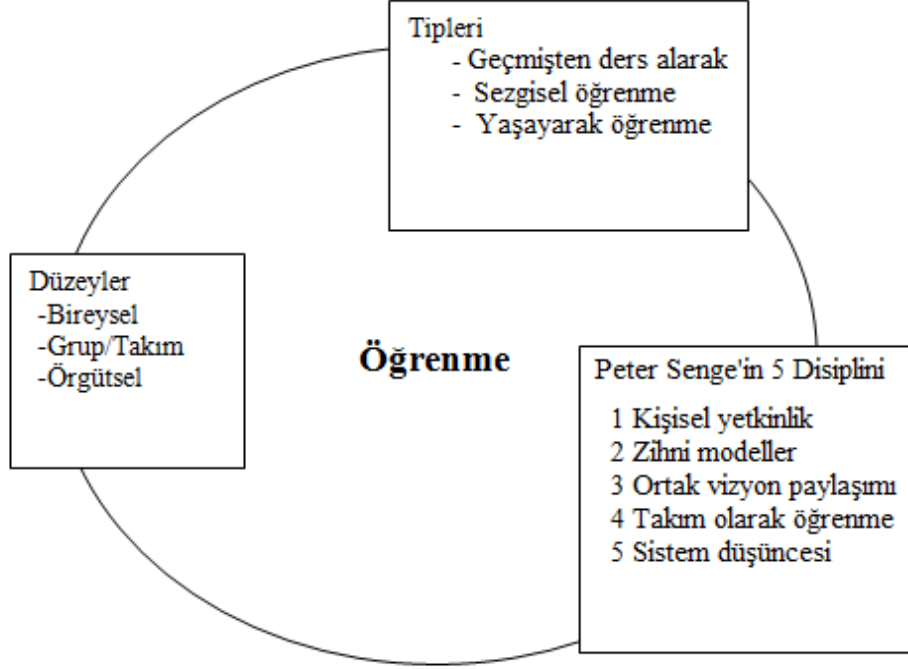
Marquardt (2002) organizasyonel öğrenme sistemini oluşturan temel unsurları aşağıdaki model ile açıklamıştır.



Şekil 1: Öğrenen Organizasyon Sistemi Unsurları (Marquardt, 2002)

Organizasyon, insan, bilgi ve teknoloji unsurları öğrenmenin olabilmesi için gereklidir. Bu beş unsur dinamik olarak birbirleri ile ilişki içerisinde olup öğrenen organizasyon olabilme yolunda birbirlerini tamamlamaktadırlar. Herhangi bir unsurun zayıf olduğu durumda diğerleri riske girecektir.

Öğrenme, öğrenen organizasyonların çekirdeğini oluşturmaktadır. Martin Marquardt'ın modeline göre organizasyonel öğrenme çatısı, öğrenme düzeyleri, tipleri ve Peter Senge'in öğrenen organizasyon disiplinleri tek bir modelde aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 2: Organizasyonel Öğrenme ile ilgili Kavramlar

### 2.3.1. Öğrenme Seviyeleri

Üç ayrı öğrenme seviyesi vardır. Bu seviyelerin her biri kendi aralarında sıkı bir ilişki içinde olmalıdır. Bunları şöyle açıklayabiliriz;

#### 2.3.1.1. Bireysel Öğrenme

Sıradan organizasyonlar ile başarılı olanları birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme kapasitesi ve hızıdır. Bu farkı yakalayabilmek için şirketler ancak ve ancak bilginin kaynağı olan bireyler ile elde edebilir. Organizasyonların bireylerden oluştuğu göz ardı edilemeyecek bir gerçek olduğu için organizasyonların başarısı da bireyler aracılığı ile olacaktır. Bireysel öğrenme olmadan ne bireysel öğrenme ne de organizasyonel öğrenme olabilir. Bireysel öğrenme ise organizasyonel öğrenme için yeterli değildir (Tolgay, 2010, s. 3).



Kişinin kendi kendine çalışmasıyla, günümüz şartlarında ileri teknoloji sayesinde daha kolay yöntemlerle yeteneklerindeki, öngörülerindeki değişmelere ve sahip olunan bilginin artması tutum ve davranışlar üzerindeki değişme gerçekleşir.

### **2.3.1.2. Grup Düzeyinde Öğrenme**

Sosyolojide, bir grup genellikle birtakım özellikler paylaşan, birbirleriyle etkileşen, grup üyelerinin beklentilerini ve zorunluluklarını karşılayan ve ortak bir kimliği paylaşan insanlardan oluşan bir topluluk olarak tanımlanmaktadır (Grup\_(sosyoloji), 2014).

Organizasyonlar artan kompleks sorunlarla başa çıkmaya çalışırken, kendi takım ve gruplarının da yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini keşfetmeye başlamışlardır. Gruplar düşünebilmeli, üretebilmeli ve etkili bir şekilde öğrenebilmelidirler. Kısa vadeli özel bir amaç için bir araya gelmiş gruplardan, uzun vadede birlikte çalışan gruplara kadar her birim kendi içerisinde örgütsel sorunlar üzerinde bir araya gelmelidirler (Marquardt, 2002, s. 41).

Başarılı grup öğrenmesi oluşabilmesi için gruplar kendi aralarında hem olumlu hem de olumsuz tecrübelerini paylaşabilmelidir. Gruplar karmaşık sorunlar üzerinde analizler yaparak yeni bilgi üretmeyi, yenilikçi aksiyonlarda bulunmayı, iş birliği yapabilmeyi öğrenirler. Kendi aralarında ve organizasyon içinde bilgi transferi sağlayarak ve eski tecrübelerinden yola çıkarak daha etkili öğrenebilirler. Gruplar sadece problem çözmek için cesaretlendirilmemeli, aynı zamanda kolektif öğrenmeye farklı bir bakış açısı kazandırılmalıdır (Marquardt, 2002, s. 41).

Eğer gruplar, organizasyona katkıları için ödüllendirilirlerse öğrenme daha çabuk ve bütünüyle gerçekleşir. Grup düzeyinde öğrenme pratik gerektirmektedir (Marquardt, 2002, s. 42).

Grup düzeyinde yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yetenekler kazanılmasıyla grup içerisindeki yetkinliklerin artması sağlanabilir. Örgüt içerisindeki bireylerin gruplara, grupların ise örgüt düzeyine bilgi aktarımı sağlanır.

### **2.3.1.3. Organizasyonel Öğrenme**

Organizasyon boyutunda üretkenliğin artışı, sürekli ve tutarlı gelişimin sağlanmasını gösterir.

Ray Stata (1988), organizasyonel öğrenmenin grup ve bireysel öğrenmeden farkını iki temel düşünce ile açıklamıştır. İlk olarak organizasyonel öğrenme paylaşılan görüşler, bilgi ve kurum içerisindeki bireylerin düşünsel modelleri ile oluşabileceğini belirtmiştir. İkinci olarak ise organizasyonel öğrenme örgütün geçmiş tecrübeleriyle ve bilgisiyle oluşturulabileceği belirtilmiştir (Marquardt, 2002, s. 43).

Her ne kadar bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasındaki öğrenme şekilleri birbirleri ile benzer olsa da, bireylerin öğrenmelerinin ve grupların öğrenmelerinin toplamları organizasyonun öğrenmesi toplamıdır anlamına gelmemektedir.

Bireysel ve grup öğrenmesi ile organizasyon öğrenmesinin arasındaki farkı göstermek için organizasyonu bir spor takımı veya bir orkestraya benzetebiliriz. Spor takımının kazanmasını veya müzikal performansın derecesini bireylerin başarılarının toplamına indirgeyemeyiz. Buradaki başarı bireyler arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan başarı olmaktadır (Marquardt, 2002, s. 43).

### **2.3.2. Öğrenme Tipleri**

Michael Marquardt üç çeşit organizasyonel öğrenme tipinden bahsetmiştir. Herbiri farklı yöntemler olsa da birbirlerini tamamlayan özelliktedirler.

### **2.3.2.1. Geçmişten Ders Alarak Öğrenme**

Geçmişte yapılan eylemlerin değerlendirilerek yeni öğrenme sürecinde kullanılmasıdır. Herhangi bir seviyedeki (bireysel, takım veya organizasyon) öğrenme için bu stil uygulanabilir. Geçmişte yapılan hatalar göz önünde bulundurularak gelecekteki aksiyonlar değiştirilebilir veya önlem alınabilir.

### **2.3.2.2. Sezgisel Öğrenme**

*Sezgisel öğrenme (anticipatory learning<sup>2</sup>)* tahmine dayalıdır, önceden oluşabilecek hataları minimize etmek istendiğinde ideal bir öğrenme stildir. Daha çok yaratıcılık gerektirir.

### **2.3.2.3. Yaşayarak Öğrenme**

*Yaşayarak öğrenme*, gerçek problemler üzerinde çalışarak öğrenme temellidir. Bu öğrenme stili ile daha sağlam temelli ve daha kalıcı öğrenme gerçekleşebilir.

Zor koşullarda edinilen tecrübe daha etkili olabilmektedir. Bu sayede kişi veya organizasyon çok daha hızlı bir şekilde değişikliklere tepki verebilir düzeye gelebilmektedir (Marquardt, 2002, s. 45).

Yaşayarak yani eylemci öğrenme, problemler ve zorluklar, projeler ve görevler gibi bileşenler ile gerçekleştirilebilir. Bunlar arasından doğru seçilmiş bir problem, yaşayarak yani eylemci öğrenmeyi daha etkili kılmaktadır. Anlamlı ve gerçek bir problem üzerinde çalışmak öğrenmeyi ve bilgi artışını beraberinde getirecektir. Projeler için de aynı şeyi söylemek mümkündür. Organizasyonlar çok farklı sorunlarla karşılaşabilirler. Organizasyon farklılığı, bilgi sistemlerinin uygulanması veya uyarlanması, artan satışlar, yönetimin değişmesi gibi sorunlar

---

<sup>2</sup> “Anticipatory learning” yani tahmine dayalı öğrenme yöntemi günümüzde yapay zeka, yapay sinir ağları ve makine öğrenmesi (machine learning) gibi son teknoloji terimlerle alakalıdır.

organizasyonel öğrenmeyi arttıracak eylemci öğrenme çerçevesinde değerlendirilebilecek başlıklar olabilir (Marquardt, 2002, s. 45).

### 2.3.3. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

1990'ların başında Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en iyi "yeni ufuklar açan" yönetim kitabı olarak anılan Peter Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabı ile birçok işletme ve kamu kuruluşu yepyeni bir kavramı yani öğrenen organizasyon kavramını anlamaya başlamış ve öğrenen organizasyon olma yolunda hedefler belirlemeye çalışmışlardır (Smith, 2001).

Peter Senge'in işletmelerde öğrenen organizasyon oluşturabilmek için ortaya koyduğu beş disiplin: Kişisel yetkinlik disiplini, ortak vizyon paylaşımı, takımla öğrenme disiplini, düşünsel modeller disiplini ve sistem düşüncesidir.

Ayrı ayrı geliştirilmiş olmasına rağmen bu beş bileşen, birbirlerine yakınsayan ve öğrenen organizasyon oluşturma yolunda başarıya ulaştıracak çok kritik ve hayati değerlerdir (Senge, Beşinci Disiplin, 1994, s. 10).

*Kişisel yetkinlik* ya da uzmanlık sürekli ve istikrarlı bir şekilde gelişme arzusu ile dolu olarak gerçekleştirilebilecek bir disiplindir (Senge, Beşinci Disiplin, 1994). Kişisel yetkinlik disiplininin oluşabilmesi için şunları söyleyebiliriz:

- Kişinin vizyon sahibi olması gerekmektedir. Kişi geleceği ile ilgili karar vermeli ve bu karar doğrultusunda kişisel gelişim planı hazırlamalıdır.
- Kişi sürekli olarak mevcut durumunu sorgulamalı ve koyduğu hedefler ve belirlediği vizyon doğrultusunda kendisini geliştirip geliştirmediğini sorgulamalıdır.
- Objektif olunmalıdır.

- Sürekli olarak vizyon ve mevcut durum arasındaki farkı kapatma çabası içinde olunmalıdır.

Çalkavur, kişisel yetkinlik disiplini üzerine kitabında yazdığı gibi “kişisel yetkinlik disiplini, kişinin hayatına bir sanatçının eserine yaklaştığı gibi yaklaşması, yaşamını bir oya gibi özenle işlemesidir” diyerek kişisel yetkinlik disiplininin önemini vurgulamıştır (Çalkavur, 2013, s. 82).

Organizasyonel öğrenme bireysel öğrenme ile başlar. Bireyler öğreniyorken organizasyon da öğreniyor anlamına gelmemelidir. Kişisel yetkinlik disiplini üzerine Peter Senge, “Bireysel ustalık sahibi insanlar devamlı öğrenci gibi yaşar. Onlar için öğrenme hiçbir zaman bitmez. O yüzden, bireysel ustalık bir yetkinlik ya da bilgi değildir, bir süreçtir. Bireysel ustalar, zayıf ve güçlü yönlerinin farkındadırlar. Bu yüzden kendilerine güvenleri tamdır.” demektedir (Yıldız, 2011).

*Ortak vizyon paylaşımı*, “paylaşılan bir vizyonumuz olduğunda ortak hedeflere kitlenir ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte çaba gösteririz.” (Çalkavur, 2013, s. 97).

Paylaşılan vizyon, basit düzeyde “Ne yaratmak istiyoruz ?.” sorusunun cevabıdır. Ortak vizyon oluşturmak birden fazla bireyin ortak resme odaklanması yani aynı hedefi görebilmesi ve ona inanabilmesi ile mümkün olabilir. Ortak vizyon paylaşımı ile insanların çalıştıkları şirkete bakış açıları, “onların şirketi”nden “bizim şirketimiz” şeklinde dönüşmeye başlar (Senge, 1994, s. 191).

Bir organizasyon kendi vizyonunu resmi dillerle ve organizasyon el kitabında belirterek tanıtabilir. Ancak bu şekilde sadece vizyon tanımlama ile ortak vizyon oluşturma disiplini oluşturulamaz. Belirlenen vizyon organizasyonun yöneticiler başta olmak üzere neredeyse her çalışanı tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir (Karabulut, 2014).

Öğrenen organizasyon oluşturmaın muhtemelen ilk ve en önemli adımı ortak vizyon oluşturmaktır. Öğrenen organizasyon oluşturulamadıkça, hedeflere ulaşmanın mümkün olamayacağını söyleyen Marquardt, paylaşılan vizyon disiplinin organizasyonel öğrenme ile olan kuvvetli ilişkisinin önemini vurguluyor.

Öğrenen organizasyonlar yaşayan organizmalardır. Kolektif bilince, bir kimliğe ve bir amaca sahip olmalıdır. Vizyonu heyecan verici ve erişilebilir olmalıdır. Öğrenme ise mutlaka vizyonunun bir parçasını olmalıdır (Marquardt, 2002).

*Takım olarak öğrenme* günümüz organizasyonlarında, bireysel başarıların dışında takım çalışması ve takım başarısı tercih edilmektedir. Bilginin bir tek bireyde toplanması hem takımlar hem de şirketler için felakete dönüşebilecek sonuçlar doğurabilir. Şirketlerin günümüzde karşılaştıkları problemler tek bir kişinin çözebileceği problemler değildir. Bu sebeple takım olmak, takım halinde çalışmak ve takım halinde öğrenmek daha çok anlam kazanmaktadır.

Takım halinde öğrenmek kuvvetli iletişim ile oluşabilecek bir eylemdir. Takımlar aynı hedef doğrultusunda farklı görevler üstlenmiş bireylerden oluşmalıdır. Ortak hedef doğrultusunda hareket ederken, bilgi alış verişine ihtiyaç duyulan zamanlarda bu akışı sağlayabilecek sağlıklı bir mekanizmanın oluşturulabilmiş olması gerekmektedir.

Organizasyonel öğrenmeye katkısı açısından bireysel öğrenmenin önemi ile takım öğrenmesinin önemi birbirinden farklıdır. Bireyler öğrenebilir fakat bu organizasyonun öğrendiği anlamına gelmez. Takım öğrenmesi organizasyonel öğrenmenin en küçük yapıtaşı olduğundan bu eylemi organizasyonel boyuta taşımanın en mantıklı yolu takım halinde öğrenebilmeyi başarabilmektir. Takımların başarıları, organizasyonel başarıya giden yolda temel bir format oluşturacaktır (Senge, 1994, s. 219).

*Düşünsel modeller disiplini*, örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekir (Karabulut, 2014).

Kişilerin bakış açıları ve varsayımları, ilişkileri ve eylemlerini etkilemektedir. Düşünsel model dünyayı nasıl anladığımızı ve nasıl hareket edeceğimizi etkiler. Deneyimlerimize ve algı mekanizmalarımıza göre kişiler farklı düşünsel modellere sahiptir. Farklı koşullar altında farklı kişilerin verdiği farklı reaksiyonlar farklı düşünsel modellerin olduğunu gösterir. Dolayısıyla her düşünsel modelin yol açacağı davranış da farklı olacaktır. Bu modelleri anlayarak başkalarının davranışları altındaki nedenleri anlayabilmiş oluruz. Şirket yöneticileri, düşünsel modelleri ile şirketin atacağı adımlara yön verebilirler.

*Sistem düşüncesi* resmin bütününe görmemize ve birlikte düşünmemize yardımcı olmaktadır. Olayları sadece kendi içerisinde değerlendirerek aralarındaki ilişkileri göremeyiz. Sistemsel boyutta düşünmek, sürekli sorunlar üzerinde “neden” diye sorgular ve olaylar arasındaki ilişkiyi görmeye çalışır (Çalkavur, Öğrenen Organizasyon Yolculuğu, 2013, s. 99).

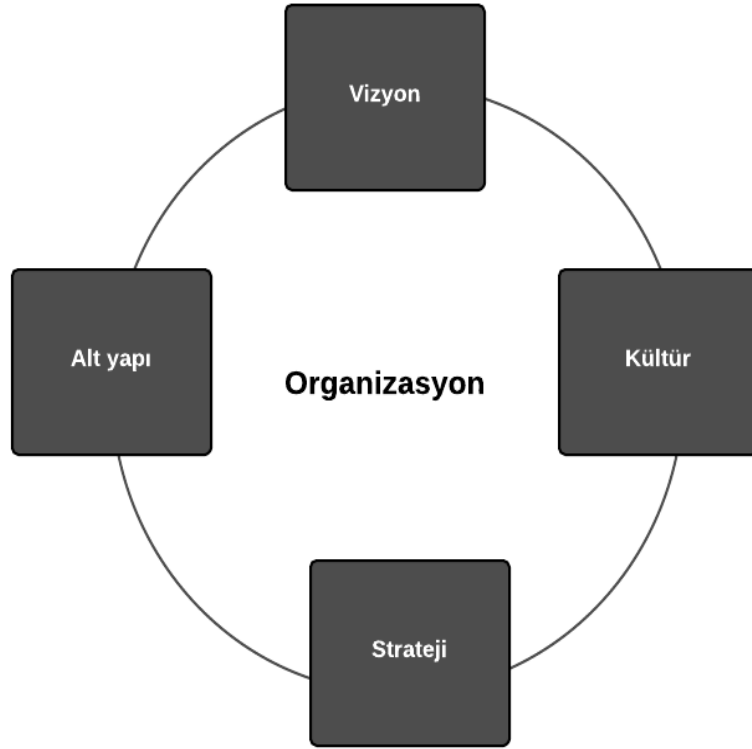
Yeryüzünde herşey sistematik bir düzen içinde yer almaktadır. Nasıl yağmurun yağmasını anlayabilmek için sistemsel düzeyde düşünmemiz gerekiyorsa, aynı şekilde işletmeleri de bir sistem olarak görmemiz ve öyle değerlendirmemiz gerekmektedir. Sistem içerisindeki her küçük birim de bir sistemdir ve küçük sistemlerden oluşmaktadır (Senge, Beşinci Disiplin, 1994, s. 10).

Sistem düşüncesinin beşinci disiplin olmasının sebebi diğer disiplinleri birleştirici rol oynamasıdır. Sistem düşüncesi aynı zamanda ortak vizyon paylaşımı, zihni modeller, takım halinde öğrenme ve kişisel yetkinlik disiplinlerine de ihtiyacı vardır. Sistem düşüncesi disiplini olmadan diğer disiplinler birbirinden izole edilmiş olacaktır.

### 2.3.4. Organizasyon Unsuru

Organizasyon kendi başına sürecin oluşabilmesi için olması gereken bir alt sistemdir. Organizasyonun olmadığı yerde organizasyonel öğrenmeden bahsedemeyiz. Organizasyon unsuru ise kendi içinde dört temel alt unsuru barındırmaktadır (Marquardt, 2002).

Şekil 3'te organizasyon temel unsurunu oluşturan alt unsurları gösterilmiştir. Şekilde görülebildiği gibi vizyon, kültür, strateji ve alt yapı organizasyonun temel alt unsurlarıdır.



Şekil 3: Organizasyon Unsuru (Marquardt, 2002)

*Vizyon* şirketlerin gitmek istedikleri noktayı, umutlarını ve temel hedeflerini kapsamaktadır. Organizasyonel öğrenme kültürü sürekli kendini geliştiren bir vizyonu destekler. Öğrenen organizasyon olma yolunda ilk olarak üzerinde durulması gereken unsur vizyondur. Eğer doğru ve yalın bir vizyon öğrenen olmak isteyen bir organizasyonu anlatamıyorsa bundan sonra atılacak her adım eksik kalacaktır.



*Kültür*, organizasyonun değerlerini, pratiklerini alışlagelmiş davranışlarını gösterir. Öğrenen organizasyonlarda kurum başarısı sürekli öğrenme ile gerçekleşebilecektir ve durum organizasyonların kültürü haline gelmiştir. Bu sayede, kurum içindeki her birey bu kültürün bir parçası olarak davranacaktır. Kuruma yeni katılacak olan bireyler de bu kurum kültürüne kolayca adapte olabilecektir (Marquardt, 2002).

*Strateji*, kurumların hedeflerine ve vizyonlarına ulaşması için oluşturulan aksiyon planları, metodolojiler, taktikler ve adımlardır. Öğrenen bir organizasyon içerisinde stratejiler öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve ulaşılması gereken hedefleri gerçekleştirmede önemli bir unsurdur.

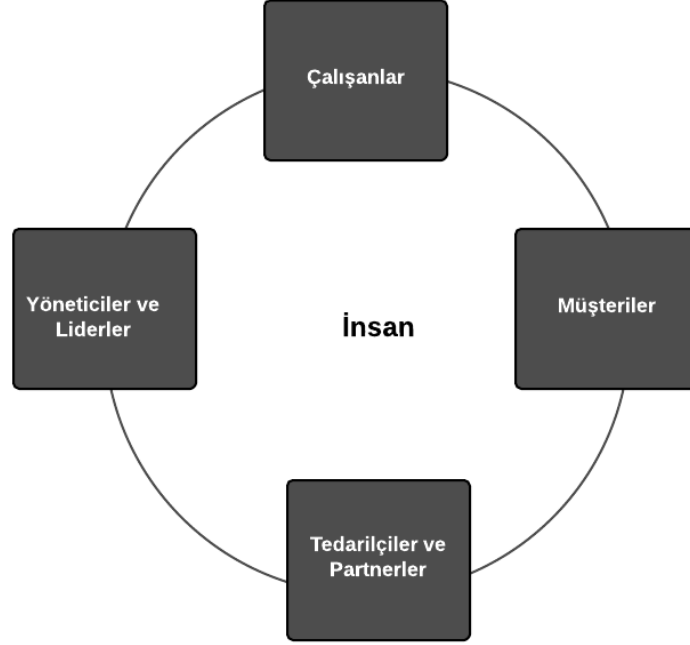
Örgütün stratejik durumu, onun öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir (Tolgay, 2010, s. 42).

*Alt yapı*, kurumların departmanları, hiyerarşi seviyesini ve kurumu oluşturan ve alt birimlerini birbirine bağlayan unsurdur. Bir öğrenen organizasyon sınırları kaldırılmış, şeffaf, bürokratik seviyelerden ve uygulamalardan arındırılmış bir altyapıdadır. Bu sayede iletişim akışı ve işbirliği kolaylaştırılmış ve bireylere verilen inisiyatif arttırılmıştır.

### **2.3.5. İnsan Unsuru**

Yöneticiler, liderler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş partnerleri ve organizasyonun iletişim zinciri içindeki bütün bireyleri öğrenen organizasyonlar için insan temel unsurunun gruplarını oluşturur. Her grup öğrenen organizasyon için çok önemlidir. *Liderler* ve *yöneticiler* yol gösterici rolünü üstlenmeli ve öğrenme olanaklarını arttırmak için sorumluluk almalıdırlar. *Çalışanlar* öğrenmek için hevesli olmalı ve kendi yetenekleri doğrultusunda kariyer planı oluşturmalı, risk almalı ve problemlerle yüzleşip onları çözmeye çalışmalıdırlar. *Müşteriler* ihtiyaç belirlemede

yardımcı olmalıdırlar. *Partnerler* yeteneklerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak fayda sağlamalıdırlar (Marquardt, 2002).

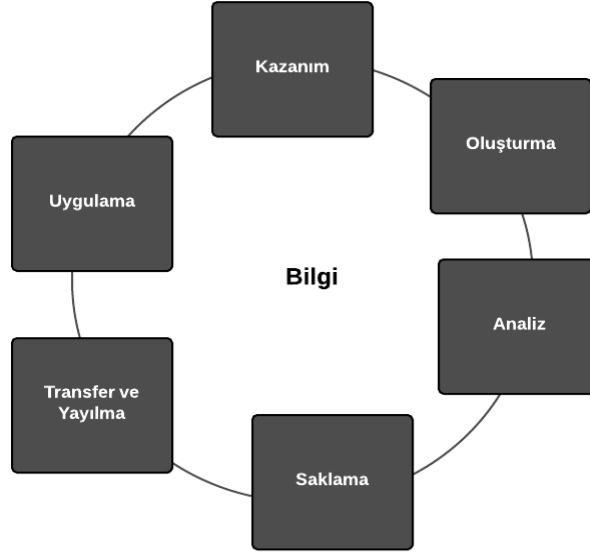


Şekil 4: Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Unsuru (Marquardt, 2002)

### 2.3.6. Bilgi Unsuru

Bilgi unsuru organizasyon içinde oluşturulan ve kazanılan bilginin yönetimi ile ilgilidir. Bilginin kazanılması, yeniden oluşturulması, analiz edilmesi, saklanması, transfer edilmesi, uygulanması ve yayılması gibi süreçleri kapsar.

Bilgi yönetimi kavramı öğrenen organizasyon oluşturmanın kalbi niteliğinde önemlidir. Başarılı öğrenen organizasyonlar sistematik ve teknolojik olarak bilgi yönetimini sağlamaktadırlar. Şekilde gösterilen her aşamanın başarılı bir şekilde uygulanmasıyla bilgi yönetimi alt yapısı oluşturulmuş olacaktır (Marquardt, 2002).



**Şekil 5: Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Unsuru (Marquardt, 2002)**

*Kazanım*, mevcut olan bilginin veya verinin kurum içinden veya dışından toplanmasıdır.

*Oluşturma* yeni bilginin oluşturulması, ayrıntılı araştırma ve inovasyon süreçleri ile gerçekleştirilebilir.

*Saklama* organizasyon çalışanlarının kolaylıkla erişebilmeleri için kurum için değerli bilginin sistemsel olarak elektronik ortamda saklanmasıdır.

*Analiz* organizasyonlar mevcut bilgilerini anlamlandırmak ve yeniden yapılandırmak için çeşitli işlemler gerçekleştirirler. Veri madenciliği kavramı bu doğrultuda çıkmıştır.

*Transfer ve yayılma* bilginin teknoloji yardımıyla, veya kişisel iletişimle bilerek veya bilmeden kurum içerisinde yayılması veya bilginin transfer edilmesidir.

*Uygulama* kurum içinde bireylerin bilgiyi kullanmasıdır. Bilgi oluşumu, analizi, saklanması ve uygulanması sonrasında asıl amacın bilginin uygulanmasıdır. Bu sürekli devam eden sürecin son halkasında bilginin uygulanmasıyla yeni bilgilerin ortaya çıkması sağlanacaktır. Böylece bu sürekli tekrar eden bir süreci oluşturacaktır (Marquardt, 2002).

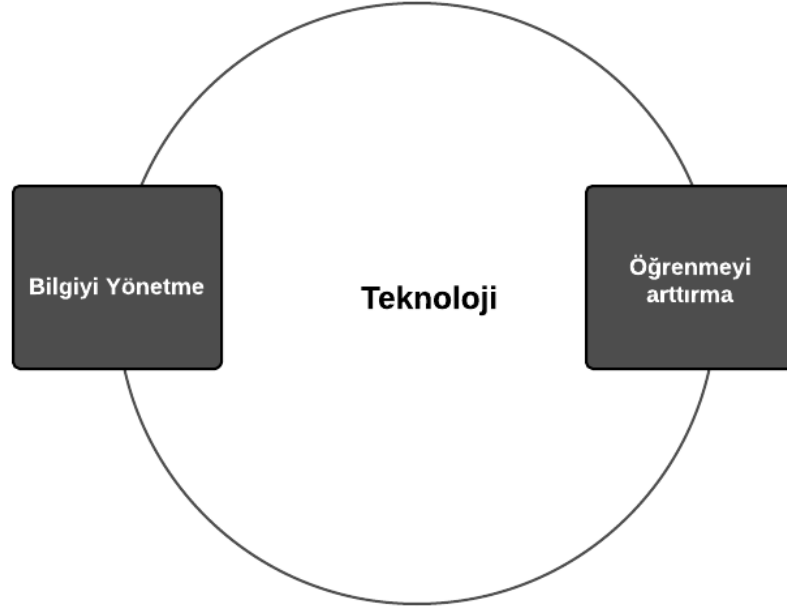
### **2.3.7. Teknoloji Unsuru**

Teknoloji unsuru, bilginin transferi, yayılması ve öğrenme için gerekli olan destekleyici, teknolojik araçlardan oluşmaktadır. Öğrenme için gerekli olan elektronik araçlar, gelişmiş simülasyonlar, elektronik konferanslar ve iş birliğini sağlayacak elektronik sistemleri kapsar. Bütün bu sistemler yeni bilgi oluşturmanın teknolojik yollarıdır (Marquardt, 2002).

Teknoloji unsurunun temel iki alt unsuru ise bilgiyi yönetmek ve öğrenmeyi arttırmaktır (Bkz Şekil 6).

*Bilgi yönetimi için teknoloji* bilgisayar temelli teknolojiler kullanılarak bilginin toplanması, kodlanması, saklanması ve organizasyon içinde ve dışında yayılması, transfer edilmesi.

*Öğrenmenin arttırılması için teknoloji* video, ses ve bilgisayar temelli multimedya eğitimler ile bilginin ve yeteneklerin arttırılması.



Şekil 6: Öğrenen Organizasyonlarda Teknoloji Unsuru (Marquardt, 2002)

## 2.4. Örgütsel Öğrenme

### 2.4.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı ve Önemi

Örgütler hayatlarını devam ettirebilmek için birçok zorluk ile mücadele etmek zorundadırlar. 1990'lı yılların başlarından günümüze kadar teknolojinin hızlı değişimi tüketicilerin taleplerini de etkilemiştir. Bu durum, örgütleri değişimleri izlemeye zorlamıştır. Örgütsel öğrenmenin amacı da bu değişimlere örgütlerin kolayca ve bir bütün olarak uyum sağlayabilmesidir.

Açıkça söylemek gerekirse, organizasyonlar çok hızlı bir şekilde öğrenmeli ve değişen koşullara adapte olmalıdır. Aksi takdirde hayatta kalamayacaklardır. Önümüzdeki on yıl içerisinde sadece öğrenen organizasyonlar ayakta kalmayı başarabileceklerdir. Öğrenen organizasyonlara dönüşemeyenler ise değişen koşullara ayak uydurabilme özelliğine sahip olmadığı için dinazorların yolundan gideceklerdir (Marquardt, 2002).

Öğrenmeyi ve üretken olmayı tanımlayan davranışlar aynıdır. Daha da basitleştirecek olursak öğrenmek yeni bir iş gücüdür. Dünya çapında organizasyonlar artık daha az maliyetle ve daha hızlı öğrenmeyi, pazardaki günlük değişimlerden daha az etkilenmeyi istemektedirler. Bu bağlamda organizasyonların karşılaştıkları bazı can sıkıcı sorunları şöyle belirtebiliriz.

- Organizasyon değişimleri, yeniden yapılanma süreci zorlukları, başarı odaklı yenilenme çalışmaları
- Eğitim sisteminin eksikliklerinden kaynaklı artan kişisel yetenek eksikliği.
- Bilginin katlanarak çoğalması
- Güçlü şirketlerle olan global rekabet ortamı
- Sürekli gelişen ileri teknolojinin oluşturduğu yoğun baskı ortamı
- Değişikliklere uyum sağlamak için ihtiyaçların artması (Marquardt, 2002)

Öğrenmenin sağlıklı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucunda organizasyonlar hayatta kalmakla kalmayacak aynı zamanda başarıyı da beraberinde elde edeceklerdir.

Organizasyonel öğrenme ile şirketler, bilgiyi oluşturma, sürekli yenileme ve organize etme gibi süreçlerin üstesinden gelecek ortalama verimliliklerini arttıracak ve iş gücü kalitesini standartların üzerine taşıyacaktır (Quresh, 2008).

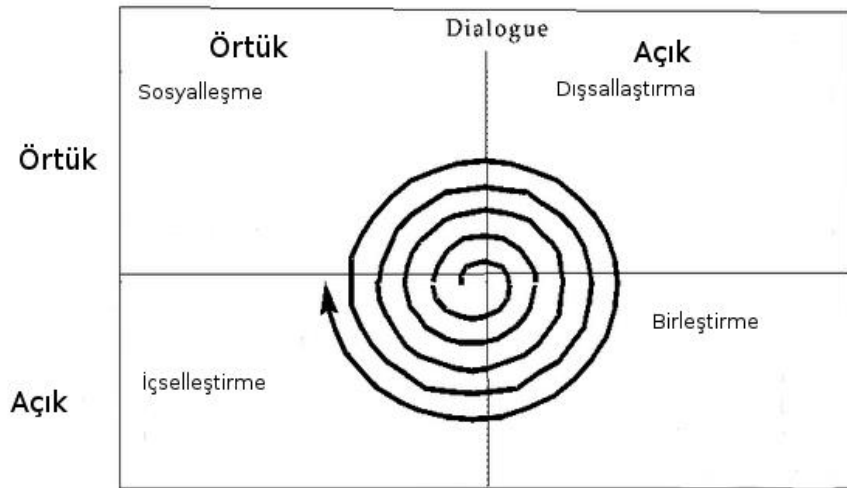
Chris Argyris ve Donald Schön organizasyonel öğrenmeyi şöyle tanımlıyor; organizasyonların bireylerden oluştuğunu göz önünde bulundurarak, birey kendi resmini oluşturur ve her bir bireyin kendi resmi bir bütünün parçasıdır. Resimler bir araya geldiğinde ancak o zaman anlam kazanır. Bireyler kendi resimlerini oluşturabilmek için tabii ki emek harcamak zorundadır (Argyris & Donald A. Schön, 1978). Marquardt; organizasyonel öğrenmeyi, insanlar eylemler, semboller ve süreçler arasındaki ilişki olarak tanımlar.

Diğer taraftan Crossan ise organizasyonel öğrenmeyi üzerinden bunca zaman geçmesine rağmen hala anlaşılmaz bir kavram olarak değerlendiriyor. Geliştirdikleri çatı ile organizasyonel öğrenme sürecini “sezmek, yorumlamak, entegre etmek ve kurumsallaştırmak” adı altında dört ana alt sürece ayırıyor. Sezinlemek ve yorumlamak bireysel öğrenme seviyesinde, entegrasyon gruplar arası öğrenme seviyesinde, kurumsallaştırma ise organizasyon seviyesinde gerçekleştirilebilecek süreçler olarak tanımlanıyor (Crossan & Lane, 2008).

#### 2.4.2. Organizasyonlarda Öğrenme

Organizasyonlarda öğrenme kavramı hakkında 1990’lı yılların başlarından beri bahsediliyor olsa da, bu kavram 1999 yılından sonra yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır (Smith, Learning in organizations theory and practice).

İkujiro Nonaka, organizasyonel bilgi oluşumu teorisi üzerine yaptığı çalışmalarda bilgi oluşumunu anlayabilmek için Şekil 7’deki gibi bir model oluşturmuştur. Bilgi oluşumu ve yönetiminin dinamik sürecini anlayabilmek için oluşturulan bu model ile örtük ve açık bilginin devamlı bir şekilde birbirleri ile iletişim halinde oldukları anlaşılmaktadır (Quresh,2008).



Şekil 7: Spiral Bilgi Oluşum Modeli

Açık ve örtük bilgi birbirlerinden ayrı olmamakla beraber birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Nonaka (1994) bu formların birbirleri ile iletişimlerini bilginin oluşumu süreci diye adlandırmıştır.

Bu iletişim süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sosyalleşme, dışsallaşma, birleşme ve içselleştirme olarak belirtilmiştir. İlk adım olarak sosyalleşme, örtük bilginin bireyler arasında yayılması aşamasıdır. Kişisel bilgi ve tecrübelerle oluşturulan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimidir. Gözlem ve taklit yoluyla sosyalleşme sağlanabilir ve bireyler arasında yayılabilir (Hildreth & Kimble, 2002).

Diğer bir adım olarak dışsallaştırma, örtük bilginin açık bilgiye dönüşümüdür. Bu dönüşüm neticesinde bilgi belirli bir model, form, hipotez vs. kazanmalıdır. Dialog veya kolektif etki ile sağlanabilir. İşletmelerin belirli zamanlarda yayınladıkları raporlar bu sürece bir örnek teşkil edebilir. Bu aşama sonrasında örtük bilgi açık bilgiye dönüşerek elektronik ortamlarda veya kağıtlarda saklanabilir hale gelir (Efiloğlu, 2006, s. 69).

Örtük bilginin dışsallaşmasına bir diğer örnek işletmelerin çalışanlarının şirket dışından veya içeriden aldıkları eğitimler olarak verilebilir. Eğitimler, örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü sürecine en iyi örnektir (Efiloğlu, 2006, s. 70).

Birleştirme aşaması, dağınık bilginin sıralanması, kategorize edilmesi, sistematik olarak organizasyon içinde yayılması aşamasıdır (Hildreth & Kimble, 2002). Bu aşama açık bilgiden açık bilgiye olan etkileşimi kapsar. Mevcut açık bilgilerin, yani kayıt altındaki herkesin görebildiği bilgilerin tekrar kullanılarak yeni açık bilgilerin oluşumu sağlanır. Bu noktada bilgi teknolojileri çok önemli yer tutmaktadır. İş zekası uygulamaları, veri madenciliği, büyük veri gibi kavramlar son zamanların en çok konuşulan konuları arasındadır. Gelişmiş teknolojiler ile mevcut bilgilerin analizi sonucunda yeni bilgiler oluşturmak kolaylaştırılmıştır.



Bilginin içselleşmesi, açık bilginin örtük bilgiye dönüşümü sürecidir. Nonaka (1994) bilginin içselleşebilmesi için davranışa dönüşmesi gerektiğini savunur. Yani bilgi açık bilgiden örtük bilgiye dönüşerek öğrenme sağlanmış olur. Organizasyonlar bilgiyi kendi içlerinde saklayabilirler. Ancak bireyler üzerinde farkındalık yaratmadıkları sürece bir işe yaramayacaktır.

Nonaka'nın (1994) SECI modeli, bilgi oluşumunun dinamik sürecini anlatmada yardımcı olan faydalı bir yönetim aracı olmasının yanında, bu çalışmanın sadece Japon organizasyonları üzerinde yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmış olması modelin uygulanabilirliği açısından bir dezavantajdır (Bouchard, 2012).

Huber, organizasyonel öğrenmenin daha kapsamlı anlaşılabilmesi için daha önceleri yapılan bütün çalışmalardan daha somut olarak ortaya çıkardığı bilgi işleme sürecini, modelini ve organizasyonel öğrenmenin oluşabilmesi için gerekli adımları açıklamaya çalışmıştır. Bunlar “bilgi kazanımı<sup>3</sup>”, “bilginin dağıtılması<sup>4</sup>”, “bilginin yorumlanması<sup>5</sup>” ve “organizasyonel hafıza<sup>6</sup>” olan birbirleri ile bağlantılı yapılarıdır (Huber, 1991).

*Bilgi kazanımı*; birçok organizasyonun aktiviteleri, yaşamları süresince bilgi kazanımı üzerine olur. Müşteri anketleri, araştırma geliştirme çalışmaları, rakip firma analizleri gibi faaliyetlerin amacı bilgi edinmektir. Bir organizasyon çevresinden bilgi aldığı zaman öğrenir. Çevresini sürekli olarak izleyerek, iç ve dış eğitimler organize ederek bilgi kazanımı sağlanabilir.

Öğrenme yalnızca yeni bilgiler kazanılarak değil, elde olan bilginin yeniden işlenmesi sonucunda elde edilen yeni bilgilerle de sağlanabilir (Dikmen, 1999).

---

<sup>3</sup> knowledge acquisition

<sup>4</sup> information distribution

<sup>5</sup> information interpretation

<sup>6</sup> organizational memory

*Bilgi dağıtımı;* organizasyonların bilgiyi kendi içlerinde, bütün birimleri ve bireyleri arasında paylaşma sürecidir. Bilginin dağıtılması konusu, organizasyonel öğrenmenin ortaya çıkmasındaki belirleyici faktördür (Huber, 1991).

Genelde organizasyonlar ne bildiklerini bilmezler. Organizasyonlar bilginin nerede nasıl tutulduğunu bilmedikleri durumda ondan faydalanamazlar ve öğrenme süreci burada ciddi anlamda zarara uğrar. Bundan dolayı bilginin etkin olarak dağıtımını sağlayacak sistemin kurulması hayati önem taşımaktadır. Paylaşım organizasyon içinde ne kadar etkinse öğrenme de o oranda artacaktır (Dikmen, 1999).

Huber'in öğrenme süreci modelindeki "bilginin dağıtılması" evresi, Nonaka'nın spiral bilgi oluşumu modelindeki "sosyalleşme" evresine benzemektedir. Örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü bilginin paylaşılması noktasında ne kadar önemliyse, mevcut bilginin organizasyon içinde bireyler arasında doğru bir şekilde dağılması da aynı öneme sahiptir.

*Bilgi yorumlama;* organizasyonların sahip oldukları bilgiyi anlamlandırma sürecidir. Huber'e göre organizasyonel öğrenmenin daha iyi oluşabilmesi için bilginin, organizasyonun farklı bireyleri tarafından farklı şekillerde yorumlanması gerekmektedir. Bu sayede farklı bakış açıları oluşacak ve organizasyon vizyonunu genişletebilecektir.

*Organizasyonel hafıza*; organizasyonlar kazanmış olduğu işlenmemiş veya anlamlandırılmış bilgiyi sonradan kullanmak için depolamak durumundadırlar. Organizasyon hafızası bireylerinin çabaları ve çalışmaları neticesinde oluşuyor olsa da bireylerin geçici olduğu ortamda organizasyonlar kazanmış oldukları davranışları, metodları ve kuralları korumak durumundadırlar (Dikmen, 1999).

Personel değışiklerini organizasyonel bilgi birikiminin zarar görmesine neden olabilir. Bunun olmasını engellemek için bilgiyi korumak anlamında çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar sadece bilginin korunması yönünde olmamalı, aynı zamanda doğru bilginin istenilen zamanda getirilip tekrar kullanılması üzerine de olmalıdır.

Organizasyonların öğrendiklerinin çoğu bireylerinin beyinlerinde saklıdır. Organizasyon, belirli bir konuda uzman personellerini yetiştirirler. Bu kişiler bütün hakkında çok şey bilmemekle birlikte kendi alanlarında oldukça uzmanlaşmaktadırlar. Bununla beraber ileri düzey teknolojik gelişmeler sayesinde karar verme ve doğru bilgiyi bulma süreçlerini otomatize edebilecek uzman sistemler geliştirilmiştir (Huber, 1991).

Bilgi yönetimi konusu içerisinde çokça tartışılacak olan bilginin saklanması ve tekrar getirilip kullanılması süreçleri Huber'in öğrenme süreçlerinin son aşaması olan organizasyonel hafıza ile oldukça alakalıdır.



**Şekil 8: Huber'in Öğrenme Süreci**

Organizasyonel hafıza ancak ve ancak erişilebilir olduğu sürece uygulanabilir. Organizasyonların bu anlamda başarılı olabilmeleri için etkili saklama ve sorgulama sistemleri kullanmaları gerekmektedir.

Şimdiye kadar bahsedildiği gibi organizasyonel öğrenme bir süreçtir. Ham bilgiyi yani veriyi, anlamlı bilgiye dönüştürme ve bu bilginin de aksiyona dönüştürülmesi en basit anlamda bilginin evrilme sürecini bize anlatmaktadır.

Organizasyonel öğrenmenin öneminden kaynaklı birçok tanım ortaya atılmıştır. Peter Senge'den önce ve sonra organizasyonel öğrenme üzerine birçok tanım yapılmıştır. Farklı disiplinlerden insanların yaptığı tanımlar ile günümüze kadar şekillenen organizasyonel öğrenme kavramına farklı yaklaşımlar getiren araştırmacıların yaptığı yorumları tabloda (Tablo 1) görebiliriz. Bütün tanımların ortak noktası organizasyonel öğrenmenin bilginin transformasyonunu içeren bir süreç olmasıdır.

<i><b>Yazarlar</b></i>	<i><b>Tanımları</b></i>
Argyris ve Schön (1978)	Organizasyonel öğrenme , hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir.
Daft ve Weick (1984)	Organizasyonel öğrenme, organizasyonun aksiyonları ve çevre ile arasındaki karşılıklı ilişki hakkındaki bilgidir.
Dimovski (1994)	Organizasyonel öğrenme, bilginin kazanımı, bilginin yorumlanması ve davranışsal ve kavramsal değişiklikler ile neticelenmesi ve organizasyonel performansa olan olumlu etkiye dönüşmesi sürecidir.
Fiol ve Lyles (1985)	Organizasyonel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlamama ile aksiyonları geliştirme süreci anlamına gelmektedir.
Huber (1991)	Bir organizasyonun bilgi kapasitesi onun işlenmesi yoluyla potansiyel davranışlarını değiştiriyorsa, organizasyon öğrenebilir.

Kim (1993)	Verimli aksiyon alabilmek için organizasyonun kapasitesinin artırılması olarak tanımlanır.
Levinthal ve March (1993)	Organizasyonel öğrenme, yeni bilgi geliştirme hedeflerini dengelemeyle başa çıkmaktır.
Schwandt and Marquardt (2000)	Organizasyonel öğrenme, organizasyon içindeki bireyler, aksiyonları ve süreçleri arasındaki karşılıklı ilişkileri tarif eder.
Slater ve Narver (1995)	En basit tanımıyla organizasyonel öğrenme, potansiyeli olan davranışı etkileyebilecek yeni bilgiyi ve anlayışı geliştirmektir.

**Tablo 1: Organizasyonel Öğrenme Tanımları (Škerlavaj & Dimovski, 2009)**

## **2.5. Bilgi Teknolojileri**

Bilgi teknolojileri terimi yönetim çalışmaları içerisine muazzam bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Bilgi teknolojileri denildiğinde insanların aklına genel olarak bilgisayarlar, modemler, ağ, sunucular gelmektedir. Yaşanan büyük teknoloji gelişmeleri ile aynı zamanda şirket yönetim anlayışının ve bilgi ve teknoloji toplumunun gelişmesiyle beraber bilgi teknolojileri organizasyonların çok önemli bir parçası olmaya başladılar.

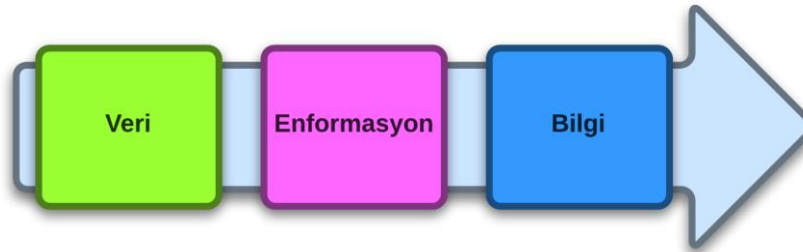
### **2.5.1. Veri, Enformasyon, Bilgi**

Değişimlerin sürekli olduğu ve teknolojinin her alanda hakim olduğu günümüzde kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen her türlü kurum veya kuruluşlar bilgi teknolojilerinden dolaylı veya direkt olarak faydalanmaktadırlar. Rekabet üstünlüğü elde etme eskiye oranla daha çok ana paraya veya iş gücüne sahip olmakla değil, daha çok bilgiye sahip olmakla sağlanabilmektedir. Bu nedenle bilginin kendisini ve kendisinden doğan türevlerini daha iyi kavramak ve anlamak bu bağlamda kurum veya kuruluşların gerek piyasadaki konumlarını iyileştirmek gerekse kendi içerisindeki organizasyonel yapılarını bilgi odaklı yeniden inşa etmek adına önem arz etmektedir.

Veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) sık sık duyduğumuz ve sanki aynı anlamlara gelen kavramlardır. Bu kavramların birbirinden farkını anlatmak için birbirleri arasındaki ilişkiyi tanımlamak gerekmektedir.

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki şekil 9'daki gibi bir ilişki vardır. *Veri*, işlenmemiş ham bilgidir. Herhangi bir şekilde oluşabilir. Kullanışlı veya kullanışsız olabilir. Tek başına bir anlam ifade etmemektedir (Bellinger, Castro, & Mills, 2004).

Veri rakam harf gibi içeriği olmayan birşeydir. Önemsiz veri topluluğu da bilgi anlamına gelmemektedir. Eğer veri arasında bir ilişki bulunmadıkça bir anlam ifade etmemektedir. Sayıları ele alırsak, 1 ve 7 tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Eğer 7 sayısını haftanın gün adedi ile ilişkilendirirsek bağlam oluşturmuş oluruz. Bu şekilde veriyi enformasyona dönüştürmüş oluruz (Filemon A. Uriarte, 2008, s. 3).



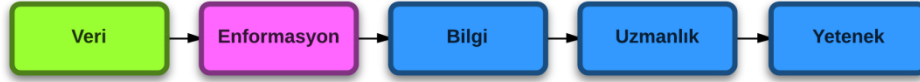
**Şekil 9: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki**

*Enformasyon*, verinin anlam yüklenmiş halidir. Enformasyon Fransızca kökenli bir kelimedir. TDK sözlüğünde anlamı haber alma, haber verme, haberleşme olarak ifade edilmiştir.

Verinin anlam kazanmasıyla enformasyonu elde ederiz. Bu anlam kullanışlı olabilir veya olmayabilir. Günümüzde ilişkisel veri tabanı sistemleri saklanan veriden enformasyon elde etmemizi sağlayabilir (Bellinger, Castro, & Mills, 2004). Enformasyonun amacı, birinin bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmek ya da davranışı üzerinde bir etki oluşturmaktır (Fırat, 2013, s. 3).

*Bilgi*, uygun enformasyonun bir araya gelmesiyle oluşur. Amaç kullanışlı olmasıdır ve rastgele oluşmamaktadır, deterministik bir süreçtir. Ezber yöntemiyle bilgiyi hafızalarına kaydedenler aslında enformasyona sahip olmuşlardır. Bilgi için asıl önemli olan “nasıl” sorusuna cevap verebilmektir. Mevcut bilgi ile yeni sonuçlar çıkarılabilir, yorumlanabilir ve bilgiye yeni anlamlar yüklenebilir.

Marquardt’a göre şirketler kendi bilgi kavramı tanımlarını yapmadıkça, ve ne çeşit bilginin kendileri için önemli olduğunu belirlemedikleri sürece kurumsal bilgiyi yönetmeleri o kadar zor olacaktır. Şekil 10 ile veri, enformasyon ve bilgi hiyerarşisine uzmanlık ve yetenek ekleyerek bilginin devamlılığını da belirtmiştir. Marquardt’a göre bilginin tanımı, prensipler ve görev icra ederken, yönetim süreçlerinde, karar vermede ve problem çözmede kullanılan deneyimlerden oluşmaktadır. Bilgi, insanların veriye anlam yüklemesine ve dolayısıyla enformasyon oluşturmasına imkan tanır.



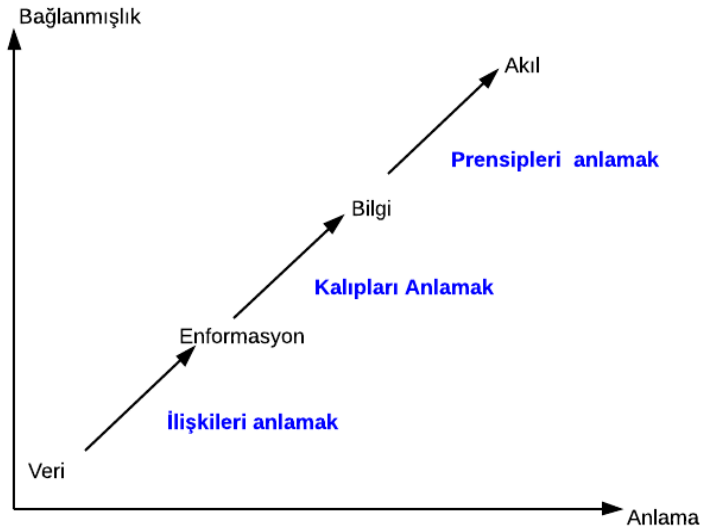
**Şekil10: Bilgi Hiyerarşisi**

*Uzmanlık*, sonuç almak ve performansı geliştirmek için uygun ve etkili bilginin uygulanmasıdır (Marquardt, 2002, s. 141).

*Yetenek*, organizasyonel kapasite ve yüksek performanslı ürün, hizmet veya süreç oluşturmayı kapsar. Birçok bireyin ve takımın birbirleri ile koordinasyonu ve işbirliği gerekmektedir. Yetenek mevcut performanstan daha fazlasıdır. Yetenek, öğrenebilmek, yenilikler ortaya çıkarabilmek ve yaratmaktır (Marquardt, 2002, s. 142).

Gene Bellinger, Durval Castro, Anthony Mills'in (2004) tanımlarına göre veri, enformasyon ve bilgi kavramlarına "anlama" ve "akıl" da dahildir. *Anlama*, olasılık içeren, kavramsal ve analitik bir süreçtir. Anlamak ve bilgi arasındaki fark, "öğrenme" ve "ezberleme" arasındaki fark gibidir. Anlama eyleminde bulunan bireyler bu bağlamda mantıklı ve faydalı aksiyonlar alırlar. Çünkü mevcut bilgiyi sentezlemeyi bilmektedirler. Bilgisayar bilimlerinde yapay zeka uygulamaları (AI), anlama yetisine sahip olduklarından mevcut bilgi veya enformasyon deposunu kullanarak sentezleme yapabilir ve yeni bilgi üretimini sağlayabilirler.

*Akıl* ise bilginin yoğunlaşmış halidir. Akıl, bütünleştirilmiş bilgi, yararlı enformasyondur. Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Akıl esasen kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümlemesidir (Barutçugil, 2002).



Şekil 11: Veriden Bilgiye Kavramsal Geçiş (Bellinger, Castro, & Mills, 2004)



Veri, enformasyon ve bilgiyi kavramanın yolunun aralarındaki ilişkileri kavramaktan geçtiğini söylemiştik. Şekil 11 ile anlatılan veri, enformasyon ve bilgi geçişlerinde, veriden enformasyona geçerken ilişkileri anlamak, enformasyondan bilgiye geçerken kalıpları anlamak, bilgiden anlam çıkarmak ve prensipleri kavramak akıl olarak adlandırılmaktadır.

### **2.5.2. Bilgi Teknolojileri**

Teknolojinin etkili bir şekilde kullanılması için sadece teknolojiyi ya da bilgisayar bilimlerini anlamak yetmez. Aynı zamanda öğrenme sanatını, keşfetmeyi, iletişimi de anlamak gerekir. Teknoloji ile bilgi kapasitelerini arttırmayı bilen organizasyonlar eski çağ araçları kullananlara karşı ciddi bir rekabet üstünlüğü kurmuşlardır (Marquardt, 2002).

Koşulların hızla değiştiği, bilginin değerinin her geçen gün arttığı bir çevrede işletme için gerekli bilgilerin toplanması, saklanması, işlenmesi süreçleri bilgi teknolojilerini zorunlu kılmaktadır. Bilgi teknolojileri, bu yönüyle işletmede yönetim, üretim, kalite süreçlerinin verimli ve etkin olarak işlenmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla bilginin toplanmasını, işlenmesini, saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bilgiye erişilmesini, elektronik, optik, manyetik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü, bilgi teknolojileri olarak ifade edilebilirler (Bayındır, 2007, s. 42).

### **2.6. Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi son yıllarda birçok tartışmaya konu olmuştur. Modern bilgi çağında organizasyonlar, bilgilerini yönetebilecek ve entelektüel varlıklarından fayda sağlayabilecek bilgi yönetimi stratejilerini oluşturmadıkça hayatta kalabilmeleri mümkün değildir. “Bilgi yönetimi”, çok geniş yelpazede kurum içerisinde kurumun entelektüel varlıklarını yönetmek, değiştirmek ve oluşturmada kullanılır (Knox Haggie, 2003).

### 2.6.1. Bilgi Yönetimi Tanımı

Bilgi yönetiminin global bir tanımı yoktur. Fakat birçok uzman tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. En basitinden Nonaka'nın SECI modeline göre, örtük bilgiden açık bilgiye dönüşüm modeli ve bilginin organizasyon içerisinde paylaşılması ve kullanılması bilgi yönetimi tanımı olabileceği gibi, daha teknik ve kesin bir şekilde bilgi yönetimi, organizasyonların entelektüel bilgi birikimlerini kullanarak yeni bilgi üretmesi süreci de bir tanım olabilir. Bu mantıkla hareket edersek, bilgi yönetimi tanımı daha da netleşmektedir. Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, kazanılması, dağıtılması ve sürekliliğini sağlaması süreci de bilgi tanımına daha açık ve kapsamlı bir örnek olacaktır.

Marquardt; 'bilgi öğrenen organizasyonların yemeğidir; bileşenleri organizasyonları besler ve büyütür. Bireyler gelip geçicidir. Eğer değerli bilgileri kaybolursa, bu durumda firmalar da ölmeye mahkumdur' şeklinde ifade ederek bilginin önemini vurgulamıştır.

Rekabetçi, küresel ekonomi ortamında bilgiyi yönetmek için teknolojinin kullanımı, başarı ile başarısızlık arasındaki en belirgin ayırmadır. Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) belirttiği gibi bir firmanın bilgiyi oluşturması, saklaması ve yayması kabiliyetlerinin firmanın kalite, hız, fiyat ve inovasyon konularında rekabet ortamında ayakta kalması için hayatidir (Marquardt, 2002, s. 149).

Brian Newman'a göre bilgi yönetimi, bilgi oluşumu, yayılması ve ondan faydalanılmasını yöneten süreçler topluluğudur. (Filemon A. Uriarte, 2008, s. 27).

Texas Üniversitesi'ne göre bilgi yönetimi, bireylerin belirli bir konuda kavramalarını geliştiren enformasyonun sunumu, damıtılması, organize edilmesi, seçilmesi ve bulunması süreçleridir. (Filemon A. Uriarte, 2008, s. 27).

Wally Bock'a göre bilgi yönetimi, dört parçadan oluşan bir döngüdür. Bilgi üretilir, yakalanır, sınıflandırılır, değiştirilir ve dağıtılır (Filemon A. Uriarte, 2008, s. 28).

Birleşmiş Milletler Bilgi Yönetimi Çalıştayı'na göre bilgi yönetimi, organizasyonların verimliliğini, yenilikçi güncü ve kalitesini arttırmalarına olanak tanıyan aktiviteler, bürokrasiler ve süreçler topluluğudur (Filemon A. Uriarte, 2008, s. 28).

Amerika Üretkenlik ve Kalite Merkezi'ne göre bilgi yönetimi, organizasyon içerisinde bilginin yerleştirilmesi, organize edilmesi, transfer edilmesi, kullanılması ve deneyim elde edilmesi sürecidir (Filemon A. Uriarte, 2008, s. 29).

### **2.6.2. Organizasyonlarda Bilginin Yönetilmesi**

Organizasyonlarda etkili bilgi yönetimi yöntemleri ile doğru zamanlarda doğru bilginin doğru kişilere ulaştırılması sağlanarak, organizasyonların rekabet üstünlüğünü sağlamaları kaçınılmaz olacaktır. Artık günümüz organizasyonları sermaye odaklı değil bilgi odaklı firmalardır. Organizasyonlar sahip oldukları bilgi birikimini korumak ve geliştirmek için yatırımlar yapmakta, onu etkili bir şekilde kullanmanın yollarını araştırmaktadır. Bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanarak bilgi alt yapılarını yönetmeyi planlamaktadırlar.

Bilgi yönetimi günümüze kadar birçok yönetim bilimci tarafından çalışılmış ve belirli bir olgunluğa getirilmiş bir kavramdır. Fakat teknolojinin bu hızlı gelişimi vesilesiyle bilgi her geçen gün yeni bir boyut kazanmaktadır. Eskiden insanların ulaşmak istediği bir bilgi hakkında çok uzun sürelerde araştırma yapması gerekirken şimdi yüksek erişim hızına sahip internet ağları ve yüksek performanslı bilgisayarlar, tablet bilgisayarlar ve akıllı telefonlar ile her an her yerde istedikleri bilgiye zahmetsiz bir şekilde ulaşabilmektedirler. Fakat bu durumun beraberinde getirdiği bir sorun ortaya çıkmaktadır. O da bilgi kirliliğidir. Bu, temizlenmesi mümkün olmayan bir kirliliktir. Dolayısıyla ortadan kaldırılamayacak kadar büyük bir bilgi yığını geriye sadece doğru, sistematik ve son teknoloji yöntemlerle yönetmek seçeneği kalmaktadır. Benzer şekilde organizasyonlar kendi içlerinde de bu bilgi yığını ile baş

etmek zorunda kalmaktadırlar. Hem sahip oldukları hafızayı korumak, geliştirmek hem de bu hafızayı doğru bir şekilde kullanabilecek yöntemleri kullanmanın yanı sıra, dış dñnya ile olan iletişiminde de bilgi yñnetimi esaslarına dikkat etmek gerekmektedir.

Organizasyonlarda bilgi yñnetimi, organizasyonun bilgi ilişkili varlıklarının (patentler ve kullanıcı dñkñmanları, elektronik ortamda tutulan personel bilgileri ve en iyi uygulamaları içeren veri depoları vb.) etkin bir şekilde gñvlelendirildięine ve geliştirildiğine emin olmak için organize olmak, motive etmek, bireylerini, sñrelerini ve sistemlerini kontrol etmektir (King, 2009, s. 3-13).

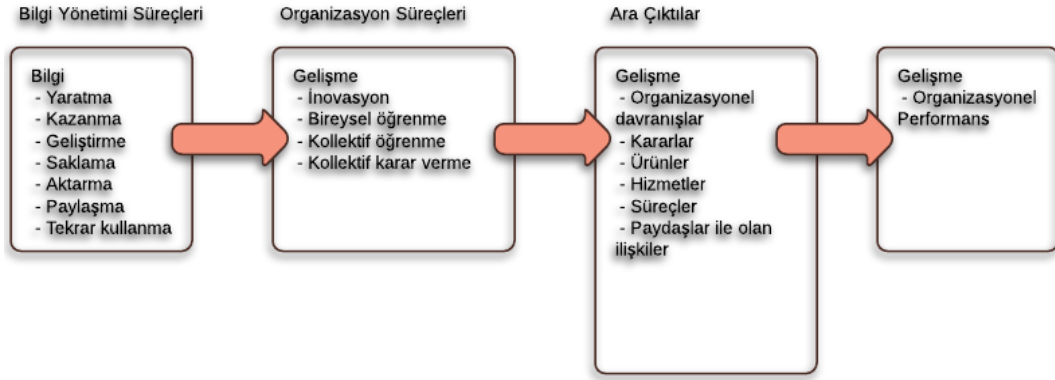
Sñreleri itibariyle bilgi yñnetimi organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin üretilmesi genişletilmesi, sınıflandırılması ve saklanması, paylaşılması ve dağıtılması ve etkili bir biçimde kullanılmasına yñnelik faaliyetlerin tñmñnñ sistemli bir şekilde yñnetilmesidir (Zaim & Seçgin, 2012).

Marquardt'a (2002) gñre organizasyonlarda bilgi yñnetimi için en iyi on ilke şunlardır;

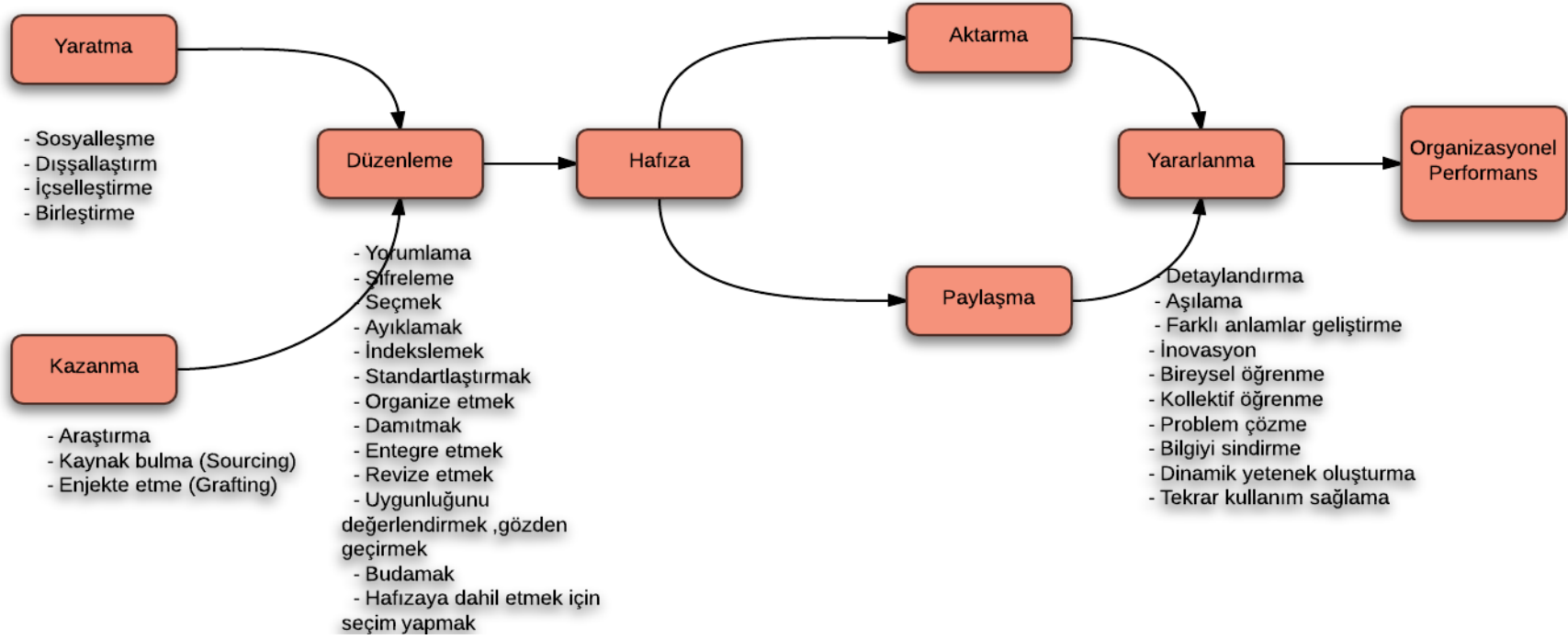
- Bilgi toplama ve paylaşmak için sorumluluk almak.
- Sistematiik olarak şirket dışarıdan bilgi edinme.
- şirket içi öğrenme etkinlikleri dñzenlemek.
- Dñřñnme ve öğrenme konularında yaratıcı olmak.
- İnovasyonu cesaretlendirmek ve dñllendirmek.
- Çalışanları bilgi saklama ve kullanma konularında eğitmek.
- Bilgi dağılımını ve transferini maksimize etmek.
- ğrenme ihtiyaçlarına gñre bilgi tabanı oluşturmak.
- Bilgi toplamak ve saklamak üzerine mekanizmalar oluşturmak.
- Sınıf öğrenmelerini iş ile ilgili konularda kullandırmak.

Bilgi yönetiminin temel amacı, kurumun entelektüel sermayesinin kurumun rekabet gücünü artırması ve pazar payını sürekli ve kalıcı üstünlüğe dönüştürmesi için yapılması gereken bilgi aktivitelerini organize etmektir.

Bilgi yönetiminin direk olarak inovasyon, kolektif karar verme, bireysel ve kolektif öğrenme gibi organizasyonel süreçlerini geliştirmektedir. Bu gelişimin çıktısı daha iyi karar verme, daha iyi organizasyonel davranışlar, daha iyi ürünler, hizmetler ve ilişkilerdir. Bunların hepsi organizasyonel performansın gelişimine katkısı olacak iyileştirmelerdir. Şekil 12 de bunu daha net göstermektedir (King, 2009, s. 3-13).



Şekil 12: Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi (King, 2009)



Şekil 13: Bilgi Yönetimi Süreci Modeli(King, 2009, s. 3-13)

Şekil 13, William R. King'in (2009) bilgi yönetimi süreçleri modelidir. Sürecin başlangıcında hem yeni bilgi oluşumu hem de var olan bilginin elde edilmesiyle yeni bilgi kazanımı adımları vardır. Modeldeki "Yaratma" adımı, Nonaka'nın (1994) spiral bilgi oluşum modelindeki "Yaratma" evresidir. Bu modele göre yeni bilgi oluşumu için sosyalleşme (örtük bilginin yeni örtük bilgiye dönüşmesi), birleştirme (mevcut açık bilginin birleştirilmesi, kategorize edilmesi, sentezlenmesiyle yeni açık bilgi oluşturulması), dışsallaştırma (örtük bilginin yeni açık bilgiye dönüştürülmesi) ve içselleştirme (açık bilgiden yeni örtük bilgi oluşturulması) evreleri tamamlanmalıdır (King, 2009).

Bilgi yaratmanın aksine bilgi kazanımı, genellikle kurum dışından değerli bilgilerin kurum içerisine aktarılmasıyla gerçekleşebilmektedir. Bunun dışında internet üzerinden arama motorları kullanarak yapılan araştırmalar bile yeni bilgi kazanımı için uygulanan yöntemlerdendir. Ayrıca kurum içerisine istenilen bir bilgiye sahip olan uzman bir bireyin yerleştirilmesi bilgi kazanımına bir örnek teşkil etmektedir (King, 2009, s. 3-13).

Bilgi üretme veya kazanımından sonra bilgi yönetimi süreci edinilen bilginin kurum hafızasına katılmasına zorlamalıdır. Bunun için ilk önce düzenleme evresinden geçilmelidir. Edinilen bilginin yorumlanması, kodlanması (bilişim sistemleri kullanarak dijital ortama aktarılması), ayıklanması, indekslenmesi optimize edilip hafızaya alım evresine geçilmesi beklenir (King, 2009, s. 3-13).

Organizasyonel hafıza evresinde, son halini alan bilgi daha sonra kurumun iştirakleri tarafından kullanılmak üzere veri depolarında saklanır. Bilgiden faydalanmanın sağlanabilmesi için transfer ve paylaşım metotları ile bilginin bilinen bir alıcıya veya bilinmeyen bir alıcıya aktarılması sağlanır (King, 2009, s. 3-13).

Bilgi yönetimi süreç modelinin belirttiği gibi bilginin organizasyonel performansı üzerinde etkisinin artırılması amaçlanmaktadır. Burada bahsedilen performans üretkenlik, kazanç veya yatırım karlılığı olabilmektedir.

### 2.6.3. Bilgi Yönetim Stratejileri

Bilgi yönetimi sonuç olarak organizasyonel bilgi değerini arttırmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda işletmenin rekabet avantajını ve başarısını korumak için önemlidir.

Morten Hansen (1999), bilgi yönetimi stratejilerini ikiye ayırmıştır. Bunlardan birincisi sistemleştirme bir diğeri ise kişiselleştirmedir.

Endüstrileşen ekonominin gelişmesiyle, işletmelerin en önemli varlıkları olan doğal kaynakları artık entelektüel sermayeleri ve sahip oldukları bilgi birikimi olmaya başlamıştır. Bu da bilginin yönetimini mecburi hale getirmiştir. Güçlü internet alt yapısının gelişmesiyle ve teknolojinin sağladığı kolaylıklarla bilginin saklanması hem daha ucuz hem de daha kolay hale gelmiştir (Hansen, 1999).

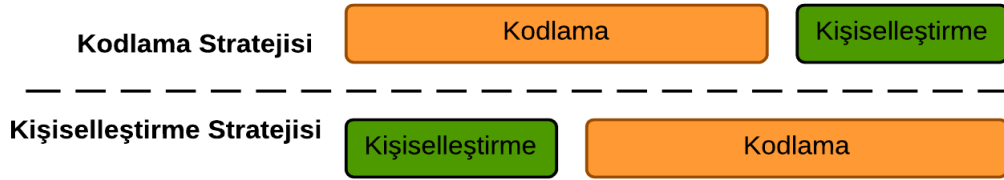
Bazı şirketler bilgi yönetimi süreçlerini otomatize ederken bazıları bireyleri aracılığı ile geleneksel yöntemlerle paylaşmayı tercih ederler. Bazı şirketlerde bütün strateji bilgisayar merkezli olmaktadır. Bilgi dikkatli bir şekilde kodlanıp veri tabanı sistemlerine şirketin herhangi bir bireyi tarafından kolayca ulaşılabilecek şekilde kayıt edilmektedir. Bu şirketler bilgiyi kodlamak, saklamak ve tekrar kullanmak için detaylı yöntemler geliştirmektedirler. Bu şekilde bilgi kişiden bağımsız hale gelmektedir. Bu stratejiye göre “bireylerden dökümanlara” yaklaşımı benimsenmektedir. Kimin hangi bilgiyi ürettiğinin önemi yoktur yani kişiden bağımsızdır. Bilgi sistemli bir şekilde veri tabanlarına kayıt edilmekte ve işletme bünyesindeki herkes tarafından erişilebilmektedir. Bilgi yönetimi için bu stratejiye Hansen, *kodlama stratejisi* adını vermiştir (Gottschalk, 2005, s. 33).

Diğer şirketlerde bilgi kendisini geliştiren bireye bağlıdır ve paylaşımı sadece yüz yüze iletişim ile olabilmektedir. Bu tarz şirketlerde bilgisayarların kullanım amacı bilgiyi saklamaktan ziyade paylaşımı ile ilgili olmaktadır. Bu şirketler veri tabanlarında saklanan bilgi ile değil kişiler arasındaki iletişim ile ilgilidirler. Veri tabanlarında saklanmayan bilgi, beyin fırtınası oturumlarıyla, bire bir diyaloglarla



transfer edilir. İletişim sadece yüz yüze değil aynı zamanda telefonla, email ile, video konferans sistemleriyle de paylaşılabilir. Bu şirketler, bireyler arasında iletişim ağını kuvvetlendirmek için ciddi yatırım yapabilmektedirler. Bu şirketler elektronik döküman sistemleri kullanabilirler; fakat amacı bilgi sağlamak değildir. Bunun yerine kişiler dökümanları, bulmak istedikleri konu üzerinde yoğunlaşarak tarayıp bulur ve bu dökümanlar ile ilgili kişilerle ihtiyaç olduğunda direk olarak iletişim kurarlar. Hansen bu stratejiye ise bilgi yönetimi için *kişiselleştirme stratejisi* adını vermiştir (Gottschalk, 2005, s. 34).

Bilgi yönetim stratejisi hem “kişiden dökümanlara” kodlama stratejisi olabileceği gibi “kişiden kişiye” kişiselleştirme stratejisi de olabilir. “Kişiden dökümanlara” stratejisi elektronik döküman sistemleri yardımıyla bilginin saklanması, yayılması ve tekrar kullanılması sağlanır. “Kişiden kişiye” stratejisi ile örtük bilginin kişiden kişiye yayılmasını sağlayacak, bireyleri birbirlerine bağlayacak ağ oluşumu sağlanmalıdır. Kodlama stratejisiyle şirket bilgi teknolojilerine ciddi yatırımlar yapar, kişiselleştirme stratejisiyle ise bilgi teknolojilerine daha az yatırım yapılabilmektedir (Gottschalk, 2005, s. 35).



Şekil14: Bilgi Yönetim Stratejisi Kullanımı

Hansen (1999) bu stratejilerin, bilgiyi verimli kullanan şirketler tarafından her ikisinin de belirli bir oranda kullanıldığını bulmuştur. Yüzde 80 bilgi bir strateji yönetilirken, diğer yüzde 20’lik kısmı ise diğer strateji ile yönetilmektedir. Excel kullanan yöneticiler her iki stratejiyi de kullanmaktadır. Böylece riski minimize etmektedirler (Gottschalk, 2005, s. 35).

#### **2.6.4. Bilgi Yönetim Sistemleri**

Bilgi yönetim sistemleri bilgisayar tabanlı iletişim sistemleridir. Bu sistemler bir çok yönden bilgi yönetimi süreçlerini destekler niteliktedir. En iyi uygulamaları<sup>7</sup> ve edinilen tecrübeleri ve alınan dersleri<sup>8</sup> depolamak için veri tabanlarını kullanırlar.

Organizasyonların ihtiyaç duyduğu diğer iletişim ve bilgi teknoloji sistemlerinin<sup>9</sup> aksine bilgi yönetimi sistemleri insan aktivitesine daha çok ihtiyaç duymaktadır. Örneğin satış süreçleri ile alakalı bir veri tabanı tasarlanırken insanlar bunun içeriğinin ve yapısının ne olacağı konusunda karara varmalıdırlar. Fakat sistem operasyonel evresinde otomatik olarak çalışır. Bir “alınan dersler” veri tabanı oluşturulmak istenildiği zaman hem tasarım evresinde hem de operasyonel evrede insanlar katılımcı olmalıdırlar. Bu şekilde bu sistemlerden istenilen verim elde edilebilir.

Organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi kavramsallaştırmak için birçok yöntem bulunmaktadır.

William R. King organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi, organizasyonel öğrenmenin bilgi yönetiminin bir hedefi olduğunu söyleyerek tanımlamıştır. Bilgiyi oluşturma, yayma ve uygulama aktivitelerinde motive edici rol oynayan bilgi yönetimi, organizasyonel süreçlere bilgiyi entegre ederek organizasyonun davranışlarında ve aktivitelerinde sürekli olarak gelişmeye olanak sağlamak ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

#### **2.7. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Yönetimi İlişkisi**

Bilgi teknolojileri ile bilgi yönetimi iki yönlü, direk veya dolaylı yoldan bir ilişki halindedir. Bilgi sistemleri direkt olarak bilgi yönetimi süreçlerini etkileyebilir.

---

<sup>7</sup>Best practices

<sup>8</sup>Lessons learned

<sup>9</sup>CIS : Communication and information systems

Bilgi yönetimi kavramını ve içeriğini tanımlamak basit değildir. Çünkü bilgi yönetimi birden fazla disiplin ve yaklaşım ile çalışılmıştır. Davenport'a (1998) göre bilgi yönetimi, bilgi kaynağının toplanması, dağıtılması ve etkili bir şekilde kullanılması sürecidir. O'Dell ve Grayson (1988) bilgi yönetimini bilginin, kurum içerisinde doğru zamanda doğru insanlara ulaşıp ulaşmadığından emin olmaya yarayacak bir strateji olarak görmektedir. Bhatt (2001) bilgi yönetimini, bilgi oluşturma, doğrulama, sunma, dağıtma ve uygulama süreci olarak tanımlamıştır (Susana Pérez López, 2009).

Şirketler, finansal durumları, ürünlerinin verimliliği, üretim maliyetleri gibi birçok konuda bilgiye ihtiyaç duyarlar. Sadece kendi ürünleri ya da finansal durumları ile ilgili değil müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ile ilgili de bilgi toplamak isterler. Bu bilgilere sahip olmak istemelerindeki amaçlar pazardaki rekabet gücünü arttırmak veya müşterilerini daha çok memnun etmek olabilir (Susana Pérez López, 2009).

Bilgi toplamak artık o kadar da güç olmamaktadır. Buradaki zorluk şirketler için bilgiyi edinmekte değil ne kadar kaliteli bilgiye eriştikleri ile alakalıdır.

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte bilginin bulunması ve yeniden düzenlenmesi kolaylaşmıştır. Böylece veri tabanı firmaları önemli ölçüde artmaya başlamıştır (Susana Pérez López, 2009).

Bilgi veya bilişim teknolojileri genel olarak yazılımlar, bilgisayarlar, telekomünikasyon vb terimler için jenerik bir terim olarak kullanılıyor. Fakat "bilgi teknolojileri yetkinliği" daha çok bu teknolojilerin şirketin bilgi ihtiyaçlarını ne kadar etkin karşılayabildiği ile alakalıdır (Susana Pérez López, 2009).

Bilgi teknolojileri, organizasyonel yönetim süreçlerini geliştirmekle beraber onun çevresel ihtiyaçlarına cevap vermede de yardımcı olur. Teknolojik sistemler büyük boyutlardaki veriyi saklayabilme yetkinliğine sahiptir. Bireylerin her şekilde erişimine olanak sağlayacak alt yapıyı sağlayabilir. İletişime yeni bir anlam kazandırır, süreci otomatize ederek hareket kabiliyetini artırır.

Bilgi oluşumunda bilgi sistemleri uygulamaları kullanmak organizasyon dışındaki bilgiyi kurum için faydalı hale getirilebilmektedir. İş zekası uygulamaları ile aynı sektördeki rakip şirketler ile ilgili bilgi kazanımı sağlanabilir. Aynı şekilde bilişim teknolojileri bilgi transferini kolaylaştırmaktadır. Bireylere birbirleri ile her an iletişim kurabileceği ortamı oluşturarak ileri düzey bilgi paylaşımı sağlanabilir.

Bilgi teknolojileri bilginin kodlanması ve saklanmasına destek vermektedir. Belirli görevlerin otomatize edilmesine yardımcı olmakta ve örtük bilginin açık bilgiye dönüşümüne destek vererek sürecin akışını kolaylaştırmaktadır.

## **2.8. Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi**

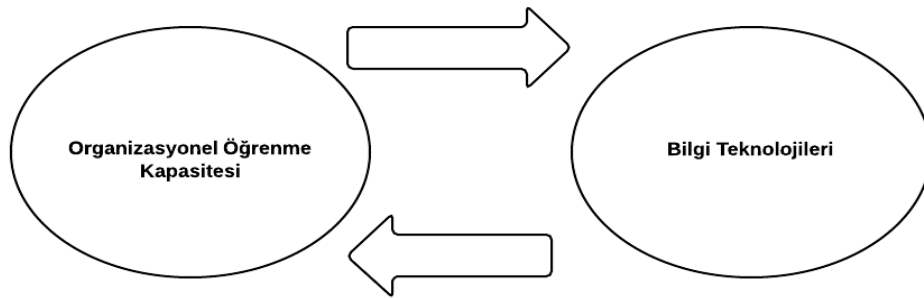
Organizasyon bilimcileri yirminci yüzyılın son çeyreğinde emsali görülmemiş şekilde organizasyonel değişim ve gelişime tanık oldular. Çeşitli organizasyon teorileri ortaya atıldı. Ekonomistlere göre hiyerarşik yapıdaki organizasyonları ileri sürerken, teknoloji uzmanları süreç odaklı çalışan organizasyonları, davranış bilimcileri ise, organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramlarından bahsetti. Alternatif yaklaşımlar ortaya çıkmasına rağmen, organizasyonel öğrenme ve bilgi teknolojileri arasındaki paralel ilişki son çeyrek yüzyılda varlığını korudu ve birlikte araştırılmaya başlandı (Robey, Boudreau, & Rose, 1999).

Organizasyonel öğrenmenin günümüzde popülerliğini koruduğunu biliyoruz. Birçokları için endüstriyel çağdan bilgi çağına dönüşme sürecinde organizasyonların karşılaştıkları problemlere organizasyonel öğrenme optimistik ve insancıl çözümler getirmektedir. Organizasyonel öğrenmenin getirdiği yeni davranışlarla

organizasyonel geçiş dönemlerinde karşılaşılan küçülme ve dış kaynak sağlama gibi geleneksel veya radikal uygulamalardan daha mantıklı çözümler sunmaktadır (Robey, Boudreau, & Rose, 1999).

Bilgi teknolojileri ile organizasyonel öğrenme arasındaki ilişki yeni keşfedilmiş olsa da, bu iki kavram ile alakalı araştırmalar yapılmıştır. İlk araştırma akımı olarak organizasyonel öğrenme, organizasyonlarda problemlerin belirlenmesinde ve çözümlenmesinde yeni bilgi teknolojilerinin kullanılması anlamına geldiğini göstermektedir. İkinci araştırma akımı organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerini destekleyecek yeni bilgi teknolojilerinin geliştirilmesini sağladı. Örneğin, veri madenciliği, büyük data analizi teknolojileri, uzman sistemler (expert systems), en iyi uygulamalar veri tabanları, intranet teknolojileri gibi organizasyonel hafızayı oluştırmaya ve korumaya yardımcı olacak teknolojiler iken geniş band haberleşme teknolojileri elektronik iletişim araçları da verileri kullanmayı kolaylaştıracak teknolojiler olmuştur (Robey, Boudreau, & Rose, 1999).

Bilgi teknolojileri organizasyonlara veri saklama, erişme ve dağıtma alt yapısı sunarak sağlamış olduğu kolaylıklarla “ğrenen organizasyon” olabilme yolunda çok önemli katkı sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri organizasyonlar için organizasyonel öğrenme anlamında çok değerlidir (Robey, Boudreau, & Rose, 1999).



şekil 15: Bilgi Teknolojileri ve Organizasyonel ğrenme ilişkisi

Robey (1999) bilgi teknolojileri ve organizasyonel öğrenme arasında iki katlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bir taraftan bilgi teknolojileri öğrenmeyi desteklerken ve organizasyonel öğrenme kapasitesini arttırırken, diğer taraftan organizasyonel öğrenme ise yeni bilgi teknolojilerinin adaptasyonu ve kullanımını kolaylaştırmaktadır.

Şirketler her yıl bütçelerinin yaklaşık olarak yüzde 37'sini üretkenliklerini ve verimliliklerini arttırmak için yeni bilgi teknolojilerine harcamaktadırlar. Bu harcamaların temel sebebini anlayabilmek için bilgi teknolojileri üzerinde çalışan araştırmacılar bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar ile işletme değeri arasındaki bağı araştırmaktadırlar. Bilgi teknolojileri, kurum performansı ile arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ve kurumun problem çözme, işleri koordine etme, iletişim, iş yönetimi ve bilgi paylaşımı performansını arttırmak için katkıda bulunur (Ashworth, Argote, & Mukhopadhyay, 2005).

Birçok organizasyon kaynaklarının bir kısmını organizasyonel öğrenmeye ve bilgi kazanmaya ayırmaktadır. Personel alımları, araştırma geliştirme departmanları, eğitim programları, bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanılması, bilgi teknolojileri odaklı eğitim destek sistemleri örnek verilebilir.

Bilgi sistemlerinde ortaya çıkan bir diğer araştırma alanı, bilgi paylaşımı ve organizasyonel hafıza oluşturma süreçlerinin uygulanmasında gelişmiş bilgi teknolojileri araçlarının destek olması üzerine yoğunlaşmaktadır (Kane & Alavi, 2007).

Bazı organizasyon teorisyenleri (Huber 1991, Robey 2000) öğrenmeyi bilgi kazanımı, bilgi saklamak ve transfer etme süreçlerini birey ve grup seviyesinde tanımlamış incelemişlerdir. Kane ve Alavi (2007) ise araştırmalarında organizasyonel öğrenmeyi ve alt süreçlerini dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır. Kane ve Alavi'ye göre bilgi oluşumu, transferi, kullanımı ve saklanması yoğun iletişim, etkileşim ve iş birliği içeren sosyal bir süreçtir. Organizasyonel öğrenme, organizasyonun bilgi üretimi ve transferi yetenekleri ile alakalı olmasıyla beraber, bilgi yönetimi kavramları ile ilişkilidir (Kane & Alavi, 2007).

Kane ve Alavi, organizasyonel öğrenmenin iki şeklini dikkate almışlardır. “Keşif” ve “faydalanma”. “Keşif”, yeni bilginin geliştirilmesi, organizasyonel hafızanın güncellenmesini içerirken, “faydalanma” ise yayılma, saklama ve mevcut bilginin yeniden kullanılması odaklı artımlı gelişmeyi gösterir. Kane ve Alavi'ye göre önceki araştırmalarda bilgi sistemleri organizasyonel öğrenmede hem keşfi hem de yararlanmayı etkilediği ortaya çıktığını söylemektedir. Bu araştırmalardaki temel eksiklik ise organizasyonel öğrenme için organizasyonların kullandığı bilgi teknolojileri odaklı öğrenme sistemleriyle, keşif ve faydalanma arasındaki arzu edilen dengenin etkilenip etkilemediğinin araştırılmamasıdır (Kane & Alavi, 2007).

Organizasyonel öğrenme üzerinde bilgi teknolojilerinin etkilerini değerlendirirken önemli bir takım faktörlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. *Bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmaları*<sup>10</sup> öğrenme sürecini desteklemek için farklı yollarla uygulanırlar. Veri depoları açık bilginin paylaşılmasında etkili olurken, iletişim teknolojileri örtük bilginin paylaşılmasında daha etkili olmaktadır. Bu teknolojilerin organizasyonel öğrenme üzerine etkileri zaman içerisinde değişebilmektedir. Zaman içerisinde bilginin artmasıyla ve teknolojinin ilerlemesiyle mevcut araçlar kullanışsız hale gelebilmektedir. Bu sebeple hem kısa vadede hem de uzun vadede bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının organizasyonel öğrenme üzerine etkilerini anlamak önemlidir (Kane & Alavi, 2007).

---

<sup>10</sup>*IT-enabled learning mechanisms*, Kane ve Alavi burada teknolojinin kendisinden bahsetmektedir. Organizasyonel yeteneklerin yanı sıra e-mail, elektronik döküman sistemleri, video konferans sistemleri gibi sistemlerin kullanıldığı organizasyonel yapı.

Çoğu organizasyon, organizasyonel öğrenmeyi desteklemek için birden fazla bilgi teknolojisi kullanırlar. Çünkü her bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmasının organizasyonel öğrenmeye farklı etkisi olmaktadır.

Bireyler genellikle bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarını onu tasarlayanların düşündüklerinden daha farklı kullanırlar. Bir bilgi teknolojisi unsurunun bir diğeri ile bağlantılı olarak kullanımı konusu organizasyonel öğrenme için kritik bir sorunsaldır.

Bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının organizasyonel öğrenmeye etkisi aynı zamanda hangi bireylerin onu kullandığı ile de alakalıdır. Bireylerin farklı öğrenme kapasiteleri ve yöntemleri olduğu için mekanizmalar da o oranda farklı ölçülerde bireylere yardımcı olabilecektir. Gerektiği yerde eğitimlerinde tamamlayıcı rol üstlenecek, gerektiği yerde ise öğrenmelerine katkı sağlayacak, yardımcı olacaktır. Örneğin, yaratıcı ve daha yetenekli olan bireyler, daha az yetenekli olan bireylere göre kolektif iletişim ve bilgi paylaşımı yazılım sistemlerini<sup>11</sup> daha efektif kullanırlar ve daha iyi fikirler üretebilirler. Hafızaları kuvvetli olmayan bireyler için veri depolama teknolojileri onların bu sınırlılıklarını karşılayabilir (Kane & Alavi, 2007).

---

<sup>11</sup>Groupware software systems.



Bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının belirli bir kısmının etkileri organizasyonel ve çevresel koşullara bağlı olabilir. Organizasyonel öğrenmeyi anlamak için organizasyonel performansın veya verimliliğin düzeyine bakılabilir. Aynı zamanda çalışanların yer değiştirmesi veya işten çıkarılması sonucunda organizasyonel öğrenmenin var olup olmadığı gözlemlenebilir. Çalışanlar işten ayrıldıklarında sahip oldukları bilgi birikimlerini de yanlarında götürürler. Ya da yeni çalışanlar yeni bilgilerle organizasyonun birer parçası haline gelirler. Bu haliyle organizasyonel öğrenmenin olup olmadığını anlamak paradoksal görünmektedir. Bilgi teknolojileri destekli mekanizmalar da çevresel koşullar ile olan ilişkisinde çelişkilidir ve tutarsızdır. Örneğin, veri depolama teknolojileri kullanımını yoğun olan organizasyonlarda işten çıkarımlar olsa bile bilginin kaybolması engellenecektir. Büyük miktarlarda verinin saklanmasıyla birlikte, çevresel koşullardan soyutlanmış bir organizasyonun duyarlılığı az olacağı için bu durumda organizasyona yeni bilginin dahil olmasının yaratacağı etki daha az olacaktır (Kane & Alavi, 2007).

Bilgi teknolojileri destekli öğrenme mekanizmalarının verimliliğini etkileyecek bir diğer koşul ise bilgi ihtiyaçlarının değişmesine sebep olacak çevresel çalkantılardır. Bazı durumlarda organizasyonların bilgi ihtiyaçları değişken olabilmektedir. İmalat, inşaat gibi belirli endüstrilerde zaman içerisinde bilgi ihtiyaçları daha az değişkenlik gösterirken, biyoteknoloji endüstrisinde daha fazla değişkenlik göstermektedir (Kane & Alavi, 2007).

### 3. ARAŞTIRMA

Kavramlar bölümünde öğrenme, örgütsel öğrenme, bilgi, bilgi yönetimi, bilgi teknolojileri kavramlarıyla beraber örgütsel öğrenmenin, bilgi yönetimi süreçleriyle ve bilgi teknolojileri ile olan ilişkileri üzerinde durulmuş ve araştırmalara yer verilmiştir. Bu bölümde ise bilgi teknolojilerinin örgütsel öğrenmeyle olan ilişkisi ve örgütsel öğrenme üzerindeki rolünü ve etkisini ölçen araştırmaya yer verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonlar son yıllarda tüm dünyada gerçekleşen büyük değişikliklerle yüz yüze gelmiştir. Yeni pazarlar açılmış ve bu pazarlarda faaliyet göstermek isteyen firmalar çok yoğun rekabet ortamında mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber organizasyonlar, bilgiyi en doğru, en tutarlı ve en hızlı şekilde kullanabilmeyi öğrenmeye ve kendilerini bu doğrultuda geliştirmeye başlamışlardır.

Yeni oluşan pazarlarda rekabet ortamı bilgi odaklı oluşmaya başlamıştır. Bilgi, verimliliğin artırılmasında temel unsur haline gelmiştir. Sermayenin en basit formu olarak bilgi birikimi hem mikro hem de makro ekonomi seviyesinde yeni ekonomiler oluşturmaktadır. “Bilgi ekonomisi” teriminin son yıllarda sıkça kullanılıyor olması da bilginin önemini ve farkındalığının artıyor olduğunu göstermektedir (Quresh, 2008).

Benzer şekilde organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar terimi de son yıllarda popüler hale gelmeye başlamıştır. Eğitim sektöründe, uluslararası kurumsal firmalarda, kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen kurum veya kuruluşlarda, küçük, orta, büyük işletmelerde, devlet kurumlarında, yüksek teknoloji üreten firmalarda bilgiyi kazanma, etkili ve hızlı bir şekilde paylaşma, bireyler, birimler,

organizasyonlar arası iletişim yöntemleri geliştirme, bilgiyi doğru yöntemlerle yorumlama ve güvenilir yöntemlerle saklama ve tekrar tekrar kullanma süreçlerini sürekli geliştirmek ve iyileştirmek adına ciddi yatırımlar yapılmaya başlanmıştır.

Dodgson (1993), organizasyonel öğrenmeyi, organizasyonların bilgiyi oluşturdukları, geliştirdikleri, organize ettikleri ve bu süreçleri organizasyon kültürü haline getirerek, yeteneklerini geliştirip organizasyonel verimliliği arttırdıkları yöntem olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak organizasyonlar performanslarını, üretkenliklerini arttırabilmek için organizasyonel öğrenme kavramı üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır.

Organizasyonlar sürekli öğrenmek zorundadırlar. Koşulların sürekli değiştiği bir ortamda öğrenme süreci de yeniliklerden ve değişimlerden etkilenmektedir. Organizasyonlar bu değişiklikler ile başa çıkabilmenin en etkili yolunu “bilgi teknolojileri” ile entegre olarak başarabileceklerini düşünmektedir. Bunun temel sebebi ise bilgi teknolojilerinin öğrenme sürecinin aktivitelerini otomatize edebilecek kabiliyette olmasıdır. Literatür araştırmamda Nonaka, Huber ve diğerlerinden elde ettiğim bilgiler sayesinde bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme süreci aktiviteleri olan bilgi kazanımı ve oluşumu, paylaşımı, dağıtımı veya transferi, yorumlanması, saklanması, yeniden kullanılması ve içselleştirilmesi veya bireysel düzeyde açık bilginin örtük bilgi haline dönüştürülmesi süreçleri, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereken temel aktivitelerdir. Bu araştırmanın amacı, öğrenme süreçleri üzerinde bilgi teknolojilerinin rolü ve etkisini incelemektir.

Araştırmada cevap aranan sorular şöyledir.

- Organizasyonlar için bilgi teknolojileri ne derece önemlidir?
- Bilgi teknolojileri, çalışanların öğrenme aktiviteleri üzerinde ne kadar etkilidir?
- Bilgi teknolojilerinin organizasyonel öğrenme sürecine herhangi bir katkısı var mıdır?

### 3.2. Hipotezler

Yapılan araştırmada yeni bilgi oluşunun, bilgi paylaşımının, transferinin ve dağıtımının, bilginin korunması ve saklanması son olarak mevcut bilginin tekrar kullanılarak faydalanılmasında bilgi teknolojilerinin etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H1<sub>0</sub>**: Organizasyonlarda yeni bilgi oluşumu ve kazanımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki yoktur.

**H1<sub>1</sub>**: Organizasyonlarda yeni bilgi oluşumu ve kazanımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır.

**H2<sub>0</sub>**: Organizasyonlarda bilgi paylaşımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki yoktur.

**H2<sub>1</sub>**: Organizasyonlarda bilgi paylaşımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır.

**H3<sub>0</sub>**: Organizasyonlarda kurum içi bilgi transferi ve dağıtımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki yoktur.

**H3<sub>1</sub>**: Organizasyonlarda kurum içi bilgi transferi ve dağıtımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır.

**H4<sub>0</sub>**: Organizasyonlarda bilgi korunumu ve saklanması ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki yoktur.

**H4<sub>1</sub>**: Organizasyonlarda bilgi korunumu ve saklanması ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır.

**H5<sub>0</sub>**: Organizasyonlarda mevcut bilginin yeniden kullanımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki yoktur.

**H5<sub>1</sub>**: Organizasyonlarda mevcut bilginin yeniden kullanımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır.

**H6<sub>0</sub>**: Öğrenme faaliyetlerinde “bilgi teknolojileri” kullanımı organizasyon boyutuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H6<sub>1</sub>**: Öğrenme sürecinde “bilgi teknolojileri” kullanımı organizasyon boyutuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**H7<sub>0</sub>**: Öğrenme sürecinde “bilgi teknolojileri” kullanımı ve bilginin uygulanması arasında bir ilişki yoktur.

**H7<sub>1</sub>**: Öğrenme sürecinde “bilgi teknolojileri” kullanımı ve bilginin uygulanması arasında bir ilişki vardır.

Sonuç olarak organizasyonların organizasyonel öğrenme süreçlerinde bilgi teknolojileri ile olan ilişkisi incelenmiş olacaktır. Ayrıca çalışmada katılımcıların iş yerlerindeki pozisyonu, kurumun büyüklüğü ve sektörü gibi değişkenlerle araştırma değişkenleri arasındaki ilişki de sorgulanacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Modeli**

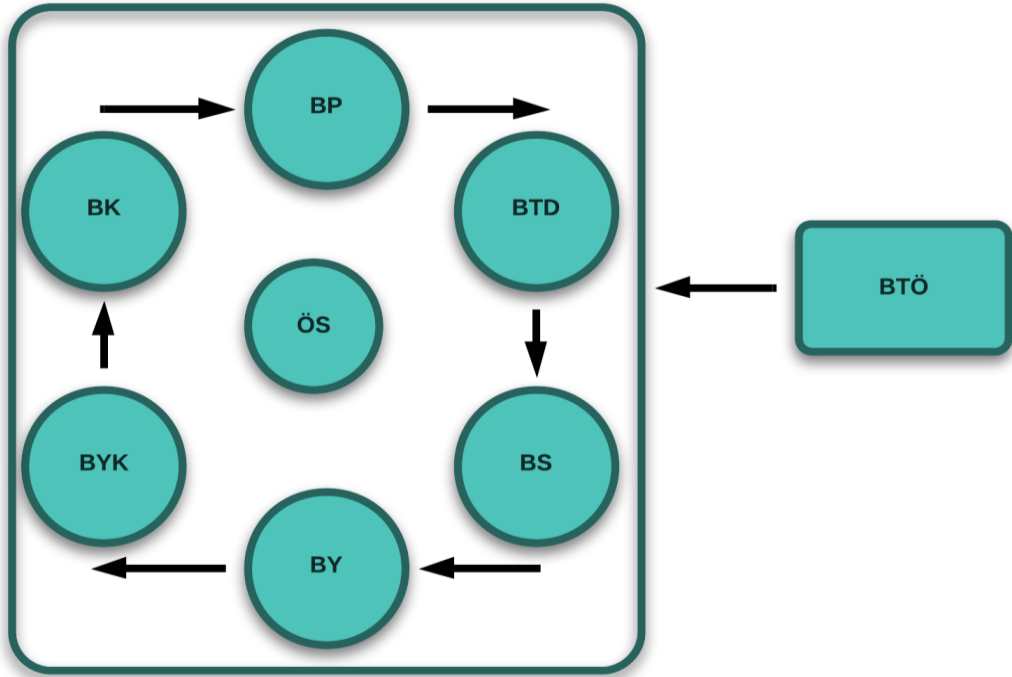
Yapılan araştırmada organizasyonların bilgi kazanımı, paylaşımı, transferi, saklanması, yorumlanması, yeniden kullanımı faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinin önemi ve bu faaliyetler ile bilgi teknolojileri kullanımı arasında anlamı bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir.

**Bilgi kazanımı** faaliyetlerini ölçmek için sorulan sorular ile bilgi teknolojileri destekli öğrenme sürecini ölçmek için sorulan soruların birbirleri ile olan ilişkileri sorgulanmıştır. Bilgi teknolojileri destekli öğrenme sürecini ölçen sorulara verilen yanıtlar ile bilgi kazanımı sürecine olan katkısı gösterilmeye çalışılacaktır. Bilgi kazanımı faktörü **BK** ile adlandırılacaktır.

**Bilgi paylaşımı** faaliyetlerini ölçmek için tek bir faktör altında sorulan soruların kendi aralarındaki tutarlılığı ve anlamlılığı araştırılacaktır. Bilgi paylaşımı faaliyetleri için bilgi paylaşımının kurum çalışanları arasındaki önemi ve başarısı ile yine bilgi paylaşımının bilgi teknolojileri araçları yardımıyla yapılıp yapılmadığını ve ne kadar kullanıldığını ölçen sorular sorularak bu değişkenlerin kendi aralarındaki uyumu ve anlamlılığı incelenecek ve yorumlanacaktır. Bilgi paylaşımı faktörü **BP** ile adlandırılacaktır.

**Bilgi transferi veya dağıtım** faaliyetlerini ölçmek için tek bir faktör altında sorulan soruların kendi aralarındaki tutarlılığı ve anlamlılığı araştırılacaktır. Bilgi transferi veya dağıtım faaliyetlerinin kurum içindeki önemi ve başarısı ile bu faaliyetlerin bilgi teknolojileri araçları yardımıyla yapılıp yapılmadığı ve ne kadar önemli olduğunu ölçen sorular sorularak bu değişkenlerin kendi aralarındaki uyumu ve anlamlılığı incelenecek ve yorumlanacaktır. Bilgi transferi/dağıtım faktörü **BTD** ile adlandırılacaktır.

**Bilginin korunumu, uygulanması ve yeniden kullanılması** için de aynı analizler uygulanacaktır. En son **bilgi teknolojilerinin önemi** faktörünün diğer faktörler arasındaki ilişkisi incelenecek ve anlamlılık aranacaktır. Bilginin korunumu (saklanması) **BS**, uygulanması **BY** yeniden kullanılması **BYK**, öğrenme süreci **ÖS**, bilgi teknolojilerinin önemi ise **BTÖ** ile adlandırılacaktır.



Şekil 16: Araştırmanın Modeli

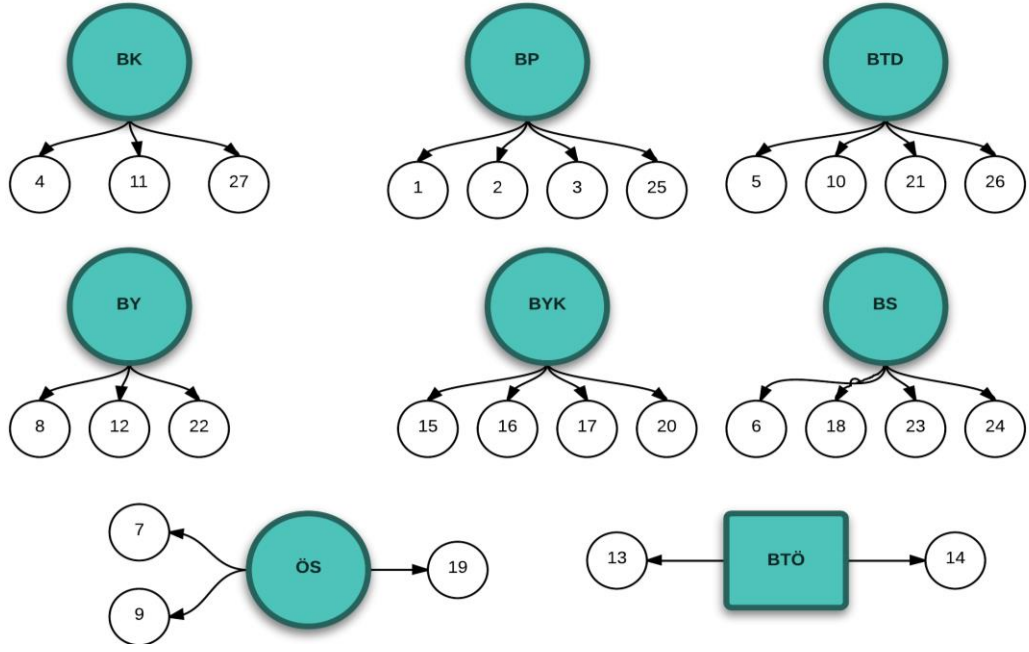
### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Türkiye’de organizasyonel öğrenme, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri hakkında birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen organizasyonel öğrenme ve bilgi teknolojilerinin birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen çalışmaların eksikliği araştırmanın önemini göstermektedir.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile anket formları deneklere uygulanmıştır. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntemde ankete cevap veren herkes örneğe dahil edilmiştir. Veri toplamak için kullanılan anket formu 34 sorudan oluşmaktadır. İlk 27 soru için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Son bölümde ise 7 soru ile demografik özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket sorularından 1. soru “*Mesai arkadaşlarımızla bilgi paylaşmaya özen gösteririz*” ve 2. soru “*Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz*” soruları Zaim & Seçgin (2012)’den alınmıştır.

Araştırmada BK için 3 soru ile BP başarısı ölçeği 4 soru ile BTD başarısı ölçeği 4 soru ile BS ölçeği 4 soru ile BY başarısı için 3 soru ile BTÖ ölçeği 2 soru ile ÖS için bilgi teknolojilerinin faydası ölçeği 3 soru ile BYK başarısı 4 soru sorulmuştur.



Şekil 17: Faktör Değişken İlişkisi

Şekil 17’de araştırmaya konu faktörler ve değişkenleri (anket soruları) arasındaki ilişki gösterilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Çerçevesi ve Örneklemi

Araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren kurumsal firmaları kapsamıştır. İnternet üzerinde oluşturulan anket formu, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 14 farklı sektörde faaliyet gösteren 50 firmaya dağıtılmıştır. Veri toplama sürecinin tamamı internet ortamında gerçekleştirilmiştir.



Sektör	Frekans	Yüzdelerik Dilim
Bilgi Teknolojileri	36	20%
Finans ve Bankacılık	25	14%
Eğitim	17	9%
Otomotiv	7	4%
Kimya	3	2%
Telekomünikasyon	30	16%
İnşaat	5	3%
Tekstil	7	4%
Ulaşım	2	1%
Gıda	3	2%
Elektronik	4	2%
Danışmanlık	7	4%
İnsan Kaynakları	2	1%
Enerji	3	2%
Diğer	29	17%
Toplam	180	100%

**Tablo 2: Sektöre Göre Verilen Cevapların Frekans Tablosu**

### **3.6. Araştırmanın Kapsamı Sınırlılıkları ve Ön Kabulleri**

Zaman ve maliyet engellerinden ötürü araştırma kolayda örnekleme ile başlamış süre iyice daraldığı vakit, veri toplama işlemini hızlandırmak için kartopu örnekleme metoduna doğru eğilim gösterilmiştir. Erişilen denekler yardımıyla onların çevresindeki çalışan arkadaşlarına ve onların arkadaşlarına erişilmesi istenmiş ve kısa sürede makul düzeyde cevap alınana kadar devam ettirilmiştir. Bu nedenle verilerin tam olarak doğruyu yansıtıp yansıtmayacağı konusu kuşkuludur.

Araştırmanın analizi için kullanılan GNU PSPP adlı istatistik yazılımı açık kaynak kodlu bir uygulamadır. IBM'in SPSS aracının sahip olduğu her analiz metodunu barındırmamaktadır. Ayrıca normal dağılım ve histogram grafikleri PSPP ile çizilememektedir.

#### **3.6.1. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmada yapılan istatistiksel analizler için açık kaynak kodlu GNU lisanslı PSPP<sup>12</sup> istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. IBM'in SPSS istatistik analiz programı arasında birkaç farklılık ve eksiklik barındırması dışında hemen hemen aynıdır.

Araştırmanın içsel tutarlılık (güvenilirlik) analizi için Cronbach Alpha güvenilirlik testine başvurulmuştur. Daha sonra geçerlilik testi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Daha sonra betimsel analizler ile ortalama standart sapma, varyans değerleri yorumlanmıştır. Hipotezlerde belirtilen faktörler için değişkenler arasında anlamı pozitif veya zıt yönde ilişki olup olmadığını anlamak için bivariate korelasyon analizleri uygulanmıştır.

---

<sup>12</sup> GNU PSPP, <http://www.gnu.org/software/pspp/>

### 3.6.2. Demografik Özellikler

Ankete katılanların yaşları sorulmuştur. Tablo 3'te gösterilen yaş dağılımı bilgileri 0-30, 30-40 ve 40 üzeri olarak sonradan ayrılmıştır.

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
30 dan küçük	123	68%	68%	68%
30 ile 40 arası	44	24%	24%	92%
40 dan büyük	13	8%	8%	100%
Toplam	180	100%	100%	

**Tablo 3:** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde 30 yaş altı grubun % 68'lik bir dilimi oluşturduğu görülüyor. Ankete katılanların üçte ikisinden fazlasını genç kütle oluşturmaktadır. Genel yaş ortalaması 30.36'dır. Ankete katılan en genç kişi 22 yaşında iken, en yaşlı kişinin ise 90 yaşında olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılanların % 47.2'si kadın % 52.8'i erkektir. Aşağıdaki tabloda dağılım gösterilmektedir.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	85	47.22%	47.22%	47.22%
Erkek	95	52.78%	52.78%	100%
Toplam	180	100%	100%	

**Tablo 4:** Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı ise Tablo 5’te gösterilmiştir. Eğitim durumu ve organizasyonel öğrenme sürecinde bilgi teknolojileri kullanımı ilişkisi kurulması gereken değişkenlerdir.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	5	2.75%	2.75%	2.75%
Lisans	96	53.33%	53.33%	56.08%
Yüksek Lisans	75	41.67%	41.67%	97.75%
Doktora	4	2.22%	2.22%	100%
Toplam	180	100%	100%	

**Tablo 5:** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların almış oldukları eğitim seviyelerine göre bilgi teknolojilerinin kullanımı ve önemi konusundaki farkındalığın fazla olabileceği varsayılmaktadır. Aynı zamanda organizasyonel eğitim konusunda da daha hassas olacakları ve bu süreci hızlandırabilecek kabiliyette olabilecekleri öngörülmektedir. Katılımcıların % 44’ünün yüksek lisans veya doktora eğitimi almış olması anketin konusu üzerinde yeterli bilgi sahibi olabileceklerini göstermektedir.

Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir.

Departman	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Arge	1	.56%	.56%	.56%
Bilgi Teknolojileri	43	23.89%	23.89%	24,44%
Eğitim	9	5%	5%	29,44%
Finans	6	3.33%	3.33%	32,78%
Lojistik	2	1.11%	1.11%	33,89%
Muhasebe	14	7.78%	7.78%	41,67%
Mühendislik	19	10.56%	10.56%	52,22%
Müşteri Yönetimi	1	.56%	.56%	52,78%
Operasyon	7	3.89%	3.89%	56,67%
Pazarlama	12	6.67%	6.67%	63,33%
Planlama	2	1.11%	1.11%	64,44%
Proje Yönetimi	4	2.22%	2.22%	66,67%
Satın Alma	1	.56%	.56%	67,22%
Satış	11	6.11%	6.11%	73,33%
Stratejik Planlama	5	2.78%	2.78%	75%
Yazılım	24	13.33%	13.33%	89%
Üretim	1	.56%	.56%	90%
Ürün Geliştirme	8	4.44%	4.44%	95%
İletişim	4	2.22%	2.22%	96.8%
İnsan Kaynakları	3	1.67%	1.67%	98.33%
Diğerleri	3	1.67%	1.67%	100%
Toplam	180	100%	100%	

**Tablo 6:** Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı

Bir diğer önemli demografik değişken ise kurumların çalışan sayıları yani kurumların boyutları ile alakalı değişkendir. 1-9 kişinin çalıştığı bir kurumda çalışanların cevaplama oranı %2.78, 10-49 arası kişinin çalıştığı bir kurumdaki çalışanların cevaplama oranı %12.78, 50-249 arası kişinin çalıştığı bir kurumdaki çalışanların cevaplama oranı %16.11, 250 ve üstü çalışan adedi olan bir kurumda çalışanların anketi cevaplama oranı ise %68.33'tür.

250 ve üzeri çalışan adedinin dağılımının diğerlerine oranla fazla olması ankete katılanların çalıştıkları kurumlar yüksek ihtimalle kurumsallaşmış firmalar veya kurumlar olduğu yönünde bize fikir vermektedir. Organizasyonel öğrenme sürecini oluşturan unsurların ve aktivitelerin herbirinde kurumların bilgi teknolojilerinden faydalanabilmeleri için bilgi teknolojilerine ciddi yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda çalışan adedi fazla olan kurumların süreçlerini otomatize edebilmeleri için bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyabileceklerini varsayarsak kurum boyutunun araştırma için olumlu bir değişken özelliğini taşıdığını söyleyebiliriz.

alışan Adedi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-9	5	2.78%	2.78%	2.78%
10-49	23	12.78%	12.78%	15.56%
50-249	29	16.11%	16.11%	31.67%
250 ve üstü	123	68.33%	68.33%	100%
Toplam	180	100%	100%	

**Tablo 7:** Katılımcıların alıştıkları Kurum Boyutuna Göre Dağılımı

Son olarak ankete katılanların çalıştığı pozisyonların dağılımı verilmiştir. Tablo 8’de görüleceği üzere katılımcıların çoğunu uzman ve mühendisler oluşturmaktadır.

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst düzey yönetici	15	8.33%	8.33%	8.33%
Orta düzey yönetici	44	24.44%	24.44%	32.77%
Uzman / Mühendis	106	58.89%	58.89%	91.66%
Teknik personel	5	2.78%	2.78%	94.44%
Diğer	10	5.56%	5.56%	100%
Toplam	180	100%	100%	

**Tablo 8:** Katılımcıların Çalıştığı Pozisyonlara Göre Dağılım

Ankete katılanların çalıştığı pozisyonlar ve eğitim durumlarının çapraz tablosu Tablo 9’da özetlenmiştir. Tablo 8’de görüleceği üzere katılımcıların çoğunu uzman ve mühendisler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 106 uzman veya mühendisin 56’sı lisans mezunudur. Bu da toplam katılanlar arasında hem uzman veya mühendis olup hem de lisans mezunu olanların oranı % 52.8’dir. Hem uzman veya mühendis olup hem de yüksek lisans mezununu olanların sayısı 45, kadro içindeki oranı ise % 42.5 görünmektedir.

Pozisyon		Eğitim				Toplam
		Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
Üst düzey yönetici	Sayı	0	9	6	0	15
	Kadro içindeki oran	0%	60%	40%	0%	100%
	Eğitim durumu içindeki oran	0%	9.4%	8%	0%	8.3%
	Toplam	0%	5%	3.3%	0%	8.3%
Orta düzey yönetici	Sayı	1	22	20	1	44
	Kadro içindeki oran	2.3%	50%	45.5%	2.3%	100%
	Eğitim durumu içindeki oran	20%	22.9%	26.7%	25%	24.4%
	Toplam	0.6%	12.2%	11.1%	0.6%	24.4%
Uzman / Mühendis	Sayı	3	56	45	2	106
	Kadro içindeki oran	2.8%	52.8%	42.5%	1.9%	100%
	Eğitim durumu içindeki oran	60%	58.3%	60%	50%	58.9%
	Toplam	1.7%	31.1%	25%	1.1%	58.9%
Teknik Personel	Sayı	0%	5	0%	0%	5
	Kadro içindeki oran	0%	100%	0%	0%	100%
	Eğitim durumu içindeki oran	0%	5.2%	0%	0%	2.8%
	Toplam	0%	2.8%	0%	0%	2.8%
Diğer	Sayı	1	4	4	1	10
	Kadro içindeki oran	10%	40%	40%	10%	100%
	Eğitim durumu içindeki oran	20%	4.2%	5.3%	25%	5.6%
	Toplam	6%	18%	2.3%	0.5%	5.6%
Toplam	Sayı	5	96	75	4	180
	Kadro içindeki oran	2.8%	53.3%	41.7%	2.2%	100%
	Eğitim durumu içindeki oran	100%	100%	100%	100%	100%
	Toplam	2.8%	53.3%	41.7%	2.2%	100%

**Tablo 9:** Kadro ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu



### 3.6.3. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin i güvenilirliklerinin tespiti için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda “bilgi saklama” BS faktörü için Alfa katsayısı %88 ile çok güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Sonrasında “bilgi paylaşımı” faktörü için Alfa katsayısı %86 grlmektedir. Bilgi saklama ve bilgi paylaşma faktörleri için hesaplanan güvenilirlik alfa katsayıları bu iki faktör için oldukça güvenilir çıkmıştır. Anket genel olarak güvenilir görünmektedir. Anketin tamamı için ortaya çıkan güvenilirlik oranı %94 yani oldukça güvenilir anlamına gelmektedir.

<b>lek</b>	<b>Faktör</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
ğrenme Sürecini oluşturan faaliyetlerde Bilgi Teknolojileri Kullanımı	BK (Bilgi Kazanımı)	<b>.76</b>
	BP (Bilgi Paylaşımı)	<b>.86</b>
	BTD (Bilgi Transfer/Dağıtımı)	<b>.81</b>
	BY (Bilginin Uygulanması)	<b>.76</b>
	BS (Bilgi Saklama)	<b>.88</b>
	BYK (Bilginin Yeniden Kullanımı)	<b>.79</b>
	S (ğrenme Süreci)	<b>.82</b>
BT (Bilgi teknolojilerinin önemi)	<b>.76</b>	
<b>Anketin tamamı için alfa katsayısı</b>	<b>.94</b>	

**Tablo 10: Güvenilirlik Analizi Tablosu**

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını saptayabilmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testlerine tabi tutulması uygun bulunmuştur. Test sonucunun Tablo 11’de de gösterildiği gibi faktör analizine tabi tutulabilirlik oranı oldukça yüksek çıkmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		<b>,99</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	<b>3297,96</b>
	Sig.	<b>,00(p&lt;0.05)</b>

**Tablo11:** KMO ve Bartlett's Faktörleşebilirlik Testi

Varsayılan faktörlerin doğruluğunu ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 27 değişken 8 faktörde toplanmıştır. Her bir faktöre karşılık gelen anket soruları ile birlikte faktör yükleri aşağıdaki gibidir.

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
4. Çalıştığım kurum rakip firma sektör/pazar analizleri için bilgisayar destekli iş zekası uygulamalarından faydalanyor.(BK)	<b>.79</b>	<b>70.74</b>
11. Çalıştığım kuruma göre rakiplerimiz yeni metotlar ve hizmetler öğrenmek için son derece önemli kaynaklardır.( BK)	<b>.77</b>	
27. Çalıştığım kurum için çalışanlar çok önemli bilgi kaynaklarıdır. (BK)	<b>.95</b>	

**Tablo12:** Bilgi Kazanımı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
1. Mesai arkadaşlarımızla bilgi paylaşmaya özen gösteririz	.86	72.84
2. Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz	.89	
3. Çalıştığım kurumda kullanılan bilişim sistemi etkili ve verimli bilgi alış verişini sağlayacak yapıdadır	.67	
25. Elektronik iletişim araçları (email, online mesajlaşma araçları) ve benzer yazılımlar yardımıyla mesai arkadaşlarımıza bilgi paylaşımımız kolaylaşmaktadır.	.97	

**Tablo13:** Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
5. Çalışanlar işlerini daha hızlı ve etkili yapabilmek için ihtiyaçları olan her türlü veriye yazılım sistemleri ile hızlı bir şekilde erişebilmektedir.	.81	67.36
10. Çalıştığım kurum, projelerini, takımlarını yönetmek, toplantıları düzenlemek, döküman paylaşmak ve anlık mesajlaşma yapmak için şirket içi (intranet) çalışan yazılımlardan faydalaniyor.	.68	
21. Elektronik duyuru, bülten yazılımları veya kiosklar ile şirket içi ve dışındaki gelişmeleri çok hızlı ve kolay bir şekilde takip edebiliyorum	.80	
26. Kurum içerisindeki gelişmelerden ve değişikliklerden haberdar olabiliyorum.	.97	

**Tablo14:** Bilgi Transferi/Dağıtımı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
7.Çalıştığım kurum anında ve yerinde online öğrenmeyi (just-in-time) destekliyor.	.85	73.22
9.Çalıştığım kurumda çalışanların öğrenme süreci bilgisayar destekli sistemlerle yapılmaktadır.	.83	
19. E-öğrenme, e-akademi sisteminden faydalaniyoruz.	.89	

**Tablo 15** Öğrenme Süreci Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
8. Çalıştığım kurum yeniliklere ve yeni uygulamalara açıktır.	.84	67.82
12. Alternatif çözümler üretebiliyorum.	.87	
22. Yeni öğrendiklerimi iş süreçlerimde uygulayabiliyorum.	.75	

**Tablo16:** Bilginin Uygulanması Faktör Analizinin Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
6. Çalıştığım kurum, veri saklamak için bilişim sistemlerinden faydalıyor.	.82	73.72
18. Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var.	.85	
23. Çalıştığım kurum veri tutarlılığı konusunda çalışmalar yapmaktadır.	.90	
24. Bilginin korunumu ve saklanması konusunda hassas bir kurumuz.	.86	

**Tablo 17:** Bilgi Saklama Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
15. Kurum olarak doğru ve etkili karar alabiliyoruz	.85	61,71
17. Sürekli öğrenen, ve öğrendiğini hayata geçiren bir kurumuz	.83	
20. Çalıştığım kurum, karşılaştığımız sorunlara çözüm bulabilmek ve gündelik sorunlarımıza cevap alabilmek için çalışanların kendi kendilerine çözüm bulabilecekleri bilgi tabanlı yazılım sistemleri kullanıyor.	.74	
16. Çalıştığım kurum, yazılım sistemleri kullanarak proje, çalışma ve ilgili raporları online dökümantasyon formuna dönüştürüyor.	.72	

**Tablo18:** Bilgiyi Tekrar Kullanma Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans %
13. Çalıştığım kurumun tüm departmanları “Bilgi Teknolojileri”nden etkin bir şekilde faydalanmaktadır.	.90	80.48
14. Çalıştığım kurumda, “Bilişim Teknolojileri”ni kullanmak ve kullandırmak adına çalışmalar yürütölmektedir	.90	

**Tablo19:** Bilgi Teknolojileri Kullanımının Faktör Analizi Sonuçları

Anket doğrulayıcı faktör analizine göre elde edilen sonuçlar anketin geçerliliğini doğrulamaktadır.

#### 3.6.4. Betimsel Bulgular ve Yorumlar

Anket sonuçlarının betimsel yorumlanmasının yapılabileceği tablo (Tablo 20) aşağıdadır. Bulgulara göre neredeyse bütün sorulara verilen ortalama cevap katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Bilgi teknolojilerinin kurum için önemini ölçen 11. soru 3.49 ortalama ile “kararsızım” ve katılıyorum seçeneğinin tam ortasında gözlemlenmektedir. Öğrenme süreçlerini ölçen sorulardan 7. sorunun ortalama değeri ise 3.27 ile “kararsızım” olarak gözlemlenmektedir. Bütün sorular arasında soru 1’e verilen ortalama yanıt ise “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” arasında “kesinlikle katılıyorum”a en yakın soru olarak görölmektedir.

Değişken	N	Mean	Std Dev	Var	Mn	Mx
4. Çalıştığım kurum rakip firma sektör/pazar analizleri için bilgisayar destekli iş zekası uygulamalarından faydalaniyor.	180	3.56	1.14	1.31	1	5
11. Çalıştığım kuruma göre rakiplerimiz yeni metotlar ve hizmetler öğrenmek için son derece önemli kaynaklardır.(kazanım)	180	3.49	.98	.96	1	5
1. Mesai arkadaşlarımızla bilgi paylaşmaya özen gösteririz	180	4.28	.73	.54	1	5
2. Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz	180	4.27	.77	.59	1	5
3. Çalıştığım kurumda kullanılan bilişim sistemi etkili ve verimli bilgi alış verişini sağlayacak yapıdadır	180	3.86	.82	.67	2	5
25. Elektronik iletişim araçları (email, online mesajlaşma araçları) ve benzer yazılımlar yardımıyla mesai arkadaşlarımıza bilgi paylaşımımız kolaylaşmaktadır.	180	4.16	.63	.40	2	5
5. Çalışanlar işlerini daha hızlı ve etkili yapabilmek için ihtiyaçları olan her türlü veriye yazılım sistemleri ile hızlı bir şekilde erişebilmektedir.	180	3.64	.99	.98	1	5
10. Çalıştığım kurum, projelerini, takımlarını yönetmek, toplantıları düzenlemek, döküman paylaşmak ve anlık mesajlaşma yapmak için şirket içi (intranet) çalışan yazılımlardan faydalaniyor.	180	3.99	1.06	1.13	1	5
21. Elektronik duyuru, bülten yazılımları veya kiosklar ile şirket içi ve dışındaki gelişmeleri çok hızlı ve kolay bir şekilde takip edebiliyorum	180	3.63	1.08	1.17	1	5
26. Kurum içerisindeki gelişmelerden ve değişikliklerden haberdar olabiliyorum.	180	3.80	.79	.62	1	5
7.Çalıştığım kurum anında ve yerinde online öğrenmeyi (just-in-time) destekliyor.	180	3.27	1.27	1.62	1	5
9.Çalıştığım kurumda çalışanların öğrenme süreci bilgisayar destekli sistemlerle yapılmaktadır.	180	3.61	1.10	1.20	1	5
19. E-öğrenme, e-akademi sisteminden faydalaniyoruz.	180	3.36	1.31	1.71	1	5
8. Çalıştığım kurum yeniliklere ve yeni uygulamalara açıktır.	180	3.52	1.22	1.48	1	5
12. Alternatif çözümler üretebiliyorum.	180	3.44	1.09	1.19	1	5
22. Yeni öğrendiklerimi iş süreçlerimde uygulayabiliyorum.	180	3.90	.83	.69	1	5
6. Çalıştığım kurum, veri saklamak için bilişim sistemlerinden faydalaniyor.	180	4.18	.84	.71	1	5
18. Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var.	180	3.81	.90	.82	1	5
23. Çalıştığım kurum veri tutarlığı konusunda çalışmalar yapmaktadır.	180	3.97	.73	.54	2	5
24. Bilginin korunumu ve saklanması konusunda hassas bir kurumuz.	180	4.18	.71	.51	2	5
15. Kurum olarak doğru ve etkili karar alabiliyoruz	180	3.82	.86	.74	2	5
17. Sürekli öğrenen, ve öğrendiğini hayata geçiren bir kurumuz	180	3.72	.94	.87	1	5
20. Çalıştığım kurum, karşılaştığımız sorunlara çözüm bulabilmek ve gündelik sorunlarımıza cevap alabilmek için çalışanların kendi kendilerine çözüm bulabilecekleri bilgi tabanlı yazılım sistemleri kullanıyor.	180	3.59	1.02	1.04	1	5
13. Çalıştığım kurumun tüm departmanları “Bilgi Teknolojileri”nden etkin bir şekilde faydalanmaktadır.	180	3.78	1.04	1.09	1	5
14. Çalıştığım kurumda, “Bilişim Teknolojileri”ni kullanmak ve kullandırmak adına çalışmalar yürütülmektedir	180	3.89	.97	.93	1	5
16. Çalıştığım kurum, yazılım sistemleri kullanarak proje, çalışma ve ilgili raporları online dökümantasyon formuna dönüştürüyor.	180	3.80	1.02	1.03	1	5
27. Çalıştığım kurum için çalışanlar çok önemli bilgi kaynaklarıdır. (BK)	180	3.66	.80	.64	1	5

**Tablo20:** Anket Cevaplarının Ortalama Sonuç Analizi

**BK** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 4. değişken için 3.56, 11. değişken için 3.49 ve 27. değişken için ise 3.66 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “katılıyorum” görünmektedir.

**BP** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 1.değişken için 4.28, 2.değişken için 4.27, 3.değişken için 3.86 ve son olarak 25.değişken için 4.16 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “kesinlikle katılıyorum” ile “katılıyorum” arasında görünmektedir.

**BTD** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 5. değişken için 3.64, 10. değişken için 3.99, 21. değişken için 3.63, 26. değişken için ise 3.80 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “katılıyorum” seçeneğine çok yakındır.

**BY** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 8. değişken için 3.52, 12. değişken için 3.44, 22. değişken için 3.90 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “katılıyorum” seçeneğine çok yakındır.

**BYK** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 15. değişken için 3.82, 16. değişken için 3.80, 17. değişken için 3.72, 20. değişken için ise 3.59 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “katılıyorum” seçeneğine çok yakındır.

**BS** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 6. değişken için 4.18, 18. değişken için 3.81, 23. değişken için 3.97, 24. değişken için ise 4.18 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “katılıyorum” seçeneğine çok yakındır.6. ve 24. değişkenlerin ortalama değerleri aynı çıkmıştır.

**BTÖ** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 13. değişken için 3.78, 14. değişken için 3.89 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “katılıyorum” seçeneğine çok yakındır.

**ÖS** faktörü değişkenleri için verilen ortalama yanıtlar 7. değişken için 3.27, 9. değişken için 3.61, 19. değişken için ise 3.36 olarak görünmektedir. Ortalama değer için yapılacak yorum “katılıyorum” ile “kararsızım” seçenekleri arasındadır.

### 3.6.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon, olasılık kuramı ve istatistikte iki rassal değişkenin arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir (Yılmaz, 2006). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini incelemek istediğimiz için korelasyon analizi tercih edilmiştir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. “R” korelasyon katsayısı olmak üzere aşağıdaki değerler arasında değişebilir ve anlamlılık ilişkisi eksi yönde güçlü veya zayıf, artı yönde güçlü veya zayıf olabilir (İset, 2012).

<b>Kuvvetli(-)</b>	<b>Orta(-)</b>	<b>Zayıf(-)</b>	<b>Zayıf(+)</b>	<b>Orta(+)</b>	<b>Kuvvetli(+)</b>
$-1 \leq R < -0.9$	$-0.9 \leq R < 0.5$	$-0.5 \leq R < 0$	$0 < R \leq 0.5$	$0.5 < R \leq 0.9$	$0.9 < R \leq 1$

**Şekil 18:** Korelasyon Katsayısı

*Organizasyonlarda yeni bilgi kazanımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı* arasındaki ilişkinin analizi için oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 21’de gösterilmiştir. Bu hipotezi araştırarak değişken 27 ile sorulan bilgi teknolojileri kullanımı diğer 4. ve 11. değişken ile arasındaki ilişki tabloda görüldüğü üzere pozitif ilişkilidir. **H1<sub>1</sub>**: “Organizasyonlarda yeni bilgi oluşumu ve kazanımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır.” hipotezini kabul edebiliriz.



		Değişken 4	Değişken 11	Değişken 27
Değişken 4	Pearson Korelasyon	1.00		
	Sig			
Değişken 11	Pearson Korelasyon	,29	1.00	
	Sig	,00		
Değişken 27	Pearson Korelasyon	<b>,69**</b>	<b>,67**</b>	1.00
	Sig	,00	,00	

**Tablo 21: Bilgi Kazanımı Korelasyon Analizi Sonuçları**

*Organizasyonlarda bilgi dağıtımı ve transferi ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasındaki ilişkinin analizi için oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 22’de gösterilmiştir. Bu hipotezi araştırarak değişken 26 ile sorulan bilgi teknolojileri kullanımı diğer 5,10 ve 21. değişken ile arasındaki ilişki tabloda görüldüğü üzere pozitif ilişkilidir. H3<sub>1</sub>: “Organizasyonlarda kurum içi bilgi transferi ve dağıtımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır” hipotezini kabul ediyoruz.*

		Değişken 5	Değişken 10	Değişken 21	Değişken 26
Değişken 5	Pearson Korelasyon	1.00			
	Sig				
Değişken 10	Pearson Korelasyon	,33	1.00		
	Sig	,00			
Değişken 21	Pearson Korelasyon	,54	,31	1.00	
	Sig	,00	,00		
Değişken 26	Pearson Korelasyon	<b>,75**</b>	<b>,66**</b>	<b>,73**</b>	1.00
	Sig	,00	,00	,00	

**Tablo 22: Dağıtım ve Transfer Korelasyon Analizi**

*Organizasyonlarda bilgi saklanması ve korunumu ile “bilgi teknolojileri” kullanımı* arasındaki ilişkinin analizi için oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 23’de gösterilmiştir. Bu hipotez için bilgi teknolojileri kullanımını araştıracak olan değişken6 ile sorulmuştur. Diğer 18, 23 ve 24. değişkenler ile arasındaki ilişki tabloda görüldüğü üzere pozitif ilişkilidir. Fakat bilgi korunumu için bilgi teknolojileri kullanımı ile değişken 18 (*Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var*) arasındaki ilişki zayıf bir ilişkidir. **H4**: “Organizasyonlarda bilgi korunumu ve saklanması ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır” hipotezini kabul ediyoruz.

		Değişken 6	Değişken 18	Değişken 23	Değişken 24
Değişken 6	Pearson Korelasyon	1.00			
	Sig				
Değişken 18	Pearson Korelasyon	<b>,52*</b>	1.00		
	Sig	,00			
Değişken 23	Pearson Korelasyon	<b>,69*</b>	<b>,73**</b>	1.00	
	Sig	,00	,00		
Değişken 24	Pearson Korelasyon	<b>,62*</b>	,66	,66	1.00
	Sig	,00	,00	,00	

**Tablo 23: Bilginin Saklanması Korelasyon Analizi**

*Organizasyonlarda bilginin yeniden kullanım ile “bilgi teknolojileri” kullanımı* arasındaki ilişkinin analizi için oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 24’de gösterilmiştir. Bu hipotez için bilgi teknolojileri kullanımını araştıracak olan değişken 16 ve 20 soruları ile sorulmuştur. Diğer 15 ve 17. değişkenler ile arasındaki ilişki tabloda görüldüğü üzere pozitif ve zayıf ilişkilidir. 15, 16 ve 16, 17 zayıf ilişkilidir. 15 ile 20 arasında orta düzey bir pozitif ilişki görülmektedir. **H5<sub>1</sub>**: “Organizasyonlarda mevcut bilginin yeniden kullanımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır” hipotezini kabul ediyoruz.

		<b>Değişken 15</b>	<b>Değişken 16</b>	<b>Değişken 17</b>	<b>Değişken 20</b>
<b>Değişken 15</b>	Pearson Korelasyon	1.00			
	Sig				
<b>Değişken 16</b>	Pearson Korelasyon	<b>,44</b>	1.00		
	Sig	00			
<b>Değişken 17</b>	Pearson Korelasyon	<b>,64</b>	<b>,49</b>	1.00	
	Sig	00	00		
<b>Değişken 20</b>	Pearson Korelasyon	<b>,54</b>	<b>,37</b>	<b>,43</b>	1.00
	Sig	00	00	00	

**Tablo24: Bilginin Yeniden Kullanımı Korelasyon Analizi**

*Organizasyonlarda bilginin paylaşımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı* arasındaki ilişkinin analizi için oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 24’de gösterilmiştir. Bu hipotez için bilgi teknolojileri kullanımını araştıracak olan değişken 25 ile sorulmuştur. Diğer 1, 2 ve 3. değişkenler ile arasındaki ilişki tabloda görüldüğü üzere pozitif ve kuvvetli ilişkilidir. 25.değişkenin (*Elektronik iletişim araçları (email, online mesajlaşma araçları) ve benzer yazılımlar yardımıyla mesai arkadaşlarımıza bilgi paylaşımımız kolaylaşmaktadır*). 2. değişken ile olan ilişkisi (*Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz*) oldukça kuvvetlidir. Buradan **H2<sub>1</sub>**: “Organizasyonlarda bilgi paylaşımı ile “bilgi teknolojileri” kullanımı arasında bir ilişki vardır.” hipotezini kabul ediyoruz.

		Değişken 1	Değişken 2	Değişken 3	Değişken 25
<b>Değişken 1</b>	Pearson Korelasyon	1.00			
	Sig	,00			
<b>Değişken 2</b>	Pearson Korelasyon	,74	1.00		
	Sig	,00	,00		
<b>Değişken 3</b>	Pearson Korelasyon	,32	,41	1.00	
	Sig	,00	,00		
<b>Değişken 25</b>	Pearson Korelasyon	<b>,79**</b>	<b>,82**</b>	<b>,66**</b>	1.00
	Sig	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	

**Tablo 25: Bilgi Paylaşımı Korelasyon Analizi Sonuçları**

Son olarak **H7<sub>0</sub>** “Öğrenme sürecinde “bilgi teknolojileri” kullanımı ve organizasyonlarda bilginin uygulanması arasında bir ilişki yoktur” ve **H7<sub>1</sub>** “Öğrenme sürecinde “bilgi teknolojileri” kullanımı ve bilginin uygulanması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin testi için ortaya çıkan korelasyon analizi sonucuna bakarsak (Tablo 26) bize 2 faktör arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla **H7<sub>1</sub>** kabul edilebilir.

		Öğrenme Sürecinde BT kullanımı	Bilginin Uygulanması Faktörü
Öğrenme Sürecinde BT kullanımı	Pearson Korelasyon	1,00	
	Sig		
Bilginin Uygulanması Faktörü	Pearson Korelasyon	,77	1,00
	Sig	,00	

**Tablo 26: Öğrenme Sürecinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Organizasyonlarda Bilginin Uygulanması İlişkisi Korelasyon Analizi**

### 3.6.6. ANOVA (Varyans Analizi) Testi

H6 hipotezi için “Öğrenme sürecinde “bilgi teknolojileri” kullanımının organizasyon boyutuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılacaktır. Bu tür iki ya da daha çok gruba ait ortalamalar arasında anlamlılık olup olmadığını görebilmek ve hipotezleri test etmek için varyans analizi (ANalysis Of VAriance) yani ANOVA testi kullanılmaktadır (Wikipedia, Varyans Analizi, 2014).

Tablo 26’da “öğrenme sürecinde bilgi teknolojileri kullanımı”nın organizasyon boyutuna göre farklılık gösterip göstermediğini Tablo 27’de ise betimsel açıklamaları inceleyebiliriz.

Tablolarda verilerimize ait tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA testi sonucunda oluşan önem değeri bulunmaktadır. Betimleyici istatistiklerin bulunduğu Tablo 26 da “Mean” yani ortalama değerleri görünmektedir. Bu değerler organizasyon boyutu bazında ortalama “öğrenme süreçlerinde bilgi teknolojileri kullanımı düzeyini göstermektedir. Organizasyon boyutu itibariyle 1 ile 9 arasında olanlar 3,40, 10 ile 49 arasında olanlar 3,03, 50 ile 249 arasında olanlar 3,08 ve son olarak 250 ve yukarısı çalışanı olan organizasyonlarda ise öğrenme süreçlerinde bilgi teknolojileri kullanımı düzeyi 3,56 olarak görünmektedir. Bu değerlere bakarak **H6<sub>1</sub>**, Öğrenme sürecinde “bilgi teknolojileri” kullanımı organizasyon boyutuna göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezi doğrulanmış gibi görünmektedir. Fakat bu yeterli değildir. ANOVA testi ile %95 güven düzeyinde yapılan test sonucunda anlamlılık değeri  $p = ,03 < 0.05$  bularak H6<sub>1</sub> hipotezinin kabulünü doğrulamış oluyoruz.

		N	Ortalama	Std Sapma	Std Hata	95% Güven aralığı		Minimum	Maksimum
						Alt Limit	Üst Limit		
Öğrenme Sürecinde BT Kullanımı	1-9	5	3,40	,43	,19	2,86	3,94	3	4
	10-49	23	3,03	1,00	,21	2,60	3,46	1	5
	50-249	29	3,08	1,06	,20	2,68	3,48	1	5
	250 ve yukarısı	123	3,56	1,05	,09	3,38	3,75	1	5
	Toplam	180	3,41	1,06	,08	3,26	3,57	1	5

**Tablo 27: Organizasyon Boyutu ve Öğrenme Sürecinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Önem
Öğrenme sürecinde BT kullanımı	Gruplar Arasında	9,39	3	3,13	2,93	<b>,03</b>
	Gruplar İçinde	187,80	176	1,07		
	Toplam	197,19	179			

**Tablo 28: Öğrenme Sürecinde BT Kullanımı ve Organizasyon Boyutu ilişkisi ANOVA Testi**

#### 4. SONUÇ

Bu araştırma organizasyonel öğrenmenin oluşmasında bilgi teknolojilerinin rolünü incelemek için hazırlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Yapılan literatür çalışmaları sonrasında organizasyonel öğrenme bir süreç olarak değerlendirilmiş ve onu oluşturan “bilginin kazanımı”, “bilginin paylaşımı”, “bilginin dağıtımı” ve “transferi”, “bilginin uygulanması”, “saklanması” ve “korunması”, “tekrar kullanılması” aşamaları alt boyutlar olarak kabul edilmiştir. Her bir alt boyutun kendi içerisinde ve birbirleri ile olan ilişkileri organizasyonel öğrenme sürecini etkilediği düşünülerek bu çerçevede hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın bir başka boyutu ise bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgilidir. Araştırmanın temel çatısını oluşturan bilgi teknolojileri kullanımı, organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi konularından bilgi teknolojileri ve organizasyonel öğrenme arasındaki ilişki, belirli faktörlere dağıtılarak irdelenmiştir.

*“Organizasyonel seviyede öğrenmenin oluşabilmesi için yerine getirilmesi gereken temel süreçlerden herbirinin bilgi teknolojileriyle olan ilişkisi, bilgi teknolojilerinin organizasyonel öğrenmenin kendisine yapacağı etkiyle yakından ilişkilidir”.* Bu tezi savunabilmek adına belli başlı sorular sorularak araştırmanın kapsamı dahilinde neticesi merak edilen ve doğrulanmak istenen hipotezler oluşturulmuştur.

İstanbul genelinde kurumsal firmalara kolayda örnekleme metodu ile yayılan anket formlarından 180 adet yanıt alınmış, verilerin güvenilirliği ve geçerliliği oldukça yüksek çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda herhangi bir soru, anket soruları arasından çıkarılmamıştır.

Organizasyonel öğrenmenin oluşmasındaki ilk temel süreç olan bilgi kazanımı boyutu ve bilgi teknolojileri kullanımının bu boyut ile olan ilişkisi pozitif ve anlamlı çıkmıştır ve ‘bilgi teknolojileri, organizasyonel öğrenme için gerekli olan bilgi kazanımı boyutunda rol sahibidir’ sonucuna varılabilmektedir.

Son yıllarda şirketler bilgi kazanmak adına çeşitli faaliyetler yürütmektedirler. Rakipleri hakkında bilgi edinmek isteyen şirketler, bilgi teknolojilerine ciddi yatırımlar yapmaya başlamışlardır. İş zekası uygulamaları, pazar analizi yapan yazılımlar, rakip firma satışlarını kullanarak satış tahminleri yapan yazılımlar, mevcut veri havuzundan anlamlı veri üretebilmek için kullanılan veri madenciliği uygulamaları ve daha fazlası şirketler için bilgi kazanımı sağlayan bilgi teknolojileri uygulamalarıdır.

Organizasyonlar kazanmış oldukları bilgiyi paylaşmak isteyeceklerdir. Bilginin kazanılması sonrasında çalışanlar arasında dağılabilmesi için gerekli bir süreçtir. Hem bireysel hem gruplar arası hem de organizasyonel düzeyde bireyden bireye bilgi paylaşımı önem arz etmektedir. Örtük bilginin açık bilgiye (Nonaka 1994) dönüşümü için paylaşımın gerekli olduğu aşikardır. Bir diğer deyişle bilgi, yaşamını devam ettirebilmesi için paylaşılmaya ihtiyaç duymaktadır. Burada öğrenmek istediğimiz; bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda bilgi paylaşımı sürecinde ne kadar önemli ve rol sahibi olduğudur. Elde ettiğimiz verileri analiz ettiğimizde bütün boyutlar arasında bilgi teknolojilerinin en çok kullanıldığı ve rol sahibi olduğu bilgi paylaşımı boyutu olarak incelenmiştir.

Çağımızda haberleşme için en çok e-posta, çevrim içi haberleşme programları, mobil cihazlar yardımıyla anlık mesajlaşma uygulamaları kullanılıyor hale gelmiştir. Günümüz organizasyonları için bilgi paylaşımı artık hızlı internet alt yapısının olduğu her yerde çok kolaylaşmıştır. Bu teknolojik gelişme anlamlı bir şekilde organizasyonları da etkilemiş görünmektedir.



Bilgi paylaşımı ve bilgi dağıtımı benzer faaliyetler gibi görünse de ayrı boyutlarda değerlendirilmiştir. Bunun temel sebebi, paylaşımın -birey bazında- alıcısının ve vericisinin belli olduğu durumlar için kullanılmasıdır. Dağıtım ise bilgiyi paylaşanın veya alanın belli olmadığı durumlar için kullanılmaktadır. Araştırmada bilgi dağıtımı veya transferi boyutu için bilgi teknolojilerinin ilişkisi anlamlıdır.

Organizasyonlar kurum içi veya kurum dışı iletişim kanalları oluşturmak için bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadır. Kiosklar, elektronik bültenler, elektronik reklam panoları, intranet haberleşme kanalları ve son olarak kurumsal sosyal ağ veya medya ortamlarının gelişmesiyle, kurumlar artık haberleşme ve bilgi dağıtımı için bilgi teknolojilerini tercih etme eğilimindedirler.

Organizasyonların öğrenme faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı da sorgulanmıştır. Organizasyonel öğrenme, statik öğrenme değil dinamik öğrenmedir. Organizasyonlar çalışanları için sınıf ortamlarında eğitimler düzenlemek yerine onları kendilerinin öğrenmeleri gerektiği kanısında birleştirmelidir. Bu bağlamda araştırmada; anında eğitim, webinarlar, online kurslar gibi bilgi teknolojileri yardımıyla gerçekleştirilebilecek dinamik eğitim ortamlarının kullanım durumları sorgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar memnun edicidir.

Bilginin uygulanması boyutu ile ilgili, organizasyonların öğrenme faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilişkilendirilerek bir anlam çıkarılmaya çalışılmıştır. Varyans analizi sonucunda anlamlılığı yüksek çıkan “bilgi teknolojileri yardımıyla öğrenme faaliyetlerinin bilginin uygulanması üzerindeki etkisi” hipotezi anlamlı yönde kabul edilmiştir. Böylece ‘organizasyonlar dinamik öğrenme yöntemleriyle ve teknolojinin de yardımıyla elde ettikleri bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilmektedirler’ sonucuna varabiliyoruz.

Bilginin saklanması organizasyonlar için en hassas konulardan biridir. Organizasyonlar her ne kadar bilgi kazanımı için rakip firmaların bilgilerini elde etmek istese de kendi bilgilerini korumak için her türlü önlemi alacaklardır. Bu noktada belki de verinin saklanması ve korunması faaliyetlerinde hem sağlamlık hem de tutarlılık için bilgi teknolojilerine en çok ihtiyaç duyulacak boyut bilgi korunumu boyutudur. Araştırma neticesinde bilgi teknolojilerinin bilginin korunması ve saklanması boyutundaki rolü dikkat çekecek kadar etkileyici değildir. Bu anlamda elde edilen verilere göre yapılacak yorumlar neticesinde bilgi teknolojilerinin bilgi paylaşımı ile olan ilişkisi ile bilginin korunması ile olan ilişkisi arasındaki fark belirgindir ve bilginin korunması boyutu için daha düşük düzeydedir.

Organizasyonel öğrenmenin oluşabilmesi için gerekli olan son alt süreç bilginin tekrar tekrar kullanılabilmesidir. Mevcut bilginin tekrar kullanımı demek aynı bilginin kazanımı için tekrar vakit ve nakit kaybının olmaması demektir. Bilginin tekrar kullanımının organizasyonel öğrenme yaşam döngüsü içerisindeki yeri önemlidir. Fakat sonuçlara bakacak olursak, korelasyon analizi sonuçları bu ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarını toplamak gerekirse, elde edilen tüm bulgular ve yorumlar organizasyonel öğrenme ve bilgi teknolojileri arasında anlamı ve pozitif yönde bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir.

## KAYNAKLAR

Akbaba, P. D. (2012). *Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.

Argyris, C., & Donald A. Schön. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Ashworth, M. J., Argote, L., & Mukhopadhyay, T. (2005). *The Effect of Information Technology on Organizational Learning and Knowledge Transfer: A Natural Experiment*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayındır, H. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bellinger, G., Castro, D., & Mills, A. (2004). *Systems Thinking*. 05 31, 2014 tarihinde <http://www.systems-thinking.org/>: <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm> adresinden alındı

*Bilişim Çağı*. (2014, Şubat 24). Wikipedia: 04 01, 2014 tarihinde ([http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilişim\\_Çağı](http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilişim_Çağı)) adresinden alınmıştır

Bouchard, P. (2012, 06 11). *Stian's PhD Wiki*. 04 05, 2014 tarihinde Stian's PhD Wiki: [http://reganmian.net/wiki/seci\\_model](http://reganmian.net/wiki/seci_model) adresinden alındı

Çalkavur, E. (2013). *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çalkavur, E. (2013). Paylaşılan Vizyon Disiplini. *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu* (s. 97). içinde İstanbul: Remzi Kitabevi.

Crossan, M., & Lane, H. a. (2008, 09 25). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review* , s. 522-537.

Dikmen, Ç. (1999, 10). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. *Yönetim* , s. 57-67.

Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A review of some literatures. *Organizational Studies* , 375-394.

Efiloğlu, Ö. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Filemon A. Uriarte, J. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. Japan: Asean Foundation.

Fırat, G. (2013). *Kurumsal Bilgi Yönetim, Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilimdalı.

Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. United Kingdom: Idea Group.

*Grup\_(sosyoloji)*. (2014, Nisan 13). Mayıs 20, 2014 tarihinde Wikipedia: [http://tr.wikipedia.org/wiki/Grup\\_\(sosyoloji\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Grup_(sosyoloji)) adresinden alındı

Hildreth, P. M., & Kimble, C. (2002). *information*. 04 04, 2014 tarihinde informationr: <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper142.html> adresinden alındı

Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures*. Texas : Graduate School of Business, University of Texas, Austin.

İset, V. (2012, December). *SPSS Correlation*. 06 09, 2014 tarihinde Volkan'ın Yeri: <http://volkaniset.blogspot.com.tr/2012/11/spsscorrelation.html> adresinden alındı

Kane, G. C., & Alavi, M. (2007). Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes. *Organization Science* , 796-812.

Karabulut, K. (2014, 02 28). *Blogcu*. 05 12, 2014 tarihinde <http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/7938311> adresinden alınmıştır

King, W. R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Springer.

Knox Haggie, J. K. (2003). *Choosing Your Knowledge Management Strategy*. 2014 tarihinde <http://www.tlinc.com/articl51.htm> adresinden alındı

Marquardt, M. J. (2002). *Building The Learning Organization (Mastering the 5 Elements For Corporate Learning)*. Palo Alto: Davies Black Publishing.

Morris, C.G., 2002, Psikolojiyi Anlamak, Ayvacık, H.B., Sayıl, M., (Çev.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Morten T. Hansen, N. N. (1999, 03). *Harvard Business Review*. 05 03, 2014 tarihinde [hbr.org](http://hbr.org): <http://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge/ar/1> adresinden alındı

Nonaka, Ikujiro, 'The Knowledge-Creating Company', *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık, 1991, s. 96

Öztepe, H. (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri Yüksek Lisans Tezi*. Gebze.

Quresh, F. U. (2008). Information Technology and Organizational Learning The IT Role on OL at Accenture and ABB. *Information Technology and Organizational Learning The IT Role on OL at Accenture and ABB* . Sweden, Malardalen University: Malardalen University.

Robey, D., Boudreau, M.-C., & Rose, G. M. (1999). *Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research*. Georgia State University.

Senge, Peter (1994). *Beşinci Disiplin*. New York: Doubleday.

Senge, Peter (2004). Kişisel Uzmanlık (Personel Mastery). Peter Senge içinde, *Beşinci Disiplin* (s. 124). New York: Doubleday.

Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2009). Organizational Learning and Performance in Two National Cultures: A Multi-group Structural Equation Modeling Approach. W. King içinde, *Knowledge Management and Organizational Learning* (s. 321-367). Springer.

Smith, M. K. (2001). *infed.org*. <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/> 05 10, 2014 tarihinde adresinden alınmıştır

Smith, M. K. (2014). *Learning in organizations theory and practice*. 03 30, 2014 tarihinde <http://infed.org/mobi/learning-in-organizations-theory-and-practice/> adresinden alındı

Susana Pérez López, J. M. (2009) Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Analysis. W. R. King içinde, *Knowledge Management and Organizational Learning* (s. 111). Springer.

Tolgay, F. (2010). *Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Uysal, D. Y. (2009). *Bilgi Teknolojileri Yatırımları, Bilgi Teknolojileri Performansı ve Karar Verme İlişkisi Üzerine bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Wikipedia. (2014, 04 09). *Korelasyon*. 06 08, 2014 tarihinde Wikipedia: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Korelasyon> adresinden alındı

Wikipedia. (2014, 05 05). *Varyans Analizi*. 06 09, 2014 tarihinde Wikipedia: <http://spssanalizi.com/uygulama/f-testi-varyans-analizi-anova> adresinden alındı

Yıldız, U. C. (2011, July 19). *e-ucy*. <http://www.e-ucy.com/organizasyonlar-neden-ogrenemiyor/.Uw5Uahw9Evk> 04 03, 2014 tarihinde adresinden alınmıştır

Yılmaz, B. (2006). *İstatistik*. Konya: Nobel Yayın Dağıtım.

Zaim, H., & Seçgin, G. (2012). Bilgi yönetiminde bilgi dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet sektöründe bir alan araştırması. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 1-12.

## EKLER

### Ek 1. Anket Soruları

Bu araştırma İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü için hazırlanmakta olan Yüksek Lisans tezi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Yanıtlarınız kişisel olarak değil toplu olarak değerlendirilecek ve kişisel bilgileriniz üçüncü kişi veya kuruluşlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Aşağıda çalıştığınız kurumda bilgi oluşumu, şirket içi bilgi dağılımı, paylaşımı ve bilginin saklanması için "Bilgi Teknolojilerinden" ne kadar faydalandığınızı ve kurum içi öğrenme alışkanlıklarınızda "Bilgi Teknolojilerinin" ne kadar rolü olduğunu anlamaya yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen bu soruları, görüşlerinizi, duygularınızı ve davranışlarınızı dikkate alarak okuyunuz ve her ifadeyi sizin fikirlerinizi tanımlama düzeyine göre işaretleyiniz.

Anket toplam 34 sorudan oluşmaktadır. Anketi tamamlamanız en fazla 3 ile 5 dakika arasında zamanınızı alacaktır.

Paylaşacağınız bilgiler ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, paylaşmak istediğiniz görüşlerinizi [cancobanoglu@gmail.com](mailto:cancobanoglu@gmail.com) adresine göndermenizi rica ederiz.

Can Çobanoğlu

\* Gerekli

#### 1. Mesai arkadaşlarımızla bilgi paylaşmaya özen gösteririz \*

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

#### 2. Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz \*

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum

- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**3. Çalıştığım kurumda kullanılan bilgi sistemi etkili ve verimli bilgi alışverişini sağlayacak yapıdadır \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**4. Çalıştığım kurum rakip firma sektör/pazar analizleri için bilgisayar destekli iş zekası uygulamalarından faydalaniyor. \***

veri madenciliği, büyük data analizi vb.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**5. Çalışanlar işlerini daha hızlı ve etkili yapabilmek için ihtiyaçları olan her türlü veriye yazılım sistemleri ile hızlı bir şekilde erişebilmektedir. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**6. Çalıştığım kurum, veri saklamak için bilişim sistemlerinden faydalaniyor \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**7. Çalıştığım kurum anında ve yerinde online öğrenmeyi (just-in-time) destekliyor. (İçselleştirilmesi) \***

Konuya odaklı online eğitim, kurs vb.  
(Örn; [coursera.org](https://www.coursera.org), [appacademy.io](https://www.appacademy.io), [udemy.com](https://www.udemy.com) vb.)

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum



- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**8. Çalıştığım kurum yeniliklere ve yeni uygulamalara açıktır. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**9. Çalıştığım kurumda çalışanların öğrenme süreci bilgisayar destekli sistemlerle yapılmaktadır. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**10. Çalıştığım kurum, projelerini, takımlarını yönetmek, toplantıları düzenlemek, döküman paylaşmak ve anlık mesajlaşma yapmak için şirket içi (intranet) çalışan yazılımlardan faydalanıyor.(dağıtım ve transfer) \***

Örn; Sharepoint, IBM Lotus Notes, Basecamp, Liferay, Joomla, SAP vb.

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**11. Çalıştığım kuruma göre rakiplerimiz yeni metotlar ve hizmetler öğrenmek için son derece önemli kaynaklardır.(kazanım) \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**12. Alternatif çözümler üretebiliyorum. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**13. Çalıştığım kurumun tüm departmanları“Bilgi Teknolojileri”nden etkin bir şekilde faydalanmaktadır.(BT kullanımı) \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**14. Çalıştığım kurumda, “Bilişim Teknolojileri”ni kullanmak ve kullandırmak adına çalışmalar yürütülmektedir (BT kullanımı) \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**15. Kurum olarak doğru ve etkili karar alabiliyoruz \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**16. Çalıştığım kurum, yazılım sistemleri kullanarak proje, çalışma ve ilgili raporları online dökümantasyon formuna dönüştürüyor. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**17. Sürekli öğrenen, ve öğrendiğini hayata geçiren bir kurumuz (İçselleştirilmesi) \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**18. Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım

- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**19. E-öğrenme, e-akademi sisteminden faydalanıyoruz. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**20. Çalıştığım kurum, karşılaştığımız sorunlara çözüm bulabilmek ve gündelik sorunlarımıza cevap alabilmek için çalışanların kendi kendilerine çözüm bulabilecekleri bilgi tabanlı yazılım sistemleri kullanıyor. \***

Knowledge-base systems, WIKI ...

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**21. Elektronik duyuru, bülten yazılımları veya kiosklar ile şirket içi ve dışındaki gelişmeleri çok hızlı ve kolay bir şekilde takip edebiliyorum \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**22. Yeni öğrendiklerimi iş süreçlerimde uygulayabiliyorum. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**23. Çalıştığım kurum veri tutarlığı konusunda çalışmalar yapmaktadır. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**24. Bilginin korunumu ve saklanması konusunda hassas bir kurumuz. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**25. Elektronik iletişim araçları (email, online mesajlaşma araçları) ve benzer yazılımlar yardımıyla mesai arkadaşlarımıza bilgi paylaşımımız kolaylaşmaktadır. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**26. Kurum içerisindeki gelişmelerden ve değişikliklerden haberdar olabiliyorum. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

**27. Çalıştığım kurum için çalışanlar çok önemli bilgi kaynaklarıdır. \***

- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

### **Demografik Özellikler**

**28. Cinsiyetiniz \***

- Kadın
- Erkek

**29. Yaşınız \***

**30. Eğitim durumunuz \***

- Lise
- Lisans
- Yüksek Lisans

- Doktora

### **31. Çalıştığınız sektör \***

- Bilgi Teknolojileri
- Finans ve Bankacılık
- Eğitim
- Otomotiv
- Kimya
- Telekomünikasyon
- İnşaat
- Tekstil
- Ulaşım
- Gıda
- Elektronik
- Danışmanlık
- İnsan Kaynakları
- Enerji
- Diğer:

### **32 Pozisyonunuz \***

- Üst düzey yönetici
- Orta düzey yönetici
- Uzman / Mühendis
- Teknik Personel
- Diğer:

### **33. Çalıştığınız kurumdaki çalışan adedi \***

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250 ve üstü

### **34. Çalıştığınız departman ? \***

- İnsan Kaynakları
- Pazarlama
- Satış
- Stratejik Planlama
- Finans
- Muhasebe
- Bilgi Teknolojileri
- Operasyon
- Üretim
- Yazılım
- Mühendislik
- Proje Yönetimi

- Satın Alma
- Lojistik
- Ürün Geliştirme
- Sağlık
- Diğer: