T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİRMALARIN ÖĞRENME YÖNELİMLERİ İLE NETWORK ÖĞRENME YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

GAMZE ŞAHİN
16738004

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİRMALARIN ÖĞRENME YÖNELİMLERİ İLE NETWORK ÖĞRENME YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

GAMZE ŞAHİN
16738004

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİM VE YÖNETİM PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİRMALARIN ÖĞRENME YÖNELİMLERİ İLE NETWORK ÖĞRENME YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

GAMZE ŞAHİN
16738004

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 12.09.2019
Tezin Savunulduğu Tarih:
Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvanı Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Murat Çemberci	
Jüri Üyeleri		

İSTANBUL
TEMMUZ 2019

ÖZ

FİRMALARIN ÖĞRENME YÖNELİMİ İLE NETWORK ÖĞRENME YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gamze Şahin
Temmuz, 2019

Bu tez çalışmasının asıl amacı, "Öğrenme Yönelimi" ve "Network Öğrenme" arasındaki ilişkinin araştırılması ve "network öğrenme" kavramına ilişkin az sayıda bulunan literatür çalışmalarına katkı sağlamaktır. Çalışma, araştırma ve teorik olmak üzere iki farklı yöntemin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Teorik kısımda araştırmanın temel değişkenlerini tanımlamak adına detaylı bilgiler verilmiştir. Araştırma kısmında ise anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak ise, Çavuşgil ve Calanton'un "ÖrgütselÖğrenme Yönelimi" ölçek sorularından faydalanılırken; Network Öğrenme için Weerawardena'nın ölçeğinden faydalanılmıştır. Toplanan veriler SPSS istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. İstanbul'da sanayi, hizmet ve tarım alanlarında faaliyet gösteren toplam 102 firma üzerinden gerçekleştirilen anket neticesinde "Network Öğrenme" ve "Örgütsel Öğrenme Yönelimi" arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Network Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Yönelimi, Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılmış Vizyon, Açık Görüşlülük, Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN FIRMS' LEARNING ORIENTATIONS AND NETWORK LEARNING CAPABILITIES

Gamze Şahin
July, 2019

The main purpose of this study is to emphasize the relationship between learning orientation between network learning capability and also contribute to the limited literature on the concept of "network learning". The study insists of two partition as theoretical and research. In the theoretical part, detailed academical information is given in order to describe the variables which are included in the research. The second part of the study named as research part, required data is collected with the Questionnaire technique. The organizational learning scale of Çavuşgil and Calantone and Network Learning Scales of Weerawardenawere used as a data collection tool.

All collected data were analyzed by using statistical package program called as SPSS. As a result of a survey conducted by totally 102 firms operating in industry, services and agriculture sectors in Istanbul. It has been seen that there is a positive relationship between "newtork learning capability" and "learning orientation" after the survey.

Keywords: Network Learning, Organizational Learning Orientation, Commitment to Learning, Shared Vision, Open Mindedness, Interorganizational Knowledge Sharing

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, başından son ana kadar her aşamasında bana destek olan, değerli bilgilerini benimle paylaşan, danışman hocam Doç. Dr. Murat Çemberci'ye saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleri ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan başta babam Mehmet Şahin olmak üzere tüm aileme sonsuz kere teşekkürler.

Ayrıca, bugünlere gelmemde sonsuz katkıları olduğuna inandığım, bizleri her zaman ahlaklı ve çalışkan bireyler olmaya yönlendiren çok sevgili ilkokul öğretmenin Sn. Fikret Çalışkan'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Temmuz 2019 Gamze Şahin

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. BİLGİNİN TANIMI VE KAVRAMSAL TEMELLERİ **3**
2.1. Bilginin Tanımı 3
2.2. Bilginin Sınıflandırılması 4
2.3. Bilgi Yönetimi 4
2.4. Bilgi Yönetim Süreci 5
2.4.1. Bilgi Edinimi 6
2.4.2. Bilginin Depolanması 7
2.4.3. Bilginin Yayılması 7
2.4.4. Bilginin Yorumu 8
2.4.5. Bilginin Uygulanması 8
3. ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ **9**
3.1. Öğrenme Kavramı 9
3.2. Öğrenme Seviyeleri 9
3.2.1. Bireysel Öğrenme 10
3.2.2. Takım Halinde Öğrenme 10
3.2.3. Örgütsel Öğrenme 11
3.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Yönelimi Kavramları 11

3.3.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı 11
3.3.2. Örgütsel Öğrenme Süreci 12
3.3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği 12
3.3.4. Örgütsel Öğrenme Şekilleri 14
3.3.4.1. Tek Döngülü Öğrenme (Single -Loop Learning) 14
3.3.4.2. Çift Döngülü Öğrenme (Double-Loop Learning) 15
3.3.4.3. Öğrenmeyi Öğrenme 15
3.4. Öğrenme Yönelimi Boyutlar 15
3.4.1. Öğrenmeye Bağlılık 16
3.4.2. Açık Görüşlülük 16
3.4.3. Paylaşılmış Vizyon 17
3.4.4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı 17
3.5. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Öğrenen Örgüt Olmanın Faydaları 17
3.5.1. Öğrenen Örgüt Kavramı 18
3.5.2. Öğrenen Örgütün Özellikler 18
3.6. Öğrenen Örgütün Faydaları 19
4. NETWORK ÖĞRENME KAVRAMI 20
4.1. Network Öğrenme Kavramı 20
5. HİPOTEZ GELİŞTİRME 23
6. METODOLOJİ 24
6.1. Araştırmanın Yöntemi 24
6.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırları 24
6.3. Ölçekler 25
6.4. Araştırma Modeli ve Bulgular 25
6.5. Demografik Bilgiler 26
6.6. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği 27
6.7. Korelasyon Analizi 30

6.8. Regresyon Analizi 31

7. SONUÇ VE TARTIŞMA 33

KAYNAKÇA 35

EKLER 41

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Hipotezler..... 26

Tablo 2: Demografik Bilgiler 27

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin KMO ve Barlett's Küresellik Test Sonucu 28

Tablo 4: Ölçeklere İlişkin KMO ve Cronbach's Alfa Değerleri……..…….29

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi 30

Tablo 6: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları……...……...31

Tablo 7: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ……...……32

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bilgi Yönetim Süreci 6

Şekil 2: Araştırma Modeli 25

KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Gelişen teknolojiyle birlikte hem küresel hem de yerel rekabet ortamına uyum sağlamak pek çok firma için daha da zor bir hal almaya başladı. Piyasa şartlarının değişim frekansının çok sık olması, şirketlerin varlığını sürdürmek adına bu değişimlere ayak uydurma mücadelesini de beraberinde getirdi. Geleneksel katı yönetim ve değişime direnen çalışan profili yerini, esnek, dinamik ve katılımcı bir profile bırakmaya başladı. Artık firmalar için risk almadan, yenilik yapmadan mevcut durumunu korumak bile neredeyse imkânsız hale geldi. Dijital çağın hızla her türlü alana hâkim olmasıyla birlikte sadece bireyler değil firmalar da bu durumdan etkilenmeye başladı. Pazarda rekabet ortamının her geçen gün kızışmasıyla birlikte firmalar rakiplerinin bir adım önünde olma kaygısı yaşamaya başladı. Zira değişen ve zorlaşan şartlar altında sadece ürün ya da hizmet üretmek yeterli olmadığından ortaya "farklılaşma" unsuru çıktı. Farklılaşmak isteyen firmalar çokça yenilik gerçekleştirme gayesine girdi ve bu da "bilgi" ve "öğrenme"nin daha da önemli bir hal almasına yol açtı.

Bilgiye ulaşmanın bu denli hızlı ve kolay olduğu günümüz şartlarında artık şirketlerin rekabet gücünü artırmak için devamlı yeni bilgilere ve bu bilgileri işleyerek kendi varlığını sürdürmeye olan eğilimi, mecburiyete dönüştü. Devamlı öğrenme ihtiyacı örgütsel bir karaktere dönüşürken, bu dönüşüm firmaların performansına ve yenilikçilik performansına etki etmeye başladı.

Globalleşmesiyle birlikte zorlaşan pazar şartları, firmaları yeni ürün ya da hizmet üretmeye ve hatta yeni pazarlar yaratmaya mecbur bırakmıştır. Bununla beraber "bilgi", "bilgi yönetimi" ve "örgütsel öğrenme" kavramları da firmaların sık konuştuğu gündem maddeleri haline geldi. Firmaların varlığını sürdürme ihtiyacından, rekabet ve performans kaygısından doğan yenilik yapma ihtiyacı da "örgütsel öğrenme" eylemini firmalara mecbur kılmıştır.

Buradan yola çıkarak bu çalışmada firmaların örgütsel öğrenme yönelimlerinin network öğrenme kapasitelerini ne yönde etkilediği konusu araştırılarak; bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. BİLGİNİN TANIMI VE KAVRAMSAL TEMELLERİ

Bilgi kavramını anlatmanın yalın ve kısa bir yolu bulunmamaktadır. Bilgiyi anlamak için kavramın derinliklerine inmek yerinde olacaktır. Bu bağlamda ilk olarak "bilgi" kelimesinin kökenini incelemek gerekmektedir.

2.1. Bilginin Tanımı

Geçmişi neredeyse insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bilgi kavramı çok defa açıklanmaya çalışılmıştır. Klasik epistomolojistlere göre bilgi, doğrulanmış gerçek inançlardır. Bu boyutu ile bilgiye, insan beyni ile oluşturulmuş mana diyebiliriz (Akgün ve Keskin, 2003). Türk Dil Kurumu (2019)'nda yer alan ilk anlamı ile ise bilgi, insanın aklını ve zekasını kullanması çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünüdür.

Bilgi kavramı özünde interdisipliner bir özellik taşımaktadır. Her disiplinin "bilgi" kavramına bakış açısı ve yaklaşımı birbirinden farklıdır. Sosyal Bilimler'de bilgi "fark yaratma" özelliği üzerinden açıklanırken; Fen Bilimleri için içerik ile ilgili bir kavram olarak ele alınır ve bilginin neyi ifade ettiği açıklanabilir olmalıdır. Öte yandan bilgi tanımının Psikoloji'deki yeri ise Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler arasında bir köprü görevi görmektedir. Psikoloji alanında çalışma yapan araştırmacılar bilgiyi zihin durumu olarak tanımladığından bu alandaki çalışmalarını direkt bilgi kavramı üzerinde değil bilginin zihinde işlenişi üzerinden gerçekleştirmektedir (Capurro ve Hjorland, 2003).

Bilgi tanımları her ne kadar yüz yıllar öncesine dayanmış olsa da işletme yönetimleri tıp ve bilgisayar bilimleri gibi alanlara etki etmesi 21. yüzyılda bilginin kazandığı felsefi boyut ile başlamıştır. Bu duruma etki eden ise, bilginin örgütsel yönetim felsefesi olarak ele alınması ve değerlendirilmesi ile olmaktadır. Frederick W. Taylor'un bilgiyi ve bilgi yönetimini yönetim felsefesi olarak ele alması ve yönetim

felsefesi olarak değerlendirmesi bunun en büyük etkenidir ve son 50 seneye dayanır (Akgün ve Keskin, 2003).

2.2. Bilginin Sınıflandırılması

Bilginin sınıflandırılması ve çeşitleri ile ilgili literatürde birçok yaklaşım yer almaktadır. Awad ve Ghaziri (2004)'e göre bilgi, sığ ve derin bilgi olmak üzere ikiye ayrılır. Sığ bilgi, problem alanının yüzeysel olarak tutulduğu ve anlamanın en asgari düzeyde gerçekleştiği bilgi türüdür. Derin bilgi ise tecrübe ile elde edildiğinden problem çözmek için veya stratejik kararlarda kullanılabilen bilgi türüdür. Hariharan (2002)'ye göre ise bilgi, teknik bilgi ve uygulanabilir bilgi (know-how) şeklinde ikiye ayrılmaktadır ve belli bir pratik sonrası elde edilen tecrübelerden elde edilmektedir.

Bilgiye dair bir diğer sınıflandırma ise ortak anlayış olarak bilgidir. Ortak anlayış, farklı şekillerde elde ettiği fakat belli bir tutarlılık seviyesine sahip olan bilgi türüdür. İnsanların zamanla kazandıkları tecrübelerinin ve olgularının bir bütünü olarak kabul edilir (Awad ve Ghaziri, 2004).

Literatürde yaygın bir şekilde kullanılan bilgi sınıflandırması ise, açık bilgi (tacitknowledge) ve örtülü bilgi (explicitknowledge) ayrımıdır (Oğuz ve Şengün, 2011). MichealPolanyi (1966), insan bilgisinin ikiye ayrıldığını söylemektedir. Bunlardan ilki açık bilgidir. Açık bilgi (explicitknowledge), resmi bilgi, iletilebilir bilgi veya formal bilgi olarak da ifade edilebilir. Semboller sistemi kullanılarak ifade edilebildiğinden paylaşması ve yayılması oldukça kolaydır. Örtülü bilgi ise, daha kişiseldir ve onu formüle etmek zor olacağından aktarılması da zordur (Nonaka, 1997). Akgün ve Keskin (2003)'e göre, bilgi yaratma süreci iki bilgi tipi olan açık bilgi ve örtülü bilgi arasındaki farklılık sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.3. Bilgi Yönetimi

Literatürde bilgi yönetimi ile ilgili birçok tanım ve açıklama bulmak mümkün. Zaim (2005)' e göre bilgi yönetimi, organizasyonun sahip olduğu her türlü bilginin değer üretmek ve rekabet avantajı sağlamak adına etkin bir biçimde kullanılması ve yönetilmesidir. Tanımlamalarda yer alan ufak tefek ayrıntılar dışında bilginin yönetilmesi konusunda genel olarak kabul edilen 5 farklı süreç yer almaktadır. Bu

süreçler, bilginin edinimi, depolanması, yayılması, yorumu ve uygulanması şeklinde sıralanmaktadır.

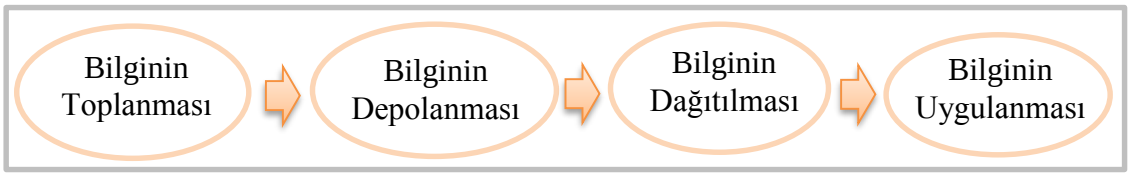
Harrison ve Kessels (2004)'e göre bilgi yönetimi, örgütün gelişen bilgi kapasitesini devamlı güncel tutan, organizasyon içerisinde yer alan bireylerin gerek duydukları bilgiye tanımlanan işlemler sonucu erişmesini sağlayan ve oluşan bilginin yayılmasını sağlayan bir uygulamadır.

Bir başka deyişle, bilgi yönetimi örgütün sahip olduğu entelektüel sermaye ile ilgili süreçler bütünüdür. Bilgi yönetimi disiplinler arası bir çalışmayı gerektirir ki bunun içerisinde psikoloji, enformasyon yönetimi ve iktisat gibi birçok bilim dalı bulunmaktadır (Sotirofski ve Güçlü, 2006). Odabaş (2008)'e göre bilgi yönetimi, organizasyonların, bireylerin veya firmaların sahip olduğu her türlü bilgiye yeni anlam ve bilgiler ekleyerek yeniden yorumlaması ve yeni bilgiler üreterek bunları yayması sürecidir. Öte yandan, bilgi yönetim sürecinin tam anlamı ile gerçekleşmiş olması için bütün bu bilgilerin firma içerisinde devamlı muhafaza edilmesi gerekmektedir. Bu da bilgi yönetiminin bireysel becerilerin gelişmesinde ve örgütlerin iş süreçlerini iyileştirmelerinde onlara yardımcı olan bir disiplin olduğunu göstermektedir.

Bilgi yönetiminin asıl amacı zorlu rekabet şartlarında rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek bir organizasyon yapısı oluşturmak ve sahip olunan her türlü bilginin asgari ölçüde her türlü üretim veya yönetim süresinde dahil edilmesidir. Bir bakıma "öğrenen organizasyon" kültürünün de temelini oluşturan bilgi yönetimi organizasyonlar açısından "know-how" elde etmeleri, her türlü değişen şartlara karşı rekabet gücünü sağlayabilmeleri ve piyasaya yeni ürün ve hizmet sunabilmeleri noktasında stratejik öneme sahiptir (Aktan ve Vural, 2005).

2.4. Bilgi Yönetim Süreci

Bilgi yönetim süreci kısaca, organizasyon içerisinde yer alan bireylerin ihtiyaç doğrultusunda toplanmış olan örtülü bilginin diğer organizasyon üyeleri ile paylaşılarak yayılması sürecidir. Martensson (2000), bilgi yönetimi sürecini bilginin toplanması, depolanması, dağıtılması ve uygulanması şeklinde 4 aşamalı olarak incelemiştir.



Şekil 1:Bilgi Yönetim Süreci

Martensson, M. 2000. A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool. **Journal of Knowledge Management**, s. 204 - 216.

Öte yandan, örgütsel bilgi yönetimi çalışmaları yapan Berger, Lookman, Holzner, Marx, bilgi yönetimine ilişkin farklı zamanlarda benzer sistemik şekilde yaklaşmışlar ve aşağıdaki 5 aşamalı ve birbirine bağlı bilgi yönetim süreçleri ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Bilgi edinimi
- Bilginin depolanması
- Bilginin paylaşılması
- Bilginin yorumlanması
- Bilginin uygulanması

Her bir süreç kendisinden sonraki süreci etkilemekle birlikte herhangi birinin eksik olması durumunda bilgi yönetiminin gerçekleştiği ifade edilemez (Akgün ve Keskin, 2003).

2.4.1. Bilgi Edinimi

Bilgi edinimi, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ilk aşamasıdır ve en önemli unsurudur. Bu aşama içsel ve dışsal incelemeleri ve gerçekleşen çevresel değişimlerle ilgili oluşturulan enformasyonun transfer dilmesi şeklinde yorumlanmaktadır. Organizasyonlar "bilgi edinimi" sayesinde daha fazla bilgiye hâkim olurken bunu stratejilerine yansıtarak ürün, hizmet ve teknolojilerinde kullanma imkânı yakalamaktadırlar. Literatürde bilgi edinimini, içsel bilgi edinimi ve dışsal bilgi edinimi olmak üzere iki şekilde ele alan çalışmalar yer almaktadır. İçsel bilgi edinimi, tecrübe ederek öğrenme, deneysel çalışmalar ile öğrenme ve sürekli iyileştirme çalışmaları ile öğrenme şeklinde bir takım örgüt içi aktiviteleri kapsamaktadır. Bir başka deyişle, organizasyonun başarı veya başarısızlıkları sonucu öğrenmeyi ifade

etmektedir. Dışsal bilgi edinimi ise tam tersi, konferanslar, teknolojik veya sosyal trendlerin takip edilmesi, sürekli gerçekleştirilen rakip veya müşteri analizleri gibi yollarla gerçekleşmektedir (Akgün ve Keskin, 2003).

2.4.2. Bilginin Depolanması

Bilginin depolanması, bilgiye sahip olduktan sonra gerçekleştirilen aşamadır. Bu sayede edinilen özgün bilgiler açık bilgilere dönüştürülmektedir. Bilginin depolanması, internet ve veri tabanları gibi farklı yollarla organizasyon içerisinde yer alan diğer bireylerin kullanımı ve stratejik planlamalarda kullanılmak üzere saklanır. (Martersson, 2000). Akgün ve Keskin (2003), bilgi depolamaksızın "örgütsel hafıza" ve "uygulama"nın gerçekleşmeyeceğini ifade etmektedir. Bu sayede örgütsel hafıza oluşturulacaktır. Örgütsel hafıza da değişen piyasa şartlarında rekabet etmeyi sağlayacak olan "öğrenmeye" teşvik edecektir.

Günümüzde bilgiyi saklamak için pek çok alternatif yöntem bulunmaktadır. Eski yöntemlerden olan hard disklere aktarmak veya bilgisayarda arşivlemenin yanı sıra teknolojinin gelişimi beraber bu yöntem cloud sistemlerine ve data merkezlerine kaymaktadır. Bu sayede firma için büyük önem arz eden her türlü bilgi yangın, deprem vb. doğal afetlere karşı bile uzun süreler boyunca saklanabilmektedir.

2.4.3. Bilginin Yayılması

Çeşitli veri tabanları ve araçlar vasıtası ile saklanan bilginin sonrasında örgüt bünyesindeki herkesin erişimine açık hale getirilmesi yayılması gerekmektedir. Bu aşama, doğru bilginin doğru kişi tarafından kullanılması aşamasıdır. Bilginin yayılması aşamasında depolanan bilgiler konuşma, sosyalleşme yolu ile yayılır (Martersson, 2000). Bilginin yayılması zorluğu sebebi ile, bilgi yönetimi sürecinin en kritik ve önemli bir diğer aşamasıdır. Bir organizasyonun bilgiyi paylaşmadaki bir baka deyişle yaymadaki başarısı sahip olduğu örgütsel kültüre ve sahip olunan mevcut açık bilginin yoğunluğuna bağlıdır. Çünkü bilginin yayılması, kontrol ve yetkilendirme süreçlerinin olduğu geleneksel süreçler ile zor olacaktır. Bu da özgün bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesine pek fazla olanak sağlamayacaktır (Akgün ve Keskin, 2003).

2.4.4. Bilginin Yorumu

Bilgi yorumu, yayılan enformasyonun işlendiği aşamadır. Örgüte ait bütün birimler tarafından yaygın bir yorum geliştirilmesi halinde örgütsel öğrenme meydana gelmektedir. Bu da bilgi yönetiminin etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir (Akgün ve Keskin, 2003). Bilgi yönetimi sürecinde gerçekleşen diğer aşamalar firma performansına direkt etki etmezken bilginin yorumlanması, entelektüel kaynaklara dayandığından stratejik anlamda firmaların en çok önem göstermesi gereken aşama olarak yorumlamak yanlış olmayacaktır.

2.4.5. Bilginin Uygulanması

Bilginin uygulanması, bilgi yönetim sürecinin en son basamağıdır. Elde dilen, depolanan ve paylaşılan bilginin yorumlanarak iş geliştirme ve yönetim süreçlerinde, yeni bir mal veya hizmet üretmek üzere, pazarlama faaliyetlerinde veya teknoloji geliştirmede kullanılmasını ifade etmektedir. Firma içerisinde karşılaşılan zorluklar veya çözülmesi gereken problemlerde kullanılmasıdır. Pratiğe dökülmeyen bilgi, performans geliştirme unsuru olacak kabul edilmemektedir (Akgün ve Keskin, 2003).

3. ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Bu bölümde, örgütsel öğrenme ve öğrenme sürecinin hangi aşamalardan geçerek nasıl gerçekleştiğinden bahsedilecektir. Bu sebepten, öncelikle "öğrenme" kavramından, öğrenme düzeyleri ve öğrenme seviyelerinden bahsetmek gerekmektedir.

3.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme kavramının varlığı yüz yıllar öncesine dayanmasına rağmen bu kavramın akademik çerçevede tanımlanması son yıllarda artış göstermektedir. Teknoloji ile gelişen haberleşme ağları ve bilginin kolay elde edilebilir olması öğrenmeye ilişkin merak ve dolayısıyla çalışmaları da artırmıştır. Artık günümüzde "öğrenme" sadece bireyler için değil aynı zamanda organizasyonlar için de büyük anlam ifade etmektedir. Bilişsel bir kavram olmaktan çıkan "öğrenme" artık günümüzde önemli rekabet araçlarından biri olarak kabul edildiğinden özellikle İşletme Yönetimi'nin oldukça dikkatini çekmektedir.

Koçel (2001)'e göre öğrenme, kişilerin yaşamış olduğu sezgisel ve bilişsel süreçler ile ilgilidir. Bir başka deyişle, bireyler çevresinde gerçekleşen veya yeni ortaya çıkmış bilgi ve uyarıcıları algılamakta ve olaylar arasındaki farkları veya benzerlikleri tespit etmektedir. Bunun sonucu olarak ise, oluşturduğu kanıları davranışlarına yansıtarak öğrenme sürecini tamamlamaktadır.

Öte yandan Kim (1993), öğrenme faaliyetinin bireyin daha etkin olabilmek adına kapasitesinde meydana gelen artış olduğunu ifade eder. Öğrenme iki aşamalı olmaktadır. İlkinde bireyler nasıl sorusunun cevabını (know-how); diğerinde ise nedenini (know-why) kavrayarak öğrenme eylemini gerçekleştirmiş olur.

3.2. Öğrenme Seviyeleri

Örgütsel öğrenmenin temeli bireysel öğrenme ile başlamaktadır. Ancak Marsick ve Wakins (2003)'e göre, örgütsel öğrenme sadece organizasyon içerisinde yer alan

bireylerin öğrenmelerinin toplamı değildir. Öte yandan, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ise organizasyon içerisinde öğrenme iklimi ve öğrenme kültürünün varlığı gereklidir. Bu ortamı sağlayacak olanlar ise yönetici ve liderlerdir. Bir diğer deyişle, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi takım düzeyinde öğrenmeye bağlıdır. Bireysel öğrenme ile başlayan sürecin takım düzeyine ulaşarak müşterek görüşün örgütün tamamını etkilemesi ve kabul edilmesi halinde örgütsel öğrenme gerçekleşmiş sayılır (Dinçer, 1994).

Öğrenmeyi bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme olmak üzere 3 seviyede değerlendirebiliriz.

3.2.1. Bireysel Öğrenme

Öğrenme seviyesinin ilk kademesi bireylerdir. Öğrenme ilk olarak bireylerde başlar çünkü kişiler yaşadıkları çevrede gerçekleşen olaylara karşı duyarlıdırlar. Her türlü değişimi ve oluşumu görür, hisseder ve yaşarlar. Bu yüzden bir insan topluluğu olan örgütler içerisinde öğrenme süreci bilinçli veya bilinçsiz devam eder. Ancak Argyris ve Schö (1978), bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için yeterli olmadığını ifade eder.

3.2.2. Takım Halinde Öğrenme

Öğrenme her ne kadar bireysel düzeyde başlamış olursa olsun, örgütlerde öğrenme eylemi etkileşim sonucu gerçekleşeceğinden için katılım gerekmektedir. Örgüt içerisinde yer alan bireyler şans eseri veya istemsizce birbirleri ile etkileşim halindedirler. Bu etkileşimi çalışma grupları veya ekipler aracılığı ile desteklenerek, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olur (Lucas, 1999).

Takım halinde öğrenmenin başarılı olabilmesi için ise her bir takım üyesinin öğrenmeye açık olması ve takımın ortak amaçlarına uygun hareket etmeye istekli olması gerekmektedir. Ayrıca, takım içerisinde kabul edilmiş ortak vizyonun bulunması, yöneticilerin takımı desteklemesi, takım bireyleri arasındaki veya takımlar arasındaki iletişimin açık ve net olması takım halinde öğrenmenin başarısını etkileyen diğer faktörlerdir (Barutçu ve Kaçmaz, 2015).

3.2.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenmeye ilişkin literatür araştırıldığında kavram temelinin temeli örgüt içerisinde yer alan bireylerin sahip oldukları bilgi birikimi ve tecrübeleri örgüt içerisinde yer alan diğer bireyler ile paylaşması sonucu firmanın müşterek iç görü oluşturulmasına dayandığı görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde yer alan kişilerin yeni bilgiler oluşturması ve bu bilgilerin çalışan tutumunda ve firma performansı üzerinde etki yarattığı bir iç süreç olarak ifade edilebilir. (Fiol ve Lyles, 1985; Huber, 1991).

Örgütsel öğrenme, geçmişten gelen, temeli rutine bağlı görev yönelimidir. Bir başka deyişle örgütsel öğrenme, geçmişten elde edilen çıkarımların davranışlara yansıyarak rutine dönüşmesidir. Bu rutinler gelenekten işlemler, kurallar, stratejiler ve teknolojilere kadar pek çok unsuru barındırır (Levitt ve March,1988).

3.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Yönelimi Kavramları

Teknolojiyle birlikte değişen sadece insan ihtiyaçları olmadı. Bu değişim ile gelen zorlu rekabet koşulları organizasyonların da ihtiyaçlarında değişikliklere sebep oldu. Firmaların rekabet üstünlüğü anlayışı yüksek sayıda ürün ve hizmet satmaktan öteye taşındı. Günümüzde firmalar yenilik yapma ve fark yaratma konularına odaklanmaya başladı ki bu da beraberinde sürekli öğrenme ve bilgiye olan ihtiyacı artırdı. Öte yandan örgütsel öğrenmeye ilişkin araştırmaların geçmişi de son 50 seneye dayanmaktadır. Literatürde örgütsel öğrenmeye ilişkin araştırma yapıldığında ise birçok tanım ve açıklamanın bulunduğu fark edilmektedir.

3.3.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatür araştırıldığında pek çok bakış açısı ve yaklaşıma rastlamak mümkün. Ancak genel kanı, örgütsel öğrenmenin firma çıktısı olarak kabul edilen inovasyon ve stratejik performansa olumlu yönde katkı sağlıyor olmasıdır.

Örgütsel öğrenme, örgüt performansına katkıda bulunan kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik yeni bilgilerin yaratılması, edinilmesi ve bu bilgilerin iş süreçlerine entegre edilmesi sürecini ifade etmektedir (Lopez, Peon ve Ordás, 2005). Nonaka (1994)' ya göre örgütsel öğrenme firmalara bilgiyi geliştirme, kazanım, dönüştürme ve kullanma aşamaları olan öğrenme sürecinde yol göstermektedir.

Öte yandan örgütsel öğrenme, iş ve organizasyona ait uygulamaların birbirine geçmiş olarak ilerleyen örgütlerde bilişsel ve sosyal bilgi süreçlerini inceleyen bir alan olarak ifade edilebilir. Bu bakış açısına göre bilgi içerik olarak ele alınır ve bilginin edinildiği süre, "öğrenme" olarak kabul edilir (Gomes ve Wojahn, 2016).

Öte yandan, örgütsel öğrenme genellikle organizasyonlar içerisinde gerçekleşen ve bireysel, grup, organizasyonel ve organizasyonlar arası çoklu analiz seviyelerinin etkileşimli ilişkilerini içeren bir öğrenme süreci olarak tanımlanır (Lundberg, 1995; Örtenblad, 2002, 2004; Tsang, 1997). Cummings ve Worley (2009)'e göre ise örgütsel öğrenme, bilginin örgütün üyeleri arasında bölünüp, sonuçların örgütün kültür ve yapısında birleşmesidir.

Örgütsel öğrenme firmalara inovasyon performanslarını artırma yeteneği kazandırırken bu durum firma performansı üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. (Baker ve Sinkula, 1999, 2002; Hurley ve Hult, 1998). Öte yandan, Jimenez ve Valle (2010) de örgütsel öğrenmenin inovasyon ve firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu savunmaktadır. Çemberci (2006)'ye göre ise, öğrenme süreçlerini rekabet avantajının bir kaynağı olarak tanımlayabilmek için bu süreçlerin yerine konulamaz, taklit edilemez, fazla bulunmaz ve değerli olma gibi vasıflara sahip olması gerekmektedir.

3.3.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Öğrenme, insan beynindeki bilgiden fazlasını, fiziksel nesneleri ve insan davranışlarını etkilemektedir.

Fiziksel nesneler ve insan davranışları içerisinde bilgiden daha fazlası yer almaktadır. Organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen öğrenme, değiştiren ve genişleten 4 önemli süreci içermektedir. Bunlar, uygun personelin seçilerek eğitilmesi ve tanıtım faaliyetlerinin standardizasyonu ve rutinleştirilmesi, verimli sermaye yatırımları ve kaynakların etkili kullanılmasıdır (Starbuck, 2017).

3.3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Organizasyonlar belirli bir amaç için bir araya gelen bireylerden oluşan gruplardır. Bu amacın gerçekleştirilmesi ve organizasyonun başarısı, örgüt içerisinde yer alan bireylerin bilgi düzeyleri ve öğrenme yetenekleri arasında yakın ilişki vardır. Bir başka

deyişle, örgütsel öğrenme küresel pazarda başarılı bir şekilde rekabet etmenin temel unsurlarındandır (Prahand ve Hamel, 1990).

Goh ve Rihards (1997)'a göre, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenmeyi sağlayan veya organizasyonun öğrenme sürecini kolaylaştıran örgütsel veya yönetimsel özelliklerdir. Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme sürecinin desteklenmesinde önemli rol oynayan örgütsel ve yönetsel bazı karakteristik özelliklerdir (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007). Örgütsel öğrenme yeteneği, bir örgütün bilgiyi işleme yani bir başka deyişle bilgiyi yaratma, elde etme, aktarma ve bütünleştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Ayrıca, örgütsel durumu iyileştirmek adına örgüte ait yeni bilişsel durum yaratmak ve davranış değişikliği olarak ifade edilebilir (Gomes ve Wojahn, 2016).

Hsu ve Fang (2009) için örgütsel öğrenme yeteneği, kurumun özümseme kabiliyeti ve yeni bilgiyi dönüştürüp geliştirerek rekabet avantajı ve yüksek üretim ile yeni ürünler ortaya çıkarma hızı anlamına gelmektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneğini örgütün sahip olduğu bir karakteristik özellik olduğundan yola çıkarak Chiva ve diğerleri örgütlerde örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek amacı ile bir 2007 senesinde bir çalışma gerçekleştirerek bu yeteneği 5 boyutta ele almıştır. Bu boyutlar;

- Deneyim: Deneyim boyutu yeni fikirlere karşı sergilenen hoşgörülü tavır olarak da nitelendirilebilir. Bu konuda literatürde yapılan pek çok tanımlamada, iş süreçlerinde yeni fikir ve çözüm yollarına açık olmak düşüncesi üzerinde durulmaktadır.
- Risk Alma: Örgütsel öğrenme yeteneğinin bu boyutu belirsizlik ve muğlaklığa karşı tolerans geliştirebilmeyi ifade eder. Bu durum hata yapmayı veya kaybetme ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Kısa dönemde başarılı olmak isteyen organizasyonlar hata yapmaktan çekindikleri için risk almayabilirler ancak risk almak ve hata yapmaktan doğan bazı öğretiler organizasyona uzun vadede fayda sağlayacaktır.
- Dış Çevre ile Etkileşim: Bu boyutta, organizasyonun çevre ilişkileri ifade edilmektedir. Burada dış çevreden kasıt, ekonomik veya sosyal alanlar, rakipler, siyaset veya yargı sistemleri gibi organizasyonun kontrolü dışında kalan

faktörlerdir. Hızlı değişen çevre koşullarına sahip bir organizasyonun öğrenme ihtiyacı ve dolayısıyla öğrenme eğilimi artacaktır.

- Diyalog: Organizasyonun kendi içerisinde geliştirdiği iletişimi ifade eder. Günlük deneyimler, öngörüler, kolektif sorgulama gibi kolektif anlayışı geliştirmeye yardımcı olan süreçler toplamıdır.
- Karar Vermede Katılımcı Olma: Karar verme sürecinde katılımcı bir profil sergilemektir. Bu tür karar alma mekanizması örgütlerde iş tatmini, iş gücü motivasyonu gibi unsurlara direkt olumlu etki edeceğinden diyalog boyutunun da gelişmesine fayda sağlayacaktır (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007).

3.3.4. Örgütsel Öğrenme Şekilleri

Öğrenme, bireylerde olduğu gibi örgütlerde de farklı şekilde gerçekleşebilir. Literatürde en fazla kabul gören öğrenme şekilleri ise;

- Tek Döngülü Öğrenme
- Çift Döngülü Öğrenme
- Öğrenmeyi Öğrenme (İkincil Öğrenme)

3.3.4.1. Tek Döngülü Öğrenme (Single -Loop Learning)

Tek aşamalı öğrenme olarak da bilinen bu öğrenme şeklinde, ortaya çıkan uyumsuzlukların veya sorunların sebebinin ne olduğu öğrenilmeksizin giderilmesi durumudur. Bu öğrenme çeşidinde, uyumsuzluklar veya yanlışlıklar giderilirken mevcut kültür veya değerlerde herhangi bir değişiklik yaşanmaz (Argyris, 1999; Doğan, 2010).

Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar. Yani örgüt, belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için, çevresine uyum sağlayarak sadece bir davranış değişikliği gerçekleştirir (Argyris ve Schön, 1978). Bu öğrenme tipine en iyi örnek ise termostat benzetmesi olabilir. Bazı unsurlar değiştiğinde verilen tepkiler aynı termostatın belli ısılarda verdiği tepki ile benzerlik taşımaktadır (Mesci ve Kıngır, 2007).

3.3.4.2. Çift Döngülü Öğrenme (Double-Loop Learning)

Çift döngülü öğrenme (double-looplearning), organizasyona ait belli rutinleri, veri tabanını ve uzmanlık alanlarını değiştirmek ile ilişkilendirilebilir. Bu haliyle öğrenme sonrasında problem sadece çözülmekle kalmaz aynı zamanda nedensellik faktörleri incelenerek değiştirme veya güncelleme yoluna gidilir (Arat, 1998).

Argyris (1995) çift döngülü öğrenmeyi, organizasyonun stratejilerini ve değerlerini incelemek ve sorgulamak üzere hatalarından çıkardığı ders olarak yorumlamaktadır. Bir başka deyişle, hatanın altında yatan norm, yapı veya programın temelli düzeltilmesi, sadece davranış değişikliği ile yetinilmemesidir.

3.3.4.3. Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenme, organizasyonun öğrenme kapasitesini ve öğrenmeye ilişkin süreci nasıl yöneteceği ile ilişkilidir. Bu öğrenme şeklinde bireyler, öğrenme eylemini nasıl kolaylaştırmaları gerektiğini, ne tür engelleri olduğunu ve öğrenmeye ilişki yeni stratejileri nasıl geliştirmeleri gerektiğini öğrenirler. Öte yandan bu öğrenme tipi, yaratıcılığı artıracağından örgüt üyelerinin gelişimine katkı sağlar (Mesci ve Kıngır, 2007).

Öğütveren (2000) öğrenmeyi öğrenmenin kişilere yeni düşünceler üretebilmesi için yeni bakış açıları ve beceriler kazandıran bir süreç olduğunu ifade eder. Bu öğrenme düzeyinde olan bir organizasyon içerisinde yer alan bireyler, öğrenmeye ilişkin uygun şartların ve ortamın özelliklerini öğrenmiş olurlar.

3.4. Öğrenme Yönelimi Boyutlar

Son 50 yılda örgütler ve bilgi arasındaki ilişkinin yoğunluğu ve bilginin örgütsel stratejilerdeki önemli hızla bir artış sergilemektedir. Hem gelişen teknoloji hem de pazar anlayışının sınırları aşması bu durumun en önemli unsurlarındandır. Bilginin stratejik bir varlık olarak konumlanması sebebiyle, "*öğrenme yönelimi*" gibi bilgi ile ilgili kavramlar literatürde daha fazla yer bulmaya başlamıştır.

Öğrenme yönelimi, organizasyonda öğrenme sürecinin başlangıcı olarak yorumlanmaktadır. Bir başka deyişle, organizasyon içerisinde bilgi yaratma ve uygulama eğilimidir. Öğrenme yönelimiyle birlikte organizasyon içerisinde bilgi paylaşmak noktasında uygun ortam olması öğrenme eylemini kuvvetlendirecek bu

şekilde de firma inovatif fikirler, ürün veya hizmetler yaratma noktasında yüksek performansa sahip olacaktır (Eshlaghy2011).

Öğrenme yönelimi, müşterilerine daha iyi hizmet veya ürün sunmak isteyen firmaların Pazar hakkında bilgi toplayarak veya piyasa temelli bilgilerden faydalanarak organizasyonlarını ve süreçlerini devamlı güncel tutması eğilimi olarak nitelendirilebilir (Ertokatlı, 2007).

Öğrenme yönelimi, örgütün değer yaratma eğilimi ve örgütsel bir karakterdir. Bu karakteristik özellik, bilginin yorumlanması, değerlendirilmesi ve kullanılması sonucunda firmanın öğrenme çıktılarını ve örgütsel performansını etkiler (Baker ve Sinkula, 1999).

Moorman ve Miner, öğrenme yönelimini, bir firmanın edineceği bilgi türlerini, bunu yorumlama tarzını, geliştirme ve yayma süreçlerinin bütünü olarak ifade etmektedir. Ayrıca öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık görüşlülük ve örgüt içi bilgi paylaşımının öğrenme yöneliminin 4 önemli boyutu olduğunu savunmaktadırlar.

3.4.1. Öğrenmeye Bağlılık

Bir organizasyonun öğrenmeye gösterdiği önem veya öğrenme bağlılığı, örgüt içerisindeki öğrenme iklimini geliştirmektedir. Öğrenme yönelimi taşıyan organizasyonlar diğerlerinin aksine öğrenmeyi önemli bir yatırım aracı olarak görmektedir. Diğer bir deyişle, öğrenme sürdürülebilir rekabet avantajı için mutlak bir unsurdur. Bu da öğrenme eyleminin gerçekleşme frekansını aynı oranda artırmaktadır. Öğrenmeye bağlılık, uzun vadeli bir stratejik yönelimdir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen kısa dönemli yatırımlar organizasyona uzun vadeli kazançlar sağlayacaktır. Örneğin, öğrenmeye bağlı örgütler, çalışanın iş alanları dışında da bilgi edinmesini destekler ve hatta teşviklerle özendirir. Bu şekilde, çalışanların sürekli öğrenmesine olanak sağlar (Calantone vd. ,2002).

3.4.2. Açık Görüşlülük

Baker ve Sinula (1999), açık görüşlülük, örgütün operasyonel süreçlerini eleştirel olarak değerlendirebilme ve yeni fikirleri kabul etme isteği olarak yorumlar. Firmalar, hızla değişen teknoloji ve düzensiz pazar şartları ile devamlı mücadele etmek zorundadır. Birçok sektörde bilgi birikimi yüksektir. Ancak, geçmişte elde edilen dersler örgütün bunları sorgulaması noktasında açık fikirli olması durumunda öğretici

ve faydalı olacaktır (Verona, 1999). Bilgiyi devamlı yenilemek ve geliştirmek için ise eski yöntemlerin unutulması önemli bir unsur olabilir (Calantone, Cavusgil veZhao, 2002).

3.4.3. Paylaşılmış Vizyon

Baker ve Sinkula (1997), paylaşılan vizyonu, öğrenmeye kurum çapında odaklanma olarak yorumlamaktadır. Verona (1999), paylaşılmış bir vizyon olmaksızın örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen öğrenmenin çok az anlamlı olacağı üzerinde durmaktadır. Bir başka deyişle, bireyler öğrenmeye motive olsalar bile ne öğreneceklerini bilmekte zorlanırlar (Çemberci, 2006). Öte yandan, örgüt içerisinde yer alan bireylerin farklı ilgi alanları nedeniyle harika fikirler eyleme çevrilmekte problem yaşayabilir. Bu nedenle, olumlu bir öğrenme ortamı, yeni bilgiler uygulandığında örgütsel bir odaklanmayı gerektirir. Paylaşılmış vizyon, öğrenme için açık bir yön, örgütsel bir güç veya hatta bir temel yetkinlik oluşturabilir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2006)

3.4.4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Örgüt içi bilgi paylaşımı, öğrenmenin bir organizasyon içerisinde yer alan farklı birimler arasında yayılması ile ilgili ortak inanç veya davranışsal rutinler olarak yorumlanabilir (Çemberci, 2006). Moorman ve Miner (1998)'e göre, örgüt içi bilgi paylaşımı, farklı kaynaklardan toplanan bilgileri canlı tutar ve gelecekteki eylemler için referans görevi görmektedir. Örneğin, pazarlama departmanının müşterilerden elde ettiği tecrübe ve geri dönüş, AR-GE departmanı için müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet geliştirmek adına değerli olabilir. Bir başka deyişle, örgüt içi bilgi paylaşımı değişik kaynaklardan elde edilen bilgi değildir. Edinilen bilginin sistematik bir şekilde yeniden gözden geçirilmesini ve yapılandırılmasını ifade eder. Bu yüzden, edinilen tecrübe ve bilgiler birimler arasında paylaşılarak örgütsel hafıza oluşturulmalıdır (Calantone, Cavusgil veZhao, 2002).

3.5. Öğrenen Örgüt Kavramı ve Öğrenen Örgüt Olmanın Faydaları

Küreselleşmeyle beraber rekabet ortamı da değişime uğramış en büyük rekabet unsuru bilginin hızlı edinilmesi ve kullanılması yönüne kaymıştır. Değişim çok yönlü bir hal alarak sadece toplumları değil örgütleri de etkiler bir hal almıştır. Öte yandan, bilgi

toplumlarında hem insanlar hem de örgütler "*öğrenme*yi" sürdürülebilir bir amaç olarak görmeye başlamış ve bu doğrultuda ilerlemektedir (Yazıcı, 2001).

Her ne kadar geçmiş literatür çalışmaları, öğrenme organizasyonunun gerçekte neyi hedeflediği ve arkasında yatan fikrin ne olduğu konusunda bazı ipuçları vermiş olsa da "öğrenen sistem", "öğrenen grup" ve "öğrenen şirket" gibi farklı isimler kullanarak da 'öğrenen organizasyonu' ifade edilmiştir.

3.5.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt, yeni bir organizasyon modelini ifade etmez, aksine bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir. Uygulamanın temelinde ise, organizasyon içerisinde yer alan tüm bireylerin geçmiş deneyimlerinden, çevrelerinden ve araştırarak yeni fikirler üretmeleri, yeni iş süreçleri ve yeni mal ve/veya hizmet geliştirerek organizasyonlarının rekabet gücünü artırmak istek ve davranışlarına dayanmaktadır (Ayhan, 2014).

Huysman (1999), öğrenen organizasyonu, tüm üyelerin inovasyon, verimlilik, çevreyle uyum sağlayabilen ve rekabet avantajı sağlayan bir organizasyon şekli olarak yorumlamaktadır. Bir başka deyişle, öğrenen örgütler tüm üyelerin öğrenmesini kolaylaştıran yapılar kurarak ve bu konuda stratejiler geliştirirler. Öğrenen örgüt kavramı ilk olarak 1965 yılında Cangalosi ve Dill tarafından kullanılmıştır (Crossan vd., 1999). Senge (2013) ise öğrenen örgütleri, çalışanların planladıkları sonucu elde etmek adına tüm potansiyellerini kullandıkları ve sürekli kapasitelerini artırdıklarını, bunun için yeni ve etkili düşünce yollarına başvurdukları ve bu sayede sürekli bir öğrenim sürecinin yaşandığı örgütler olarak ifade etmektedir. Yani, organizasyon içerisinde yer alan bireylerin yeni bilgi oluşturmasına ve edinmesine imkân sağlayan her türlü ortam ve şartların sağlanmasıdır.

3.5.2. Öğrenen Örgütün Özellikler

Öğrenen örgüt, kısaca herkesin ortak bir vizyon paylaştığı, bilginin çalışanlar arasındaki iletişim sayesinde hızla yayılması, paylaşılması ve inovatif bir ürün, hizmet veya süreç olarak örgüt kazanımına dönüşmesidir. Bu hali ile öğrenen örgüt klasik örgüt yapılarından farklılaşmaktadır. Marquardt (1996) ise öğrenen örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Öğrenen örgütlerde sistem düşüncesi esastır,
- Öğrenen örgütlerde öğrenme, stratejik, uzun vadeli ve süreklilik arz eden bir süreç olarak kabul edilir,
- Öğrenen örgütlerde, öğrenme eylemi örgütün bütününü kapsamaktadır.
- Öğrenen örgütlerde, yaratıcılık esastır,
- Öğrenen örgütlerde, örgütün başarısının örgüt düzeyinde öğrenme ile gerçekleşeceğine inanılır,
- Öğrenen örgütlerde, çalışan her birey örgütün başarısını etkileyecek her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşabilir,
- Öğrenen örgütlerde, öğrenmeyi destekleyen bir kültür vardır,
- Öğrenen örgütlerde, değişimler, hatalar veya beklenmedik olaylara öğrenmek için bir fırsat olarak bakılmaktadır,
- Öğrenen örgütler, kendini değişen şartlara adapte edebilme ve yenileme yeteneğine sahiptirler.

3.6. Öğrenen Örgütün Faydaları

Örgütsel öğrenme genel olarak, organizasyona işgücü yeteneklerini birleştirerek yenilikçilik kapasitesini artırma ve ortak bir zekâ oluşturma noktasında faydalı olmaktadır. Keskin (2009), bir organizasyonun öğrenen organizasyon olmasının faydalarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Rekabet gücünü elinde tutarak pazarın lideri olabilmek,
- İş süreçlerindeki verimi artırarak başarılı olmak ve buna bağlı olarak kazancını artırabilmek,
- Kuruma ait ortak zekayı artırmak,
- Çalışanları motive eden bir iş ortamı yaratabilmek,
- Hataların önüne geçerek tekrarlanmasını engellemek,
- Çalışanların potansiyelini ortaya çıkararak, onlardan çok yönlü olarak faydalanabilmek,
- Müşteri beklentilerine daha hızlı ve iyi karşılık verebilmek,
- Çalışanların gelişimlerini destekleyerek ilerlemelerine yardımcı olmak,
- Toplam Kalite Yönetimi programını hayata geçirmek veya mevcut ise sürdürülebilirliğini sağlamak.

4. NETWORK ÖĞRENME KAVRAMI

4.1. Network Öğrenme Kavramı

Network, bir diğer deyişle "ağlar", firmalar için önemli bilgi kaynakları olarak kabul edilir (Gibb, Sune ve Albers, 2017). Bazı yazarlar, rekabet avantajı sağlayan birincil bilgi kaynağının örgütsel yapı içerisindeki bilgi olduğunu ifade ederken; diğer taraftan network'ün bilgi ve bilginin kaynağına sağladığı erişim kolaylığı sebebiyle network öğrenmenin inovasyonun odak noktası olduğunu ifade etmektedir (Powel vd., 1996). Bilginin aktarımı konusunda kaleme alınan literatürlerin çoğu, topluluklar arası bilgi alışverişinin organizasyonların rekabet üstünlüğü ve inovasyon performansını artırdığını savunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında network, öğrenen bir varlık olmaktan ziyade bilgi transferinin gerçekleştirildiği bir "bağ" olarak görülmektedir. Öte yandan bazı ampirik çalışmalar, firmaların network oluşturma noktasındaki ilk adımlarının ilgi alanları ve uzmanlık bilgilerinin dış kaynaklardan araştırılması eğiliminde olduğunu ancak ilerleyen zamanlarda bu networkün yeni ortak teknik bilgi ve beceriler yaratmaya ve iş birlikleri geliştirmeye yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Arikan, 2009; Coghlan ve Coughlan, 2015; Mariotti, 2011). Ağ düzeyinde öğrenme terimi, bir başka deyişle network öğrenme, Dyer ve Nobeoka (2000) tarafından, bilgi yaratma ve belirli bir network bağlamında faydalı olan kazanımlar veya bilginin network düzeyinde geliştirmesi, belgelendirilmesi ve kodlanması şeklinde tanımlanmaktadır.

Network düzeyinde bilginin kazanılması, depolanması ve paylaşılır hale gelmesi süreci sonrasında bireysel kullanıma hazır hale gelir ve yaygın bir biçimde bireyler tarafından kullanılmaya başlar. Dolayısıyla bireysel düzeyde meydana gelen bilgi edinimi ve paylaşımı firma düzeyinde değişikliklere ve öğrenme faaliyetlerine yol açar. Her ne kadar network öğrenme, geniş anlamıyla kurumlar arası öğrenmeyi ifade ediyor olsa da özelinde, gruplar arası öğrenme, öğrenen örgütler, ikili öğrenme veya grup içi öğrenme şeklindeki her türlü ağsal etkileşimi içermektedir (Gibb, Sune ve Albers, 2017).

Weerawardena (2014), network öğrenme yeteneğini, dış bağlantılar ve kurumlar aracılığı ile teknik veya teknik olmayan bilgilerin bir araya getirilerek yeniden kullanmak üzere yapılandırılması konusunda firmanın sahip olduğu örgütsel yetenek olarak tanımlamaktadır. Network öğrenme, organizasyon içerisinde yer alan bireylerin bilgilerinin toplamından öte bir kavramdır (Crossan vd., 1995). Bir başka deyişle network öğrenme, organizasyon içerisinde yer alan bireylerin öğrenme sürecine grup halinde dahil olmasıdır (Knight ve Pye, 2005). Örgüt içerisinde bulunan insanların bilgilerini ve sahip oldukları dataları birbirleriyle paylaşmaları network öğrenmenin bir parçasıdır. Bu şekli ile bilgi paylaşma, farkındalık, gözlem veya deneyimsel olarak aktarılmakta ve değer kazanmaktadır. Öte yandan literatürdeki pek çok çalışma network öğrenmenin diğer unsuru olan dış kaynaklar vasıtası ile öğrenmenin, inovasyon geliştirme, uygulama ve girişimcilik konularında yeni fikir ve tekniklerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğunun altını çizmektedir (Caseiro ve Coelho, 2018).

Literatürde az sayıda network öğrenmeye ilişkin tanımlama ve çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak pek çok araştırmacı öğrenmenin bu boyutunu "networking" ile bağdaşmamaktadır. Buna göre, organizasyonların dış dünya ile yakın ilişki içerisinde olmasını ifade eden bu kavram sayesinde firmalar daha fazla pazar bilgisine sahip olurken uluslararası alanlarda da rekabet gücüne sahip olmaktadır (Coviello ve Murno, 1997). Network öğrenme, firma sahibinin veya firma yöneticilerinin pazar yönelimi veya teknolojik konularda bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bilgi yoğunluğu sağlar. Edinilen her türlü bilgi ürün veya hizmet üretimine eklenmektedir. Network öğrenme yeteneği, firmaların küreselleşmesi noktasında geniş bilgi edinebilmelerini sağlamasından dolayı sadece tek bir pazar değil diğer pazarlarda veya ülkelerde de başarılı olmalarını desteklemektedir. Örneğin bir firma Amerika pazarında askeri ürünler konusunda üretim yaparken eş zamanlı olarak Hong Kong'ta su arıtma pazarında da önemli bir paya sahip olabilir (Sulluvian ve Weerawardena, 2006). Bir başka deyişle network öğrenme bir firmanın bilgiye erişme, tanımlama, baştan yaratma, paylaşma ve sonrasında biriktirme kabiliyetini ifade ederken üretim ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Wang ve Wang, 2012). Pek çok yazar, özellikle örgüt içerisinde yer alan bireyler arasındaki bilgi paylaşımının müşteri gereksinimlerine daha hızlı ve düşük maliyetlerle karşılık verme noktasında etkili bir unsur olduğunu savunmaktadır (Sher ve Lee, 2004).

Network öğrenme çok yönlü bir öğrenmeyi ifade eder. Hem organizasyonun kendi içerisindeki öğrenmeyi hem de müşteri, rakip veya bulunduğu pazardan elde ettiği tecrübe ve bilgileri kapsamaktadır. Sadece örgüt içi öğrenme değil aynı zamanda dış kaynaklardan elde edilen bilgiler sonucu öğrenme de firmanın başarısında önemli bir unsurdur. Bu ikisi birbirlerini tamamlar niteliktedir çünkü dış kaynaklardan elde edilen bilgiyi etkin bir biçimde kullanmak örgütün önceki bilgilerinin miktarına ve kalitesine bağlıdır (Weerawardena vd., 2014).

5. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Literatürde öğrenme yönelimi ile network arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmaların sayısı çok azdır. Ancak network öğrenme yeteneğinin, örgütsel öğrenme yönelimi ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde bulunduğunu ifade eden araştırma ve çalışmalara rastlamak mümkündür. Buradan hareketle bu çalışma, firmaların öğrenme yöneliminin, network öğrenme yetenekleri üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılmıştır.

Knight ve Pye (2005), network öğrenmeyi örgüt içerisindeki bireylerin öğrenme sürecine grup olarak dahil olması şeklinde yorumlamaktadır. Bir başka deyişle network öğrenme, bireylerinin bilgilerinin toplamından ötedir (Crossan vd., 1995). Örgüt içi ve dışı bilgi ediniminin bir arada gerçekleştiği network öğrenmede örgüt üyeleri çevresel değişikliklere karşı tetiktedir ve bunu örgüt içerisine taşımaya gönüllüdür. Öte yandan dış kaynaklardan elde ettikleri bilgi ve yetenekleri örgüt üyeleri ile paylaşmaya açıktırlar (Weerawardena, 2014) Dolayısıyla network öğrenme yeteneğinin ve örgütsel öğrenme eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler ortaya çıkmaktadır;

H 1: Öğrenmeye bağlılık, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H 2: Paylaşılmış vizyon, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H 3: Açık görüşlülük, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H 4: Örgüt içi bilgi paylaşımı, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

6. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, araştırma modeli, hipotezleri, ölçeklere ilişkin gerçekleştirilen analizlere, hipotezlerin test edilmesi maksadı ile gerçekleştirilen regresyon ve korelasyon analizlerinden bahsedilmektedir. Değişkenlerin analizi için SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle, örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını test etmek üzere KMO ve Barlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0.5'ten büyük olması gerekmektedir. Öte yandan, P value değerinin < 0,05 olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, bulgular ışığında oluşturulan yorumlara ve tartışma bölümlerine yer verilmektedir.

6.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Çalışanların bilgiye hızlı ve doğru erişimi noktasında, yenilikçilik faaliyetleri ve üretim süreçlerine ilişkin kararları direkt etkileyebilecek yetkinlik ve yeterliliğe sahip olan öte yandan bulunduğu konum itibari ile firmalara ait ciro gibi şirket sırrı özelliği taşıyan rakamsal verilere hâkim olduğu düşünüldüğünden firmaların orta ve üst düzey yöneticileri ile çalışılmıştır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırları

Örgütsel öğrenme yönelimi ve network öğrenmenin, firmaların inovasyon ve firma performansları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın evrenini Türkiye'de turizm, tarım ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında online oluşturulan anket bahsi geçen evrene çerçevesindeki firmaların orta ve üst düzey yöneticileri ile paylaşılmıştır. Tamamı web tabanlı paylaşımlarla gerçekleştirilen anketler toplamda 130 kişiye gönderilmiş olup 102 tanesinden dönüş alınmıştır.

Ankete katılan bireylerin, ölçeklerdeki maddeleri doğru anladığı ve herhangi bir baskı altında olmaksızın doğru cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Öte yandan, anket İstanbul sınırları içerisinde faaliyet gösteren firmalar ile gerçekleştirildiğinden coğrafi bir sınırlılığa sahiptir. Ayrıca kolayda örnekleme

metodu kullanılarak 102 firma ile gerçekleştirildiğinden araştırmanın kişi sınırlılığı da bulunmaktadır. Hem anket yönlendirilen yöneticilerin yeterli vaktinin bulunmaması hem de bizim çalışmayı bitirmemiz gereken net tarihin varlığı, ayrıca zaman sınırlılığına da sebep olmaktadır.

6.3. Ölçekler

Çalışma kapsamında, Öğrenme Yönelimi için Çavuşgil ve Calanton'un 2006 yılında oluşturduğu ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek Öğrenmeye Bağlılık (4soru), Paylaşılmış Vizyon (4 soru), Açık Görüşlülük (4soru) ve Örgüt içi Bilgi Paylaşımı (5 soru) unsurlarına ait toplam 17 sorudan oluşmaktadır.

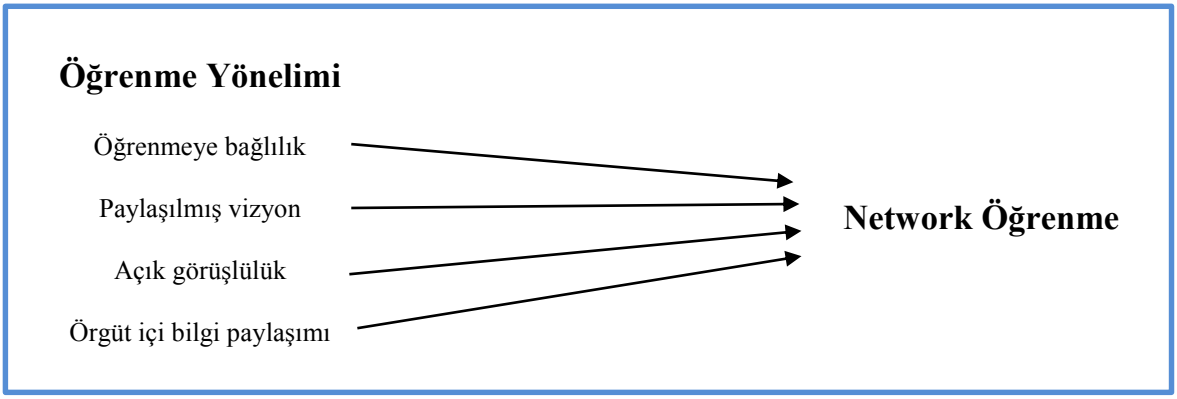
Network Öğrenme yeteneğini ölçmek üzere Weerawedenavd.'nin 2014 yılında literatüre kazandırdığı ölçekten faydalanmıştır. 5'li Likert Ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum- 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirlenmiştir.

Anketin ilk bölümünde ise işletme ve yöneticilerin demografik özelliklerini (firma yaşı, görev yılı, işletme hizmet yılı, sektör) belirlemede yardımcı olacak sorulara yer verilmiştir.

6.4. Araştırma Modeli ve Bulgular

Firmalarda örgütsel öğrenme yönelimleri ile network öğrenme yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere oluşturulan çalışmaya ilişkin araştırma modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2:Araştırma Modeli



Yukarıda yer alan araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler sırasıyla Tablo 1'de gösterilmektedir. Hipotezler oluşturulurken, Öğrenme yöneliminin alt boyutları olan; Öğrenmeye Bağlılık, Paylaşılmış Vizyon, Açık Görüşlülük ve Örgüt içi Bilgi Paylaşımı için hipotez ve analizler ayrı ayrı oluşturulmuştur.

Tablo 1: Hipotezler

H.1.	Öğrenmeye bağlılık, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.
H.2.	Paylaşılmış vizyon, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.
H.3.	Açık görüşlülük, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.
H.4.	Örgütiçi bilgi paylaşımı, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

Yukarıda yer alan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar, 5'li Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.Bu bağlamda, 1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum ifadesine denk gelecek şekilde numaralandırılarak ölçüm gerçekleştirilmiştir. Ankette kullanılmış olan ölçekler literatürde daha önce pek çok kez kullanılmış ve kabul edilirliği mevcut çalışmalardan oluşmaktadır. Yabancı kaynaklardan elde edilen ölçekler ilk olarak Türkçe'ye çevrilmiş sonrasında ise Türkçe'ye çevrilen anket sorularının 4 farklı özel sektör yönetici tarafından anlamlılığı ve ifade bozukluğu açısından kontrolü sağlanmıştr. Nihai karar neticesinde çalışma tamamlanmış ve örneklem ile anket gerçekleştirilmiştir.

6.5. Demografik Bilgiler

Bu bölümde bu araştırmadaki katılımcıların çalıştıkları sektör, işteki pozisyonları, çalıştıkları firmadaki toplam çalışan sayısı, firmanın yıllık satış rakamları ve eğitim durumlarına ait demografik özellikleri incelenmiştir. Tablo 3'te bu demografik özelliklergösterilmiştir. Bu analiz doğrultusunda çıkan sonuçlara göre, katılımcıların büyük bölümü hizmet sektöründe yer almaktadır. Katılımcıların %66,7'si hizmet sektöründe, %27,5', sanayi sektöründe ve %4,9'u tarım sektöründe çalışmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %81,4 gibi büyük bir oranla üniversite,

%16,7'si yüksek lisans, %1'i doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı firmalardaki çalışan sayılarına bakıldığında firmaların %40,2'si 1-10 kişi arasında, %47,1'i 11-150 kişi arasında, %10,8'i 250 kişi üzerinde çalışan sayısına sahiptirler. Yıllık satış rakamlarına bakıldığında, firmaların %24,5'inin 1 milyon TL'den az, %17,6'sının 10 milyon TL'den fazla yıllık satışa sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonları incelendiğinde %74,5'inin orta düzey yönetici, %24,5'inin üst düzey yönetici oldukları görülmüştür.

Tablo 2: Demografik Bilgiler

Sektör	Hizmet	68	66,7%
	Sanayi	28	27,5%
	Tarım	5	4,9%
Çalışan Sayısı	1 – 10 kişi	41	40,2%
	11 – 150 kişi	48	47,1%
	250 + kişi	11	10,8%
Yıllık Satış Rakamları	-1 Milyon TL	25	24,5%
	-10 Milyon TL	30	29,4%
	-5 Milyon TL	28	27,5%
	+10 Milyon TL	18	17,6%
Pozisyon	Orta düzey yönetici	76	74,5%
	Üst düzey yönetici	25	24,5%
Eğitim Durumu	Üniversite	83	81,4%
	Yüksek	17	16,7%
	Lisans/Doktora	1	1%

6.6. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırmada kullanılan anketlerin geçerliliğini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin amacı anketi oluşturan soruların nasıl gruplaştıklarını ve oluşan her grubun neyi ifade ettiğini bulmaktır. Faktör analizinin geçerli olabilmesi için gerekli iki şart vardır. Öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) katsayısının 0,50'den büyük olması gerekmektedir. Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona

bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013, 101).

Faktör analizi yapılmadan önce ise, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Analizlerle ilgili bütün değerler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		
Barlett Testi	Ki - Kare	1207,213
	Df	105
	Anlamlılık (Sig.)	,000
	KMO	,756

Cronbach's Alpha değerleri sırası ile NÖ (Network Öğrenme) için ,914; ÖB (Öğrenmeye Bağlılık) için ,900; ÖP (Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı) için ,707; AG (Açık Görüşlülük) için ,866 şeklinde bulunmuştur.Sonrasında ise Barlett katsayısının anlamlı sonuç vermesi gerekmektedir. Bu araştırmadada ölçeklerin KMO değerleri anlamlı sonuçlar göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre değerlerin sosyal bilimler açısından güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeklere ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) ve Cronbach's Alpha Değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir. Tabloda yer alan kısaltmaların açıklamaları ise şu şekildedir;

Nö: Network Öğrenme

Öb: Öğrenmeye Bağlılık

Öp: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Ag: Açık Görüşlülük

Tablo 4: Ölçeklere ilişkin KMO ve Cronbach's Alpha Değerleri

Faktör 1		Cronbach's Alpha= ,914
Nö5	,908	
Nö6	,883	
Nö4	,846	
Nö3	,624	
Nö2	,563	
Faktör 2		Cronbach's Alpha= ,900
Öb2	,909	
Öb3	,891	
Öb4	,872	
Öb1	,705	
Faktör 2		Cronbach's Alpha= ,707
Öp4	,834	
Öp3	,685	
Öp5	,674	
Faktör 5		Cronbach's Alpha= ,866
Ag4	,852	
Ag1	,830	
Ag2	,759	

6.7. Korelasyon Analizi

Bu araştırmada ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapıldı. Bu analize göre network öğrenmenin öğrenmeye bağlılık (r= 0,200, p<0,05), örgüt içi bilgi paylaşımı (r= 0,611, p<0,01) ve açık görüşlülük (r= 0,267, p<0,01) ile pozitif olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu analize ait bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

		Network Öğrenme	Öğrenmeye Bağlılık	Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Açık Görüşlülük
Network Öğrenme	PearsonCorrelation	1			
	Sig. (2-tailed)				
Öğrenmeye Bağlılık	PearsonCorrelation	,200*	1		
	Sig. (2-tailed)	,045			
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	PearsonCorrelation	,611**	,061	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,546		
Açık Görüşlülük	PearsonCorrelation	,267**	,552**	,284**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,020	,004	
** p<0,01 * p<0,05					

Firmaların öğrenme yönelimleri ile network öğrenme yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere gerçekleştirilen çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

6.8. Regresyon Analizi

Bu araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığına bakılmak için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Öğrenmeye bağlılığın network öğrenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığına bakılmıştır ve model anlamlı bulunmuştur ($F(1,99)=4,127$, $p<.05$). Öğrenmeye bağlılığın network öğrenmeyi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (β= ,200, p=0,045).

Örgüt içi bilgi paylaşımı ve network öğrenme arasında da etkiye bakıldığında modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F(1,99)=58,877$, $p<.01$). Örgüt içi bilgi paylaşımının network öğrenmeyi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (β= ,611, p=0,000).

Açık görüşlülük ve network öğrenme arasındaki anlamlı etkiye bakıldığında modelin anlamlı olduğu bulunmuştur ($F(1,99)=7,499$, $p<.01$). Açık görüşlülüğün network öğrenmeyi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (β= ,267, p=0,007).

Tablo 6: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	β	*t*	*p*	F	R^2	R^2_{adj}
				4,127	0,040	0,030
Network Öğrenme Öğrenmeye bağlılık	0,200	2,032	0,045			
				58,877	0,373	0,367
Network Öğrenme Örgüt içi bilgi paylaşımı	0,611	7,673	0,000			
				7,499	0,071	0,062
Network Öğrenme Açık görüşlülük	0,267	2,738	0,007			

Bağımlı değişken olan firmaların öğrenme yönelimi değerinin bağımsız değişken olan firmaların network öğrenme yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizine ilişkin hipotez sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir. Bu bağlamda, H.1. olan "Öğrenmeye bağlılık, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler", H.3. olan "Açık görüşlülük, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler" ve H.4. "Örgüt içi bilgi paylaşımı, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler" hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 7: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H.1.	Öğrenmeye bağlılık, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H.2.	Paylaşılmış vizyon, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	_
H.3.	Açık görüşlülük, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H.4.	Örgüt içi bilgi paylaşımı, network öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Teknolojik araçların ve haberleşme yöntemlerinin hızlı değişimi sadece sosyolojik anlamda değil ekonomik anlamda da pek çok yeniliğin gündeme gelmesine neden olmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte, sadece insan davranışları ve yönelimleri değişikliğe uğramadı. Bu dijital dönüşüm firmalar açısından da yeni bir dönemin başlangıcı olarak adlandırmak yanlış olmaz. Fırsat üstünlüğü sağlamak sadece satış rakamları veya yıl sonu net karlılığı gibi rakamlarla değil pek çok unsuru barındıran bir dinamik haline geldi. Bilgi edinmenin her geçen gün daha da kolaylaştığı bu karmaşık ortamda bilinçlenen tüketicinin talep ve beklentileri de aynı hız ve oranda değişmeye başladı. Firmalar için müşteri taleplerine gerektiği gibi yanıt verebilmek, rakiplerinden önce piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunabilmek veya iş süreçlerine getirdiği yenilikçi bir fikir ile kısa vadede karlılığını artırmak gibi konular en sık tartışılan gündem maddeleri haline gelmeye başladı.

Öte yandan dış çevrede gerçekleşen hızlı değişimler, çalkantılı ortam ve değişen sosyo-ekonomik şartlar ile tüketici taleplerinin farklılaşması, firmaları yenilik yaratmaya mecbur bıraktı. Ancak yenilik yapmak sanıldığı kadar basit bir etkinlik olduğu söylenemez. Belli bir bilgi birikimi, bu bilgiyi etkin kullanabilecek örgüt kapasitesi ve aynı motivasyon ile çalışan ortak bir vizyonun varlığı gerekmektedir. Bir başka deyişle, bilgi ve öğrenme algısının bireyden başlayarak tüm örgüte yayılması ve bunun bir örgütsel kültür haline dönüşmesi gerekmektedir. Firmaların öğrenme yönelimlerinin ve bilgi edinim şekillerinin (network öğrenme) rekabet üstünlüğü ve yenilikçilik performanslarını olumlu yönde etkilediği yönünde birçok çalışma ve araştırma konusuna ulaşmak mümkün. Ancak network öğrenme yönelimi konusunda gerçekleştirilen çalışmalar oldukça sınırlı düzeyde kalmaktadır. Bu yüzden firmaların örgütsel öğrenme yönelimi ve network öğrenme eğilimleri, bilgi kavramından başlayarak ve örgütsel öğrenme literatürüne ağırlık verilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Öğrenme yönelimi öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık görüşlülük ve örgüt içi bilgi paylaşımı başlıklarıyla 4 farklı öncül faktörün birleşmesinden meydana

gelmektedir. Bu bağlamda, öğrenme yönelimi ve network öğrenme arasındaki ilişki, öğrenme yöneliminin alt boyutları olan öğrenmeye bağlılık, paylaşılmış vizyon, açık görüşlülük ve örgüt içi bilgi paylaşımı üzerinden araştırılmıştır. Gerçekleştirilen literatür çalışmaları ile doğru orantılı sonuçlar veren anket ve analiz çalışmalarına göre, öğrenmeye bağlılığın örgüt içi bilgi paylaşımının ve açık görüşlülüğün network öğrenme yönelimi ile pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın hem yöneticiler hem de firmalar açısından değerlendirilmesi gereken farklı bakış açıları ve çıkarımları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, günümüz şartlarında rekabet gücünün asıl kaynağının bilgi olduğunun bilincine varmaktır. Kurum içerisinde yer alan bireylerin sahip oldukları tecrübe ve bilgi birikimleri zorlu rekabet koşullarında var olmak isteyen ve pazar payını artırmak isteyen firmalar için benzersiz bir güç kaynağıdır. Rakipleri arasında fark yaratmak isteyen firmalar bilginin edinilmesi ve kullanılması sürecini doğru yöneterek ve ileriye taşıyarak bu durumu kurum kültürü haline getirmeli ve sürekli eğitim anlayışı ile desteklemelidir.

Bir diğer çıkarım ise inovasyondur. Literatürde, öğrenme düzeyinin yüksek olduğu firmalarda inovasyon düzeyinin de yüksek olduğunu gösteren pek çok çalışma mevcuttur. Dolayısıyla, değişim ve yeniliğin belirleyici bir unsur haline geldiği günümüz ekonomik şartlarında, firmaların varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve gelişimlerine katkı sağlayabilmelerinin temelinin öğrenme ve bilgi yaratma süreç ve kaynaklarını doğru yönetmenin şart olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

KAYNAKÇA

Akgün, Ali Ekber, Keskin, Halit. 2003. Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 1:175-188.

Eshlaghy, Abbas Toloie. 2011. Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran. **European Journal of Social Sciences**. c. 19. s. 1: 114-122.

Akgün, Ali Ekber, Keskin, H. ve Byrne, John. 2009. Outsourcing: Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Emprical Analysis. **Journal of Engineering and Technology Management**. c. 26: 103–130.

Arat, Melih. 1998. **Öğrenen Organizasyon**. İstanbul: Kalder Yayınları.

Argyris, Chris. 1995. Action Science and Organizational Science. J**ournal of Managerial Psychology**. c. 10. s. 6: 20-26.

Argyris, Chris. 1999. **On Organizational Learning**. Cornwall: Blackwell Publishing.

Argyris, Chris, Schön, Donald. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley Series on Organization Development. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**. c. 160: 345-348.

Arikan, Andaç T. 2009. Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters. **Academy of Management Review**. c.34. s.4: 658-676.

Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal. 2005. **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi.** Konya: Çizgi Kitapevi.

Ayhan, Ufuk. 2010. Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları. **Sayıştay Dergisi.** s.76:77-99.

Awad, Elias, Ghaziri, Hassan 2004. **Knowledge Management**. New Jersey: Prentice Hall Publishing.

Baker, William E., Sinkula, James. M. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c. 27: 411-427.

Barutçu, Esin, Kaçmaz, Recep. 2016. Takım Halince Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması**. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 21. s. 2: 363-382.

Calantone, Roger, Cavusgil, Tamer, ve Zhao, Yushan. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**. c. 31. s. 6: 515–524.

Capurro, Rafael, Hjorland, Birger. 2003. TheConcept of Information. **Annual Review of Information Science & Technology**. c. 37: 356- 380.

Chiva, Ricardo., Alegre, Joaquin ve Lapiedra, Rafael. 2007. Measuring Organizational Learning Capability Among The Workforce. **International Journal of Manpower.** c. 28. s. 3/4: 224-242.

Coelho, Arnaldo ve Caseiro, Nuno. 2018. The Influence of Business Intelligence Capacity, Network Learning and Innovativeness on Startups Performance. **Journal of Innovation and Knowledge**. c. 83: 1-7.

Coghlan, David, Coughlan, Paul. 2015. Effecting Change and Learning in Networks Through Network Action Learning. **Journal of Applied Behavioral Science**. c.1. s.3: 375-400.

Coviello, Nicole, Munro, Hugh. 1997. Network Relationships and the Internationalisation of Small Software Firms. **International Business Review**. c. 6. s. 4: 361-386.

Crossan, Mar, Lane, Hanry ve White, Roderick. E. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **Academy of Management Review.** c.24. s. 3: 522-537.

Cummings, Thomas, Worley, Christopher. G. 2009. **Organization Development & Change.** Stamford**:** Change Learning.

Çavuşgil, Tamer, Calantone, Roger, J. 2006. Information System Innovations and Supply Chain Management: Channel Relationships and Firm Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c. 34: 40-54.

Çemberci, Murat. 2006. Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımları Üzerindeki Etksi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.

Dinçer, Ömer. 1994. Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi. İstanbul: Eramat.

Doğan, Kader. 2010. Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Durmuş, Beril, Yurtkoru, Serra Emine. ve Çinko, Murat. 2016. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul:** Beta Yayınları.

Fiol, Marlene, Lyles, Marjorie. 1985. Organizational Learning. **The Academy of Management Review.** c. 10: 803-813.

Gibb, Jenny, Sune, Albert ve Albers, Steven. 2017. Network Learning: Episodes of Interorganizational Learning Towards a Collective Performance Goal. **European Management Journal**. c. 35. s.1: 15–25.

Goh, Swee, Richards, Gregory. 1997. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**. c. 15. s. 5: 575-583.

Gomes, Giancarlo, Wojahn, Rafaele Matte. 2017. Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES). **Revista de Administração**. c. 52. s. 2: 163–175.

Güçlü, Nezahat, Sotirofski, Kseanela. 2006. **Bilgi Yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.** c.4. s.4: 351-371.

Hariharan, Arun. 2002. Knowledge Management: A Strategic Tool. **Journal of Knowledge Management Practice.** (http://www.tlanic.com/articl46.htm internet adresinden 11.05.2019 tarihinde alınmıştır).

Harrison, Rosemary, Kessels, Joseph. 2004. **Human Resource Development in a Knowledge Economy.** New York**:** Palgrave Macmillan Pub.

Hsu, Ya-Hui, Fang, W. 2009. Intellectual Capitaland New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. **Technological Forecasting and Social Change**. c. 76. s. 5: 664-677.

Huber, George. 1991. Organizational Learning the Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**. c. 2: 88-115.

Hurley, Robert F., Hult, Thomas. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing.** c. 62: 42-54.

Kim, Daniel. 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**. c. 35. s. 1; 37-50.

Kıngır, Said. ve Mesci, Muammer. 2007. Öğrenen Organizasyonlar. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.** c.6. s.19: 63-81.

Knight, Louise, Pye, Annie. 2005. Network Learning: An Empirically Derived Model of Learning by Groups of Organizations. **Human Relations**. c. 58. s. 3: 369-392.

Koçel, Tamer. 2001. **İşletme Yöneticiliği.** Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul,

Levitt, Barbara, March, James. 1988. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology.** c. 14: 319-340

Lucas, Leyland. 1999. **The Development of Integrated Approach to Organizational Learning**. III. International Conference; Lancaster University, United Kingdom.

Lundberg, Craig. 1995. Learning in and by Organizations: Three Conceptual Issues. **The International Journal of Organizational Analysis**. c. 3: 10-23.

Mariotti, Francesca. 2011. Knowledge Mediation and Overlapping in Interfirm Networks. **Journal of Knowledge Management**. c.15. s.6: 875-889.

Marquardt, Micheal. 1996. **Buildingthe Learning Organization**. New York: McGraw-Hill.

Marsick, Victoria, Watkins, Karen. 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization

Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**. c. 5. s. 2: 132–151.

Martensson, Maria. 2000. A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool. **Journal of Knowledge**. c. 4. s. 3: 204-216.

Moorman, Christine, Miner, Anne. 1998. Organizational Improvisation and Organizational Memory. **Academy of Management Review.** c. 23. s. 4: 698–723.

Nonaka, Ikıjiro 1997. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. c. 69: 96-104.

Nonaka, Ikıjiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**. c. 5 s. 1: 14-37.

Odabaş, Hüseyin. 2008. **Bilgi Yönetimi ve Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kurumsal Açık Erişim.** XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı, ODTÜ, Ankara: 183-191.

Oğuz, Fuat, Şengün, Elif. 2011. Mystery of the Unknown: Revisiting Tacit Knowledge in the Organizational Literature. **Journal of Knowledge Management**. c. 3: 445-461.

Öğütveren, Özlem. "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama". IIIV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000, Kayseri.

Öğüt, Adem, Aksay, Kadir. Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Konya.

Örtenblad, Anders. 2002. A Typology of the Idea of Learning Organization. **Management Learning**. c. 33: 213-230.

Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., ve José Vazquez Ordás, C. 2005. Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. **The Learning Organization**. c. 12. s. 3: 227–245.

Polanyi, Micheal. 1996. **The Tacit Dimension**. Routledge & Keganpul, London.

Powell, Walter. W., Koput, Kenneth. W., ve Smith-Doerr, Laurel.1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**. c. 41. s.1: 116-145.

Uğurlu, Yaşar. 2014. Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış. **Business and Economics Research Journal**. c.5. s.2: 95-107.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan "Firmaların öğrenme eğilimleri ile network öğrenme yetenekleri arasındaki ilişki" konusundaki Yüksek Lisans Tez araştırmalarının uygulaması ile ilgilidir. Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaç için kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite-İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Teşekkürlerimizi peşinen sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Murat Çemberci
Gamze Şahin

Öğrenmeye Bağlılık

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Firmamızda genel bir amaç vardır.					
Örgütsel vizyonumuz üzerinde tüm seviyelerde, fonksiyonlarda ve birimlerde tam bir uyum ve iş birliği bulunmaktadır.					
Çalışanların tamamı, örgütün amaçlarına bağlıdırlar.					
Çalışanlar, işletmenin yönünün belirlenmesinde kendilerinin de bir rol sahibi olduklarına inanmaktadırlar.					

Paylaşılmış Vizyon

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Yöneticiler temel olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajımız için anahtar olduğu yönünde hemfikirdirler.					
İşletmenin temel değerlerine göre, öğrenme bir iyileştirme anahtarı olarak görülmektedir.					
İşletmedeki genel kanı, çalışanların öğrenmesinin bir harcama değil bir yatırım olduğu yönündedir.					
Firmamızda öğrenme, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli bir anahtar olarak görülmektedir.					

Açık Görüşlülük

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Müşterilerimize dair sahip olduğumuz görüşleri tartışmaktan çekinmeyiz.					
Kurumumuzdaki çalışanlar, pazarı algılama tarzımızın sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedirler					
Müşteri enformasyonunu yorumlarken, yaptığımız hatalar üzerinde fazla durmayız.					
Kararlarımızın ve faaliyetlerimizin kalitesini sürekli sorgularız					

Örgüt içi bilgi paylaşımı

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Geçmişten çıkarılan dersleri sürekli canlı tutan ve yaşatan kurumsal bir iletişim ortamına sahibiz.					
Başarısızlıkla sonuçlanan örgütsel çabaları sürekli olarak analiz eder, çıkardığımız dersleri detaylı bir şekilde inceleriz.					
Örgütsel faaliyetlerden çıkardığımız dersleri birimler arasında paylaşmamızı sağlayan belirli bir mekanizmamız vardır.					
Tepe yönetimimiz, firmamızdaki bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgulamaktadır.					
Firmamızda, deneyim ve tecrübelerin paylaşımı için fazla çaba sarf edilmemektedir.					

Network Öğrenme Yeteneği

Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1 – 5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Firmamız, teknik veya teknik olmayan bilgiye ulaşmak için araştırma kurumları ile kapsamlı bağlantılar kurdu.					
Sektörel toplantı ve uluslararası konferanslara katılarak teknik veya teknik olmayan bilgiler edindik.					
Var olan teknik veya teknik olmayan bilgileri firma dışı kanallardan elde ettiğimiz yeni bilgiler ile bir araya getirdik.					
Müşteri kaynaklı problemlerin çözümlenmesinde firma dışı kanallardan elde edilen yeni bilgiler kullanıldı.					
Firma dışı ağlardan elde edilen bilgiler yeni proje ve faaliyetlere aktarıldı.					
Firma dışı ağlardan bilgi edinmek üzere kullanılan kaynaklar verimsiz olanlardan verimli olanlara aktarıldı.					

Demografik Bilgilere Yönelik Sorular

Firmanızın Sektörü	Sanayi	☐	Hizmet	☐	Tarım	☐
Firmanızdaki Çalışan Sayısı	1-10 kişi	☐	11-150 kişi	☐	+ 250 kişi	☐
Firmanızın Yıllık Satış Rakamları	- 1 Milyon ₺		☐			
	- 5 Milyon ₺		☐			
	- 10 Milyon ₺		☐			
	+ 10 Milyon ₺		☐			
Firmadaki Pozisyonunuz	Orta Düzey Yönetici		☐			
	Üst Düzey Yönetici		☐			
Eğitim Durumunuz	Lise	☐	Üniversite	☐		
	Yüksek Lisans	☐	Doktora	☐		

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi: 15.07.1989

Doğum yeri: Hatay

ÖĞRENİM DURUMU

- Yüksek Lisans Yıldız Teknik Üniversitesi – İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim (2019)
- Lisans Yedi Tepe Üniversitesi – Kamu Yönetimi (2007 – 2013)
- Lise Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Anadolu Lisesi (2003 – 2007)

TEKNOTEL TELEKOM

- 24.04.2019-Devam Etmekte – Kurumsal Pazarlama Uzman Yardımcısı

TÜRKKEP KEP Hizmetleri A.Ş.

- 20.04.2017-03.09.2018 – Pazarlama İletişim Sorumlusu

BOYUT YAYIN GRUBU (Turizmdebusabah.com)

- 21.09.2015-01.05.2016 – İçerik ve Sosyal Medya Uzmanı

MODD/WORKS REKLAM AJANSI (realestatenews.com.tr)

- 15.09.2014-15.09.2015 – İçerik ve Sosyal Medya Uzmanı

TÜRKMEN HOLDİNG

- 15.09.2014-15.09.2015 – Marka Uzman Yardımcısı