

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİSİ: GAZİANTEP VE KAHRAMANMARAŞ BÖLGESİ
TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Saleh ALMACHI
1440201553**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Ramazan ERDEM**

ISPARTA - 2019



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Saleh ALMACHI
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Başlığı	Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ve YÖK Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 20/12/2019 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;

☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**³ kararlaştırılmıştır.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**⁴ kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Prof. Dr. Ramazan ERDEM - SDÜ	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI – Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Gaye ATILLA - SDÜ	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY – Gaziantep Üniversitesi	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Aygen OKSAY - SDÜ	☒ Kabul ☐ Ret	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

YÖK LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 22-(6) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri dinleyicilere kapalı olarak, tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Tezi kabul edilen öğrenciler başarılı olarak değerlendirir. Bu karar, enstitü anabilim/anasanat dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi başarısız bulunarak reddedilen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gerekli düzeltmeleri yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunmada da başarısız bulunan öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “*Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

A blue ink signature of Saleh Almachhi, consisting of a large, stylized 'S' followed by a smaller, more complex signature.

Saleh ALMACHI

20 / 12 / 2019

*ALMACHI, Saleh, Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansına Etkisi:
Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir
Araştırma, Doktora Tezi, Isparta, 2019*

ÖZET

Günümüzde hayatımızın hemen hemen her aşamasını etkileyen küreselleşme eğilimleri, rekabetin artması ve bunların doğal bir sonucu olarak geleceğin daha belirsizleşmesi gibi faktörler işletmeleri oldukça zorlamaktadır. Böyle bir ortamda bilginin önemi daha da artmış ve önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Fakat burada bahsedilen bireysel bilgiden ziyade örgütsel bilgiye sahip olmak daha önemli bir hale gelmiştir. Bu da örgütsel öğrenme ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel öğrenmenin çalışan performansına da olumlu katkı yapılacağı düşünülmektedir. Tekstil Türkiye'nin önemli sektörlerinden biridir. Diğer sektörlerde olduğu gibi bu sektörde de artan rekabet ve hızlı değişen çevre koşulları işletmelerin daha güçlü olması zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu güce ulaşabilmek ise öğrenme yeteneğinin üst seviyelere çıkarılması ve çalışanlarının performansı artırılarak işletmenin verimliliğini maksimum düzeylere çıkarmakla mümkündür. Bu amaçla, bu çalışmada Türkiye'nin önemli tekstil merkezlerinden olan Gaziantep ve Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyleri ve örgütsel öğrenme ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Söz konusu işletmelerde çalışan 635 kişiye anket uygulanmıştır. Katılımcıların 104'ü yönetici pozisyonunda, 531'i ise sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Elde edilen anket verilerinin analizi için SPSS 18.0 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Ölçek boyutlar ile demografik değişkenlerin karşılaştırılması yapılırken parametrik testler kullanılmıştır. İki grubun karşılaştırılmasında parametrik testlerden olan t testi ve ikiden fazla grubun karşılaştırması amacı ile de parametrik testlerden olan Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel öğrenme modeli bağımsız değişken olarak düşünülürken çalışan performansı boyutları bağımlı değişken olarak düşünülmüş olup bu boyutların örgütsel öğrenmeden ne kadarlık bir düzeyde etkilendiği ile ilişkili hipotezleri incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenmenin, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini, çalışanın görevlerini yerine getirme, çalışanın kendini geliştirme, işbirliği, iletişim ve kurallara uymayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Örgütlerler, Çalışan Performansı, Tekstil Sektörü.

ALMACHI, Saleh, *The Impact of Organizational Learning on Employee Performance: A Research on Textile Sector in Gaziantep and Kahramanmaraş Region*, PhD Thesis, Isparta, 2019

ABSTRACT

Factors such as globalization tendencies that affect almost every stage of our lives today, increasing competition and a more uncertain future as a natural consequence of these factors make businesses quite difficult. Like this environment, information has grown in its value and has become an important factor in production. But organizational information has become more important than the individual knowledge which mentioned here. This is possible with organizational learning. Organizational learning is believed to contribute positively to employee performance. Textile is one of the most important sectors in Turkey. As in other sectors, increased competition and rapidly changing environmental conditions mean that institutions must be stronger. This power can be achieved is by increasing the learning ability and increasing the performance of the employees by maximizing the productivity of the enterprise. For this purpose, in this research, the organizational learning levels of the textile companies operating in Gaziantep and Kahramanmaraş, two important textile centers in Turkey, are examined and whether organizational learning is related to employee performance. The survey was applied to 635 people working in these companies. 104 of the participants are administrators and 531 of them are sector employees. The Statistical Package of Social Sciences (SPSS 18.0) has been used to analyse the questionnaire data. Parametric tests were used to compare demographic variations and the dimensions. In comparing between two groups, the t-test has been used as one of the parametric tests. In comparing between more the two groups, the (ANOVA) contrasting analysis has been used as a parametric test. Meanwhile, organisational learning was considered as an independent change; the employees' performance dimensions were deemed related variations. Also, analysing multiple regression to examine the hypothesis about the extent to which these dimensions were affected by organisational learning. It was concluded that organisational learning has an impact on employee's performance. Likewise, organisational learning affects the employee's performance on the dimensions of job skills, the achievement of duties, self development of the employee, teamwork, communication and obeying the rules.

Key Words: Learning, Organizational Learning, Learning Organizations, Employee Performance, Textile Sector.

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
ÖNSÖZ	xvii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖĞRENME	5
1.1. ÖĞRENME KAVRAMI	5
1.2. ÖĞRENMENİN ÖNEMİ	8
1.3. ÖĞRENME NEDENLERİ	8
1.4. ÖĞRENME TEORİLERİ	8
1.4.1. Davranışçı (Bağsal) Öğrenme Teorisi	9
1.4.2. Sosyal (Bilişsel) Öğrenme Teorisi	11
1.4.3. Duyuşsal Öğrenme Teorisi	12
1.4.4. Beyin Temelli Öğrenme (Nörofizyolojik Öğrenme) Teorisi	13
1.5. ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ	13
1.6. ÖĞRENME AŞAMALARI	14
1.6.1. Bilinçsiz Yetersizlik	14
1.6.2. Bilinçli Yetersizlik	14
1.6.3. Bilinçli Yeterlilik	15
1.6.4. Bilinçsiz Yeterlilik	15
1.6.5. Uzmanlık	15

1.7. ÖĞRENME DÜZEYLERİ	16
1.7.1. Kişisel Düzeyinde Öğrenme	16
1.7.2. Grup Düzeyde Öğrenme	17
1.7.3. Örgüt Düzeyde Öğrenme	17
1.8. ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ BAĞLANTI	18
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGANİZASYONLAR	20
2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI	20
2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNEMİ VE NEDENLERİ	22
2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN AMAÇLARI	23
2.3.1. Genel Amaçlar	23
2.3.2. Özel Amaçlar	23
2.3.3. Ekonomik Amaçlar	24
2.3.4. Sosyal Amaçlar	24
2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ	24
2.4.1. Tek Döngülü (Single-Loop) Öğrenme	25
2.4.2. Çift Döngülü (Double-Loop) Öğrenme	26
2.4.3. Çok Yönlü (Duetero) Öğrenme	27
2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖZELLİKLERİ	28
2.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEKLERİ	28
2.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	29
2.7.1. Bilgi Edinimi	30
2.7.2. Bilginin Yayılması	30
2.7.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması	31
2.7.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi	31
2.8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRAN UNSURLAR	32
2.8.1. Paylaşılan Vizyon	32
2.8.2. Örgüt Kültürü	32

2.8.3. Esneklik Sağlayacak Strateji	33
2.8.4. Çevresel Faktörler	33
2.8.5. Örgüt Yapısı	34
2.8.6. Teknolojinin Önemi	34
2.8.7. Örgütsel Hafıza ve Örgütün Unutma Yeteneği	34
2.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ	35
2.10. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER KAVRAMI	39
2.11. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN SÜREÇLERİ	40
2.11.1. Bilen Örgüt	40
2.11.2. Anlayan Örgüt	41
2.11.3. Düşünen Örgüt	41
2.11.4. Öğrenen Örgüt	42
2.12. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ	42
2.13. GELENEKSEL ÖRGÜTLER İLE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER ARASINDAKİ FARKLAR	43
2.14. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ FARKLAR	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI	47
3.1. PERFORMANS VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI	47
3.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI MODELLERİ	50
3.3. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	51
3.3.1. Kişisel Faktörler	51
3.3.2. Örgütsel Faktörler	53
3.3.3. Çevresel Faktörler	54
3.4. ÇALIŞAN PERFORMANSI YÖNETİMİ	55
3.5. ÇALIŞAN PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRMESİ	56
3.5.1. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Tanımı ve Tarihi Gelişimi	57
3.5.2. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Önemi ve Nedenleri	58

3.5.3. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Hedefleri	59
3.5.4. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Süreci	60
3.5.4.1. Kriterlerin Belirlenmesi	60
3.5.4.2. Standartların Belirlenmesi	61
3.5.4.3. Değerleme Periodlarının Belirlenmesi	61
3.5.4.4. Değerlendirmecilerin Eğitimi	62
3.5.4.5. Değerlemecilerin Belirlenmesi	62
3.5.5. Çalışan Performansı Ölçüm Sistemi	62
3.5.6. Çalışan Performansı Ölçüm Yöntemleri	63
3.5.6.1. Sıralama Yöntemi	63
3.5.6.2. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi	64
3.5.6.3. Grafik Değerlendirme Yöntemi	65
3.5.6.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	66
3.5.6.5. Zorunlu Seçim Yöntemi	67
3.5.6.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	68
3.5.6.7. Kritik Olay Yöntemi	68
3.5.6.8. Serbest Anlatım Yöntemi	69
3.5.6.9. Alan Araştırması Yöntemi	69
3.5.6.10. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	70
3.5.6.11. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi	70
3.5.6.12. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi	70
3.5.6.13. Kontrol Listesi Yöntemi	71
3.5.6.14. 360 Derece Değerleme Yöntemi	72
3.5.6.15. Başarı Ölçeği Yöntemi	73
3.5.6.16. Doğrudan Endeks Yöntemi	73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	75
4.1. TÜRKİYE'DEKİ TEKSTİL SEKTÖRÜ	75

4.1.1.	Tekstil Sektörünün Tanımı ve Kapsamı	75
4.1.2.	Türkiye’deki Tekstil Sektörünün Gelişimi	76
4.2.	GEREÇ VE YÖNTEM	79
4.2.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	79
4.2.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	80
4.2.3.	Araştırma Verilerinin Toplanması	81
4.2.4.	Anket Formu ve Ölçeği	82
4.2.5.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	82
4.2.6.	Araştırmanın Kısıtları	86
4.2.7.	Analiz Yöntemi	86
4.3.	BULGULAR	87
4.3.1.	Demografik Bulgular ve İşletmenin Bilgileri	87
4.3.2.	Örgütsel Öğrenmeye ve Çalışan Performansına İlişkin Bulgular	90
4.3.2.1.	Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular (Yönetici Anketi) .	90
4.3.2.2.	Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular (Çalışan Anketi) ...	93
4.3.2.3.	Çalışan Performansına İlişkin Bulgular (Yönetici Anketi)	95
4.3.2.4.	Çalışan Performansına İlişkin Bulgular (Çalışan Anketi)	96
4.3.3.	Boyutların Psikometrik Özellikleri	98
4.3.3.1.	Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Boyutların Psikometrik Özellikleri	98
4.3.3.2.	Çalışan Performansına İlişkin Boyutların Psikometrik Özellikleri	99
4.3.4.	Boyutların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	101
4.3.4.1.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	101
4.3.4.2.	Çalışan Performansı Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	105
4.3.5.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışan Performansı Boyutları Üzerine Etkisi	109

4.3.5.1. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın İş Becerisi Üzerine Etkisinin Analizi	110
4.3.5.2. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın Görevleri Yerine Getirme Üzerine Etkisinin Analizi	111
4.3.5.3. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın Kendini Geliştirme Üzerine Etkisinin Analizi	112
4.3.5.4. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın İşbirliği Üzerine Etkisinin Analizi	113
4.3.5.5. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın İletişim Üzerine Etkisinin Analizi	114
4.3.5.6. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın Kurallara Uyma Üzerine Etkisinin Analizi	115
4.3.6. Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Analizi	116
4.3.7. Hipotezlerin Ret Kabul Tablosu	116
TARTIŞMA	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	130
KAYNAKLAR	136
EKLER	150
Ek 1: Anketler	150
Ek 2: Ret ve İzin Belgeleri	157
Ek 3: Özgeçmiş	159

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

A	: Gerekli doğruluk
Akt.	: Aktaran
β	: Beta Katsayısı
F	: Varyans Analizi
FX	: Örgütsel öğrenme
FY	: Çalışan performansı
ISO	: Uluslararası Standardizasyon Örgütü
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Ks	: Karşılaştırma Sayısı
Max	: Azami
Min	: Asgari
N	: Sayı
n	: Gerekli Örneklem Büyüklüğü
P	: Popülasyonda tahmini varyans
p	: Anlamlılık
pp.	: From ... page to ... page (... sayfadan ... sayfaya)
PD	: Performans Değerleme
R	: Regresyon
r	: Ondalık olarak tahmini cevap oranı
R²	: Kare Değişimi
S	: Motivasyon
SS	: Standart Sapma
ss.	: ... sayfadan - ... sayfaya
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket
t	: Öğrenci Testi
TDK	: Türk Dil Kurumu

vd.	:	ve diğlerleri
$\bar{X}$	:	Ortalama
Z	:	Güven seviyesine dayanarak



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	Örgütsel Öğrenmeye Dair Tanımlar	20
Tablo 2.2.	Öğrenen Örgütün Tanımı	39
Tablo 2.3.	Öğrenen Örgüt ile Geleneksel Örgüt Arasındaki Farklar	44
Tablo 2.4.	Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Ayrımı	46
Tablo 3.1.	Basit Sıralama Yöntemi İçin Örnek Tablo	64
Tablo 3.2.	Alternatif Sıralama Yöntemi İçin Örnek Tablo	64
Tablo 3.3.	İkili Karşılaştırma Tablosu	65
Tablo 3.4.	Grafik Değerleme Tablosu	66
Tablo 3.5.	Zorunlu Seçim Yöntemi	67
Tablo 3.6.	Derecelendirme Tablosu	68
Tablo 3.7.	Kritik Olay Tablosu	69
Tablo 3.8.	Hedefe Göre Derecelendirme Tablosu	71
Tablo 3.9.	Kontrol Listesi Formu	72
Tablo 4.1.	Türk Tekstil Sanayinin Tarihsel Gelişimi	77
Tablo 4.2.	Türkiye Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinde İhracat	78
Tablo 4.3.	Fabrika Yöneticilerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	77
Tablo 4.4.	Fabrika Çalışanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	89
Tablo 4.5.	Fabrika Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları	90
Tablo 4.6.	Fabrika Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları	93
Tablo 4.7.	Fabrika Yöneticilerinin Çalışan Performansı ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları	95
Tablo 4.8.	Fabrika Çalışanlarının Çalışan Performansı ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları	97
Tablo 4.9.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Psikometrik Özellikleri	98

Tablo 4.10.	Çalışan Performansı Boyutlarının Psikometrik Özellikleri	100
Tablo 4.11.	"Yönetimin Tutumu ve Kararlılık" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	101
Tablo 4.12.	"Paylaşılan Vizyon" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	102
Tablo 4.13.	"Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	102
Tablo 4.14.	"Açık Fikirlilik" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	103
Tablo 4.15.	"İşletme İçi Bilgi Dağılımı" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	104
Tablo 4.16.	"Ortak Çalışma Ortamı" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	104
Tablo 4.17.	"İş Becerisi" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	105
Tablo 4.18.	"Görevleri Yerine Getirme" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	106
Tablo 4.19.	"Kendini Geliştirme" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	106
Tablo 4.20.	"İşbirliği" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	107
Tablo 4.21.	"İletişim" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	108
Tablo 4.22.	"Kurallara Uyuma" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması	109
Tablo 4.23.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İş Becerisi Üzerine Etkisinin Analizi	110
Tablo 4.24.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Görevleri Yerine Getirme Üzerine Etkisinin Analizi	111
Tablo 4.25.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kendini Geliştirme Üzerine Etkisinin Analizi	112
Tablo 4.26.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İşbirliği Üzerine Etkisinin Analizi	113
Tablo 4.27.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İletişim Üzerine Etkisinin Analizi	114

Tablo 4.28.	Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurallara Uyma Üzerine Etkisinin Analizi	115
Tablo 4.29.	Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Analizi	116
Tablo 4.30.	Hipotezlerin Ret Kabul Tablosu	116



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Bireysel, Grupsal ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki	19
Şekil 2.1.	Tek Döngülü Öğrenme	25
Şekil 2.2.	Çift Döngülü Öğrenme	26
Şekil 2.3.	Üç Döngülü Öğrenme	27
Şekil 3.1.	Performans Yönetimi Girdi (Input) Modeli	56
Şekil 3.2.	Zorunlu Dağılım Yöntemi	66
Şekil 3.3.	360 Derece Performans Değerleme	73
Şekil 4.1.	Araştırmanın Modeli	83
Şekil 4.2.	Hipotez Testinden Sonra Araştırma Modeli	119

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlamamda ve bu günlere gelmemde emeği olan herkese teşekkür etmek isterim. Öncelikle doktora eğitimimin her aşamasında bana yol gösteren, en zor anlarda dâhi tecrübesiyle moral veren, akademik birikimiyle ufkumu açan kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Ramazan Erdem Bey'e ve ilk eğitimimden bugüne değin üzerimde emekleri olan tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleri ile tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Kürşat Özdaşlı ve Sayın Doç. Dr. Gaye Atilla'ya tesekkür ederim.

Tezin uygulama aşamasında anketlerin toplanması, literatür taraması ve destek vermesi için bana yardımcı olan sevgili arkadaşlarım Sayın Dr. Abdullah Hammadi'ye, Sayın Dua'a Alsaifi'ye, Sayın Mehmet Candır'a ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim mesai diğer arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak bugünlere erişmemde manevi desteklerini veren anlayış ve hoşgörülerini gösteren en büyük paya sahip olan anne, babama, kardeşlerime, çocuklarıma ve varlığı ile hayatımdaki en büyük boşluğu dolduran ve sabır gösteren sevgili eşime teşekkürlerimi sunarım.

Saleh ALMACHI

GİRİŞ

Globalleşme ile birlikte dünyamız hızlı bir gelişim ve dönüşüm sürecine girmiştir. Bu sürecin başlaması ile birlikte ülke sınırları ortadan kalkmış, düşünceler ve bu düşüncelerin uzantısı olan uygulamaları dünyanın bir ucundan diğer ucuna yayılması oldukça kolay hale gelmiştir. Yaşadığımız hızlı değişimlerin sonucunda ortaya çıkan gelişmelerin sonuç ve etkilerinin sınırlar ötesinde hissedilmesi, önceki dönemlerde çok ir zaman alırken, günümüz dünyasında teknolojinin gelişimi ile doğru orantılı olarak gelişen iletişim ve haberleşme alanlarındaki olumlu gelişmeler neticesinde bu süreler oldukça azalmış, dakikalar ile ölçülür hale gelmiştir.

Globalleşme, örgütleri etkilediği kadar örgüt üyelerini de toplumsal ve ekonomik yönden etkilemektedir. Günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte örgütlerin faaliyette bulunduğu çevre koşulları daha kompleks duruma gelmiş olup aynı zamanda da hızlı bir gelişim ve değişimin yaşandığı bir sürece girilmiştir. Rekabetin şiddeti ise eski durumla kıyaslanamayacak kadar artmıştır. Yeni teknolojik ürünlerin çok çabuk bir şekilde pazarlara sunulduğu ve ürünlerin ömürlerinin çok kısa sürdüğü bu dönem tüketicileri de etkilemiştir. Bilinçlenen tüketiciler daha kaliteli ve sağlam malları, çok kısa bir zaman aralığında ucuza almanın yollarını aramaya başlamıştır (Gümüş, 2001: 299).

Ulusal ve uluslararası pazarlarda ticari faaliyetler içinde olan tekstil firmaları, hem değişik sanayi ve ticari karakteristikler taşıyan gruplara ve firmalara malların sunumunu ve satışını gerçekleştirmekte hemde bu işlemler sonucunda kendisine müşteriler gönderen işletmeler ile belirli koşullar çerçevesinde anlaşmalar yaparak ticari faaliyetlerini sürdürmektedirler. Böyle bir ortam, tekstil işletmelerinin esnek bir yapıya haiz olmasını ve hızlı değişimi söz konusu olan çevre koşullarına uyum sağlayacak ve tüketicilerin talep ve isteklerini hızlı bir şekilde karşılayacak yönetim anlayışına sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Günümüz dünyasında işletmelerin hızlı değişimi söz konusu olan çevre koşullarına uyum sağlamak, aynı zamanda tüketici talep ve isteklerini zamanında ve gerektiği gibi karşılamak için gerekli bilgiye sahip olmasının yanı sıra, bu bilginin elde edilmesini sağlayacak öğrenme araçlarını gerektiğinden fazla önemsemesi bir zorunluluk

haline gelmiştir. Örgütlerin öğrenme süreci, aslında örgütün çevresi ile çalışanları arasında bir bağ kurması ve bu unsurlara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu yönüyle bakıldığında öğrenmenin, faaliyet alanı oldukça genişlemiş olan tekstil firmalarını (özellikle uluslararası bağlantıları çok olanları) daha çok etkileyeceği rahatlıkla söylenebilir.

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesinde bilginin yönetilmesi (elde etme, üretme, işleme, aktarma) önemli bir rol oynamakta fakat tek başına yeterli olmamaktadır. Öğrenmenin devamlı olarak rekabette avantaj sağlayacak şekilde örgütsel bir özellik göstermesi amacı ile elde edilen bilgilerin ihtiyaçlara göre düzenlenmesi, çalışanlar tarafından değerlendirilip benimsenmesi gerekmektedir. Kısacası, bilgiyi yönetmenin planlı ve sistemli bir şekilde yürütülmesi bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, dış çevre bağlantısı olan tekstil işletmelerinin bu sisteme uluslararası çevrelerini de dâhil etmeleri önemli bir gerekliliktir.

Örgütsel öğrenmenin, işletmelerin bilgiyi sistematik şekilde kullanmak sureti ile performanslarını geliştirmelerinde ve rekabet üstünlüğü sağlamalarındaki rolü ve görevi oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel öğrenme hem bilgiye ulaşmayı sağlamakta hem de bu bilgiden sağlanan kazanımlar sonucu performansın gelişimi için katalizör görevi görmektedir. Bu çerçevede, örgütsel öğrenmenin, işletmelerin başarısı ile performansı üzerinde önemli etkisi olduğu ileri sürülmekte; son zamanlarda ise örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerine olan etkisini tespit edecek bilimsel araştırmalar yapılmaktadır.

Türkiye'deki tekstil işletmelerinde örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerine olan etkisini inceleyen bilimsel araştırmaların Türkçe literatürde yer almamasından hareketle bu çalışmanın konusu, örgütsel öğrenme ile çalışan performansı bağlantısını tekstil (iplik, örgü, boyahane ve konfeksiyon) işletmeleri açısından araştırmak olarak belirlenmiştir. Öncelikle bu araştırmada öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramlarının kapsamı anlatılmış daha sonra ise çalışan performansı konusu açıklığa kavuşturulmuştur. Son olarak da Gaziantep ve Kahramanmaraş illerinde ticari faaliyetlerini sürdüren iplik, örgü, boyahane fabrikaları ile konfeksiyon işletmelerinde örgütsel öğrenmenin varlığı ve çalışan performansı üzerine etkisinin olup olmadığı hususu istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Örgütlerin öğrenebileceği fikrinin 1950’li yıllarda Herbert Simon tarafından ileri sürülmesinden sonra örgütsel öğrenme kavramı araştırmacıların ilgisini çekmiş ve bu tarihten itibaren konu hem kavramsal hem de alan araştırmaları yapılmak sureti ile akademisyenler tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir (Özer, 1998: 418). Bu konudaki çalışmaların bundan sonra da devam edeceği söylenebilir.

Literatüre baktığımızda, örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmaların daha çok kavramsal düzeyde iken, çalışan performansı ile ilgili yapılan çalışmaların ampirik olarak yapıldığı görülmektedir. Çalışan performansı ile ilgili olarak yapılan alan çalışmalarının özellikle son yirmi yıl içinde yapıldığı anlaşılmaktadır. Türkiye’de gerek kavramsal düzeyde gerekse alan çalışmaları düzeyinde örgütsel öğrenme konusunun yeni çalışılmaya başlanan bir konu olduğu söylenebilir.

Türkiye’de tekstil işletmeleri ile ilgili olarak örgütsel öğrenme konusu ile ilgili bir çalışma yapılmadığı için böyle bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Çalışmada Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi’ndeki söz konusu alanlarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerde örgütsel öğrenme alt yapısının durumu, örgütsel öğrenmenin çalışan performansına olan etkisi ve örgütsel öğrenmenin çalışan performansının hangi boyutları üzerinde etkisinin olduğu hususu ile adı geçen bölgelerdeki tekstil işletmelerinde örgütsel öğrenme düzeyleri incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi

Yapılan literatür taraması sonucunda, Türkiye’deki tekstil işletmelerinde örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerine olan etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamış olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. ile ilgili olarak Bu çerçeveden bakıldığında, bu çalışmanın, hem konuyu somutlaştırdığını hem de sonraki araştırmalara rehberlik ederek yol göstermesi açısından da önem arz ettiği söylenebilir. Günümüze kadar örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmaların örgütsel öğrenme stillerinin belirlenmesine ilişkin araştırmalar ile uluslararası çok ortaklı girişimlerde öğrenmeye yönelik çalışmalardan ibaret olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışma sonunda ulaşılabilecek sonuçlar tekstil işletmeleri ile diğer sektörlerdeki yöneticilere ve araştırmacılara örgütsel öğrenme ile çalışan performansı üzerine olan etkisinin

uygulamada sağlayabileceği yararları göstermesi açısından ilgi odağı olacağı söylenebilir.

Çalışmanın İçeriği ve Yöntemi

Dört bölümden oluşan çalışmanın, birinci bölümünde öğrenme kavramı ve öğrenme düzeyleri ile ilgili bilgilere, ikinci bölümünde örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler ile ilgili bilgilere, üçüncü bölümde çalışan performansı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümü olan dördüncü bölümde ise örgütsel öğrenme ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anket yöntemi ile veri toplama tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada fabrikalarda çeşitli düzeylerde çalışan müdürlere, idari personele ve işçilere anket uygulanmıştır. Araştırma verilerini toplamak için oluşturulan anket iki kısımdan meydana gelmektedir. İlk kısımda demografik özellikler, ikinci kısımda ise 5'li Likert Ölçeği çerçevesinde bir ölçekle Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi'ndeki tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki örgütsel öğrenmenin çalışan performansına olan etkisi ölçülmüştür. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 18.0 for Windows programı kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi için tanımlayıcı analizlerden yararlanılmış ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME

1.1. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme ve düşünebilme yeteneği insanların sahip olduğu ve onları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliktir. İnsanların gerek yaşamlarını devam ettirebilmeleri, gerekse çalıştıkları iş ortamı ile özel hayatlarına uyum sağlamaları ve üretim faaliyetinde bulunabilmeleri için sahip oldukları potansiyel ile kapasitelerini etkin ve verimli kullanarak kendilerini gerçekleştirebilmeleri “öğrenme” ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde insanların sahip olduğu öğrenme yeteneği, en önemli özelliklerden birisidir denilebilir (Güney, 2000:141).

Doğumu ile birlikte öğrenme süreci başlayan insanların hayatlarını sürdürebilmeleri, yaşamlarını sürdürdüğü çevresiyle uyumlu olması önemli bir gerekliliktir. Bireylerin bu uyumu devam ettirebilmesi için daima farklı şeyleri öğrenmesi gerekmektedir. Örgüt teorisi çerçevesinde geliştirilen sistem yaklaşımının örgütleri canlı varlık olarak değerlendirmesi; işletmelerin içinde bulundukları çevreleri ile uyumlu olabilmeleri için düşünebilecekleri ve öğrenebilecekleri, bu hususları belleklerine kaydederek daha sonra kullanabilecekleri düşüncesinin oluşmasını sağlamıştır (Yazıcı, 2001: 63). Çoğu düşünür öğrenme kavramını bilgi ve deneyim sonucu oluşan ve devamlı bir surette değişim olarak tanımlamaktadır. Öğrenme; insanların kuramsal düşünceler ile uygulamalardan, deneyim ve tecrübeler sayesinde edinilen edilen bilgilerle inançlarını, davranış, tutum ve değerlerini değiştirme sürecidir. Örgütsel açıdan öğrenme ise; bilgi ve süreçler ile yeterlilikleri iyileştirme ve geliştirme süreci olarak değerlendirilmektedir.

İnsanların öğrenme yeteneğinin aklına, yaşına ve genel uyarılmış haline bağlı olduğu söylenebilir. Akıl düzeyinin yüksek olması da öğrenmenin hızlı olmasını sağlayacaktır. Genellikle en iyi öğrenme için tasadan arındırılmış yüksek bir uyarılmışlık seviyesi gerekmektedir. Bunun yanında insanların öğrenme yeteneklerinde, önceki öğrenmelerinin de etkisi vardır (Bayer, 2007: 89).

Piaget tarafından yapılan tanımlamaya göre öğrenme, bireylerin olgunlaşması sayesinde kazandığı tecrübe ve deneyimlerin niteliğine bağlı olarak gerçekleşen bilişsel (zekanın işleyişi ile ilgili) faaliyetlerdir. Faaliyetler açısından değerlendirildiğinde öğrenme, eğitim ve deneyim yoluyla davranışlarda oluşan ve süreklilik gösteren değişim halidir (Çam, 2002: 26-27).

Veri ve bilginin aynı anlamı içermediği gibi, öğrenmenin de bilgi edinme ile aynı anlama gelmediği söylenebilir. Dolayısı ile öğrenmenin ancak bireylerin davranışları değiştiğinde gerçekleştiği görülecektir (Töremen, 2001:1-2). Senge ise; gerçek öğrenmenin insanın özünde olduğunu, dolayısı ile öğrenme vasıtası ile daha önceden yapmadığımız birçok şeyi yapmaya başladığımızı, dünya ve dünya ile olan ilişkilerimizi yeniden algıladığımızı iddia etmiştir. Yaşamın yaratıcı sürecinin önemli bir parçası olan kapasitemizi öğrenme sayesinde genişletebiliriz. Herkesin bu şekildeki öğrenmeye karşı aşırı bir hırs ve isteği vardır (Senge, 1990 a: 14). Başka bir tanımda ise öğrenme, bireylerin gelişim ve olgunlaşma düzeylerine göre çevresi ile etkileşim ve iletişimlerinin sonucunda yeni davranışlar edinmesi ve buna bağlı olarak eski davranışların değiştirilmesi sürecidir (Naktiyok, 2012: 6).

Öğrenme, insanların içinde bulundukları yerin değişim ve gelişimine karşı direnmesi; kognitif, hissi ve devinışsel olarak devamlı kapasitelerini arttırma süreci olarak da tanımlanabilir (Kuşci vd., 2012: 749).

Öğrenme kavramının Salijo ve Marton tarafından iki grupta incelendiğini görülmektedir (Duarte, 2007: 781). Bu gruplar şöyle açıklanabilir:

- Nicel öğrenme (tekrarlayıcı öğrenme),
- Nitel öğrenme (kapsamlı öğrenme)

Bu araştırmacılar nicel öğrenme (tekrarlayıcı öğrenme) kavramını; malumatı veya tutumu tekrarlamak ya da tatbik etmek maksadı ile toplama süreci olarak değerlendirirken; nitel öğrenme (kapsamlı öğrenme) kavramının; yorumlama ve anlayış olduğunu ileri sürmektedirler (Duarte, 2007: 781).

Öğrenme arzusunun nedenlerinden birini hayatta kalma ve yaşamını sürdürebilme faaliyeti oluştururken diğer önemli bir nedeni ise Abraham Maslow'un ihtiyaçlar

hiyerarşisinde ortaya koyduğu ve insanların kendilerini gerçekleştirme ve geliştirme ihtiyaçlarıdır(Dixon, 1994: 31; Akt. Çoban, 2006:24). Handy, öğrenme çemberinin dört kısımdan meydana geldiğini, çemberde gerçekleşen sürekli çevrimler sonucu öğrenmenin gerçekleştiğini iddia etmiştir (Yazıcı, 2001: 65).

Çemberdeki birinci bölümü, ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan "sorular" veya çeşitli sorunlar oluşmakta, ikinci bölümde ise bu sorulara muhtemel cevapların bulunabilmesi ve fikir üretilebilmesi amacı ile çeşitli çabalar söz konusu olmaktadır. Çemberin üçüncü bölümünde üretilen fikir veya cevapların doğruluğunu kanıtlanabilmesi için çeşitli deneme ve testler söz konusu olmaktadır. Son bölüm ise sonuçların, en doğru çözüm söz konusu oluncaya kadar değerlendirme ve yansıtma işlemine tabi tutulduğu bölüm olarak değerlendirilmektedir. Gerçek anlamda öğrenme tüm sürecin tamamlanması ile mümkün olabilmektedir. Hem bireysel gelişim hem de örgütlerin başarılı olmasında bu süreç önemli rol oynamaktadır (Ünalır, 2013: 5).

Woolfolk ise öğrenme kavramını bireylerin bilgi düzeylerinde ve davranışlarında deneyim ve tecrübe sonucu ortaya çıkmış, nisbi kalıcı değişimler olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda, tam olarak öğrenmeden söz edilebilmesi veya öğrenmenin daha iyi olması için sadece tutum değişikliği değil, aynı zamanda fonksiyonel olması gerektiği de göz önüne alınmalıdır (Ömür, 2014: 15). Kılıç (2004: 147)'a göre öğrenmenin niteliği şu şekilde açıklanmaktadır:

1. Öğrenme davranışlarımızdaki değişiklikleri ifade etmektedir.
2. Öğrenme tanımındaki davranış değişikliği devamlı bir değişikliği ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında öğrenmenin sürekli bir değişimi ifade ettiği söylenebilir.
3. Bireylerin aktif olarak katılımı, takım çalışması (teamworking) ve etkileşimde bulunulması ile öğrenme gerçekleşmektedir.
4. Öğrenmenin direkt olarak gözlemlendiği söylenemez, gözlenen şey bireylerin performansıdır.
5. Öğrenme süreci çerçevesinde öğrenen bireyler sonradan karşılaştıkları çeşitli durumlar karşısında farklı tutum ve yaklaşımlar sergilerler.

1.2. ÖĞRENMENİN ÖNEMİ

Öğrenme, insan yaşamında olduğu gibi örgütlerin de hayatlarını sürdürebilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çoğu örgüt yöneticileri, bilinçli olarak amaçlarını gerçekleştireceği düşüncesi ile öğrenmeyi özendirmeyi ve örgütte öğrenmenin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı öğeleri oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bilinçli bir öğrenme durumu ve yapısı oluşturmamış ya da çeşitli nedenlerden dolayı oluşturmamış olan örgütlerde ise öğrenme, tecrübe ve deneyimlerden alışkanlıklar edinmek suretiyle gerçekleşmekte; fakat böyle bir öğrenmenin çok etkili olduğu söylenememektedir.

1.3. ÖĞRENME NEDENLERİ

Yücel (2007: 5)'e göre öğrenme yeryüzünde yaşayan bütün canlı varlıkların yaşamında önemli yer tutmaktadır. İnsan davranışlarının bir kısmını oluşturan öğrenmenin özünü, insanların kendilerini değiştirerek, değişimin üstesinden gelebilme arzusu oluşturmaktadır. Bunun yanında, öğrenmedeki temel amaç, faydalı sonuçlar elde etmektir. Yönetim ve yenilikçilik hususunda yapılmış olan araştırmalarda, öğrenmeye olan ihtiyaç açıkça şu şekilde açıklanmıştır: Öğrenme, muğlak ve belirsizlik söz konusu olduğunda rekabet edilebilirliği, verimlilik, üretkenlik ile yenilikçilik durumunu koruma ve geliştirme yollarını aramaktır. Diğer bir deyişle, belirsizlik ve muğlak durum arttıkça öğrenmeye olan ihtiyaçta o nispette artacaktır (Çandır, 2010: 6).

1.4. ÖĞRENME TEORİLERİ

Öğrenme teorileri, bireylerin çevre ile olan etkileşimleri sonucunda kendisi ile çevresini geliştirecek yeteneklerin edinilmesini sistemli olarak irdeleyen teorilerdir (Avcı, 2005: 30). Öğrenme teorileri öğrenen bireyi, objektif ve ölçülebilen ölçütler çerçevesinde değerlendirmektedir. Öğrenme, öğrenme süreci neticesinde insanların davranışlarında sürekli olarak bir değişikliğe yol açmaktadır (Sarışahin, 2013: 8). Bu teoriler, öğrenmenin hangi durumlarda gerçekleşeceğini ya da gerçekleşmeyeceğini tasarlamakta ve açıklamaktadır. Ancak, bu gerçekleşmenin nasıl ortaya çıkacağı hususunda farklı fikir ve buna bağlı ortaya atılmış farklı teoriler söz konusudur (Avcı, 2005: 30).

Yöneticiler, elemanlarının çalışma yol ve yöntemlerini aktif ve verimli bir şekilde öğrenmelerini ve bu doğrultuda uygulama yapmalarını istemektedirler. Fakat elemanların yeni davranış biçim ve şekillerini öğrenmeleri genellikle çevresel etkileşimlerle mümkün olmaktadır. Böyle koşullar altında yöneticilerin görevi, çalıştırdıkları elemanların öğrenmelerini sağlayacak ortamı oluşturmak olacaktır (Nayır, 2010: 38).

Bazı eğitimciler ve psikologlar, öğrenme ile ilgili teorileri "davranışçı" ve "bilişsel (zihinle ilgili)" olmak üzere iki kategoride değerlendirirken bir başka grup ise bu teorileri; davranışçı, bilişsel, duyuşsal ve beyin odaklı olmak üzere dört kategoride değerlendirmektedir.

1.4.1. Davranışçı (Bağsal) Öğrenme Teorisi

20. yüzyılın başlarında Watson ve Thurndike'nin Amerika'da, Pavlov'un Rusya'da yaptıkları çalışmalar, öğrenme konusundaki ilk deneysel araştırmalar olarak kabul edilmektedir. Odak noktasını insan ve hayvan davranışları teşkil ettiği için bu yaklaşımı benimseyenlere davranışçı, bu çerçevede geliştirilen teorilere ise davranışçı teoriler denmektedir (Avcı, 2005: 31). Literatürde bu teori S (Stimulus) ve R (Response) harfleri ile tanımlanmış olup, bir uyarı alma ve bu uyarıya tepki (reaksiyon) verme şeklinde algılanmaktadır. Davranışçı teoriye göre, öğrenme süreci uyarıcılar ile davranışlar arasında bir ilişki kurularak gelişmekte, pekiştirme ile de davranışların değişiminin gerçekleşeceği ileri sürülmektedir.

Davranışsal öğrenme yaklaşımı, toplumsal bir sistemin tutumları ile belirli bir uyarıcı durumuna tepki oluştuğunda öğrenmenin gerçekleştiği tezini ileri sürmektedir. Öğrenme süreci, günlük hayatın karmaşıklığı ve tesadüfleri neticesinde belirlenen bir çevrede oluşmaktadır. Tutumlar, bir işaretin belirlenmesi neticesinde oluşmaktadır. Bu işaret, sistemdeki parçalar tarafından içgüdüsel olarak gerçekleşmektedir. Davranışsal yaklaşım ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, bu teori etrafında öğrenmenin edimsel koşullanma ve klasik şartları olarak iki değişik biçimde meydana gelebileceğini belirtmektedirler (Avcı, 2005: 31).

1.4.1.1. Klasik Koşullanma

Etki-Tepki Teorileri olarak da adlandırılan klasik koşullanma teorisine göre öğrenme, bir uyarı (etki) alındığında bu etkiye verilen bir yanıt (tepki, reaksiyon) gösterme süreci olarak görülmektedir. Ancak öğrenilen reaksiyon (tepki) gösterme, reflekslere dayalı davranışlar gibi bireyin iradesi dışında da gerçekleşebilmektedir (Şahinkesen, 2010: 6).

Klasik koşullanma teorisinin, ondokuzuncu yüzyılın sonları ile yirminci yüzyılın başlarında Petesburg Üniversitesi'nin Nobel Ödülü almış, Rus vatandaşı olan fizyolog Ivan Pavlov tarafından deneysel öğrenme teorileri ile ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Eker, 2008: 20). Bu teorinin amacı, tüketicileri yönlendirmede tercih edilen reklamlarda kullanılan şartlanmamış uyarıcıların, farklı şartlarda uyarıcılarla eşleştirilerek, tüketicilerde şartlanmış bir tepki oluşturulmasıdır. Klasik koşullanmanın örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek amacı ile kullanılması zordur. Çünkü gerçekleşmesi arzu edilen personel tutum ve davranışları, sadece basit şartlanma ile sınırlı değildir. Burada önemli olan arzulu, bilinçli ve bunların sonucu olarak bir tutum veya davranışı temelli olarak değiştirebilmesidir (Nayır, 2010: 39).

1.4.1.2. Edimsel Koşullanma

Öğrenmenin birçok şekli klasik koşullanma durumundan farklıdır. Yapılan deneysel çalışmalar uyarıcıların her zaman tepki oluşturmadığı, çoğunlukla bu davranışların kendiliğinden yapılan davranışlar olduğu ve özellikle deneme-yanılma yoluyla yapılan davranışlarından sonra bir mükâfat söz konusu ise bu davranışların tekrar yapıldığını ortaya koymuştur.

Bu tür koşullanma, edimsel koşullanma olarak adlandırılmaktadır (Aksoytürk, 2008: 45). Burrhus Frederic Skinner tarafından araştırılmış olan edimsel koşullanmada, herhangi bir davranışın yapılmasını teşvik eden her hangi bir uyarıcı veya durum, davranışları pekiştiren uyarıcı olarak kabul edilmektedir. Pekiştirme ise, verilen mükâfat ile belli bir tutumun güçlendirilmesidir. Edimsel koşullanmadaki temel öğelerden biri şöyle ifade edilebilir: “Pekiştirmenin yapılması, bir tutumun yapılmasına bağlıysa, o tutumun yeniden yapılma ihtimali artacaktır”. Şayet sonuçlardan bazıları bir takım tutumların bastırılmasına sebep oluyorsa buna ceza denilmektedir (Çam, 2002: 30).

Operant koşullanma olarak da bilinen edimsel koşullanmada insanların tutumları istekli olarak öğrenme süreçleri üzerine odaklanmıştır. Bu aşamada istekli tutumlar araçsal (edimsel) bir görev ve rol üstlenmektedirler. Çünkü bu tutumların harekete geçirici özellikleri vardır. Bu istekli tutumlar sonucunda öğrenme oluşmaktadır (Şahinkesen, 2010: 6). Skinner davranışları; operant ve tepkisel olmak üzere iki kısımda incelemektedir. Operant davranışların organizma tarafından herhangi bir dış uyarıcıya bağılı kalmadan yaptığı davranışlar (yürümek, yemek yemek ve konuşmak gibi) olarak ifade edildiğı, tepkisel davranışlar ise dışarıdan gelen bir uyarıcıya bağılı olarak gerçekleştiğı söylenebilir. Örneğın; terleme ve titreme, göz bebeğının küçülmesi gibi davranışlar bu kapsamda değeriendirilebilir (Nayır, 2010: 39).

Operant (Edimsel) koşullanmada bireyler yaptıkları davranışlara çevre tarafından verilen reaksiyonlara bakarak öğrenme sürecini gerçekleştirmektedir. Bireylerin uyarıcılardan bağımsız bir biçimde içten gelen davranışları yani edimleri çevredekiler tarafından olumlu karşılanıp ödüllendirilirse kişiler davranışları tekrarlayacaklardır. Eğer bu ödüllendirme olumsuz olursa bireyler bu davranışı ortadan kaldıracaklardır. Burada ödüllendirme bir pekiştireç vazifesi görmektedir. Öğrenmenin, alıcıların bir uyarıcıya reaksiyon (tepki) gösterdiklerinde ve ihtiyaç duydukları tatminle ödüllendirildikleri veya cezalandırıldıkları zaman meydana gelmektedir (Elden, 2003: 19).

1.4.2. Sosyal (Bilişsel) Öğrenme Teorisi

Sosyal (bilişsel) öğrenme teorileri, genelde öğrenmenin bir etki-tepki durumu ile ortaya çıktığını kabul etmezler. Bu teoriye göre öğrenme, bilişsel süreçlerin etkisi ile oluşmaktadır. Bu süreçte canlılar, etki-tepki sıralaması yerine, “beklentileri” algılamaktadırlar. Bu beklentiler, insanın yaşadığı ortam ile davranış amaçları arasında belirli bir anlamı olan bağlardan oluşmaktadır. Burada, güçlendirici olarak bir mükâfat (ödül) yerine anlamlı bağlar söz konusu olmaktadır. Dolayısı ile canlıların içlerinde bulundukları ortam ile davranış amaçları arasında olan anlamsal bağ kabullenilmiş ve canlı amaca yönelik davranış başlamıştır. Bu durumun, tespit edilmiş çevresel durumların algılanmış olması ile amaca yöneltilmiş bir bilişsel süreç olduğu söylenebilir (Uysal, 2008: 12).

Sosyal öğrenme teorisinde, diğer bireylerin tutumları ve bu tutumların gözlenmesine dayalı bir öğrenmeden bahsedilmektedir. Gözlem yaparak öğrenme adı verilen bu öğrenme türüne göre insanlar, deneme-yanılmaya gerek duymadan, genel ve entegrasyon olmuş öğrenme biçimlerini kazanabilmektedir. Sosyal öğrenme teorisinde öğrenmenin, tepki sonuçlarından örnek alma şeklinde olduğu anlatılmaktadır. Öğrenmenin; gözlem neticesinde öğrenme, referans alma, taklitçilik, özdeşleştirme ve içselleştirme gibi kavramlarla açıklandığı bu teorinin temel noktasını örnek alma kavramı oluşturmaktadır. Bilişsel (sosyal) öğrenme teorisindeki esas nokta, insanların diğer insanları gözlemleme neticesinde öğrenme sürecini gerçekleştirmesidir (Demirbaş ve Yağbasan, 2005: 367).

Sosyal (bilişsel) öğrenme kuramcılarına göre öğrenme, canlıların (birey veya hayvanların) yaşamları boyunca elde ettikleri bilginin işleme biçiminde ortaya çıkan değişiklikleri ifade etmektedir. Zihinsel öğrenme, önceden yaşandığı olayların anlam değiştirmesi ile oluşmaktadır. Sosyal (bilişsel) öğrenme teorileri, öğrenme türlerini şu şekil sıralamaktadır (Güney, 2000: 148):

- Gözlem yolu ile öğrenme,
- Deneme-Yanılma metodu ile öğrenme,
- Kavrama ile öğrenme,
- Problemler çözerek öğrenme,
- Gizli öğrenme.

Bu maddelerden de anlaşılacağı gibi insanlar bazen gözlem yaparak bazen deneme yanılma ile zaman zamanda kavrama ve problem çözerek öğrenme sürecini gerçekleştirirler.

1.4.3. Duyuşsal Öğrenme Teorisi

Bu yaklaşım öğrenmenin tabiatından ziyade sonuçları ile ilgilenmektedir. Sağlıklı benlik ve ahlâk gelişimini vurgulayan duyuşsal öğrenme teorisi, öğrenmenin fiili sonuçlarıyla ilgilenirken, bilişsel teori zihinsel sonuçlar ile ilgilenir (Yılmaz, 2008: 55-56). Temel noktasında benlik ve ahlâk gelişimine ilişkin açıklamaların oldukça önemli olduğunu vurgulayan duyuşsal teoriler, öğrenmenin tabiatından çok neticeleri ile ilgilenmektedir. İnsanın kendisini değerli bir canlı varlık olarak hissetmesi, sahip olduğu

kapasitesine güven duyması ve farklılıklara önem vermesi benlik gelişimi ile mümkündür. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki son aşama olan insan açısından zihin gelişiminin nihai hedefi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son basamak olan "kendisini gerçekleştirme" aşamasıdır. Ahlâki gelişim ise toplum tarafından oluşturulmuş gelenek ve ananelerin bireyler tarafından içselleştirilmesi, evrensel ilkeler doğrultusunda, doğru-yanlış, adalet ve hürriyet kavramları çerçevesinde kendisine ait doğruları ve ilkeleri geliştirmesi sürecidir (Özden, 2011: 33-34).

1.4.4. Beyin Temelli Öğrenme (Nörofizyolojik Öğrenme) Teorisi

Nörofizyolojik öğrenme yaklaşımında, öğrenmenin anlaşılabilmesi için beyin hücrelerinin kendi aralarındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu yaklaşımda, öğrenme sürecinin sonunda nöronlarda yeni akson iplikçiklerinin meydana geldiği ileri sürülmektedir. Buna göre, her öğrenme yaşantısı için yeni sinaptik bağların oluştuğu iddia edilmektedir. Sonuç olarak bu yaklaşımda öğrenme bireylerdeki biyokimyasal bir değişim olarak açıklanmaktadır (Yılmaz, 2008: 55-56).

Beyin temelli öğrenme olarak da bilinen bu teorinin ileri sürdüğü görüş bilgiyi hafızetmekten çok anlamlı bir öğrenmeye geçirmektir (Yanar Bayam, 2016: 10).

Beyin birey zekâsının, güdülenmenin ve öğrenmenin merkezi olarak kabul edilir. Bu teorinin öncülerinden olan Hebb'e göre, öğrenmenin doğal yapısının öğrenilebilmesi için beynimizdeki devrelerin çalışma şeklinin bilinmesi gereklidir. Hebb, öğrenmenin sonuçlanması ile beyinde oluşan fizyolojik değişimleri "faz ardışıklığı" ve "hücre topluluğu" olmak üzere iki şekilde açıklamıştır. Faz ardışıklığı, birbirleriyle bağlantıları ve ilişkileri olan hücre topluluklarının bir serisidir. Bir düşünce veya fikrin nörolojik temel noktasını oluşturan hücre topluluğunu ise beynimizde birbiri ile bağlantısı olan bir dizi nöronun oluşturduğu oldukça karmaşık olan bir sistem olarak ifade edebiliriz (Özden, 2011: 47).

1.5. ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ

Öğrenmenin özelliklerinden bazıları şöyle sıralanabilir (Yılmaz ve Sünbül, 2003: 3):

- Öğrenme gerçekleşmiş ise kalıcı bir davranış söz konusu olacaktır.

- Gerçekleşen öğrenmenin aktarılması da söz konusu olacaktır
- Öğrenme doğrudan gözlenemez. Gözlenen bireylerin performansıdır.
- Öğrenme, insanların daha sonraları karşılaşma ihtimali bulunan durumlara farklı bir yaklaşım sergilemesine sebep olmaktadır.
- Eğitim aracılığı ile öğrenme sürecinin amaçlarından biri de, öğrenen bireyin nasıl öğrenileceğini öğrenmesi durumudur.

Garvey ve Williamson da öğrenmeyi bir süreç olarak değerlendirmekte ve öğrenmenin bazı özelliklerinin olduğunu ileri sürmektedirler. Söz konusu özelliklerin birincisi, öğrenmenin toplumsal bir etkinlik olduğunu, ikincisi ise, öğrenmenin durumsal bir etkinlik olduğunu iddia etmektedir. İnsanların algılarının derinliği ve yeterliliği ile yaşamak ve çalışmak zorunda oldukları durumlar arasında oldukça bağlantılı bir durum söz konusudur. Öğrenmenin üçüncü özelliği ise, öğrenmelerin kişisel bir değişim içermesidir (Garvey ve Williamson, 2002: 4).

1.6. ÖĞRENME AŞAMALARI

Öğrenme aşamaları beş grupta incelenebilir. Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilir:

1.6.1. Bilinçsiz Yetersizlik

Bu aşamada bireyler neyi bilmedikleri durumu ile karşı karşıyadır. Bu aşamada bilmemekten ötürü bir tedirginlik söz konusu olmaz (Töremen, 1999: 11). Örneğin, yeni bir firmada işe başlayan üst düzey yetkili birisini düşünelim. Yapmış olduğu iş görüşmelerinde firmasının yeni bir kalite politikasını uygulamaya koymak için çaba sarf ettiğini biliyor fakat bunun kendi günlük işleri açısından hangi anlamlara geldiğini bilmediğini farz edelim. Bu zamana kadar hep kaliteli işlerle meşgul olmuştur ve bunun da diğerlerinden farklı olacağını düşünmemektedir. Burada bahsedilen yetkili kendisinden yeni işinde kendisinden ne istenileceğini bilmediğinden içinde bulunduğu bu durum bilinçsiz yetersizlik olarak adlandırılır (Braham, 1998: 73).

1.6.2. Bilinçli Yetersizlik

Yeni üst düzey yetkilinin ikinci basamağa yani bilinçli yetersizliğe ulaşması çok vakit almayacaktır. Bu aşamada kişi bilmediğinin farkında ve bilincindedir. Bu durum

bazen hayal kırıklığı, bazen de “bilmiyorum” sözcüğünün oldukça sık kullanılması aşamadır. Kişi, huzurlu bir bilgisizlik basamağından rahatsız bir huzursuzluk basamağına gelmiştir (Güneş, 2012:12). Artık üst düzey yetkili öğrenme çizgisinin üzerinde yer almıştır. Katılmış olduğu toplantılarda bireyler, Pert Analizi, fırsat analizi, neden-sonuç matrisleri konularından söz eder. Bu kelimelerin hangi anlamlara geldiğini veya bu ifadelerin nasıl kullanılacağını bilmediğinin farkındadır. Bu ifadelerin ilk kullanım denemeleri karmaşıklık ve sıkıntılar ile sonuçlanabilir (Pekel, 2007: 37).

1.6.3. Bilinçli Yeterlilik

Günler geçtikçe, yetkili kişi cevap aradığı soruları sormaya başlar, aynı zamanda kalite araçlarını kullanarak yavaş yavaş bilinçli yeterlilik basamağına erişir. Hangi durumlarda hangi araç ve parçaların kullanılması gerektiğini anlayarak çözmeye başlar. Söz konusu parçaların daha etkili nasıl kullanabileceğini öğrenir. PERT ve Gantt Tablosu arasındaki farkı bilmediği için toplantılarda mahcup olacağını düşünüp üzülmeğe vazgeçer. Bu basamakta, bu metotları kullanmak için dikkat gerekli ve önemli bir husus olur (Pekel, 2007: 38). Bu aşamadan sonra, bireyin stresi azalır, morali düzelir ayrıca yeni öğrendiği beceri ve bilgilerinden dolayı yükselen onur ve itibar söz konusu olur. Huzursuzluk ortadan kalkmış yerine ise rahatlık oluşmaya başlamıştır (Töremen, 1999: 12).

1.6.4. Bilinçsiz Yeterlilik

Devamlı sınama, öğrenen insanı bu aşamaya getirir. Bu basamakta ne zaman hangi metotların kullanılacağı netlik kazanmış, yetenek oldukça tanınmış hale gelmiştir (Doğan, 2010: 5). Bu aşamada yetkili yönetici kullanacağı yöntemin tam olarak nasıl uygulanacağını anlayabilmek için el kitabına bakma ihtiyacını hissetmeyecektir (Pekel, 2007: 38).

1.6.5. Uzmanlık

Öğrenmenin bir kademesi de “uzmanlık”tır. Bu kademedede insanın öğrenme aşamasında zaman zaman ani inişler ve çıkışlar söz konusu olabilmektedir. Yeni projelere başlanır ve öğrenme ile başarının getirdiği heyecan duyulur (Töremen, 1999: 12). Fakat tırmanış dikleştikçe bu platolarda harcanan zaman artar ve öğrenilen yeni şeyler de azalır.

Braham, aikido (Japon dövüş sporu) ile bu durum arasında bir benzerlik kurmuştur. Dövüş sporuna başlayan bireyler çok hızlı öğrenmenin olduğu ilk yıllarda çok keyif alırlar. Daha sonra derslere gitmemeye başlarlar (Pekel, 2007: 39).

1.7. ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenme düzeyleri, bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir:

1.7.1. Kişisel Düzeyde Öğrenme (Bireysel Öğrenme)

Kişisel öğrenme, insanların belli bir durum karşılaştıklarında ve/veya tekrarlanan bir durum karşısında gösterdiği tutumu ya da insanın gizil tutumlarındaki değişimi ifade eder. Kişisel öğrenme, insanların aklının, deneyimlerinin, önceden geliştirdiği, belli olaylardaki ihtiyaçları ile güdülerin bir işlevi şeklinde oluşmakta ve insanın bilişsel yapısında değişiklikler meydana getirmektedir.

Bireysel öğrenme, örgütteki bireyleri hem takım halinde öğrenmeye hem de örgütsel öğrenme sürecine götüren öğrenme türüdür. Bireysel (kişisel) öğrenmenin sadece örgüt dışında önem taşıdığı felsefesi etkisini kaybetmeye başlamıştır. Bu önem örgütsel öğrenme sürecinde daha açık görülebilmektedir (Yavaş, 2012: 42).

Kişisel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmemekle birlikte bu öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi söz konusu olmayacaktır (Senge, 1990 a: 155). Bu bağlamda, kişisel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye sağlayacağı katkı, yadsınamaz bir realitedir (Akpınar, 2007: 11).

Bireysel öğrenmenin bu tanımı şu bileşenleri kapsar (İmamoğlu, 2012: 9):

- Kişisel düşünme,
- Bireysel deneyimler ile bağlantı,
- Kişisel ihtiyaç, güdü, ilgi ve değerler arasındaki ilişkiler,
- Öğrenilen görevlerin ya da materyalin zorluk derecesi,
- Davranışlarda meydana gelen çok yönlü değişikliklerin ortaya konulması.

Maddelerden anlaşılacağı gibi bireysel öğrenme önce düşünme ile başlar, bireysel deneyimler ile bağlantı kurulur, kişisel ihtiyaçlar, güdüler ve değerler arasındaki ilişkiler

ortaya konulur, öğrenilen görevlerin veya materyallerin zorluk derecesine göre davranışlarda çok yönlü değişiklikler meydana gelir.

1.7.2. Grup Düzeyinde Öğrenme (Takım Halinde Öğrenme)

Örgütsel öğrenme sürecinde takım çalışması önemli bir yer tutmaktadır. Ekip (takım) çalışması bütünlüğü (teamwork cohesion); takımın her üyesi için ortak olan amaç ve yaklaşımlara karşı sorumlu olup, herkesin farklı farklı tamamlayıcı yeterlikleri olan bir birey grup arasındaki bütünleşmedir (Yavaş, 2012: 43). Burada anlatılan husus, öğrenme süreçlerini tamamlamış olan bireylerin, öğrendiklerini, ekip içinde paylaşmaları, beraber yorumlamaları ve bir ekip anlayışına ulaşmalarıdır (Ayazlar, 2012: 63).

Watkins ve Marsick (1996: 421)'e göre takımlar örgütlerde belirli ve özel görevleri sahip olan işgören toplulukları olarak değerlendirilmektedir. İşgörenler, özel olarak belirlenmiş görevler hususunda ortak takım çalışmaları yürütürler. Bireyler yeni edindikleri becerilerini takımın amacına ulaşması için kullanırlar ve görüşlerini takımdaki üyelerle paylaşırlar.

Dinamizm ve yaratıcılık gücü ekiplerin en önemli özelliklerindendir. Ekiplerin, örgütlerle insanlar arasındaki geçişi sağlayan önemli bir görevleri vardır. Ekipler, gerek örgüt ve gerekse kendi içlerinde başka gruplarla tecrübe ve deneyimlerini paylaştıkça, yeni öğrenimler kazanacaklardır. Böylelikle entellektüel sermayede bir artış söz konusu olacaktır. Ekip üyelerinden herhangi birinin kazandığı tutum, ekip çapında müspet bulunmuşsa ekibin diğer üyeleri tarafından da benimsenip kazanılabileceği gibi bireysel öğrenme diğer ekip üyeleri tarafından geliştirilebilecektir. Bireysel öğrenmeye ekip üyelerinin öğrenme kapasiteleri de eklendiğinde kişisel öğrenme kapasitesinden daha üstün bir öğrenme kapasitesi elde edilebilir (Aydın, 2012: 42).

1.7.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme (Örgütsel Öğrenme)

Öğrenme düzeylerinin kişisel ve grup düzeyinde öğrenmeden sonra gelen basamağıdır. Örgütsel öğrenme, bireysel ve grupsal olarak öğrenilen hususların iş ortamına aktarılması sayesinde oluşmaktadır. Bu bağlamda, kişisel öğrenme yetenek ve kapasitesi, örgütsel öğrenmenin önemli ve tamamlayıcı parçalarındandır. Örgütsel öğrenmenin, öğrenmeyi sağlayan şahıslarca desteklendiği söylenebilir (Koçel, 2018:

434). Ayrıca kurumların çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmelerinde sadece bireysel düzeyde yapılacak olan öğrenme etkinlikleri yeterli olmamaktadır. Bunun için örgütün öğrenme etkinliklerine katılımı yani örgütsel öğrenme faal bir şekilde kurumlarda uygulanmalıdır. Çevresel değişiklikler ve yeniliklere uyum sağlamayı kolaylaştıran önemli faktörlerden biri örgütlerin öğrenme yetenek ve kapasitelerini kişisel düzeyden örgütsel düzeye yayacak yaklaşımları geliştirme becerisidir (Üzüm, 2009: 17).

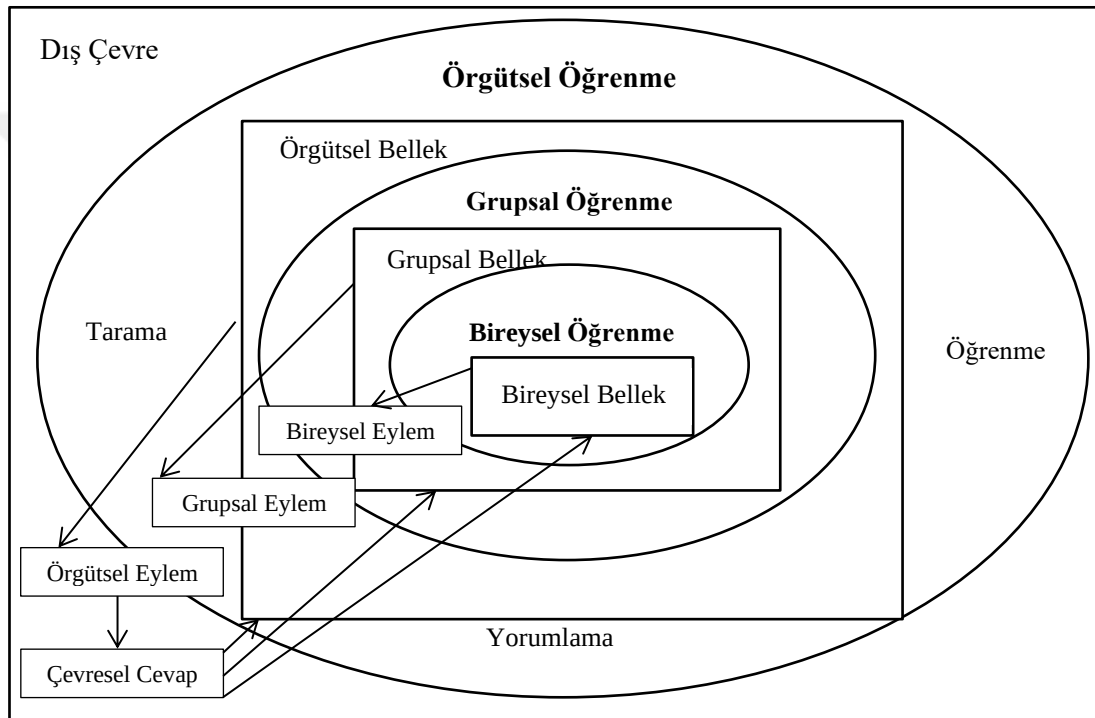
Örgütsel düzeyde öğrenme, grupsal düzeyde ulaşılan ortak anlayış ve kıymetlerin, geçerli sistem, yöntem ve prosedürlerle beraber her çalışana kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bir firmada, çalışanlar değişmesine rağmen işletmenin hayatını devam ettirmesi buna örnek olarak gösterilebilmektedir (Özyurt, 2010: 38). Örgütler de kişilerde gibi bilgi birikimine ve bunların saklandığı örgütsel bir hafızaya sahiptirler. Örgütsel öğrenme, örgüt içerisindeki kişilerin şuur, deneyim ve diyaloga dayanan kişisel ve birliktelik düzeylerine bağlı olarak hızını belirler.

1.8. ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ BAğLANTI

Kişisel öğrenme olmadan, örgütsel öğrenmeden söz edilemeyeceği çalışmanın önceki kısmında belirtilmişti. Ancak, kişisel öğrenme seviyelerinin basit bir şekilde toplanmasıyla da örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini dile getirmek yanlış olmaktadır. Çünkü, kişisel öğrenmelerin toplamı onun oluşturduğu bütünün öğrenmesinden daha fazla olmamaktadır. Bu nedenle, kişi ve grubun öğrenmesi, aynı zamanda örgütün de öğrenmesi anlamına gelmez. Çünkü kişisel düzeyde öğrenmenin örgütsel düzeye aktarılması ve bunun nasıl başarılacağı daha büyük ehemmiyet taşımaktadır.

Kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenmenin bağlantısını sağlamada bir geçit rolü gören örgütler birçok araştırmacı tarafından asıl bir gereklilik olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kişi (grup) örgüt sırasıyla devam eden dizginin varlığı bir gereklidir. Öğrenmeyi, kişisel seviyeden grup seviyesine, grup seviyesinden örgütsel seviyeye yayarken kişisel deneyimlerin, kişisel fikir ve düşüncelerin, bireysel davranış değişikliklerinin etkin ve şeffaf bir iletişim süreci ile kullanılması ve bu şekilde örgütsel seviyeye aktarılması gerekmektedir (Avcı, 2005: 32).

Kişisel, grupsal ve örgütsel seviyelerdeki öğrenmeler farklı yollarla birbirlerine katkı sağlamaktadır. Bu anlamda kişisel, grupsal ve örgütsel öğrenme seviyeleri birbirleri üzerine inşa edilen kümülatif bir süreç şeklinde düşünmek mümkündür (bkz. Şekil 1.1). Kişiler, gruplar ve örgütler çeşitli yöntemlerle edindikleri bilgileri birbirlerinden alarak, yeni kazanımlara ulaşarak öğrenme düzeylerini yükseltebilirler. Örgütsel öğrenme, örgüt elemanlarının örgütsel sorunlara ilişkin kişisel katkılarını birleştirici bir rol oynar. Buradan hareketle örgütün öğrenme kapasitesinin kişilerin tecrübe ve davranışları ile kabiliyetlerine bağlı olduğu ifade edilebilir (Biçkes, 2011: 18).



Şekil 1.1. Bireysel, Grupsal ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

(**Kaynak:** Lee and Kwok, 2000: 387)

Şekil 1.1’de kişisel, grupsal ve örgütsel eylem olarak isimlendirilen öğrenme seviyelerinin temel çıktıları şu şekilde sıralanabilir: Kişisel öğrenme düşünce, inanç ve tavırlarda değişimler olur. Kişinin yeni düşünce ve yeteneklere sahip olmasını sağlar. Grup düzeyinde öğrenme, paylaşılan inançlar ve uyumlaştırılmış eylem birlikteliklerinin oluşumunu sağlar. Örgütsel seviyede öğrenme ise örgütün kişisel ve grupsal seviyelerdeki öğrenmeyi yakalayıp, örgütün yapısına göre kodladığı ve kurumsallaştırdığı zaman meydana gelir (Bıçkes, 2011: 19).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGANİZASYONLAR

2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme, iş hayatının ve günümüz örgütlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Çalışanlar, işletme içerisinde farklı zamanlarda ve ortamlarda birbirleriyle bilgi paylaşırlar ve birbirlerine tavsiyelerde bulunurlar. Örgütsel öğrenme, değişime açık, genellikle sosyal ve doğal olan, iş hayatında gelişen öğrenme türü olarak görülmektedir (Mulholland vd., 2001: 337).

Örgütsel öğrenme, 1963'te ilk kez Cyert ve March tarafından dile getirilmiş ve bugüne kadar pek çok yazar tarafından kitap ve makalede anlamı ve önemi vurgulanmış, bu kavram yönetim ve örgüt alanında genel olarak kabul görmeye başlamıştır (Koç, 2008: 3).

2.1.1. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Araştırmacılar örgütsel öğrenme kavramı için farklı tanımlar yapmışlardır. Örgütsel öğrenmenin doğasını anlamak için, bu tanımlar önem arz etmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Öğrenmeye Dair Tanımlar

Fiol ve Lyles (1985)	Örgüt etkinliğini daha fazla sayıda ve kalitede bilgi ile arttırmak.
Kalkan (2004: 403)	Bilinçli ve bilinçsiz unsurlarla, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğini etkileyen bir süreç.
Argyris (1996); Akt. Çelik (2009: 6)	Arıza ve hata tespiti ve düzeltme süreci.
Daft ve Weick, (1984: 284-295)	Örgütün faaliyetleri ve çevresi olan ilişkisine yönelik bilgi.
Levitt ve March, (1988: 319)	İşletmelerin geçmişten gelen çıkarımların davranışsal olarak kodlanması ile gerçekleşen öğrenmedir.
Stata (1989: 64)	Örgütsel öğrenme, geçmişe ait bilgi ve deneyimin üzerine inşa edilen bir hafızadır.
Senge (1990 a)	Çalışanların kendini geliştirmesi, istedikleri sonuçları elde etmesi için yeni, farklı ve daha geniş düşünmeyi geliştiren öğrenme modelidir.

Huber (1991: 90)	Bireyin davranışındaki değişimler öğrenme faaliyetinin gerçekleşmesi ile mümkündür.
Pedler, vd., (1991); Akt. Avcı (2008: 8-9)	Öğrenmenin tüm çalışanlar geneline yayılması ve sürekli paylaşılması sürecidir.
Dixon, (1994); Akt. Avcı (2008: 8-9)	Örgütlerdeki öğrenme sürecinin paydaşların memnuniyet düzeyini arttırmak için bilinçli kullanılmasıdır.

Tablo 2.1'deki tanımlara göre örgütsel öğrenmenin ortak özelliği, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerin örgüt içinde paylaşımı, böylelikle örgütün çevresi ile olan ilişkilerin düzenlenmesi sonucunu yansıtmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Öğrenme Ortaya Çıkışı

Örgütsel öğrenme konusu, örgütsel öğrenme alışkanlığının kazanılması ve öğrenme birlikteliğinin sağlanması ve aynı zamanda bu konuda farklı yaklaşımlardan yararlanma arayışları içerisinde ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenmenin işletmelerin stratejik başarısına olumlu katkılar yaptığına dair genel bir kabul söz konusudur. Ancak örgütsel öğrenme konusunda alanyazında oluşan ortak bir tanımın olmadığı da söylenebilir (Kalkan, 2006, 23).

Örgütsel öğrenme kavramı, iş dünyasına 1970'li yılların ortalarında girmiş ve ilk olarak "hataların bulunması ve düzeltilmesi" anlamında kullanılmıştır. Bu yıllarda, ortak bir öğrenme aktivitesi yerine öğrenme aktivitelerinin çalışan bireyler vasıtasıyla gerçekleştiği kabul edilmekteydi. Daha sonraları ortaklıkların öğrenme aktivitesi kavramı, örgütlerin öğrenme sisteminde kişilerin öğrenme aktivitelerinin basitleştirilmesi ya da zorlaştırılmasıyla ortaya çıktı. Huber öğrenme üzerine yaptığı çalışmada, öğrenmenin her zamanlı bilinçli bir eylem olmadığını ileri sürmüştür. Yine bu çalışmada, öğrenme faaliyetinin öğrenen bireyin her zaman başarısını artırmasını beklemenin ya da onun davranışlarında davranışsal değişimlerle karşılaşmayı beklemenin doğru olmadığı savunmuştur (Huber, 1982: 141).

2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖNEMİ VE NEDENLERİ

2.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

İşletmeler, özellikle girdi-çıkı ilişkisi bağlamında çevreleriyle iletişim ve etkileşim halindedirler. İşletmelerin hayatlarını devam ettirmeleri ve rekabette avantaj sağlamaları çevresi ile olan sağlıklı iletişim ve etkileşimle mümkündür (Akpınar, 2007: 8). Bunun için örgütlerin, çevresindeki değişiklikleri sürekli olarak takip ederek uyum sağlamaları ve öğrenmeleri gerekmektedir. Günümüzde örgütler ve çevrelerinde yaşanan değişimlerle ilgili yapılan araştırmalar, değişim hızının arttığı ve değişime ayak uydurmayanların hızla yok olduğunu ortaya koymaktadır.

Globalleşmenin hızlanması, artan rekabet ve müşteri istekleri, yönetim yaklaşımlarındaki tatminsizlik ve beklentilerin hızlı farklılaşması gibi pek çok neden, örgütlerin bir değişim ve dönüşüm yaşamasını gerekli kılmıştır (Harvey ve Denton, 1999: 897).

Öğrenme, gelişen teknoloji ve pazar koşulları ile çevresel koşullara en iyi uyum sağlama aracıdır. Belirsizliğin yüksek olduğu iş ortamlarında, öğrenme ihtiyacı daha da artmaktadır (Dikmen, 1999, 58). Ayrıca örgütler açık sistemler oldukları için uzun vadeli devamlılık sağlamak için dış çevreyi öğrenme ve etkileşime girme ihtiyacı duyarlar. Diğer taraftan örgütler kapalı sistemler olsaydı, değişimin öngörülememesi nedeniyle uzun vadede çalışabilecekleri de şüpheli olurdu (Bhatt ve Zaveri, 2002, 298).

2.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Nedenleri

Örgütsel öğrenme lüzumunun ilk nedeni, örgütlerin ayakta kalabilme gayretleriyle açıklanabilir. Örgütsel öğrenme gerekliliğinin diğer sebebi, örgütün mükemmelliğe ulaşma çabasıdır.

Çelik (2000: 90) örgütsel öğrenmenin, sadece örgütlerde çevresel değişimlere adapte etmek için değil, aynı zamanda çalışanlarının devamlı olarak kendilerini yenilemelerini için de gerektiğini ortaya koymaktadır. Acar (2007: 24 – 25) ise örgütsel öğrenmenin, hızlı değişimler ve yoğun rekabet nedeniyle günümüzde ayrı bir önemi olduğunu belirtmiştir. Örgütler rekabet edebilmek, hayatını devam ettirmek, bütünlüğünü

korumak ve yönetimsel ya da sosyal problemlerle baş çıkmak için öğrenmek zorundadırlar (Çandır, 2010: 10).

2.3. ÖRGÜTSEL ğRENMENİN AMAÇLARI

Örgütlerde dört temel amaç vardır. Bu amaçlar genel, özel, ekonomik ve sosyal olarak sıralanabilir (Doğın, 2010: 12).

2.3.1. Genel Amaçlar

Genel amaçlar, uzun dönemde karlılık elde etmek, topluma hizmet vererek sosyal sorumluluğun gereğini yerine getirmek ve işletmenin hayatını devam ettirmektir. Yapı ve kapasitesini geliştirerek hızlı değişimlere ve gelişmelere uyum sağlayabilen örgütler, başarılı örgütler olarak değerlendirilmektedir.

ğrenme hızı ve kapasitesi bir rgt diğer örgütlere göre başarılı yapan unsurlardan biridir (alık, 2002: 115). Farklı bir ifadeyle örgütlerin değişime hızlı ve doğru cevaplar verebilmeleri, onların öğrenme kabiliyetlerinden, yeni düşünceleri özümseme ve rakiplerinden daha hızlı eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu kabiliyetlere sahip olmayan örgütler, hem değişen müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyerek müşteri kaybına uğrayacaklar hem de rakiplerine karşı üstünlük sağlamayacaklardır (Aydemir, 2003: 33). Bu sebeple örgütler, etraflarında meydana gelen değişimlere cevap verebilmek için personelin bilgi ve yeteneklerini düzenli bir şekilde geliştirme ihtiyaı duyarlar (Mulholland vd., 2001: 337).

2.3.2. Özel Amaçlar

Örgütsel ğrenmenin özel amaçları olarak; alışınların maddi ve manevi açıdan daha iyi seviyeye gelebilmesi için çalışmalarda bulunmak, işğrenlere beklentilere uygun iyi ücret verebilmek, müşterilerin memnuniyeti sağlayacak nitelikte mal ve hizmet üretmek gibi durumlar sayılabilir.

ğrenme ile alışınların maddi ve manevi açıdan daha iyi seviyeye geleceği hususunda şüphe yoktur. alışınların öğrenme ile konumlarının yükselmesi sonucunda müşterilere karşı daha iyi hizmet verilebilecektir. Bu durumdaki personele daha iyi ücret

ödeneyeği için örgüte olan bağıllık artabilir. Böylelikle daha iyi mamuller ve hizmetler üretileceği için müşteri memnuniyet düzeyi artacaktır.

2.3.3. Ekonomik Amaçlar

Bu amaçlar, tam kapasite ile yüksek kazanç elde etmek, fiziki ve insani unsurları en etkin şekilde kullanmak, pazardan en büyük payı almak, yeni pazarlara açılmak, değişime ve yeniliklere ayak uydurabilmek gibi faaliyetlerin yerine getirilmeye çalışması olarak sıralanabilir. Bunun içinde daha iyi mal ve hizmet üretmek, verimliliği artırmak, müşteri beklentilerini işletme süreçlerine ve işlevlerine katmak, sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmek, öğrenmeyi öğrenmek ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesi sağlamak gerektirmektedir (Aydemir, 2003: 31).

2.3.4. Sosyal Amaçlar

İşletmenin kültürel ve sosyal gelişmesini destekleyecek faaliyetlerle, tüketiciyi ve çevreyi koruyan politikalar geliştirmek, doğal, kültürel ve tarihi çevreye önem vermek sosyal amaçlar arasında sayılabilir. Öğrenme, işletmedeki kişilerarası iletişimi ve etkileşimi dinamik hale getiren bir süreçtir (Yalçın vd., 2009: 52).

Öğrenilen bilgilerin paylaşımı ile bir bütün olarak örgütün bilgi seviyesi yükselecek olup böylelikle daha iyi stratejiler ve politikalar üretilecektir. İşletme çevresi ile ilgili olan yükümlülüklerini karşılayacak düzeye sahip olacak aynı zamanda toplum ve müşteriler ile diğer paydaşlar nezdinde itibarı artacaktır.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME MODELLERİ

Örgüt çalışanlarının bilişsel kapasiteleri, örgütün bilginin iletildiği iletişim kanalları aracılığıyla örgüt politikaları üyelerine düşünme ve sorgulama özgürlüğü verme derecesine bağlıdır. Fiol ve Lyles (1985); düşük ve yüksek seviye öğrenme, Senge (1990 a); uyumlu ve üretken öğrenme, Argyris ve Schön (1978); tek döngü, çift döngü ve çoklu öğrenme sınıflandırmalarını yapmışlardır (Akt. Alanoğlu, 2014: 16).

Örgütsel öğrenme düzeyleriyle ilgili Argyris ve Schön tarafından yapılan sınıflandırma, en çok bilinen ve tanınan bir sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma, örgütsel öğrenmeyi tek döngülü, çift döngülü ve çoklu olmak üzere üç düzeye ayırmaktadır: Tek

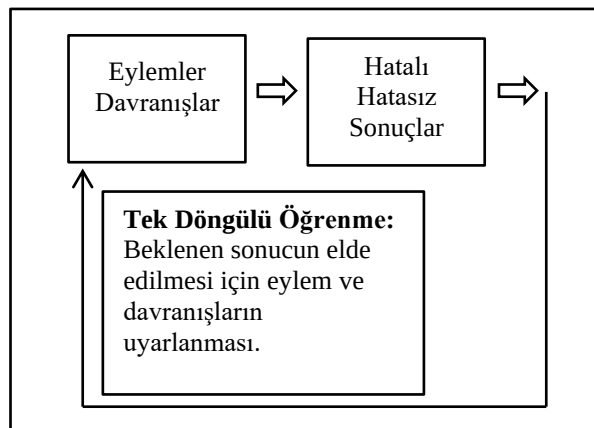
döngülü öğrenmede, öğrenmenin zihinsel model çerçevesi açıklamakta; çift döngülü öğrenmede, zihinsel tasarımın değişimi ve gelişimi tanımlanmakta; çoklu öğrenme ise, öğrenmeyi öğrenmek olarak açıklanmaktadır (Avcı, 2005: 68). Bu çalışmada bu üç tür öğrenme düzeyi olarak tek, çift ve üç döngülü öğrenme tanımlaması tercih edilmiştir.

2.4.1. Tek Döngülü (Single-Loop) Öğrenme

Bilgi alışverişinin küçük olduğu durumlarda örgütlerdeki değişimin amacı çevreye adapte olmayı sağlamaktır. Bu şekilde bir döngülü öğrenme, örgütte önceden belirlenmiş kurallardan sapmaları bulmak ve düzeltmek için kullanılabilir (Morgan, 1997: 86).

Tek yönlü eğitim, örgütteki eylemlerin temel yapısını değiştirmeden bilgi tabanına, deneyime veya prosedürlere eklenen eylemler olarak ifade edilir (Çam, 2002: 52). Bu öğrenme, uyum sağlayıcı öğrenme olarak da isimlendirilmektedir (Bayer, 2007: 91). Başka bir ifadeyle bir döngülü öğrenme, örgütün işleyişini geciktiren veya verimliliğini olumsuz yönde etkileyen mani ve kusurlara anlık ve sadece davranışın değiştirilmesi seviyesinde çözüm üretilmesiyle oluşan öğrenme şeklidir. Anında ortaya konan bu tür çözümler sorunları oluşturan faktörlerin tekrar ortadan kaldırılmayacağı anlamına gelmemektedir.

Rutin olan faktörler, örgütün kusurlara neden olan normları ve kültürü tek aşamalı öğrenme ile ortadan kalkmadığından, kusurların gelecekte nüks etmesi olası bir durumdur (Ömür, 2014: 25).



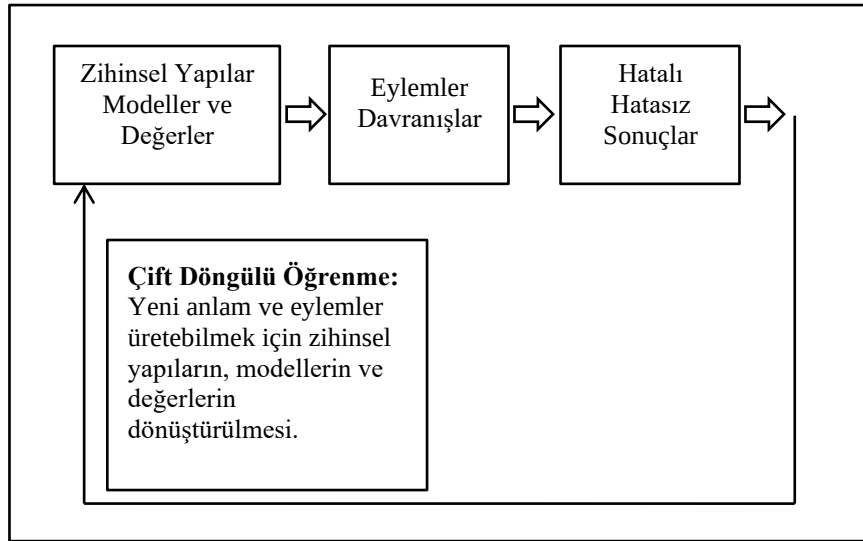
Şekil 2.1. Tek Döngülü Öğrenme

(Kaynak: Nielsen, 1993: 120 ve Snell ve Chak, 1998: 339)

2.4.2. Çift Döngülü (Double-Loop) Öğrenme

Çift döngü öğrenme, insanlara kendilerine ait olan inanç ve varsayımları hakkında daha detaylı düşüncelerini öğreten bir eğitim kavramı ve sürecidir. Çift döngü öğrenmede yalnızca sorunlar değil sorunlara neden olan süreçler ve politikalar da değiştirilir. Sıradan uygulamalar, yetenek gerekleri, bilgi ihtiyaçları gözden geçirilir. Bu öğrenme türüne çift döngü denilmesinin nedeni, öğrenmenin sadece kendi için değil diğer unsurları da başlatıp bitiren bir süreç olarak değerlendirmesidir (Avcı, 2008: 10).

Çift döngü yönteminde ilk döngü, olay ve olguların keşfedilmesine bağlı olarak faaliyetlerde bulunma ve bunların sonuçlarını değerlendirmektir. Diğer döngü ise yeteneklerin geliştirilmesi ve birinci döngünün nasıl sonuçlandırılacağı konusunu bilmektir. Çift döngülü öğrenme olguların arkasındaki neden ve güdülere ilişkin sorulara da cevap aramaktadır (Argyris, 2001: 97; Akt. Yaşar Uğurlu, 2011: 12). Çift döngülü öğrenme, ürünsel, süreçsel ve teknolojik yeniliklerin temelini oluşturmaktadır (Garcia-Molares, 2007: 529). Yazıcı ise iki aşamalı öğrenmeyi, sınırlı olmayan, derin ve bilişsel yapılarda değişimi hedefleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır. İki aşamalı öğrenme de devamlı öğrenme ve araştırma dönütlerine bağlı olarak problemlerini tanımlayarak çözüme kavuşturulmaktadır (Yazıcı, 2001: 111–112). Bu öğrenme, işin temel ihtiyaçlarını değiştirmenin ve yeniden tanımlamanın yanı sıra, nasıl yapılması gerektiğini de vurgulamaktadır (Senge, 1990 a: 175).



Şekil 2.2. Çift Döngülü Öğrenme

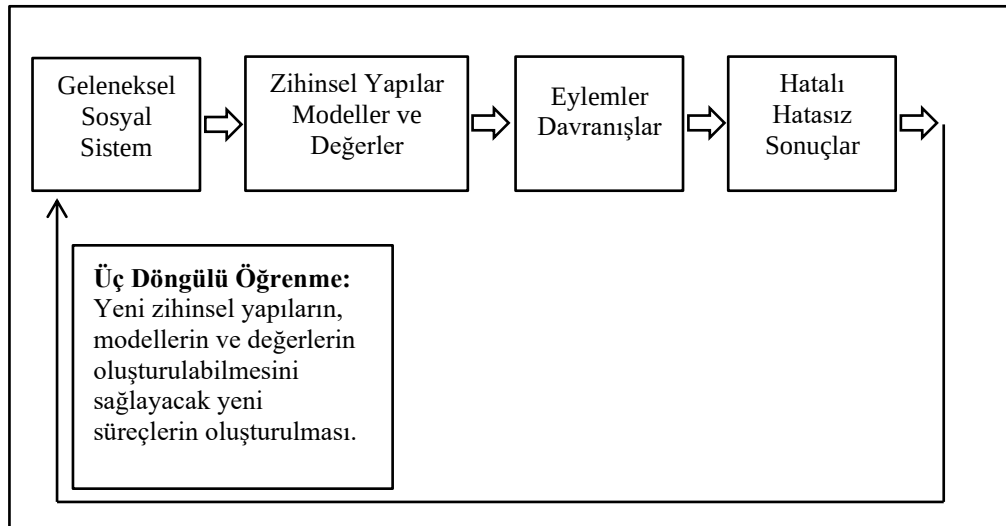
(Kaynak: Nielsen, 1993: 120 ve Snell ve Chak, 1998: 339)

2.4.3. Çok Yönlü (Duetero) Öğrenme

Tek ve çift aşamalı öğrenmenin yanı sıra, üç aşamalı (çok yönlü) öğrenmeden de söz edilir. Swieringa ve Wiersma'ya göre, “üçlü döngü öğrenme içermek, örgütün sürekli öğrenmeye ve kalıcı örgütsel değerlendirme ve geliştirmeye izin veren yeni kimlik görünümünü içermektedir (Arbel, 2009: 18).

“Öğrenmeyi öğrenme” olarak da incelenen üç aşamalı öğrenmede örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmek mümkündür. Üç aşamalı öğrenme, öğrenme sürecinin en üst seviyesi olarak kabul edilir, öğrenme hakkında bilgi toplama, öğrenmeyi sorgulama ve anlama süreçlerini içerir.

Örgütsel öğrenmedeki en zor ve karmaşık aşama öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenmek, bireylerin yeni fikirler yaratmadaki güçlerini ve yeteneklerini ifade eder ve örgütün davranış kalıpları ile yetenekleri arasındaki etkileşimin sonucudur. Bu öğrenme seviyesine ulaşan çalışanlar, öğrenme için gerekli koşulları ve özellikleri de öğrenirler. Bu üçüncü kategori öğrenme aşamasının gidişatı ve varlığının işletme boyutunda ortaya çıkarılmasıdır. Hangi durumda ne tür öğrenme gerektiği öğrenilmektedir. Başka bir ifadeyle, bu öğrenme seviyesi ve süreçlerinin üstünde ortaya çıkan bir öğrenme yaklaşımıdır (Avcı, 2005: 70).



Şekil 2.3. Üç Döngülü Öğrenme

(Kaynak: Nielsen, 1993: 120 ve Snell ve Chak, 1998: 339)

2.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel öğrenme örgütlerin rastlantısal olarak, düzensiz bir şekilde gerçekleştirebilecekleri bir uygulama olarak görülmemelidir. Bu süreç örgütün tesbit etmiş olduğu hedeflerle ilişkili olarak bir plan kapsamında, sistematik bir çerçevede ele alınıp yönlendirilmesi gereken bir durumdur. Bu durumda örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çandır, 2010: 9).

- Örgütsel öğrenme, öğrenme sorumluluğu kişilere yükleyen ve bütün örgüt üyelerinin aktif katılımı ile gerçekleştirebilecek olan bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, davranışlarda ve örgütsel yapıda değişimi kapsayan bir süreçtir. Kişisel öğrenme sürecinden kollektif öğrenme sürecine geçişi desteklemektedir.
- Örgütsel öğrenme değişim esaslı etkin bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, örgütlerde farklı düzeylerde ve hızlarda meydana gelmektedir.
- Örgütsel öğrenme, örgütler için genellikle olumlu etkiler getirmekle birlikte diğer bireysel öğrenmede de olduğu gibi her zaman doğru ve güzel sonuçlar ortaya koymayabilir.
- Örgütsel öğrenme, örgütlerin içsel ve dışsal çevre unsurları ile ilgili bilgiler öğrenilmesi anlamına gelen geniş kapsamlı bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme ile ilgili elde edilen bilgiler, hemen veya ileri zamanlar için kullanılabilecek bilgilerdir. Bu özellik, örgütsel belleğinin varlığını ifade eder.
- Örgütsel öğrenme, işletmelerin çevreleri ile uyum sağlayabilmeleri ve rekabet avantajlarını oluşturabilmeleri için yaşamsal öneme sahiptir (Naktiyok, 2012: 13).

2.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEKLERİ

Pazardaki değişimlerin sürekliliği, yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde ortaya çıkması rekabeti arttırmış, işletmelerin yeni ve güncel bilgiye ihtiyaçlarını ve yeni ürünlerin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu anlamda öğrenme olgusu, bir örgüt için özellikle değişim ve gelişim sürecinde önemli sayılan unsurlardan biridir. Ayrıca bilgi toplumunda sürekli öğrenme, örgüt üyelerinin önemli özelliklerinden biri durumuna gelmiştir (Seçilmiş vd., 2017: 151). Dolayısıyla işletmelerin öğrenmeyi sürekli

hale getirmek ve çalışanlara öğrenmeyi öğretmek gerekliliği zorunlu bir durum haline gelmiştir (Seçilmiş vd., 2017: 151).

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin, kuruluşun bilgi ve kabiliyetine bağlı olarak gerektiğinde kullanım için geliştirilmesini ve saklanmasını sağlayan bir dizi örgütsel eylem kalıpları ve becerisidir. Kurumların öğrenme yetenekleri, kurumun öğrendiklerini öğrenmesine ve kullanmasına izin veren yapısal özellikler, faaliyetler, politikalar ve diğer eylem modellerinde gizlidir (Garbi, 1998: 29; Ussahawanitchakit, 2008: 1; Akt. Yaşar Uğurlu, 2011: 20).

Öğrenme yetenekleri duruma göre soyut ve somut olabilmekte; strateji, kurallar, yapılar, sorumluluklar, yetkinlikler, sistemler, süreçler, kaynaklar ve temel değerler ile inançlar bunlar arasında sayılabilmektedir (Bhatnagar, 2006: 419). Bazı nitel araştırmalar örgütsel öğrenmenin yeniliği arttırdığını göstermektedir. Örneğin Forrester, iki otomobil üreticisinin örgüt ekibinin maliyetleri düşürmek için yaptığı yeniliklerin sonucu olarak örgütsel öğrenme ile inovasyon arasında objektif bir ilişki tanımlamıştır (Kalmuk, 2016: 33). Örgütsel öğrenme yeteneği, son yıllarda yoğunlaşmakla beraber teoride önemli ölçüde yerini almıştır.

Teorik yaklaşımların ötesinde, özellikle 90'lı ve sonraki yıllarda örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda dikkat çeken konu; örgütsel öğrenme yeteneği kavramını açıklarken, örgütsel öğrenme için gerekli ve önemli kolaylaştırıcı faktörlerin üzerinde durulmasıdır. Öğrenme yeteneğini kazanmak için şirketlerin uygulaması gereken faktörler; örgütsel öğrenmeyi destekleyen uygulamalar, süreçler veya kolaylaştırıcı faktörlerdir. Daha başarılı olan bu faktörler uygulanır; böylece işletmenin, ekibin veya kişinin öğrenmesi daha kolay olacaktır (DiBella, 1997: 12).

2.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgilenen birçok yazar tarafından yapılan tanımlamalar ve modellemeler bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme konusunu daha iyi kavrayabilmek için bu sürecin aşamalarının incelenmesinde yarar bulunmaktadır (Özyurt, 2010: 38).

Huber ve Dixon, örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir model geliştirmişlerdir (Huber, 1991: 106). Bu modelde, önerilen dört aşama bulunmaktadır. Bunlar: a) Bilgi Edinimi b) Bilginin Yayılması c) Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması d) Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesidir (Yosumaz, 2008: 46).

2.7.1. Bilgi Edinimi

Örgütler enformasyon ve bilgiyi bazı kaynaklardan elde ederler. Enformasyon ediniminde iç ve dış kaynaklardan yararlanabilirler. Müşterilerle yapılan anketler, araştırma geliştirme çalışmaları, performans değerlendirmeleri, rakip ürünlerinin analizleri ve resmi kaynaklarını bilgi kaynağı olarak kullanılabileceği gibi, gazete, haber gibi resmi olmayan kaynakları da bilgi edinim kaynağı olarak kullanılabilir (Huber, 1991: 106). Bilgi ediniminde kişisel öğrenme önemli bir yere sahiptir (Karabağ, 2013: 45). Örgütlerde bilgiyi elde etme yollarından birincisi, örgütün kurucusunun, örgütü ilk defa kurmaya karar verdiği zaman ile resmi olarak kurulduğu zamana kadarki aralıkta örgüt adına gerçekleştirdiği öğrenme olarak gösterilmektedir (Huber, 1991: 91).

Bilgi edinmenin diğer yolları arasında Huber'in doğrudan deneyimlerden kasıtlı ve sistematik veya kendiliğinden öğrenmesi; kuruluşun stratejileri, yönetim uygulamaları ve diğer kuruluşların teknolojileri hakkında öğrenmesi; örgütte bulunmayan bilgileri çalışanlarla istihdam ederek öğrenmeyi ve çevresel tarama, odaklanmış araştırma ve / veya performans izlemesi yoluyla öğrenmeyi içerir (Huber, 1991: 96).

2.7.2. Bilginin Yayılması

Bu aşama, bilgilerin değiş tokuş edildiği ve çeşitli kaynaklardan değiştirildiği bir süreçtir. Bilgiler resmi ve gayri resmi olarak dağıtılabilir. Bilginin yayılması ve yayılması, öğrenme sürecinin kapasitesini etkiler. Bilgiyi sağlıklı bir şekilde yaymak için örgütsel kültür seviyesinin paylaşma ve paylaşma destek vermesi gerekmektedir (Mete, 2007: 53).

Bilgilerin örgütlerde paylaşılması, öğrenen örgüt olma sürecini geliştirmeye katkı sağlayacaktır. Bilgi ve fikirler ne kadar çabuk ve paylaşılsa, etki o kadar olumlu olacaktır. Bu nedenle, iç ve dış bilgi sağlayıcılardan elde edilen bilgi ve düşüncelerin

örgüte etkin ve hızlı bir şekilde iletilmesi ve paylaşılması gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 115). Bilginin yayılması sürecinin amacı, sadece bilgiyi yaymak ve paylaşmak değil; aynı zamanda bilgi, davranış, zihinsel haritası, norm ve değerler gibi kavramları daha uzun süreli korumaktır (İskan, 2013: 76).

2.7.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması

Bu aşama, bilgiyi anlamlandırma sürecidir. Bu süreç genellikle yaratıcı bir süreçtir. İfadelendirme sürecinde farklı seviyelerde bilgi meydana getirilebilir. Örgütte yorumlama yeteneğinin gelişmesiyle birlikte, örgütün potansiyel davranış alanını genişletecek ve örgütsel öğrenmede bir artış meydana gelecektir (Mete, 2007: 54).

Bilginin değerlendirilmesi, örgütün ifadelendirilmesi şeklinden, kişilerin değerlerinden, inançlarından, içinde bulundukları ortamın zenginliğinden, zihinsel modellerinden ve bilginin ulaştırıldığı araçlardan etkilenmektedir. Gereksiz ve fazla bilgi edinimi bilginin değerlendirilmesini olumsuz şekilde etkilemektedir (Huber, 1991: 101). Örgütsel öğrenme, örgütler bir ürün üretme fikri ile bütünleşip bilgi edindiklerinde gerçekleşir. Örgütler etrafları ile etkileşimde bulunduklarında belirsizliklerle karşı karşıya kalırlar.

2.7.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Örgütlerde öğrenme yöntemleri sadece mevcut örgüt üyelerini değil tarih, tecrübe, düzgü ve hikâyelerin bir araya gelmesi ile ileri zamandaki üyeleri de etkilemektedir. Örgütler ayrıca standart işletim prosedürlerinde veya rutinlerinde önemli miktarda bilgi saklayabilir. Bunlar, gelecekteki örgütsel uygulamalar için bilgi veya bilgilerin depolanmasının bir yolu olarak örgütsel belleğin bir parçasıdır. Ancak örgütsel hafızanın bir diğer unsuru bireylerdir (Erol, 2012: 119). Bu nedenle, çalışan devri, kurumsal hafızanın bireysel ögesinde önemli bir kayba neden olabilir (Huber, 1991: 105). Bu, bireyler kişisel deneyimlerini karar vericilere aktaramazlarsa geçmişte öğrenilenler ve bilgi yok olmaya mahkûm olacaktır. Bu durumda örgütün işgücü aşınması transferi ile örgütün verimliliği ve etkinliği azalacaktır (Carley, 1992: 20; Woiceshyn, 2000: 1113; Akt. Özdemir, 2006: 33).

Bilgi saklama aşamasında, yeni bilgiler oluşturulduğu ve kuruluşla paylaşıldığından, kuruluş üyeleri bu bilgiyi özümsemek zorundadır. Bu bilgilerin kurum çalışanları tarafından benimsenmesi, bilgilerin kendilerine ait ve depolanan bilgiler haline geldiği anlamına gelir. Bilginin içselleştirilmesi, öğrenme yöntemlerinden biri olan işbaşında ve uygulayarak öğrenme ile yakından ilgilidir (Zaim ve Seçgin, 2012: 9).

2.8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRAN UNSURLAR

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkenlerle ilgili literatürde yapılmış birçok çalışma ve araştırma bulunmasına rağmen bu çalışmalar arasında sağlanmış genel bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Her araştırmacı bu konuda kendine göre bazı farklı özellikleri ortaya koymaya çalışmıştır (Aybas, 2007: 164). Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:

2.8.1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğin modellendiği bir görüntü ve bir ideoloji olarak tanımlanmaktadır (Clayton, 2000: 42). Vizyon kavramının kökeni, Latince *videre* kelimesinden türemiş olup uyanık olmak, anlamak, kavramak gibi anlamlara gelmektedir (Sarışahin, 2013: 28). Ortak fikirlerin paylaşılması ile ortaya konan bir vizyon, tüm elemanlar tarafından kolayca benimsenecektir (Nayır, 2010: 53).

Örgütler açısından olumlu bir vizyona sahip olmak son derece önemlidir. Vizyon değişimin en güdeleyici etkenidir. Örgütlerde vizyon geliştirmek oldukça güçtür. Kotter'e göre vizyon üç önemli amaca hizmet etmektedir (Sarışahin, 2013: 29):

- Değişimin yönünü açıklığa kavuşturma,
- Bireyleri harekete geçirmek için güdüleme ve
- Farklı bireylerin faaliyetleri arasında uyum sağlamaktır.

2.8.2. Örgüt Kültürü

Örgütte öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, kültürel çerçevede nasıl şekillendiği, öğrenmeye verilen önem ve değer, öğrenmenin paylaşılması, kültür içindeki kültür ve öğrenme gibi konuları vurgulamaktadır. Bu doğrultuda kültür ve öğrenme arasındaki ilişkiye değinilebilir (Yavaş, 2012: 59).

Örgüt kültürü bilgi elde etme, onu öğretme ve paylaşımını sağlamada büyük bir öneme sahiptir. Schein'e göre, örgütsel öğrenme, örgüt içinde alt kültürler arasında paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesini gerektirir. Örgütlerde iletişim ve etkileşim ile ilgili mevcut kültürel kurallar, yeni bilgi paylaşımının gelişmesini engelleyebilir. Bunun için ise öğrenmede ilk adım diyalog geliştirmek olmalıdır (Schein, 1993: 28).

2.8.3. Esneklik Sağlayacak Strateji

Örgütün öğrenme yeteneğini belirleyen faktörlerden biri de örgütün stratejik durumudur. Strateji, kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli uygulamaları tanımlar ve örgütü ve çevresini anlama yeteneğini geliştirir. Böylelikle yöneticilere örgüt için farklı seçenekler hakkında düşünme ve karar verme imkânı sağlar (Ünalır, 2013: 29). Bir örgütün stratejik anlayışı, öğrenme yeteneğini yönlendirir. Strateji, çevrenin doğru algılanması ve yorumlanması için bir çerçeve sağlayarak karar vermeye yardımcı olarak örgütsel öğrenmeyi etkiler (Fiol ve Lyes, 1985: 804).

Strateji, sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli bir ortamda kuruma yön ve istikrar sağlayacaktır. Öte yandan, kuruluşların başarısızlığının en önemli sebebinin stratejilerin hatalı ya da yanlış uygulandığından kaynaklandığı söylenebilir (Güneş, 2012: 39).

2.8.4. Çevresel Faktörler

Bir örgütün başarısı çevresiyle işbirliği ve uyum içinde olmasını gerektirir. Öğrenen örgütler bu işbirliği ve uyumu geliştirecek bir araçtır. Örgütlerde değişim için çevre analizi, öğrenen örgüt olması açısından bir gerekliliktir (Avcı, 2008: 20).

Fiol ve Lyles (1985: 805)'a göre örgütün iç ve dış çevre koşulları karmaşık ve dinamik olduğundan dolayı öğrenme zor olacaktır. Buna karşılık çevre koşullarının durgun olması örgüt için olumlu bir durum değildir. Öğrenme için belirli ölçüde baskı gerekir. Öğrenme, değişim ve süreklilik arasındaki gerilimi yaratma ve gizleme sürecidir (Cangelosi ve Dill, 1965: 194; Akt. Aybas, 2007: 167). Öğrenme, örgütün çevresi ile etkileşiminin bir sonucu olarak oluşur ve bilgi edinme süreciyle sonuçlanır. Örgütler yaşadıkları ortamı deneyimleyerek inceler ve yeni davranışlar kazanır ve öğrenme eylemi gerçekleştirir (Naktiyok, 2012: 20).

2.8.5. Örgüt Yapısı

Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik örgüt ayırımı araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Organik kuruluşlar, gayri resmi, esnek, duruma göre bireylere yetki verildiği kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır; mekanik örgütler, aksine, bürokrasiyi baskın, esnek ve sınırsız olan resmi bir örgütsel yapı olarak tanımlar (Spicer ve Smith, 2006:140). Öğrenmenin örgütsel boyutta teşviki için, örgütlerin mekaniklikten ziyade daha esnek ve organik bir yapıda olmaları önemlidir (Avcı, 2008: 20). Öğrenme organik örgütlerde kendisine daha uygun bir zemin bulabilmektedir.

Öğrenen örgütler organik, katılımcı olduklarında, çalışanların hareketlerini kısıtlamadıklarında, onları özgür, cesur ve sınırsız bir şekilde düşünmeye yönlendirdiklerinde daha etkili olacaklardır. Bunun için en önemli faktör liderlere düşmektedir (Koç, 2006: 63).

2.8.6. Teknolojinin Önemi

Teknoloji kendisini çeşitli şekillerde yansıtır ve örgütsel yaşamda kendisini hissettirir. Günümüzde teknoloji, kurumların yapılarını, stratejilerini, ortamlarını ve kültürlerini etkilemektedir. Bilgi teknolojileri örgütlerde daha belirgindir. Günümüz dünyasında bilgi ve iletişim teknolojilerinde yoğun bilgiyi kullanmak ve yönetmek mümkündür (Yılmaz, 2008: 115).

Multimedya iletişim, bilgisayar destekli öğrenme araçları, bilgi edinme ve öğretmede kullanılan teknolojik araçlar gibi çağın getirdiği yenilikler, teknolojinin öğrenmeye olumlu etkilerini gösterebilecek bazı örneklerdir. Yine, teknoloji, uzun süren yargıları açıklamada, iletişimi hızlandırmada ve gizli bilgileri açığa çıkarmada önemli bir role sahiptir (Naktiyok, 2012: 21).

2.8.7. Örgütsel Hafıza ve Örgütün Unutma Yeteneği

Örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran diğer bir faktör ise, örgütsel bellek veya örgütsel bellek olarak öğrenilen şeyleri daha sonra kullanabilme ve gerektiğinde yenilerini öğrenmeyi unutabilme yeteneğidir. Kuruluşların hatıraları olmasa da, öyledir. İnsanlar kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirirken, örgütler dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde şekillendirir.

Yeni gelenler veya örgütten ayrılanlar olsa bile, örgüt hafızası, onları diğer personele aktarmak veya paylaşmak için belli davranış kalıplarını, normları ve değerleri tutar (Ünalır, 2013: 31).

2.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ

Her örgütte öğrenme güçlüğü olabilir. Öğrenme güçlüğü sadece yöneticiler ve çalışanlar tarafından değil aynı zamanda örgütsel yapıdan da kaynaklanabilir.

Senge, kurumlarda öğrenmeyi engelleyen yedi faktör toplamıştır ve kuruluşların yalnızca bu engellerle başa çıkacak yöntemlerin geliştirilmesi yoluyla etkili öğrenmeye ulaşabileceğini belirtmektedir (Senge, 1990 b: 26). Peter Senge örgütsel öğrenmenin özündeki engelleri şöyle sıralamıştır:

Pozisyonum Neyse Ben Oyum: İşgörenler sadece kendi durumları üzerinde yoğunlaştıklarında, işlerinin sonuçları ve bunun örgüt üzerindeki etkisi için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Ayrıca hayal kırıklığına uğraticı sonuçlar karşısında bile, bunun neden kaynaklandığını bilmekte zorlanabilirler. Hatta bu olumsuzlukları başka birilerinin neden olduğuna bile iddia edebilirler. Görüldüğü gibi bazı çalışanlar işlerine öylesine odaklanmışlardır ki, işiyle adeta özdeşleşmişlerdir (Öneren, 2008: 174).

Düşman Dışarıda: Bireylerde genel olarak, işleri iyi gitmediği zaman hatayı başkasını atma eğilimi vardır. Bu durum, onların kendi durumları görmemelerine neden olur. Burada gözden kaçırılan husus ise kendi durumlarının ötesinde diğer dünyanın parçası olduklarını unutmuş olmalarıdır (Alanoğlu, 2014: 26). Ayrıca düşmanı “dışarıda” arama “içeride” uygulayabileceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi engelleyebilmektedir (Yetim, 2015: 17).

Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu: Burada anlatılmak istenen önceden aktif olmakla ilgilidir. Zor problemlerle baş edebilmek, bu problemleri çözmeye başlamak için başkalarını beklemeyi bırakıp, bunları, bir buhran haline gelmeden çözmekten geçer. Gerçek anlamda mesuliyetler yerine getirilirse bunları üstlenmiş oluruz ve sorunlar meydana gelmeden çözüme kavuşturulmuş olur (Naktiyok, 2012: 19). Senge'ye göre bu durum tepki göstermenin kılık değiştirmiş halidir. Ona göre böyle bir mesuliyet,

"sorumluluk kuruntusu" dur (Senge, 1990 a: 273). Asıl faaliyet ise kendi sorunlarımıza nasıl katkıda bulunduğumuzu görmektir (Ulutin, 2010: 34).

Olaylara Takılıp Kalma: Eğer bu alışkanlık yerleşmişse ortaya çıkan vakalara takılma ve onların merkezine giderek ileriye dönük uzun vadeli değişiklikleri dikkate almaktan uzaklaşma durumları vardır. Vakalar üzerine gerektiğinden fazla odaklanmak sadece o vakanın nedenlerini ve sonuçlarını görmemize izin vermekle kalmayacak, aynı zamanda altta yatan sorunları tanımamızı da engelleyecektir (Et Oltulu, 2014: 27).

Haşlanmış Kurbağa Meseli: Bir kurbağayı kaynayan suya koyarsanız, hemen kendini atmaya çalışır. Bu kurbağayı suya oda sıcaklığında koyarsanız, hareket etmesi durur. Suyun sıcaklığını arttırdığımızda, sıcaklık yükselse bile kurbağa hiçbir şey yapmaz. Sıcaklık artışı nedeniyle kurbağa sersemlemeye başlamıştır. Bu durumda, kurbağa haşlanmayı bekleyecektir. Kurbağanın hayata yönelik tehdit algıları, ani değişimler için programlanır ve yavaş ve kademeli gelişmelere cevap vermez (Çantuş, 2012: 35). Bireyler, yalnızca ortamlarındaki ani değişimleri tanıyabilir ve bunlara tepki verebilirler. Aksine, yavaş olayların etkileri zamanla yayılır ve sonuçlar yavaşça ortaya çıkacağı için bu durumun algılanmasında güçlük çekilecektir (Ulutin, 2010: 34). Ancak, yavaş olaylar tehlikeli ve yıkıcı da olabilirler. İlerici süreçleri bir bütün olarak görmek ve ince ayrıntıları tanımak, erken karşılaşacağımız tehlikeli hareketleri tanımamıza yardımcı olacaktır (Alanoğlu, 2014: 27).

Tecrübeyle Öğrenme Hayali: En güçlü öğrenme doğrudan deneyimlerden gerçekleşir. Ancak, öğrenmenin yalnızca deneyim ve deneyimlerden kaynaklandığı yanılgısı, örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran bir faktördür. Öğrenme, deneyimin sonuçları kısa vadede görüldüğünde gerçekleşir. Bununla birlikte, uzun vadeli durumlar ve etkileri, yalnızca deneyimsel öğrenmenin başarısız olacağını göstermektedir (Ünalır, 2013: 35). Senge'ye göre, eğer öğrenme faaliyetlerinin sonuçları ufkumuzun ötesinde ortaya çıkarsa, doğrudan deneyimle öğrenme imkânsız hale gelir ". Örgütlerde öğrenme sürecinde ikilemlerin ortaya çıkışı en yaygın durumlardan biridir. Örgütlerin öğrenme ikilemi genellikle aşağıdaki gibidir. En iyi deneyimle öğreniriz, ancak en önemli kararlarımızın çoğunun sonuçlarını asla deneyimlemeyiz. Kuruluşlarda alınan en kritik kararların yıl veya yıllara yayılan ve kuruluş içinde etkili olan sonuçları vardır (Senge, 1990 a: 43).

Yönetici Takım Miti: Yönetici takımları, çözüm üretmek için örgütün karmaşık sorunlarını karşılamak üzere örgütün farklı işlevlerini ve uzmanlık alanlarını temsil eden disiplinli ve deneyimli yöneticilerin takımlarıdır. Ancak, bu ekipler çoğu zaman, birbirlerine aykırı görünmelerini ve mücadele etmelerini sağlayan şeylerden kaçınırlar. Tüm üyeler kolektif bir ekip stratejisinin ardında oldukları izlenimini vermek için görüşlerini ifade edemezler ve kriz zamanlarında bu tür ekiplerin etkinliği ortadan kalkar (Alanoğlu, 2014: 28). Başka bir deyişle örgütlerde yönetimde birlik olma imajı, genellikle yüzeyseldir ve hemen hemen bütün yöneticiler, kendi etki ve kontrol alanını üstü kapalı da olsa öne çıkarmaya çalışırlar. Sorunlar baş gösterdiğinde ise, yöneticiler arasındaki birlik ve uyum görüntüsünün bozulduğu görülür (Nayır, 2010: 56).

Öte yandan, Töremen örgütsel öğrenmenin özündeki engelleri şu şekilde sıralamıştır:

Bürokrasi: Bürokrasi, insan örgütlenmelerini karışıklık ve dengesizlikten kurtarma ve bu örgütlenmeleri belli bir yapı ve düzene sokma arzusunun bir sonucu olarak ortaya çıkan bir örgütlenme ve yönetim şeklidir (Çantuş, 2012: 28). Sürekli gelişen örgütlerdeki politikalar, kurallar ve biçimler enerjinin, girişimciliğin ve canlılığın yerine geçebilir ve kuruluşların bürokraside sıkışıp kalmasına neden olabilir ve bu durum kuruluşların hedeflerine ulaşmasını engeller (Töremen, 1999: 69). Marquardt (2002), enerji, yaratıcılık ve risk alma istekliliğinin, öğrenme sürecini besleyen bürokrasi tarafından öldürüldüğünü savunmaktadır (Marquardt, 2002).

Zayıf İletişim: İyi bir iletişim olmadan örgütler bilgi ve öğrenen örgüt olabilmek için ihtiyaç duyacağı moral ve desteği yakalayamazlar. Malumatın paylaşımı öğrenme örgütleri için hayati önem arz etmektedir. Yılmaz'a göre, katı prosedürler ve bilgi sistemleriyle uğraşmak zorunda olan çalışma grupları, esnek ve açık iletişim kanalları olan çalışma gruplarından daha yavaş öğrenmektedirler. Kuruluşun bilgi paylaşması ve paylaşılan bilgileri ortak bir anlayışa dönüştürmesi için kuruluşun iletişim sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışması gerekmektedir (Yılmaz, 2011; Akt. Ömür, 2014: 43).

Zayıf Liderlik: Kuruluşlardaki liderlerin çalışanlara örnek olması ve öğrenmelerini teşvik etmesi gerekir. Geleneksel örgütlerdeki geleneksel liderler, kurum içindeki ve dışındaki öğrenme etkinliklerine nadiren eşlik ederler (Kuru, 2007: 22). Öğrenen

örgütlerin geleceğin örgütsel modeli olarak görülmesi, bu örgütleri öğrenen lider olmaya yönlendirecek bireyleri gerektirir. Öğrenci, çalışanlarının öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenme lideri kendini sürekli geliştirmeli ve değiştirmelidir. Öğrenme lideri, öğrenen örgütü oluşturan ve öğrenmeyi örgütsel kültürün içine nasıl yerleştireceğini bilen liderdir (Çantuş, 2012: 31). Liderlik, öğrenen örgütlerde önemlidir. Bu örgütlerdeki liderler, konumlarından ve hiyerarşik otoritelerinden bağımsız olarak ilerlemeyi amaçlamaktadır (Korkmaz, 2008: 76).

Vizyonsuzluk: Töremen'e (1999: 70) göre, kurumda ortak bir vizyon yoksa ve birbirlerinin çabalarını tamamlama anlayışı yoksa çalışanlar, kişisel çıkarlarını örgüt ve ekibin vizyonundan daha önemli görür ve öğrenme yönünde her hangi bir çaba harcamazlar. İyi bir örgüt vizyonu, örgüt içindeki davranış normlarının iletilmesini sağlayacağı gibi örgütün ne tür bilgiyi öğrenmeyi hedeflemesi gerektiği konusunda da rehberlik etmektedir (Slater ve Narver, 1995: 63). Sonuçta Nitekim Braham (1998) da örgütün bir vizyonunun olmamasının ya da karmaşık bir vizyona sahip olmasının örgütte neler öğrenilmesi gerektiğini bilmeyi zorlaşacağını belirterek, örgütlerin çalışanlarına öncelikle öğrenme için uygun ortamı oluşturulmasının önemini vurgulamıştır. Örgütün vizyonu, çalışanların öğrenmelerinde ve kendini geliştirmelerinde fayda sağlamaktadır (Ömür, 2014: 44). Ayrıca örgütlerdeki vizyonsuzluk ise çalışanların örgütleri için gerekli olan odaklanmayı ve enerjiyi sağlamamalarına neden olmaktadır.

Katı Hiyerarşi: Örgütsel öğrenmenin önündeki en önemli engeli, her şeyin bilgiyi sınırlandırdığı ve her türlü düşüncenin yönetim katmanları tarafından tekelleştirildiği hiyerarşik yapılardır. Bu yapıda görev yapan kişiler, konumlarını ve statülerini koruyarak hiyerarşi, riskten kaçınma ve değişime direnç gösterme davranışları gösterirler (Kuru, 2007: 22). Senge'ye göre, örgütlerde hiyerarşi kaçınılmaz ve örgütteki diyalogun zıddıdır. Başka bir deyişle, örgütlerde sıkı bir hiyerarşi, sağlıklı iletişimi önleyerek örgütsel öğrenmeyi engelleyebilir (Senge, 1990 a: 227). Levitt ve March'a (1988) göre, başarının nesnel yorumlanmasına yol açan batıl inançların öğrenilmesi hiyerarşik örgütlerin yapısından kaynaklanmaktadır. Ek olarak, çok fazla bölüme sahip uzun ve katı hiyerarşiler, örgütsel öğrenme için bir felakettir, çünkü rekabet avantajı sağlayan hızlı ve engelsiz bilgi akışını önlerler (Marquardt, 2002).

Örgütün Büyüklüğü: Küçük örgütlerler daha iyi ve hızlı öğrenir. Bu kuruluşlar daha az kaynağa, daha az çalışana ve daha kolay bilgi teknolojisine sahip olabilir. Öğrenmeyi kontrol etmenin ve geri bildirim almanın zor olduğu hantal örgütlerde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek oldukça zordur (Kuru, 2007: 22). Başka bir deyişle, büyük ölçekli kuruluşlar küçük hacimli kuruluşlardan daha fazla bilgi edinme, dağıtma, anlama ve saklamada daha fazla zorluk yaşayabilir (Ömür, 2014: 45).

Kaynak Kullanımı: Bazı örgütlerde çok sayıda bilgi olmasına rağmen kötüye kullanılması korkusuyla ve onu kullanabilecek kalifiye çalışanların azlığı nedeniyle bu bilgi kullanılamaz. Örgütsel öğrenmeyi engelleyen önemli sebeplerden biri budur (Töremen, 2001: 63). Sonuç olarak Marquardt (2002), bilginin günümüz iş hayatındaki en önemli örgütsel kaynak olduğunu ve etkili öğrenen örgütlerin bu kaynaklarla işbirliği içinde olduğunu ve paylaştığını belirtmiştir (Ömür, 2014: 45). Kurumun bilgiyi bütünleştirmesini engelleyen faktörlerden biri yetersiz kaynak dağılımıdır (Crossan vd., 1999: 533),.

2.10. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER KAVRAMI

Öğrenen örgütlerler, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve aktarılması konusunda şekillendirilmiş örgütlerlerdir ve yeni elde edilen bilgiler bu örgütlerin davranışlarını değiştirmektedir. Öğrenen örgütler çalışanların gelişimini sürekli olarak teşvik eder ve besler; Bunlar, öğrenmeyi şirketin kapasitesini arttırmayı amaçlayan, bunu bir yatırım olarak gören ve böylece öğrenmeye ve gelişime imkân sağlayacak bir ortam yaratan örgütlerlerdir (Avcı, 2005: 85).

Tablo 2.2. Öğrenen Örgütlerin Tanımı

Bontis vd. (2002: 33); Mills ve Friesen (1992)	Öğrenme örgütü kaliteyi artırmak, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini geliştirmek veya daha etkili iş stratejileri uygulamak için iç inovasyon ve sürdürülebilir kârlılık hedefine dayanmaktadır.
Senge (1990 b)	Öğrenen örgüt, çalışanların istedikleri sonuçları oluşturma, yeni ve yaygın düşünme biçimlerinden beslenmeleri, kolektifi salıvermeleri ve birlikte nasıl öğrenebileceğimizi sorgulamaları için kapasitelerini geliştirdikleri örgüttür.
Nonaka (1991)	Bir öğrenen örgüt, bir davranış ve var olmanın bir yoludur ve herkes bir bilgi çalışanıdır.

Pearson (1992; 141 içinde: Pedler vd.,1988)	Öğrenen örgütü, tüm çalışanları için öğrenmeyi kolaylaştıran ve kendini sürekli değiştiren bir örgüttür.
Hodgetts ve çalışma arkadaşları (1994)	Bir öğrenen örgüt, sadece değişime uyum sağlayamayan aynı zamanda değişimin ötesine geçen bir örgüttür.
Dunphy ve çalışma arkadaşları (1997)	Hem bireysel hem de örgütsel niteliklerin birlikte geliştirildiği, performansın iyileştirilmesine yönelik yetkinliklerin ve gelecekteki performansın değişim ve adaptasyonla sağlanabilmesi için gerekli olan bir örgüttür.
Garvin (1993)	Öğrenen bir örgüt, yeni bilgi ve anlayışı edinme, paylaşma ve davranışlarına yansıtma yeteneğine sahip bir örgüttür.

(Kaynak: Aybas, 2007: 110)

Tablo 2.2’de verilen tanımların ortak noktasını öğrenen örgütün dış çevrede meydana gelen veya gelmesi muhtemel olan dış çevre koşulları ile ilgili bilgileri edinmek, bu bilgiyi paylaşmak ve böylelikle örgütü geleceğe hazırlamak oluşturmaktadır.

2.11. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN SÜREÇLERİ

Öğrenen örgüt oluşumu, zaman içerisinde farklı süreçlerin yaşanmasından sonra kendini göstermeye başlamıştır. McGill ve Slocum, örgütlerin öğrenen örgüt oluncaya kadar geçirdikleri evrimi dört aşamada incelemektedir (Coşkun, 2008: 18).

2.11.1. Bilen Örgüt

Bilen örgütlerler klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkardığı bir ifadedir. “Rasyonellik” ve “en iyi” anlayışı bu örgüt yapısının en önemli özelliğidir. Örgütün çevreden etkilenme durumun düşük olduğu inancı hâkimdir. Yetkiler, emir komuta zinciri şeklinde dağıtılmıştır (İstar, 2006: 40).

Bilen örgütlerde öğrenme sonucu meydana gelen ürünlere pek rastlanmaz. Değişiklikler kısıtlı olup, küçük çaplıdır. Sadece sahip oldukları ürün veya hizmetlere değişiklik ekleyerek veya değişiklik yaparak, devam eden değişikliklere tepki verirler. Bilin örgütlerin öğrenmelerinde yüksek düzeyde kontrol, uyum baskısı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimleri vardır (Koçel, 2018: 436).

2.11.2. Anlayan Örgüt

Bilen örgütleri devamında anlayan örgütler gelmektedir. Anlayan örgütler bilen örgütlerden farklı olarak insan ögesine daha çok önem vermektedir. İşi yapan kişi işin kendisinde değil ön plandadır. Çalışanlar, yalnızca üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, bir makine parçası olan bireyler olarak algılanır. Kararlara katılım, bireysel ihtiyaçlar, liderlik tarzları, etkili iletişim ve iletişim bu anlayışın bilinen önemli unsurlarıdır (Koçel, 2018: 436). Bu kategoride şirketler, çalışanların kişisel anlayışlarını ve değer yargılarını yalnızca en iyi anlayış yerine, gelişmekte olan etkinliklere ekleyerek en iyisini bulmayı hedeflemektedir.

İnsan unsuru bu örgütlenme anlayışında önemli olmakla birlikte, örgüt kültürünün getirdiği değerler, normlar ve denetim mekanizmaları da önemlidir. Aynı zamanda, kurum kültürünün esnekliği ve inovasyon eksikliği, bu tür örgütlerin öğrenme süreçleri için önemli engeller yaratmaktadır (Coşkun, 2008: 19).

2.11.3. Düşünen Örgüt

Bu, hareketlerin, teorilerin ve sonuçların değerlendirildiği ve bir kez daha göz önünde bulundurulduğu ve içselleştirildiği kategoridir. Etkili yansıtma ve yeniden düşünme, değerlendirme; öğrenme sürecinin tamamlanmasını sağlamak için anlayış, bağlılık ve eylem aşamalarını geliştirir (Yazıcı, 2001: 199). Bu örgütsel yapıdaki temel yaklaşım teşhis ve tedavidir. Düşünen kuruluşlar, kurumlarda meydana gelebilecek rahatsızlıkları düzeltebilir ve bir daha ortaya çıkmamaları için sistem ve modeller geliştirebilir. Bu kuruluşlar sorunları hızlı bir şekilde teşhis ve analiz etmek ve çözümler için harekete geçmek için yetkililer yetiştirir. Ancak, reaktif bir çözüm yöntemi olduğu için, daha önce ortaya çıkabilecek sorunları tahmin ederek ve önleyici öğrenme kalitesine sahip olan çözümleri tahmin ederek çözümler geliştirmekten çok uzaktırlar (Coşkun, 2008: 19).

Düşünen örgütler yalnızca sorunları tanımlamaya ve çözmeye odaklanır. Ancak, sorunların nedenlerini belirlemek ve bunları ortadan kaldırmaya çalışmak da önemlidir. Düşünen örgütlerin temel felsefesi "eğer sorun varsa hızlı bir şekilde onarıldı, ama nedenler konusunda bekliyoruz" görüşüne dayanmaktadır (Koç, 2006: 71).

2.11.4. Öğrenen Örgüt

Son yıllarda gerçekleşen "Öğrenen Örgüt" ile öğrenmeyi teşvik eden, çalışanların kendini geliştirmesine öncelik veren, açık iletişim ile iletişim ve yapıcı diyalogu vurgulayan bir örgüt şekli olarak kabul edilmiştir.

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar, iş ortakları ve rakipler. Örgüt her fırsatta öğrenmenin yollarını arar ve paydaşlarıyla sürekli iletişim yoluyla bir öğrenme-öğretme ilişkisi geliştirir (McGill ve Slocum, 1993: 71-73).

Öğrenme örgütleri, deneyler yaparak sürekli gelişime açık olduklarından daha kolay değişime adapte olabilirler. Öğrenen örgütler; Bunu bilen, anlayan ve düşünen kuruluşlarla karşılaştırıldığında, aralarındaki en büyük fark değişim yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen örgütlerin değişimi sürekli bir fenomen olarak algılanır (Güneş, 2012: 20).

Bir öğrenme örgütü oluşturmak için, kişisel yetenek, zihinsel modeller, vizyon paylaşımı, takım öğrenme ve sistem düşünme gibi beş disiplin, kavram ve uygulama boyutları açısından dikkate alınmalıdır (Şener, 1990 a: 20).

2.12. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ

Öğrenen örgütler, geleneksel örgütlere kıyasla farklı özelliklere sahip olması gereken örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin temelinde bilgi ve bilgiye dayalı öğrenme ile devamlı gelişme yatmaktadır. Bu örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı duyarlı olan örgütlerdir. Bu örgütler değişimlere karşı kendilerini hazırlamakta hatta değişimleri tahmin etmektedir (Avcı, 2005: 85). Öğrenen örgütlerin ön plana çıkan özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Şahinkesen, 2010: 49):

- a) Öğrenen örgütler, ekip ruhu ile açık ve kavramsallığı aşan bir düşünce yapısıyla kaynak ve kapasitelerini artırırlar.
- b) Ne öğrenildiğinin değerlendirildiği ile birlikte nasıl öğrenileceğini de değerlendirirler.
- c) Kendi kendine bilgi, teknik ve teknolojiye sahip olmak, liderliğe oynayabilirler.
- d) Verileri doğru yer ve doğru zamanda hızla değerlendirerek faydalı bilgiler sağlar.
- e) Çalışanların motivasyonunu artırma anlayışına sahiptirler.

- f) Başarı ve başarısızlık nedenlerini ve hatalı uygulama ve bilgilerin neler olduğunu öğretirler.
- g) Örgütlerini tehlikeye atmadan riski alırlar.
- h) Yeni projelerle öğrenmek isteyen ekipleri ve çalışanları destekler.
- i) Kuralların ve bilgilerin paylaşımı nedeniyle, bireyleri veya grupları öğrenmeye teşvik ederler.

Bir öğrenen örgüt diğer örgütlerden aşağıdaki özelliklerle farklılaştığı söylenebilir (Braham, 1998: 9):

1. Öğrenme, işe ekstra bir katkı değildir, onun normal bir parçasıdır.
2. Tüm ilişkiler işbirliğine dayanır.
3. Bireyler kurumları kendilerini geliştirdikçe değiştirir.
4. Öğrenme örgütü yaratıcıdır; bireyler örgütü yeniden yaratır.
5. Kurum kendisinden öğrenir; çalışanlar örgütü etkinlik, kalite iyileştirme ve yenilik konularında eğitmektedirler.
6. Bir öğrenen örgütün parçası olmak heyecan verici ve eğlencelidir.
7. Sistematik problem çözüme öğrenen örgütte yapılır. Bu bağlamda, sistematik olarak istatistiksel yöntemler kullanılarak veri toplama, analiz ve yorumlama yapılmaktadır (Koçel, 2018: 436).
8. Öğrenen örgüt başarısını ve başarısızlığını geçmiş deneyimlerden öğrenir (Koçel, 2018: 436)

2.13. GELENEKSEL ÖRGÜTLER İLE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER ARASINDAKİ FARKLAR

Örgüt yapısı öğrenmeyi etkileyen önemli bir öğedir; çünkü yapı örgüt içerisindeki haberleşmeyi, yetki ve sorumluluk alanlarını stratejik olarak belirler. Bu yapının esnek bir hal almayıp bürokratik kısıtlamalar altında ezilmesi örgütsel öğrenmeyi yok edebilir. Bu açıdan öğrenen örgütler esnekliğe, serbestliğe, açıklığa, fırsatlara ve bunların değerlendirilmesine önem veren bir yapı üzerine kurulurlar (Lei vd., 1999: 38).

Öğrenen örgütler her zaman teknolojik yenilikleri takip eden ve bunlara adapte olan yenilikçi, gelişime açık, örgütsel bir yapı olarak görülmüştür. Ancak, geleneksel örgütsel yapılarda durum biraz farklıdır. Öğrenen örgütler ile geleneksel örgütlerler arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir (Braham, 1998: 20).

Tablo 2.3. Öğrenen örgüt ile geleneksel örgüt arasındaki farklar

Öğrenme özellikleri	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Öğrenen Kim	Bir yerlere, ödül alıcılarına veya benzer gruplara gönderilen kişiler	Herkes: Tüm çalışanlar (Aynı departmandaki tüm departman ve personel)
Öğretenler Kim	Kurum içi eğitmenler veya dış uzmanlar	İnsanlar, eğitmenler, işe en yakın uzmanlar
Sorumlular Kim	Eğitim departmanı yöneticileri	Örgütteki herkes
İnsanların Kullandıkları Öğrenme Araçları	Kurslar, iş başında eğitim, ustabaşı ilişkisi, örgün eğitim, planlar	Dersler, iş başında eğitim, öğrenme planları, karşılaştırmalar, takımlar, kişisel çabalar, çiftler
Çalışanlar Hangi Zamanlarda Öğrenir	Gerektiğinde, ilk birkaç aya ihtiyaç duyduklarında	Her zaman, uzun vadeli
Çalışanların Öğrendikleri Beceri Türleri	Teknik	Teknik, ticari ve kişilerarası öğrenmeyi öğrenir.
Nerede öğrenirler	İş yerinde sınıflar	Sınıflarda, toplantılarda, işte ve iş dışında
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecek ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

(Kaynak: Braham, 1998: 20)

2.14. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ FARKLAR

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları arasında birbirleriyle pek çok noktada anlaşmaları ve tamamlamaları nedeniyle çok keskin bir çizgi çizilmesi mümkün görünmemektedir (Özdemir, 2006: 18). Bu nedenle, birçok çalışmada, bu iki kavramın zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Erol, 2012: 101).

Easterby-Smith, örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt literatürü arasında da farklılıklar olduğunu belirtir. Buna göre, örgütsel öğrenme literatürü çoğunlukla örgütsel öğrenme sürecini analitik bir yaklaşımla anlamaya çalışırken, öğrenen örgütü literatürü ideal bir örgütlenme türünü vurgulamaktadır (Easterby-Smith, 1997: 1085 - 1086). Örgütsel öğrenme literatürünün akademik olmasına rağmen, aynı noktaya işaret eden Örténblad, öğrenen örgütün pratiğe yönelik olduğunu ve çoğunlukla danışmanlar tarafından yönlendirildiğini öne sürmektedir (Örténblad, 2001: 128). Peter ve Scott'un örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını araştırdığı bir çalışmada, bu iki kavram aşağıdaki tanımlarla ayrılmaktadır (Peter vd., 2003: 204).

Örgütsel Öğrenme, örgüt içinde kullanılan öğrenme süreci olarak değerlendirilir ve örgüt içersindeki bireylerin nasıl öğrendiği sorusuyla ilgilenir. Öğrenen Örgüt ise bir örgütü istenen pozisyona getiren öğrenmenin gerçekleştiği yerdir. Bireyden kolektife, kuruma, kuruluşlar arası ve benzeri gibi organizasyonlarda öğrenmenin davranışlarda bir değişikliğe yol açması gerekir.

Örgütsel öğrenme örgütlerin ayakta kalabilmeleri için gerçekleştirmeleri gereken öğrenme faaliyetini ifade ederken, öğrenen örgüt bir takım sistematik uğraşlar sonucunda ulaşılan noktayı ifade etmektedir (Örténblad, 2001: 127). Farklı bir yaklaşıma göre ise örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde çok farklı seviyelerde gerçekleşen bir süreci ifade ederken, örgütsel öğrenme süreci sonunda meydana gelen yapı öğrenen örgütleri ifade etmektedir (Koçel, 2018: 437).

Örgütsel öğrenme, bir örgütte gerçekleştirilen birçok aktiviteyi tanımlamak amacı ile kullanılan bir kavram olarak değerlendirilir. Öğrenen örgüt belirli bir örgüt tipini ifade etmektedir, başka bir deyiş ile öğrenen örgüt, bir öğrenen örgüt oluşturmak için gereken örgüt yapısını ifade ederken; örgütsel öğrenme kavramı, örgütlerde öğrenmeyi gerçekleştirmek için gereken kriterleri ifade eder (Et Oltulu, 2014: 36). Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasındaki fark aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Koç, 2009: 154)

Tablo 2.4. Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt ayrımı

	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Yaklaşım	Tanımlayıcı	Öngörü
Var olması	Doğal ve mevcut	Eylem gerektirir ve ulaşılamaz
Temel soru	Bir kuruluş nasıl öğrenir?	Bir kuruluş nasıl öğrenmeli?
Hedef kitle	Akademisyenler	Uygulayıcılar ve danışmanlar
Amaç	Teori geliştirme	Kurumsal performansın iyileştirilmesi
Odak	Süreçler	Örgütsel form
Öğrenme- performans ilişkisi	Olumlu veya olumsuz olabilir	Olumlu olması beklenir
Öğrenmenin sonucu	Potansiyel davranış değişimi	Mevcut davranış değişimi

(Kaynak: Örtenblad, 2001: 128)

Tablodan da anlaşılacağı üzere öğrenen örgüt daha çok pratik düzeyde karşımıza çıkmakta olup, yöneticiler ve danışmanlar bu şekilde kurumsal performansın daha iyi düzeylere çıkarılmasını sağlarlar. Bu işlemin olumlu sonuçlanması beklenmektedir. Böylelikle mevcut davranışlar da değişecektir. Örgütsel öğrenme daha çok teorik düzeyde iken öğrenen örgüt uygulama ile ilgilenerek mevcut durumu düzeltmeyi esas almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. PERFORMANS VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI

Performans, tüm yazarlar, düşünürler ve teorisyenler için önemli bir konu olup kuruluşların amaçlarına ulaşmak için en önemli araçtır. Ek olarak, performans kültürel ve ekonomik gelişme düzeyini ve tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ilerlemelerini ifade eder. Bu sebeple örgütlerdeki yöneticilerin çoğunluğu personeli performansını etkileyen faktörlere büyük bir önem vermektedirler, çünkü kendi yönetimleri de örgütteki çalışan personelin kişisel performansını etkilemektedir.

Ayrıca, kuruluşların başarısı ve yaşamını devam edebilme yeteneği yapılan performansın düzeyi ve kalitesinin yükseltme kabiliyeti ile ölçülür. İnsan kaynakları en önemli kaynak olduğundan, çalışan performansı, örgütte en büyük etkiye sahip olan bölümdür.

3.1.1. Çalışan Performansı Tanımı

İnsan kaynakları ile ilgili araştırma yapan çevrelerce performans üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak görülmektedir. Her örgüt için performans önemli olmasına rağmen yazarlar, düşünürler ve araştırmacıların çalışan performansı ile ilgili yapmış olduğu tanımlar arasında farklılıklar vardır. Aşağıda performansın tanımının genel kavramı ile ilgili bazı görüşler sunulmaktadır:

- Performans, genel bir amaç ve planlanan faaliyet sonucunda elde edilenleri hem nicel hem de nitel olarak tanımlayan bir kavramdır (Öztekin, 2010: 194).
- Diğer bir deyişle amaçlanmış olan bir hedefe ulaşma seviyesinin tespitidir. Örgütlerde etkinlik, verimlilik ve tutumluluk kavramları performansı tanımlamaktadır (Öztekin, 2010: 195).
- Performans, bir kişinin amaçlarını veya beklentilerini gerçekleştirmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini ne ölçüde kullanabileceğini tanımlayan bir kavramdır. Başka bir deyişle, bir çalışmayı başarılı bir şekilde tamamlamak için

kullanabilmek için bireyin belirli bir süre içindeki kapasitesinin yüzdesidir (Yıldız vd., 2008, 240).

- Performans, bir personelin veya grubun, ilgilendikleri birim ve kuruluşun hedeflerine olan katkıların toplam ölçüsüdür. Bu nedenle, kişisel iş performansı örgüt için önemlidir. Örgüt ayrıca, kişisel anlamda personelin güçlü veya zayıf performansından da etkilenir (Bayram, 2006: 62).
- Performans personelin ne derece başarılı olduğunu ortaya koyan bir gösterge aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarının başarılarını değerlendirmek için kullandığı bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Tutar ve Altınsöz, 2008: 202).
- Performans, örgütün personelden en iyi şekilde yapmalarını istediği fiillerdir (Campbell, 1993: 40). Bu nedenle performans sadece eylemin kendisi tarafından değil aynı zamanda adli ve değerlendirme süreçleriyle de tanımlanır (Motowidlo vd., 1994: 475).
- Başarı, performans çalışanların işlerinde ne yapmaları gerektiği ile ilgili beklentileri arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlar (Kesen, 2014: 55).
- Kişisel performans; kişinin sahip olduğu özellik ve kabiliyetlerine uygun verilen işi, elinde bulunan mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanarak başarmasıdır (Gümüştakin, 2005: 281).
- Performans kavramı işletmede çalışan insan veya grupların amaca ulaşabilmek bakımından nasıl bir sonuca ulaşabildiklerini gösteren bir süreçtir (Kanap Güngör, 2013: 107).
- Çalışan performansı, çalışanların şartlarını ve hizmetlerini yerine getirmek, bir işletmede görev ve sorumluluklarının üst düzeylerini belirlemek, istediklerini elde etmek amacı ile emek ve zaman harcamasıdır (Akay, 2017: 40).
- Performans “Kazanılan başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteğini ve gücünü ifade eder” (TDK, 2015) hazırlanmıştır.
- Performans, amaç ve planlanan faaliyetler, hedef belirleme için nicel ve nitel yaklaşımı belirleyen bir kavramdır. Mutlak veya göreceli olarak tanımlanabilir. Hizmette verimlilik, üretkenlik ve genel planlama hedefi olarak tanımlanmaktadır (Tortumlu, 2016: 31).
- Bireysel ve kurumsal başarı doğrudan çalışanların performansı ile ilgilidir ve bu sadece motivasyonla mümkündür. Motivasyonu olmayan bir kişinin başarı

göstermesi ve iyi performans göstermesi mümkün değildir. Bireysel performansı gösterebilen iki temel unsur ifade edilebilir. Bu unsurlar yetenek ve motivasyondur (Dağ, 2017: 31).

- Çalışan performansı veya başka bir deyişle bireysel performans, yönetim literatürü açısından önemli bir konudur; özünde, çalışanların üretkenliği ile yakından ilgilidir (Halbeslebe vd., 2008; Akt. Günsel, 2017: 38).
- Bir çalışanın performansı, örgütün başarısının ve faaliyetlerinin tüm yönlerini içerir. Verimlilik kavramı, kaliteyi, iş yaşam kalitesini, inovasyonu ve karlılığı içermektedir (Ongera ve Juma, 2015: 13).
- Bireysel performans, personelin işini tam ve doğru bir biçimde yapmasıdır (Arıkan, 2018: 31).
- Kurumun hedeflerine ulaşması için gereken davranışlardır (Karakoçan, 2018: 18).
- Çalışan performansı, çalışanların çabalarının finansal ve finansal olmayan sonuçlarını gösterir (Anitha, 2014: 313).
- Çalışan performansı, kişinin kuruluşun amaçlarına ulaşmak için kendi işini tam ve doğru şekilde yapmasıdır. Çalışan performansını gösteren iki temel unsur ifade edilebilir. Bunlar yetenek ve motivasyondur.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında performansla ilgili birçok farklı tanımın olduğu görülmektedir. Bu tanımlar çerçevesinde performansı şu şekilde tanımlayabiliriz: Performans, işletmede çalışan insan veya grupların amaca ulaşabilmek için sahip oldukları beceri ve yeteneklerini ne ölçüde kullanabileceğini gösteren bir ölçüdür. Çalışanların performansının yüksek olması işletmenin amaçlarına ulaşmasını olumlu etkileyeceği gibi tersi durum amaçlara ulaşamama ve müşteri kaybı gibi durumlarla karşı karşıya kalınması gibi olumsuz durumları ortaya çıkarır.

3.1.2. Çalışan Performansı Tarihi Gelişimi

Literatürde çalışan performansı 1900'lerde literatüre dahil edilmeye başlanmış, ilk olarak ABD kamu kurumlarında sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmiştir (Avcı, 2016: 45).

Birinci Dünya Savaşı sırasında, çalışanların kişilik özelliklerine göre çeşitli performans değerlendirme tekniklerinin geliştirildiği ve bu tekniklerin genellikle

Amerika'da kullanıldığı görülmektedir. Zaman içinde beyaz yakalıların ve yöneticilerin performansını değerlendirmek mavi yakalılardan daha önemli hale gelmiştir. 1950'lerden önce, performansı ölçmek için karlılık ve yatırımın geri dönüşü gibi finansal göstergeler genel olarak kullanılmış, ancak bu tarihten itibaren bunun yeterli bir gösterge olmadığı anlaşılmıştır. Küreselleşme ile birlikte verimlilik, yenilikçilik, kalite, çalışan ve müşteri memnuniyeti gibi parasal olmayan performans kriterleri önem kazanmıştır (Akdeğirmen, 2015: 41).

Türkiye, yaklaşık 80 yıllık bir geçmişe sahip kamu sektöründe ilk performans değerlendirme kriterlerini uygulamaya koyduktan sonra özel sektöründe konuya olan ilgisi artmıştır. İşletme biliminin yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınmasıyla birlikte son 20 yılda performans ve performans değerlendirmesine olan ilgi artmıştır (Kilin, 2012: 44).

3.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI MODELLERİ

Endüstriyel örgütsel psikoloji ve insan kaynakları alanında, performans tanımının ve gerçekte ne olduğunun farklılaşması, süreçte farklı performans modellerinin ve tipolojilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu modellerden en çok üzerinde durulan model Campbell'in sekiz faktörlü modelidir. Modeldeki sekiz faktör farklı performans boyutlarını vurgular. Amaç, birçok iş tanımına uyum sağlamak için performans kavramını daha genel bir çerçevede modellemektir (Yaşın, 2016: 4). Campbell iş performansında sekiz faktör modelini geliştirmiştir. Bu faktörler aşağıda verilmiştir (Tercan, 2017: 45):

- İşle ilgili, işe özel davranışlar,
- İşle ilgili olmayan davranışlar,
- Yazılı, sözlü iletişim etkenleri,
- Gayret (çaba) etkeni,
- Kişisel disiplini muhafaza etme,
- İş arkadaşları ve ekip çalışması ile ilgili davranışlar,
- Liderlik davranışları,
- Yönetim ve idare.

Literatür gözden geçirildiğinde, Campbell'in yukarıda özetlenen performans modeli, işletme performansı altındaki genel modellerden biri olarak kabul edilir. Daha

önce belirtildiği gibi, modelin genel tanımı, modelin, farklı faktörlere sahip birçok farklı iş tanımına kavramsal bir çerçeve getirme çabasından kaynaklanmaktadır. Modeldeki sekiz faktörün ağırlığı ve önemi, farklı iş tanımları için farklı olacaktır (Yaşın, 2016: 5).

3.3. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan performansını etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenecektir:

3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel performans üzerine yapılmış olan birçok araştırmada, bireysel farklılıkların performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Sonnentag ve Frese, 2002: 10). Bir işgörenin performans seviyesinin yüksekliği, onun sahip olduğu veya kabul ettiği hedeflerin yüksekliğine bağlıdır.

Performansı oluşturan kabiliyet, tecrübe ve bireysel özellikleri kapsayan bireysel faktörler, çalışanın işyerine getirdiği faktörler olarak nitelendirilmektedir (Neal ve Griffing, 1999: 52). Kişisel faktörleri de yetenek, bilgi düzeyi ve eğitim düzeyi olarak üç başlık altında incelemek mümkündür.

3.3.1.1. Yetenek

Performansın bir sınırının olduğunu gösteren işgörenlerin yetenekleridir. Bu nedenle, çalışanın görev tanımı, özellikleri, kapasitesi ve kabiliyetlerine uygun olmalıdır. Çünkü, bu çalışanların bu yetenekleri ve özellikleri kullanmalarını sağlamak, kurum içindeki durumunu belirleyecektir. Yetenek, sadece çalışanın fiziksel yönünü değil aynı zamanda toplam zihinsel yönünü de ifade eder.

Yetenek, belirli ilişkileri anlama, analiz etme ve sonuçlandırma gibi bireylerin zihinsel özellikleri ve belirli olayları gerçekleştirme yeteneği gibi tüm fiziksel özellikleridir. Herkesin zihinsel ve fiziksel yetenekleri farklı olduğu için, bu farklılık insandaki kişilik farklılıkları şeklinde ortaya çıkabilir (Özen, 2011: 7).

3.3.1.2. Eğitim Düzeyi

İnsan davranışındaki olumlu gelişmeler sayesinde örgütsel performansı arttırmak ve böylece kuruluşun yeniliklere ve teknolojiye daha kolay adapte olmasını sağlamak ve var olduğu piyasa koşullarında varlığını kabul etmek en önemli amaçtır (Aldemir vd., 2001: 147). Firmalarda nitelikli işgücü oluşturmak ve bu niteliği artırarak devam ettirmek ve performansı artırmak için eğitim ve geliştirme faaliyetleri son derece önemlidir (Kılınç, 2016: 80). Yapılanma araştırmasına göre, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, kuruluştan beklentiler artmakta ve sonuçta iş tatmini azalmaktadır. Ancak, bu performansın tam tersidir. Eğitim seviyesi arttıkça, verim de artar (Aldemir vd., 2001: 147).

3.3.1.3. Bilgi Düzeyi

Performansı etkileyen değişkenlerden biri, değerlendirilen kişinin genel ve işle ilgili bilgi seviyesidir. Bir kişinin bilgi düzeyi, performansının değerlendirilmesinde önemli bir faktördür. İşyerlerinde yapılan sınavlardan en yüksek not almaya çalışanların, şirketin en iyi performans gösteren personeli oldukları görülmüştür (Özen, 2011: 9). Kişiler kendi kendilerine ve diğer bireylerden öğrenirler. Bulundukları örgütteki diğer takım üyeleri, yöneticileri, iş arkadaşları veya örgütteki diğer takım üyeleri, yöneticileri, örgüt dışındaki bireylerden yeni bilgiler edinirler (Öztürk, 2007: 94). Bireysel bilgi düzeyi, işgörenin görevinin gereklerinin minimum düzeyidir. İşgörenin rolünü üstlenmesinden itibaren çevresi tarafından işi ile ilgili olan bu bilgi seviyesini, buna davranışlar da denilebilir, sergilemesi beklenmektedir. Personelden beklenen bu rolün yanı sıra, kendisini geliştirmesi de beklenmektedir (Yıldırım, 2011: 10).

Zamanımızda yaşanan hızlı bilgi artışı ve dönüşümler göz önünde bulundurulursa, işgörenlerin bu dönüşümlere uyum sağlayabilmeleri için kendini geliştirme alışkanlığı kazanmaları gerekmektedir. Nitekim kendini geliştirme alışkanlığına sahip işgörenler, işlerini, projelerini, ilişkilerini kısaca uğraş alanlarındaki tüm potansiyel durumları geliştirme imkânına sahip olurlar. Çalışanlarda yaşanan bu gelişim, kişisel bilgi düzeyini arttıracak ve beraberinde çalışanın performans düzeyi de artış gösterecektir (Sonugür, 2018: 55).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Personel performansı üzerinde etkisi olan bir diğer grup örgütsel etkenlerdir. Bu grupta yer alan unsurlar; örgüt yapısı, yönetim politikası, iş tasarımı ve örgüt içi insan ilişkilerinden kaynaklanan etmenlerdir (Neal ve Griffing, 1999: 52).

3.3.2.1. Yönetim Anlayışı ve Politikası

Bir örgütteki yönetim anlayışı, personelin performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yöneticilerin her örgütteki tutumlarının şekli, çalışan-yönetim ilişkileri ile yönlendirilir. Bu tür bir ilişki, çalışanların iş memnuniyetini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Özen, 2011: 11).

Yönetimin etkinliği, uygun personelin uygun yerde işe alınması ile ilgilidir. İş analizi ve iş tanımları, işyerinde işin gerektirdiği bilgi, beceri ve becerilere sahip personelin yerinde kullanımı, yönetim tarafından bilimsel yöntemlerle yapılmalıdır (Yılmaz, 2006: 14). Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve onlara katkıda bulunması personelin iş tatminini artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi planlarında belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı; yapılan çalışmaların maliyet ve fayda açısından işletmenin performansına yaptığı katkının derecesi değerlendirilmelidir (Kılınç, 2016: 80).

3.3.2.2. İş Tasarımı

Yetersiz altyapı ve işletmelerin teknik araç yetersizliği önemli sorunlara neden olmaktadır. Teknik araçların yeterli olup gerekli düzenlemelerin yanlış yapıldığıda ve sonuç olumsuz olmaktadır (Negatif, 2006: 13). İş analizinin bulgularına göre, işin gerektirdiği bilgi, eğitim, beceri, zihinsel ve bedensel özelliklere uygun işgörenleri seçmek gerekir. Uygun personel seçilerek oluşturulacak örgüt yapısı, iyi planlama ile mümkün olacaktır. Planlama veya yetersizlik, örgütlerde yaptırım gücünün kaybına neden olacak ve iletişim, etkileşim, motivasyon, katılım ve iş performansını azaltacaktır (Karacan ve Erdoğan, 2011: 111).

3.3.3. Çevresel Faktörler

Bir örgütü az veya çok, dolaylı ve ya direk etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine dış çevre faktörü adı verilir (Yıldırım, 2011: 20). İç çevre ise örgütün sahip olduğu varlık ve kabiliyetleri ile ilgilidir. Örgütlerin içsel çevresi kendi içerisinde farklı özelliklere sahiptir. Örgüt yapısı, örgüt kültürü, sahip olunan teknik donanım, kaynaklar, vizyon, misyon, hacim, örgütün değerleri iç çevreyi oluşturan etmenlerdir (Yıldırım, 2011: 20). Bu bağlamda çevre, örgüt açısından iç çevre ve dış çevre olarak ikiye ayrılmaktadır. İç çevre örgütün kontrolünde iken, dış çevre örgüt dışında ve dolayısıyla kontrolü altında değildir (Yıldırım, 2011: 20). Sosyal, kültürel ve politik dış çevre unsurları ile örgütün kültürü, vizyonu ve misyonundan oluşan işgören üzerinde etkili olan çevresel etkenlerdir (Yıldırım, 2011: 20).

Personele sağlanan sosyal imkânlar ve ayni yardımlar onun memnuniyetine dolayısıyla iş tatminine, katkı sağlayacaktır. Çalışanlarla kurulacak sosyal ilişkiler ve etkinlikler, elemanın iş monotonluğundan ve iş stresinden kurtulmasına yardımcı olacak, işgörenlerin memnuniyetleri ve yaşam kalitelerini yükseltecek ve elde tutulmalarına katkı sağlayacaktır (Kılınç, 2016: 80).

İş performansı kurumlarda çalışan işçilerin maaş ve diğer imkanlara karşı verdikleri bir çaba olarak ifade edildiğinden, ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerinin iş performansını arttırmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Yıldız vd., 2014:236). Faaliyet alanının bir gereği olarak, aktif bir ortamda faaliyet gösteren her şirket, yakın ve uzak çevresi ile kesintisiz ilişkiler kurmakla yükümlüdür. Bu anlamda şirketler, dış girdi alırken çıktı vererek çevre ile belirli bir iletişim içinde faaliyetlerini sürdürürler.

Firmanın kullandığı teknoloji, kişiye verdiği değer, görev dağılımı, nüfusun yapısı ve işgücü piyasası, sistemin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı firmanın tüm personelini dolayısıyla çalışanların performansı etkilemektedir (Sürmeli, 2014: 8). Uygulama bölümünde ise: çalışanın iş becerisi, çalışanın görevlerini yerine getirmesi, çalışanın kendisini geliştirmesi, çalışanların işbirliği, çalışanların iletişimi ve çalışanların kurallara uyması çalışan performansını etkileyen faktörler olarak ele alınmıştır.

3.4. ÇALIŞAN PERFORMANSI YÖNETİMİ

Performans yönetimi, örgütsel hedeflerine ulaşmak için ortaya çıkan performans sorunlarını tanımlamayı ve bunları ortadan kaldırmak için olası çözümler bulmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu nedenle performans yönetimi süreci, performans bileşenlerini performans geliştirme planları ile birlikte sürekli kontrol altında tutan bir oluşum öngörmektedir (Erdem, 2007, 18). Öztekin'e göre; yeni bir yönetim uygulamasının yerine getirilmesine izin veren performans yönetiminin, örgüt verimliliği, verimlilik izleme, kontrol ve stratejik öncelikleri bulunmaktadır (Öztekin, 2010: 195).

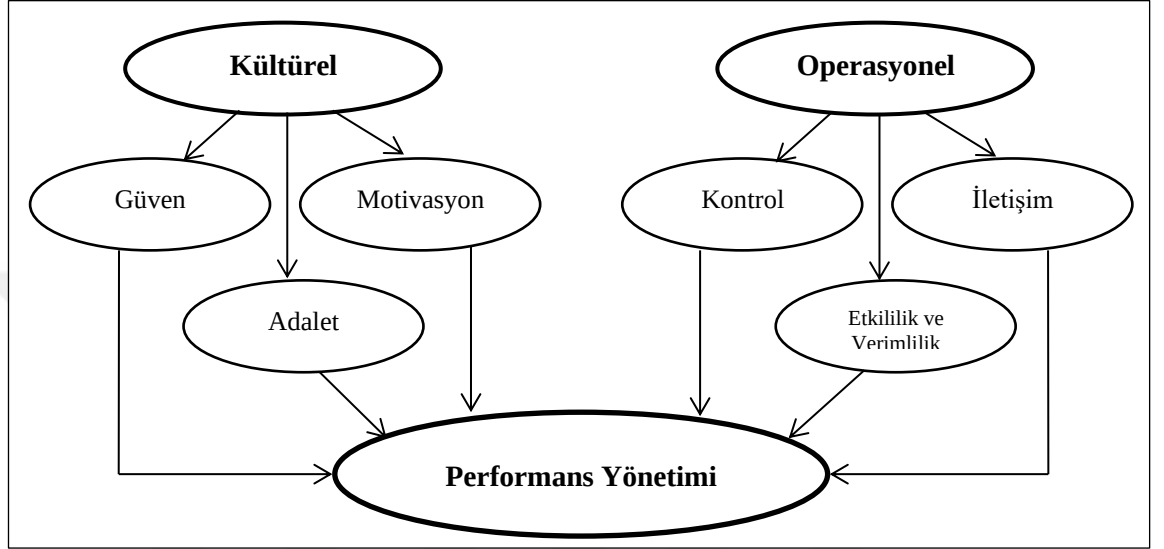
Performans yönetiminin genel amacı, çalışanların ve grupların örgüt faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi, çalışanın beceri ve yetkinliklerinin sorumluluğunu üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Bolton, 1997: 248). Performans yönetiminin iki temel amacı vardır. Bu amaçlardan ilki; personelin iş performansını ölçmektir. İkincisi ise; çalışanların geribildirimler ile iş analizinde belirlenen standartlara nasıl uyduklarıyla ilgilidir (Demirci, 2010: 53; Palmer, 1993: 9-10).

Bir yönetici olarak takımınızın yapması gerektiği işleri tanımlamak ve en yüksek performansı göstermelerini sağlamak en önemli görevlerinizden biridir. Kendilerinden istediğiniz şeyleri tam olarak anladıklarından, bu beklentilere yönelik olarak çalıştıklarından ve performansın geliştirilmesi ile bilgi ve becerilerin arttırılması için müşterek çalışma yapılacağından emin olmanız gerekir.

Birçok kuruluş, yöneticilerinin bu sorumluluklarını yerine getirmeleri için resmi bir performans yönetim sistemine sahiptir, ancak yine de bu tip bir sistemin olmaması halinde performans yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi, takımınızın performans gerekliliklerini yönetmenizi ve takımınızın performansını geliştirmenizi sağlayacaktır (Armstrong, 2016: 99).

Performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, eğitim ve gelişim faaliyetleri, kariyer yönetimi ve işten çıkarma kararları gibi İKY faaliyetleriyle ilgili kararlar için bir kaynak teşkil ederken (Türkmen, 2009: 40), Şekil 3.1'den görülebileceği gibi, yönetsel perspektif açısından iki ana boyutla ilgili sonuçları ortaya çıkaran bazı faydalar sağlar (Stredwick, 2005, 289). İlk olarak, örgütün yönetimini ve kontrolünü sağlayabilen bir operasyonel unsur olan performans yönetimi, örgütün temel hedeflerini, örgütün misyon

ve stratejilerini ve çalışanların bireysel performans ihtiyaçlarını net bir şekilde birleştiren bir iletişim unsuru görevi görür. Çalışan tarafından gerçekleştirilen görevle ilgili temel sonuçları ve çıktıları takip eden sıkı bir kontrol elemanıdır. Ayrıca, başarısız çalışanların tanımlanmasını ve geliştirilmesini sağlayan ve kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini artıran bir araçtır (Stredwick, 2005, 289-290).



Şekil 3.1. Performans Yönetimi Girdi (Input) Modeli.

(Kaynak: John Stredwick, 2005, 289).

Performans yönetimi, çalışanlarla kültürel çerçevede daha iyi iletişim kurulmasını sağlar. Anlaşmalı, ortak hedefler çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olarak hizmet eder. Performans yönetimi ayrıca yönetim uygulamalarının, özellikle ödüllerin dağıtımının daha adil ve adil olarak algılanmasını sağlar. Ayrıca, etkili bir performans yönetim sistemi, çalışanlar ve yönetim arasında güven oluşturmaya ve güçlendirmeye katkıda bulunur (Stredwick, 2005, 290-291).

3.5. ÇALIŞAN PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRMESİ

Performans değerlendirmesi, Türkçe literatürde "başarım değerlendirme", "liyakat takdiri", "işgören boylandırma" gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 214).

3.5.1. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Tanımı ve Tarihi Gelişimi

Performans değerlendirmesi yalnızca personelin verimliliğini değerlendirmek için değil, aynı zamanda çalışanın bir bütün olarak önemli noktalardaki başarısını ölçmek içindir (Graham ve Bennett, 1992: 233). Performans değerlendirmesi, kurumsal etkinliği ölçmek için gereken en önemli süreçlerden biridir. Bu süreçte çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışları değerlendirilir (Yılmaz, 2010: 209). Performans değerlendirmesi sonucu elde edilen bilgiler geniş bir kullanım alanına sahiptir. Başlıca kullanım alanları şunlardır(Özgen ve Yalçın, 2015: 215):

- Personelin uyarılması,
- Ücret düzenlemeleri,
- Yetiştirme kararları,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Kadrolama eksiklerinin giderilmesi,
- Kariyer planlama ve geliştirme,
- İş tasarımı yanlışlıklarının belirlenmesi,
- Dış sorunların belirlenmesi,
- İnsan kaynakları yönetimine yapılan geri bildirim.

Personelin etkili ve verimli kullanılması için işgörenlerin örgütsel amaçlara ve hedeflere yaptığı katkının doğru şekilde saptanması gereklidir. Çalışanların performans değerlendirmesinin tarihine bakıldığında, insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. İnsanlar var oluşlarından itibaren kendi içlerinde ve dışlarında ortaya çıkan olayları değerlendirme istek ve eğiliminde olmuşlardır (Dağsuyu, 2015: 5). Bununla birlikte günümüz işletmelerinin performans değerlendirme faaliyetlerinin başlangıç noktası F. Taylor'un 'zaman ve hareket etüt' çalışmalarına dayandığı söylenebilir (Kocabacak, 2011: 127). Performans değerlemedeki bir diğer tarihsel gelişme 1920-1930 arası dönemde özellikle sanayi sektöründe saat ücretinin belirlenmesi ile ilgili çalışmalardır. Daha sonra çalışanlara saat ücreti ödemesi yerine başarı kriteri getirilmiştir. 1980'li yıllara kadar ise genel olarak psikometrik araştırmalar yapılmıştır (Dağsuyu, 2015: 5).

Ülkemizde performans değerlemesinin tarihine bakıldığında, ilk olarak kamu kurumlarında performans değerlendirmenin gerçekleştirildiği görülmektedir. 1948

yılında Karabük Demir Çelik Fabrikaları ve Sümerbank gibi kamusal alandaki örgütlerde uygulama alanı bulmuştur (Fırat Çorbacıoğlu, 2018: 49).

3.5.2. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Önemi ve Nedenleri

Bu bölümde hem çalışanlar hem de örgüt performans değerlendirmenin önemi ve nedenleri ele alınmaktadır.

3.5.2.1. Çalışan Bakımından Önemi

Değerlendirme çalışanlar için çok önemlidir. İşgörenler, çalışan ile çalışmayan, verimli ve verimsiz, başarılı ve başarısız olanların farkına varılmasını isterler. Ayrıca takdir edildiklerinde ve başarılı olduklarında bunun karşılığını almak isterler ve beklerler. Bu ihtiyaçların karşılandığı ölçüde çalışanlar kuruma daha fazla bağlanır ve verimlilikleri artar. Ayrıca, başarı derecesi, kendini geliştirme ve performansı geliştirme fırsatını sağlar. Objektif kriterlere göre yapılan performans değerlendirmesi, çalışanların nerede ve nasıl en iyi ve en verimli şekilde çalışabileceğini de netleştirmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 67).

3.5.2.2. Örgüt Bakımından Önemi

Personeli değerlendirmenin sadece örgüte yarar sağlayacağını düşünmek önemli bir yanılgıdır. Değerlendirme sonucunda, işgörenin yer değiştirmesi gerektiriyorsa, bu yapıldığı takdirde o kimsenin yeni görevinde daha başarılı olacağı ve daha çok doyum elde edeceği görülecektir.

Bireyin kurum içindeki pozisyonunun anlamlı bir şekilde değerlendirilmesine dayanarak yapılacak değişiklik, birey için olduğu kadar kurum için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle, kurum içindeki kişinin kendisine uymayan yerlerde çalışması, niteliklere uymayan görevler vermesi, personel değerlendirmesinden faydalanarak önlenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 67). Her örgütün performans ölçümü için kendi sebepleri olmasına rağmen, genel olarak şirketler aşağıdaki sebeplerden dolayı performans ölçümü yaparlar (Gedik, 2010: 7):

- Firmanın genellikle başarılı olup olmadığını belirlemek,
- Şirketin müşterilerinin memnuniyetini sağlayıp sağlamadığını belirlemek ve bunu öğrenmek,
- İşletme ve faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olmak,
- İşletmelerdeki sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişebilecek alanları tanımlamak,
- Kararları somut verilere göre almak,
- Firmanın operasyon ve süreçlerinde bir gelişme planlanıyorsa, bunun olup olmadığını belirlemek.

3.5.3. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Hedefleri

Şirketleri bu tür bir değerlendirme yapmaya zorlayan sebepler veya değerlendirmeden beklenen amaç aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2012: 185):

- İnsan gücü planlaması için personel envanterinin hazırlanması,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Terfi ve taşımacılıkta objektif önlemlere göre seçim yapmak (Bingöl, 2016: 377),
- Yeterlilik bazında ücret artışlarıyla ilgili üst düzey kararlara yardımcı olmak (Graham ve Bennett, 1992: 233),
- Kurumun ödül ve ceza sistemine kilit bir girdi olarak hizmet etmek (Cascio, 1992: 268),
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- İnsanların yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerini ve motive edilmelerini sağlamak,
- Başarısızlığı teyit edilen çalışanları işten çıkarmak.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi insan kaynakları yönetimi için büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin daha iyi düzeylerde çalışan personel istihdam etmesi ve onların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması açısından bu değerlendirmelerin mutlaka yapılması gerekmektedir.

3.5.4. Çalışan Performansı Değerlendirmesinin Süreci

Günümüzde performans değerlendirmesi birçok kurum tarafından kullanılmaktadır. Örgütlerde çalışanların belirli bir zaman içindeki davranış ve kazanımlarını ölçme ve değerlendirme sürecidir (Pakyapan, 2016: 96). Performans ölçümü için farklı kriterler gereklidir. Performansı ölçerken, hangi örgütün başarılı olabileceği konusunda nelere dikkat edilmeli ve bu sürecin başarılı olması için objektif kriterler kullanılmalıdır (Tuncer, 2011: 263). Performans değerlendirme sürecinin bazı temel aşamaları aşağıda açıklanmıştır;

3.5.4.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Değerlendirmenin yapılabilmesi için başarı ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşgörenlerin çalışma koşulları ve durumları bu ölçütlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Belirlenen kriterler çalışan değerleri ile karşılaştırılarak başarı değerlendirilir. Çalışan, çalıştığı iş için belirlenen kriterleri karşılırsa, başarılı bulunmazsa başarısız sayılır. Bu kriterler değerlendirme için belirlenmelidir. Aksi takdirde değerlendirme mümkün değildir. Kriterler iş analizi, iş tanımı ve personel yeterlilik tablosu ile belirlenir.

Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 187);

- Kriterler, işin niteliğine ve sorumluluk seviyesine göre seçilmelidir.
- Çalışanlar, ofis personeli ve yöneticiler için en az farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriterler seçiminde sadece iş verimliliği değil, çalışan davranışı da göz önünde bulundurulmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlı olmalı ve 10'u geçmemelidir.

Değerlendirme kriterleri sayısal olarak veya belirtilen özelliklere göre yapılır. İyiden kötüye veya kötüden iyiye doğru sıralama gibi. Yalnızca sayısal değerlendirmeye uymak, yanılgılara da neden olabilir. Çalışanların yeteneklerini sayısal verilerle değerlendirmek de sağlıklı bir sonuçla sonuçlanabilir. Değerlendirme kriterleri,

çalışmanın yapısı ve değerlendirmesine göre farklı gruplar altında incelenmiştir (Avcu, 2016: 50, Barutçugil, 2004: 18).

3.5.4.2. Standartların Belirlenmesi

Bu aşamda performans değerlendirme kriterleri belirlenir. Bu seviye sayesinde değerlendirme yapacak olan kişiler bu temel standartlara göre değerlendireceklerini bilirler. Aynı zamanda, çalışanların objektif değerlendirilmelerini sağlarken performanslarının karşılaştırılmasında sağlanır. Bu aşamada dikkate alınması gereken önemli bir husus, personelin standartların belirlenmesinde görüş alması gerekliliğidir (Fırat Çorbacıoğlu, 2018: 54).

Değerlendirme kriterleri, kullanılacak standartların önceden belirlenmesi ile tespit edilir. Standartlar nitel ve nicel olarak değerlendirilir. İşin yapılması için gereken zaman, niceliksel standartlar olarak hata oranı, işin kalitesi ve nitel standartların örnekleri olarak veri analizi verilebilir. Çalışanların başarı oranını belirlemek için standartlar kullanılmaktadır. Standartlar belirlenirken, hareket ve zaman çalışmaları, iş analizi ve personelin geçmiş başarısı gibi faktörler göz önünde bulundurulur (Avcu, 2016: 51).

3.5.4.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Bir diğer önemli sorun, performans değerlendirmesinin ne zaman ve ne sıklıkla yapılacağıdır. Değerlendirmeler genellikle yılda bir kez yapılır. Değerlendirmenin yılda birkaç kez yapıldığı da görülmektedir. Sabit süreler yerine terfi veya yıldönümü gibi bireylere göre farklı sürelerde değerlendirmeler yapmak mümkündür (Yüksel, 2007: 183). Değerlendirme sürecinde her personel yeterli zaman ayırarak değerlendirilmelidir (Avcu, 2016: 50). Performans değerlendirme çalışmalarını ne sıklıkla ne de nadiren yapmak verimli değildir. Sık değerlendirmeler personel üzerinde baskı yaratabilir (Başkaya, 2014: 23).

Uygulamada, kabul edilen süre altı ay veya bir yıldır. Bu sürenin sonunda, bu sürenin çalışanların çalışmalarını, başarılarını veya başarısızlıklarını, davranışlarını ve değişikliklerini gözden geçirmek için makul bir süre olduğu düşünülmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 189). Grubun performansı kolayca değerlendirilir ve bireysel üyeleri ve gruba katkılarını değerlendirmek zordur. İşveren, çalışanların

değerlendirmesini sıklıkla uygular. Çalışanların geçmiş performansları geçmiş performans ve performanslarıyla değerlendirilmez (Avcu, 2016: 51).

3.5.4.4. Değerlendirmecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlendirme yapacak kişi ve grupların eğitimi gerçekleştirilir. Değerlemenin bir yandan personelin kontrolünü sağladığı ve kendileri için öz kontrol kalitesini taşıdığı belirtilmektedir. Değerlendiricinin eğitimdeki insani ilişkilerine özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak personele karşı iyi davranmanın önemini ve yöntemlerini öğretmek, güven ve anlayışlarını öğretmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 189).

Performans değerlendirme sürecini yürütecek olan değerlendirmecinin değerlendirme ölçütlerini çok iyi biliyor olması ve sürecin düzgün ilerleyebilmesi için değerlendirildiği personele nesnel davranması bütün personele eşit davranarak adil bir değerlendirme sistemi oluşturabilmeleri mümkün olmaktadır (Başkaya, 2014: 24).

3.5.4.5. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi, işletmenin yönetim ve örgüt politikalarına ve değerlendirme tekniğine göre seçilmelidir. Performans değerlendirme uygulamaları genel olarak incelendiğinde en yaygın uygulamanın çalışanın birinci derece amiri tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Bunun temel nedeni, çalışanların, işi yakından tanıyan ve izleyen kişilerin ilk süpervizörleri olmasıdır. Ancak, bu uygulamaya ek olarak, farklı değerlendiriciler kullanan yöntemler vardır (Başkaya, 2014: 24).

3.5.5. Çalışan Performansı Ölçüm Sistemi

Performans ölçüm sistemi; Bir örgütte, karar almak ve bu kararları uygulama sürecini desteklemek ve koordine etmek için bilgi toplama sürecidir (Şimşek, 2007: 289). Performans ölçüm sisteminin asıl amacı, şirketin stratejisine yön verecek karar ve davranışları belirlemektir (Şimşek, 2007: 296).

Kötü tasarlanmış performans ölçüm sistemleri, örgütün rekabetçi bir ortamda başarılı bir şekilde uyum sağlamasını engeller. Ayrıca, hedeflere ulaşılmamasına neden olur ve rekabet ortamında rakiplerinin gerisinde kalır (Et Oltulu, 2014: 77).

Amaçlara ulaşmada etkili olabilmek için işletmelerdeki performans ölçüm sistemi örgüt yapısı, örgüt süreçleri, işlevleri ve aralarındaki ilişkileri, ayrıca şirket ile ilgili stratejik ve çevresel etkileri göz önünde bulundurur. Örgütteki performans yönetimi sürecinin etkinliği, performans ölçüm sistemlerinin kullanımına dayanmakta ve performans yönetimi sürecinin etkinliğinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 348).

3.5.6. Çalışan Performansı Ölçüm Yöntemleri

Performans değerlendirmesinde, firmanın veya değerlendirmenin uygulandığı bölümün şartlarına göre en uygun yöntemi seçmek ve değerlendirmeyi bu amaçtan sapmadan ve çalışanlar arasında ayırım yapmadan ve tercih etmeden yapmak önemlidir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan çalışan değerlemesinin uygulanması, çalışanların yakından tanınmasına ve yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılmasına yol açacaktır. Çalışanların çalışanlarının yeteneklerini ve davranışlarını objektif bir şekilde inceleyen, uygulama sırasında çok titiz davranan bu tür bir değerlendirme çalışmasının çok hassas olması nedeniyle, ölçülen ve objektif bir değerlendirme oldukça önemlidir (Aktuğ, 2016: 50).

Günümüzde işletmelerin kullandığı performans değerlendirme yöntemlerinin bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bazen bir işletmede tek bir performans değerlendirme yönteminin kullanılması uygun değildir, bu nedenle yöneticiler çalışanlarının performansını şirketlerine uygun çoklu performans değerlendirme tekniklerini kullanarak değerlendirebilir.

3.5.6.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama Yönteminin temeli, bir kişiyi diğer bir kişi ile karşılaştırmaktır. Bunu yaparken, değerlendirici, bireyi ve başarıyı bir bütün olarak görür. Buna karşılık, tüm çalışanlar işbirliği, tutum, kişisel inisiyatif gibi bir ya da daha fazla nitelik bakımından en iyiden en zayıf olanına doğru sıralanır (Pınar, 2012: 40). Sıralama yönteminde değerlendirmeler sayısal değildir. Çalışanlar iyi, orta ve kötü değerlendirmelerine göre sıralanır. Sayısal bir değerlendirme olmadığından, başarı veya başarısızlıktaki farklılıklar tam olarak anlaşılamaz. Öznel değerlendirmeye açık bir yöntemdir (Altıntaş, 2016: 16).

Tablo 3.1. Basit Sıralama Yöntemi İçin Örnek Tablo

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

(Kaynak: Pınar, 2012: 40)

Tablo 3.2. Alternatif Sıralama Yöntemi İçin Örnek Tablo

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları	Sıra No	En Kötü Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

(Kaynak: Pınar, 2012: 41)

3.5.6.2. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Uygulaması kolay, en az zaman gerektiren ve ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda bireyin çalıştığı işletmelerde uygulanma şansına sahiptir (Sabuncuoğlu, 2012: 199). Bu metodda, aynı grup içerisinde değerlemeye tabi tutulan bireyler birbirleriyle karşılaştırılır (Özgen ve Yalçın, 2015: 230).

$$\text{Karşılaştırma sayısı, } Ks = \frac{N(N-1)}{2}$$

formülü ile bulunabilir. “N” çalışan sayısını nitelemektedir. Çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti artmaktadır (Ağan, 2007: 45). Örneğin, sekiz kişilik bir grup için aşağıdaki şekilde gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 174).

Tablo 3.3. İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 1997: 174)

Sol tarafta numaralandırılmış çalışanlar ile yukarıda numaralandırılmış aynı çalışanlar ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen çalışana (+) işareti konur. Yukarıda tablo incelendiğinde en fazla (+) işaretini alan 2 numaralı çalışan liste başı olur diğerleri (5, 8, 1, 7, 3, 4, 6) sırasıyla onu izler (Sabuncuoğlu, 1997: 174).

3.5.6.3. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafiksel değerlendirme yönteminde, bir departman veya küçük bir şirkette çalışanlar listeye birer birer yazılır ve çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve mükemmel olarak beş ölçekli değer tablosunda işaretlenir. Böylece, tek bir tabloda bireylerin performans puanları görülür ve diğerleriyle kolayca karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 201).

Her ne kadar pratik görünse de, bu yöntemin çok sağlıklı bir değerlendirme yaptığı söylenemez, çünkü bireyi ikili karşılaştırma yöntemindeki gibi bir bütün olarak değerlendirir (Sabuncuoğlu, 2012: 201). Grafik değerlendirme ölçeği örneği aşağıdaki tabloda görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 202):

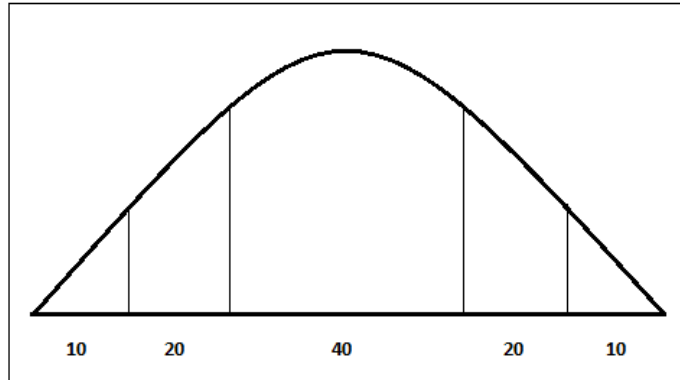
Tablo 3.4. Grafik Değerleme Tablosu

Bölüm :	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
İşgörenin Adı Soyadı	Ölçek
Çalışan A	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Çalışan B	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Çalışan C	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Çalışan D	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Çalışan E	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Çalışan F	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Çalışan G	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Çalışan H	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 202)

3.5.6.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım metodu işgörenleri birbirleri ile karşılaştırılması esasına dayanır. Bu metod, değerlendirenin, değerlendirilen konumundaki personelin, uygulanan ölçeğin herhangi bir yerinde toplanıp toplanmadığını (kümeleştigini) görmesi ve bunu engellemesi amacını taşır. Bu yöntemde dörtlü veya beşli bir ölçeğe göre değerlendirilme yapılır (Helvacı 2002, 163). Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skala Şekil 3.2’de belirtilmiştir (Kaynak vd., 2002: 211).



Şekil 3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

(Kaynak: Woods, 1997: 205)

Çalışanlar performans durumlarına göre sınıflandırılır. Kurum içerisinde en iyi performans gösterenlerin yüzdesi ve en kötü performans gösterenlerin yüzdesi bu yöntemle belirlenebilir (Akgemci ve Güleş, 2009: 119). Kullanımı kolay ve basit olan zorunlu dağıtım yöntemi gibi olumlu yönleri olmasına rağmen, kişilerin personelin gereksiz yere korunmasını ve ayırt edilmesini önleme, çalışanların başarı faktörleri açısından çok yönlü bir şekilde değerlendirmelerine izin vermez. Bu yöntemin olumsuz yönü, karar vericinin en az % 10'luk belli bir grubu başarısız saymasıdır (Helvacı, 2002: 156).

3.5.6.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerlendiriciye, hangisinin daha yüksek olduğunu ve çalışanın performansını değerlendirirken bunlardan birini seçmeye zorlandığını anlayamadığı ifadeler verilir (Aktuğ, 2016: 56). Performans, her bir ifade çifti için tanımlanmalıdır. Ancak, değerlendirici hangi ifadenin baskın bir rol oynadığını bilmemelidir. Böylece, değerlendirici etkilenmeden objektif bir değerlendirme yapabilir. Bu yöntemde değerlendirme uzmanına, ikisi iyi, ikisi kötü olan ve karakteristikleri ve davranışları içeren dörtlü değerler verilmiştir. Performansı değerlendirilen veya değerlendirilmeyen çalışanın özelliklerini işaretlemesi istenir (Canman, 1993: 23).

Aşağıdaki tabloda, her iki A ifadesi de çalışanın istenen özelliği olarak görülebilir, ancak yalnızca A.1. Başarılı ve başarısız çalışanlar arasında ayrım yapar. Her grubun (A, B gibi), değerlendiriciyi ayırt eden unsurları belirtmeden çalışanı en iyi tanımlayan ifadeyi seçmesi gerekir. Bireyin puanı, ayrımcılık özelliği taşıyan maddelerden aldığı puanların toplamıdır (Ağan, 2007: 51).

Tablo 3.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

İfadeler	Yapabilme	Arzu Edilirlik Özelliği
A.1. Verilerin görevleri zamanında yerine getirmektedir.		
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.		
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.		
B.2. Başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık kurar.		

(Kaynak: Aldemir vd., 2001: 282)

3.5.6.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Bu yöntem en eski ve en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde her çalışan; geçmişte belirli bir dönemde güvenilirliği, girişimciliği, inisiyatif kullanması, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzeri faktörler açısından değerlendirilir. Aşağıdaki tabloda derecelendirme yöntemine ilişkin form yer almaktadır. Derecelendirme yöntemine ilişkin bu form, çalışanın doğrudan bağlı olduğu amiri tarafından doldurularak uygulanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015: 225).

Tablo 3.6. Derecelendirme Tablosu

ABC İŞLETMESİ DERECELENDİRME ÇİZELGESİ									
Açıklama: Aşağıda ismi yazılı personel için belirtilen faktörlerin her birisinin karşısına uygun gördüğünüz derecesini işaretleyiniz.									
Personelin adı ve soyadı:					Bölümü:				
Değerleyenin adı ve soyadı:					Tarih:				
	Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü				
	5	4	3	2	1				
1. Güvenilirlik									
2. Girişimcilik									
3. Verimlilik									
4. Davranış									
5. İşbirliği									
..	.	.	.	.	.				
20. Çalışma hızı									
TOPLAM		+		+		+		+	 = ...

(Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2015: 225)

Yukarıdaki örnek tabloda görüldüğü gibi, personel 20 kriter bazında ve 5 dereceye ayrılarak ağırlık puan sistemine göre değerlendirilebilmektedir.

3.5.6.7. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk olarak, İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD hava kuvvetlerinin başarısına veya başarısızlığına yol açan önemli olayları izleyerek ve listeleyerek uygulamaya konmuştur. Daha sonra bu yöntem sanayide performans değerlendirme alanında kullanılmaya başlamıştır. Bu yöntemde, çalışanların başarılı, işte başarısız olan veya ikisi arasında farklılıklar gösteren şeyler yapabileceği veya yapamayacağı tahmin edilmektedir. Bu amaçla, değerlendiricilerden, ilginç bir olay

olarak tanımlanan çalışan hakkındaki gerçekleri kaydetmeleri istenir. Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği aşağıda gösterilmiştir (Sabuncuoğlu, 2012: 207):

Tablo 3.7. Kritik Olay Tablosu

ABC İşletmesi Kritik Olaylar Formu		
Açıklama: Aşağıda ismi yazılı personelin kritik olaylarını ilgili bölümlere kaydediniz		
Personelin adı-soyadı:		Bölüm:
Değerlendirme süresi:	/.....'den/.....'ye	
Değerleyen adı-soyadı:		
Güvenlik Kontrolü		
Tarih	Olumlu Personel Davranışı	Olumsuz Personel Davranışı
..... /		
..... /		
..... /		
..... /		
..... /		
..... /		
..... /		
..... /		
..... /		

(Kaynak: Dicle, 1987: 55)

3.5.6.8. Serbest Anlatım Yöntemi

Serbest ifade tekniği, yöneticilerin düşüncelerini düz bir kağıda yazmaları yeterlidir. Bu yöntemin dezavantajı, eşyaların uzunluk veya içerik bakımından geniş ölçüde değişebilmesidir. Ayrıca, makaleleri farklı değerlendiricilerden karşılaştırmak ve birbirleriyle karşılaştırmak zor olabilir. Bu yöntemin başarısı, değerlendiricilerin iyi gözlemci olmaları ve bu gözlemleri iyi bir şekilde ifade edebilmelerine bağlıdır (Borş, 2010: 106).

3.5.6.9. Alan Araştırması Yöntemi

Öznel performans önlemleri, performans değerlendirmesinde yaygın bir sorundur. Bazı işverenler, daha yüksek bir standardizasyon ve bu tür çalışmaların daha derinlemesine bir analizini sağlamak için “saha araştırması yöntemini kullanır. Bu

yöntemde, insan kaynakları departmanından bir uzman temsilci, performans değerlendirme sürecinde değerlendiricinin ilk yöneticisi ile birlikte değerlendirmeyi yapar (Decenzo ve Robbins, 1994: 389). Bu yöntem firmalar tarafından yüksek maliyeti nedeniyle tercih edilmez ve kullanım açısından pratik değildir (Biber, 2006: 46).

3.5.6.10. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezleri, çoklu değerlendirme yöntemlerine ve birden fazla değerlendiriciye dayanan standart bir performans değerlendirme yöntemidir (Özgen ve Yalçın, 2015: 234). Rol çalışması, grup tartışmaları gibi uygulamalar buna örnek olarak verilebilir.

Çalışan grubu, onları çevreden izole edilebilecekleri ve 1 ila 3 gün (örneğin bir dağ evi) gibi çeşitli yollarla test edilebilecekleri bir yere getiriyor. Aynı zamanda şirketin yöneticilerinden gerekli eğitimi alanlar, bireyleri değerlendirir (Dessler, 1988: 242).

3.5.6.11. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Takımların başarısı sadece gücüne bağlı değildir. Dış çevre etkileri, iş politikaları, ekibin işlevine yönelik girdiler, diğer ekiplerle işbirliği gibi faktörler ekibin başarısını etkileyebilmektedir. Bu nedenle takımı bütünsel olarak değerlendirmek kolay değildir (Sabuncuoğlu, 2012: 210). Takım çalışmasında hem ekibin performansı hem de bireylerin bireysel performansları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2012: 210). Takım temelli performans değerlendirmesinin başarısı için, aşağıdaki koşullar oluşturulmalıdır (Knouse, 1996: 207):

- Çalışanları performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçüm konularında eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçümlerini toplamak,
- Performansı hedeflere göre izlemek,
- Çalışanlara geri bildirim vermek,
- Ödül ekipleri süreç geliştirmeye odaklanmak.

3.5.6.12. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Firmanın başarısını değerlendirip, eğiterek ve geliştirerek, kişinin ve şirketin hedeflerini birleştirerek personeli motive etmeyi amaçlayan bir sistemdir (Graham ve Bennett, 1992: 239). Amaçlara göre değerlendirme yapabilmek için önce firmanın uzun

vadeli hedefleri belirlenmeli, daha sonra örgütsel, bölümsel ve kişisel hedefler netleştirilmelidir. Dolayısıyla başarıya ulaşmak için öncelikle bu hedefler çalışanlar ve yöneticilerin işbirliğinde gerçekleştirilmelidir (Helvacı, 2002: 166). Bu yöntemde kişisel hedeflerin bölüm ve kuruluşun hedefleriyle uyumlu olması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 212).

Tablo 3.8. Hedefe Göre Derecelendirme Tablosu

Performans Derecelendirme Formu					
I. Kişisel Bilgiler					
Adı soyadı		Performans dönemi ve yılı	/.....		
Bölümü		İşe giriş tarihi	/...../.....		
Ünvanı		Bu bölümde işe başlama tarihi	/...../.....		
		Son terfi tarihi	/...../.....		
II. Hedef Değerlendirme					
Hedef		Gerçekleşen	Gerçek Oranı (%)	Değerlendirme Oranı	
İş Ünitesi (Sayısal) Hedef					
..		..			
..		..			
..		..			
Proje Hedefi					
..		..			
..		..			
..		..			
Beceri Hedefi					
..		..			
..		..			
..		..			
		TOPLAM PUAN			
HEDEF ONAYI					
		Hedef Değerlendirme Puanı (Toplam Puan/Hedef Sayısı)			
Değerlendirilen (AST)					
Tarih	İmza	Değerlendiren (ÜST)			
...../...../.....		Tarih	Adı - Soyadı - Ünvanı	İmza	
		/...../.....			

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 212)

3.5.6.13. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde bir grup işi tanımlamak için hazırlanan bir değerlendirme listesi kontroller şeklinde uygulanır (Sabuncuoğlu, 2012: 215). Bu yöntemde, değerlendirici veya yönetici, çalışanın performansını ve özelliklerini belirten ifadeleri işaretleyerek

çalışanın toplam ağırlıklı puanını hesaplar (Özgen ve Yalçın, 2015: 226). Aşağıdaki tablo kontrol listesi yönteminin formunu içerir.

Tablo 3.9. Kontrol Listesi Formu

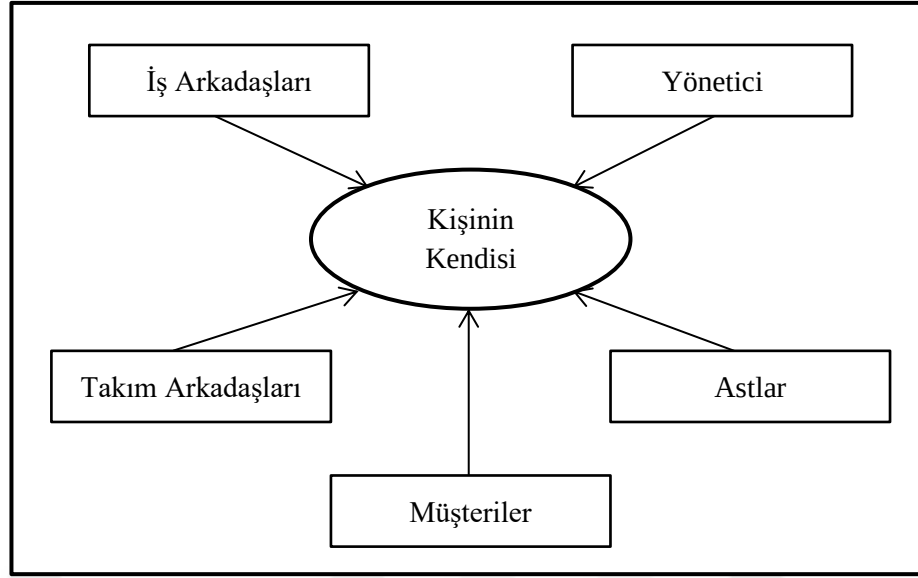
Personelin adı ve soyadı:		Bölümü:
Değerleyenin adı ve soyadı:		Tarih:
Ağırlıklı Puanlar		
(6.5)	1. Personel gerektiğinde her zaman mesaiye kalır.	
(4.0)	2. Personel çalışma yerini çok iyi düzenler.	
(3.9)	3. Personel yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarına yardım eder.	
(4.3)	4. Personel işe başlamadan yapacağı tüm faaliyetleri planlar.	
-	--	
(0.2)	30. Personel kendisine yapılan önerileri yerine getirir. Fakat nadiren yerine getirir.	
100.0	Ağırlıklar Toplamı	

(Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2015: 226)

Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş veya çalışma grubu için ayrı ayrı bir liste hazırlamak çok zor ve zaman alıcıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 216).

3.5.6.14. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, bir personel üyesinin davranışının ve bu davranışın sonuçlarının üstlerinden, astlarından, meslektaşlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden ve proje ekibinin diğer üyelerinden bilgi alınarak değerlendirildiği bir sistemdir. Çalışanların performansının ölçülmesinde değerlendirici çeşitlilik arttıkça bu yöntemin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği düşünülmektedir (Woods, 1997: 202). Diğer performans değerlendirme yaklaşımlarında geribildirimler sadece çalışanların tepesinde verilirken, 360 derecelik performans değerlendirme yönteminde performansla ilgili geri bildirimlerin çok sayıda personel gözlemleyerek verilmesini sağlar (Bayram 2006, 52).



Şekil 3.3. 360 Derece Performans Değerleme

(Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2015: 235)

360 derece değerlendirme metodu, kişilerin olumlu ve olumsuz yanlarını göstererek gelişme sürecine destek sağlamayı amaçlamaktadır (Helvacı, 2002: 167). Yapılan araştırmalar, 360 derece performans değerlendirme sistemini en ideal performans değerlendirme sistemlerden biri olduğunu göstermektedir (Biçer, 2014: 161).

3.5.6.15. Başarı Ölçeği Yöntemi

Başarı kayıtları, bir yıl içinde yöneticinin kuruma katkılarını içeren yıllık raporlarda kullanılır. Bu raporlar ayrıca, bireyin gelecekteki performansını, ödeneğin terfi ve maaş artışı gibi, değerlendirmede de kullanılabilir. Ancak, bu kayıtların en büyük dezavantajı, bireyin sadece olumlu yönlerini içermeleridir (Biber, 2006: 46).

3.5.6.16. Doğrudan Endeks Yöntemi

İşin gerekli nitelik ve kriterlere uygun olarak, çalışan verimlilik düzeyleri noktalara dönüştürülmekte ve bu noktaların ortak bir endeksi elde edilmektedir (Gürüz vd., 2004: 226). Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından ya da yönetici ve şirketi ile görüşülerek belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, ihtiyaç duyduğu sonuca / sonuçlara dayanan küresel ve nesnel ölçütlere dayanmaktadır. Bu yöntemde standartlar belirlenen hedeflere ulaşma düzeyine göre değerlendirilir. Bu

kriterlere uygun olarak belirlenen hedeflere ulaşılmasında performans seviyeleri noktalarla belirlendiğinden, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal bir endeksini verecektir (Bazğın, 2018: 32).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GAZİANTEP VE KAHRAMANMARAŞ BÖLGESİ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde konunun teorik boyutu incelenmiştir. Bu bölümde ise, araştırmaya katılan tekstil fabrikalarında örgütsel öğrenme iklimi olup olmadığı ve öğrenmenin çalışan performansına etkisinin olup olmadığı incelenecektir. Bu bölümde, ilk olarak Türkiye’deki tekstil sektörü ile alakalı bilgiler verilecek daha sonra ise araştırmanın gereç ve yöntemi ortaya konulacaktır. Son olarak ise, hipotezler belirlenerek test edilecektir ve araştırma bulguları değerlendirilecektir.

4.1. TÜRKİYE'DEKİ TEKSTİL SEKTÖRÜ

Tekstil sektörü, iplikten kumaşa, hazır giyime kadar bir üretim sürecinden oluşmaktadır (Erden, 2006: 4). Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye ekonomisi içerisinde de göreceli bir ağırlığa sahip olan tekstil sektörü (TÜİK, 2015) Osmanlı İmparatorluğu döneminden beri önemini korumakta olup aynı zamanda dünya sıralamasında önemli bir konuma yükselmiştir. Türkiye tekstil ürünleri ihracatında dünyanın önemli devletlerinden biridir. Tekstil ihracatında dünya sıralamasında 6’ncı sırada yer almaktadır. Tekstil sektörünün bu başarıyı elde etmesindeki en büyük etken şüphesiz 1980 yılından sonra ihracata dayalı büyüme politikalarının bir sonucu olarak uygulamaya konulan teşvikler sayesinde olmuştur (Önder ve Şahin, 2016: 24).

4.1.1. Tekstil Sektörünün Tanımı ve Kapsamı

Genel olarak dokuma kumaşı anlamını ifade eden tekstil kavramı çoğul olarak lif, fitil, doğal ya da el yapımı iplikler ile bunların hammaddelerini de içermektedir. Bu tanımın iplik, sicim, örme ve dokuma, örme ve dokuma olmayan kumaşlar ile bağcıklar, nakış ve örme, dokuma iplikleri ve kumaşlardan yapılmış (halı, perde vb.) dokuma ve döşeme ürünlerini, triko ve örgüleri kapsayan oldukça geniş bir kavram olduğu söylenebilir.

Başka bir tanıma göre ise tekstil, elyaf veya fitil ile bunların imal edilmesinde kullanılan hammaddelerin, işlemler ve ekipmanlar ile yapıların, becerilerin, teknolojinin, personelin ve ilgili kuruluşların karakterizasyonu olarak ifade edilmiştir (Erden, 2006: 4).

Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim sektörü pamuk ipliği ve pamuklu dokuma, yün ipliği ve yünlü dokuma, suni ve sentetik iplik, suni ve sentetik dokuma, doğal ve yapay ipek ipliği ve dokuma, örme mamulleri ve hazır giyim eşyası ile halı, kilim ve benzeri ürünleri kapsamaktadır (Erden, 2006: 4).

4.1.2. Türkiye'deki Tekstil Sektörünün Gelişimi

Tarihi açıdan bakıldığında dünyada en önemli gelir kaynaklarından biri olarak görülen tekstil sektörü, İngiltere, Kuzey Amerika ve Japonya'da erken sanayileşme döneminde hayati rol üstlenmiştir. Ancak, 1970'li yıllardan sonra tekstil ürünlerin üretim ve ihracatı gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere kaymıştır (Eraslan vd., 2008: 266). Japon tekstil firmalarını bu duruma örnek olarak verebiliriz. Üretim maliyetlerindeki artış ve istihdam seviyesinde görülen kısıtlar sebebi ile Japon tekstil firmaları üretim yatırımlarını 1970'li yıllarda Asya ülkelerine kaydırdıkları bilinmektedir. Japon tekstil firmalarının bu kararından sonra Hong Kong, Güney Kore ve Tayvan Japonya'nın ardından, tekstil sanayinde önemli konuma gelmişler ve Asya'nın yeni sanayileşen ülkeleri konumuna yükselmişlerdir (Au ve Chan, 2003; Akt. Eraslan vd., 2008: 266). Tekstil sektörü doğal olarak, günümüzün en fazla küreselleşmiş endüstri dallarından biri olarak kabul edilmektedir (Rossen, 2004; Akt. Eraslan vd., 2008: 266).

Türkiye'de tekstil üretiminin başlangıcı Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğuna kadar uzanmaktadır. Özellikle 16. ve 17. Yüzyıllarda tekstil üretimi oldukça yaygınlaşmış aynı zamanda da ileri düzeylere gelmiştir. Ancak, Avrupa'daki sanayileşmenin evrim ile birlikte ülkemizin rekabet gücü azalmış ve diğer sektörlerle beraber gerileme süreci içine girmiştir (Güleryüz, 2011: 61).

1930'lu yılların başlarında ilk sanayi kolu olan tekstil endüstrisi, Türkiye'deki ana hammadde olan pamuktaki üretim artışı sayesinde bundan sonraki yıllarda büyük atılım yapmıştır (Uyanık ve Çelikel, 2019: 33).

Türkiye'nin sahip olduğu jeopolitik ve coğrafik konum, temel girdiler açısından sahip olduğu zenginlik, taşıma maliyetlerinin oldukça düşük düzeylerde oluşu, teslim sürelerinin kısalmasını sağlamış ve diğer avantajlar sayesinde sektör büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Özellikle hazır giyim sektörünün Türk dış ticaretinde yarattığı ivme ve ekonomiye katkısı sektörü, Türkiye'nin "lokomotif sektörü" durumuna getirmiştir (Güleryüz, 2011: 62). Cumhuriyet sonrasında Türk tekstil sanayinin tarihsel gelişimi Tablo 4.1'deki gibi özetlenebilir:

Tablo 4.1. Türk Tekstil Sanayinin Tarihsel Gelişimi

Yıl	Kilit Gelişmeler
1923	Yeni Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasıyla, 8 fabrika ve KİT sistemine geçiş
1933	Sümerbank'ın kuruluşu
1960	Sanayileşme sürecinin başlanması
1970	Dünya tekstil sanayisinin gelişmiş ülkelerden gelişmekte olanlara kaymaya başladığı yıllar
1974	Çok Elyafılar Anlaşması (MFA)
1980	İhracat oranındaki yükseliş ve ihracata dayalı büyüme stratejilerinin gelişmesi
1981	Tekstil üretim alanının diğer şehirlerde yaygınlaşması
1982	Tekstil üretimin İstanbul ve çevresinde yaygınlaşması
1984	Avrupa Birliği'nin Türkiye için miktar kısıtlamaya başlaması
1985	Özel sektör girişimcilerinin tekstil sektöründeki yatırımlarının artışı
1990	Yıllık %12.2 oranı ile en hızlı büyüyen sektör
1994	Türkiye ekonomisinde yaşanan ekonomik kriz
1995	Sümerbank'ın özelleştirilmesi
1995	Sektörün mikrodan mezo ve makro örgütlerlere geçişi
1995	Tekstil ve Giyim Anlaşması (ATC)
1996	AB ile Gümrük Birliği anlaşmasının yürürlüğe girişi
1996	Türk tekstil firmalarının toplam sayısının 15.000'i geçmesi
1999	Sektörün toplam ihracat tutarı içinde en yüksek paya ulaşması
2000	Türkiye ekonomisinde yaşanan ekonomik kriz
2001	Sektördeki oyuncuların karlılığının azalması
2005	Dünyada tüketimin 930 milyar ABD dolarını geçmesi
2006	Dünya ihracatının 1 milyar ABD dolarını geçmesi
2007	Tekstil sektörünün ihracat hacminde en yüksek noktaya ulaşması
2018	Ekonomide yavaşlama meydana gelince dış alımlar azalınca tekstilin net fazlası 17.5 milyar USD'a yükseldi (Kaya, 2019).

(Kaynak: Eraslan vd., 2008: 275)

Tekstil ve hazır giyim sanayii son kırk yıllık periyotta ülkenin sanayileşme sürecinde ve pazar oluşumunda ülke ekonomisi için hayati önem arz eden bir konuma yükselmiştir. Sektör lokomotif endüstri olarak görülmektedir ve 1980'lerden bu yana ülkenin gelişiminde etkili olmaktadır. Dolayısıyla sektör ekonomik göstergelerdeki pay ile ülkenin temel endüstrilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü hızla büyümüş ve katma değeri düşük ürünlerden katma değeri yüksek üretime dönüşmüştür. Bu gelişmeler sonucunda Türkiye'nin dünya pazarlarındaki payı da artmıştır (Eraslan vd., 2008: 276). Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektörünün 1980 ile 2018 yılları arasındaki ihracat hacmi değişimi aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 4.2. Türkiye Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinde İhracat (Yıllara Göre)

1000 \$	Tekstil	Konfeksiyon	İkisi Toplam	Toplam İhracat	Toplam İhracattan Oranı		
					Tekstil	Konfeksiyon	İkisi Toplam
1980	671	106	777	2.910.000	23.06	3.64	26.7
1981	915	302	1.217.000	4.703.000	19.46	6.42	25.88
2014	15.413.632	13.773.510	29.187.142	157.610.158	9.78	8.74	18.52
2015	13.591.481	12.525.940	26.117.421	143.838.871	9.45	8.71	18.16
2016	13.543.584	12.416.456	25.960.040	142.529.584	9.5	8.71	18.21
2017	14.200.277	12.273.832	26.474.109	156.992.940	9.05	7.82	16.86
2018	14.733.655	12.660.708	27.394.363	168.023.391	8.77	7.54	16.3

(Kaynak: Eraslan vd., 2008: 277; Kaya, 2019)

Tablo 4.2'de de görüldüğü gibi, Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektörünün ihracatı 1980 ile 2018 yılları arasında büyük bir artış göstermiştir.

Sektördeki önemli üretim merkezleri olarak İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Gaziantep, Denizli, Kayseri, Tekirdağ, Adana gibi şehirlerin ön plana çıkmaktadır. İplik üretiminin İstanbul, Adıyaman, Gaziantep, Kahramanmaraş ile Bursa şehirlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Denizli'de ev tekstili (bornoz, havlu vb.), Uşak İlinde ise battaniye ve iplik üretimi gibi bazı şehirler tekstilde ön plana çıkmaktadır (Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu - 2012/1).

Son yıllarda Gaziantep ve Kahramanmaraş'ta tekstil alanında yapılan yatırımlardaki artışla bu iki ilimizin hem günümüzde hem de gelecekte büyük bir potansiyele sahip olduğu konu ile ilgili olan kişiler tarafından ifade edilmektedir. Gaziantep'te diğer bir tekstil alanı olan halı üretiminde ise Gaziantep'in özel bir önemi vardır. Sadece tek başına bu ilimiz hem ülkemizin hem de dünyada birçok ülkeye halı ihracatı yaparak önemli üretim merkezi konumuna gelmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışmanın Gaziantep ve Kahramanmaraş ilindeki tekstil alanında üretim yapan işletmeleri kapsamı bu illerdeki sorunların ve çözümlerinin ortaya konulması açısından önemli olmuştur.

4.2. GEREÇ VE YÖNTEM

4.2.1. Araştırmanın Amacı ve önemi

Herbert Simon tarafından 1950'li yılların başında ileri sürülen örgütlerin öğrenebileceği fikri kabul gördüğünden beri, örgütsel öğrenme konusu ilgilenen araştırmacılar tarafından çok farklı yönleriyle incelenmiştir ve incelenmeye de devam etmektedir. Özellikle son 40 yıldır konu ile ilgili çalışmalar yoğunlaşmış olup hem alan araştırmaları hem de kavramsal olarak akademisyenler tarafından detaylı şekilde tartışılmaktadır (Özer, 1998: 418).

Literatürde, örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmaların kavramsal nitelikte olduğu görülürken, çalışan performansı ile ilgili çalışmaların daha çok ampirik düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan performansı ile ilgili olan ve alan araştırmaları ile desteklenen çalışmalara bakıldığında zaman, bu çalışmaların daha çok son yirmi yıl içinde yapıldığı anlaşılmaktadır. Fakat gerek alan araştırması düzeyinde gerekse kavramsal düzeyde yürütülen çalışmalar incelendiğinde, Türkiye'de örgütsel öğrenme konusunun yeni çalışılmaya başlayan bir konu olduğu ifade edilebilir.

Türkiye'deki örgütsel öğrenme konusu ile ilgili olarak tekstil işletmelerinde bir çalışma yapılmadığı için böyle bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Çalışmanın genel amacına ulaşması için özellikle aşağıdaki konuların araştırılarak incelenmesine öncelik verilecektir:

- Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi'ndeki tekstil işletmelerinde, örgütsel öğrenme ortamının ve şartlarının olup olmadığını araştırmak,

- Hemen hemen örgütlerin tamamında az veya çok öğrenen örgüt özelliği gösterdiği düşüncesinden hareket ederek örgütsel öğrenmenin çalışan performansına olan etkisinin olup olmadığını belirlemek,
- Örgütsel öğrenmenin, çalışan performansının boyutları üzerinde etkisi olup olmadığı hususu ile şayet boyutlar üzerinde etkiler varsa bu etkilerin hangi düzeylerde olduğunu incelemek,
- Gaziantep ile Kahramanmaraş'ın çeşitli bölgelerinde faaliyette bulunan tekstil işletmelerinde örgütsel öğrenme yeterli düzeylerde değil ise bu durumun altında yatan sebepleri ortaya koymak ve bunları tartışmak,

Yapılan literatür taraması neticesinde tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerine olan etkisi ile ilgili olarak Türkiye'de yapılan bir araştırmaya rastlanılmamış olması, bu çalışma konunun somutlaştırılması ve konu ile ilgili yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Konu ile ilgili olarak günümüze kadar doktora çalışmalarının, örgütsel öğrenme yöntemlerinin belirlenmesi ve çok uluslu işletmelerdeki öğrenmeye yönelik çalışmalardan ibaret olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkisi ortaya konularak sektörde aktif olarak yöneticilik görevini sürdürenler ile araştırmacılara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni Gaziantep ve Kahramanmaraş'ta ticari faaliyetlerini sürdüren tekstil fabrika çalışanlarından oluşmaktadır. Anket yöneticilere, idari çalışan personellere ve diğer çalışan personellere uygulanmıştır. Söz konusu illerde bulunan Ticaret Odalarından alınan bilgilere göre Gaziantep ilinde 526, Kahramanmaraş ilinde ise 106 adet tekstil sektöründe faaliyette bulunan fabrika olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede Kahramanmaraş'ta 21, Gaziantep'te ise 83 fabrika ziyaret edilmiştir. Fabrikalardaki yöneticilerin verdiği bilgiler çerçevesinde toplam 11.871 çalışan personel olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile araştırmanın evreni bu fabrikalarda çalışan 11.871 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için bu evrenden %95 güven aralığında 372 personele anket uygulanması yeterli olmaktadır. Araştırmanın yapılacağı işletmelerden gerekli izinlerin alınması ile kolayda örneklem yöntemi ile 635 (104 yönetici ve 531 çalışan) kişiye anket uygulanmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma için gerekli olan örneklemin hesaplanması için aşağıdaki denklem kullanılmıştır:

$$n = \frac{\left(\frac{P[1 - P]}{\frac{A^2}{Z^2} + \frac{P[1 - P]}{N}} \right)}{r}$$

n: Gerekli örnekleme büyüklüğü.

N: Popülasyondaki insan sayısı.

P: Popülasyonda tahmini varyans, ondalık olarak: (50-50 için 0.5, 70-30 için 0.3).

A: Gerekli doğruluk, ondalık olarak ifade edilen (yani, % 3,% 5,% 10 için 0.03, 0.05, 0.1).

Z: Güven seviyesine dayanarak: (% 95 güven için 1.96)

r: Ondalık olarak tahmini cevap oranı.

Anket verilerine söz konusu rakamlar formüle konulduğunda aşağıdaki sonuç elde edilmiştir:

$$n = \frac{\left(\frac{0.5[1 - 0.5]}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5[1 - 0.5]}{11871}} \right)}{1} = 372$$

Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli olan personel sayısı 372 olarak tespit edilmiştir.

4.2.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu araştırma için gerekli olan verilerin toplanması anket metodu kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin toplanabilmesi için öncelikle 632 tekstil işletmenin e-mail adresi, telefon, faks numaraları ile faaliyette bulundukları yerlerin adres bilgilerine ulaşılmıştır. Bu işletmelerden 104'üne gidilerek yöneticiler ve idari personel ile diğer çalışanlara anket dağıtılmıştır. Bu işletmelerdeki 11.871 çalışandan 635 kişiye anket uygulanmıştır.

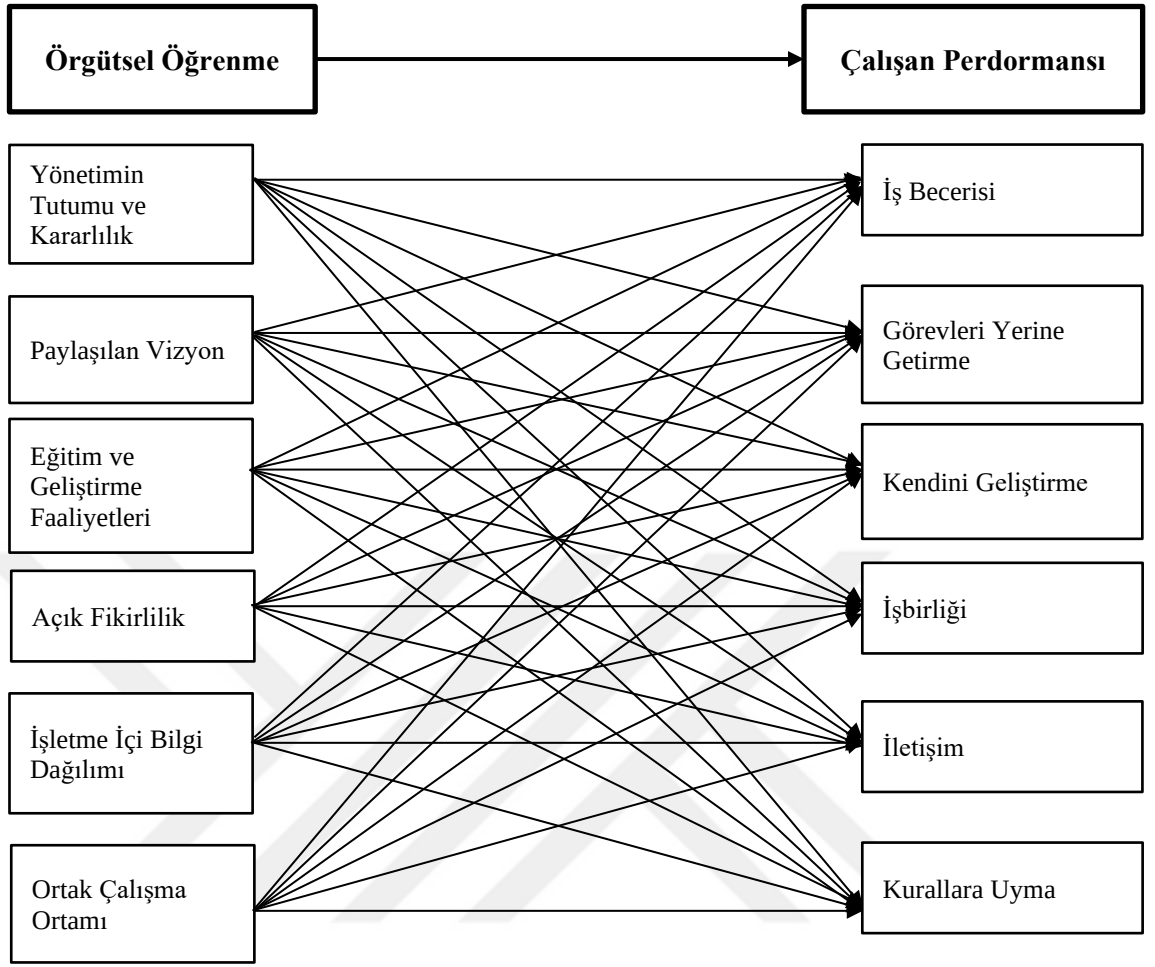
4.2.3. Anket Formu ve Ölçeği

Araştırmada, yöneticiler ile çalışanlara ayrı anket formları uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan anket üç bölümü kapsamaktadır (bkz. Ek 1). Birinci bölümde ankete katılan kişilerle ilgili kişisel bilgiler (Sosyo-Demografik Bilgiler) ikinci bölümde öğrenme yönelimi ile ilgili sorular, üçüncü bölümde ise çalışan personelin performansına ilişkin ifadeler yer verilmiştir. İlk bölümde 9 adet soru, bir sonraki bölümde otuz beş soru, üçüncü bölümde ise yirmi adet soru yer almaktadır. Çalışanlar ile ilgili anket de yine üç bölümden meydana gelmektedir. Bunlar, çalışanların niteliklerine yönelik soruların yöneltildiği (Sosyo-Demografik Bilgiler) ilk bölüm, öğrenme yönelimine yönelik soruların yöneltildiği ikinci bölüm ve çalışan performansına yönelik soruların yöneltildiği üçüncü bölümdür. Örgütsel öğrenme ve çalışan performansı ile ilgili sorular, her iki anket formunda da aynıdır. İlk bölümde ise 4 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada veri aracı olarak Avcı (2005) tarafından hazırlanan 35 ifadeden oluşan Örgütsel Öğrenme Ölçeği ile Yavuz (2018) tarafından “İstanbul Üniversitesi Çalışanlar İçin Performans Değerlendirme Formu” için kullandığı 20 ifadeden oluşan Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Avcı (2005) tarafından hazırlanan örgütsel öğrenme ölçeği, yönetimin tutumu ve kararlılığı, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak çalışma ortamı olmak üzere 6 boyutu kapsamaktadır. Çalışan performansı ölçeğinde ise çalışanın iş becerisi, çalışanın görevlerini yerine getirmesi, çalışanın kendisini geliştirmesi, çalışanların işbirliği, çalışanların iletişimi ve çalışanların kurallara uyması alt boyutları ele alınmıştır.

4.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli ve araştırmanın hipotezleri bu başlık altında yer almaktadır. Şekil 4.1’deki araştırma modelinde gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Bu modelden hareketle, örgütsel öğrenmenin alt boyutları ile çalışan performansının alt boyutları ilişkilendirilerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel öğrenme, çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1.1: Örgütsel öğrenme boyutlarından yönetimin tutumu ve kararlılık, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.

H1.2: Örgütsel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.

H1.3: Örgütsel öğrenme boyutlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.

H1.4: Örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.

- H1.5:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **işletme içi bilgi dağılımı**, çalışan performansı boyutlarından **iş becerisini** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.6:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **ortak çalışma ortamı**, çalışan performansı boyutlarından **iş becerisini** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.7:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **yönetimin tutumu ve kararlılık**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın görevlerini yerine getirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.8:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **paylaşılan vizyon**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın görevlerini yerine getirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.9:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **eğitim ve geliştirme faaliyetleri**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın görevlerini yerine getirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.10:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **açık fikirlilik**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın görevlerini yerine getirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.11:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **işletme içi bilgi dağılımı**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın görevlerini yerine getirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.12:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **ortak çalışma ortamı**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın görevlerini yerine getirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.13:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **yönetimin tutumu ve kararlılık**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın kendini geliştirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.14:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **paylaşılan vizyon**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın kendini geliştirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.15:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **eğitim ve geliştirme faaliyetleri**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın kendini geliştirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.16:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **açık fikirlilik**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın kendini geliştirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.

- H1.17:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **işletme içi bilgi dağılımı**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın kendini geliştirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.18:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **ortak çalışma ortamı**, çalışan performansı boyutlarından **çalışanın kendini geliştirmeyi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.19:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **yönetimin tutumu ve kararlılık**, çalışan performansı boyutlarından **işbirliği** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.20:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **paylaşılan vizyon**, çalışan performansı boyutlarından **işbirliği** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.21:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **eğitim ve geliştirme faaliyetleri**, çalışan performansı boyutlarından **işbirliği** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.22:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **açık fikirlilik**, çalışan performansı boyutlarından **işbirliği** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.23:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **işletme içi bilgi dağılımı**, çalışan performansı boyutlarından **işbirliği** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.24:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **ortak çalışma ortamı**, çalışan performansı boyutlarından **işbirliği** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.25:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **yönetimin tutumu ve kararlılık**, çalışan performansı boyutlarından **iletişimi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.26:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **paylaşılan vizyon**, çalışan performansı boyutlarından **iletişimi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.27:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **eğitim ve geliştirme faaliyetleri**, çalışan performansı boyutlarından **iletişimi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.28:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **açık fikirlilik**, çalışan performansı boyutlarından **iletişimi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.29:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **işletme içi bilgi dağılımı**, çalışan performansı boyutlarından **iletişimi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.30:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **ortak çalışma ortamı**, çalışan performansı boyutlarından **iletişimi** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.31:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **yönetimin tutumu ve kararlılık**, çalışan performansı boyutlarından **kurallara uymayı** pozitif yönde etkilemektedir.
- H1.32:** Örgütsel öğrenme boyutlarından **paylaşılan vizyon**, çalışan performansı boyutlarından **kurallara uymayı** pozitif yönde etkilemektedir.

H1.33: Örgütsel öğrenme boyutlarından **eğitim ve geliştirme faaliyetleri**, çalışan performansı boyutlarından **kurallara uymayı** pozitif yönde etkilemektedir.

H1.34: Örgütsel öğrenme boyutlarından **açık fikirlilik**, çalışan performansı boyutlarından **kurallara uymayı** pozitif yönde etkilemektedir.

H1.35: Örgütsel öğrenme boyutlarından **işletme içi bilgi dağılımı**, çalışan performansı boyutlarından **kurallara uymayı** pozitif yönde etkilemektedir.

H1.36: Örgütsel öğrenme boyutlarından **ortak çalışma ortamı**, çalışan performansı boyutlarından **kurallara uymayı** pozitif yönde etkilemektedir.

4.2.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın önemli kısıtlarından biri belirli bir bölgede yapılmasıdır. Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesindeki tekstil firmalarına uygulanan bu çalışmanın genelleştirilebilmesi için diğer bölgelerde de araştırmalar yapılması gereklidir. Avcı (2005) tarafından örgütsel öğrenme ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Akdeniz bölgesinde yapılan araştırmada farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile bu çalışmadaki tespit edilen hususun başka araştırmalarla da desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca sadece tekstil sektöründe değil diğer sektörde de bu konunun araştırmacılar tarafından uygulanması daha önemli sonuçlar verebilir. Diğer taraftan örgütsel öğrenmeye diğer disiplinlerin de farklı bakış açısı ile yaklaşımları farklı sonuçları ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Dolayısı ile daha güvenilir sonuçların elde edilebilmesi için bu çalışmaya benzeyen birçok çalışmanın yapılması gereklidir. Bir diğer kısıt ise çalışanların anketlere verdiği cevaplarda üstlerinin kendileri açısından olumsuz düşünebileceği endişesi ile anketteki ifadeleri tam olarak anlamadan olumlu cevaplar vermiş olma ihtimalidir. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar çalışanların bu endişelerini ortadan kaldıracak tedbirleri aldıktan sonra anketlerini uygulamaları daha güvenilir sonuçların elde edilmesi açısından önem arz etmektedir.

4.2.6. Analiz Yöntemi

Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 18.0 (Statistical Package for the Social Sciences) İstatistiksel Paket Programı kullanılmıştır. Bu analizde Likert ölçeği (5'li Likert ölçeği) kullanılarak elde edilen puanların aritmetik ortalaması ile standart sapma, frekans ve yüzdeleri elde edilmiştir. İstatistiksel değerlendirmeler için bu

ortalamalar kullanılmıştır. Anket formunu cevaplayanlar anketteki ifadelerle hiç katılmıyorlarsa "1", tamamen katılıyorlarsa "5" puan aralığında değerlendirilmişlerdir. Puanlar ortalamaları ise 1.00-1.79 “Hiç Katılmıyorum”, 1.80-2.59 “Kısmen Katılmıyorum”, 2.60-3.39 “Orta Düzeyde Katılıyorum”, 3.40-4.19 “Çoğunlukla Katılıyorum”, 4.20-5.00 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde hesaplanmıştır.

Normallik testi sonucunda örgütsel öğrenme alt boyutları ve çalışan performansı alt boyutlarının test istatistiği değerlerinin (-1.96) ile (+1.96) aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgilere göre verilerin normal dağıldığı söylenebilir (İzgüden, 2017: 61). Bu nedenle ölçek ifadelerindeki boyutlar ile demografik değişkenlerin karşılaştırılması için parametrik testler kullanılmıştır. İki grubun karşılaştırılmasında parametrik testlerden olan T testi, ikiden fazla grubun karşılaştırması amacı ile de parametrik testlerden olan Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucu çerçevesinde gruplar arasındaki farklılığın kaynağının tespiti için Tukey’s-b testi kullanılmıştır.

Çalışmada örgütsel öğrenme bağımsız değişken olarak ele alınırken çalışan performansının boyutları bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş ve bu boyutların örgütsel öğrenmeden ne kadar etkilendiğini ortaya koyabilmek amacı ile oluşturulan hipotezleri incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.3. BULGULAR

4.3.1. Demografik Bulgular ve İşletmenin Bilgileri

4.3.1.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmenin Bilgileri

Çalışmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4.3’de gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Fabrika Yöneticilerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Görev		
Yönetim Kurulu Başkanı	22	21.2
Genel Müdür	25	24.0
Genel Müdür Yardımcısı	26	25.0
Diğer	31	29.8
Yaş (Yıl)		
- 29	16	15.4
30 - 39	53	51.0

40 +	35	33.7
Cinsiyet		
Erkek	98	94.2
Kadın	6	5.8
Eğitim Durumu		
İlköğretim	21	20.2
Lise	20	19.2
Önlisans	17	16.3
Lisans	37	35.6
Lisansüstü	8	7.7
Diğer	1	1.0
İşletmenin personel sayısı		
50 - 99	51	49.0
100 +	53	51.0
İşletmenin Yaşı (Yıl)		
- 4	36	34.6
5 - 9	32	30.8
10 - 14	11	10.6
15 +	25	24.0
Yöneticilerin İşletmede Ortalama Çalışma Süresi		
- 4	47	45.2
5 +	57	54.8
Personelin İşletmede Ortalama Çalışma Süresi		
- 4	63	60.6
5 +	41	39.4
İşletme Statüsü		
Bağımsız yerli işletme	65	62.5
Bağımsız yabancı işletme	25	24.0
Yerli bir zincir işletme	10	9.6
Yabancı bir zincir işletme	1	1.0
Françasing anlaşması var	2	1.9
Diğer	1	1.0
Toplam		

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin görev dağılımına bakıldığında, %21.2’sini yönetim kurulu başkanı, %24’ünü genel müdür, %25’ini genel müdür yardımcısı ve %29.8’ini ise diğer yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin %15.4’ünün 29 yaş ve altında, %51’inin 30-39 yaş aralığında ve %33.7’sinin 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %94.2’si erkeklerden oluşurken, %5.8’i kadınlardan oluşmaktadır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, bu sektörde yönetici erkeklerin oranının kadınlardan çok

daha fazla olduğunu görüyoruz. Bu, kadınların bu sektördeki deneyim eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %20.2'sinin ilköğretim, %19.2'sinin lise, %16.3'ünün ön lisans, %35.6'sının lisans, %7.7'sinin lisansüstü ve %1'inin diğer (okur yazar veya hiç okumayan) seviye eğitime sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin personel sayısı incelendiğinde ise, çalışmaya dahi işletmelerin %49'unun 50 – 99 çalışan ve %51'inin 100 çalışan ve üzerinde sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin yaşaşıları incelendiğinde, %34.6'sı 4 yıl ve altında, %30.8'i 5-9 yıl, %10.6'i 10-14 yıl, %24'ü 15 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Çalışmaya dahil işletmelerde yöneticilerin ortalama çalışma süresi, % 45.2'sinin 4 yıl ve altında ve % 54.8'inin 5 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Personelin ortalama çalışma süresi ise, % 60.6'sının 4 yıl ve altında ve % 39.4'ünün 5 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Son olarak çalışmaya dahil işletmelerin %62.5'inin bağımsız yerli işletme, %24'ü bağımsız yabancı işletme, %9.6'sının yerli bir zincir işletme, %1'inin yabancı bir zincir işletme, %1.9'unun Franchising anlaşması var ve %1'inin diğer olduğu ortaya çıkmıştır.

4.3.1.2. Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamındaki çalışan personele ilişkin demografik bilgilerin değişkenlere göre dağılımı Tablo 4.4'te gösterilmiştir:

Tablo 4.4. Fabrika Çalışanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Yaş (Yıl)		
- 29	222	41.8
30 - 39	198	37.3
40 +	111	20.9
Çalışma süresi		
- 10	410	77.2
11 - 20	95	17.9
21 +	26	4.9
Cinsiyet		
Erkek	476	89.6
Kadın	55	10.4
Eğitim Durumu		
İlköğretim	238	44.8

Lise	179	33.7
Önlisans	37	7.0
Lisans	50	9.4
Lisansüstü	18	3.4
Diğer	9	1.7
Toplam		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının %41.8'inin 29 yaş ve altında, %37.3'ünün 30-39 yaş aralığında ve %20.9'unun 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların işletmedeki çalışma yıllarına bakıldığında, % 77.2'sinin 10 yıl ve altında, %17.9'unun 11-20 yıl aralığında ve %4.9'unun da 21 yıl ve üzeri süreli olarak şuan bulundukları işletmede çalıştığı görülmektedir. Katılımcı çalışanların %89.6'sı erkeklerden oluşurken, %10.4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bu sonuçları görünce, bu sektörde çalışan erkeklerin oranının kadınlardan çok daha fazla olduğunu görüyoruz. Bu, kadınların bu sektördeki beceri eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Son olarak katılımcı çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %44.8'inin ilköğretim, %33.7'sinin lise, %7'sinin ön lisans, %9.4'ünün lisans, %3.4'ünün lisansüstü ve %1.7'sinin diğer (okur yazar veya hiç okumayan) seviye eğitime sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

4.3.2. Örgütsel Öğrenmeye ve Çalışan Performansına İlişkin Bulgular

4.3.2.1. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular (Yönetici Anketi)

Araştırmaya katılan fabrikalar yöneticilerinin anketin örgütsel öğrenme bölümündeki ifadelerle vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapması Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Fabrika Yöneticilerinin Örgütsel Öğrenme ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları

No	İfadeler	$\bar{X}$	SS
1	İşletme yöneticileri olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirizdir	3.88	1.082
2	İşletmemizde öğrenmenin, gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.	4.01	1.075
3	İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	3.82	1.172

4	İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hâkimdir.	3.96	1.061
5	İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.	3.63	1.124
6	İşletmemizin vizyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	3.65	1.012
7	İşletme çalışanlarımızın çoğu, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	3.41	1.137
8	İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.	2.99	1.288
9	İşletme olarak, kimliğimiz ve amaçlarımız iyi şekilde açıklanmıştır.	3.84	1.116
10	İşletmemizde, yöneticiler olarak önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyelerdeki çalışanlarla paylaşmaktayız.	3.67	1.110
11	İşletmemizde, çalışanlar arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.	3.41	1.220
12	İşletmemiz, sürekli olarak çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	3.01	1.288
13	İşletmemiz, yöneticilerin de eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.	3.33	1.318
14	İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	3.72	1.202
15	İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır (Örneğin; her sezon başı vb.).	3.48	1.215
16	İşletme çalışanlarımız, işleri ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktadır.	3.66	1.085
17	Yöneticiler çalışanların görüşlerine önem verirler.	3.77	1.151
18	Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	3.76	1.102
19	İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	3.79	1.171
20	İşletmemizde, çalışanlar işleriyle ilgili belirli ölçüde inisiyatif kullanırlar.	3.52	1.166
21	İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	3.89	0.902
22	İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)	3.56	1.181
23	İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.	3.60	1.195
24	İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)	3.28	1.369
25	İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	3.41	1.326
26	İşletmemizde, orta ve üst kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.	3.68	0.988
27	İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşılmaz.	3.77	1.176

28	İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.	3.12	1.302
29	İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	3.65	1.050
30	İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	3.56	1.139
31	İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	3.63	1.141
32	İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	3.58	1.129
33	İşletmemizde, kişiler arası uyuşmazlıklarla sık karşılaşılmamaktadır.	3.59	1.196
34	İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	4.02	0.975
35	İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	3.37	1.062

Tablo 4.5'te örgütsel öğrenme (yönetici) anketindeki ifadelerin aritmetik ortalaması ve standart sapma dağılımları gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında; 8, 12, 13, 24, 28 ve 35'inci ifadelerin 3.40'ın altında kaldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre işletme yöneticilerinin; işletmede çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmeleri (2.99), işletme, sürekli olarak çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemesi (3.01), işletme, yöneticilerin eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmesi (3.33), İşletmede, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem olması (3.28), İşletmedeki çeşitli departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak toplantılar yapılması (3.12) ve İşletmede değişime karşı direnç yüksek olmaması (3.37) bakımından ifadelerine diğer ifadelere göre düşük düzeyde (orta düzeyde) katıldıkları, kalan 29 ifadenin ise 3.40'ın üzerinde değer aldığı görülmektedir.

Örgütsel öğrenme (yönetici) anketinin ifadeleri arasında 34. sırada olan *“İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.”* ifadesi (4.02) işletmelerin yöneticileri tarafından katılım düzeyi en yüksek ifade olurken, anketin 8. sırasında yer alan *“İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.”* ifadesi (2.99) ise işletmelerin yöneticilerinin katılım düzeyi en düşük olan ifade olduğu tespit edilmiştir.

4.3.2.2. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular (Çalışan Anketi)

Araştırmaya katılan fabrikalar çalışanlarının örgütsel öğrenme anketinde yer alan ifadelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapması Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Fabrika Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları

No	İfadeler	$\bar{X}$	SS
1	İşletme çalışanları, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirdir.	3.24	1.337
2	İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.	3.67	1.148
3	İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	3.32	1.372
4	İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.	3.27	1.415
5	İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.	3.42	1.297
6	İşletmemizin vizyonu ve misyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	3.28	1.338
7	İşletme çalışanlarımızın çoğu, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	3.26	1.379
8	İşletmemizde çalışanlar olarak, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerimizi iştirakçi olarak görmekteyiz.	3.13	1.346
9	İşletmemizin kimliği ve amaçları iyi şekilde açıklanmıştır.	3.65	1.232
10	İşletme yöneticilerimiz önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyelerle paylaşmaktadır.	3.15	1.314
11	İşletmemizde, çalışanların çoğunluğu arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.	3.21	1.282
12	İşletmemiz, sürekli olarak çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	3.27	1.332
13	İşletmemiz, çalışanların eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.	3.31	1.354
14	İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	3.43	1.259
15	İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.).	3.28	1.282
16	İşletme çalışanları olarak, işlerimiz ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktayız.	3.31	1.310
17	Yöneticiler çalışanların görüşlerine önem verirler.	3.18	1.364
18	Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	3.37	1.252
19	İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	3.31	1.272

20	İşletmemizde, çalışanlar işleriyle ilgili belirli ölçüde inisiyatif kullanırlar.	3.37	1.218
21	İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	3.52	1.179
22	İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)	3.36	1.186
23	İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.	3.34	1.258
24	İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)	3.18	1.251
25	İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	3.41	1.203
26	İşletmemizde, orta ve üst kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.	3.42	1.201
27	İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşmaz.	3.39	1.239
28	İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.	3.17	1.262
29	İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	3.36	1.220
30	İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	3.39	1.247
31	İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	3.26	1.318
32	İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	3.53	1.235
33	İşletmemizde, kişiler arası uyuşmazlıklarla sık karşılaşmamaktadır.	3.35	1.238
34	İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	3.47	1.227
35	İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	3.43	1.284

Tablo 4.6’da örgütsel öğrenme (çalışan) anketindeki ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde bakıldığında; 2, 5, 9, 14, 21, 25, 26, 32, 34 ve 35 ifadelerinin 3.40 değerinin üzerinde yer aldığı görülmektedir. Buna göre işletme çalışanlarının; işletmede, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülmesi (3.67), işletme çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler olması (3.42), işletmenin kimliği ve amaçları iyi şekilde açıklanması (3.65), işletme yöneticiler, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim vermeleri (3.43), işletme, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate alması (3.52), işletmede, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatmaları (3.41), işletmede, orta ve üst

kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatmaları (3.42), işletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı olmaması (3.53), işletmede ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmesi (3.47) ve işletmede değişime karşı direnç yüksek olmaması (3.43) konularında genel olarak memnun oldukları anlaşılmaktadır. Kalan 25 ifadenin 3.40'ın altında değer aldığı görülmektedir

Örgütsel öğrenme (çalışan) anketinin ifadeleri arasında 2. sırada olan *“İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.”* ifadesi (3.67) işletmelerin çalışanları tarafından katılım düzeyi en yüksek ifade olurken, anketin 8. sırasında yer alan *“İşletmemizde çalışanlar olarak, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerimizi iştirakçi olarak görmekteyiz.”* ifadesi (3.13) ise işletme yöneticilerinin katılım düzeyi en düşük ifade olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.2.3. Çalışan Performansına İlişkin Bulgular (Yönetici Anketi)

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin çalışan performansı anketindeki ifadeler için verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapması Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Fabrika Yöneticilerinin Çalışan Performansı ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları

No	İfadeler	$\bar{X}$	SS
1	Çalışanlar verilen görevleri sahiplenir, tam ve doğru şekilde yapar.	3.81	1.034
2	Çalışanlar gerçekleştirdikleri çalışmaların iş gereklerine uygun bir biçimde tamamlanması için gerekli kontrolleri yapar.	3.54	1.061
3	Çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir.	3.83	1.047
4	Çalışanlar gerektiğinde farklı görevleri bir arada yürütebilir.	3.82	1.022
5	Çalışanlar yaptığı işe önem verir, tutum ve davranışlarına, hizmet sunumuna özen gösterir.	3.57	1.041
6	Çalışanlar verilen işleri süresi içinde, iş akışında gecikmelere neden olmadan tamamlar.	3.76	1.047
7	Çalışanlar, sorumluluğundaki işlerin tamamlanması için gerektiğinde ek çalışmalara katılma konusunda isteklidir.	3.51	1.231
8	Çalışanlar işini daha iyi yapma konusunda isteklidir.	3.61	1.118
9	Çalışanlar mevcut sorumluluklarını ve görev alanının sınırlarını bilir.	3.73	1.192

10	Çalışanlar işini daha iyi yapması konusunda alması gereken eğitimlere katılmak ister.	3.48	1.190
11	Çalışanlar değişikliklere ve yeniliklere kısa sürede uyum sağlar, öğrenme yeteneği yüksektir.	3.41	1.146
12	Çalışanlar öğrendiklerini işine yansıtır.	3.71	1.076
13	Çalışanlar diğer çalışanlarla uyumlu ve verimli bir şekilde, gerektiğinde işbirliği içinde çalışır.	3.78	1.123
14	Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır.	3.38	1.241
15	Çalışanlar görüş ve düşüncelerini açık ve net olarak ifade eder.	3.51	1.215
16	Çalışanlar iş ilişkisinde bulunduğu her seviyedeki kişilerle yapıcı ilişkiler kurar, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı saygılıdır.	3.74	1.141
17	Çalışanlar iş disiplinine uygun hareket eder.	3.63	1.072
18	Çalışanlar mesai saatlerine uyum konusunda gerekli hassasiyeti gösterir.	3.80	0.969
19	Çalışanlar genel görüntü ve bakımına dikkat eder.	3.38	1.116
20	Çalışanlar işyerindeki kaynakları etkin ve verimli kullanma prensibiyle araç, gereç ve malzemelere özen gösterir.	3.63	1.150

Tablo 4.7 yakından incelendiğinde; 14 ve 19’uncu ifadelerin 3.40 değerinin altında kaldığı anlaşılmaktadır. Bu değerler işletme yöneticilerinin; çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşması (3.38) ve çalışanlar genel görüntü ve bakımına dikkat etmesi (3.38) ifadelerine orta düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Kalan 18 ifadenin 3.40’ın üzerinde değer aldığı görülmektedir.

Çalışan performansı (yönetici) anketinin ifadeleri arasında 3. sırada olan “*çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir*” ifadesi (3.83) işletme yöneticilerinin katılım düzeyi en fazla ifade olduğu, anketin 14. sırasında yer alan “*çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır*” ifadesi (3.38) ve 19. sırasında yer alan “Çalışanlar genel görüntü ve bakımına dikkat eder” ifadesi (3.38) ise işletme yöneticilerinin katılım düzeyi en düşük olan ifade olduğu görülmektedir.

4.3.2.4. Çalışan Performansına İlişkin Bulgular (Çalışan Anketi)

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının çalışan performansı anketindeki ifadelerle verdikleri cevapların aritmetik ortalama ile standart sapması Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4.8. Fabrika Çalışanlarının Çalışan Performansı ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları

No	İfadeler	$\bar{X}$	SS
1	Çalışanlar verilen görevleri sahiplenir, tam ve doğru şekilde yapar.	3.55	1.466
2	Çalışanlar gerçekleştirdiği çalışmaların iş gereklerine uygun bir biçimde tamamlanması için gerekli kontrolleri yapar.	3.74	1.231
3	Çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir.	3.81	1.145
4	Çalışanlar gerektiğinde farklı görevleri bir arada yürütebilir.	3.66	1.221
5	Çalışanlar yaptığı işe önem verir, tutum ve davranışlarına, hizmet sunumuna özen gösterir.	3.67	1.282
6	Çalışanlar verilen işleri süresi içinde, iş akışında gecikmelere neden olmadan tamamlar.	3.62	1.246
7	Çalışanlar sorumluluğundaki işlerin tamamlanması için gerektiğinde ek çalışmalara katılma konusunda isteklidir.	3.42	1.251
8	Çalışanlar işini daha iyi yapma konusunda isteklidir.	3.74	1.225
9	Çalışanlar mevcut sorumluluklarını ve görev alanının sınırlarını bilir.	3.72	1.205
10	Çalışanlar işini daha iyi yapması konusunda alması gereken eğitimlere katılmak ister.	3.47	1.325
11	Çalışanlar değişikliklere ve yeniliklere kısa sürede uyum sağlar, öğrenme yeteneği yüksektir.	3.54	1.251
12	Çalışanlar öğrendiklerini işine yansıtır.	3.73	1.218
13	Çalışanlar diğer çalışanlarla uyumlu ve verimli bir şekilde, gerektiğinde işbirliği içinde çalışır.	3.67	1.223
14	Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır.	3.54	1.294
15	Çalışanlar görüş ve düşüncelerini açık ve net olarak ifade eder.	3.64	1.233
16	Çalışanlar iş ilişkisinde bulunduğu her seviyedeki kişilerle yapıcı ilişkiler kurar, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı saygılıdır.	3.71	1.223
17	Çalışanlar iş disiplinine uygun hareket eder.	3.68	1.266
18	Çalışanlar mesai saatlerine uyum konusunda gerekli hassasiyeti gösterir.	3.80	1.212
19	Çalışanlar genel görüntü ve bakımına dikkat eder.	3.67	1.218
20	Çalışanlar işyerindeki kaynakları etkin ve verimli kullanma prensibiyle araç, gereç ve malzemelere özen gösterir.	3.67	1.274

Tablo 4.8 yakından incelendiğinde; söz konusu anketteki ifadelerin tümü 3.40 değerinin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre işletme çalışanlarının; çalışan performansı bakımından genel olarak memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışan performansı (çalışan) anketinin ifadeleri arasında 3. sırada olan “Çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir” ifadesi (3.81) işletme çalışanlarının en fazla katıldıkları ifade olurken, anketin 7. Sırasında yer alan “Çalışanlar sorumluluğundaki işlerin tamamlanması için gerektiğinde ek çalışmalara katılma konusunda isteklidir” ifadesi (3.42) ise işletme çalışanlarının katılım düzeyi en az olan ifade olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.3. Boyutların Psikometrik Özellikleri

4.3.3.1. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Boyutların Psikometrik Özellikleri

Araştırmada işletme çalışanlarının örgütsel öğrenme düzeyi altı boyut olarak değerlendirilmiş ve her bir boyutun aldığı değerler Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Psikometrik Özellikleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Max/Min	Cronbach Alfa	$\bar{X}$	SS	Normallik Testi	
						Kurtosis (Basıklık)	Skewness (Çarpıklık)
Yönetimin Tutumu ve Kararlılık	4	1 - 5	0.714	3.462	0.957	-0.855	-0.256
Paylaşılmış Vizyon	7	1 - 5	0.772	3.335	0.838	-0.560	-0.233
Eğitim ve Geliştirme	4	1 - 5	0.768	3.333	0.999	-0.478	-0.342
Açık Fikirlilik	6	1 - 5	0.707	3.407	0.796	-0.441	-0.056
İşletme İçi Bilgi Dağılımı	7	1 - 5	0.766	3.350	0.794	-0.268	-0.232
Ortak Çalışma Ortamı	7	1 - 5	0.789	3.437	0.820	-0.210	-0.354

Tablo 4.9’da gösterilen her bir boyuta ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

Yönetimin Tutumu ve Kararlılık Boyutu: Dört ifadeden oluşan bu boyutta her ifade işletmede çalışanların yönetimin tutumu ve kararlılık hakkındaki bilgi düzeyinden duydukları memnuniyetlerini ifade etmektedir. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3.462 ve

standart sapması ise 0.957 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.714 olarak tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

Paylaşılmış Vizyon Boyutu: Yedi ifadeden oluşan bu boyuttaki her ifade işletmelerde çalışanların vizyon paylaşımı düzeyinden memnuniyetlerini ifade etmektedir. Paylaşılmış vizyon boyutunun aritmetik ortalaması 3.335 ve standart sapması 0.838 olarak tespit edilmiştir. Boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.772 tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

Eğitim ve Geliştirme Boyutu: Dört ifadeden oluşan bu boyuttaki her ifade, işletme çalışanlarının işletmedeki eğitim ve geliştirme düzeyinden memnuniyetlerini ifade etmektedir. Eğitim ve geliştirme boyutunun aritmetik ortalaması 3.333 ve standart sapması 0.999 olarak tespit edilmiştir. Boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.768 olarak tespit edilmiş olup güvenilir bulunmuştur.

Açık Fikirlilik Boyutu: Altı ifadeden oluşan bu boyut, işletme çalışanlarının açık fikirlilik düzeyini yansıtmaktadır. Aritmetik ortalaması 3.407 ve standart sapması 0.796 olan boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.707 olarak tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

İşletme İçi Bilgi Dağılımı Boyutu: Boyut 7 ifadeden oluşmaktadır. Boyuttaki her ifade çalışanların işletme içi bilgi dağılımı düzeyinden memnuniyetlerini ifade etmektedir. İşletme içi bilgi dağılımı boyutunun aritmetik ortalaması 3.350 ve standart sapması 0.794 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.766 puan olarak güvenilir bulunmuştur.

Ortak Çalışma Ortamı Boyutu: Yedi ifadeden oluşan bu boyut, çalışanların işletmedeki ortak çalışma ortamından memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Bu boyutunun aritmetik ortalaması 3.437 ve standart sapması 0.820 olarak tespit edilmiş, güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.789 düzeyinde bulunmuş ve güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

4.3.3.2. Çalışan Performansına İlişkin Boyutların Psikometrik Özellikleri

Araştırmada işletme çalışanlarının çalışan performansı düzeyi altı boyutta değerlendirilmiş olup her boyutun aldığı değerler Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Çalışan Performansı Boyutlarının Psikometrik Özellikleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Max/Min	Cronbach Alfa	$\bar{X}$	SS	Normallik Testi	
						Kurtosis (Basıklık)	Skewness (Çarpıklık)
İş Becerisi	4	1 - 5	0.786	3.698	0.966	-0.446	-0.524
Görevleri Yerine Getirme	5	1 - 5	0.818	3.634	0.932	-0.368	-0.495
Kendini Geliştirme	3	1 - 5	0.754	3.572	1.019	-0.478	-0.437
İşbirliği	2	1 - 5	0.709	3.603	1.098	-0.575	-0.511
İletişim	2	1 - 5	0.707	3.669	1.073	-0.406	-0.582
Kurallara Uyma	4	1 - 5	0.815	3.689	0.976	-0.234	-0.562

Tablo 4.10’da gösterilen her bir boyuta ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

İş Becerisi Boyutu: Dört ifadeden oluşan bu boyutta her ifade işletme çalışanlarının iş becerisi ile ilgili bilgi düzeyinden memnuniyetlerini ifade etmektedir. Bu boyutunun aritmetik ortalaması 3.698 ve standart sapması 0.966 olarak bulunmuştur. Boyuta ait güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.786 olarak tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

Görevleri Yerine Getirme Boyutu: Beş ifadeden oluşan bu boyutta her ifade işletme çalışanlarının görevleri yerine getirme düzeyinden memnuniyetlerini ifade etmektedir. Bu boyutunun aritmetik ortalaması 3.634 ve standart sapması 0.932 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.818 olarak tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

Kendini Geliştirme Boyutu: Üç ifadeden oluşan bu boyuttaki her ifade işletme çalışanlarının kendini geliştirme düzeyinden memnuniyetlerini ifade etmektedir. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3.572 ve standart sapması 1.019, güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.754 olarak tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

İşbirliği Boyutu: Bu boyut işletme çalışanlarının işletmedeki işbirliği düzeyini yansıtmakta ve 2 ifadeden oluşmaktadır. Boyutun aritmetik ortalaması 3.603 ve standart sapması 1.098 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.709 olarak güvenilir bulunmuştur.

İletişim Boyutu: İki ifadeden oluşan bu boyuttaki her ifade çalışanların işletmedeki iletişim düzeyinden memnuniyetlerini ifade eder. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3.669 ve standart sapması 1.073 olarak bulunmuş, güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.707 puan olarak tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

Kurallara Uyma Boyutu: Dört ifadeden oluşan bu boyut, çalışanların işletmedeki kurallara uyma düzeyinden memnuniyetlerini ifade etmektedir. Boyutun aritmetik ortalaması 3.689 ve standart sapması 0.976 olarak bulunmuş, güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) ise 0.815 puan olarak tespit edilmiş ve güvenilir bulunmuştur.

4.3.4. Boyutların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

4.3.4.1. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Ankete katılanların örgütsel öğrenme boyutlarından aldığı puanların demografik değişkenler ile karşılaştırmasına ilişkin bilgiler sırasıyla aşağıdaki Tablo 4.11, Tablo 4.12, Tablo 4.13, Tablo 4.14, Tablo 4.15 ve Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.11. "Yönetimin Tutumu ve Kararlılık" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.449	0.917	F= 0.896 p= 0.409
30 - 39	251	3.519	0.989	
40 +	146	3.389	0.965	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.508	0.946	t= 3.691 p= 0.854
Kadın	61	3.037	0.957	
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.4331	0.961	F= 2.807 p= 0.039
Lise	199	3.3907	0.993	
Önlisans	54	3.3889	0.934	
Lisans	113	3.6947	0.865	

Tablo 4.11’de örgütsel öğrenme ölçeğinin yönetimin tutumu ve kararlılık boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır. Yönetimin tutumu ve kararlılık boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına (F=0.896, p=0.409), cinsiyetlerine (t=3.691, p=0.854) göre karşılaştırılmasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yönetimin tutumu ve kararlılık boyutunun işletme çalışanlarının eğitim düzeyi açısından yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=2.807$, $p=0.039$). Bu farklılığı hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koyabilmek için yapılan Tukey testine göre farkın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme yönetimin tutumu ve kararlılık düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarına göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu durumda, ön lisans mezunları işletme çalışanlarının işletmedeki yönetimin tutumu ve kararlılık hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. "Paylaşılan Vizyon" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.301	0.855	F= 0.677 p= 0.509
30 - 39	251	3.383	0.828	
40 +	146	3.309	0.831	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.357	0.828	t= 2.071 p= 0.154
Kadın	61	3.124	0.916	
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.3803	0.839	F= 1.511 p= 0.211
Lise	199	3.3158	0.855	
Önlisans	54	3.1213	0.815	
Lisans	113	3.3627	0.813	

Tablo 4.12’de çalışma örgütsel öğrenme ölçeğinin paylaşılan vizyon boyutu ile demografik değişkenler arasında yapılan karşılaştırma sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Paylaşılan vizyon boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına ($F=0.677$, $p=0.509$), cinsiyetlerine ($t=2.071$, $p=0.154$) ve eğitim durumuna ($F=1.511$, $p=0.211$) göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.13. "Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.282	1.027	F= 0.602 p= 0.548
30 - 39	251	3.349	0.968	
40 +	146	3.392	1.008	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.369	0.993	t= 2.722

Kadın	61	3.004	1.006	p= 0.652
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.4805	0.974	F= 4.641 p= 0.003
Lise	199	3.3103	0.993	
Önlisans	54	3.0509	1.043	
Lisans	113	3.1593	0.999	

Çalışma örgütsel öğrenme ölçeğinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.13'te gösterilmektedir. eğitim ve geliştirme faaliyetleri boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına (F=0.602, p=0.548) ve cinsiyetlerine (t=2.722, p=0.652) göre yapılan karşılaştırmada istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri boyutunun işletme çalışanlarının eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması yapıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=4.641, p=0.003). Yapılan karşılaştırma analizinde (Tukey testi) farkın ön lisans ve lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzeylerinin ilköğretim ve lise eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarına göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bundan dolayı, ön lisans mezunları işletme çalışanlarının işletmenin eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumları diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.14. "Açık Fikirlilik" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.376	0.795	F= 0.338 p= 0.713
30 - 39	251	3.435	0.821	
40 +	146	3.411	0.756	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.435	0.794	t= 2.725
Kadın	61	3.145	0.766	p= 0.646
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.4078	0.790	F= 1.088 p= 0.354
Lise	199	3.3994	0.832	
Önlisans	54	3.2557	0.796	
Lisans	113	3.4921	0.742	

Tablo 4.14'te çalışma örgütsel öğrenme ölçeğinin açık fikirlilik boyutu ile demografik değişkenler ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır. Açık fikirlilik boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına ($F=0.338$, $p=0.713$), cinsiyetlerine ($t=2.725$, $p=0.646$) ve eğitim durumuna ($F=1.088$, $p=0.354$) göre karşılaştırılmasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.15. "İşletme İçi Bilgi Dağılımı" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.341	0.792	F= 0.025 p= 0.975
30 - 39	251	3.357	0.789	
40 +	146	3.353	0.810	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.376	0.787	t= 2.496 p= 0.837
Kadın	61	3.110	0.820	
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.3694	0.752	F= 0.431 p= 0.731
Lise	199	3.3511	0.823	
Önlisans	54	3.2354	0.798	
Lisans	113	3.3567	0.841	

Tablo 4.15'te çalışma örgütsel öğrenme ölçeğinin işletme içi bilgi dağılımı boyutu ve demografik değişkenlerin karşılaştırılması ile ilgili bulgular yer almaktadır. İşletme içi bilgi dağılımı boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına ($F=0.025$, $p=0.975$), cinsiyetlerine ($t=2.496$, $p=0.837$) ve eğitim durumuna ($F=0.431$, $p=0.731$) göre karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.16. "Ortak Çalışma Ortamı" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.459	0.815	F= 1.482 p= 0.228
30 - 39	251	3.474	0.784	
40 +	146	3.335	0.882	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.467	0.805	t= 2.889
Kadın	61	3.150	0.901	p= 0.528
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.5011	0.797	F= 1.287
Lise	199	3.4092	0.855	

Önlisans	54	3.2883	0.746	p= 0.278
Lisans	113	3.4020	0.839	

Tablo 4.16’da çalışma örgütsel öğrenme ölçeğinin ortak çalışma ortamı boyutunun demografik değişkenler ile yapılan karşılaştırılması ile ilgili bulgular yer almaktadır. Ortak çalışma ortamı boyutuna ait puanların işletme çalışanlarının yaşlarına ($F=1.482$, $p=0.228$), cinsiyetlerine ($t=2.889$, $p=0.528$) ve eğitim durumuna ($F=1.287$, $p=0.278$) göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.3.4.2. Çalışan Performansı Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Çalışan performansı boyutları ile demografik değişkenlerin karşılaştırmasına ilişkin bilgiler sırasıyla aşağıdaki Tablo 4.17, Tablo 4.18, Tablo 4.19, Tablo 4.20, Tablo 4.21 ve Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. "İş Becerisi" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.671	0.954	F= 1.226 p= 0.294
30 - 39	251	3.769	0.987	
40 +	146	3.622	0.946	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.708	0.958	t= 0.781
Kadın	61	3.607	1.037	p= 0.305
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.7574	1.028	F= 1.014 p= 0.386
Lise	199	3.6168	1.012	
Önlisans	54	3.6157	0.892	
Lisans	113	3.7412	0.736	

Tablo 4.17’de çalışma çalışan performansı anketinin iş becerisi boyutu ile demografik değişkenlerin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır. İş becerisi boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına ($F=1.226$, $p=0.294$), cinsiyetlerine ($t=0.781$, $p=0.305$) ve eğitim durumuna ($F=1.014$, $p=0.386$) göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.18. "Görevleri Yerine Getirme" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.645	0.890	F= 0.673 p= 0.510
30 - 39	251	3.668	0.935	
40 +	146	3.558	0.991	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.650	0.919	t= 1.342 p= 0.144
Kadın	61	3.482	1.037	
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.7762	0.926	F= 4.126 p= 0.007
Lise	199	3.5698	0.961	
Önlisans	54	3.4074	0.923	
Lisans	113	3.5168	0.855	

Çalışma çalışan performansı anketinin görevleri yerine getirme boyutu ile demografik değişkenlerin karşılaştırılması ile ilgili bulgular Tablo 4.18.'de gösterilmektedir. Görevleri yerine getirme boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına (F=0.673, p=0.510) ve cinsiyetlerine (t=1.342, p=0.144) göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Görevleri yerine getirme boyutu ile işletme çalışanlarının eğitim düzeyleri arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=4.126, p=0.007). Farklılığın hangi durptan kaynaklandığını tespit etmek amacı ile yapılan analizlerde (Tukey testi) farklılığın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının görevleri yerine getirme düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarına göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre ön lisans mezunu işletme çalışanlarının işletmedeki personelin görevleri yerine getirmesi hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.19. "Kendini Geliştirme" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.546	1.028	

30 - 39	251	3.644	0.999	F= 1.200
40 +	146	3.489	1.039	p= 0.302
Cinsiyet				
Erkek	574	3.597	1.017	t= 1.923
Kadın	61	3.334	1.022	p= 0.869
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.7101	1.047	F= 3.995 p= 0.008
Lise	199	3.5075	0.983	
Önlisans	54	3.2406	1.047	
Lisans	113	3.5137	0.958	

Çalışma çalışan performansı anketinin kendini geliştirme boyutunun demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.18’de gösterilmektedir. Kendini geliştirme boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına (F=1.200, p=0.302) ve cinsiyetlerine (t=1.923, p=0.869) göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kendini geliştirme boyutu ile işletme çalışanlarının eğitim durumları açısından yapılan karşılaştırmada istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu (F=3.995, p=0.008) saptanmıştır. Yapılan ileri analizlerde (Tukey testi) farkın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının kendini geliştirme düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarına göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu durumda, ön lisans mezunları işletme çalışanlarının işletmedeki personelin kendini geliştirme hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.20. "İşbirliği" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.553	1.093	F= 0.422 p= 0.656
30 - 39	251	3.641	1.104	
40 +	146	3.620	1.099	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.619	1.095	t= 1.079
Kadın	61	3.459	1.123	p= 0.908
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.7937	1.092	F= 5.674 p= 0.001
Lise	199	3.4171	1.112	
Önlisans	54	3.3519	1.168	
Lisans	113	3.5973	0.980	

Çalışma çalışan performansı anketinin işbirliği boyutu ile demografik değişkenlerin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 4.20’de gösterilmiştir. İşbirliği boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına ($F=0.422$, $p=0.656$) ve cinsiyetlerine ($t=1.079$, $p=0.908$) göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İşbirliği boyutu ile işletme çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($F=5.674$, $p=0.001$). Yapılan ileri analizlerde (Tukey testi) farkın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının işbirliği düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarına göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre ön lisans mezunu işletme çalışanlarının işletmedeki personelin işbirliği hususundaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.21. "İletişim" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.725	0.996	F= 1.061 p= 0.347
30 - 39	251	3.677	1.097	
40 +	146	3.562	1.148	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.680	1.059	t= 0.851 p= 0.072
Kadın	61	3.557	1.198	
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.7974	1.052	F= 2.605 p= 0.051
Lise	199	3.5477	1.113	
Önlisans	54	3.5000	1.174	
Lisans	113	3.6549	0.971	

Tablo 4.21’de çalışan performansı anketinin iletişim boyutu ile demografik değişkenlerin karşılaştırılması ile ilgili bulgular yer almaktadır. İletişim boyutu ile işletme çalışanlarının yaşları ($F=1.061$, $p=0.347$), cinsiyetleri ($t=0.851$, $p=0.072$) ve eğitim durumuna ($F=2.605$, $p=0.051$) göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.22. "Kurallara Uyma" Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Test Değerleri
Yaş (Yıl)				
- 29	238	3.630	0.922	F= 0.688 p= 0.503
30 - 39	251	3.724	1.022	
40 +	146	3.724	0.984	
Cinsiyet				
Erkek	574	3.710	0.970	t= 1.696
Kadın	61	3.488	1.018	p= 0.621
Eğitim Durumu				
İlköğretim	269	3.8727	0.980	F= 6.510 p= 0.000
Lise	199	3.6030	0.947	
Önlisans	54	3.3657	1.108	
Lisans	113	3.5575	0.879	

Çalışan performansı anketindeki kurallara uyma boyutu ile demografik değişkenlerin karşılaştırılması hususundaki bulgular Tablo 4.22’de gösterilmiştir. Kurallara uyma boyutunun puanları işletme çalışanlarının yaşlarına (F=0.688, p=0.503) ve cinsiyetlerine (t=1.696, p=0.621) göre yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kurallara uyma boyutu ile işletme çalışanlarının eğitim düzeyleri boyutunun karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (F=6.510, p=0.000). Yapılan ileri düzey analizlerde (Tukey testi) farklılığın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının kurallara uyma düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarına göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu durumda, ön lisans mezunları işletme çalışanlarının işletmedeki personelin kurallara uyma hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

4.3.5. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışan Performansı Boyutları Üzerine Etkisi

Bu kısımda da çalışmanın temelini oluşturan örgütsel öğrenme boyutlarının çalışan performansı üzerine olan etkileri ile ilgili olarak elde edilen bulgular ortaya konulacaktır.

4.3.5.1. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın İş Becerisi Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının çalışan performansı boyutlarından “İş Becerisi” boyutu üzerine etkisi regresyon analizi ile incelenmiş olup sonuçlar Tablo 4.23’te gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İş Becerisi Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	p	β	t	p
Yönetimin Tutumu ve Kararlılık	İş Becerisi	0.642	0.412	73.230	0.000	0.200	5.154	0.000
Paylaşılan Vizyon						0.335	6.924	0.000
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri						0.031	0.730	0.465
Açık Fikirlilik						-0.119	-2.437	0.015
İşletme İçi Bilgi Dağılımı						-0.050	-1.008	0.314
Ortak Çalışma Ortamı						0.332	7.072	0.000

Regresyon analizine göre iş becerisi boyutundaki değişimin %41.2’si ($R^2=0.412$) bağımsız değişkenler (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak çalışma ortamı) boyutu ile açıklanmaktadır. Üstelik modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problemin oluşmadığı anlaşılmıştır ($F=73.23$, $p=0.000$). Regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.200$, $t=5.154$, $p=0.000$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.335$, $t=6.924$, $p=0.000$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.332$, $t=7.072$, $p=0.000$) boyutlarının iş becerisi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Açık fikirlilik ($\beta=-0.119$, $t=-2.437$, $p=0.015$) boyutunun ise iş becerisi üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.031$, $t=0.730$, $p=0.465$) boyutlarının iş becerisi boyutu üzerine pozitif bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. İşletme içi bilgi dağılımı boyutunun ise iş becerisi boyutu üzerine negatif bir etkinin söz konusu olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($\beta=-0.050$, $t=-1.008$, $p=0.314$).

4.3.5.2. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın Görevleri Yerine Getirme Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının çalışan performansı boyutlarından “Görevleri Yerine Getirme” boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analiz sonuçları Tablo 4.24’te gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Görevleri Yerine Getirme Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	p	ß	t	p
Yönetimin Tutumu ve Kararlılık	Görevleri Yerine Getirme	0.664 ^a	0.441	82.491	0.000	0.113	2.991	0.003
Paylaşılan Vizyon						0.278	5.891	0.000
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri						0.042	1.005	0.315
Açık Fikirlilik						-0.112	-2.361	0.019
İşletme İçi Bilgi Dağılımı						0.034	0.698	0.486
Ortak Çalışma Ortamı						0.404	8.825	0.000

Regresyon analizi sonucunda görevleri yerine getirme değişkenindeki değişimin %44.1’si ($R^2=0.441$) bağımsız değişkenler (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak çalışma ortamı) tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı görülmüştür ($F=82.491$, $p=0.000$). Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.113$, $t=2.991$, $p=0.003$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.278$, $t=5.891$, $p=0.000$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.404$, $t=8.825$, $p=0.000$) boyutlarının görevleri yerine getirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.112$, $t=-2.361$, $p=0.019$) boyutlarının görevleri yerine getirme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.042$, $t=1.005$, $p=0.315$) ve işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.034$, $t=0.698$, $p=0.486$) boyutlarının görevleri

yerine getirme boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

4.3.5.3. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın Kendini Geliştirme Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının çalışan performansı boyutlarından “Kendini Geliştirme” boyutu üzerine etkisinin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25’te gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kendini Geliştirme Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	p	β	t	p
Yönetimin Tutumu ve Kararlılık	Kendini Geliştirme	0.607	0.368	60.959	0.000	0.129	3.207	0.001
Paylaşılan Vizyon						0.250	4.978	0.000
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri						0.108	2.427	0.016
Açık Fikirlilik						-0.112	-2.216	0.027
İşletme İçi Bilgi Dağılımı						0.007	0.141	0.888
Ortak Çalışma Ortamı						0.329	6.762	0.000

Regresyon analizi sonucunda kendini geliştirme değişkenindeki değişimin %36.8’i ($R^2=0.368$) bağımsız değişkenler (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak çalışma ortamı) tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı görülmüştür ($F=60.959$, $p=0.000$). Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.129$, $t=3.207$, $p=0.001$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.250$, $t=4.978$, $p=0.000$), eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.108$, $t=2.427$, $p=0.016$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.329$, $t=6.762$, $p=0.000$) boyutlarının kendini geliştirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.112$, $t=-2.216$, $p=0.027$) boyutlarının kendini geliştirme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. İşletme içi bilgi

dağılımı boyutunun ise kendini geliştirme boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($\beta=0.007$, $t=0.141$, $p=0.888$).

4.3.5.4. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın İşbirliği Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının çalışan performansı boyutlarından “İşbirliği” boyutu üzerine etkisinin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İşbirliği Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	p	β	t	p
Yönetimin Tutumu ve Kararlılık	İşbirliği	0.572	0.327	50.876	0.000	0.061	1.474	0.141
Paylaşılan Vizyon						0.270	5.206	0.000
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri						0.053	1.146	0.252
Açık Fikirlilik						-0.158	-3.022	0.003
İşletme İçi Bilgi Dağılımı						0.116	2.178	0.030
Ortak Çalışma Ortamı						0.304	6.054	0.000

Regresyon analizi sonucunda işbirliği değişkenindeki değişimin %32.7’si ($R^2=0.327$) bağımsız değişkenler (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak çalışma ortamı) tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı görülmüştür ($F=50.876$, $p=0.000$). Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden paylaşılan vizyon ($\beta=0.270$, $t=5.206$, $p=0.000$), işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.116$, $t=2.178$, $p=0.030$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.304$, $t=6.054$, $p=0.000$) boyutlarının işbirliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.158$, $t=-3.022$, $p=0.003$) boyutlarının işbirliği üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.061$, $t=1.474$, $p=0.141$) ve eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.053$, $t=1.146$, $p=0.252$) boyutlarının ise işbirliği boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

4.3.5.5. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın İletişim Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının çalışan performansı boyutlarından “İletişim” boyutu üzerine etkisinin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İletişim Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	p	ß	t	p
Yönetimin Tutumu ve Kararlılık	İletişim	0.598 ^a	0.358	58.322	0.000	0.023	0.564	0.573
Paylaşılan Vizyon						0.268	5.306	0.000
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri						0.047	1.046	0.296
Açık Fikirlilik						-0.121	-2.386	0.017
İşletme İçi Bilgi Dağılımı						0.115	2.198	0.028
Ortak Çalışma Ortamı						0.339	6.904	0.000

Regresyon analizi sonucunda iletişim değişkenindeki değişimin %35.8’i ($R^2=0.358$) bağımsız değişkenler (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak çalışma ortamı) tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı görülmüştür ($F=58.322$, $p=0.000$). Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden paylaşılan vizyon ($\beta=0.268$, $t=5.306$, $p=0.000$), işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.115$, $t=2.198$, $p=0.028$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.339$, $t=6.904$, $p=0.000$) boyutlarının iletişim üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.121$, $t=-2.386$, $p=0.017$) boyutlarının iletişim üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.023$, $t=0.564$, $p=0.573$) ve eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.047$, $t=-1.046$, $p=0.296$) boyutlarının ise iletişim boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

4.3.5.6. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın Kurallara Uyma Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenme boyutlarının çalışan performansı boyutlarından “Kurallara Uyma” boyutu üzerine etkisinin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurallara Uyma Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	p	β	t	p
Yönetimin Tutumu ve Kararlılık	Kurallara Uyma	0.596	0.356	57.784	0.000	0.157	3.870	0.000
Paylaşılan Vizyon						0.290	5.727	0.000
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri						0.052	1.160	0.246
Açık Fikirlilik						-0.168	-3.301	0.001
İşletme İçi Bilgi Dağılımı						0.109	2.076	0.038
Ortak Çalışma Ortamı						0.254	5.178	0.000

Regresyon analizi sonucunda kurallara uyma değişkenindeki değişimin %35.6'sı ($R^2=0.356$) bağımsız değişkenler (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak çalışma ortamı) tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı görülmüştür ($F=57.784$, $p=0.000$). Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.157$, $t=3.870$, $p=0.000$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.290$, $t=5.727$, $p=0.000$) işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.109$, $t=2.076$, $p=0.038$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.254$, $t=5.178$, $p=0.000$) boyutlarının kurallara uyma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.168$, $t=-3.301$, $p=0.001$) boyutlarının kurallara uyma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.052$, $t=1.160$, $p=0.246$) boyutlarının kurallara uyma boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

4.3.6. Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Örgütsel öğrenmenin çalışan performansına ilişkin doğrusal regresyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 4.29. Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.733	0.107		6.823	0.000
FX	0.866	0.039	0.667	22.497	0.000

a. Dependent Variable: FY

Tablo 4.29'a göre FX (örgütsel öğrenme) ve FY (çalışan performansı) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$FY = 0.733 + 0.866 FX$$

FX: Örgütsel öğrenme

FY: Çalışan performansı

Katılımcıların görüşlerine göre örgütsel öğrenme bir derece iyileştirilmesi, çalışan performansının **0.866** oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, bağımsız değişken örgütsel öğrenmenin ($\beta=0.667$, $t=22.497$, $p=0.000$) çalışan performansına pozitif etkisi vardır ve bu etki **% 99** ihtimalla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı pozitif bir etkidir.

4.3.7. Hipotezlerin Ret Kabul Tablosu

Geçen bilgiler ışığında ret ya da kabul edildiği hipotezleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

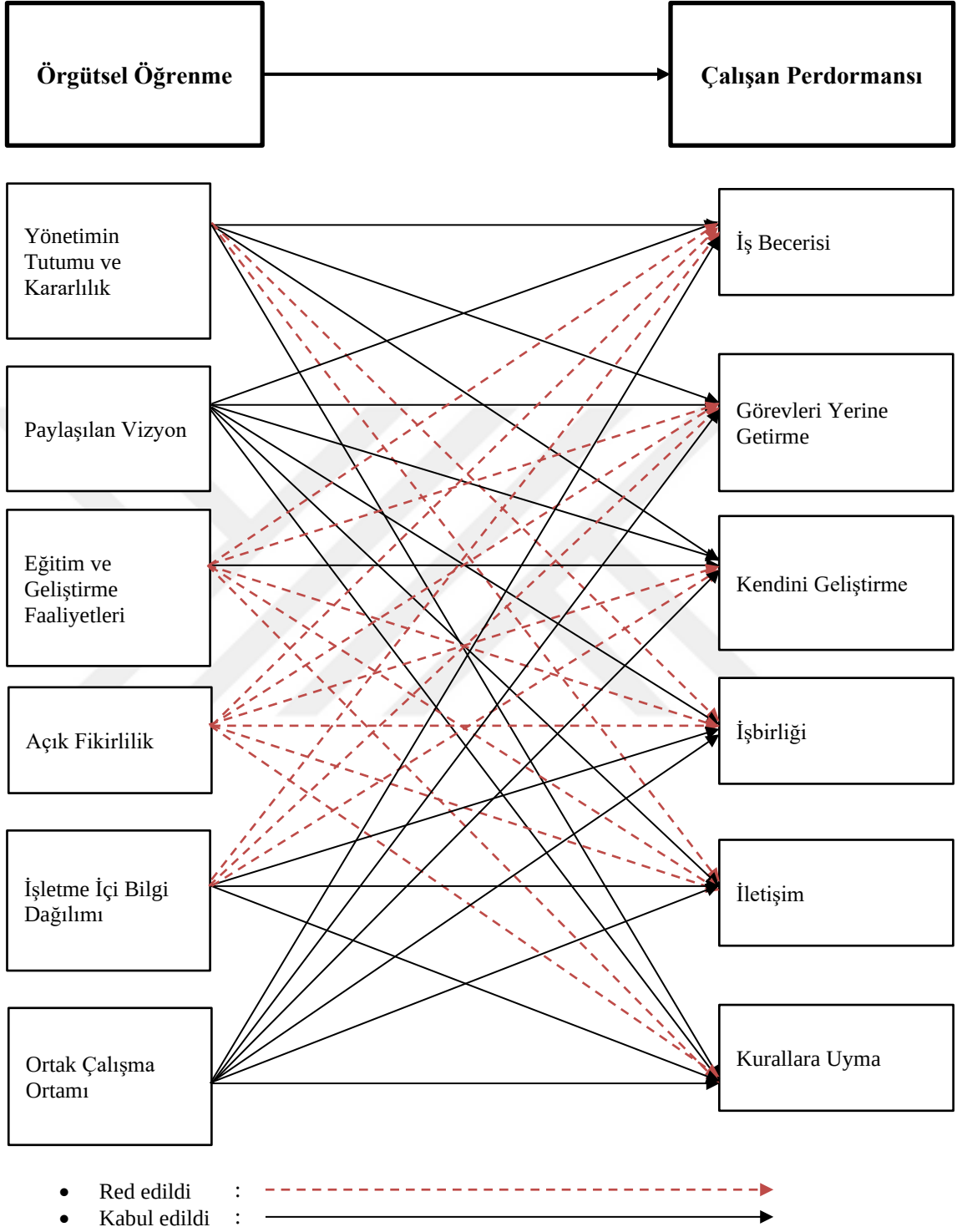
Tablo 4.30. Hipotezlerin Ret Kabul Tablosu

	<u>HİPOTEZLER</u>	<u>SONUÇ</u>
H1	Örgütsel öğrenme, çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.1	Örgütsel öğrenme boyutlarından yönetimin tutumu ve kararlılık, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL

H1.2	Örgütsel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.3	Örgütsel öğrenme boyutlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.4	Örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.5	Örgütsel öğrenme boyutlarından işletme içi bilgi dağılımı, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.6	Örgütsel öğrenme boyutlarından ortak çalışma ortamı, çalışan performansı boyutlarından iş becerisini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.7	Örgütsel öğrenme boyutlarından yönetimin tutumu ve kararlılık, çalışan performansı boyutlarından çalışanın görevlerini yerine getirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.8	Örgütsel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon, çalışan performansı boyutlarından çalışanın görevlerini yerine getirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.9	Örgütsel öğrenme boyutlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan performansı boyutlarından çalışanın görevlerini yerine getirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.10	Örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik, çalışan performansı boyutlarından çalışanın görevlerini yerine getirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.11	Örgütsel öğrenme boyutlarından işletme içi bilgi dağılımı, çalışan performansı boyutlarından çalışanın görevlerini yerine getirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.12	Örgütsel öğrenme boyutlarından ortak çalışma ortamı, çalışan performansı boyutlarından çalışanın görevlerini yerine getirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.13	Örgütsel öğrenme boyutlarından yönetimin tutumu ve kararlılık, çalışan performansı boyutlarından çalışanın kendini geliştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.14	Örgütsel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon, çalışan performansı boyutlarından çalışanın kendini geliştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.15	Örgütsel öğrenme boyutlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan performansı boyutlarından çalışanın kendini geliştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.16	Örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik, çalışan performansı boyutlarından çalışanın kendini geliştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.17	Örgütsel öğrenme boyutlarından işletme içi bilgi dağılımı, çalışan performansı boyutlarından çalışanın kendini geliştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.18	Örgütsel öğrenme boyutlarından ortak çalışma ortamı, çalışan performansı boyutlarından çalışanın kendini geliştirmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL

H1.19	Örgütsel öğrenme boyutlarından yönetimin tutumu ve kararlılık, çalışan performansı boyutlarından işbirliği pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.20	Örgütsel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon, çalışan performansı boyutlarından işbirliği pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.21	Örgütsel öğrenme boyutlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan performansı boyutlarından işbirliği pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.22	Örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik, çalışan performansı boyutlarından işbirliği pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.23	Örgütsel öğrenme boyutlarından işletme içi bilgi dağılımı, çalışan performansı boyutlarından işbirliği pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.24	Örgütsel öğrenme boyutlarından ortak çalışma ortamı, çalışan performansı boyutlarından işbirliği pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.25	Örgütsel öğrenme boyutlarından yönetimin tutumu ve kararlılık, çalışan performansı boyutlarından iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.26	Örgütsel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon, çalışan performansı boyutlarından iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.27	Örgütsel öğrenme boyutlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan performansı boyutlarından iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.28	Örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik, çalışan performansı boyutlarından iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.29	Örgütsel öğrenme boyutlarından işletme içi bilgi dağılımı, çalışan performansı boyutlarından iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.30	Örgütsel öğrenme boyutlarından ortak çalışma ortamı, çalışan performansı boyutlarından iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.31	Örgütsel öğrenme boyutlarından yönetimin tutumu ve kararlılık, çalışan performansı boyutlarından kurallara uymayı pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.32	Örgütsel öğrenme boyutlarından paylaşılan vizyon, çalışan performansı boyutlarından kurallara uymayı pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.33	Örgütsel öğrenme boyutlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan performansı boyutlarından kurallara uymayı pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.34	Örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik, çalışan performansı boyutlarından kurallara uymayı pozitif yönde etkilemektedir.	RET
H1.35	Örgütsel öğrenme boyutlarından işletme içi bilgi dağılımı, çalışan performansı boyutlarından kurallara uymayı pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H1.36	Örgütsel öğrenme boyutlarından ortak çalışma ortamı, çalışan performansı boyutlarından kurallara uymayı pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL

Araştırma modeli hipotezlerin ret kabul tablosuna göre aşağıda yeniden çizilmiştir:



Şekil 4.2. Hipotez Testinden Sonra Araştırma Modeli

TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesinde ticari faaliyetlerini sürdüren tekstil işletmelerine uygulanan bir araştırma ile örgütsel öğrenme ve çalışan performansına olan etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Bu amaçla, konu ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalardan da yararlanılarak ulaşılan bulgular tartışılmış olup ayrıca ileride yapılacak araştırmalar için çıkarımlara, tezin literatüre olan katkısı ile araştırmanın sınırlılıkları hususlarına yer verilmiştir.

- **Bulguların Tartışılması**

Yöneticilerinin örgütsel öğrenme ile ilgili ifadelerden aldıkları puanların dağılımlarının analizinde örgütsel öğrenme (yönetici) anketinin ifadeleri arasında 34. sırada olan *“İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.”* ifadesi (4.02) işletmelerin yöneticileri tarafından katılım düzeyi en yüksek ifade olurken, anketin 8. sırasında yer alan *“İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.”* ifadesi (2.99) ise işletmelerin yöneticileri tarafından katılım düzeyi en düşük olan ifade olarak görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre yöneticiler takım ruhunun oluşturulması için yoğun çaba sarfedildiğini ancak çalışanların örgütün yönü ve geleceği ile ilgili kararlara katılımlarının yetersiz olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgütsel öğrenme ile ilgili ifadelerden aldıkları puanların dağılımlarının analiz sonucu incelendiğinde, örgütsel öğrenme (çalışan) anketinin ifadeleri arasında 2. sırada olan *“İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.”* ifadesi (3.67) işletmelerin çalışanları tarafından katılım düzeyi en yüksek ifade olurken, anketin 8. sırasında yer alan *“İşletmemizde çalışanlar olarak, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerimizi iştirakçi olarak görmekteyiz.”* ifadesi (3.13) ise işletmelerin yöneticileri tarafından katılım düzeyi en düşük olan ifade olarak görülmektedir. Analiz sonucu çalışanların örgütün gelişmesinde en önemli unsurun öğrenme olduğunu kabul ettikleri görülmektedir. Çalışanların öğrenmeye en yüksek puan vermeleri oldukça önemli olup öğrenmeye açık olduklarını göstermektedir. Ayrıca yöneticilere yapılan ankette olduğu

gibi çalışanlara da yapılan ankette kararlara katılımın düşük düzeylerde olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerinin Çalışan Performansı ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları Çalışan performansı (yönetici) anketinin ifadeleri arasında 3. sırada olan “*çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir*” ifadesi (3.83) işletmelerin yöneticileri tarafından katılım düzeyi en yüksek ifade olurken, anketin 14. sırasında yer alan “*çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır*” ifadesi (3.38) ve 19. sırasında yer alan “*Çalışanlar genel görünüşü ve bakımına dikkat eder*” ifadesi (3.38) ise işletmelerin yöneticileri tarafından katılım düzeyi en düşük olan ifade olarak görülmektedir.

Fabrika çalışanlarının çalışan performansı ile ilgili ifadelerden aldıkları puanların dağılımları Çalışan performansı (çalışan) anketinin ifadeleri arasında 3. sırada olan “*Çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir*” ifadesi (3.81) işletmelerin çalışanları tarafından katılım düzeyi en yüksek ifade olurken, anketin 7. sırasında yer alan “*Çalışanlar sorumluluğundaki işlerin tamamlanması için gerektiğinde ek çalışmalara katılma konusunda isteklidir*” ifadesi (3.42) ise işletmelerin yöneticileri tarafından katılım düzeyi en düşük olan ifade olarak görülmektedir.

Yöneticilerin ve çalışanların çalışan performansı ile ilgili analiz sonuçları karşılaştırıldığında çalışanların verilen görevleri gayretle yapma hususu her iki grupta da en yüksek puanı almıştır.

Çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri boyutunun işletmelerin çalışanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması yapıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=4.641$, $p=0.003$). Yapılan ileri analizlerde (Tukey testi) farkın ön lisans ve lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzeylerinin ilköğretim ve lise eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarınınkine göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, ön lisans ve lisans mezunu olan işletme çalışanlarının işletmenin eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik boyutunun çalışan performansı boyutlarından olan iş becerisi,

Çalışanların görevini yerine getirme, çalışanların kendilerini geliştirme ile iletişim boyutunu negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni Fabrika alışanlarının örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan açık fikirlilik ile ilgili ifadelerden aldıkları puanların (Tablo 4.6) ortalaması 3.34 olarak gerçekleşmiş olup orta düzeyde bir katılım söz konusu olmuştur. Bu sonuca göre çalışanlar tarafından fikirlerin açık bir şekilde ifade edilmesi için gerekli ortam oluşmadığı ileri sürülebilir. Böyle bir ortam oluşmadığı için çalışan performansı ile açık fikirlilik arasındaki ilişki negatif çıkmaktadır. Yeterli düzeyde fikirlerin beyan edilebildiği bir ortam oluşması durumunda açık fikirlik boyutunun çalışan performansını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmada görevleri yerine getirme boyutunun işletmelerin çalışanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması yapıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=4.126$, $p=0.007$). Yapılan ileri analizlerde (Tukey testi) farkın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının görevleri yerine getirme düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarınınkine göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. n lisans mezunu olan işletme çalışanlarının işletmedeki personelin görevleri yerine getirmesi hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışmada kendini geliştirme boyutunun işletmelerin çalışanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması yapıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=3.995$, $p=0.008$). Yapılan ileri analizlerde (Tukey testi) farkın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının kendini geliştirme düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarınınkine göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre ön lisans mezunu olan işletme çalışanlarının işletmedeki personelin kendini geliştirme hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumlarının diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

işbirliği boyutunun işletmelerin çalışanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması yapıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=5.674$, $p=0.001$). Yapılan ileri analizlerde (Tukey testi) farkın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının işbirliği düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim

seviyesindeki işletme çalışanlarınınkine göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, ön lisans mezunu işletme çalışanlarının işletmedeki personelin işbirliği hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumları diğer eğitim düzeyindeki işletme çalışanlarına göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurallara uyma boyutunun işletmelerin çalışanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması yapıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=6.510$, $p=0.000$). Yapılan ileri analizlerde (Tukey testi) farkın ön lisans seviyesinde eğitim alan işletme çalışanlarının kurallara uyma düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans eğitim seviyesindeki işletme çalışanlarınınkine göre düşük olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu durumda, ön lisans mezunu işletme çalışanlarının işletmedeki personelin kurallara uyma hakkındaki bilgi düzeyinden memnuniyet durumları diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İş Becerisi Üzerine Etkisi ile ilgili regresyon analizi incelendiğinde bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.200$, $t=5.154$, $p=0.000$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.335$, $t=6.924$, $p=0.000$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.332$, $t=7.072$, $p=0.000$) boyutlarının iş becerisi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.119$, $t=-2.437$, $p=0.015$) boyutlarının ise iş becerisi üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Analiz sonucuna göre yönetimin kararlılığı, çalışma ortamında katılımcı çalışma ortamını oluşturulmasının iş becerisini önemli oranda olumlu olarak etkilediği görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.031$, $t=0.730$, $p=0.465$) boyutlarının iş becerisi boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. İşletme içi bilgi dağılımı boyutunun ise iş becerisi boyutu üzerinde negatif bir etkisinin olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($\beta=-0.050$, $t=-1.008$, $p=0.314$).

Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışanın Görevleri Yerine Getirme Üzerine Etkisinin Analizi Regresyon analizi sonucunda görevleri yerine getirme değişkenindeki değişimin %44.1'si ($R^2=0.441$) bağımsız değişkenler (yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi

dağılımı ve ortak çalışma ortamı) tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca modelin açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı görülmüştür ($F=82.491$, $p=0.000$). Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.113$, $t=2.991$, $p=0.003$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.278$, $t=5.891$, $p=0.000$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.404$, $t=8.825$, $p=0.000$) boyutlarının görevleri yerine getirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.112$, $t=-2.361$, $p=0.019$) boyutlarının görevleri yerine getirme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Analiz sonucu ortak çalışma ortamı oluşturulmasının önemli olduğu bu analizle yine teyit edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.042$, $t=1.005$, $p=0.315$) ve işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.034$, $t=0.698$, $p=0.486$) boyutlarının görevleri yerine getirme boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kendini Geliştirme Üzerine Etkisi ile ilgili regresyon analizleri incelendiğinde Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.129$, $t=3.207$, $p=0.001$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.250$, $t=4.978$, $p=0.000$), eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.108$, $t=2.427$, $p=0.016$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.329$, $t=6.762$, $p=0.000$) boyutlarının kendini geliştirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.112$, $t=-2.216$, $p=0.027$) boyutlarının kendini geliştirme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. İşletme içi bilgi dağılımı boyutunun ise kendini geliştirme boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($\beta=0.007$, $t=0.141$, $p=0.888$). Analiz sonucuna göre çalışan personelin kendini gerçekleştirmesi hususunda iyi bir noktaya gelmesi için, yönetimin tutum ve kararlılığı, paylaşılan bir vizyon olması ve çalışanların bu vizyonu benimsemesi, çalışanlara eğitim imkanlarının verilmesi gibi hususların önemli olduğu ortaya konmuştur.

Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İşbirliği Üzerine Etkisi ile ilgili regresyon analizi incelendiğinde bağımsız değişkenlerden paylaşılan vizyon ($\beta=0.270$, $t=5.206$, $p=0.000$),

işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.116$, $t=2.178$, $p=0.030$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.304$, $t=6.054$, $p=0.000$) boyutlarının işbirliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.158$, $t=-3.022$, $p=0.003$) boyutlarının işbirliği üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. İşletmelerde çalışanlar arasında işbirliği olması işletmenin amaçlara ulaşması açısından önemlidir. Analiz sonucuna göre bunun sağlanabilmesi için işletmede paylaşılan bir vizyon olması, yöneticilerin ortak bir çalışma alanı oluşturmalarındaki gereklilik önem arz etmektedir. Yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.061$, $t=1.474$, $p=0.141$) ve eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.053$, $t=-1.146$, $p=0.252$) boyutlarının ise işbirliği boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Örgütsel Öğrenme Boyutlarının İletişim Üzerine Etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden paylaşılan vizyon ($\beta=0.268$, $t=5.306$, $p=0.000$), işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.115$, $t=2.198$, $p=0.028$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.339$, $t=6.904$, $p=0.000$) boyutlarının iletişim üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.121$, $t=-2.386$, $p=0.017$) boyutlarının iletişim üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. İşletmelerin başarıya ulaşmasındaki önemli etkenlerden biri olan iletişimin iyi bir şekilde sağlanabilmesi için paylaşılan vizyonun olması, elde edilen bilgilerin paylaşımı ve ortak çalışma ortamının oluşturulması önem arz etmektedir. Yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.023$, $t=0.564$, $p=0.573$) ve eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.047$, $t=-1.046$, $p=0.296$) boyutlarının ise iletişim boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Kurallara Uyma Üzerine Etkisi ile ilgili regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden yönetimin tutumu ve kararlılık ($\beta=0.157$, $t=3.870$, $p=0.000$), paylaşılan vizyon ($\beta=0.290$, $t=5.727$, $p=0.000$) işletme içi bilgi dağılımı ($\beta=0.109$, $t=2.076$, $p=0.038$) ve ortak çalışma ortamı ($\beta=0.254$, $t=5.178$, $p=0.000$) boyutlarının kurallara uyma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Açık fikirlilik ($\beta=-0.168$, $t=-3.301$, $p=0.001$) boyutlarının kurallara uyma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve

bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. İşletmelerin iyi idare edilebilmesi için oluşturulan kurallar ve politikalara uyulması başarı için önemli bir gerekliliktir. Analiz sonucuna göre bunun başarılabilmesi için yönetimin kararlılığı, paylaşılan bir vizyonun olması ve ortak bir çalışma alanının sağlanması gereklidir. Bağımsız değişkenlerden eğitim ve geliştirme faaliyetleri ($\beta=0.052$, $t=1.160$, $p=0.246$) boyutlarının kurallara uyma boyutu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ile ilgili regresyon analizi incelendiğinde; **$FY = 0.733 + 0.866 FX$** sonucuna ulaşılmıştır (FX: Örgütsel öğrenme, FY: Çalışan performansı). Katılımcıların görüşlerine göre örgütsel öğrenmenin bir derece iyileştirilmesi, çalışan performansının 0.866 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, bağımsız değişken örgütsel öğrenmenin ($\beta=0.667$, $t=22.497$, $p=0.000$) çalışan performansına pozitif etkisi vardır ve bu etki % 99 ihtimalle, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı pozitif bir etkidir. Bu sonuca göre örgütsel öğrenmenin çalışan performansına olan etkisi bir kez daha teyit edilmiştir. Yöneticilerin işletmelerinin başarı düzeylerini arttırmak ve amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamak için örgütsel öğrenmeye mutlaka önem vermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeler için oldukça değerli bir üretim faktörü olan insan kaynaklarından yeterli verimi alamayacak ve amaçlarına ulaşamayacaktır.

Bu çalışma Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi'ndeki tekstil işletmelerinde, örgütsel öğrenme ortamının ve şartlarının olup olmadığını araştırmak, örgütsel öğrenmenin çalışan performansına etkisinin olup olmadığını saptamak amacı ile yapılmıştır. Örgütsel öğrenme altı alt boyut ile ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel öğrenmenin çalışan performansını pozitif yönde etkileyeceği varsayımı ile yapılmış olup araştırma neticesinde de bu varsayımın doğru olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel öğrenmenin temelini oluşturan ve önemli bir boyutu olan yönetimin tutumu/kararlılığı, Açık Fikirlilik Boyutu, Ortak Çalışma Ortamı Boyutu yeterli düzeyde oldukları görülmektedir. Avcı (2005) konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada da tespit ettiği ve yeterli düzeyde bulduğu yönetimin tutumu/ kararlılığı bu çalışma ile teyit edilmiştir.

Paylaşılmış vizyon boyutu düzeyinin yeterli olmadığı görülmektedir. Vizyonun işletmeler açısından önemi tartışılmaz. Mirze ve Ülgen (2010: 70)'e göre de vizyon, yeniden organize olmayı ve değişimi planlayan işletmelerin üst yönetimi açısından önemli bir referans ve dönüm noktası ve çalışanları bir arada tutarak onları geleceğe yönlendiren, motive eden bir rehber olarak değerlendirmiştir. İşletmelerde her düzeydeki yöneticilerin, örgütün uzun vadeli hedeflerini başarabilmesi için mutlaka bir vizyonun olması ve bunun çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için paylaşılması büyük önem arz etmektedir (David, 2002: 56). Bu açıdan bakıldığında öğrenmenin bu boyutun yeterli düzeyde olmamasından yöneticilerin bu konuya önem vermediği anlaşılmaktadır. Bu durumun tekstil sektöründeki işletmelerin küresel bir işletme olma önündeki en önemli engel olarak görülebilir.

Bu çalışmada tespit edilen hususlardan biri de işletme içi bilgi dağılımı boyutu yeterli düzeyde olmamasıdır. Örgütsel öğrenmenin başarılı olabilmesi için mutlaka bilginin elde edilmesi ve çalışanlar arasında paylaşılması gereklidir. Tüm yönetim düzeylerinde bulunan yöneticilerin bu hususa dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışanların birbirleri arasında bilgiyi paylaşmaları örgütsel öğrenmenin başarılması ve örgütsel hedeflere ulaşılması açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerin bu durumu yakından takip etmeleri ve gerektiğinde bilginin paylaşılmasını engelleyen durumları ivedi olarak ortadan kaldırmaları gereklidir. Fakat çalışanların terfi etmelerinde bilgi sayesinde elde edilen yeteneklerin önemli yer tutacağı, kendisini farklı gösterme, çalışma arkadaşını çekememe veya işten çıkarılmasını engelleyeceği gibi düşüncelerle öğrendiği yeni bilgileri çalışanlarla paylaşmadıkları görülmektedir. Bu tespit ile yanlış olan bu eğilim bir kez daha ispat edilmiştir.

Çalışmada tespit edilen ve yetersiz olduğu görülen boyut ise eğitim ve geliştirme boyutudur. Örgütsel öğrenmedeki belki de en önemli boyut olan eğitim ve geliştirme boyutunun yetersiz düzeyde olmaması oldukça düşündürücü bir sorundur. Bu durum bölgedeki işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetine önem vermediklerinin bir göstergesidir. Avcı (2005)'nın Akdeniz bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada eğitim ve geliştirme düzeyi oldukça yeterli çıkmıştır. Çalışmamızda bu saptamanın tersine bir durum ortaya çıkmıştır. Bu tespitin bölgesel olduğu

düşünülmektedir. Fakat örgütsel öğrenmenin hedefine ulaşabilmesi açısından bölgedeki yöneticilerin bu durumu acilen çözmesi sektörün önünü açması açısından büyük önem arz etmektedir.

Rani (2017) yaptığı araştırmada örgütsel öğrenmenin çalışma performansı üzerine olumlu etkisinin olduğunu ve böylelikle de örgütsel performansın artabileceğini ortaya koymuştur. Akhtar vd. (2011) yaptığı çalışmada benzer bir şekilde örgütsel performansın örgüt performansına olumlu katkılar sağladığını tespit etmiştir. Ouma ve Kombo (2016) yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerine olan etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonucunda örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Borga (2012) yaptığı çalışmada şeffaflık ve bilgi paylaşımının ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkinin pozitif olduğunu ortaya koymuştur.

Avcı (2005) yaptığı çalışmada örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından olan paylaşılan vizyon oluşumu, (açık fikirlilik) ve işletme içi bilgi dağıtımı boyutlarının anket yaptığı firmalar için yeterli düzeylerde olmadığını tespit etmiştir. Buna karşılık, yönetimin tutumu ve kararlılığı, iletişim ve işbirliği boyutlarının yeterli düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada da örgütsel öğrenme ile ilgili bu alt boyutları ile ilgili aynı sonuçlar elde edilmiştir. Fakat Avcı(2005) tarafından yapılan çalışmada yetersiz düzeyde bulunan açık fikirlilik boyutu bu çalışmada yeterli düzeyde bulunmuştur. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu çalışmada orta düzeyde yeterli olmasına rağmen Avcı (2005) tarafından yapılan çalışmada söz konusu alt boyut yeterli düzeyde bulunmuştur. Açık fikirlilik boyutu bu çalışmada yeterli düzeyde bulunurken Avcı (2005) tarafından yapılan çalışmada yeterli düzeyde bulunmamıştır. Bu durumlar yönetimin farklı uygulamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Diğer taraftan Yavuz (2018) tarafından yapılan çalışmada çalışan performansı boyutları yeterli düzeyde bulunmuştur. Bu çalışmada da çalışan performansının boyutlarının yeterli düzeyde bulunması, Yavuz (2018) tarafından yapılan çalışmadaki sonuçları teyit etmiştir.

Çalışan performansı altı boyutta iş becerisi, görevleri yerine getirme, kendini geliştirme, işbirliği, iletişim ve kurallara uyma olmak üzere altı boyutta incelenmiştir. Bu

boyutlara gerek yöneticilerin gerekse çalışanların vermiş olduğu cevapların aritmetik ortalamasını incelediğimizde çalışanların genel olarak performansının iyi olduğunu görmektedir. Bu durum insan kaynaklarının eleman seçiminde titiz davrandığı aynı zamanda çalışanların iyi motive edildiğini göstermektedir.

- **Çalışmanın literatüre sağladığı katkılar**

Tekstil sektöründe konu ile ilgili olarak daha önceden çalışılmamış olması açısından bakıldığında bu çalışmanın literatüre katkı sağladığını söylenebilir. Ayrıca tekstil sektöründe yapılan ve örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerine olan etkisini saptanması ile geçmiş çalışmalarda benzer sonuçların olması söz konusu çalışmaların teyit edildiği gerçeğini ortaya koymuştur. Bu konu ile ilgili olarak değişik sektörlerde yapılan araştırmaların da benzer sonuçlarını ortaya koyduğunu görmektedir.

- **Gelecek çalışmalar için söz konusu olabilecek çıkarımlar**

Çalışılan bu konu ile ilgili olarak gelecekte birçok araştırmacının yapacağı çalışmalara katkı sağlayacak bazı öngörüler ortaya konmuştur. Örgütsel öğrenmenin çalışan performansına olan etkisini ortaya koyan ve tekstil sektöründe uygulanan bu çalışmanın elbette diğer endüstri dallarında da yapılmasının faydalı olacağı söylenebilir. Böylelikle tekstil sektöründe yapılan bu çalışma ile diğer endüstri dallarının karşılaştırılması imkanı sağlanacaktır. Ayrıca beyaz yakalı çalışanlar ile mavi yakalı çalışanlar ayrı ayrı incelenerek karşılaştırmalar da yapılabilir. Tekstil üretim sektöründe yapılan bu çalışma çeşitli hizmet sektörlerinde de yapılabilir. Bu çalışmada üst düzey yöneticilere yer verilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda orta düzey ve alt düzey yöneticiler açısından da konunun irdelenmesi söz konusu olabilir. Konu ile ilgili gelecekte çalışma yapacak olan araştırmacıların bu hususu göz önünde bulundurmaları söz konusu konunun etraflıca aydınlatılması açısından önem arz edecektir. Ayrıca modern yönetim teknikleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki de incelenebilir. Yönetim ve örgüt alanında yapılan son çalışmalarda lider-yönetici kavramları da çok incelenmeye başlanmış olup lider yönetici ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerin de incelenmesi söz konusu olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı iç ve dış rekabet koşulları, onları varlıklarını sürdürebilme ve faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde yürütebilmeleri için farklı yöntem ve metotlar bulma arayışlarına yönlendirmektedir. Böylesine bir ortamda faaliyet ve yaşamlarını sürdürmek aynı zamanda da ayakta kalmak isteyen işletmelerin karşılaştıkları bu ve benzeri sıkıntıların giderilmesi için çeşitli alternatifler söz konusu olabilir.

Küreselleşme örgütleri ve bu örgütlerin üyelerini etkileyecek ekonomik ve toplumsal sonuçları beraberinde getirmektedir. Böyle bir ortamda varlığını sürdürmeye çalışan günümüz işletmelerinin faaliyette bulunduğu çevre koşulları giderek daha fazla karmaşık hale gelmektedir. Ayrıca rekabetin şiddeti de oldukça yüksek düzeylere ulaşmıştır. Aynı süreç tüketiciler üzerinde de etkiler doğurmuş ve onların bilinçlenmesini sağlamıştır. Böyle bir ortamda hayatını en az problemle sürdürmek isteyen tüketiciler doğal olarak daha sağlam ve kaliteli ürünleri daha ucuza ve kısa zamanda ulaşmak istemektedir. Teknolojinin sürekli olarak gelişim göstermesi tüketici tercihlerini de kısa sürede değişmesinin yanısıra pazara sunulan yeni malların yaşam sürelerinin gittikçe daha da kısaltmasına sebep olmaktadır (Gümüş, 2001: 299).

Türkiye’de tekstil işletmelerinin ulusal ve uluslararası pazarlar ile bağlantılı olmalarının etkisi ile farklı ticari ve sanayi özelliklere sahip gruplara ürünler sunulmasını sağlamakta ve bu işlem neticesinde kendisine müşteri gönderen işletmelerle belirli bir anlaşma çerçevesinde çalışmaktadırlar. Böyle bir ortam, tekstil işletmelerinin esnek bir yapıya haiz olmasını ve hızlı değişimi söz konusu olan çevre koşullarına uyum sağlayacak ve tüketicilerin talep ve isteklerini hızlı bir şekilde karşılayacak yönetim anlayışına sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Günümüz dünyasında hızlı değişim gösteren çevresel koşullara uyum sağlamak ve tüketici taleplerini hızlı ve etkin bir biçimde karşılamak için işletmelerin bilgiye ve bu bilginin elde edilmesini sağlayan öğrenme araçlarına gerektiğinden fazla önem vermesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerin öğrenme süreci, aslında bir örgüt veya kurumun çevresi ve çalışanları arasında ilişki kurması ve bu unsurlara yaklaşım tarzı ile ilgilidir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde öğrenmenin ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet alanı oldukça genişlemiş olan tekstil işletmelerini de yakından etkilediği görülmektedir.

Bilgi yönetimi (bilgiyi toplama, analiz etme, raporlama ve aktarma), örgütün hayatında önemli bir yer tutmakla beraber yaşamını devam ettirmesinde tek başına yeterli olmamaktadır. Öğrenmenin devamlı olarak rekabet açısından avantaj sağlayacak şekilde, örgütsel bir özellik seviyesine ulaşması için, elde edilmiş olan bilginin örgüt tarafından, ihtiyaçlara göre düzenlenmesi, çalışanlar personel tarafından değerlendirilerek benimsenmesi gerekmektedir. Özetle, bilgi yönetimi sistemli olarak yürütüldüğü zaman işletmelere sağladığı katkılar daha fazla önem arz etmektedir. Tekstil işletmeleri gibi dış çevre ile bağlantısı fazla olan işletmelerin bu sisteme uluslararası çevreleri de katmaları gerekmektedir.

İşletmelerin önceden belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri üretim faktörleri ile mümkün olmaktadır. Bilindiği gibi üretim faktörleri maddi ve nakdi sermaye ile çalışanlar (personel), hammaddeler ve malzemelerden oluşmaktadır. Bu faktörler içerisindeki en önemli kaynağın çalışanlar yani insan kaynakları olduğu konunun tüm paydaşları tarafından kabul edilmektedir. Bundan dolayı ile işletmelerde faaliyet bulunan ve önemli bir departman olan insan kaynakları departmanının en önemli amaçlarından biri çalışanları çeşitli şekillerde motive ederek onların verimliliğini ve performansını arttırmaktır.

Bu araştırmada hem örgütsel öğrenmenin çalışan performansına olan etkisi hem de örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının çalışan performansının alt boyutlarına olan etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Ankete katılan fabrika yöneticilerinin örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan ifadelerle genel olarak olumlu yaklaşıkları ve işletmelerinde bu uygulamalara yatkın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan fabrika çalışanlarının da örgütsel öğrenme anketinde yer alan ifadelerle çoğunlukla olumlu cevap verdikleri görülmektedir. Bu durum Gaziantep ve Kahramanmaraş'taki tekstil işletmelerindeki yöneticiler ve çalışanların öğrenmeye açık olduklarını gösteren olumlu bir durumdur.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme boyutu yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılmış vizyon, eğitim ve geliştirme, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve ortak

Çalışma ortamı olmak üzere altı alt boyut şeklinde incelenmiştir. Bu boyutların çalışan performansı üzerine olan etkisi incelenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Tekstil işletmelerinde örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerine olan etkisini ortaya koyan bu çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın sonuçları Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesindeki işletmelerin örgütsel öğrenmeyi kısmen bildiğini ve uyguladığını söylenebilir. Fakat alışanların performansı ile firmanın performansını arttırmak için örgütsel öğrenme konusuna işletmelerin ve yöneticilerin daha fazla önem vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öğrenmeyi önemli kabul eden işletmeler, yönetici adaylarını seçerken ve bu adayların eğitim ve geliştirme aşamalarında konu üzerinde özellikle durmaları ve örgütsel öğrenme konusuna yatkın adayların yönetici olarak seçilip yetiştirilmesini sağlamaları gerekmektedir. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken diğer bir konu ise işletme içi bilgi dağılım sistemini geliştirilmesi gerekliliğidir. Ayrıca yöneticiler çalışanların örgütün geleceği ile ilgili ve mevcut durumu ile ilgili sorunlara karşı alınacak kararlara katılımlarının teşvik edilmesi, bunun sağlanabilmesi içinde ortak bir çalışma alanının oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar bireysel düşünmeyecek tamamıyla örgütün hedeflerine ulaşması için takım ruhu ile hareket edebilecektir. Bu durum işletmenin çevresini oluşturan paydaşlar tarafından da olumlu olarak değerlendirilecektir.

Örgüt alışanlarının da örgüt vatandaşlığı prensibi ile hareket ederek öğrenmeyi işselleştirmeleri, elde ettikleri bilgileri iş arkadaşları ile paylaşmaları, işletme vizyonu etrafında bütünleşmeleri, kararlara katılım hususunda daha fazla cesaret sahibi olmaları gerekmektedir.

Tekstil, Türkiye ekonomisi açısından önemli bir sektör olduğu için örgütsel öğrenme ve benzeri konularda daha fazla bilimsel araştırma yapılması önem arz etmektedir. Örgütsel ğrenmenin çalışan üzerine etkilerinin daha ayrıntılı olarak tespit edilebilmesi için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede çalışmanın akademik çevreler için yeni araştırmalar yapılması hususunda teşvik edici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmaların sadece Gaziantep ve Kahramanmaraş'ta değil

diğer tekstil merkezlerinde de yapılması sektörün sorunlarının tespiti açısından önemli bir gerekliliktir.

Araştırmanın Türkiye’deki diğer işletmeler için genelleştirilmesinin yapılabilmesi için diğer bölgelerde de bu çalışmanın benzerlerinin yapılması, ayrıca bu konunun değişik boyutlarının da incelenmesi gereklidir. Tekstil sektörünün aktörleri olan çeşitli kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve tekstil işletmelerinin sahipleri de örgütsel öğrenme hususunda hassas olmaları ve bu konuya özel önem vermeleri gerekmektedir.

Dünyada altıncı sırada olan Türk tekstil sektörünün daha üst basamaklara çıkması, hem Türkiye için hem sektör için hem de çalışandan yöneticisine, sahibine kadar herkesi olumlu etkileyecek bir olgudur. Bunun başarılması sadece işletme yöneticileri ve çalışanları ile mümkün değildir. Akademik çevrenin, meslek odalarının, kamu kurumlarının, sektör temsilcileri ile işletme sahiplerinin beraber hareket etmeleri durumunda bu konuda önemli kazanımların elde edileceği muhakkaktır.

Konu toplumsal açıdan da önem arz etmektedir. İşletmelerin örgütsel öğrenmeye önem veren işletmelerin olduğu toplumlarda ekonomik kalkınma daha hızlı gerçekleşir ve bu işletmelerin sağladığı mamullerin ve hizmetlerin kalitesi yükselir. Kısacası müşteri memnuniyeti artar. Ayrıca bu tür işletmeler sadece kendilerini değil iş çevresi ile birlikte doğal çevreyi korumayı da hedef edinecekleri için toplum nezdinde itibar kazanacaklardır. Araştırma sonuçlarına göre işletme sahiplerine, yöneticilerine ve akademik çevreye şu önerilerde verilebilir:

İşletme sahipleri ve yöneticilere öneriler:

- İşletme sahipleri gerek yöneticilerini gerekse çalışanlarını örgütsel öğrenmeye yönlendirecek bir işletme sistemi kurmalıdır,
- Çağımızın bilgi çağı olduğu ve bilginin hızlı bir şekilde yayıldığı günümüzde bu bilgiye sahip olmanın ve ham nitelikte olan bilgilerin analiz edildikten sonra işletme içinde engelsiz bir şekilde paylaşımının önemli olduğu hususu iş çevrelerince kabul görmektedir. İşletme sahipleri bu gerçeğin farkında olup yöneticilerini bu konuda teşvik etmeli ve işletmede bu alt yapının kurulması için her türlü fedakârlığı göstermelidir.

- Örgütsel öğrenmeye ve öğrenilen bilgilerin paylaşımına açık olan bir işletmede verimlilik oranının ve arkasından karlılığın yükseleceği görülecektir. İşletme sahipleri bu etkiyi göz önünde bulundurarak hem verimliliği hem de rekabet edilebilirliği ve dolayısı ile sürdürülebilirliği sağlamak açısından örgütsel öğrenme ortamını mutlaka oluşturmalıdır.
- Tekstil işletmelerindeki çeşitli düzeylerde bulunan işletme yöneticilerinin bu konuya özel önem vermeleri gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin en önemli amaçlarından biri örgütlerini amaçlarına ulaştırmak ve geleceğe hazırlamaktır. Küreselleşmenin ve rekabetin yoğunlaştığı böyle bir ortamda sürdürülebilirliği sağlamanın önemli araçlarından biri örgütsel öğrenme olacaktır. Bundan dolayı örgütün strateji ve politikasını oluşturmakla görevli olan üst düzey yöneticilerin strateji ve politikalarını örgütsel öğrenmeyi teşvik edecek bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir.
- Ayrıca işletme yöneticileri, işletmenin geleceğinde rol alacak yönetici adaylarını tercih ederken örgütsel öğrenmeye önem veren yönetici adaylarını seçmeli ve bunları bu hedef doğrultusunda eğitmelidir.
- İşletme üst yönetimi örgütün vizyon ve misyonunu oluştururken örgütsel öğrenme çerçevesinde hareket etmeli ve böylelikle top yekün olarak örgütünü bu amaca yönlendirebilmelidir.
- İşletme yöneticileri örgütsel öğrenmenin olumlu bir şekilde sağlanabilmesi için eğitim strateji ve politikaları oluşturmalıdır.
- Üst düzey işletme yöneticileri örgütsel öğrenme odaklı oluşturulan strateji ve politikaların uygulanıp uygulanmadıklarını mutlaka kontrol etmeli, aksayan yönler var ise gerekli tedbirleri almalıdır.
- Orta ve alt kademe işletme yöneticileri de üst yönetim tarafından belirlenmiş strateji ve politikalarla vizyon ve misyon prensiplerinin uygulanmasını sağlamalı, aksayan yönleri üst yönetime bildirmelidirler.

Konu ile ilgili olarak akademisyenlere yapılacak tavsiyeler:

- Türkiye’de özellikle son yirmi yılda örgütsel öğrenme ile ilgili alan araştırmalarına önem verildiği görülmektedir. Halbuki konunun başlangıç tarihi 1950’li yılların başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında konunun biraz geriden takip edildiği gerçeği söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde akademik

Çevrenin bu konuya daha fazla önem vererek işletme sahiplerinin ve yöneticilerine rehberlik etmeleri sektörün geleceği açısından önem arz etmektedir.

- şüphesiz Türkiye'nin tekstil sektöründeki şehirleri sadece Gaziantep ve Kahramanmaraş'tan ibaret değildir. İstanbul, Denizli gibi diğer şehirlerle ilgili olarak örgütsel öğrenme alan çalışmaları yapılarak konunun önemi ortaya konulmalıdır.
- Tekstil sektörü bağlantılı diğer sektörlerde de benzer çalışmalar yapılarak genel prensipler ortaya konulmalıdır.
- İşletmelerin rgtsel öğrenme süreci erevsinde yapacakları uygulamalar esnasında karşılaşacakları engeller ve sebepler ile ilgili de çalışmalar yapılabilir
- Sadece tekstil sektöründe değil diğer sektörlerle de ilgili olarak örgütsel öğrenme konusunda yapılacak çalışmalar ile konu ile ilgili olarak daha net genellemeler yapılabilir. Bunun yapılabilmesi için akademik çevrelerin desteği önem arz etmektedir

KAYNAKLAR

- Acar, M., *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya, 2007.
- Ağan, N., *Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemlerinde Dair Bir Alan Araştırması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- Akay, O., *Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı İle İlişkisinin İncilenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2017.
- Akdeğirmen, E., *Sosyal Medya Kullanımının İnovasyon, Bireysel Yaratıcılık ve Çalışan Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Yayınları, 2009.
- Akhtar, S., vd., *Impact of Organizational Learning on Organizational Performance: Study of Higher Education Institutes*, International Journal of Academic Research, Vol. 3. No. 5. September, 2011, II Part.
- Akpınar, A. Talip, *Örgütsel Öğrenme İLE Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Aksoytürk, G., *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Aktuğ, M., *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Alanoğlu, M., *Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ, 2014.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2001.
- Altıntaş, H., *Kamu Kurumlarında Çalışan Performansının Değerlendirilmesi ve Motivasyonuna Etkisi Üzerine Vergi Dairelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Anitha, J., *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, 63 (3), 2014, pp. 308 – 323.

Arbel, A. G., *Exploring the Contribution of Guided Reflection to Organizational Learning: Implications to Educational Organizations*, Doktora Tezi, Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Business ve Technology Management, 2009.

Arıkan, A., *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Arık Bey Tekstil Fabrikasında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya – 2018.

Armstrong, M., *İnsanları Nasıl Yönetmeli*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2016.

Avcı, A., *Stres Faktörleri ve Örgütsel İklimin Çağrı Merkezi Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Avcı, N., *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2008.

Avcı, U., *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2005.

Avcu, M., *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Ayazlar, G., *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2012.

Aybas, M., *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, 2007.

Aydemir, S. Ruhi, *Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim*, Mevzuat Dergisi, ISSN: 1306 - 0767 Yıl: 6, Sayı: 67, Temmuz 2003 http://www.mevzuatdergisi.com/2003/07a/01.htm#_ftnref25 (17.01.2010).

Aydın, M. Kemal, *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012.

Başkaya, R., *Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Bayer, E., *Terörist Örgütlerde Örgütsel Öğrenme*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

Bayram, L., *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, 2006.

Bazgan, Y., *Ek Ödemeler ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Sağlık Kurumu Çalışanlarının Algulamaları Üzerine Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Bhatt, G. Datt ve Zaveri, J., *The Enabling Role of Decision Support Systems In Organizational Learning*, Decision Support Systems 32 (2002), ss. 297– 309.

Biber, L., *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performans Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2006.

Biçer, E., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Biçkes, D. Mehmet, *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011.

Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2016.

Bolton, T., *Human Resource Management: An introduction*, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1997.

Borş, D., *Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek'teki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2010.

Braham, Barbara J., *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, İstanbul: Rota Yay., Etkin Yönetim Dizisi, 1998.

Canman, D. A., *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara, TODAİE Yayınları, 1993.

Clayton, S., *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, (Çev. Mehmet Zaman), İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000.

Coşkun, Patır B., *Yönetici ve Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, İzmir, 2008.

Crossan, M. M. vd., *An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution*, The Academy of Management Review, 24 (3), 1999, pp. 522-537.

Çalık, T., *Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, 2002.

Çam, S., *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul: Papatya Yay., 2002.

Çandır, R., *Lisede Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010.

Çantuş, T., *İlkoğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Engelleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012.

Çelik, V., *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin ve İşletme Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2009.

Çoban, G., *Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

Daft, R. L. ve Weick K. E., *Toward A Model of Organization As Intrepretation Systems*, Academy of Management Review, Vol. 6, 1984, pp. 284-295.

Dağ, Ş., *Gıda Sektöründe Dönüşümcü Liderin Çalışan Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Dağsuyu, E., *Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Çalışan Performansının Değerlendirilmesi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde (AOSB) Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çag Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarsus, 2015.

David, F., *Strategic Management Concepts and Cases*, 9. Edition, New Jersey, 2002.

Decenzo, A. D. ve Robbins, P. S., *HRM; Concepts and Practices*, 1994.

Demirbaş, M. ve Yağbasan R., *Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi*, Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (18), 2005, ss. 363-382.

Demirci, Ü., *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Dessler, G., *Personel Management*, 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

DiBella, Anthony J. *Gearing up to Become a Learning Organization*, Journal for Quality & Participation, C.XX, No: 3, Haziran 1997, ss. 12-14.

Dicle, Ü., *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi*, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1987.

Dikmen, Ç., *Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Örgütlerler*, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:10, Sayı:34, 1999, ss. 57-67

<https://docplayer.biz.tr/3413491-Organizasyonel-ogrenme-ve-ogrenen-orgutlerler.html>)

Doğan, K., *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Eker, Y., *Turizm İşletmelerinde Rekabet Stratejilerinin Başarısının Artırılmasında Öğrenen Örgütün Rolü: Bir Ulaştırma İşletmesinde Örnek Olay Çalışması*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 2008.

Elden, M., *Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi*, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (18), 2003, ss. 1-29. <https://docplayer.biz.tr/2058811-Hedef-kitle-davranislarini-etkileyen-psikolojik-bir-faktor-olarak-ogrenme-ogrenme-ve-reklam-iliskisi.html>

Elitaş, C. ve Ağca, V., *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8 Sayı: 2, 2006. <https://docplayer.biz.tr/47714-Cemal-elitas-veysel-agca.html>

Eraslan, İ. vd., *Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:7, Sayı:13, Bahar 2008, ss. 265-300.

Erdem, B., *İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2007.

Erden, S., *Türk tekstil işletmelerinin küresel rekabetteki yeri ve Aydın ilindeki tekstil işletmelerinde bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın, 2006.

Erol, İ., *Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü, Gebze, 2012.

Et Oltulu, E., *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014.

Fırat Çorbacıoğlu, F., *İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018.

Fiol, C. M. ve Lyles, A. M., Organizational Learning, The Academy of Management Review, 10 (4), 1985, pp. 803–813.

Gedik, T., *Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi ve Arttırılmasına Yönelik Alan Çalışması – Mobilya ve Levha Fabrikaları Örneği*, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2010.

Graham, H. T. ve Bennett, R., *Human Resources Management, The M and E Handbook Series*, 7th Edition, Singapore, 1992.

Güteryüz, Ö., *Küresel Gelişmeler Işığında Türkiye’de Tekstil Sektörü ve Geleceği*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta, 2011.
<https://docplayer.biz.tr/1411792-Kuresel-gelismeler-isiginda-turkiye-de-tekstil-sektoru-ve-gelecegi.html>

Gümüş, M., *Organizasyonlarda Öğrenme, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir, 2001.

Gümüş, S. ve Sezgin, B., *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, 1. Baskı, İstanbul, Hiberlink Yayınları, 2012.

Gümüştekin, E. G. ve Öztemiz, B., *Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 14, S. 1, Adana, 2005.

Güneş, M., *Uyap Bilgi Sisteminin Bilgiyi Yaratma, Koruma ve Transfer Etme Açısından Adalet Bakanlığı Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisinin İncelenmesi: Uzman Kullanıcılar Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012.

Güney, S., *Davranış Bilimleri*, Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Günsel, M., *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Gürüz, D., Yaylacı, P. ve Özdemir Y. G., *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004.

Harvey, C. ve Denton, J., *To Come Of Age: The Antecedents Of Organizational Learning*, Journal of Management Studies, Vol. 36, n.7, 1999.

Helvacı, M. A., *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, C. XXXV, No.1-2.

Huber, G. P., (1982), *Organizational Information Systems: Determinants of their Performance and Behavior*, Management Science, Vol. 28.

Huber, G. P., (1991), *Organizational Learning: The Contributing Process and The Literature*, Organization Science, 2 (1), ss. 88-155.

İmamoğlu, İ. Kays, *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2012.

İskan, Z., *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçiliğe Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray, 2013.

İstar, N., *Öğrenen Örgütlerde Başarı Kriterleri Ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 2006.

İzgüden, D., *Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta, 2017.

İzmir Atatürk Organize Proje ve İş Geliştirme Birimi Sanayi Bölgesi, *Tekstil Ürünleri İmalatı ve Giyim Eşyalarının İmalatı*, İAOSB Haber Dergisi Temmuz 2012 Sayısı.

Kalkan, V. Denizhan, (2004), *Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar ve Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi*, III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üni. Yay., No.148, ISBN:975-7936-35-93, 25-26.

https://issuu.com/antalyaozelegitimgrubu/docs/_rg_tsel_renme_ali_malar_in

Kalkan, V. Denizhan, (2006), *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma* Noktaları, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278, C.5 S.16, ss. 22-36.

Kalmuk, G., *Stratejik Oryantasyonlar ve Yenilikçiliğin Hastane Performansına Etkisinde Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ara Değişken Rolü*, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, İstanbul, 2016.

Kanap Güngör, M., *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek, Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Karabağ, Köse, E., *İlkoğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara, 2013.

Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N., *İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (21), 2011, ss. 102-116.

Karakoçan, E., *The Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance*, Master Thesis, Bahçeşehir University, School of Social Sciences, Business Administration, İstanbul, 2018.

Kaya, Y., *Türkiye'de tekstil sektörü*, <http://www.ekovitrin.com/turkiye-de-tekstil-sektoru-makale,1482.html> (12.04.2019).

Kesen, M., *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2014.

Kılıç, M., Öğrenmenin Doğası. Binnur Yeşilyaprak, (Ed), *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2004, ss.143-168.

Kılınç, E., *Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği*, Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis, 2016.

Kilin, E., *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2012.

Knouse, S. B., *Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics*, 1996.

Kocabacak, A., *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.

Koç, Ö., *Öğrenen Örgütlerde Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2006.

Koç, U., *Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB’de Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 2008.

Koç, U., *Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I), 2009.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2018.

Korkmaz, M., *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53, 2008, ss. 75-98.

Kuru, S., *Muğla Üniversitesi’nin Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilimdalı, Muğla, 2007.

Kuşci, E. ve Memduhoğlu, H. B., (2012), *Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme*, İlköğretim Online, 11(3), 748 – 761.

Lee, J. ve Kwok, R., *A Fuzzy GSS Framework for Organizational Knowledge Acquisition*, International Journal of Information Management, Vol. 20, 2000, pp. 383-398.

Lei, D., Slocum J. W. ve Pitts R. A., *Designing Organisations For Competitive Advantege: The Power of Learning And Unlearning*, Organizational Dynamics, Vol: 14 - 38, 1999.

- Levitt, B. ve March, J.G., *Organizational learning*, Annual Review of Sociology, 14, 1988, pp. 319-340.
- Marquardt, M. J., *Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, 2nd Edition, Palo Alto: Davies-Black Publishing, 2002.
- McGill, M. E. ve Slocum, J. W. Jr., *Unlearning The Organization*, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, Autumn, 1993, ss. 67-78.
- Mete, G., *Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Gebze, 2007.
- Morgan, G., *Images of Organization*, Sage Publications, California, (86), 1997 https://archive.org/details/imagesoforganiza00morg_0/page/n5
- Motowidlo, S. J. ve Vav Scotter, J. R., *Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance*, *Journal of Applied Psychology*, (79), 1994, pp. 475 – 480.
- Mulholland, P., vd., *A Methodological Approach To Supporting Organizational Learning*, *International Journal of Human-Computer Studies*, (55), 2001, pp. 337 - 367.
- Naktiyok, S., *Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012.
- Nayır, S., *Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Neal, A. ve Griffin, M. A., *Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 37/2, No: 44, 1999.
- Nielsen, R. P., *Woolman's "i am we" Triple-Loop Action-Learning: Origin and Application in Organizational Ethics*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29(1), 1993, pp. 117-138.
- Ongera, R. M. ve Juma, D., *Influence of Temporary Employment on Employee Performance: A Case Study of Safaricom Limited*, *International Journal of Business and Commerce*, Cilt 4, Sayı 4, 2015, ss. 1-37.
- Ouma, R. ve Kombo, H., *Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya*, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol. 8, No. 30, 2016.
- Ömür, Y. Emre, *Lise Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Becerileri İle Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2014.

Önder, K., Şahin, M., *Türkiye’de Tekstil Sektörünün Üretim Potansiyeli ve Devlet Teşviklerinin Etkinliğinin Analizi*, (2001-2015) Maliye Dergisi, Sayı: 170, 2016.

Öneren, M., *İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı*, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008.

Örtenblad, A., *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization*, The Learning Organization, 8 (3), 2001, ss. 125-133.

Özdemir, B., *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2006.

Özden, Y., *Öğrenme ve Öğretme*, Geliştirilmiş 11. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2011.

Özen, P., *Performans, Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Artırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011.

Özer, P., *Örgütsel Öğrenme*, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1) , 1998, ss. 415 – 426.

Özgen, H. ve Yalçın, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara, Akademisyen Kitabevi, 2015.

Öztekin, A., *Yönetim Bilimi*, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Yayınevi, 2010.

Öztürk, S., *Ortaöğretim özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

Özyurt, M., *Yönetici Rollerinin ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Eğitim Transferine Etkisi ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Pakyapan, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlara Yönelik Eğitimin Önemi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İzmir İlinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2016.

Pekel, H., *Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gerçekleri Vitra A.S.’de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007.

Peter, S. Y. T. ve Scott, J. L., “*Exploring the Divide – Organizational Learning and Learning Organization*”, The Learning Organization, C.X, No:4, 2003, pp. 202-215.

Pınar, B., *İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.

Rani, G., *The Impact of Organizational Learning on Work Performance*, Researchgates, 2017.

Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 2012.

Sarışahin, M. Ali, *Öğrenen Örgütler Süleyman Demirel Üniversitesi İdari Personel Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2013.

Schein, Edgar H., *On Dialogue, Culture, and Organizational Learning*, Reflections, Volume 4, Number 4 Reprinted from Organizational Dynamics, 1993, Schein, Edgar H., vol. 22, Summer 1993, with permission from Elsevier Science.

Seçilmiş, C., Kodaş B. ve Kodaş, D., *Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Journal of Tourism and Gastronomy Studies 5/3, DOI: 10.21325, jotags. 2017.88, 2017.

Senge, P. M., *The Fifth Discipline The Arts and Practice of the Learning Organization*, New York: Currency and Doubleday, 1990 a.

Senge, P. M., *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*, Sloan Management Review, 32 (1), 1990 b.

Slater, S. F. ve Narver, J. C., *Market orientation and the learning organization*, Journal of Marketing, 59 (3), 1995, pp. 63-74.

Snell, R. ve Chak, A. M-K., *The learnign organization, Learning and empowerment for whom?*, Management Learning, 29 (3), 1998, pp. 337 - 364.

Sonnentag, S. ve Frese, M., *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley and Sons, Ltd., 2002.

Sonugür, S., *The Effects Of Mobbing On Employees' Performance At Workplace: A Research On White Collar Employees*, Master Thesis, Yaşar University Graduate School Of Social Sciences Business Administration Programme, İzmir, 2018.

Spicer, D. P. ve Smith, E. S., *Organizational Learning in Small Manufacturing Firms*, International Small Business Journal, 24 (2), 2006, pp. 133 – 158.

Stata, R., *Organizational Learning: the Key to Management Innovation*, Sloan Management Review, C.XXX, No:3, 1989 - İkbahar, ss. 63-74.

Stredwick, J., *An Introduction to Human Resource Management*, 2. Bsk., Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

Sürmeli, S., *Geleneksel ve Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2014.

Şahinkesen, Ö. Gazi, *Öğrenen Örgütlerler Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2010.

Şimşek, M., *Kalite Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007.

TDK, *Perrformans*, Türk Dik Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, 2015, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.565f4809b59105.30644333

Tercan, S., *Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel niversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Tortumlu, M., *İş Stresi ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Töremen, F., *Devlet Liselerinde ve Özel Liselerdi Örgütsel Öğrenme ve Engelleri*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 1999.

Töremen, F., *Öğrenen Okul*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Tutar, H. ve Altınöz, M., *Örgütsel iklimi işgören performansı üzerine etkisi: Ostim İmlat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 65 (2), 2008, ss. 195 – 218.

Türkmen, E., *İş Karakteristikleri ve Algılanan Örgütsel Destek Kavramlarının Öz-Yeterlilik İnancı İle İlişkisi ve Öz-Yeterlilik İnancının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Ulutin, H. Cüneyt, *Okul Yöneticilerinin Kurumlarının Kimliğine ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Uyanık, S. ve Çelikel, D. C., *Türk Tekstil Endüstrisi Genel Durumu*, Teknik Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı (1), 2019, ss. 32-41.

Uysal, R., *İlkoğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2008.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.

Ünalır, H. Ömer, *Örgütsel Öğrenme Ortamı Oluşturmada Kurum İçi İletişimin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013.

Üzümlü, S., *Resmi İlkoğretim Okoullarında Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Bilgi Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Woods, R. H., *Human Resources Management*, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Edition, 1997.

Yalçın, İ. vd., *Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme*, Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2009, ss. 48-69.

Yanar Bayam, B., *Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2016.

Yaşar Uğurlu, Ö., *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, 2011.

Yaşın, T., *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.

Yavaş, T., *Ortaöğretim Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Çaresizlik, Tükenmişlik ve Öz-Yeterlik Algılarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine Etkileri*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 2012.

Yavuz, K., *Yöneticilerin Algılanan Narsistik Özelliklerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri: Devlet Üniversitesinde Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Yazıcı, S., *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2001.

Yetim, E., *İlkoğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Kullanılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2015.

Yıldırım, E., *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011.

Yıldız, O. vd., *İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması*, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No (1), 2008, ss. 239 - 248.

Yıldız, S. vd., H., *Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21 (1), 2014, ss. 233 - 249.

Yılmaz, C., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul, Etap Yayınevi, 2010.

Yılmaz, E. F., *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne, 2006.

Yılmaz, H. Ve Sünbül, A. M., *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*, Ankara, Mikro Yayınevi, 2003.

Yılmaz, M., *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008.

Yosumaz, İ., *İşletmelerdeki Bilgi Teknolojiler Kullanımındaki Etkinlik İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Kütahya Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2008.

Yücel, İ., *Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü: Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.

Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 2007.

Zaim, H. ve Seçgin, G., *Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 41, Sayı:1, 2012.

EKLER

Ek 1: Anketler

Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü
Doktora Programı



ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu çalışmamın amacı, Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesindeki tekstil işletmelerinde örgütsel öğrenme yönelimi ile çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Sizden istenilen işletme ismi vermeden görüşlerinizi belirtmenizdir. Toplanan veriler akademik çalışmalarda kullanılacak ve sektörle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmamızı sağlayacaktır.

Bu çalışma Prof. Dr. Ramazan Erdem'in danışmanlığında Doktora öğrencisi Saleh Almachı (İşletme Bölümü / Süleyman Demirel Üniversitesi) tarafından yürütülmektedir. Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim. (İletişim için: sa_almashi@hotmail.com)

I. BÖLÜM: SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. İşletmedeki göreviniz: 1. Yönetim Kurulu Başkanı () 2. Genel Müdür ()
3. Genel Müdür Yardımcısı () 4. Diğer () Lütfen belirtiniz
2. Yaşınız:(Yıl)
3. Cinsiyetiniz: 1. Erkek () 2. Kadın ()
4. Eğitim Durumunuz: 1. İlköğretim () 2. Lise () 3. Önlisans () 4. Lisans ()
5. Lisansüstü () 6. Diğer () Lütfen belirtiniz
5. İşletmenizin personel sayısı:(Personel)
6. İşletmenizin Yaşı:(Yıl)
7. Yöneticilerin İşletmede Ortalama Çalışma Süresi:(Yıl)
8. Personelin İşletmede Ortalama Çalışma Süresi:(Yıl)
9. İşletmeniz Statüsü:
1. Bağımsız yerli işletme () 2. Bağımsız yabancı işletme ()
3. Yerli bir zincir işletme () 4. Yabancı bir zincir işletme ()
5. Françasing anlaşması var () 6. Diğer ()

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE YÖNELİK İFADELER

Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Tamamen Katılıyorum	Katılma Düzeyi
1. İşletme yöneticileri olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirizdir	1	2	3	4	5		
2. İşletmemizde öğrenmenin, gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.	1	2	3	4	5		
3. İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5		
4. İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hâkimdir.	1	2	3	4	5		
5. İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.	1	2	3	4	5		
6. İşletmemizin vizyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5		
7. İşletme çalışanlarımızın çoğu, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	1	2	3	4	5		
8. İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.	1	2	3	4	5		
9. İşletme olarak, kimliğimiz ve amaçlarımız iyi şekilde açıklanmıştır.	1	2	3	4	5		
10. İşletmemizde, yöneticiler olarak önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyelerdeki çalışanlarla paylaşmaktayız.	1	2	3	4	5		
11. İşletmemizde, çalışanlar arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5		
12. İşletmemiz, sürekli olarak çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	1	2	3	4	5		
13. İşletmemiz, yöneticilerin de eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5		
14. İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	1	2	3	4	5		
15. İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır (Örneğin; her sezon başı vb.).	1	2	3	4	5		
16. İşletme çalışanlarımız, işleri ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktadır.	1	2	3	4	5		
17. Yöneticiler çalışanların görüşlerine önem verirler.	1	2	3	4	5		
18. Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	1	2	3	4	5		
19. İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	1	2	3	4	5		
20. İşletmemizde, çalışanlar işleriyle ilgili belirli ölçüde inisiyatif kullanırlar.	1	2	3	4	5		
21. İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5		
22. İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)	1	2	3	4	5		

23. İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde, orta ve üst kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşılmaz.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.	1	2	3	4	5
29. İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	1	2	3	4	5
31. İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	1	2	3	4	5
32. İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	1	2	3	4	5
33. İşletmemizde, kişiler arası uyuşmazlıklarla sık karşılaşmamaktadır.	1	2	3	4	5
34. İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
35. İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI BOYUTLARINA YÖNELİK İFADELER

Lütfen işletmenizi değerlendirerek aşağıdaki sorulara cevap veriniz...

Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum	Katılma Düzeyi				
1. Çalışanlar verilen görevleri sahiplenir, tam ve doğru şekilde yapar.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar gerçekleştirdikleri çalışmaların iş gereklerine uygun bir biçimde tamamlanması için gerekli kontrolleri yapar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar gerektiğinde farklı görevleri bir arada yürütebilir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar yaptığı işe önem verir, tutum ve davranışlarına, hizmet sunumuna özen gösterir.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar verilen işleri süresi içinde, iş akışında gecikmelere neden olmadan tamamlar.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar, sorumluluğundaki işlerin tamamlanması için gerektiğinde ek çalışmalara katılma konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar işini daha iyi yapma konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlar mevcut sorumluluklarını ve görev alanının sınırlarını bilir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar işini daha iyi yapması konusunda alması gereken eğitimlere katılmak ister.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar değişikliklere ve yeniliklere kısa sürede uyum sağlar, öğrenme yeteneği yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar öğrendiklerini işine yansıtır.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar diğer çalışanlarla uyumlu ve verimli bir şekilde, gerektiğinde işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlar görüş ve düşüncelerini açık ve net olarak ifade eder.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlar iş ilişkisinde bulunduğu her seviyedeki kişilerle yapıcı ilişkiler kurar, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı saygılıdır.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar iş disiplinine uygun hareket eder.	1	2	3	4	5
18. Çalışanlar mesai saatlerine uyum konusunda gerekli hassasiyeti gösterir.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlar genel görünüşü ve bakımına dikkat eder.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar işyerindeki kaynakları etkin ve verimli kullanma prensibiyle araç, gereç ve malzemelere özen gösterir.	1	2	3	4	5

Lütfen konu ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi yazınız:

.....

.....

.....

.....

.....

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız e-mail adresinizi yazınız.

.....@.....

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ANKETİ

Sayın Çalışan,

Bu çalışmanın amacı, Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesindeki tekstil işletmelerinde örgütsel öğrenme yönelimi ile çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Sizden istenilen işletme ismi vermeden görüşlerinizi belirtmenizdir. Toplanan veriler akademik çalışmalarda kullanılacak ve sektörle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmamızı sağlayacaktır.

Bu çalışma Prof. Dr. Ramazan Erdem'in danışmanlığında Doktora öğrencisi Saleh Almachı (İşletme Bölümü / Süleyman Demirel Üniversitesi) tarafından yürütülmektedir. Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim. (İletişim için: sa_almashi@hotmail.com)

I. BÖLÜM: SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. Yaşınız:(Yıl)
2. Çalışma Yılı:(Yıl)
3. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
4. Eğitim Durumunuz: 1. İlköğretim () 2. Lise () 3. Önlisans () 4. Lisans () 5. Lisansüstü () 6. Diğer () Lütfen belirtiniz

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE YÖNELİK İFADELER

Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Tamamen Katılıyorum	Katılma Düzeyi
							
1. İşletme çalışanları, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirlerdir.	1	2	3	4	5		
2. İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.	1	2	3	4	5		
3. İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5		
4. İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.	1	2	3	4	5		
5. İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.	1	2	3	4	5		
6. İşletmemizin vizyonu ve misyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5		
7. İşletme çalışanlarımızın çoğu, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	1	2	3	4	5		
8. İşletmemizde çalışanlar olarak, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerimizi iştirakçi olarak görmekteyiz.	1	2	3	4	5		
9. İşletmemizin kimliği ve amaçları iyi şekilde açıklanmıştır.	1	2	3	4	5		

10. İşletme yöneticilerimiz önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyeleriyle paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde, çalışanların çoğunluğu arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
12. İşletmemiz, sürekli olarak çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	1	2	3	4	5
13. İşletmemiz, çalışanların eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
14. İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.).	1	2	3	4	5
16. İşletme çalışanları olarak, işlerimiz ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktayız.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler çalışanların görüşlerine önem verirler.	1	2	3	4	5
18. Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	1	2	3	4	5
19. İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde, çalışanlar işleriyle ilgili belirli ölçüde inisiyatif kullanırlar.	1	2	3	4	5
21. İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde, orta ve üst kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşılmaz.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.	1	2	3	4	5
29. İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	1	2	3	4	5
31. İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	1	2	3	4	5
32. İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	1	2	3	4	5
33. İşletmemizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşmamaktadır.	1	2	3	4	5
34. İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
35. İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI BOYUTLARINA YÖNELİK İFADELER

Lütfen işletmenizi değerlendirerek aşağıdaki sorulara cevap veriniz...



Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Tamamen Katılıyorum	Katılma Düzeyi
1. Çalışanlar verilen görevleri sahiplenir, tam ve doğru şekilde yapar.	1	2	3	4	5		
2. Çalışanlar gerçekleştirdiği çalışmaların iş gereklerine uygun bir biçimde tamamlanması için gerekli kontrolleri yapar.	1	2	3	4	5		
3. Çalışanlar verilen görevleri yerine getirmede gayretlidir.	1	2	3	4	5		
4. Çalışanlar gerektiğinde farklı görevleri bir arada yürütebilir.	1	2	3	4	5		
5. Çalışanlar yaptığı işe önem verir, tutum ve davranışlarına, hizmet sunumuna özen gösterir.	1	2	3	4	5		
6. Çalışanlar verilen işleri süresi içinde, iş akışında gecikmelere neden olmadan tamamlar.	1	2	3	4	5		
7. Çalışanlar sorumluluğundaki işlerin tamamlanması için gerektiğinde ek çalışmalara katılma konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5		
8. Çalışanlar işini daha iyi yapma konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5		
9. Çalışanlar mevcut sorumluluklarını ve görev alanının sınırlarını bilir.	1	2	3	4	5		
10. Çalışanlar işini daha iyi yapması konusunda alması gereken eğitime katılmak ister.	1	2	3	4	5		
11. Çalışanlar değişikliklere ve yeniliklere kısa sürede uyum sağlar, öğrenme yeteneği yüksektir.	1	2	3	4	5		
12. Çalışanlar öğrendiklerini işine yansıtır.	1	2	3	4	5		
13. Çalışanlar diğer çalışanlarla uyumlu ve verimli bir şekilde, gerektiğinde işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5		
14. Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır.	1	2	3	4	5		
15. Çalışanlar görüş ve düşüncelerini açık ve net olarak ifade eder.	1	2	3	4	5		
16. Çalışanlar iş ilişkisinde bulunduğu her seviyedeki kişilerle yapıcı ilişkiler kurar, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı saygılıdır.	1	2	3	4	5		
17. Çalışanlar iş disiplinine uygun hareket eder.	1	2	3	4	5		
18. Çalışanlar mesai saatlerine uyum konusunda gerekli hassasiyeti gösterir.	1	2	3	4	5		
19. Çalışanlar genel görünüşü ve bakımına dikkat eder.	1	2	3	4	5		
20. Çalışanlar işyerindeki kaynakları etkin ve verimli kullanma prensibiyle araç, gereç ve malzemelere özen gösterir.	1	2	3	4	5		



Lütfen konu ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi yazınız

.....

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız e-mail adresinizi yazınız.

.....@.....

Ek 2: Ret ve İzin Belgeleri

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler
Etik Kurul Kararları

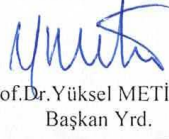
TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
12.11.2018	63	2

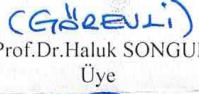
2- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Saleh ALMACHI tarafından yürütülen “Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma ” isimli proje çalışması hk.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Saleh ALMACHI tarafından yürütülen “Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma ” isimli proje çalışmasının kapsam ve uygulama açısından etik ilkelere ve insan haklarına uygun olduğuna,

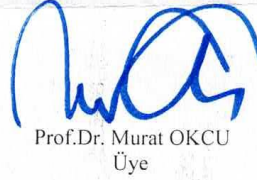
Mevcudun oybirliği ile karar verildi.


Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU
Başkan

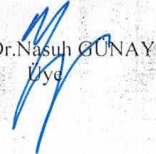

Prof. Dr. Yüksel METİN
Başkan Yrd.


(GİZLİ)
Prof. Dr. Haluk SONGUR
Üye


Prof. Dr. Bilge HÜRMÜZLÜ KORTHOLT
Üye


Prof. Dr. Murat OKCU
Üye


Prof. Dr. Talat SAKALLI
Üye


Prof. Dr. Nasuh GÜNAY
Üye


12.11.2018
Zühal BARDAK
Raportör



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler
Etik Kurul Başkanlığı

13 -11- 2018

Sayı : 87432956/050.99/ **274366**
Konu : Etik Kurul Onayı.

Sayın, Saleh ALMACHI
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Yürütücüsü olduğunuz “Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı proje çalışmanız Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’nun 12.11.2018 tarihli ve 63/2 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur.

Kararın bir sureti yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi başvuruza cevaben bilgilerinizi rica ederim.


Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU
Rektör Yardımcısı
Etik Kurul Başkanı

EKLER:
1- Zarf

Batı Yerleşkesi Rektörlük Binası 32260 ISPARTA
Telefon Nu.: (246) 211 14 05 Faks: (246) 237 04 31
e-Posta: zuhalbardak@sdu.edu.tr İnternet Adresi: www.sdu.edu.tr

Bilgi İçin : Zühal BARDAK
Şef
Telefon Nu.: (246) 211 80 52

Ek 3: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Saleh ALMACHI
Doğum Yeri ve Yılı : Halep – 04.03.1987
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu

1. Lisans Öğrenimi : İşletme - İttihad Üniversitesi
2. Yüksek Lisans Öğrenimi : İşletme - Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi

1. Arapça : YDS (2017/İlkbahar) - 95,00
2. İngilizce : İyi

İş Deneyimi

1. Öğretim Görevlisi : İttihad Üniversitesi (2010-2011) –
Menbiç / Suriye
2. Dil Eğitim Merkezi Müdürü : (ŞAM) Türkçe Eğitim Merkezi - (2013
Mart – 2015 Mart) – Kilis / Türkiye
3. Okul Müdür Yardımcısı : Ebu Eyyub El-Ensari (Ensar) İmam
Hatip Lisesi - (2014 Eylül – 2015 Mart)
- Kilis / Türkiye
4. Şirket Genel Müdür : Delta İç ve Dış Tic. Teks. Taş. İnş. San.
ve Tic. Ltd. Şirketi - (2015 Mart – 2019
Haziran) – Gaziantep / Türkiye
5. Proje Müdürü : Turuncu (Orange) Eğitim Derneği -
(2019 Haziranda – Devam etmektedir) -
Gaziantep / Türkiye

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

1. Örgütsel Kültürün Bankadaki
İdari Performansın : Lisans Bitirme Projesi
Geliştirmesine Etkisi.

2. Akademisyenlerin Öğretim Performanslarını Geliştirmesinde Motivasyonun Rolü. : Yüksek Lisans Tezi
3. Türkiye'deki Suriyeli Yatırımcıların Sorunları ve Öneri Çözümler. : 2. Uluslararası Ortadoğu Konferansları: Ortadoğu'daki Çatışmalar Bağlamında Göç Sorunu (Kilis Üniversitesi – Türkiye)
4. Suriye Savaşının Kültür ve İnanç Turizmi Üzerine Etkileri. : Uluslararası Mercidabık'tan Günümüze 500 Yılda Orta Doğu Sempozyumu (Kilis Üniversitesi – Türkiye)
5. Almanya'nın Endüstri 4.0 (Dördüncü Endüstri Devrimi) : 1. Uluslararası İktisadi ve İdari Sempozyumu (Gaziantep Üniversitesi – Türkiye)
6. Suriyeli Göçmenlerin Türkiye'deki İstihdam Sorunları ve Zorlukları : 4. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi
7. Yönetimin Tutumu ve Kararlılığının Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma : Gaziantep Üniversitesi - İslâhiye İİBF Uluslararası E-Dergi - Yıl: 2019, 3(3): 168-185