

Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi (The Effect of Organizational Learning on Organizational Performance)

Pınar BAŞAR  ^a

^a İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşleme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. pbasar@ticaret.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme Takım Yönelimi Sistem yönelimi Öğrenme yönelimi Örgütsel Hafıza Yönelimi Gönderilme Tarihi 3 Kasım 2021 Revizyon Tarihi 24 Şubat 2022 Kabul Tarihi 28 Şubat 2022 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için stratejilerini, politikalarını ve organizasyon yapılarını oluştururken mevcut küreselleşme ve rekabet şartlarını dikkate almaları gerekmektedir. Diğer işletmelerden farklılaşmak ve temel yeteneklerini geliştirerek müşteriye değer katmak ise ancak insan kaynaklarının ve onların çalıştıkları sistemin uygun bir şekilde oluşturulması ile mümkün olabilmektedir. Yöntem –Araştırmanın örneklemini Somali’ de Hormuud Telekom işletmesindeki 170 çalışan oluşturmaktadır. Bulgular – Araştırmanın sonucunda örgütsel öğrenmenin işletme performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Tartışma – Sonuçlar, örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı etkilediğini göstermiştir. İşletmenin iç ve dış faktörlerinin sürekli değişmesi müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajının artırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu da örgütsel öğrenmenin önemini göstermektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational learning Team Orientation System learning Learning orientation Organizational Memory Orientation Received 3 November 2021 Revised 24 February 2022 Accepted 28 February 2022 Article Classification: Research Article	Purpose -This business purpose explores the impact of organizational learning on organizational performance. Facing the current globalization and rivalries with others while creating their strategies, policies and organizational structures so that businesses can deliver. Some other differentiation and adding value to the customer by improving their basic skills can only be possible with the correct communication of human resources and their work. Design\methodology\approach – The sample of the research is 170 employees at the Hormuud Telecom enterprise in Somalia. Findings - As a conclusion of the study it was found that organizational learning has a significantly positive impact on business performance. Discussion – The results showed that organizational learning affects organizational performance. The constant change in the internal and external factors of the business makes it difficult to increase customer satisfaction and competitive advantage. This shows the importance of organizational learning.

Dipnot: The organizational learning and organizational performance in Mogadishu-Somalia: A case study of Hormuud Telecom Company adlı tezin verileri kullanılmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Başar, P. (2022). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 621-634.

1. GİRİŞ

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için sadece başarılarından değil başarısızlıklarından da öğrenmesi gerekmektedir. Çalışma ortamları farklılaştıkça farklı sonuçlara ulaşabilir.

Bilgiye ulaşmak kolaylaşsa da yönetmek zorlaşmaktadır. Verileri değerlendirmek zaman, emek ve maliyet harcanmasına neden olmaktadır. Çalışanlar rutin görevlerini yerine getirirken, aynı zamanda alışkanlıklarından uzaklaşarak ek mesai harcamalarına yol açacak bir sürecin içine girebilirler. Çalışanlar, hem fırsat tanımlama hem de geliştirme aşamasında daha katılımcı olarak kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir ortam bulabilmektedirler. Dolayısıyla da, daha açık bir şekilde ifade edilen amaçlar için çaba gösterirler. Büyük miktarda veri daha değişik çözümler gerektirir. Sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının önündeki bariyerler: altyapı, örgüt kültürü, koordinasyon eksikliği, paydaşların eşitsizliği ve belirsizlik gibi unsurlardır (Khan, et al.2018). Pazar ihtiyaçlarını inceleyip başarılı girişimlere dönüştürmek için öncelikle o fırsatları keşfetmek gerekmektedir.

Öğrenme, deneyimler sonucunda gerçekleşir. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak amacıyla birçok yetenek geliştirmektedirler. Örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları şu şekilde sıralanabilmektedir: keşfetme, yenilik yapma, seçme, uygulama, transfer etme, yansıtma, bilgi edinme, bilgi sağlama ve örgütsel bellek oluşturma (Chen, 2005). “İç ve dış çevresel değişimlere ayak uydurarak sürdürülebilir varlığını devam ettiren örgütün bunu geliştirmek için sürekli yeni bilgi edinme ve düzenleme sürecindedir” şeklinde ifade edilir (Zehir, 2016).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, bir durumla karşılaşıldığında verilen tepkilerden elde edilen bilgiyi ya da o bilginin oluşturulma aşamalarını ele almaktadır. Bilgi ne öğrendiğimiz ile bilginin elde edildiği süreç ise nasıl öğrendiğimiz ile ilgilidir. Her ikisi de bilginin eklenmesi (=öğrenme) ile ortaya çıkar (Argyris ve Schön, 1996).

Başka bir tanıma göre de, örgütsel öğrenme bir organizasyon davranışını etkileme potansiyeline sahip yeni bilginin geliştirilmesi olarak belirtilmiştir. Hult ve arkadaşları (2003) yapmış oldukları araştırmada örgütsel öğrenme yeteneğini dört boyutta ele almışlardır. Bunlar; ekip yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi, örgütsel hafıza yönelimidir.

Örgütsel öğrenme yeni bir kavram olmamakla beraber, yönetime yeni bir yaklaşım getirmeyi amaçlamaktadır (Dilworth, 1996). Örgütsel öğrenme; örgütün var olduğu çevrede çevresindeki rakiplerden daha başarılı hale getirebilen, çevresinden elde ettiği deneyimlerin örgüt içi süreçlerden geçirerek kendi örgüt yapısına, çalışma sistemine, örgütsel davranışlarına ve nihayet örgüt kültürü oluşturarak ve bu kültürü geliştirerek örgütsel başarısını artıran bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, çalışan veya kurumda daha önceden çalışmış bireylerin deneyimlerini çevresindekilere ve kendinden sonra gelenlere aktararak elde edilen bilgi ve değerleri geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir (Lipshitz, Popper ve Oz, 1996). Örgüt sadece rakiplerine karşı varlığını sürdürmek veya rakiplerinin önüne geçmek için değil herhangi bir rakip olmaması durumunda dahi kendi iç işleyişini yönetimsel, teknik ve sosyal olarak aksatabilecek ve dolayısıyla kendi varoluşunu içten tehdit edebilecek durumlara karşı öğrenmek zorundadır (Yıldırım, 1998: 165). Öğrenme, sadece bilgi elde edilmesi değil bu bilgi edinme sürecinin devamlılığı ile ilgili bir konudur (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1989). İç veya dış sorunlar ile karşılaşan örgütler, bu sorunlara çeşitli çözüm yaklaşımları üretip bu yaklaşımları geliştirmelidirler. Bunun için de, örgütlerin öğrenme seviyelerinin ya çevresel değişime eşit ya da ondan daha fazla olmaları gerekmektedir (Öğrenme≥Değişim) (Revans, 198; Dixon, 1992).

Öğrenme, başarılı olmak için zihinsel modellerin ve buna bağlı olarak davranışların değiştirilmesini sağlamaktadır. Bir işletme, hem iç hem de dış çevresi ile bilgi alışverişine katkıda bulunarak yeni ürünlerin üretilmesi için gerekli olan yenilikçi ilişkiler kurmaya zemin hazırlamaktadır. Bu amaçla bir sistem oluşturmaktadır. Öğrenen örgütün tasarımı ve değişiminde liderler çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Öncelikle bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra, yapı, değerler ve politikalar gibi unsurlar amaç ve misyon ile uyumlu hale getirilmelidir. Bu süreçte, sistem düşüncesi ve sistem dinamikleri güçlendirilmelidir. Örgütsel öğrenme süreci, planlama ve kalite geliştirme gibi faktörler aracılığıyla hızlanmaktadır. Sistem dinamikleri ise bu süreçte bir eğitim aracı görevi görmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresi karmaşık ve dinamik özelliklere sahipse değişim (yeni) ve durağan (eski) arasındaki denge

kurulduğunda öğrenme sağlanabilmektedir. Bunun başarılması, öncelikle maliyetlerin düşüşüne daha sonra da pazar payının ve rekabet gücünün artmasını sağlayabilir. Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi ve korunabilmesi için inşa kaynaklarının ve enformasyon sistemlerinin etkin kullanılması ve bilginin bir araya getirilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işten çıkarmalar da yüksek miktarda entelektüel sermaye ve bilgi kaybına yol açabilmektedir. Bu sebeple, bunlar kaçınılması gereken uygulamalardır (Aydınlı, 2005).

Sistem Yönelimi ve Geşalt psikolojisi, bir bütün kendi parçalarının toplamından daha fazlasını oluşturduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre, parçaları tek tek değil bir bütün olarak incelemek daha doğru bir sonuç verecektir. Geşalt ve sistem yöneliminin amacı, sistemi bir bütün olarak ele alarak "kaldıraç" etkisini oluşturmaya çalışmaktır. İşletmenin içindeki bir problem sadece gerçekleştiği bölümle ilgili olmayabilir. Bu problemin başlangıç noktası işletmenin yapısı, yönetimi, içinde bulunduğu sektör, ülke veya dünyadaki diğer aksaklıklar olabilir. Durumun daha net saptanması, daha etkili çözüm önerilerine zemin hazırlar. İşletmeler, koşulları ve sonuçları oluşturan mekanizmalar aracılığıyla kendi örgütsel öğrenme düzeylerini ve gelişimlerini artırmaktadırlar. Sistem yönelimi, öğrenme kültürü oluşturarak öğrenmeyi sürekli hale getirmektedir (Çelik, 2014).

Sistem yaklaşımı, örgütü alt-sistemlerden oluşan tek bir sistem şeklinde ele alır. Her koşul ve ortam kendi dinamiklerini oluşturur. Bu da durumsallık yaklaşımının getirdiği bir durumdur (Çetintaş, 2016).

Sistem teorisine göre, bir işletmedeki bütün yapısal, işlemsel ve kavramsal elemanlar sistemin bir parçasıdır. Bu yüzden de, örgütleri incelerken bir bütün halinde ele almak gerekir. Sistem yaklaşımı, örgütleri çevreleri ile olan ilişkiler bağlanımında açık bir sistem olarak incelemektedir. Uyum teorisine göre, çevre ile karşılıklı ilişkiler, örgütü değiştirmektedir. İşletmenin çevresiyle olan girdi ve çıktı alışverişi - özellikle de örgütsel bilgi akışı - performansını büyük ölçüde etkilemektedir (Çetintaş, 2016).

Örgütlerin, öğrenen örgüt olabilmesi için bilgiyi içselleştirip bir sistem haline getirmesi gerekmektedir. Örgütler aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır (Şahin, Çakır ve Öztürk, 2014):

Bilen Örgüt: Frederic W. Taylor'ın Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un Yönetimsel Teori ve Max Weber'ın Bürokrasi Modeli gibi teorilerde de görülen "her yerde ve her şartta en iyi tek bir yol" arayışına dayanmaktadır. Kurallar ve politikalar dâhilinde bir bürokrasi oluşturarak verimliliği artırmayı amaçlamaktadır.

Anlayan örgüt: Neo-klasik yönetim yaklaşımından itibaren, birey örgüt içindeki yerini sorgulayarak esnek olmayan ve yeniliklere kapalı bir örgüt kültürü oluşturmuştur.

Düşünen örgüt: Bu örgüt anlayışı, problemlere yeni çözümler üretmek ve sistemleri bu şekilde tasarlamak hatta gelecekte oluşacak sorunlara önlemler almayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda problemler öğrenme aşamasına geçilmeden daha önce denenmemiş metotlarla ele alındığından öğrenmeye engel olmaktadır.

Öğrenen örgüt: Bu yaklaşım, insanların öğrenmesi önündeki engelleri kaldırarak değişimi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Peter Senge (1994)'in ele almış olduğu öğrenen organizasyonda bulunması gereken öğrenme disiplinlerini aşağıdaki şekildedir:

Takım Öğrenimi: "Bir ekip yöneticilerden mi oluşur?" ya da "Kolektif IQ nasıl oluşturulur?" gibi sorulara cevap aramaktadır. Takım öğrenme disiplinin bu paradoksla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Spor, sahne sanatları, bilim gibi alanlarda ve hatta bazen iş dünyasında, ekip zekâsının çarpıcı örnekleriyle karşılaşmaktadır. Tüm bu örnekler, ekiplerin öğrenebileceklerini kanıtlamaktadır. Ekipteki farklı farklı bireysel zekâların ötesinde bir bütün olarak takımların gelişmesi amaçlanmaktadır. Bu da aynı zamanda bireysel gelişmeyi de tetikler. Takım öğrenimi, diyalog kurarak hep birlikte düşünme şeklinde gerçekleşir.

Zihni Modeller: Zihni modeller, insanların dünyaya bakışları, varsayımları, genellemeleri, resimleri ve imgeleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Örgütler, zihni modellere göre işlemektedirler. Öğrenme deneyimi kültür, süreçler ve davranış kalıpları yüzünden engellenebilmektedir. Kişisel ve örgütsel zihni modelleri yönetebilmek için öncelikle gerekli öğrenme yetenekleri geliştirilmelidir (Senge, 1994). İnsanlar bu zihni modellerini oluşum sürecini fark etmek için düşünmelidir. Böylece daha karmaşık konularda öğrenmenin önündeki engeller ortadan kaldırılarak çözüm bulunabilmektedir. Zihni modeller, öğrenmeyi stratejik yapılanma ve karar verme açısından etkilemektedir. Çift döngülü öğrenmenin iki yönü vardır: örgütün

değerlerini ve politikalarını araştırıp analiz etmek ve bu yolla hataları düzeltmek. Bunun için ya davranışı değiştirmek ya da programları, organizasyon yapısını veya normları değiştirmek gerekmektedir. Böylece çift döngülü öğrenme uygulanmaktadır. Öncelikli olarak normların değiştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra davranışlar ve hareketler ve son olarak da temel programların değiştirilmesi arzu edilen başarıya ulaşmada oldukça etkilidir (Tan, 2014).

Sistem Düşüncesi: Bütün olayları ve aralarındaki ilişkileri ayrı ayrı değil de bir bütünün parçaları olarak değerlendirmek gerekir (Senge, 1996). Bulutları gördüğümüzde yağmur yağacağını anlayıp bunun daha sonra yer altı sularını besleyeceğini bilmek, sistem düşüncesi içinde görülen olaylar bütününe bir örnek oluşturmaktadır. Aynı şekilde, işletmedeki insanlar, departmanlar ve işlemler de birbiriyle iletişim halindedir. Bunlardan sadece birine odaklanıldığında sorunların gerçek nedenini anlamak pek de mümkün değildir. Öğrenen organizasyon, öğrenen bireylerin toplamından daha büyük bir bütün oluşturmaktadır. Bu yüzden sistem öyle bir şekilde oturtulmalıdır ki, her bir birey bilgiyi öğrenebilir paylaşarak bunu organizasyona yansıtılabilmelidir. Kişisel ustalık da bu şekilde önem kazanır ve geliştirilir. Sistem yaklaşımı, öğrenen örgütlerin temelini iki şekilde oluşturmaktadır (Senge, 1994): 1. Kişisel gelişime verilen önem vurgulanarak desteklenmelidir, 2. Kişisel uzmanlığın artırılması için işbaşında eğitim uygulamalarına ağırlık verilmelidir.

Paylaşılan vizyon oluşturulması: İşletmelerdeki vizyonun oluşturulması ve paylaşılması, bir liderin en önemli görevidir. Böylelikle, herkes işletmenin amaçlarını ve kendine düşen görevi daha iyi anlamak için çaba gösterme fırsatı bulur (Senge, 1994). Gelecekte başarılmak istenen hedefler net olarak belirlendiğinde, yaratıcı öğrenmenin gerçekleşmesi kolaylaşır. Aksi takdirde, çalışanlar ortama uygun hareket ettikleri halde yeni çözüm yolları aramazlar (Tan, 2014).

Kişisel uzmanlık: Bireyler veya nesnelere üzerinde hâkimiyet kurmayı amaçlamaktadır. Öğrenme yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Buna bağlı olarak kişisel uzmanlık kazanabilmek için edinilen bilginin derinleştirilmesi gerekmektedir. Kişisel uzmanlık, öğrenme organizasyonunun temel taşı niteliğindedir. Bir kurum sürekli kendini geliştirerek daha iyiyi hedeflerken diğer paydaşlar da bunu beklemektedirler. Ancak şaşırtıcı derecede az sayıda örgüt, insanların büyümesini teşvik etmektedir (Senge, 1994).

Örgütsel öğrenme, planlama, kalite geliştirme, örgütsel davranış ve bilgi sistemleri gibi unsurları bir sistem içinde ele almaktadır (Zehir, 2016: 40).

Örgütsel öğrenme, alt sistemleri ile ele alınmaktadır. Organizasyon unsurunu oluşturan dört temel alt unsur vizyon, kültür, strateji ve alt yapı olarak sıralayabiliriz (Tan, 2014:192).

2.1.1. Takım Yönelimi

Birlikte diyalog halinde düşünürken, özgün bir vizyon geliştirmek öğrenmeye (üyeler kendi amaçlarını gerçekleştirdiklerini düşündüklerinden) yol açabilir. Takım yönelimi ise bu yöndeki birlikte çalışma ve işbirliğinin derecesini ölçmektedir.

Senge, P. M. (1994:8), takımdaki çalışanların birbirinin eksik ve zayıf yönlerini tanımladığını ve birbirlerine güven duyduklarında daha etkin çalıştıklarını belirtmiştir.

2.1.2. Sistem Yönelimi

Sistem yönelimi örgüt üyelerinin büyük resmi görmelerini sağlar ve mevcut faaliyetlerin önemini kavranmasına yol açar. Diğer üç yönelimin arasında bağlantı görevini görmektedir. Bir sisteme birçok girdi olduğundan, bunların değerlendirilmesinin bir bütün içinde ele alınması oldukça önemlidir.

Senge, P. M. (1994), işletmelerin ve insanların bir bütün olduğunu belirtmektedir. Değişimi birbirinden bağımsız parçalar ele almak çok zor olmaktadır.

2.1.3. Öğrenme Yönelimi

Değişen çevreye uyumun ve büyümenin sağlanmasında işletmelerdeki planlama süreci de kurumsal öğrenmenin bir parçasıdır (Senge, 1994). Bu yönelim, örgütsel öğrenmenin önemini vurgulayarak, ona ait farkındalığı güçlendirerek örgüt üyelerinin yeni bireysel beceriler geliştirmelerine ve bu becerileri uygulamaya yönelik iklim geliştirmesi ile ilgilidir. Öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenmeye yol açabilen bir örgüt kültürü oluşmasına temel oluşturur. Öğrenme yöneliminin gelişmesi ile 'düşünme okur-yazarlığı' şeklinde örgüt üyelerinin düşünme, muhakeme etme ve bilgiyi yayma becerileri de gelişebilmektedir.

2.1.4. Örgütsel Hafıza Yönelimi

Örgütsel hafızanın oluşması ilgili işletme bünyesinde oluşturulan mekanizmaya bağlıdır. Öğrenme ise geçmişte elde edilen bilgi ve tecrübelerin oluşturduğu birikim veya hafıza ile gerçekleşir. Örgütte erişilebilir ve haberleşilebilir bir bilgi tabanı kurmaya ve bu amaç doğrultusunda bir örgüt kültürü geliştirmeye yönelik bir yönelimdir. Böylece bilgi, öğrenme ve beceri yollarını geliştirmek üzere kullanılabilir. Hafıza yönelimi, örgüt üyelerince yapılan öğrenmenin zaman ile belirli beceri yollarının düzeltilerek geliştirilmesine yol açabilecek özelliklere sahiptir (Senge, 1994).

2.2. Örgütsel performans

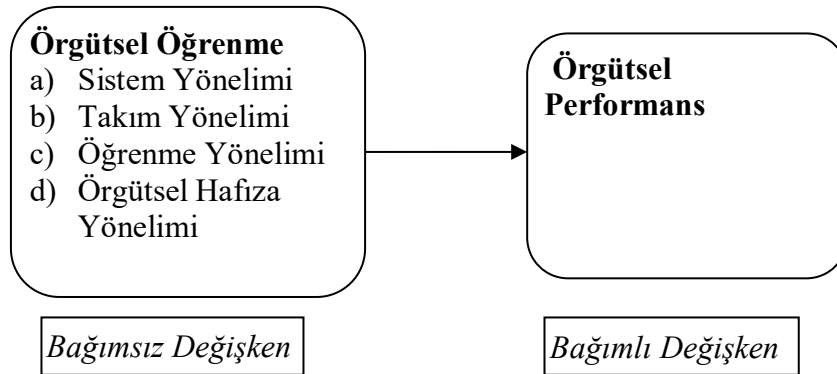
Başarı, yöneticiler ve çalışanların çabalarından etkilenen sürekli ve çok yönlü bir mekanizmadır. Ürün ve hizmetlerin üretilmesinde işbirliği ve sürekli kendini geliştirme istenen sonuçların elde edilmesinde etkilidir (Armstrong, 2010). Verimlilik, çalışmaların nihai sonucudur. (Wheelen, 2010). Otoriter başarı, bir birliğin normal getirilerine (veya amaçlarına ve hedeflerine) karşı belirlenen gerçek getirisini veya sonuçlarını içerir. İşletmenin başarılı çıktılara ulaşması için etkinlik ve verimliliğin birlikte sağlanması gerektiğini ve böylece üretkenliğin sağlanacağını belirtmektedir. Böylece rekabet avantajı sağlanacaktır (Roghianian, Rasli & Gheysari, 2012).

3.YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli oluşturulurken örgütsel öğrenme ile örgütsel performans incelendiğinde, işletmenin birçok unsurunun etkili olabileceği görülmektedir.

Araştırmada örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H: Örgütsel öğrenmenin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Ha: Takım Yöneliminin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisi var.

Hb: Sistem yöneliminin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hc: Öğrenme Yöneliminin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hd: Örgütsel Hafıza Yöneliminin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın örneklemini, Mogadişu, Somali'de Hormuud Telekom'daki 170 çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem Hormuud Telekom'da çalışanlarından oluşmaktadır. Toplamda 20.000 çalışanın yaklaşık % 45 kadarının mühendis olması gibi unsurlar da dikkate alındığında bu sayı yeterli görülmektedir (https://en.wikipedia.org/wiki/Hormuud_Telecom). Fakat daha sonraki çalışmalarda daha büyük bir örneklem sayısına ulaşılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın

veri toplama aracı olan anket, çeşitli yönetsel düzeylerde ve bölümlerde yer alan çalışanlara uygulanmıştır. Anket formu, araştırmacı tarafından örgüt çalışanlarına hem elden hem de e-posta ile gönderilmiştir.

Kolayda örnekleme, örnekleme ulaşmanın çalışmayı yapan kişi için en kolay olduğu şekilde seçilir (Baştürk ve Taştepe, ,2013)

Sürekli Değişkenler İçin Örneklem Büyüklüğü Sürekli değişkenlerin (söz konusu olduğu araştırmalarda, örneklem büyüklüğü aşağıdaki formüle göre hesaplanmaktadır:

$$n_0=(t^2xs^2)/d^2$$

$$n=n_0/(1+n_0/N)$$

Araştırma örnekleminin hesaplanmasında; araştırma evreni 20.000* % 45 (N=9.000) Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 170 çalışan oluşturmaktadır. %80 için z tablosu değeri(z)=1,28) standart sapma değeri 0,5(s)olarak alınmıştır. Bu veriler ışığında örneklem hacmi (n) aşağıda verilmiştir (Çetintürk, 2021):

$$n>30$$

$$n= N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Güğerçin, S. Çavuş, M. F. 2021).}$$

n: örnekleme alınacak kişi sayısını,

N: hedef kütledeki kişi sayısını (N=9000),

p: incelenen olayın gerçekleşme olasılığını (p=.50),

q: incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığını (q=.50),

t: t tablosu aracılığıyla tespit edilen değeri (t=1.28),

d: artı ya da eksi (±) örnekleme hatasını (d=.10) ifade eder

$$n_0=(1,28^2 \times 0,5^2)/0,05^2=1,6384$$

$$n=1,6384 /1+1,6384 /9.000= 162$$

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Bu değer yüksek çıkması ölçekteki tüm değişkenlerin diğer değişkenler tarafından tahmin edilebileceği anlamına gelir (Kaiser, 1974).

KMO değeri aşağıdaki gibi yorumlanır (Sharma, 1996).

KMO değerinin yorumu: (Terzi, 2019)

<0,5 Zayıf

0,5-0,6 Orta

0,7-0,8 İyi

0,8-0,9 Çok iyi

0,9-1,0 Mükemmel

Örneklem büyüklüğünün saptanmasında faktör analizine girecek madde sayısının en az beş katı olması gerekmektedir (Bryman & Cramer, 1999; Tavşancıl ve Keser 2002 akt. Açak, 2018). Bu çalışmada toplam 31 soru olduğundan en az 155 kişiden oluşan bir örneklem gerekmektedir. Bu nedenden dolayı 170 kişiye ulaştırılmasının yeterli olduğu düşünülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Örgütsel Öğrenme Ölçeği (Hult, Snow ve Kandemir, 2003) dört alt-ölçekten oluşmuştur. Ölçek, 5-li Likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir.

Örgütsel Performans Ölçeği

Örgütsel Performans Ölçeği (Zehir, S. 2016) iki alt ölçekten oluşmaktadır. 12 soru içerir. Ölçek 5-Likert Ölçeği ile ölçülmüştür.

5. BULGULAR

Aşağıdaki tabloda ankete katılanların demografik özellikleri gösterilmiştir

Tablo1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	F	%
Cinsiyet		
Erkek	102	60
Kadın	68	40
Yaş		
25 veya altı	36	21,18
26-35	80	47,06
36-45	30	17,65
46-55	16	9,41
56 ve daha fazlası	8	4,7
Eğitim		
Orta öğretimden daha az	104	61,18
Orta öğretim	52	30,59
Lisans derecesi	12	7,06
Lisansüstü derecesi	2	1,18
Toplam	170	100

Tabloya bakıldığında, katılımcıların% 60'ı erkek,% 40'ı kadındır. Katılımcıların neredeyse yarısı% 47 ile 26-35 yaş arasındadır. % 21'i 25 yaşın altında, geri kalanı 36 yaşın üzerinde. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde% 61,18'inin ortaöğretimin altında olduğu görülmektedir. Orta öğretim seviyesindeki kişiler% 30,59'dur.

Tanımlayıcı istatistikler

Katılımcıların ölçek yargılarına ilişkin değerlendirmeleri aşağıdaki tablolardaki istatistiksel verilerle derlenmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Öğrenme Ölçeği Maddeleri	Ortalama	St. Sapma	Skewness	Kurtosis
Takım Yönelimi				
1. Firmamızın her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	4,446	0,757	-1,68	5,764
2. Firmamızda birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	4,461	0,652	-1,227	2,881
3. Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	3,801	0,584	-1,067	2,655
4. Firmamızın vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	3,637	0,767	-1,165	1,785
5. Firmamız içinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz	3,582	1,251	-1,508	1,02
Sistem Yönelimi				
1. Firmamızın tüm birimleri (departmanları) birbirine bağlıdır.	3,883	1,06	-1,055	0,455

2. Her bir birim, firmamıza ne kadar değer kattığını bilir.	4,011	1,005	-0,751	0,258
3. Firmamız içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur.	4,17	0,401	-1,46	5,256
4. Firma genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve tüm firmamız çalışanları tarafından bilinir.	4,272	0,401	-1,425	2,476
Öğrenme Yönelimi				
1. Firmamızda öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	3,317	0,411	-1,456	2,524
2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın temel değerleri arasında yer almaktadır.	3,322	0,677	-1,177	2,411
3. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	3,312	0,781	-1,474	5,427
4. Firmamızda çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	3,327	0,675	-1,14	2,772
5. Firmamızda öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.	3,237	0,762	-1,255	2,556
Örgütsel Hafıza Yönelimi				
1. İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	4,406	0,687	-1,474	4,158
2. Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	4,337	0,678	-1,208	5,047
3. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	4,431	0,611	-1,056	2,577
4. Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.	4,377	0,667	-1,267	5,274
Standart sapma: 0,119 St. Basıklık Hatası: 0,252				
(1) Kesinlikle Katılmıyorum... (5) Kesinlikle Katılıyorum				

Yukarıdaki tabloda ölçek yargıları katılımcılar tarafından puanlanmış ve yorumlanmıştır. Tablodaki ortalamalara bakıldığında, öğrenme yönelimi boyutunun yargılarına verilen cevaplar diğer boyutlara göre daha düşüktür. İnsanlar öğrenme yeteneği ile ilgili başarılarla inanmakta zorluk çekmektedir ve eğitim yoluyla elde edilen kazanımların çok yüksek olmadığını düşünmektedirler.

Tablo 3: İşletme Ölçeğinin Finans ve Pazar Performansı için Tanımlayıcı İstatistikler

Performans Ölçeği Maddeleri	Ortalama	St. Sapma	Skewness	Kurtosis
1. Öz sermayenize göre ortalama net karlılığınız.	3,329	0,652	-1,599	3,43
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza kıyasla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	3,983	0,692	-1,678	3,797
3. Temel faaliyetlerinizden elde edilen net gelir.	3,321	0,631	-1,655	4,106
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin mali başarısı.	3,362	0,662	-1,477	3,114
5. Genel finansal başarınız.	3,916	0,636	-1,68	3,964
6. Satışlarımızdaki ortalama yıllık artış.	4,361	0,632	-1,339	3,881
7. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin sayısındaki artış.	3,501	0,584	-1,067	3,653
8. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızda artış.	2,857	0,668	-1,308	3,044
9. Çalışanlarınızın sayısında artış.	3,351	0,611	-1,036	3,399
10. Yeni müşteri sayısında artış.	3,292	0,691	-1,189	3,041
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	3,377	0,618	-1,476	3,433
12. Genel olarak karlılık seviyeniz	3,369	0,662	-1,349	3,53

(n): 170				
Standart sapma: 0,104 St. Basıklık Hatası: 0,274				
(1) Çok Düşük... (5) Çok Yüksek				

Katılımcılar, öz kaynaklarına göre karlılığın çok yüksek olmadığını düşünmektedirler. Temel işletme gelirlerinin iyi olduğunu ve finansal başarılarının pazarda yüksek konumda olduğunu belirtmektedirler. Pazara sunulan yeni ürünlerin pazar payındaki artışın rakiplere göre daha düşük olduğunu, genellikle karlılık seviyelerinin çok yüksek olmadığını düşünmektedirler.

Faktör analizi

Aşağıdaki tablolar, araştırma ölçeklerinin faktör analizlerini içermektedir. İşletme Ölçeğinin Finans ve Pazar Performansı tek boyutlu bir faktör haline gelmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Faktör Analizi

Boyutlar		Bileşenler Değer	Açıklanan Toplam Varyans
Takım Yönelimi	1. Firmamızın her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	0,755	16,945
	2. Firmamızda birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	0,712	
	3. Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	0,688	
	4. Firmamızın vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	0,578	
	5. Firmamız içinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz	0,518	
Öğrenme Yönelimi	3. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	0,785	10,234
	1. Firmamızda öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	0,695	
	2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın temel değerleri arasında yer almaktadır	0,633	
	4. Firmamızda çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	0,541	
Sistem Yönelimi	1. Firmamızın tüm birimleri (departmanları) birbirine bağlıdır.	0,756	8,923
	2. Her bir birim, firmamıza ne kadar değer kattığını bilir.	0,688	
	4. Firma genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve tüm firmamız çalışanları tarafından bilinir.	0,678	
	3. Firmamız içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur.	0,637	
Örgütsel Hafıza Yönelimi	4. Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.	0,811	7,329
	2. Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	0,694	
	3. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	0,551	
Toplam Açıklanan Varyans: 44.431			
Kaiser-Meyer-Olkin		0,864	

Bartlett's Küresellik Test	Yaklaşık Ki-kare Değeri	6624,6721
	Df	861
	Anlamlılık değeri	0

Örgütsel öğrenme ölçeğine uygulanan konu analizi sonucunda orijinal ölçeğe uygun dört boyut elde edilmiştir. Boyutların ölçek tanımlama yüzdeleri yukarıdaki tabloda derlenmiştir. Takım Yönelimi, ölçeği tek başına% 16,945, öğrenme uyum ölçeğini yalnızca% 10,243, sistem Yönelim ölçeğini yalnızca% 8,923 ve bellek yönlendirme ölçeğini yalnızca% 7,332 oranında açıklayabilir. Elde edilen dört boyut ölçeği% 44.431 ile açıklayabilir. Ölçekteki 1. Yargı, analiz sırasında düşük yük nedeniyle kaldırılmıştır ve tabloya dâhil edilmemiştir.

Tablo 5: İşletme Ölçeğinin Finans ve Pazar Performansı için Faktör Analizi

Bu faktör "Girişimci Niyet Boyutu ve pazar fırsatları" olarak adlandırılır ve Sekiz değeri 0,892'dir Toplam varyansın 47,612'sini açıklar.

	Bileşenler Değer	Açıklanan Toplam Varyans
5. Genel finansal başarınız.	0,805	47,612
6. Satışlarımızdaki ortalama yıllık artış.	0,802	
7. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin sayısındaki artış.	0,721	
1. Öz sermayenize göre ortalama net karlılığınız.	0,722	
9. Personelinizin sayısını artırın.	0,743	
10. Yeni müşteri sayısını artırın.	0,688	
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	0,613	
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza kıyasla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	0,603	
12. Genel olarak karlılık seviyeniz	0,558	
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin mali başarısı.	0,543	
3. Temel faaliyetlerinizden elde edilen net gelir.	0,512	
Kaiser-Meyer-Olkin.		
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	714,384
	Df	15
	Anlamlılık.	0,000

Güvenilirlik Analizi

Aşağıdaki tablo, ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerini göstermektedir.

Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutlar	Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha Değerleri	N of Items
Verim	0,752	0,755	12
Örgütsel öğrenme	0,766	0,764	17
Takım Yönelimi	0,778	0,784	5
Sistem Yönelimi	0,748	0,752	4
Öğrenme Yönelimi	0,791	0,796	4
Örgütsel Hafıza Yönelimi	0,816	0,815	4

Tabloda elde edilen boyutlar için güvenilirlik değerleri verilmiştir. Performans ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,752 olarak bulunmuştur. Bu değer araştırma için güvenilirdir. Örgütsel öğrenme ölçeği için hesaplanan değer 0,776'dır ve güvenilirdir. Örgütsel ölçeğin alt boyutları için hesaplanan Cronbach alfa değerleri tabloda görüldüğü gibi 0,700'ün üzerindedir. Bu durum bize ölçeğin ve alt boyutlarının araştırma için uygun ve güvenilirliği iyi olduğunu göstermiştir.

Korelasyon analizi

Aşağıdaki tablo, derlenen tüm değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir.

Tablo 6: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. D.	Performans	Takım Yönelimi	Sistem Yönelimi	Öğrenme Yönelimi	Örgütsel Hafıza Yönelimi
Performans	3,285	0,884	1				
Takım Yönelimi	3,723	0,667	0,276**	1			
Sistem Yönelimi	4,085	0,186	0,031**	-0,023	1		
Öğrenme Yönelimi	3,324	0,818	0,048**	-0,03	-0,044	1	
Örgütsel Hafıza Yönelimi	4,379	0,674	0,061**	0,021*	-0,017	0,022	1

Tablo, performans ve örgütsel öğrenme alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Performans ve takım Yönelimi arasındaki korelasyon 0.227 güçtür. Performans ve sistem yönelimi arasındaki korelasyon 0.031'de daha düşük bulundu.

Hiyerarşik Regresyon Analizi

Tablo 7: Hiyerarşik Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Yaklaşık standart hata	F	Anlamlılık.
1	0,256	0,065	0,062	0,83455	6,044	0,000
2	0,711	0,506	0,502	0,71285	21,321	0,000

Bağımlı değişkeni açıklamak için R ve R kare regresyon modelinde Bağımsız değişkenlerin oranı hakkında bilgi verir. R kare değeri 0.5506 olduğu için, bağımsız değişkenlerin modeli yaklaşık% 50 açıkladığını görüyoruz.

Tablo 8: Hiyerarşik Regresyon Modeli

Model	B	Standart hata	Beta	Anlamlılık seviyesi
Takım Yönelimi	0,182	0,042	0,292	0,000
Sistem Yönelimi	0,092	0,042	0,089	0,017
Öğrenme Yönelimi	0,257	0,042	0,169	0,000
Örgütsel Hafıza Yönelimi	0,22	0,042	0,085	0,002

Modeldeki beta katsayıları, bu bağımsız değişkenlerin performansı ne kadar büyük etkilediğini ve katsayıların işareti hangi yönde etkilediğini gösterir. Tüm katsayıların işareti pozitif olduğu için, bağımsız değişkenler performansı olumlu, yani artırıcı bir etkiyle değiştirir.

Örneğin; takım Yönelim değişkeni için denklem katsayısı 0.292'dir. Karşılık gelen anlamlılık değeri $0.000 < 0.05$ olduğu için katsayının performansa etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitifdir. Diğer bir deyişle, bir birimde takım Yönelimindeki artış, performansta 0,292 artışa neden olmaktadır. Bu durumda H_a hipotezi kabul edilmektedir.

Sistem yönelim değişkeni katsayısı 0.089'dur ve anlamlılık. Değeri 0,017 $< 0,05$ 'tir. Katsayı pozitifdir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu değişkendeki artışın performansı artıracağı tespit edilmiştir. Bu durumda H_b hipotezi kabul edilmektedir.

Öğrenme yönelimi regresyon modelinde katsayı 0.169 olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamlılık değeri $0.000 < 0.05$ olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Sistem Yönelimindeki faaliyetler arttıkça bunun performansı 0,169 artıracağı tespit edilmiştir. Bu durumda H_c hipotezi kabul edilmektedir.

Bellek yönelimli regresyon modelinde katsayı 0,085 olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamlılık değeri $0,002 < 0,05$ olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda Örgütsel Hafıza Yönelimi konusunda yapılan çalışmalar ve başarılar arttıkça bunun performansı 0,085 artıracağı görülmüştür. Bu durumda H_d hipotezi kabul edilmektedir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Kalite ve örgütsel performans, örgütsel öğrenme aracılığıyla artırılabilir (Aydınlı, 2005). Fakat bu, öğrenmenin her zaman etkinliği arttıracığı anlamına da gelmez (Huber, 1991). Çünkü işletme dinamik bir çevre içerisinde amaçlarını gerçekleştirir. Birçok farklı yetkinlik geliştirmektedir. Dinamik çevrede amaçlarını gerçekleştirme sırasında farklı yetkinlikler geliştirmek zorunda kalabilir. Ancak bu yetkinliklere ulaşmak ve dinamiklere uyum sağlamak için gerçekleştirilen öğrenme sırasında harcanan zaman (adaptasyon), rakiplerin bu dinamiklere daha hızlı uyum sağlamasıyla göreceli anlamda da olsa işletmenin etkinliğinin düşmesi anlamına gelebilir.

Satış performansı, plânlama ile öğrenme yönlülük faktörlerinden etkilenmektedir. Satış temsilcilerinin öğrenmeye odaklı yaklaşımlarıyla planlama ve uyum sağlayıcı davranış göstermeleri arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Satışla ilgili işlemleri plan ve program dâhilinde yürüterek, düzenli olarak kayda alan ve müşterilerinin siparişlerini takip eden satış temsilcileri, uyum sağlayıcı davranış göstermektedir. İşletme ürünleri ve müşteriye kattığı değer bilincinde olan ve satış işlemleri konusunda kendini geliştirmeye istekli olan çalışanların satış performansı da yüksektir. Satış temsilcilerinin müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla müşterilerin satın alma sıklığını ve miktarını artırması, öğrenme yönlülüğü ile sağlanabilir (Yeniçeri ve Yücel, 2009).

Post modern yaklaşım, uzmanlaşma, kitlesel üretim ve tüketim gibi kavramların yerine takım çalışması, kendini yöneten takımlar, yerinde ve gerekli zamanlarda yöneticilik, ödüllendirmenin takım çalışmasını desteklemesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin sağlanması gibi kavramların geçerlik kazandığını öne sürmektedir (Çetintaş, 2016).

Modern yönetim yaklaşımlarını öğrenen örgütler, esnek örgüt yapıları ve bilgi çalışanının önemini vurgulamaktadır. Bütün bu gelişmeler, örgütsel iletişimde işin ve organizasyonun, takımların, ritüellerin ve müşteriye yönelik üretim ve pazarlama anlayışının önemini artırmıştır. Çalışanlar, rutin kararlarda yetkilendirilerek, örgütteki etkinlikleri arttırılmıştır. Modern yönetim yaklaşımı iletişim konseptini çok yönlü ele alınmaktadır. Geribildirim gibi unsurlar da çevreyle etkileşimde önem kazanmaktadır. Bir işletme üzerinde görülen insan kaynaklarının ve yönetimin, müşterilerin, iç ve dış çevrenin etkisi, farklılıklara neden olmaktadır (Çetintaş, 2016).

Politik, sosyo-kültürel ve ekonomik faktörler çok büyük değişime sebep olurlar. Yeni ürün ve pazar fırsatları geliştirme, yaratıcı bir ortam oluşturma, yatırımcı ilişkileri başlatma, çekirdek amacı tanımlama, beklenmeyen zorlukların üstesinden gelme ve önemli insan kaynakları geliştirme gibi faktörleri zorunlu kılmaktadırlar.

Bu çalışma farklı alanlarda hizmet veren kurumlardaki çalışanlar örneklem olarak seçilerek farklı sonuçlar elde edilebilir. Farklı ülkelerdeki çalışanlardan seçilen örneklem alınabilir.

KAYNAKLAR

- Açak, M. (2018) Adaptation Of Life Skills Scale For Sport Into The Turkish Culture, Inonu University Journal Of The Graduate School Of Education Volume: 5, Issue: 9
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning theory, method and practice*, New York, Addison Wesley Publishing Company.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers
- Aydınlı, H.İ. (2005) Örgütsel Öğrenme ve Yönelimleri, *Bilgi* (10) 2005 / 1: 82-98
- Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve ömeklem. S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bozkurt Ö. & Erdurur, K. (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 57-78.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1999). *Quantitative data analysis with SPSS release 8 for Windows: a guide for social scientists*. Taylor & Francis US.
- Chen, G. (2005). An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. *Management Decision*, 43(4), 479-500.
- Civelek, M. E., Çemberci, M., Artar, O. K., & Uca, N. (2015). *Key factors of sustainable firm performance*. Lulu.com.<http://digitalcommons.unl.edu/zeabook/34>
- Conklin, M. T. Lambert, C. U., Brenner, M., Cranage, D. A. (2009). Relationship of directors' beliefs of perceived organizational support and affective commitment to point in time of development of school wellness policies. *Journal of Foodservice Business Research*, 12(2), 110-119.
- Çelik, V.(2014) Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 17 - Sayı: 31, Haziran 2014, 193-212
- Çetintaş, H.B. (2016),Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi, Gumushane University E-Journal Of Faculty Of Communication, 4(1), 173-199
- Çetintürk, İ.(2021).Hizmet Kalitesinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13 (3), 2223-2231.İşletme Araştırmaları Dergisijournal Of Business Research-Turk, 13(3), 2223-2231<https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1257>
- DiBella, A. J. &Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*, San Fransisco, Josey-Bass Publishers.
- Dilworth, R.L. (1996). "Institutionalizing learning organizations in the public sector", *Public Productivity and Management Review*, 19 (4), s. 407-421.
- Dixon, N.M. (1992). "Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals", *Human Resource Development Quarterly*, 3 (1), s. 29-49.
- Güngerçin, S., Çavuş, M. F. (2021). Yıkıcı Yönetim Algısı: Demografik Değişkenlere Göre Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13 (2), 1523-1537.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Hormuud_Telecom
- Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organizational Science*, 2 (1), s. 88-115.
- Hult, G.T.M.; Snow, C.C. & Kandemir, D., (2003). "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types", *Journal of Management*, 3, s. 401-426.
- Kaçmaz, R (2015), Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Doktora Programı

- Khan, M., Ajmal, M., Hussain, M., & Helo, P. (2018). Barriers to social sustainability in the healthcare industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, (just-accepted), 00-00. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1164>
- Lipshitz, R., Popper, M. & Oz, S. (1996). Building learning organizations: The deamlılıkn and implementation of organizational learning mechanisms, *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (3), s. 292-305.
- Nevis, E. C. DiBella, A. J. & Gould, J.M. (1995). "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, 36 (2), s. 73-85.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Rae, D. & Carswell, M (2000) Using a life-story approach in reaserching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the deamlılıkn of learning experiences", *Education and Training*, 42 (4/5), 220-228, <https://doi.org/10.1108/00400910010373660>
- Revans, R. W. (1980). *Action learning: New techniques for management*. Blond and Briggs Ltd..
- Reynolds R. & Ablett, A. (1998). "Transforming the rhetoric of organisational learning to the reality of the learning organisation", *The Learning Organization*, 5 (1), s. 24-35.
- Roghianian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 550-556.
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House.
- Senge, P. M. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible*. Cambridge, MA: Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology.
- Şahin, S., Çakır, Ç. & Öztürk, N. (2014). The Adaptation of Learning Organization Profile Scale (LOPS) to Turkish: A Study of Validity and Reliability. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 153-168.
- Tan, F.Z. (2014) Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı Ve Kavramsal Ayırım, *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol.:2 Issue:2 Year:2014, ss. 188-217 *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi C.:2 S.:2 Yıl:2014, ss. 188-217 BMSIJ* <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v2i2.71>
- Tavşancıl, E., & Keser, H. (2002). Development of a Likert Type Attitude Scale towards Internet Usage. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 1(1).
- Terzi, Y (2019) Anket, Güvenilirlik –Geçerlilik Analizi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü (https://personel.omu.edu.tr/docs/ders_dokumanlari/1030_32625_1500.pdf, Erişim tarihi 7.12.2021)
- Tevrüz, S., Artan, İ., & Bozkurt, T. (1989). *Davranışlarımızdan seçmeler (örgütsel yaklaşım)*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy: achieving*.
- Yeniçeri, T. & Yücel, İ. (2009). "Müşteri ilişkileri, örgütsel bağlılık, plânlama, öğrenme yönlülük, uyum sağlayıcı davranış ile satış performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), s. 137-157.
- Yıldırım, R. (1998). *Öğrenmeyi öğrenmek*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Yücel, C. & Samancı, G. (2009) organizational trust and organizationasl citizenship behaviour, organizational trust and organizational citizenship behaviour, *Fırat university journal of social science*, 19(1), 113-132.
- Zehir, S. (2016) Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri Ve Firma Performansı İlişkisi, Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Teknik Üniversitesi