



TARSUS  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

TARSUS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLİŞKİSİNDE  
ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ

RABİA SEĞMEN DEMİRKIRAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARSUS-2022

**T.C.**  
**TARSUS ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ**

**RABİA SEĞMEN DEMİRKİRAN**

**Danışman: Doç. Dr. OYA KORKMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS - 2022**

**Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jüri tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Doç. Dr. Oya KORKMAZ  
(Danışman)

**Üye:** Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT

**Üye:** Doktor Öğretim Üyesi Burcu Şefika DOĞRUL

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../2021 tarih ve ...../..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.  
.../.../2022

Prof. Dr. Osman Murat ÖZKENDİR  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYAN

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .... / .... / 20...

İMZA

Rabia SEĞMEN DEMİRKIRAN

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ

**RABİA SEĞMEN DEMİRKIRAN**

**Yüksek Lisans, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Oya KORKMAZ**

**Temmuz 2022, 190 Sayfa**

Günümüzde örgütler; değişen müşteri ihtiyaçlarının, kızışan rekabetin ve değişimin yarattığı sorunların üstesinden gelebilmek için yeni yönetim araçları aramaktadır. Örgütlerin başvurduğu bu yeni yönetim araçlarından birisi insan zekâsı ile makine zekâsının (yapay zekânın) toplamından oluşan örgütsel zekâdır. Örgütsel zekâ ise örgütsel öğrenmenin öncülü konumundadır. Değişimin oranı ve hızı, artan rekabet örgütsel öğrenmeyi önemli ölçüde zorunlu hale getirmiştir. Bu gerçeğe rağmen hala birçok örgüt aynı oranda öğrenmeye önem vermemektedir. Bu nedenle her örgütün çıktısını (verimliliğini, performansını, stratejisini ve yönetim kararlarını) etkileyen farklı öğrenme dereceleri bulunmaktadır. Öğrenme derecesine bağlı olarak her örgütün çevresine uyum sağlama hızı yani çevikliği de değişmektedir. Örgütsel çeviklik örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere hızlı ve başarılı bir şekilde yanıt verme yeteneğidir. Çeviklik, değişken ve belirsiz ortamlarda örgütlerin kullanabileceği en faydalı araçlardan birisidir.

Karar alıcıların öğrenmenin yarattığı fırsatlara ilgisini çekmek amacıyla yaptığımız bu çalışmada örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü incelenmiştir. Ayrıca bu çalışma, bu kavramlara yabancı olan ve bu kavramların sağladığı avantajların henüz farkına varmamış olan örgütlere yol göstermek, rehber olmak amacıyla yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Zekâ, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Çeviklik.

## ABSTRACT

### THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL AGILITY

RABİA SEĞMEN DEMİRKİRAN

Master Thesis, Department of International Trade and Logistics

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Oya KORKMAZ

July 2022, 190 pages

Organizations today; seeks new management tools to overcome changing customer needs, intensifying competition and problems created by change. One of these new management tools that organizations resort to is organizational intelligence which consists of the sum of human intelligence and machine intelligence (artificial intelligence). Organizational intelligence is the precursor of organizational learning. The rate and pace of change, increasing competition have made organizational learning significantly imperative. Despite this fact, many organizations still do not attach equal importance to learning. That is why there are different degrees of learning that affect the output (efficiency, performance, strategy, and management decisions) of each organization. Depending on the degree of learning, the speed of adaptation to the environment of each organization, i.e. its agility, also changes. Organizational agility is the ability of organizations to respond quickly and successfully to changes in their environment. Agility is one of the most useful tools that organizations can use in uncertain environments.

In this study, which we have conducted in order to attract the attention of decision-makers to the opportunities created by learning, the mediating role of organizational learning in the effect of organizational intelligence on organizational agility has been examined. In addition, this study has been carried out in order to guide organizations that aren't familiar with these concepts and have not yet realized the advantages provided by these concepts.

**Key Words:** Organizational Intelligence, Organizational Learning, Organizational Agility.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında yardımını ve desteğini esirgemeyen, her konuda bana yol gösteren, pozitif davranışlarıyla beni her daim cesaretlendiren, tez yazım süresince kıymetli zamanını ayırıp beni sabırla yönlendiren, öğrencisi olmaktan ve birlikte tez çalışması yürütmekten gurur duyduğum, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam Doç. Dr. Oya KORKMAZ'a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca maddi manevi desteğini her zaman hissettiren her düştüğümde ayağa kaldıran ve sonuna kadar her konuda arkamda duran babam Halil İbrahim SEĞMEN ve annem Neriman SEĞMEN'e sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

Tez çalışmamın ilk aşaması olan anket uygulama sürecinde, lojistik şirketleriyle iletişime geçmem konusunda yardımcı olan, maddi manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman ve her koşulda yanımda olan eşim Salih DEMİRKİRAN'a çok teşekkür ederim.

Çalışmamın şekil düzenlemesini gerçekleştirmek için vaktini ayırıp özveriyle çalışmamı tamamlamama yardımcı olan Mahmut GÜNEY'e çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
EKLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM I

#### ÖRGÜTSEL ZEKÂ

1.1. Örgütsel Zekâ Kavramı.....	3
1.2. Zeki Örgütün Özellikleri.....	4
1.2.1. Dönemsellik.....	4
1.2.2. Benzersizlik .....	4
1.2.3. Yüksek Verim.....	5
1.3. Zeki Örgütün İlkeleri .....	5
1.3.1. Değer Yaratma Kültürü.....	5
1.3.2. Alternatifler Yaratma .....	5
1.3.3. İç-Dış Stratejik Perspektif .....	6
1.3.4. Sistem Düşüncesi.....	6
1.3.6. Sürekli Öğrenme .....	7
1.3.7. Disipline Edilmiş Karar Verme .....	7
1.3.8. Açık Bilgi Akışı.....	8
1.4. Örgütsel Zekâ Yetenekleri .....	8

1.4.1. Eylem ve Tepkide Çabukluk .....	8
1.4.2. Değişen Durumlara Uyarlanabilme .....	8
1.4.3. Açık Fikirli Olabilme .....	9
1.4.4. Sezebilme ve Öngörülü Olabilme .....	9
1.4.5. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme .....	9
1.4.6. Hayal Gücünü Kullanabilme .....	10
1.4.7. Yenilenebilme .....	10
1.5. Örgütsel Zekâ Boyutları .....	10
1.5.1. Stratejik Vizyon .....	11
1.5.2. Paylaşılan Kader .....	11
1.5.3. Değişime İstekli Olma .....	11
1.5.4. İçtenlik .....	12
1.5.5. Güç Birliği ve Uygunluk .....	12
1.5.6. Bilgiyi Etkili Kullanma .....	13
1.5.7. Performans Baskısı .....	13
1.6. Örgütsel Zekâ ve Entelektüel Sermaye İlişkisi .....	13
1.6.1. Beşeri (İnsan) Sermaye .....	14
1.6.2. Yapısal Sermaye .....	14
1.6.3. Dış (Müşteri) Sermaye .....	15
1.7. Örgütsel Zekânın Örgütsel Öğrenme Sürecindeki Rolü .....	15
1.8. Örgütlerde Duygusal Zekâ .....	17
1.8.1. Mayer ve Salovey Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli .....	18
1.8.2. Goleman Karma Duygusal Zekâ Modeli .....	20
1.8.3. Bar-On Karma Duygusal Zekâ Modeli .....	21
1.8.4. Algılanan Duygusal Zekâ/Duygusal Zekâ Özellik Modeli .....	23
1.9. Örgütsel Zeka İle İlgili Çalışmalar .....	23

## BÖLÜM II

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı .....	26
2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	27
2.2.1. Bilginin Kazanılması.....	28
2.2.2. Bilginin Dağıtılması.....	28
2.2.3. Bilginin Yorumlanması.....	29
2.2.4. Örgütsel Hafıza .....	29
2.3. Örgütsel Öğrenmenin Düzeyleri.....	29
2.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme.....	30
2.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme.....	30
2.3.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme.....	31
2.4. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Modeller .....	32
2.4.1. Argyris ve Schön Modeli .....	32
2.4.2. Fiol ve Lyles Modeli .....	35
2.4.3. Senge Modeli.....	40
2.4.4. Zahra, Nielsen ve Bogner Modeli.....	44
2.4.5. Popper ve Lipshitz Modeli .....	47
2.4.6. Marquardt Modeli .....	47
2.4.7. Marsick ve Watkins Modeli .....	48
2.4.8. Crossan, Lane ve White Modeli .....	50
2.4.9. Bontis, Crossan ve Hulland Modeli .....	51
2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler .....	55
2.5.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler .....	55
2.5.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler.....	56
2.6. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi ve Örgütsel Öğrenme İle İlgili Yaklaşımlar.....	57
2.6.1. Deneyim Yönelimli Yaklaşım .....	61
2.6.2. Bilgi Yönelimli Yaklaşım .....	62

2.6.3. Enformasyon Yönelimli Yaklaşım .....	64
2.7. Örgütsel Öğrenmenin Dayandığı Temeller .....	66
2.7.1. Örgütsel Öğrenme-Örgüt Kültürü ve İklim İlişkisi .....	66
2.7.2. Örgütsel Öğrenme-Strateji İlişkisi .....	68
2.7.3. Örgütsel Öğrenme-Örgüt Belleği İlişkisi .....	69
2.7.4. Örgütsel Öğrenme-Örgüt Yapısı İlişkisi .....	72
2.8. Örgütsel Öğrenme Şekilleri.....	75
2.8.1. Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme.....	75
2.8.2. Öğrenme Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme .....	76
2.8.3. Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme .....	78
2.9. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları.....	81
2.10. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Çalışmalar.....	82

### **BÖLÜM III**

### **ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK**

3.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı .....	85
3.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları .....	88
3.2.1. Algılama Çevikliği.....	88
3.2.2. Karar Verme Çevikliği.....	88
3.2.3. Harekete Geçme Çevikliği .....	89
3.3. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri .....	95
3.4. Çevik Olan Örgütlerin Avantajları .....	97
3.5. Örgütsel Çevikliği Etkili Kılan Faktörler.....	98
3.6. Örgütsel Çevikliğin Yetenekleri.....	99
3.6.1. Cevap Verme .....	99
3.6.2. Hız.....	100
3.6.3. Esneklik ve Uyum Yeteneği.....	100
3.6.4. Performans.....	101

3.7. Çevik Bir Örgütün Nitelikleri.....	102
3.8. Bilgi Teknolojisi (BT) ve Örgütsel Çeviklik.....	104
3.9. Örgütsel Çevikliğin Önemi .....	105
3.10. Örgütsel Çeviklik İle İlgili Çalışmalar.....	106

## **BÖLÜM IV**

### **ÖRGÜTSEL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

4.1. Araştırmanın Konusu .....	110
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	110
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	110
4.4. Araştırmanın Veri Toplama Metodu.....	111
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	112
4.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	113

## **BÖLÜM V**

### **BULGULAR**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>130</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>185</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>190</b>

## KISALTMALAR

<b>4I:</b>	Akıl yürütme, Sezgisel Yorumlama, Bütünleştirme ve Kurumsallaştırıcı
<b>BT:</b>	Bilgi Teknolojisi
<b>CE:</b>	Kurumsal Girişimcilik
<b>DLOQ:</b>	Örgütsel Öğrenmenin Yedi Boyutu
<b>IOAI:</b>	Bilgi Odaklı Uygulama Entegrasyonu
<b>OLM:</b>	Örgütsel Öğrenme Mekanizması
<b>SLAM:</b>	Stratejik Öğrenme Değerlendirme Haritası
<b>SOLM:</b>	Sistem Örgütsel Öğrenme Modeli
<b>TKY:</b>	Toplam Kalite Yönetimi

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 5.1.A.</b> Betimleyici İstatistikler - I.....	114
<b>Tablo 5.1.B.</b> Betimleyici İstatistikler - II.....	115
<b>Tablo 5.2.</b> Normallik Test Sonuçları .....	116
<b>Tablo 5.3.</b> Standart Uyum İyiliği Ölçütleri .....	117
<b>Tablo 5.4.</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeği / Uyum Değerleri.....	117
<b>Tablo 5.5.</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri.....	118
<b>Tablo 5.6.</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeği - Güvenirlilik Analizi.....	118
<b>Tablo 5.7.</b> Örgütsel Zekâ Ölçeği / Uyum Değerleri .....	119
<b>Tablo 5.8.</b> Örgütsel Zekâ Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri.....	120
<b>Tablo 5.9.</b> Örgütsel Zekâ Ölçeği - Güvenirlilik Analizi .....	121
<b>Tablo 5.10.</b> Örgütsel Öğrenme Ölçeği / Uyum Değerleri.....	121
<b>Tablo 5.11.</b> Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri .....	122
<b>Tablo 5.12.</b> Örgütsel Öğrenme Ölçeği - Güvenirlilik Analizi.....	123
<b>Tablo 5.13.</b> Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - ANOVA.....	123
<b>Tablo 5.14.</b> Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - Model Özeti.....	124
<b>Tablo 5.15.</b> Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - ANOVA.....	124
<b>Tablo 5.16.</b> Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - Model Özeti ....	124
<b>Tablo 5.17.</b> Örgütsel Öğrenme & Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki - ANOVA.....	125
<b>Tablo 5.18.</b> Örgütsel Öğrenme & Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki - Model Özeti .....	125
<b>Tablo 5.19.</b> Cinsiyet, Medeni Durum & Örgütsel Öğrenme.....	126
<b>Tablo 5.20.</b> Örgütsel Öğrenme - Yaş.....	127
<b>Tablo 5.21.</b> Varyansların Homojenliği Testi - Yaş.....	127
<b>Tablo 5.22.</b> Yaş Grupları Arasındaki Fark İçin Yapılan Post-Hoc Tamhane's T2 Testi Sonuçları.....	127
<b>Tablo 5.23.</b> Örgütsel Öğrenme – Eğitim Durumu .....	128
<b>Tablo 5.24.</b> Örgütsel Öğrenme – Aylık Gelir Düzeyi.....	128
<b>Tablo 5.25.</b> Varyansların Homojenliği Testi - Yaş.....	128
<b>Tablo 5.26.</b> Aylık Gelir Düzeyi Grupları Arasındaki Fark İçin Yapılan Post-Hoc Tamhane's T2 Testi Sonuçları .....	129
<b>Tablo 5.27.</b> Örgütsel Öğrenme – İş Deneyimi .....	129

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli .....	112
Şekil 5.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeği / Standardize Edilmiş Model .....	118
Şekil 5.2. Örgütsel Zekâ Ölçeği / Standardize Edilmiş Model.....	120
Şekil 5.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği / Standardize Edilmiş Model .....	122



## EKLER LİSTESİ

<b>Ek 1.</b> Anket Formu.....	185
-------------------------------	-----



## GİRİŞ

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında bilgi, örgütler arasında yaşanan rekabette ve bilgi temelli yeni örgütlerin yaratılmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel ve politik birçok alanda yaşanan değişime karşı örgütlerin ayakta kalabilmesi için var olan bilgilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütler var olan bilgilerini geliştirmek için örgütsel zekâyı bilgi artırma aracı olarak kullanmayı düşünmelidirler (Shayan ve Ghasemizad,2015:3097). Bu düşünceyi pekiştirmek amacıyla yapılan bu çalışmada, örgütsel zekânın örgütün öğrenmesini etkilediği ve öncülü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece yöneticilerin örgütlerinin bilgilerini artırmada kullanabilecekleri faydalı araçlardan birinin örgütsel zekâ olduğu bilgisi sahada yapılan çalışmanın sonucuyla desteklenmiştir. Ayrıca yapılan bu çalışma, bu konunun yeniliği nedeniyle örgütsel zekanın teorik katkısı ve modellenmesi ile ilgili mevcut literatür oldukça zayıf (bakir) olduğundan bu boşluğu da doldurmaktadır (Rasouli vd.,2016:427). Örgütün bilgisini artırmada etkili bir faktör olan örgütsel zekâ çoklu zekâ kuramı ile açıklanmaktadır. Howard Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı bireylerin içinde yaşadıkları toplumlarla ilgili ürünler yaratmada, sorunları çözmede bireysel ve kurumsal olarak; sözel-dilsel, mantıksal matematiksel, görsel uzaysal, müziksel ritmik, bedensel kinestetik, sosyal, içsel ve doğacı zekâlardan yararlanabileceğini ifade etmektedir (Davis vd.,2011:485).

Zeki bir örgüt aslında öğrenen bir örgüttür. Örgütün gelişme stratejisinden biri olan örgütsel öğrenme örgütün çevikliğini etkilemektedir (Hesani vd.,2013:405). Çalışmadan elde edilen sonuç örgüt içerisinde yaratılan öğrenme ikliminin, örgütün hız ve esneklik kazanmasında yani çevik bir yapıya bürünmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni artan örgütsel öğrenme yeteneği ile bir organizasyonun, değişen çevreye daha iyi uyum sağlayabilmesidir. Örgütsel çeviklik örgütlerin değişen öğrenme koşullarına uyum sağlayıp rekabetçi kalmada kullanabilecekleri etkili yeni bir paradigmadır. Çeviklik, çevresel değişikliklere hızlı ve başarılı bir şekilde yanıt ve tepki verme yeteneğidir. Çevik bir organizasyon yüksek hızlı, tutarlı ve güçlüdür ve bu nedenle ani değişikliklere, yeni pazar fırsatlarına ve müşteri gereksinimlerine hızlı bir şekilde yanıt vermektedir (Rasouli vd.,2016:427).

Örgütsel zekâ, bir örgütün bilgi yaratma ve onu çevreye uyum sağlamak için stratejik olarak dağıtma yeteneğidir. Başka bir deyişle örgütsel zekâ, bir örgütün insan ve teknik yeteneklerini kullanarak örgütsel sorunları çözmeye konusundaki entelektüel yeteneğidir (Ismail ve Al-Assa'ad,2020:467-468). Örgütsel zekânın tanımlarından da görüleceği üzere zeki bir örgüt entelektüel sermayesini ve teknolojisini kullanarak çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyumlanabilen bir örgüttür. Örgütsel zekânın bu yeteneği, bir örgütün çevik bir yapıya bürünmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel zekâ karşılaşılan problemleri çözmekte ve buradan elde edilen bilgiler örgütün hafızasında depolanmakta dolayısıyla da örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Argyris ve Schön (1996) ise örgütsel öğrenmeyi tek ve çift aşamalı örgütsel öğrenme kuramı ile açıklamaktadır (Yener ve Saka,2017:50). Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik ve örgütsel öğrenme üzerindeki bahsedilen bu etkileri çalışmanın sonucuyla da desteklenmektedir.

Araştırmanın sorunsalı (problemi); değişen, istikrarsız ve öngörülemeyen koşullara ve çevreye yanıt olarak oldukça esnek bir organizasyon yapısı oluşturmaya doğru nasıl ilerleneceğini belirlemektir. Bu problemin çözümüne yönelik yeni ve hayati bir çözüm sunmak araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çünkü günümüzde klasik yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerin yaşamlarını sürdürmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle bu çalışmada karar alıcıların dikkatlerinin yeni yönetim anlayışlarından biri olan örgütsel çeviklik kavramına yöneltmeleri amaçlanmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada, insan ve makine zekâsının bütünleşmesinden oluşan örgütsel zekânın örgütsel öğrenme için anahtar bir unsur yani temel bir yeterlilik olduğu ve bir örgütün çevik bir yapıya bürünme sürecine bu iki kavramın etkilerinin olduğu varsayımı ispatlanmaya çalışılmıştır. Kısaca bu çalışma yeni nesil zeki örgütlerin nasıl oluşturulacağı dolayısıyla örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği ve örgütlerin çevik bir yapıya nasıl büründürülebileceği konusunda karar alıcılara yol göstermektedir. Bu maksatla çalışma 1. Giriş olmak üzere altı ana başlıktan oluşmaktadır. Girişten sonraki ilk dört başlık çalışmayla ilgili kavram ve kavramların ilişkilendirilmesinden oluşmaktadır. Bu kapsamda; 1) Örgütsel zekâ, 2) Örgütsel öğrenme, 3) Örgütsel çeviklik, 4) Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin incelenmesi ve 5) Bulgulardan oluşmaktadır.

# BÖLÜM I

## ÖRGÜTSEL ZEKÂ

### 1.1. Örgütsel Zekâ Kavramı

Zekâ kavramı, örgütsel stratejinin bir parçası olmakla birlikte rekabet kabiliyetini ve stratejik planlama süreçlerinin etkinliğini artırmaya yönelik olarak sürekli gösterilen bir çabadır. Rekabet gücünü ve stratejik planlamayı geliştiren bir süreç olarak kabul edilen zekanın tesadüfi bir olgu değil, planlamanın, tasarımın ve ayrıntılı uygulamanın bir sonucu olduğu vurgulanmıştır (Ahmadnia vd.,2017:828). Örgütsel zekâ kavramı ise; örgütün yer aldığı ortama uyum sağlamada, bilgiyi elde etmede, işlemede, yorumlamada ve yönlendirmede sahip olduğu yetkinliklerdir (Glynn,1996:1088). Örgütsel zekânın bir duruma veya çevresine uyum sağlama olduğunu belirten bu tanım; örgütsel zekânın hedeflere ulaşma, çevresel koşullara etkili yanıtlar verme ve problem çözme gibi konularla ilişkisinin olduğuna vurgu yapmaktadır (Yörük,2006:19).

Örgütsel zekâ, bir örgütün problemlerini çözme konusundaki düşünce yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel zekâ bir örgütün bilgi yaratma ve onu kuşatan çevreye adapte olmasını sağlayan stratejik bir kabiliyettir (Halal,2001). Başka bir deyişle örgütsel zekâ, bir kuruluşun kendi bilgisini geliştirme ve bu bilgiyi en uygun şekilde kullanma kapasitesi olarak ifade edilebilmektedir (Babapour ve Gheibi,2016:193).

Sistemik teorilerde ve sibernetikte kullanılan örgütsel zekâ kavramı, yeni bir metodolojik çalışmanın tasarlanması ve uygulanması için bir gerekliliktir. Ortaya çıkan sorunları verimli bir şekilde yönetmek için yenilikçi, disiplinlerarası çözümler sunulması gerekmektedir. Dolayısıyla zeki bir örgütün parçası olan bir sisteme sürdürülebilir bir katkı sağlamak için örgütün parçası olan sistemin bulunduğu alana göre kendisini yeniden yapılandırılması ve bilgiyi entegre etme yeteneğini geliştirilmesi gerekmektedir (Dobre ve Florentina,2016:77).

Öğrenme, örgütsel zekâ için bir koşul olarak görüldüğünden çevresel uyum örgütsel zekâ ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Rekabetçi iş ortamlarında, adaptasyon, sürdürülebilir örgüt performansı yeni bir örgütsel zekâ modeli oluşturmak için önermeler yaratmıştır. Bu önermeler (Travica,2015:6-8):

1. Sistemik bilgi yönetimi, örgütsel zekânın bir yönüdür.
2. Örgütsel farkındalık, örgütsel zekânın bir yönüdür.

3. Dinamik yetenekler, örgütsel zekânın bir yönüdür.

4. Örgütsel zekâ, bireysel yetkinliklerin sinerji oluşturmasının bir sonucudur.

Örgütsel zekâ, bilgiyi yaratma ve bunu çevresine stratejik olarak adapte etmek için kullanma kapasitesidir (Al Shobaki vd.,2018). Akıllı bir örgütte, insanlar şevkle ve tutku ile çalışmakta, şirketleriyle gurur duymakta, çalışmalarını için teşvik edilmekte, çevredeki değişikliklere adapte olmayı ve öngöründe bulunmayı öğrenmektedirler. Çalışanlar, rakipler, müşteriler ve örgüt üyeleri örgüt içerisindeki mekanizmaları güçlendirmek ve uygulamak amacıyla sürekli yaratıcı fikirler ortaya koymaktadırlar (Degraives ve Marquina,2012:118).

## **1.2. Zeki Örgütün Özellikleri**

Zeki bir örgütte; dönemsellik, benzersizlik ve yüksek verim olmak üzere üç özellik bulunmaktadır (Chen vd.,2008:1):

### **1.2.1. Dönemsellik**

Her örgütün oluşma, gelişme ve ortadan kaybolma sürecini tecrübe etmesi gerekmektedir. Aynı şekilde örgütsel zekâ da şekillendirme, mükemmelleşme ve reddetme sürecinden cefa çekmektedir. Örgütsel zekânın ilk döneminde, örgüt kendini geliştirme ihtiyacını karşılamak için örgütsel zekâdan yararlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel zekâ ilk defa varlık göstermektedir. Örgütsel zekânın ikinci döneminde ise, oluşturulan bu örgütsel zekâ örgütte kullanılmakta başka bir deyişle örgütle buluşturulmakta ve örgüt için olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Bu nedenle örgütsel zekânın ikinci dönemi örgütsel zekâ için kusursuz bir aşamadır. Örgütsel zekânın son yani üçüncü döneminde ise örgütsel zekâ artık örgüt gelişim ihtiyacını karşılayamamaktadır. İç şartlar ve dış ortam zamanla değişime uğramasına rağmen bu dönemde birinci dönemde yaratılan örgütsel zekâ değişikliğe uğrayamamakta bu nedenle düşüşe geçmektedir.

### **1.2.2. Benzersizlik**

Örgüt, örgütsel amaç, yapı, üyeler ve kültürle biçimlendirilmiş karmaşık bir sistemdir. Her örgüt, şartlarına ve özelliklerine göre, bütün üyelerin zekâsının gelişimini gözlemlemekte, yani örgütsel zekâyı oluşturmaktadır. Bu sebeple, herhangi bir örgüt için örgütsel zekâ kopyalanamayan bir gerçektir.

### **1.2.3. Yüksek Verim**

Örgütsel zekânın sadece üyelerin zekâsını en iyi şekilde kullanmakla kalmadığı, aynı zamanda örgütlerin iletişim ve işbirliği içerisinde bulunmalarına olanak sağladığı, karar verme yeteneğini artırdığı ve kararların doğruluğunu garanti altına aldığı görülmektedir.

### **1.3. Zeki Örgütün İlkeleri**

Zeki örgütlerin; değer yaratma kültürü, alternatifler yaratma, iç-dış stratejik perspektif, sistem düşüncesi, belirsizliği kabul etme, sürekli öğrenme, disipline edilmiş karar verme ve açık bilgi akışı olmak üzere sekiz ilkesi bulunmaktadır (Matheson ve James,2001:51):

#### **1.3.1. Değer Yaratma Kültürü**

Zeki olan her örgütün bir varoluş nedeni bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların bu amaç doğrultusunda hareket etmeleri, yaptıkları çalışmaların ve belirledikleri stratejilerin müşteri ve örgüt adına bir değer yani anlam ifade edip etmediğini saptamak için bu faktörleri ölçüt olarak kullanmaları gerekmektedir (Matheson ve James,2001:51).

21. yüzyılda örgütler zekâlarını; örgütsel çevikliği geliştirmek, artan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve değişen pazarlarla rekabet etmek için kullanmaktadır. Zeki olan örgütün merkezinde etkili olma adına değer yaratma ilkesi bulunmaktadır (Austin,2010:13).

#### **1.3.2. Alternatifler Yaratma**

İyi bir değer yaratmak için seçenek çeşitliliğinin olması gerekmekte ve bunun için alternatif bir durum olmadan, doğru karar alınamayacağı ve örgüt için en iyi değer üretme fırsatının gerçekleştirilemeyeceği düşünülmektedir (Matheson ve James,2001:51). Alternatif yaratmada değer odaklı düşünme kullanılabilir (Siebert ve Keeney,2015:1145). Bireyler, örgüt için karar aldıklarında problemlerle karşılaşmakta ve çözüme ulaşmak için hızlı bir şekilde alternatifleri belirlemekte ve değerlendirmektedir (Keeney,1996:544). Örgüt tarafından sağlam düşüncelerle verilmiş kararların arka planında en iyi iki seçenek bulunmakta ve en iyi olduğu düşünülerek alınan kararların

birbirine en yakın seçenekler arasında olduğu belirtilmektedir (Matheson ve Matheson,2001:51).

### **1.3.3. İç-Dış Stratejik Perspektif**

Önem verdiğimiz değerlerle karşılaştığımızda konuyu, faaliyette bulunduğumuz durumu anlamaya çalışmakla başlarız. Zeki olan bir örgüt işe en büyük parçayı aramakla başlar- müşteriler ve endüstri nasıl değişiyor, dünya nereye gidiyor- gibi sorularının çözümüne cevap aramakla çaba harcamaktadır (Matheson ve James,2001:51). Örgütteki düşünce süreci; öncelikle örgütün gelişim sürecinin nerede olduğunu değerlendirerek başlamakta, aşamalı olarak nasıl bir yol izlemesi gerektiğini ve ne tür stratejik kararlar alınması gerektiğini düşünmekle devam etmektedir (Tura,2020:37).

Genellikle bir örgütte, iç ve dış stratejik değişkenler bir arada incelenmektedir. Fakat bazı çalışmalar iç stratejik değişkenleri incelemede, firmanın yalnızca tüm pazarlama karmasını dikkate alırken (Morgan vd.,2009:911) sınırlı sayıda çalışma, rakiplerin pazarlama karmasını dış çevresel etkiler olarak dikkate almaktadır (Hanssens,1980:6).

### **1.3.4. Sistem Düşüncesi**

Dünyada her geçen gün ortaya çıkan yeni gelişmelere, bilgi tabanlı karmaşık yapılara ve bilgi teknolojilerine uyum sağlayabilecek yapılar ortaya konmaktadır (Matheson ve Matheson,2001:51). Sistem düşüncesi, sistemi oluşturan tüm parçaların birbirinden ayrı düşünülmemesi ve bir bütün olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Çelik,2014:197). Senge (1990) sistem düşüncesini; öğrenen organizasyonun başarı sağlayan temel taşı olarak belirtilmektedir. Sistem düşüncesi, sistemin parçaları arasındaki bağlantıları anlamaya odaklanan ve daha sonra bu bağlantılardan yola çıkarak bütüne ulaşan bir düşüncedir (Assaraf ve Orion,2005:520). Örgütün devamlılığını sürdürmesi ve piyasada yok olmaması için fırsatların ve tehditlerin farkında olması, ayrıca örgütün güçlü yönlerini kullanarak devamlılığını sağlayacak inovasyonlar geliştirmesi gerekmektedir (Andriany vd.,2013).

### **1.3.5. Belirsizliği Kabul Etme**

Zeki örgütler, geleceğin belirsizliklerle dolu olduğunun farkındadır ve örgütün üyeleri de bu belirsizliklerin nasıl üstesinden gelebileceklerinin aynı zamanda bu durumu akıl yürütme süreçlerine nasıl dâhil edeceklerinin bilincindedir. Sonuç olarak zeki bir

örgütte belirsizlik anlaşılakta ve yönetilmektedir (Matheson ve James,2001:51). Zeki örgütlerin dış çevrede meydana gelebilecek belirsizliklerle başa çıkabilmeleri için, bazı stratejilerinin olduğu belirtilmektedir. Bu stratejiler; çevrenin, örgüt isteklerine kaşılık vermesi ve örgütün dış çevrede oluşan değişiklere karşı uyum sağlaması şeklinde yorumlanmaktadır (İraz,2000:159). Zeki bir örgüt, çevredeki ve örgüt içindeki belirsizlikleri minimum seviyeye getirmek için daha fazla bilgi edinmesi ve elde ettiği bilgileri rakiplere karşı kullanması gerekmektedir (Bozkurt,2019:35). Örgütlerin çevrelerinde gelişen değişimler sonucunda bazı belirsizlikler ortaya çıkmaktadır ve bu belirsizlikler; talep belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve rekabetin yoğunluğu şeklinde ifade edilmektedir (Uzkurt,2002:3).

### **1.3.6. Sürekli Öğrenme**

Sürekli öğrenme kültürü oluşturan örgütler; ilgilerini örgüt dışına çevirmekte, kendilerini geliştirerek ve yeni bilgiler edinerek, örgütteki dezavantajları yok etmeye çalışmaktadır (Tura,2020:37). Bu durum çalışanlarda kariyer hayatları boyunca bilgi ve beceri edinme ihtiyacı oluşturacak ve başarılı olmalarını sağlayacaktır (London ve Smither,1999:7). Öğrenme ortamdan etkilendiğinde, öğrenme eğilimini harekete geçirmektedir. Örgütler, birlikte çalıştıkları bireylerden ve diğer kurum ve kuruluşlardan edindikleri deneyimler aracılığıyla öğrenmekte ve gelişmektedir (London ve Sessa,2006). Böylelikle, zeki örgütlerde amaca ulaşmak için alternatifler oluşturma ve sürekli öğrenme ilişkisi iyi analiz edilmelidir. Çünkü örgüt problemlerle karşılaştığında, problemin çözümü için alternatif seçenekler belirlemekte, birden fazla eylem seçeneğinden örgüt için yararlı olan eyleme karar vermekte ve örgütsel performansı iyileştirmektedir (Al Kasasbeh, vd.,2016).

### **1.3.7. Disipline Edilmiş Karar Verme**

Örgüt için stratejik kararlar alınırken, örgüt çalışanlarının durum hakkındaki görüşlerini değerlendirmek ve sonuca göre hareket etmek örgütü her zaman bir adım öne taşıyacaktır. Bu ilke sayesinde örgüt için faydalı olan kararların disipline edilerek ortaya konulması sağlanmaktadır (Matheson ve James,2001:51). Stratejik karar verme, yöneticilerin ve karar vericilerin, sorunlara çözümler üretmelerine ve çözümleri değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Omenazu,2022:6103). Stratejik karar verme, yöneticilerin örgütsel sorunları algıladığı ve çözmeye çalıştığı süreç olarak

tanımlanmakta ayrıca stratejik karar verme bir dizi alternatif arasından seçim yapma veya eylem belirleme şeklinde de ifade edilmektedir (Alhawamdeh ve Alsmairat,2019:96).

### **1.3.8. Açık Bilgi Akışı**

Bilgi akışı, örgütün can damarı olarak bilinmekte ve bilgi akışı olmadan örgütlerin varlığını sürdüremeyeceği düşünülmektedir. Bilgi akışının, organizasyonlarda bilgiyi elde etme, uygulama ve dağıtma gibi çeşitli ve önemli rolleri olduğu söylenmekte, bunun dışında (Jivan ve Zarandi,2012:151) başka rollerinin de olduğu belirtilmektedir. Pazarlama araştırmacıları, ürün bilgi akışının (örneğin reklamların sıklığı) tüketicinin veya müşterinin marka farkındalığını artırdığını öne sürmektedir (Mahto ve Davis,2012:2). Bilgi, çalışan potansiyelinin yüksek olduğu bir örgütte hızlı bir şekilde akar ve örgütte gerçekleşen bu bilgi akışı rekabette kullanılarak geliştirilmektedir (Bratianu vd.,2006).

### **1.4. Örgütsel Zekâ Yetenekleri**

Örgütsel zekâ, örgütlerin çağın koşullarına uyum sağlayabilme ve ortaya çıkan belirsizliklerle mücadele etme konusunda gösterdiği yetenekleri nedeniyle ön plana çıkmaktadır. Bilgi kullanımı konusunda örgütsel yetenekler önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörler şu şekilde açıklanmaktadır (Neyişçi vd.,2018:303):

#### **1.4.1. Eylem ve Tepkide Çabukluk**

Kararların hızlı alınması, kısa zamanda çevresel ve içsel uyaranların algılanması, değişikliklere doğru ve hızlı tepki verilmesidir (Neyişçi vd.,2018:303). Eylemlere karşı anında tepki verilmesi çeviklik, esneklik ve algılama yönünün kuvvetliliğini ortaya koymaktadır (Rosnay,1998). Örgüt çalışanları, eylem ve tepkide bulunulması gereken bir konunun örgüt çalışanları tarafından algılanmadığı, algılandığı durumlarda tanımlanamadığı, tanımlansa da uygulanamadığını belirtmektedir. Belirtilen sebeplerden ötürü bazı örgütler gerçekleşen bu olaylara karşı yavaş, isteksiz ve tepkisiz kalmakta iş hayatında bocalama dönemleri yaşamaktadır (Erçetin,2000;2001a).

#### **1.4.2. Değişen Durumlara Uyarlanabilme**

Değişen şartlarda yeni dengelerin ortaya çıkarılabilmesi, çıkarılan karışıklıklara uyumlu politikalar ve stratejilerin geliştirilebilmesidir (Erçetin,2004b). Örgüt çalışanları, eylem ve tepkide hızlı olamayan bir örgütün gelişen ve değişen faaliyetlere karşı uyum

sağlayamayacağını düşünmekte, çeviklik ve hız kavramları göz önünde bulundurulduğunda her alanda gerçekleşen değişim faktörü, örgütün hayatta kalabilmesi için, eylemde ve tepkide çevik olmayı, ön koşul olarak sunmaktadır (Neyişçi vd.,2018:303). Bir örgütte değişim faktörü stres yaratmakta ve çalışma ortamında alınan değişim kararları sonucunda belirsizlikler ortaya çıkmakta ve bu belirsizlikler, örgütsel değişim sırasında yaygın olarak yaşanan bir durum haline gelmektedir (Cullen vd.,2014:271).

#### **1.4.3. Açık Fikirli Olabilme**

Örgütte yer alan kişilerin düşüncelerini, tavsiyelerini ya da eleştirdikleri konuları özgürce dile getirebilmeleridir (Neyişçi vd.,2018:303). Açık fikirli olabilme; yeni olasılıkların, yeni hedeflerin ve halihazırda güçlü görünen olasılıklara karşı kanıtların değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Janssen vd.,2020:3). Örneğin, bireyler yeni bir öğretim stilini savunan tartışmalara karşı açık fikirli olabilmektedir (Price vd.,2015:1489). Bireyler, açık fikirli olmayı; tüm öneri ve görüşlerin yanıtlandığı bir okul ortamına sahip olma olarak tanımlamakta buna ek olarak, çalışanlar arasındaki tartışmalarda, örgüt adına kararların alınmasında; örgütün misyonunun ve vizyonunun belirlenmesinde; liderlerin de fikir ve kararlarında açık olması gerektiği görüşü benimsenmiştir (Erçetin,2005:10). Çalışanlar ve örgüt liderleri, bir örgütte açık fikirli olma yeteneği ön planda tutulmuyorsa, diğer yeteneklerin kullanılamayacağı ve gelişim gösteremeyeceği konusunda hemfikirdirler (Göktaş,2017:41).

#### **1.4.4. Sezebilme ve Öngörülü Olabilme**

Örgütlerde gerçekleşen ya da gerçekleşmesi mümkün durumların farkında olunabilmesi ve hissedilebilmesi başka bir ifade ile duygusal zekânın örgütsel düzeyde kullanılabilmesidir (Erçetin,2004:303). Örgütün geçmişte ve günümüzde yaşadıklarını gözden geçirmesi ve çevrede gerçekleşen olayları algılaması, sezebilme ve öngörülü olabilme faktörü için önem arz etmektedir. Örgütte çalışan sezgileri kuvvetli bireylerin, oluşabilecek problemleri çözebilme becerileri gelişmiştir (Ekici ve Titrek,2011:153).

#### **1.4.5. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme**

Örgütün çalışma koşullarına ilişkin kuralların şartlara uygun bir şekilde değiştirilebilir özellikte olması, çalışan insanların bu şartları hissetmesi, görevli insanların iş birliği yapacak şekilde esnek bir yapıya sahip olması, bürokratik işlemlerin örgütsel

hızı engellemeyecek düzeyde gerçekleşmesi ve çalışan kişilerin birtakım konularda seçim yapabilecek iradeye sahip olmasıdır (Göktaş,2017:40). Örgüt iş süreçlerine göre belirlenen kuralların gerektiğinde değiştirilebilir özellikte olması bireylerin çalışma ortamında daha rahat ve motive olmalarını sağlamakta ve bu durum çalışan bireylerin iletişimini olumlu yönde etkilemektedir (Erçetin,2004:303).

#### **1.4.6. Hayal Gücünü Kullanabilme**

Bireylerin yaratıcı fikirlerini örgütteki etkinliği ve etkililiği artırmak amacıyla kullanabilmesidir (Neyişçi vd.,2018:303). Hayal gücü; bireysel yaratıcılığın örgütün gelişimi için kullanılması, yeni döngülerin ortaya çıkartılması ve sorunlara çözümler üretebilmesi amacıyla faaliyete geçirilmesidir (Erçetin,2004:303). Zeki örgütler, üretim faaliyetlerinde yaratıcı düşünceye ve yeniliğe önem vermekte, örgüt çevresinde rekabet faaliyetleri arttıkça yaratıcı düşünce ve hayal gücü de gelişmektedir (Samen,2008:366).

#### **1.4.7. Yenilenebilme**

Zeki örgütte ele alınan yenilenme kavramı, örgütlerin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, bireylerin davranışlarının, iş performansının, örgüt yapısının, örgüt araç ve gereçlerinin olumlu yönde değişmesi olarak yorumlanmaktadır (Beycioğlu ve Aslan,2010:155). Yenileşme süreci, planlanarak oluşturulmakta ve bir amaç için yapılmakta aynı zamanda bir değişim süreci olarak da düşünülmektedir (Hatipler,2014:17). Yapı ve işleyiş bakımından kendini yenileyebilen, bilgi birikimi açısından kendini geliştirebilen örgütler, gelecek vadeden örgütlerdir (Erçetin,2000;2001a).

### **1.5. Örgütsel Zekâ Boyutları**

Örgütsel zekâ, makine zekâsı ile insan zekâsının bir birleşimidir. Makine zekâsı, bilgisayarın bilgileri işlemesini ve işlenen bu bilgilerin örgüte aktarılmasını içerirken insan zekâsı çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin örgüte aktarılmasını içermektedir. Ayrıca, örgütsel zekâ kolektif problem çözme yeteneğidir ve stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güç birliği ve uygunluk, bilgiyi etkin kullanma olmak üzere altı boyutu/bileşeni bulunmaktadır (Albrecht,2002:11; Ismail ve Al-Assa'ad,2020; Razavinia ve Feizi,2015:256):

### **1.5.1. Stratejik Vizyon**

Her örgüt, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu görevleri faaliyete geçirmek için bir teoriye ihtiyaç duymakta ve örgüt liderleri kendilerine bazı sorular sormaktadır. Örgüt liderleri; “Biz kimiz? Neden varız? Varoluşumuzun özündeki birincil değer nedir? Faaliyete geçirdiğimiz işler için dünya bizi neden takdir etsin ve ödüllendirsin?” gibi soruları kendilerine sormalı ve cevaplandırılmalıdır (Turan,2017:57). Stratejik vizyon, örgütün amacını belirleme, geliştirme ve açıklama kapasitesini ifade etmenin yanı sıra örgüt liderlerinin elde ettiği başarıları ifade edebileceğini, geliştirebileceğini ve gerektiğinde onu yeniden tasarlayabileceğini öngörmektedir (Öneren ve Akyüz,2018:155). Stratejik vizyon, hedefler ile ilgilidir ve örgütün kendini ifade etmesi, misyonu ve stratejisi olarak düşünülmektedir. Stratejik vizyon, örgütte belirlenen ana stratejilerdir ve örgüt çalışanlarının tümünü kapsamaktadır (Albrecht,2002:11). Stratejik vizyonun bir başka kapsam alanı ise örgütteki yöneticilerin veya liderlerin görevleridir (Göktaş,2017:115-116).

### **1.5.2. Paylaşılan Kader**

Örgüte dahil olan herkes; paydaşlar, kilit tedarikçiler ve çalışanlar örgütün misyon, plan ve programları hakkında bilgi sahibidir (Öneren ve Akyüz,2018:155). Paylaşılan kader, sağduyulu hedeftir ve vizyona ulaşmak için başarıyla çalışmak gerektiğine vurgu yapmaktadır. Paylaşılan kaderde birincil amaç, bağlılık ve ortak yön duygusu oluşturmak bir hedef doğrultusunda mücadele etmektir (Sun ve Scott,2003:205). Bireyler örgüt adına yaptığı bireysel katkının farkındadır ve bireylerin arzuladıkları vizyona ulaşmak için görev dağılımı yaparak bir sonuca ulaşılması sağlanmaktadır. “Hepimiz aynı geminin yolcusuyuz” algısı, örgüt çalışanlarında birlik ve beraberlik, güçlü bir topluluk duygusu uyandırmaktadır (Turan,2017:57). Eğer bu durumun aksine, ortak bir arzuya ya da başarı duygusuna sahip olunmasaydı örgüt çalışanlarının bireysel çabaları başarı için yeterli olmayacaktır (Albrecht,2002:11). Çalışanların baskı yoluyla değil kendileri arzu ettikleri için öğrenmeleri daha faydalı olacaktır (Erigüç ve Balçık,2007:85).

### **1.5.3. Değişime İstekli Olma**

Örgütte değişim faktörünü kabul etmek, hem örgüt çalışanları için hem de örgüt liderleri için zor bir süreçtir (Öneren ve Akyüz,2018:156). Değişime istekli olma, örgütü yeni bir çevreye, yeni zorluklara ve yeni fırsatlara yönlendirmekte, ayrıca; değişime

istekli olan bir örgüt, çevresel değişikliklere karşı daha uyumlu olmakta ve büyük başarılar elde etmektedir (Albrecht,2002:11). Diğer taraftan örgüt için değişim kelimesi, yeni deneyimler kazanmayı ifade etmekte ve örgüt çalışanlarında heyecan duygusunu harekete geçirmektedir. Örgüt çalışanları, yeni iş modellerinin yaratılmasına ihtiyaç duymaktadır ve yeni yöntemler öğrenmek için bu durumu bir fırsata çevirmektedir (Sattari,2007). Bazı örgüt kültürleri, kurucu yönetim ekibi tarafından yönetilmekte ve bu kültürlerde işlev, yeniden düşünme ve çevreye tepki verme gibi konular eşleştirilmektedir. Böylece örgütte yapılacak herhangi bir değişiklik bir probleme ve hatta kargaşaya neden olabilmektedir (Razavinia ve Feizi,2015:256).

#### **1.5.4. İçtenlik**

İçtenlik, standartların ötesinde çalışmaya isteklilik olarak ifade edilmekte ve üyelerin daha üst düzeyde işbirliği yapmak için gönüllü olarak yaptıkları çabalar olarak tanımlanmaktadır. İçtenlik faktörü yüksek olan örgütlerde liderler, çalışanların daha fazla işbirliği yapma eğiliminde olmasını beklemektedir (Albrecht,2002:11). Örgütün her bir üyesi, iş birliği yapma isteğinde ve sorumluluğunda olmalıdır. Düzenli olarak yerine getirilen sorumluluklar, çalışma enerjisinin her geçen gün artması psikologlar tarafından isteğe bağlı girişim olarak ifade edilmektedir (Turan,2017:57). Duygusal bağların çok az olduğu ya da hiç olmadığı örgütlerde çalışanlar sadece yapması gerekeni yerine getirmektedir. İş sevgisinin, işe olan bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde ise çalışanlar, kendilerinden beklenen performanstan daha fazlasını gerçekleştirmektedir (Öneren ve Akyüz,2018:156).

#### **1.5.5. Güç Birliği ve Uygunluk**

Zeki bir örgütte, insanlar örgütün başarıya ulaşması için birlikte çalışmaktadırlar. Örgüt liderleri, ortak bir hedefe ulaşmak için çalışanlarını seferber etmekte ve çelişkileri ortadan kaldırmaktadır. Bireylerin ve örgütlerin, organizasyonun misyonunu gerçekleştirebilmeleri için kendilerini organize etmeleri, sorumluluklarını yerine getirmeleri, iş bölümü yapmaları, birbirleriyle iletişim kurmaları ve dış çevreyi takip etmeleri gerekmektedir (Razavinia ve Feizi,2015:256). Çalışanların örgütlenmeleri, birbirlerine destek olmaları, etkileşim sağlamaları ve çevredeki diğer çalışanlara karşı kurallar koymaları gerekmektedir (Turan,2017:58). Kısacası zeki örgütlerin örgüt sistemi ve yapısında; örgütün belirlediği kural ve düzenlemelerin yerine getirilmesi, çalışanların grup halinde öğrenmesi ve iş birliği yapması, nihayetinde istenilen değerlerin yaratılması bunun yanı sıra örgütün misyonunun da gerçekleştirilmesi gerekmektedir

(Albrecht,2002:12). Güç birliği veya işbirliği; bireylerin kendi amaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını düşünerek aynı zamanda diğer çalışanların da amaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını göz önünde bulundurarak birlikte işlerin üstesinden gelmeyi ifade etmektedir (Erdoğmuş,1999:47).

#### **1.5.6. Bilgiyi Etkili Kullanma**

Günümüzde örgütlerin başarısı ve başarısızlığı, her zaman olduğundan daha fazla veriyi ve bilgiyi etkin kullanmalarına dayanmaktadır (Razavinia ve Feizi,2015:257). Bilgiyi yaratma, aktarma, organize etme ve paylaşma kapasitesi, karmaşık ortamlarda ve örgütün rekabete hazır olmasında hayati öneme sahiptir (Albrecht,2002:12). Örgütler, gelecek beklentilerini ve tercihlerini iyileştirebilecek bilgileri elde etme ve kullanma konusunda açık veya örtülü kararlar almaktadır. Bir örgütte karar alınmadan önce ilgili bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi, mevcut bilgilerin daha fazla bilgi toplanmadan önce incelenmesi ve bilgi ihtiyacının bilgi talep edilmeden önce belirlenmesi gerekmektedir (Feldman ve March,1981). Zeki örgütler, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kendilerine faydalı olacak bilgileri araştırarak bulmak, elde ettikleri bilgileri kullanmak ve örgüt çalışanlarına aktarmak zorundadır (Doğan ve Kılıç,2009:93).

#### **1.5.7. Performans Baskısı**

Zeki bir örgütte çalışan herkes performans önerisine, yani neyin başarılması gerektiğine dair duyuya ve hedeflerin geçerliliğine olan inanca sahiptir (Albrecht,2002:12). Bunun yanı sıra günümüz örgütlerinin çalışanlar açısından karşılaştığı bazı zorluklardan bahsedilmektedir. Bu zorluklar şu şekildedir; çalışma isteksizliği, motivasyon düşüklüğü, saldırganlık, iş ciddiyetini kavrayamama, sorumluluk almama gibi olumsuz davranışlardır (Maleki vd.,2012). Bu davranışlar, örgütsel performansı ve çalışanların birbirleriyle olan iletişimini etkilemekte ve sınırlandırmaktadır. Bu nedenle örgütler değişikliklere uyum sağlayabilen, zorlukların üstesinden gelebilen ve örgütü geliştirebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Gholipour vd.,2009).

#### **1.6. Örgütsel Zekâ ve Entelektüel Sermaye İlişkisi**

Örgütsel zekâ işletme için en uygun olanı belirleyen bir süreçtir. Örgütsel zekâ, bilgiyi üretme, işleme, depolama, geri çağırma, kullanma, amacına uygun bir şekilde paylaşma yeteneğidir (Virtanen ve Vakkuri,2015:93).

Entelektüel sermayenin birçok tanımı bulunmaktadır: Entelektüel sermayenin en yaygın kullanılan tanımlarından biri "Bir organizasyona değer katan bilgidir" ifadesidir. Bu tanım, bilginin yönetiminin mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir tanıma göre ise entelektüel sermaye; patentlerden, telif haklarından ve diğer formlardan çok daha fazlasını içermektedir. Entelektüel sermaye, aynı zamanda bir firma ile pazarı arasındaki fark olarak da tanımlanır (Akpınar ve Akdemir,2000:333). Entelektüel sermaye; bir örgütün bilgi, deneyim ve birikiminin toplamı yani sinerjisi; gerçekleştirdiği ilişkileri, süreçleri, keşifleri, yenilikleri, pazar varlığı ve topluluk etkisidir (Miller,1999:42).

Entelektüel sermayenin en özlü tanımlarından biri Stewart (1997:67) tarafından paketlenmiş faydalı bilgi olarak verilmektedir. Entelektüel sermaye, birleşik sermayeye verilen isimdir. Şirketin işlemlerini sağlayan maddi olmayan duran varlıklar olarak da tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye, bir örgüt için ekonomik zenginlik yaratmak amacıyla önde gelen bir kaynak haline gelmektedir. Entelektüel sermaye; ekonomik faaliyette kullanılabilen ve sahibine gelir getiren, insanların yetkinliklerini, ilişkilerinin yarattığı değerleri ve geri kalan bütün her şeyi kapsayan bir dizi soyut nesneyi oluşturan zihinsel süreçlerin sonucudur (Luthy,1998:2).

Entelektüel sermayenin genel anlamda kabul gören bileşenleri; beşeri (insan) sermayesi, yapısal sermaye ve dış (müşteri) sermayesidir (Bassi,1997:25-30).

### **1.6.1. Beşeri (İnsan) Sermaye**

Beşeri (insan) sermayesi; bir çalışanın bilgisi, becerisi, deneyimi, sezgisi ve tutumu olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bu sermaye çalışanların kapasitesini artırarak müşterilere çözümler sunmaktadır (Hussien,2017:7). Çalışanların müşterilere çözümler sunması, satış fırsatlarını geliştirmesi, süreçleri yeniden tasarlaması, stratejik yenilikler üzerine yoğunlaşması önemlidir. Örgütler için bireysel yeterlilik; beceriyi, eğitimi, deneyimi, değerleri ve sosyal yetenekleri içermektedir. Çalışanlar iş dünyasının gerçek tek temsilcileridir. Somut yani fiziksel tüm varlıklar, yapılar ve ürünler veya maddi olmayan ilişkiler insan eyleminin bir sonucudur (Akpınar ve Akdemir,2000:334).

### **1.6.2. Yapısal Sermaye**

Yapısal sermaye, firmanın pazar gereksinimlerini ve pazar payını karşılayan ve bu pazar gereksinimlerini ve payını rutin haline getiren yeteneklerdir (Sağır ve Oraç,2020:116). Bir organizasyonda; stratejiler, iç ağlar, veri tabanları, teknoloji, süreçler, icatlar, telif haklarına ilişkin yasal haklar, ticari markalar, ticari sırlar ve lisanslar

yapısal sermayeyi oluşturmaktadır (Knight,1999:22). Yapısal sermayenin bileşenleri ise şunlardır (Saint-Onge ve Hubert,1996:10-14):

- **Sistemler:** Bir organizasyonun süreçleri (bilgi, iletişim, karar verme) ve çıktıları (ürünler/hizmetler ve sermaye) olarak ifade edilmektedir.
- **Yapı:** Bir örgütün üyeleri arasındaki konum ve ilişkiler sorumlulukları ve hesap verebilirliği düzenlemektedir.
- **Strateji:** Örgütün hedefleri ve örgütün bu hedeflere ulaşmak için aradığı çözüm yollarıdır.
- **Kültür:** Toplum içindeki bireysel görüşlerin, paylaşılan zihniyetlerin, değerlerin ve normların toplamı olarak tanımlanmaktadır.

### 1.6.3. Dış (Müşteri) Sermaye

Dış (müşteri) sermayesi aynı zamanda ilişkisel sermaye veya müşteri sermayesi olarak da adlandırılmaktadır. Dış sermaye, kuruluşun ilişkilerini veya iletişim ağını ifade etmekte, ortakların, şirketten duyduğu memnuniyeti ve ortakların şirkete olan bağlılığını içermektedir (Akpınar ve Akdemir,2000:335). Dış sermaye müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktadır ve müşteri sadakati yaratmaktadır (Tapsell ve Sherrill,1998:36-43). Dış sermayenin bileşenleri ise şunlardır (Knight,1999:24):

- **Tedarikçi Sermayesi:** Ana tedarikçilerin işletmeye olan güveni, bağlılığı ve yaratıcılığı olarak düşünülmektedir.
- **İttifak Sermayesi:** Örgütteki güvenilir ve faydalı ortaklardır.
- **Topluluk Sermayesi:** Bir kuruluşun yetenekleri ve çevresindeki itibarı olarak tanımlanmaktadır.
- **Düzenleyici Sermaye:** Yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra lobicilik becerileri olarak ifade edilmektedir.
- **Rakip Sermayesi:** Rakipler hakkında eleştirel anlayış ve istihbarat olarak ifade edilmektedir.

### 1.7. Örgütsel Zekânın Örgütsel Öğrenme Sürecindeki Rolü

Örgütsel zekâ, önemli bir görevi veya faaliyeti gerçekleştirmedeki zihinsel bir kapasite veya yetenek olarak tanımlanmaktadır (Bahrami vd.,2016:191). Örgütsel zekâ, organizasyonun verimli bir şekilde işleyebilmesi için yerine getirdiği prosedürlerdir.

Başka bir deyişle örgütsel zekâ bir kuruluşun amaçlarına ulaşması için gerçekleştirdiği maddi ve manevi varlıklarıdır (Jung,2009:45).

Örgütsel zekâ, kuruluşların var olmak için ihtiyaç duyduğu ve kullandığı tüm becerilerin birleşimidir. Bu beceriler; değişimlere uyum sağlayabilme, hızlı tepki verebilme, rahat olma, duyarlı olma, açık fikirli olma, hayal gücünü kullanabilme yeteneğidir. Söz konusu bu becerileri uygun bir şekilde yapılandırmak ve işlemek için etkin bir yönetim gerekmektedir. Zeki örgütlerin ayakta kalabilmeleri için veriyi analizleyebilmeleri, analiz sonucu elde edilen bilgileri en verimli şekilde kullanabilmeleri ve bu bilgileri performanslarını artırmada kullanabilmeleri gerekmektedir (Erçetin ve Demirbulak,2002:41).

Dünyadaki yönetim algısının sürekli olarak değişmesi, örgütlerde yeni yapıların ortaya çıkmasını, yeni düzenlemeler ve akımlar oluşturulmasını sağlamakta ve bu yeni akımların en önemli olanı örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir (Ensari,1998). Örgütsel öğrenme, belirli bir yetkinlik seviyesine ulaşmış bir çalışanın bilgi ve tecrübelerini etik bir şekilde diğer çalışanlarla paylaşmasıdır. Öğrenen organizasyon yetkin çalışanların bilgi, birikim ve tecrübelerini diğer çalışanlara aktarmasını ve oluşan problemlere karşı çözüm önerileri sunulmasını esas almaktadır. Yetkin çalışanlar işletmenin verimliliğini ve karlılığını etkilemektedir. Bu durum öğrenen örgüt için son derece önemlidir (Ercan,2014:35).

Öğrenen organizasyon, örgütte bir değişken ve tasarlanabilen bir durum olarak ele alınmakta aynı zamanda organizasyonel sonuçlar arasında da önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Garavan,1997:18). Örgütsel öğrenme, piyasada uzun vadeli başarı için turizm işletmelerinin kullandığı stratejik bir araç olarak görülmektedir (Huber,1991). Başarılı yöneticiler, tehditleri fırsatlara dönüştürmek için çalışanların öğrenme kapasitesinden yararlanmaktadır. Öğrenme, bir örgütün bulunduğu ortamdan direkt olarak etkilendiği bir olgudur. Bu nedenle öğrenen örgüt içerisinde çalışanlar ellerindeki bilgileri organizasyonun etkinliğini artıracak bir şekilde pozitif sinerji yayarak verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütsel öğrenme stratejik seviyede uygulanabildiği sürece etkin ve kalıcı olmaktadır (Mahmoudi vd.,2018:304).

Öğrenen organizasyon, genel olarak esnek bir yapıya sahiptir. Bu organizasyonlar bu özellikleri sayesinde çevredeki değişimlere kısa sürede uyum sağlamaktadır. Öğrenen organizasyonlar, uyarlanabilir yapıları sayesinde süreklilik kazanmaktadır. Bir organizasyonda adaptasyon, kısa vadede uygulandığında başarısızlık getirirken;

adaptasyon, uzun vadede uygun ve iyileştirici bir eylem olarak uygulandığında organizasyona başarı getirmektedir. Öğrenen bir organizasyon, gelişmek için işletme içindeki tüm beyin gücünü, çalışanların bilgisini ve deneyimini kullanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, daha fazla tedarığın yanı sıra yeni ilişki ve yönetim biçimine ihtiyaç duymaktadır. Daha iyi öğrenmek örgüt içerisinde daha iyi başarılarla imza atmak anlamına gelmektedir (Ege vd.,2017:440).

Örgütsel öğrenme süreci dâhil diğer birçok aşamada zekâ kavramı kendini hissettirmektedir (Yıldırım,2006:160). Bir örgütte zekâ kavramı, ön planda tutulmuyorsa örgüt için gerçekleştirilen öğrenimlerin ve çalışmaların yetersiz kalacağı bilinmektedir. Zekâ, örgütsel öğrenmenin olmazsa olmaz bileşenlerindedir. Öğrenen örgütler kendini yenileyebilen, edindiği bilgileri sürekli olarak geliştirebilen örgütlerdir. Bu faaliyetlerin sürekliliği ve sorunlara köklü çözümler sunulması açısından zekâ öğrenimden ayrı düşünülmemelidir. Örgütsel öğrenmenin kalıcı ve yararlı olması için çalışanların zeki ve değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Dolayısıyla sağlıklı bir öğrenim sürecinin gerçekleşebilmesi için zeki bir örgüte ve dinamik, uyumlu çalışan insanlara ihtiyaç vardır. Örgütün öğrenme sürecinin başında zekâ kavramı gelmektedir. Örgüt bunu doğru yerde ve doğru zamanda uygulaması gerekmektedir. Günümüzde yöneticiler, örgütsel zekânın örgütsel öğrenmenin gelişimine katkıda bulunduğu konusunda hemfikirdirler (Ahmadnia vd.,2017:829).

### **1.8. Örgütlerde Duygusal Zekâ**

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygu ve düşüncelerini algılamak, bunlar arasında ayırım yapmak, empati yaparak iletişimini güçlendirme ve kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için bilgiyi kullanma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Yazıcı,2019:7). Duygusal zekâ, 1985'te Payne tarafından ortaya atılmış olmasına rağmen, araştırmacılar bugün hala yapıyı anlaşılması zor olarak görmekte ve onu önemli bir tartışma kaynağı haline getirmektedirler. Bu tartışma duygusal zekâ ile ilgili varsayımları kapsamaktadır. Özellikle, duygusal zekânın önemi konusunda geniş bir konsensus sağlanmasına rağmen, ölçülmesi konusunda bugün hala anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Duygusal zekânın ölçülme sorununun tartışma konusu olması nedeniyle duygusal zekânın ölçümü için iki farklı yöntem önerilmektedir: Bu yöntemlerden ilki zihinsel yeteneklere odaklanan ve duygusal zekâyı standart bir zekâ olarak ele alan bir yaklaşım iken, ikincisi zihinsel yetenekleri kişilik özellikleri ve yeterliliklerle

harmanlayan modeldir. Zihinsel yetenek modelleri, bireylerin duyuşsal bilgileri işleme yeteneklerine odaklanmaktadır (Giorgi,2013:4).

Duygusal zekâ, duygusal bilginin etkili ve doğru bir şekilde elde edilmesinin yanı sıra, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlaması, düzenlemesi ve aktarması şeklinde tanımlanmaktadır (İpek ve Erdem,2021:327). Duygusal zekâ; kişinin duygularını fark etme, benimseme, algılama ve yönetme yeteneğinden çok daha fazlasıdır (Jordan vd.,2002).

Duygusal zekâ; duygusal yorumların işlenmesi ve duyguların uyarlanabilir bir şekilde düzenlenmesi bilişsel yetenekler dizisinin bir parçasıdır ve bu durum şunları içermektedir (Giorgi,2013:4-5):

- Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde algılama,
- Kişinin düşünmeyi kolaylaştırmak için duygularını kullanma,
- Duyguları, duygusal dili ve duygular tarafından iletilen sinyalleri anlamak,
- Belirli hedeflere ulaşmak için duyguları yönetmek olarak ifade edilmektedir.

Duygusal zekâ, kendimizi ne kadar etkili bir şekilde anladığımızı, ilişki kurduğumuzu ve kendimizle nasıl baş ettiğimizi belirleyen birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yetkinliklerin ve becerilerin bir kesiti şeklinde ifade edilmektedir (Batool ve Lewis,2022:1998). Örgütsel zekâ, duygusal zekâyâ sahip insanların zekâsının toplamı olarak düşünülmektedir. Duygusal iklimin ve duygusal kültürün başarı için önemli bir örgütsel faktör olarak kullanabileceği belirtilmiştir. Duygusal iklim ve duygusal kültür başarı için önemli bir örgütsel faktör olarak ortaya çıktığından dolayı örgütün kendisi de duygusal bir faktör olarak incelenmektedir. Genel bir bakış açısıyla, duygusal olarak zeki bir örgüt, iş ortamında iş birliğini ve ekip çalışmasını kolaylaştırmanın yanı sıra yeterli duygu düzenlemesini teşvik edebilmekte ve sağlıklı bir iş ortamı sağlayabilmektedir (Giorgi,2013:8).

### **1.8.1. Mayer ve Salovey Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli**

Başlangıçta, Mayer, Salovey ve arkadaşları, duygusal zekâ kavramsallaştırmalarına bazı kişilik özelliklerini dâhil etmişlerdir. En son modellerinde, kişilik kavramlarının dâhil edilmesinden, duygusal bilginin işlenmesinde yer alan zihinsel yeteneklere odaklanan daha spesifik bir modele doğru kaymışlardır (Mayer ve Salovey,1997:10). Mayer ve Salovey (1997:10) duygusal zekâyı; duyguları doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği, duygulara erişme ve/veya bunları oluşturma yeteneği, duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği, duygusal ve

entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Güllüce,2010:57-58).

Bir yetenek olarak duygusal zekâ, duyguların ve zekânın değiş tokuşunu içermektedir. Duygusal zekâyâ sahip bireyler duygularını net bir şekilde anlayabilirler ve düşük duygusal zekâyâ sahip bireylere göre ruh hallerini daha çabuk düzeltebilirler (Ciarrochi vd.,2000:551). Bu model, duygusal zekânın bir zekâ türü olarak modele dâhil edilme kriterlerini karşıladığını öne sürmektedir. Bu kriterler; duygusal zekâ ölçümlerinin doğru ve yanlış tepkilerinin olduğunu, diğer zihinsel yetenek türleri ile ilişkisi olduğunu (örneğin, sözel zekâ) ve duygusal zekânın doğası gereği gelişimsel olduğunu yaş ve deneyimle birlikte artacağını göstermektedir. Son zamanlarda ortaya atılan bu önermeler araştırmacılar tarafından test edilmektedir (Güllüce,2010:58).

Mayer ve Salovey, duygusal zekânın dört dalını temel süreçlerden (duygusal algı ve duygusal kolaylaştırma/bütünleştirme) üst düzey mekanizmalara (duygusal anlayış ve duygu yönetimi) kadar düzenlemiştir. Her dal, erken gelişen yeteneklerden daha gelişmiş yeteneklere kadar değişen yetenekler içermektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin, bu yeteneklerini duygusal zekâ düzeyi düşük olan bireylere göre daha hızlı geliştirmeleri beklenmektedir. Bu duygusal yetenekler genellikle birbirleriyle pozitif ilişki içerisindedir (Mayer ve Salovey,1997:30).

Mayer, Salovey ve arkadaşları duygusal zekâyı dört sınıfa, dört boyuta ve dört dala ayırmışlardır. Bu dallar şu şekildedir (Neubauer ve Freudenthaler,2005:35-36):

- **Dal I** (Duyguların algılanması, değerlendirilmesi ve ifadesi): Duygusal bilginin alınmasını, tanınmasını ve duygu ile ilgili en temel becerileri içermektedir (Doğan ve Şahin,2007:240). Bu bileşenler, kişinin kendi içindeki duyguları tanımlama yeteneğinden duyguları ayırt etme yeteneğine, örneğin duyguların dürüst olan ve dürüst olmayan ifadesine kadar uzanmaktadır. Bu temel girdi süreçleri, sorunları çözmek ve duygusal bilgiyi daha fazla işlemek için gerekli ön koşullardır (Neubauer ve Freudenthaler,2005:35-36).
- **Dal II** (Düşünmenin duygusal anlamda kolaylaştırılması): Bu dal akıl yürütmeyi geliştirmek için duyguların kullanımını tanımlamakta ve entelektüel işlemlere yardımcı olan çeşitli duygusal olayları önermektedir. Bu dalın altında, dikkati önemli bilgilere yönlendiren duygular ve farklı akıl yürütme biçimlerini kolaylaştırabilecek farklı ruh halleri yer almaktadır (örneğin tümdengelim ve tümevarımsal akıl yürütme gibi) (Mayer,2004).

- **Dal III** (Duyguları anlama ve analiz etme): Duyguların bilişsel olarak işlenmesini, duygular hakkında soyut anlamayı ve akıl yürütmeyi içeren dört temsili yetenek içermektedir. Bu bileşenler, duyguları etiketleme ve kelimeler ile duyguların kendileri arasındaki ilişkileri tanıma yeteneğinden, duygular arasındaki olası geçişleri tanıma yeteneğine kadar uzanmaktadır (Neubauer ve Freudenthaler,2005:35-36).
- **Dal IV** (Duyguların yansıtıcı düzenlemesi): Duygusal ve entelektüel büyümeyi geliştirmek için bireyin kendisindeki ve başkalarındaki duyguları yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Karahan ve Özçelik,2006:303). Bu yetenek, hem hoş hem de hoş olmayan duygulara maruz kalma yeteneğinden, hoş duyguları artırarak ve olumsuz olanları yumuşatarak kendi ve başkalarındaki duyguları yönetme yeteneğine kadar değişen en gelişmiş becerileri içermektedir. Bu en yüksek dal, duyguları başarıyla yönetmek ve bunlarla başa çıkmak için tanınması ve dengelenmesi gereken motivasyonel, duygusal ve bilişsel faktörler dâhil olmak üzere birçok faktörün bir arayüzünü temsil etmektedir (Neubauer ve Freudenthaler,2005:35-36).

### 1.8.2. Goleman Karma Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ; duyguları algılama, düşünmeye yardımcı olmak için duygulara erişme ve bunları üretme, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları yansıtıcı bir şekilde düzenleme yeteneğidir (Mayer ve Salovey,1997:531). Duygusal zekânın beş bileşeni şu şekilde tanımlanmaktadır (Doğan ve Şahin,2007:241):

- **Öz Farkındalık:** Kişisel ruh hallerini, duyguları ve dürtüleri tanıma, anlama ve bunların başkaları üzerindeki etkilerini fark etme yeteneğidir. Öz farkındalığın ayırt edici özellikleri arasında; kendine güven, gerçekçi öz değerlendirme ve kendini küçümseyen bir mizah anlayışı yer almaktadır. Öz farkındalık, kişinin kendi duygu durumunu izleme ve duygularını doğru bir şekilde tanımlama ve adlandırma yeteneğine bağlıdır (Fianko vd.,2020:39).

- **İç Motivasyon:** İç motivasyon, hayatta neyin önemli olduğuna dair içsel bir vizyon, bir şey yapmaktan keyif alma, öğrenme merakı, kendini işin akışına bırakma, para ve statünün ötesine geçen içsel nedenlerle çalışma tutkusu -ki bunlar dışsal ödüllerdir- ve bir aktivite şeklinde yorumlanmaktadır İç motivasyon, kişinin tüm enerjisiyle ve ısrarıyla

hedeflerinin peşinden gitme eğilimidir. İç motivasyonun ayırt edici özelliği ise güçlü bir başarıma dürtüsü, başarısızlık karşısında bile iyimserlik ve örgütsel bağlılıktır. İç motivasyon; örgütlerin başarılı olabilmeleri için motive olmuş bireylerle çalışmaları, çalışanların isteklerinin, ihtiyaçlarının temin edilmesi ve bunu sağlayacak ortamın yaratılması ile mümkün olabilmektedir (Turhan ve Çetinsöz,2019:272). Örgüt açısından bakıldığında ise iç motivasyon, çalışanların motive edilmesi ve ihtiyaçlarının giderilmesi, istenen amaçlara ulaşmak için harekete geçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özdaşlı ve Akman,2012:74).

• **Empati:** Empati, başka insanların duygusal yapısını anlama ve onların duygusal tepkilerine göre davranma becerisidir. Empatinin ayırt edici özellikleri arasında; yetenekleri oluşturma ve elde tutma uzmanlığı, kültürler arası duyarlılık, müşteriler ve hizmet yer almaktadır. Empatinin genellikle başkalarındaki olumsuz duyguları veya deneyimleri yumuşatmak için endişe, özen veya istek anlamına gelen sempatiyi içerdiği veya buna yol açtığı düşünülmektedir. Empati; bireylerin duygusal durumlarını deneyimleme eğilimi olarak düşünülmekte, kişinin durumundan daha çok duygusuna odaklanan bir duygusal tepki olarak kabul edilmektedir (Albiero vd.,2009:393). İnsanların duygularını anlayamamak ve duygularını kaydedememek duygusal zekâ açısından büyük bir eksiklik olarak görülmektedir (Somuncuoğlu,2005:276). Duygusal empati ise, duygusal bir uyaran tarafından ortaya çıkarılan duygu deneyimi ile ilgilidir (Cuff vd.,2016:147).

• **Sosyal Beceriler:** İlişkileri yönetmede ve ağlar oluşturmada ortak bir zemin bulma ve ilişki kurma yeteneği gerekmektedir. İlişkileri yönetmede ve ağlar oluşturmada ortak bir zemin bulma ve ilişki kurma yeteneği, sosyal beceriler içinse etkili bir şekilde değişime liderlik etme, diplomasi uygulayarak ikna edici olma, ekiplere liderlik etme ve uzmanlık becerisi gerekmektedir (Doğan ve Şahin,2007:241). Ayrıca sosyal beceriler başkalarıyla sosyal olarak etkileşime girme, etkileşim kurarken istenen sonuçları elde etme, etkili bir şekilde hedeflerin peşinden gitme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Shuford,2022:22).

### 1.8.3. Bar-On Karma Duygusal Zekâ Modeli

Bar-on'un duygusal zekâyı diğer karma modellerden farklı olarak detaylı bir şekilde ele alması bu modelin literatürde yer almasını ve tartışılan bir model haline gelmesini sağlamıştır. Duygusal zekâ'nın yeteneğe dayalı olduğunu savunan Salovey ve

Mayer modelinin aksine, Bar-on modelinde duygusal zekâ “kişinin maruz kaldığı çevresel talepler ve baskılar” şeklinde ifade edilmiştir (Neubauer ve Freudenthaler,2005:40-41). Bar-on bilişsel zekânın ötesinde yaşam başarısını belirlemesi beklenen kişilik özelliklerini gözden geçirmiş ve beş detaylı boyut belirlemiştir (Somuncuoğlu:2005:282):

- **Kişisel Beceriler**

- Öz saygı (kendinin farkında olma, anlama ve kabul etme),
- Duygusal öz farkındalık (duygularının farkında olması ve duygularını anlaması),
- Atılganlık (duyguların, fikirlerin, ihtiyaçların arzulanma derecesi),
- Kendini gerçekleştirme (kendi kendini yönetme, duygusal bağımsızlık).

- **Kişilerarası Beceriler**

- Empati (başkalarının duygularının farkında olma ve anlama),
- Sosyal sorumluluk (kendini sosyal bir grubun yapıcı bir üyesi olarak gösterme),
- Kişilerarası ilişkiler (yakın ilişkiler kurma ve sürdürme).

- **Uyarlanabilirlik**

- Problem çözme (kişisel ve sosyal sorunları çözme),
- Gerçeklik testi (kişinin düşünce ve duygularını doğrulama),
- Esneklik (kişinin davranışlarını, düşüncelerini değişen koşullara göre ayarlama).

- **Stres Yönetimi**

- Stres toleransı (stresle aktif bir şekilde başa çıkma),
- Dürtü kontrolü (bir dürtüye direnme veya geciktirme).

- **Genel Ruh Hali**

- Mutluluk (kişinin hayatından memnun olması)
- İyimserlik (olumlu tutumları sürdürmek) şeklinde ifade edilmektedir.

#### 1.8.4. Algılanan Duygusal Zekâ/Duygusal Zekâ Özellik Modeli

Algılanan duygusal zekâ veya duygusal zekâ özellik modelinde algılanan duygusal zekâ konusunda ortaya atılan en önemli eleştirilerden biri, algılanan duygusal zekânın standart kişilik özellikleri ile çok fazla örtüştüğüdür (Güven,2014:4). Kişilik özelliklerine odaklanmak için duygusal deneyim temel alınmaktadır. Bu durumda kişilik özelliklerine vurgu yapan duygusal zekâ, duygu algısının kümelenmiş şekli olarak ifade edilmektedir. Bireyin duyguları doğrultusunda edindiği bilgileri tanımlama, kullanma, işleme koyma sonucu ortaya çıkan bireysel algıya, algılanan duygusal zekâ veya duygusal zekâ özellik modeli denilmektedir. Bu model insanın sergilediği eylemlerin ve insanın kişiliği ile ilgili işlerde çalışmak için algıladığı becerilerin göz önünde bulundurulması gerektiği ile ilgilidir. Duygusal zekâyı özellik modeli çerçevesinde ele alan çalışmalar gözden geçirildiğinde, duygusal zekâ ile beş kişilik özelliği arasında bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır (Yazıcı,2019:13). Algılanan duygusal zekâ veya duygusal zekâ özellik modeli şu özellikleri kapsamaktadır (Yazıcı,2019:13; Kokkinos ve Vlavianou,2021:4335):

- **Sosyallik:** Kararlı olma, kendini motive etme, insanların duygularına dokunma, sosyal bir çevre ve saygınlık oluşturma, mevcut ve yeni şartlara adapte olabilmektir.
- **İyi Olma:** İyimserlik, motivasyon, öz güvendir.
- **Öz-Kontrol:** Stresli durumların performansını etkilemesine izin vermeme, duygularını kontrol altında tutabilme ve tepki kontrolüdür.
- **Duygusalılık:** İnsanlarla bağ kurabilme ve bu bağı genişletebilme, duygularını ifade edebilme, empati kurabilme, kendinin ve insanların duygularını anlayabilme yeteneğidir. Verilen bu dört faktör algılanan duygusal zekâ/duygusal zekâ özellik modeli ölçeğinin dört temel boyutunu oluşturmaktadır.

#### 1.9. Örgütsel Zeka İle İlgili Çalışmalar

Daha önce de belirtildiği üzere konunun yeni olmasından dolayı alan yazınında örgütsel zeka ile ilgili az sayıda (bakir) çalışma bulunmaktadır (Rasouli vd.,2016:427). Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

- Cronquist 2006'da İsveç'in güneyinde 92 çalışmanı bulunan bir mühendislik atölyesinin altı bilgi çalışanı ile her bir görüşme iki saat sürmek üzere sekiz defa

görüşerek çalışmanın verilerini toplamıştır. Toplanan bu veriler ayrıca saha gözlemleri ve şirket web sitesinden dokümantasyon yoluyla da desteklenmiştir. Verilerin içerik analizi sonucunda örgütsel zekânın örgütün rutinlerine gömülü dinamik bilgi yaratan bir aktivite olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Davoudi vd., 2014’de İran’ın Karaj ilindeki liselerde çalışan 217 öğretmen üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel zekânın tüm boyutlarıyla personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

- Karimi ve Akbari 2015’de İslami Azad Üniversitesi İsfahan (Horosgan) şubesinde çalışan 176 personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel zekânın, örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

- Shayan ve Ghasemizad 2015’de İran’ın Ahvaz’daki Güney Petrol Sahalarında çalışan 420 uzman üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde bilgi yönetiminin düzenleyici bir rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

- Babapour ve Gheibi 2016’da Erdebil ili kızılây cemiyetinde çalışan 210 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, bilgi paylaşımının ve bileşenlerinin çalışanların örgütsel zekâları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

- Bahrami vd., 2016’da İran’ın Yezd kentinde bulunan dört eğitim hastanesinde çalışan 370 idari ve tıbbi personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik ilişkisinde aracı değişken olarak rol oynadığını vurgulamışlardır.

- Rasouli vd., 2016’da Payame Noor Sari Üniversitesi’nin 60 personeli üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel zeka ile örgütsel çeviklik değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

- Ahmadnia vd., 2017’de Meşhed belediyesi mimarlık ve şehir planlama departmanında çalışan 152 personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel zekayı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

- Keshavarz vd., 2018’de İran Bilim Araştırma ve Teknoloji Bakanlığına bağlı iki araştırma merkezinde görev yapan 175 öğretim üyesi ve çalışanlardan oluşan örneklem üzerinde yaptıkları bir çalışmada, bilgi yönetimi altyapıları ile örgütsel zeka arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

- Rezaei vd., 2018’de Babol Tıp Bilimleri Üniversitesinde çalışan 24 öğretim üyesi ve personelden oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları bir çalışmada, entelektüel sermayenin yönetimi yoluyla örgütsel zeka bileşenlerinin durumunun iyileştirilebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

- Upadhyay ve Singh 2018’de demiryollarının; elektrik, lokomotif, telekomünikasyon ve sinyal gibi çeşitli departmanlarında çalışan 65 yönetici ve 105 demiryolu teknisyeniyle yaptıkları bir çalışmada, rol etkinliğinin örgütsel zekâ ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu, örgütsel zekânın ise rol etkinliğini önemli ölçüde tahmin ettiğini belirlemişlerdir.

- Soltani vd., 2019’da Doğu Azerbaycan, İran vergi dairesinde çalışan 290 personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada, e-öğrenme sistemlerinin örgütsel zekâyı olumlu yönde etkilediğini ayrıca bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel zeka üzerindeki etkisinin önemli olduğunu vurgulamışlardır.

- Zamiri vd., 2020’de İran’ın Bandar Abbas kentindeki bir petrol şirketinde (Persian Gulf Star Oil Co.) iş stresi yaşayan; kontrol grubu (n=20), deney grubu 1 (örgütsel zekâ eğitimi, n=20), deney grubu 2 (iş yeri-yaşam becerileri eğitimi, n=20) ve deney grubu 3 (güçlendirme eğitimi n=20) olmak üzere 80 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada; örgütsel zekâ, iş yeri-yaşam becerileri ve güçlendirme eğitimlerinin örgütün verimliliğini ve çalışanlar arasındaki sosyalleşmeyi artırdığını tespit etmişlerdir.

- Kavosi vd., 2021’de Şiraz Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan 342 idari ve tıbbi personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel zekanın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel unutmanın ve örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğunu saptamışlardır.

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

#### 2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme, örgütün deneyimlerinde meydana gelen bir değişim olarak yorumlanmaktadır (Argote ve Todorova,2007:194). Bir örgütün performansını iyileştirmek için bilgi toplama, bunun üzerinde düşünme ve bulguları paylaşma amaçlı yapılan bir uygulamadır. Örgütün ne yaptığının, nasıl yaptığının ve ne kadar iyi yaptığının içsel bir incelemesidir. Bu tür öğrenmenin amacı, iş süreçlerini iyileştirerek örgütü ileriye taşımaktır. Örgütsel öğrenme, etkin bir süreçtir. Bu süreç yeni bilgi, beceri ve davranışların üretilmesini içermektedir. Organizasyonun hızla değişime adapte edilmesidir. Örgütsel öğrenme, bilgi yaratmanın işin iyileştirilmesinin ve verimliliğin artırılmasının başlıca yoludur. Bu nedenle başarılı bir organizasyon öğrenme konusunda aktif olmak zorundadır. Günümüzde organizasyonların ilerleyebilmesi için hizmet içi eğitim şarttır. Özetle örgütsel öğrenme; örgütün modellerini, kurallarını, süreçlerini, bilgilerini değiştirerek veya yenileyerek performansını sürdürdüğü bir süreçtir (Basten ve Haamann,2018:2).

Örgütsel öğrenme; bilgiyi elde etme, aktarma, yeni bilgi ve bakış açılarını yansıtacak şekilde davranışlarını değiştirme faaliyetidir ve bu konuda gerçekleştirilecek olan faaliyetler uzman kişiler tarafından ele alınmaktadır (Gomez vd.,2020). Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiyi ulaşılan kaynaklardan elde etme, elde edilen bilgiyi sürekli olarak yenileme, yeni bilginin elde edilmesiyle örgütün daha yüksek değer ve kazanç üretmesini sağlama sürecidir (Kaçmaz,2015). Değişken ve değişen çevre, piyasalar tarafından karakterize edilen organizasyonlar, küreselleşme, değişen müşteri ihtiyaçları ve artan ürün pazarındaki rekabet, kuruluşların performanslarını devamlı olarak iyileştirmeye zorlamaktadır (Jafari ve Faghihi,2009). Örgütler örgütsel öğrenmeyi olayları önceden sezinlemenin, mantıklı, yaratıcı ve esnek olmanın ve çevreye uyum sağlamanın bir yolu olarak görmektedir. Matsuda'nın bakış açısından, örgütsel öğrenme, makine zekâsının ve insan zekâsının karmaşık, evrimsel, bütünleyici ve koordineli biçimde bütünleşmesidir (Davoudi vd.,2014:681-682).

Örgütsel öğrenme, örgüt yeteneklerinin geliştirilmesinin yanı sıra öğrenme potansiyelinin geliştirilmesi ve en üst düzeye çıkarılması için yapısını, kültürünü ve stratejisini yeniden tasarlaması Jain ve Moreno (2015:15) örgütü etkileyen davranışların

ve iletişimin iyileştirilmesi, örgüt yönetiminde geliştirilmiş uygulama yöntemlerinin kullanılması ve daha iyi bilgi elde edilerek örgüt içerisinde başarının sağlanmasıdır. Örgütsel öğrenme, uzun vadeli organizasyonel başarı elde etmeyi hedefleyen örgütler için stratejik açıdan önem arz etmektedir. Günümüz dünyasında optimizasyon sürecinde olan örgüt çalışanları öğrenimlerini hızlandırmaları ve kendilerini yenileyebilmeleri için sürdürülebilir kuruluşlarla birlikte çalışmaktadırlar. Örgütün ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve daha fazla kazanmaları için belirli bir performans ve yeterli miktarda pazar payı gerekmektedir (Chao vd.,2021:132-133).

Örgütsel öğrenme, paylaşılan bir vizyon ve çalışanlar tarafından öğrenmeye olan bağlılık olarak tanımlanmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenme, çalışanların hatalarını çok ustaca tespit ettikleri ve daha sonra yeniden yapılanma ile bu hataları düzelttikleri bir süreç olarak tanımlanmıştır (Oztürk vd.,2002:82). Örgütsel öğrenme, pazarda uzun vadeli başarı için kullanılan stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün pazarda rekabet edebilmesi için inovasyona odaklanması ve işlevlerini geliştirmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme, verimsizliği azaltmada ve dinamik değişimlere uyum sağlamada bir dönüm noktası olarak görülmektedir (Kostadinović ve Stanković,2021:155-156).

Örgütsel öğrenme, farklı düşünmek, hissetmek veya davranmak için yeni bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazanmak ya da mevcut olanları değiştirmek olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme, bir örgütün performansını iyileştirebilmesi ve sürdürülebilmesi için organizasyon içindeki ve dışındaki geçmiş deneyimlerinden dersler çıkarmak şeklinde ifade edilmektedir (Mert,2018:55). Örgütsel öğrenmede işle ilgili hataların tespiti ve düzeltilmesi, yapılan hatalardan ders çıkartılması önemli bir diğer noktadır. Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan araştırmaların birinde, organizasyon yapısının örgütsel öğrenme üzerinde inovasyondan çok daha fazla bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç aslında organizasyon yapısının örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiği, örgütsel öğrenmenin de inovasyon sürecini desteklediği bu durumun da üstün performansa yol açtığını göstermektedir (Turyahikayo vd.,2021:8).

## **2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci**

Örgütsel öğrenme, örgütün yeni bilgi ve davranışları öğrenmesi bu bilgi ve davranışları örgüt için en doğru şekilde kullanılması adına yapılan çalışmalardır (Kalkan,2006:23). Bu çerçevede, önerilen model dört aşamadan oluşmaktadır. Bu

aşamalar; bilginin kazanılması, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızadır (Kalkan,2006:28).

### **2.2.1. Bilginin Kazanılması**

Bilginin kazanılması aşaması en kapsamlı aşamadır. Örgüt kendisi için eksikliğini hissettiği veriyi belirleyip bunun için çalışma yapmaktadır (Beijerse,1999). Gerçekleştirilen bu süreçte bilginin ihtiyacına ilişkin çıkarımlarda bulunmamak, çalışanların verimsiz olmasının yanında kaynak ısrafının kaçınılmaz olacağını göstermektedir. İlk aşamada örgüt, ihtiyacı olan bilgi ve tecrübeyi farklı yollarla içselleştirmektedir. Örgüt bu bilgileri hem iç hem de dış kaynakları kullanarak elde etmektedir (Kakabadse vd.,2001). Örgüt dışından edinilecek bilgilerde örgüte transfer edilecek araçların, tedarikçilerin, rakiplerin ve müşterilerin iyi seçilmesi bilginin kazanılmasında önemli rol oynamaktadır. Bilgi örgüt hafızasından, başka bir deyişle örgütün şimdiye kadar kazandığı tecrübelerinden ve örgüt dışı tecrübelerden yararlanarak elde edilmektedir (Slater ve Narver,1995:64). Bilginin analiz edilerek süreçleri daha iyi hale getirmede kullanılması örgütün kendi adına yaptığı en önemli iştir. Örgütün önceden kullandığı bilgiler, tecrübeler, örgüt dışı kullanılan tecrübeler ve eylemler yeni bilgilerin elde edilmesinin kaynaklarıdır (Romme ve Dillen,1997).

### **2.2.2. Bilginin Dağıtılması**

Bilginin dağıtılması olan ikinci aşama, elde edilen bilgilerin paylaşımı ve değişimi ile ortaya çıkan sonuçları ifade etmektedir (Maltz ve Kohli, 1996). Bu aşama, bilginin örgüt içerisindeki kişilere, birimlere ve gruplara aktarılması, çalışanların ve birimlerin bu bilgileri en iyi şekilde kullanması ve birbirleriyle paylaşması aşamasıdır. Aktarılamayan bilginin en iyi ihtimalle, bireysel düzeyde öğrenmeye yol açacağı düşünülmektedir (Flores vd.,2012:643). Bu tür örgütün bu aşamadaki ön koşulu, kazanılan bilginin örgütün yararlanabileceği bir durum haline getirilmesidir. Bilginin etkili bir şekilde aktarılması örgütteki öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. Bilgi paylaştıkça zenginleşir ve her paylaşan birim ve örgüt çalışanı bilgiye farklı deneyim ve anlam kazandırmaktadır. Bilginin dağıtılmasında; resmi, gayri resmi, sosyal ve teknik araçlar kullanılmaktadır (Brown ve Duguid,1998). Bilginin dağıtılması, bilgi teknolojileri ya da günlük hayatın içinde var olan kişisel grup sohbetleri aracılığıyla gerçekleşmektedir (Alavi ve Leidner,2001).

### **2.2.3. Bilginin Yorumlanması**

Bilginin yorumlanması olan üçüncü aşamada, edinilen bilgi kullanılmakta ve değerlendirilmektedir, değerlendime sonucunda ortaya çıkan bulgular yeterli görülmediğinde bilgi yönetimi süreci yeniden gözden geçirilmektedir (Grant,1996). Örgüt içerisinde çalışanlar bilgiyi; okur, anlar, değerlendirir, tartışır ve örgüt adına en doğru bilgiyi faaliyete geçirir. Kısaca; bilginin yorumlanması belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olmakta ve böylece ortak anlayışın geliştirilmesinde kritik bir öneme sahip olmaktadır (Daft ve Weick,1984). Bilginin verimli bir şekilde kullanılması örgüte rekabet avantajı kazandırmaktadır. Teknolojik veriler örgüte elde edilen bilgileri uygulamaya geçirme aşamasında birçok fırsat sunmaktadır. Örgüt, üzerinde durulması gereken konular olduğunda aktif çalışanları bir araya getirerek bilgiyi daha iyi kullanmaları için çalışanlara bir fırsat verebilmektedir. Çalışanlar ekip halinde çalıştıklarında ortaya çıkan sorunlara daha hızlı çözüm bulabilmektedirler (Bhatt,2000).

### **2.2.4. Örgütsel Hafıza**

Örgütsel hafıza, bireysel anıların toplamından farklıdır. Örgütsel hafıza daha çok örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir tür kolektif bellektir. Kilit kişiler örgütten ayrıldığında bile bu anılar örgütte korunmakta ve kullanılmaktadır. Örgütsel hafıza, örgütlerin edindikleri her türlü deneyimi depolarında sakladıkları enformasyon, veri veya bilgi olarak tanımlanmaktadır (Limon,2016:9). Örgütsel hafıza, bir kuruluşun geçmişinden bulunduğu ana kadar olan herşeyin nasıl yapılandırılabileceğini, saklanabileceğini, bilgi edinme sürecini nasıl kullanabileceğini ele alan bir süreç olarak tanımlanmakla birlikte, mevcut kararlara dayandırılacak depolanmış bilgi olarak da ifade edilmektedir (Nissley ve Casey,2002:37). Örgüt hafızası, organizasyonların gerçekler, süreçler veya deneyimlerle ilgili bilgilerinin depolandığı ve geri çağrıldığı temel yeteneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin; örgütsel bilgi, öğrenme ve hafıza ile ilgilenmelerinin nedeni, iş performanslarını iyileştirme arzularından kaynaklanmaktadır (Halaç ve Çelik,2016:266).

### **2.3. Örgütsel Öğrenmenin Düzeyleri**

Örgütsel öğrenme; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde örgüt içindeki veya örgütler arasındaki öğrenme süreçlerine odaklanmaktadır. Örgütsel öğrenme, bilginin yaratılmasının, kullanılmasının ve kurumsallaştırılmasının sağlandığı bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde öğrenmeyi içeren, dönüşümsel bir süreç olarak düşünülmektedir

(Kuabara ve Takahashi,2017:172). Her örgütte öğrenme; bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme düzeyleri şu şekilde incelemektedir (Saadat ve Saadatb,2016:221):

### **2.3.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme**

Bireysel düzeyde öğrenme, kişilerin buldukları çevreden veya yaşadıkları toplum içerisinde yeni bilgiler edinmesini, anlamasını, yorumlamasını, deneyimler yaşamasını ve elde ettiği sonuçlara göre davranışlarını değiştirmesini, bunları yaparken de kavramsal ve bilişsel süreçleri kullanmasını ifade etmektedir (Demirel ve Tohum,2018:281). Bireysel öğrenme; bireylerin benzerlik, farklılık, örüntü ve olasılık gibi algıları sonucunda gerçekleşmektedir. Bireysel öğrenme, yaşanan deneyimlere göre bir durumun anlamının, biçiminin ve öneminin anlaşılır bir duruma gelmesidir. Bireysel seviye, grup seviyesinin ve organizasyon seviyesinin dâhil olduğu döngüsel bir süreçtir (Saadat ve Saadatb,2016:221). Bireyler, öğrenmenin sezgi aşamasından başladığını belirtmekte, kendilerinin hangi örüntülere sahip olduğunu tanıyarak öğrenmektedir (Berson, vd.,2006:581). Bu döngüsel süreç sadece örgütün üyelerini etkilememekte, aynı zamanda örgütün gelenekleri yoluyla başkalarına da ulaşan bir sistem yaratmakta ve sürdürmektedir. Bireysel düzeyde öğrenme, bir kişinin çevresine ait yeni bilgiler edinmesini ifade etmektedir. Grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenmede ise üst düzey bir öğrenme performansının gerçekleşebilmesi için grup ve örgüt içerisinde yer alan bireylerin öğrenmeye açık olmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri, öğrenmenin daha sağlıklı gerçekleşeceğini düşündürmektedir (Alanoğlu,2014:12).

### **2.3.2. Grup Düzeyinde Öğrenme**

İkinci öğrenme düzeyi, bireysel öğrenmede öğrenen kişileri açıklayan grup düzeyinde öğrenmedir. Bireyler öğrendikleri bilgileri grup ile paylaşmakta, birlikte yorumlamakta ve bir grup varsayımına ulaşmaktadır (Avcı ve Küçükusta,2009:35). Grup düzeyinde öğrenme; grup halinde çalışan üyelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için grubu oluşturan bireylerin elde ettikleri bilgileri ve deneyimleri grup ile paylaşmalarını Üzüm (2009:67) ekip halinde çalışmalarını, toplantılara katılarak başarısızlıkları ve ortak sorunları çözmeyi kapsamaktadır. Burada insanların iletişim sürecini kullanması oldukça önemlidir. Grup düzeyinde öğrenme olmadan örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir. Örgütsel öğrenme; grup düzeyinde, sistemde, yöntemde, talimatlarda ve davranışlarda ihtiyaç duyulan bilgiyi, değerleri ve varsayımları ifade etmektedir (Dierkes vd.,2003:7).

Grup düzeyinde öğrenme, ilgili bilgilerin tanımlanması ve yorumlanması ile ilgilidir. Grup düzeyinde öğrenmede, çalışanlar birlikte düşünerek hareket etmektedir. Kısacası, grup düzeyinde öğrenme; grup üyeleri arasında paylaşılan bir dizi düşünceyi ifade etmektedir (Nayır,2010:41). Paylaşılan bu düşünceler grubun çalışma sistemi hakkındaki bilgileri içermektedir. Grup, üyeler tarafından bir varlık olarak algılanır; üyelerin bir dereceye kadar karşılıklı bağımlılığı vardır; grup içinde rollerin ve görevlerin farklılaşması söz konusudur. Eskiden bireyler tarafından yapılan işler bugün çoğunlukla gruplar tarafından yapılmaktadır. Grupların bilgiyi depolama kapasitesi bireylerinkinden daha üstün görünmektedir. Bundan dolayı grupların örgütler için sahip oldukları anlam giderek artmaktadır. Bireysel yöneticiler ihtiyaç duyulan tüm bilgilere sahip değillerdir. Çeşitli kişi veya grupların birlikte çalışmasıyla bu eksiklik veya açıklık giderilmektedir (Dierkes vd.,2003:7).

### **2.3.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme**

Örgütsel öğrenme, örgütte yerleşik olan bireysel ve paylaşılan (ortak) düşünce ve eylemdeki değişim sürecidir. Örgüt düzeyinde öğrenme, disiplin yardımıyla incelenen geniş bir kapsama sahiptir. Bu öğrenme düzeyi, bireysel öğrenmeye yardımcı olan ve sürekli olarak kendini yenileyen organizasyondaki başarıların toplamıdır. Örgüt içerisinde ortak değer ve düşüncelerin yayılması için birlikte çalışarak bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, bir araya getirilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir (Karahan ve Yılmaz,2010b). Bireylerin sahip oldukları bilgilerin ve becerilerin örgüte aktarılması ortak düşünce, değer ve tutumların örgütte yayılmasıdır (Alanoğlu,2014:14). Organizasyonda öğrenme yöntemi, organize edilmiş verilerden, organize edilmiş verilerin karşılaştırılmasından, ürünler, yöntemler ve tesisler hakkındaki ilerlemelerden elde edilen bilgileri geliştiren temel faktörleri içermektedir. Örgüt üyelerinin etkileşimleri, deneyimleri ve bilgilerini paylaşmaları örgüt düzeyinde öğrenme olarak sonuçlanmaktadır. Örgütte paylaşılan anlayışın; yeni ürünlere, süreçlere, prosedürlere, yapılara ve stratejiye dönüştürülmesini içermektedir (Iqbal vd.,2021:421). Bireysel ve grup düzeyindeki öğrenme kurumsallaştığında, örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenilen bilgiler; yapılan rutin işlerde, sistemlerde, yapılarda, kültürlerde ve stratejilerde depolanmaktadır. Örgüt düzeyinde öğrenme sistemi, bireylerde, gruplarda ve organizasyonda depolanan sürekli gelişen bilgiden oluşan, stratejinin formüle edilmesini ve uygulanmasını destekleyen temel altyapıdır

(Cook ve Yanow,1993). Öğrenen organizasyon çalışanların sürekli olarak geliştiği bir yerdir (Hammoud,2020:347-348).

Organizasyon düzeyinde öğrenme, rutin uygulamaların dönüştürülmesinden daha fazlasıdır. Rekabet ortamı göz önüne alındığında, firmanın kültürünün, sistemlerinin yapılarının ve prosedürlerinin firmanın stratejik yönelimini desteklemesi için bu unsurlara ait öğrenme havuzlarının oluşturulması ve birbirleriyle tutarlı yani uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca her çalışanın istediğinde ulaşabileceği kültüre, sistemlere, yapılara ve prosedürlere ait ortak veri tabanlarının oluşturulması gerekmektedir (Erigüç ve Balçık,2007:79). Örgütün iç bağlamını veya iç çevresini temsil eden bu unsurlar bireysel bilgi ve davranışı, bireyler arasındaki sosyal süreçleri ve grupların dinamiklerini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bazı ortamların başka ortamlara göre öğrenmeye daha elverişli olduğu fikrini kapsayan iç çevre, öğrenme sürecini etkilemekte ve öğrenmenin gerçekleşmesini az ya da çok etkilemektedir (Crossan ve Dusya,2004:224).

#### **2.4. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Modeller**

Örgütsel öğrenme üzerine araştırma yapan birçok yazar rutinlerin örgütsel sorunların çözümü olduğu konusunda hemfikir olsa da hiçbiri bir problem çözme teorisini bu açıklamaya dâhil etmemişlerdir. Örgütsel öğrenme süreçleri bir gizem olarak kalmıştır. Örgütsel öğrenme teorilerinin, sadece kuruluşların çevrelerine nasıl uyum sağladığını değil, aynı zamanda tepkilerinin nasıl uyumsuz olabileceğini de açıklaması gerekmektedir. Argyris ve Schön, örgütsel öğrenme hakkındaki görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır: Organizasyon içindeki bireyler problemleri bir durumu deneyimlediğinde veya organizasyon adına bu duruma ilgi duyduklarında meydana gelmektedir (Robinson,2001:60-61).

##### **2.4.1. Argyris ve Schön Modeli**

Örgütsel öğrenme birçok teoriyen tarafından; kullanımdaki ve teorideki değişikliklerin işlevselleştirilmesini yansıtan iç ve dış örgütsel eylemler yoluyla kendini gösteren bir süreç olduğu savunulmaktadır (Sinkula,1997:306). Örgütsel öğrenme, bir örgüt içindeki bireylerin problemleri bir durum yaşamaları ve bunu örgüt adına sorgulaması ile gerçekleşmektedir. Beklenen ve gerçekleşen eylem sonuçları arasında şaşkıncı bir uyumsuzluk yaşarsa örgütler bu uyumsuzluğa karşı bir tepki vermektedir. Bu durum onların çıktılarını ve örgüt imajlarını değiştirmekte faaliyetlerini ise yeniden

yapılandırmaktadır. Örgütsel sorgulamadan kaynaklanan öğrenme, örgüt üyelerinin zihinlerinde tutulan örgüt imajında veya örgütsel çevrede yerleşik hale gelmektedir. Argyris ve Schön örgütsel öğrenmeyi, bir organizasyonun kullanım teorisindeki bir değişikliğe eşitlemektedir. Kullanımda olan bir teori, belirli bir örgütsel davranış modelini, davranışın sonuçlarıyla birlikte açıklamayı, değerleri, inançları ve varsayımları birlikte tanımlamayı hedeflemektedir (Smith,2001). Kullanımdaki bir teori uygulamada örtük olarak bulunurken, benimsenen bir teori, yazılı veya sözlü olarak ifade edilmektedir. Argyris ve Schön'ün çalışmaları, istenmeyen örgütsel sorunlara katkıda bulunan değerler ve örgütsel uygulamaların modelini tanımlayan ayrıntılı vakalarla doludur. Öğrenen bir organizasyon, öğrenme performansını iyileştirme, yaratıcı fikirler ortaya koyma, örgütte sürekli değişiklik yapma kapasitesi olarak düşünülmektedir (Borisov ve Stamenkova,2020:891). Argyris ve Schön'ün tanımının ikinci bir dikkate değer özelliği, örgütsel öğrenmeyi bir sorgulama süreci olarak tasvir etmesidir. Argyris modeli, insanların değer verdikleri ve arzu ettikleri teori ile gerçekte yaptıkları teori arasındaki ayrımı ortaya koymak için tasarlanmıştır (Bochman ve Kroth,2010:330). Argyris bu modelde, istenen ancak rutin olarak gerçekleştirilemeyen şeyleri açıklamaya ve öğrenmeye teşvik etmektedir. Mevcut organizasyonel rutinler arzu edilen şeyin öğrenilmesini engelliyorsa, o zaman neyin işlevsiz olduğunu belirlemek ve değiştirmek, zorunlu olarak oldukça müzakereci ve yansıtıcı bir süreci gerektirecektir. Örgütsel öğrenme hem müzakereci (eylem üzerine yansıtma) hem de müzakereci olmayan (eylemde yansıma) bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Argyris ve Schön'ün teşvik ettiği türden müzakereci öğrenme, örgütsel yaşamın sözlü hesaplarının ayrıntılı analizi yoluyla örgütsel eylemin sembolik temsili üzerinde çalışmaktadır (Robinson,2001:60-61).

Argyris ve Schön'ün örgütsel öğrenme modeli; örgüt içindeki bireylerin bir problem yaşaması ve bunu örgüt adına sorgulaması ile gerçekleşmekte, örgüt adına bir eylem planladıklarında planlanan eylem ile sonuçlar arasında şaşırtıcı bir uyumsuzluk yaşamakta, bu uyumsuzluğa yeni eylemler gerçekleştirerek cevap vermekte, bu durum da onların örgütteki anlayışlarını değiştirmeye ve faaliyetlerini yeniden gözden geçirmeye itmektedir (Robinson,2001:60). Argyris ve Schön teorisi, Model I ve Model II olarak adlandırılan iki süreç modelini içermekte, Model I, neredeyse örgüt yönetimini gözlemekte ve kişilerarası ilişki modellerini karakterize etmekte, utanç ve kırılabilirlik gibi duygulardan kaçınmak gerektiğini belirtmektedir. Model I'in aksine Argyris, Model II'nin, bireylerde ve organizasyonlarda gerçek değişime yol açan bir anahtar olduğunu

ifade etmektedir (Bochman ve Kroth,2010:330). Argyris ve Schön modelinde başlangıçta; yöneten değişkenler, eylem stratejileri ve sonuçlar olmak üzere üç unsura bakılmıştır (Anderson,1997).

#### • Yöneten Değişkenler

İnsanların kabul edilebilir sınırları içinde tuttuğu boyutlardır. Herhangi bir eylemin bu tür birkaç değişkeni etkilemesi muhtemeldir. Bu nedenle herhangi bir eylem yöneten değişiklikler arasında bir değiş tokuş yaratabilmektedir (Anderson,1997).

#### • Eylem Stratejileri

İnsanların yönetim değerlerini kabul edilebilir bir aralıkta tutmak için kullandıkları hamleler ve planlardır. Eylemlerin teorikleşmesi, modellerin eğitici gücü ve örgütsel öğrenmenin kavramsallaştırılması, organizasyonlardaki süreçleri takdir etmemize önemli katkılar sunmaktadır (Bolman ve Deal,1997:147-8).

#### • Sonuçlar

Bir eylem gerçekleştikten sonra ne olacağı veya ne gibi sonuçlar doğuracağı ile ilgili bir kavramdır. Ayrıca bu sonuçlar kişinin kendisi veya başkaları ile ilgili olabilmektedir. Kullanılan stratejinin sonuçları kişinin istediği gibi gerçekleştiğinde, kullanımdaki teori doğrulanır. Bunun nedeni, niyet ve sonuç arasındaki ilişkinin varlığıdır. Aksine niyet ve sonuç arasında bir uyumsuzluk da olabilir. Başka bir deyişle, sonuçlar istenilmeyen şartlarda olabilmektedir. Argyris ve Schön bu uyumsuzluğa iki yanıt önermektedir, bunlar tek ve çift döngülü öğrenmedir. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme Basten ve Haamann (2018:3) hatanın saptanmasını ve düzeltilmesini içermektedir. Birşeylerin yanlış gittiği bir yerde yöneten değişkenler incelenerek bu değişkenler arasından çalışabilecek olanlar seçilip başka bir strateji önerilmelidir.

Tek döngülü öğrenmede verilen veya seçilen hedefler, değerler, planlar ve kurallar sorgulanmak yerine operasyonel hale getirilir. Tek döngülü öğrenme, çok sıcak veya çok soğuk olduğunu öğrenen, ısıyı açıp kapatan bir termostat gibidir. Termostat, bilgi (oda sıcaklığı) alabildiği ve düzeltici önlem alabildiği için bu görevi gerçekleştirmektedir. Hedefler, değerler, çerçeveler ve önemli stratejiler olduğu gibi kabul edildiğinde tek döngülü öğrenme gerçekleşmektedir. Çift döngülü öğrenme ise, bir organizasyona ait normların, politikaların ve hedeflerin değiştirilmesini gerektiren yöntemlerde hata tespit edildiğinde ve düzeltildiğinde meydana gelmektedir. Çift döngülü öğrenme, gerçek hedef ve stratejilerin altında yatan öğrenme sistemlerinin rolünü sorgulamaktadır. Tek döngülü

öğrenme, daha önce uygulanan önlemler ve yöntemlerle iyileştirmeyi amaçlamakta, sürekli iyileştirme faktörü odak noktası olabilmektedir. Buna karşılık, çift döngülü öğrenme ise, organizasyon düzeyinde tüm çalışanları, sürekli olarak iş uygulamalarına, meydan okumaya teşvik etmektedir (Harraf vd.,2015:684). Tek döngülü öğrenme, problem çözme süreçlerinden birisidir ve çevreyi inceleyerek verileri karşılaştırır sonuçlara uygun eylemler başlatır (Kantamara ve Ractham,2014:56). Tek döngülü öğrenme ise bir bireyin (veya bir organizasyonun) mevcut stratejilerini ve varsayımlarını sorgulayabilen ve dolayısıyla "düzeltilebilir" veya "değiştirebilir" daha uyarlanabilir bir öğrenme biçimi olarak tasvir edilmekte ancak, bu stratejileri etkileyen ve şekillendiren temel "eylem teorileri" değişmemektedir. Buna karşılık, çift döngülü öğrenme, bireyin eylem teorilerini temelden değiştirme kapasitesine sahiptir ve böylece etkili bir eylem için tamamen yeni varsayımlar ve stratejiler yaratılmaktadır (Cope,2003:432).

Öğrenmenin etkinliği ve değişimin doğası ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır. Sürekli değişim, tek döngülü öğrenmenin uygunluğunu ve etkililiğini önermektedir. Ancak süreksizlik koşulları altında gerekli öğrenme modu çift döngülü öğrenmedir (Smith,2001-2013:4). Tek döngülü öğrenme, bir firmanın temel varsayımlarında nadiren önemli değişikliklere yol açarken, çift döngülü öğrenme, bir organizasyonun kültürünü, amaçlarını ve yapısını değiştirmeyi içermektedir (Ayden ve Düşükcan,2004:125).

Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin hatalarını veya anormal hareketlerini tespit ettiği ve kullanımda olan örgütsel teoriyi yeniden yapılandırarak bunları düzelttiği bir süreçtir. Öğrenme bilgiyi muhafaza etmek için kullanılan kurumsal mekanizmalara bağlı olan geçmiş bilgi ve deneyimler üzerine inşa edilmektedir. Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılması için, kullanılan örgütsel teorilerdeki hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesinden kaynaklanan öğrenme türlerinin incelenmesi gerekmektedir (Ozturk vd.,2002:82-83). Argyris ve Schön, bir organizasyonun deuterio (ikincil) öğrenmeye girdiğinde, örgüt üyelerinin örgütsel öğrenmeyi hangi durumların kolaylaştırdığını ve hangi durumların zorlaştırdığını tespit edebildiklerini belirtmektedir (Kıngır ve Mesci,2007:75). Deuterio öğrenme, bir organizasyonun veya bireyin, olduğu gibi kabul edilen varsayımlar üzerindeki eleştirel düşünceden öğrenmesini ifade etmektedir (Ozturk vd.,2002:82-83).

#### **2.4.2. Fiol ve Lyles Modeli**

Örgütsel öğrenme, çalışanların yeni bilgileri benimsemesi ve buna göre davranışlarını değiştirmesi ve geliştirmesi süreci olarak tanımlanmakta, aynı zamanda,

örgütsel öğrenme; örgütsel değeri elde etmek ve artırmak için, önemli bir bilgi birikimini ve bilgi gelişimini içermektedir (Yusni ve Asmadi,2020:808). Crossan vd., (1999:532) örgütsel öğrenmeyi biliş ve davranışta bir değişim süreci olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı, stratejik performans için gerekli görülse de hiçbir örgütsel öğrenme teorisi veya modeli yaygın olarak kabul görmemektedir. Bu konudaki geniş kapsamlı çalışmalar, örgütsel öğrenmeyi ve bileşenlerini farklılaştırmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütsel problemlerin bireyler tarafından başarılı bir şekilde yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmıştır. Her durumda, öğrenmenin gelecekteki performansı iyileştireceği varsayımı mevcuttur. Teorinin daha iyi inşa edilebilmesi için bazı kavramlar açığa kavuşturulmaktadır. Örgütsel öğrenmeyle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan ilki örgütsel öğrenme, daha kaliteli bilgi ve kavrama yoluyla eylemleri iyileştirme süreci anlamına gelmektedir (Fiol ve Lyles,1985:804). Örgütlerin değişen çevre şartlarına nasıl uyum sağlayacakları konusunda serbestlik ve seçim hakları vardır ve bu durum da örgütlerin zaman içinde öğrenme kapasitelerini artırmalarına yol açmaktadır. Böylece örgütsel performans, örgütün öğrenme ve değişen çevreye uyum sağlama yeteneğini etkilemektedir. Örgütsel öğrenme, veri elde etme, verileri yorumlama, veriyi bilgiye dönüştürme, dönüştürülen bilgiyi hatırlama ve bilgiyi, organizasyonel yapılara aktarma şeklinde yorumlanmaktadır (Kezar ve Holcombe,2020:1121). Bireysel ve örgütsel öğrenmeye karşı bazı ayrımların yapılması gerektiği konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Fiol ve Lyles modelinde; bireysele karşı örgütsel öğrenme, strateji, yapı, çevre ve öğrenme düzeyleri üzerinde durulmaktadır (Fiol ve Lyles,1985:804).

#### **2.4.2.1. Bireysele Karşı Örgütsel Öğrenme**

Bireysel ve örgütsel öğrenme arasında bir ayrım yapılması gerektiğine dair bazı fikirler mevcuttur. Bireysel öğrenme, örgütler için önemli olsa da, örgütsel öğrenme basitçe her üyenin öğreniminin toplamı değildir. Örgütler, bireylerin aksine, sadece kendi üyelerini etkilemekle kalmayıp daha sonra başkalarına da aktarılan öğrenme sistemlerini geliştirmekte ve sürdürmektedir. Örgütsel öğrenme, bireyler aracılığıyla gerçekleşse de, örgütsel öğrenmenin kümülatif sonucundan başka birşey olmadığı sonucuna varmak pek doğru değildir. Örgütlerin beyinleri yoktur, ancak bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler kişiliklerini geliştirirken, zamanla kişisel alışkanlıkları ve inançları, örgütlerin dünya görüşlerini ve ideolojilerini de geliştirmektedirler. Üyeler gelir ve gider, liderler değişir, ancak örgütlerin hafızaları zaman içinde belirli davranışları, zihinsel haritaları ve

değerleri korumaktadır. Öğrenme, örgütlerin çevrelerine ilişkin örgütsel bir geliştirmeye, yorum yapmaya ve uygulanabilir stratejileri değerlendirmeye başlamalarına imkân tanımaktadır. Örgüt üyeleri tarafından geliştirilen ve paylaşılan bilgiler, bilişsel sistemler ve anılarla sonuçlanmaktadır (Fiol ve Lyles,1985:804).

Dört bağlamsal faktör öğrenmenin gerçekleşme olasılığını etkilemektedir: Bu faktörler; öğrenmeye elverişli bir kurum kültürü, esnekliğe izin veren strateji, hem yenilikçiliğe hem de yeni anlayışlara izin veren bir örgüt yapısı ve çevredir. Bunlar, öğrenmeyi yaratıp pekiştirdikleri ve öğrenme tarafından yaratıldıkları için öğrenmeyle özel bir ilişki içerisindedirler. Bu faktörler içerisinde yer alan kültür, örgütsel eylemde bulunmayı etkileyen paylaşılan inançlardan, ideolojilerden ve normlardan oluşmaktadır. Bu, bir firmanın stratejik duruş seçiminin (savunucu, araştırmacı, vb.) kendi kültürüne yakından bağlı olduğunu, geniş inanç sistemlerinin kısmen stratejiyi ve örgütsel değişimin yönünü belirlediğini Miles ve Snow'da (1978) yaptıkları çalışma ile göstermişlerdir. Örgütte değişim veya öğrenme, genellikle bu geniş normların ve inanç sistemlerinin yeniden yapılandırmasını içermektedir (Fiol ve Lyles,1985:804).

Örgütsel öğrenme bireylerin çevrelerinden yeni bilgiler edinmesini, bilgiyi algılamasını, kullanmasını, tecrübeler edinmesini ve ortaya çıkan sonuçlar dâhilinde bireylerin düşünce ve davranışlarını yeniden gözden geçirmesini ifade etmektedir (Demirel ve Tohum,2018:281). Öğrenmenin, organizasyonların performansını iyileştirebileceği gibi zekâsını da iyileştirebileceği belirtilmekte ve öğrenmeyi bir sonuç olarak değil, bir süreç olarak tanımladığımız da öğrenmenin organizasyonlar için daha faydalı olacağı belirtilmektedir (Levitt ve March,1988:333). Senge (1993:155) organizasyonun sadece öğrenme anlayışını benimsemiş kişiler aracılığıyla öğrendiğini belirtmekte, bireysel öğrenmenin, organizasyonun öğrenmesinde yetersiz kalacağını söylemekte ancak bireysel öğrenme gerçekleşmeden, organizasyon öğrenmesinin gerçekleşmeyeceğini vurgulamaktadır. Öğrenme, örgütlerin çevrelerine ilişkin örgütsel gelişmeye, yorum yapmaya ve uygulanabilir stratejileri değerlendirmeye imkan tanımaktadır (Daft ve Weick,1984).

#### **2.4.2.2. Strateji**

Bir organizasyonun strateji oluşturup, uygulaması o organizasyonun gelecekteki durumunu planlaması anlamına gelmektedir. Bir organizasyon stratejiyi oluşturup uygularken; kültürünü, yapısını ve sistemlerini göz önünde bulundurmalıdır (Eşki,2009). Kurumun stratejik duruşu, kısmen öğrenme kapasitesini belirlemektedir. Strateji; amaç

ve hedefleri gerçekleştirmek için bir sınır oluşturmakta, çevrenin algılanması ve yorumlanması için bir bağlam sağlayarak öğrenmeyi etkilemekte ve aynı zamanda örgütsel öğrenme için bir ivme yaratmaktadır. (Fiol ve Lyles,1985:804). Benzer şekilde, algılanan stratejik seçenekler, organizasyon içindeki öğrenme kapasitesinin bir fonksiyonu olmaktadır (Burgelman,1983). Miller ve Friesen (1980) firmanın stratejik yönünün, yaygın ve küçük ayarlamalara karşı oldukça dirençli bir momentum yarattığını vurgulamaktadır. Yeniden yönlendirmeler ve ayarlamalar, tüm stratejileri etkileyen yaygın devrimler olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **2.4.2.3. Yapılar**

Bir örgütün yapısı; örgütteki iş faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, örgütle ilgili karar alınması, karar sürecinde yetkilendirme yapılması ve bu yetkinin nasıl kullanılacağı, örgüt içerisinde çalışanların iletişimlerinin ve ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini anlatmaktadır (Erkocaoğlu,2009:208). Örgüt yapısı, örgütteki iş süreçlerinin dağılımı, kontrol edilmesi, buna ek olarak, süreçlerin bütünleştirilmesi ve yönetimi olarak görülmektedir (Demir ve Okan,2009:58). Örgüt yapısı için belirtilen bir başka husus, en doğru ve en iyi olarak belirtilen bir örgüt yapısına rastlanılmamış olmasıdır. Çünkü değişen şart ve durumlarda, farklı organizasyon yapılarının kullanılması uygun bulunmuştur (Aydoğdu,2013:21). Fiol ve Lyles (1985:805) örgüt yapısında gerekli olan esneklik derecesine bağlı olarak, aynı örgüt biriminde farklı kararlara ihtiyaç duyulduğuna dikkat çekmektedir. Merkezleştirilmiş, mekanik bir yapı geçmiş davranışları güçlendirme eğilimindeyken, organik yapı merkezi olmayan inançların ve eylemlerin değişmesine izin verme eğilimindedir. Merkezi olmayan yapı, bilgi taleplerini azaltarak bireylerin bilişsel iş yükünü azaltır. Böylece yeni kalıpların ve çağrışımların özümsemesini kolaylaştırır. İşlevsel örgütler verimli olabilir ancak uyum sağlama olasılıkları oldukça düşüktür. Uyum sağlama sorunları farklılaşma sorunlarını ortaya çıkmaktadır. Aslında Meyer, resmileştirilmiş ve karmaşık yapıların öğrenmeyi geciktirdiğini, ancak öğrenmenin karar etkisini dağıtan yapılar tarafından güçlendirildiğini öne sürmektedir. Bu nedenle organizasyonlar, öğrenmeyi ve yansıtıcı eylemde bulunmayı teşvik edecek şekilde tasarlanabilmektedir. Ancak bu mekanik yapılardan uzaklaşmak anlamına gelmektedir (Meyer,1982).

#### 2.4.2.4. Çevre

Organizasyonun çevresi; iç ve dış çevre olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İç çevre, faaliyetleriyle organizasyonu direkt olarak etkilemekte, kendisi de bu faaliyetlerden direkt olarak etkilenmektedir (Altunoğlu ve Doğan,2014:24). İç veya dış çevre, organizasyonun üstesinden gelemeyeceği kadar karmaşık ve dinamikse, aşırı yüklenme meydana gelebilir ve bu durumda öğrenme gerçekleşmez (Fiol ve Lyles,1985:805). Hedberg (1981:5) öğrenmenin hem öğrenenler hem de çevre arasında değişim ve istikrar gerektirdiğini öne sürmüştür. Bir organizasyon içinde çok fazla istikrarın işlevsizliğe yol açtığı (yerleşik davranışlar eskimezse öğrenme ve değişim asla gerçekleşmez), çok fazla değişikliğin ve türbülansın da öğrenen kişilerin çevrelerini haritalandırmasını zorlaştırdığı görülmektedir. Çevre faktörü, faaliyetini sürdüren bir organizasyonu her açıdan etkileyen tüm unsurları kapsamaktadır (Naktiyok ve Kök,2006:82). Öğrenme süreci, sabitlik ve değişim arasındaki gerilimin yaratılmasını ve yönlendirilmesini içermektedir (Hedberg vd.,1976). Aslında, öğrenmenin gerçekleşmesi için belirli bir miktarda katılık gerekmektedir. Stres düzeyi ve geçmiş başarılar hakkındaki belirsizliğin derecesi, tartışılan öğrenme koşullarının etkililiğini aynı zamanda çevrenin nasıl algılandığını ve yorumlandığını etkilemektedir. Öğrenme düzeyinde karşılaşılan stres, geçmiş başarılarla ilgili belirsizliğin derecesi öğrenmenin gerçekleşmesinde yaşanan zorluklardandır (Daft ve Weick,1984). Öğrenme, değişim ve adaptasyon kavramı, kuruluşların çevrelerine uyum sağlama sürecini ifade etmek için kullanılmıştır. Sorun bu terimlerin aynı anlamlarla tutarlı bir şekilde kullanılmamış olmasıdır. Sonuç olarak örgütsel öğrenme literatürü, bu kavramın çok sayıda tanımıyla doludur (Fiol ve Lyles,1985:805).

#### 2.4.2.5. Öğrenme Düzeyleri

Biliş gelişimi kategorisi içinde, içgörü ve ilişki kurma düzeyine dayalı bir hiyerarşi belirlemek mümkündür. Öğrenmede alt ve üst düzey olmak üzere iki genel öğrenme düzeyi bulunmaktadır. Alt düzey öğrenme, belirli bir örgüt yapısı ve belirli bir kurallar dizisi içerisinde gerçekleşmektedir. Alt düzey öğrenme, iyi anlaşılabilir ve yönetimin durumları kontrol edebileceğini düşündüğü organizasyonel bağlamlarda gerçekleşmektedir. Çevre üzerindeki bu kontrol, üst seviyelerden ziyade alt ve orta seviye yönetimin karakteristiğidir ancak alt düzeydeki öğrenme, organizasyon içindeki alt seviyelerle karıştırılmamalıdır (Fiol ve Lyles,1985:807-808). Alt düzey öğrenme; yüzeysel ve aynı zamanda geçici, belirli bir örgüt yapısı olan ve belirli bir kurallar dizisi

içerisinde gerçekleşen, tekrarlanabilen öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Cope,2003:433). Alt düzey öğrenme; performans artışı, örgüt davranışlarının ve tutumlarının değişmesi ve gelişmesi şeklinde ifade edilmektedir (Ünlü,2019:41-46). Herhangi bir organizasyon seviyesi bu öğrenme sürecine dâhil olabilir. Alt seviye öğrenmenin istenen sonucu, belirli bir davranışsal sonuç veya performans seviyesidir (Fiol ve Lyles,1985:808).

Duncan (1974), "davranışsal düzey öğrenme" olarak adlandırdığı alt düzey öğrenmeye benzer bir süreçten söz etmektedir. Bu öğrenme düzeyi (bir firmanın ortama uyum sağlarken kontrol işlevlerini kapsamaktadır) rutin kararlar için istenen öğrenme düzeyini temsil etmektedir. Üst düzey öğrenme genellikle organizasyonun üst yönetim seviyelerini karakterize etmektedir (Fiol ve Lyles,1985:808). Üst düzey öğrenme, değişiklikler yapılması için yeni bir strateji, yeni bir lider veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir pazar gerektirmektedir (Miller ve Friesen,1980).

### **2.4.3. Senge Modeli**

Senge, öğrenen örgütü inşa eden beş disiplin sunmaktadır ve bu disiplinler; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir (Erdem vd.,2014:9). Tüm bu disiplinler; bütünden ziyade parçaları ve insanları çaresiz bir reaktör olarak görmek yerine insanları gerçekleri şekillendirmede aktif katılımcılar olarak görmeyi, şimdiki zamana tepki vermektan ziyade geleceği şekillendirmede bir zihin değişikliği yaratmayı amaçlamaktadır (Feldman,2013:55-58).

#### **2.4.3.1. Sistem Düşüncesi**

İlk disiplin olan sistem düşüncesi, bir organizasyonun kavramsal çerçevesidir. Organizasyonun çeşitli bölümlerinin birbiriyle olan ilişkilerinden oluşan disiplindir (Feldman,2013:55). Sistem düşüncesi; bütünü anlama, ele alma ve bölümler arasındaki ilişkileri inceleme becerisidir (Senge,1990:3). Senge, öğrenen örgütün karşılaşacağı sorunlarla baş edebilmesi için bir örgütte bulunması gereken ön koşulları; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon oluşturmak ve takım halinde öğrenme olarak açıklamaktadır (Alanoğlu,2014:30). Özellikle sistem düşüncesinin rolüne vurgu yapan Peter Senge, sistem düşüncesinden yoksun olan bir örgütün kısa dönemli kararlar alacağı ve sorunlarına çözüm bulmayacağını belirtmiştir. Sistem düşüncesi, genellikle uzun vadeli bakış açısına yöneliktir. Peter Senge, insanoğlunun öğrenme merakına ve arzusuna sahip olduğuna inanıyordu ve öğrencilerin öğrenmek için kendi hedeflerini geliştirdiği ve en çok öğrenmek istediği konuda kendini yetiştirdiğini söylemektedir (Wen,2014:292-293). Kısaca; Peter Senge, sistem

düşüncesini beşinci disiplin olarak adlandırmıştır ve ona göre; bu disiplin diğer öğrenme disiplinlerinin kavramsal temel taşıdır. Ayrıca Senge (1990) tüm disiplinlerin, parçaları tek tek görmekten bütünü göremediğini ve anlayamadığını, bütüncül bakış açısından gözlem yapamadığını ve bugüne karşı tepkili olmaktan yarını düşünemediklerini savunmaktadır (Yılmaz,2019:135).

#### **2.4.3.2. Kişisel Ustalık**

Bu disiplin özel bir yeterlilik düzeyi gerektirmektedir (Feldman,2013:56). Bireyler; bilgilerine ve yeteneklerine hâkim olmalı, örgüt üzerinde kontrolünü sağlamalı, kendilerini bu konuda sürekli geliştirmelidirler (Kıngır ve Mesci,2007:71). Kişisel ustalık içseldir, yalnız örgütün becerileri ve teknik sistemleriyle sınırlı değil, aynı zamanda örgütün temel ruhu şeklinde ifade edilebilmektedir (Wen,2014:295). Kişisel ustalık; bizim çabalarımıza, objektif bir tutum sergilememize, bağlılık duygumuza ve kişisel vizyonumuzun derinleşmesine odaklanmaktadır. Kişisel ustalığa ulaşmak, sürekli olarak istenen şeye yeniden odaklanmayı içermektedir. Bireysel öğrenme otomatik olarak öğrenen bir organizasyon üretmemektedir. Senge'nin modeli insanların bireyler ve gruplar olarak benimsediği devam eden çalışma ve uygulama organları gerektirmektedir (Feldman,2013:56).

Kişisel ustalık; kişisel vizyonumuzu sürekli olarak netleştirme ve derinleştirme, enerjimizi odaklama, sabırlı olma ve gerçeği nesnel olarak görme disiplindir. Kişisel ustalık yetkinlik ve becerilerin ötesine geçen bir kavramdır. Ustalık, özel bir yeterlilik türü olarak görülmektedir (Smith,2001). Kişisel ustalık, örgüt devamlılığını sağladığı sürece öğrenme eyleminde olmak, sürekli olarak kesin ve net bir bilgiye ulaşmak yerine, her koşulda elde etmek istediği bilgiye ulaşmayı sağlamak ve örgütü geliştirmek için yapılan çabalardır (Banoğlu ve Peker,2012:72). Yüksek düzeyde kişisel ustalığa sahip insanlar sürekli olarak bir öğrenme modunda yaşamaktadırlar (Alanoğlu,2014:30). Ancak kişisel ustalık, sahip olunan bir şey değildir, bu bir süreç ve ömür boyu sürecek bir disiplindir. Yüksek düzeyde kişisel ustalığa sahip insanlar, cehaletlerinin, yetersizliklerinin ve büyüme alanlarının farkındadırlar. Kişisel ustalığı içeren bu disiplinde, bilinçaltı kullanılarak ve gerçeğe bağlı kalınarak kişisel vizyon geliştirilir. Yaratıcı gerilim oluşturulur (vizyonumuz ve gerçeklik arasındaki boşluğu yönetmek). Yapısal gerilimler ve kısıtlamalar tanımlanır ve bunlara ilişkin kendi gücümüz (veya eksikliğimizi) belirlenir (Smith,2001).

### **2.4.3.3. Zihinsel Modeller**

Zihinsel modeller, dünyayı nasıl anladığımızı ve nasıl harekete geçtiğimizi etkileyen derinden kökleşmiş varsayımlar, genellemeler ve hatta resimler ve görüntülerdir (Bayraktaroğlu ve Kutanis,2002:59). Bu haliyle, zihinsel modeller bir profesyonelin repertuarına benzemektedir. Bu tür varsayımların vb.'nin davranışlarımız üzerindeki etkisinin çoğu zaman farkında olmayız ve bu nedenle bu varsayımlar bize görevimizin temel bir parçası gibi görünmektedir. Zihinsel modeller, aynayı içe çevirmekle başlar; dünyanın içsel resimlerini ortaya çıkarmayı ve onları titizlikle incelemeyi öğretmektedir (Smith,2001). Ayrıca, zihinsel modeller insanların kendi düşüncelerini etkili bir şekilde ortaya koyduğu ve bu düşünceleri başkalarının etkisine açık hale getirdiği, bireylerin davranışlarını etkilediği, algılarını etkileme şeklinin yönetim biliminde etkili olduğu Çömlekçi (2020:97) sorgulama ve savunmayı dengeleyen konuşmaları sürdürme yeteneğini içermektedir. Eğer organizasyonlar zihinsel modellerle çalışma kapasitesi geliştireceklerse, o zaman insanların yeni beceriler öğrenmeleri ve yeni yönelimler geliştirmeleri ve bu değişimleri besleyen kurumsal değişimlerin gerçekleşmesi gerekmektedir (Alanoğlu,2014:31).

Zihinsel modeller, somut veya soyut durumları zihinde canlandıran modeller olarak ifade edilmektedir. Zihinsel modeller sürecinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, kişilere ait imgelerin zihinsel düzeyde model oluşturması ve tasarlanması gerekmektedir (Üzüm,2009:14). Yerleşik zihinsel modeller sistem düşüncesinden gelebilecek değişiklikleri engellemektedir. Zihinsel modeller, organizasyonu doğru yöne taşımayı, geleneksel organizasyonlara egemen olan iç politika ve oyun oynama türlerini aşmayı sağlamaktadır. Başka bir deyişle, açıklığı teşvik etmek anlamına gelmektedir. Zihinsel modeller koordinasyonu ve kontrolü korurken, işi çok daha sorumlu bir şekilde dağıtmaya çalışmaktadır. Bu nedenle öğrenen organizasyonlar yerleştirilmiş organizasyonlardır (Smith,2001).

### **2.4.3.4. Paylaşılan Vizyon Oluşturmak**

Ortak vizyon yaratmaya çalıştığımız geleceğin bir resmini paylaşma kapasitesidir (Sun ve Scott,2003:205). Böyle bir vizyon; canlandırmayı, deneyi ve yeniliği teşvik etme gücüne sahiptir. Aynı zamanda böyle bir vizyonun beşinci disiplin için temel olan uzun vadeli bir duyguyu da besleyeceği ileri sürülmektedir. Gerçek bir vizyon söz konusu olduğunda (herkesin bildiği bir vizyon ifadesinin aksine), insanlar kendilerine söylendiği için değil, istedikleri için başarılı olurlar ve öğrenirler. Ancak birçok liderin, bir

organizasyonu harekete geçiren ortak vizyonlara asla dönüşmeyen kişisel vizyonları bulunmaktadır. Ortak vizyon, eksik olan bir vizyonu ortak vizyona dönüştüren bir disiplindir. Ortak vizyon, bir dizi ilke ve yol gösterici bir uygulamadır (Smith,2001). Örgütlere ilham veren bir liderlik felsefesi varsa, o da ortak bir vizyon oluşturmak ve oluşturulan vizyona bağlı kalmaktır. Ortak amaç, değer ve misyonlarından yoksun bir örgüt güçlü bir örgüt olarak nitelendirilemez (Liu,2018:2148).

Kişisel ustalık ve zihinsel modellere hakimiyet, ortak bir vizyon yaratmanın temelidir (Feldman,2013:57). Paylaşılan vizyon oluşturmak, örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli ilgiyi ve enerjiyi oluşturması açısından oldukça önem arz etmektedir. Paylaşılan vizyonun önemi, öğrenen örgütlerin gelecekte başarılarını devam ettirebilmeleri için bir temel oluşturmasıdır (Hodgkinson,2002:90). Öğrenme, bireylerin içtenlikle bir şeyi başarmak için çaba sarfetmeleri halinde gerçekleşmektedir (İbicioğlu ve Avcı,2005:160). Paylaşılan vizyon, bir organizasyonu karakterize eden ortak ve paylaşılan hedefleri, değerleri ve misyonları içermektedir. Paylaşılan bir vizyon, yalnızca bir koridorda veya ofiste yazılıp sergilenen hedefler veya sonuçlar değildir aksine vizyona gelecekte daha fazla bağlılık yaratmaktadır. Paylaşılan bir vizyon oluşturmak, çalışma ortamındaki insanlara olan güveni artırmakta ve ortak bir kimlik yaratmaktadır. Başarılı bir şekilde paylaşılan vizyonların anahtarı iletişimdir. Paylaşılan vizyonlar, uyumdan ziyade kayıt ve bağlılık yoluyla yayılmaktadır. Kayıtlı ya da bağlı çalışanlar kişisel olarak paylaşılan vizyonu isterlerken, uyumu tercih edenler bir başkasının vizyonunu kabul etmektedirler (Feldman,2013:57).

#### **2.4.3.5. Takım Halinde Öğrenme**

Bu tür bir öğrenme, bir ekibin üyelerinin gerçekten arzu ettiği sonuçları yaratmak için kapasitelerini birbiriyle uyumlu hale getirmeleri ve kendilerini geliştirme süreci olarak görülmektedir. Takım halinde öğrenme kişisel ustalık ve paylaşılan vizyon üzerine kuruludur ancak bunlar yeterli değildir (Smith,2001). İnsanlar birlikte hareket etme yeteneğine sahiptir aynı zamanda kolektif zekâları ve kişisel bilgelikleride yüksektir (Liu,2018:2148). Takım halinde öğrenme de bireyler, performanslarını maksimum düzeyde kullanarak iş yoğunluğunu azaltmakta ve birbirlerinden enerji alarak önemli projelerin üstesinden gelmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis,2002:58). Peter Senge, ekipler birlikte öğrendiğinde, yalnızca kuruluş için iyi sonuçlar elde etmekle kalmayıp, üyelerin başka türlü öğrenme yöntemlerinden daha hızlı öğrenebileceğini öne

sürmektedir. Takım halinde öğrenme disiplini, bir takım üyelerinin varsayımları askıya alma ve gerçek bir “birlikte düşünmeye” girme kapasitesi olan “diyalog” ile başlamaktadır. Yunancada “dia-logos” kelimesi, grubun bireysel olarak ulaşılamayan içgörülerini keşfetmesi, bir grup aracılığıyla anlamın özgürce akması anlamına gelmektedir. Ayrıca “dia-logos” kelimesi ekiplerdeki öğrenmeyi baltalayan etkileşim kalıplarının nasıl tanınacağını öğrenmeyi içermektedir (Smith,2001).

Takım halinde öğrenme, örgüt içinde kişisel veya takım halinde öğrenmeyi engelleyici; başarısızlık, iletişimsizlik veya diğer oluşabilecek problemlere karşı önlem alınmasını ve yeteneklerin geliştirilmesini içermektedir (Basım, vd.,2009:35). Bazı durumlarda örgütlerin karşılaştıkları problemler çalışanlarının tek başına çözemeyeceği türdendir. Ortaya çıkan karmaşıklıkların, problemlerin çözümü için öğrenmeyi bilen bireylerin oluşturduğu gruplarla çalışılması gerekmektedir (Banoğlu ve Peker,2012:73).

#### **2.4.4. Zahra, Nielsen ve Bogner Modeli**

Literatür, bir şirketin pazarını ve finansal performansını iyileştirmek için kurumsal girişimciliğin (CE) önemini vurgulamaktadır. Bu model bir firmanın resmi ve gayri resmi kurumsal girişimcilik (CE), faaliyetleri içindeki bilgi yaratma süreçlerine odaklanmaktadır. Örgütsel, teknik ve sosyal boyutları kapsayan bu çok yönlü bilgi, bireyler ve gruplar tarafından geliştirilmekte ve tüm örgüte yayılmaktadır. Başarılı örgüt performansı ve yenileme için kurumsal girişimciliğin önemi, son otuz yılda literatürde ilgi konusu olmuştur. Peterson ve Berger (1971) ilk çalışmalarında, girişimcilik faaliyetlerinin şirketlerin gelir akışı yaratan yeni işler geliştirmelerine yardımcı olduğunu saptamışlardır. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, büyümeyi ve karlılığı artırmakta ve şirkete rekabet avantajı kazandırmaktadır. Kurumsal girişimcilik, firmanın proaktifliğini ve risk alma istekliliğini artırarak yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin gelişmesine öncülük ederek şirket performansını iyileştirmektedir (Zahra vd.,1999:169-170). Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, şirketlere özgü olan yeni ürünlerin veya teknolojilerin yaratılmasına ve tanıtımına öncülük eden örgütlerin üstün finansal performans elde ettiklerini ileri sürmektedir (Zahra ve Covin,1995:46). Kurumsal girişimcilik, örgütlerin büyümesi ve karmaşıklaşmasıyla birlikte sürekli olarak firmanın proaktifliğini ve risk alma istekliliğini artırarak yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin gelişmesine öncülük etmekte, yenilikçi ve yapıcı faaliyetlere odaklanmaktadır (Miller,1983:770).

Resmi ve gayri resmi kurumsal girişimcilik (CE) faaliyetlerinin, yeni yetkinlikler oluşturmaya veya mevcut olanları canlandırmaya temel oluşturan yeni bilgiler yaratarak bir şirketin performansını zenginleştirebileceği savunulmaktadır. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri içindeki bilgi yaratma süreci ve bu bilginin yaratılmasına müteakip stratejik kullanımı, firmanın öğrenme ve öğrenmeme süreçleriyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin en önemli katkılarından bazıları; şirketin pazarlarını değerlendirme, bilgi yoğun yeni ürünler üretme, süreçler, hizmetler ve ticaretleştirme konusundaki yetkinliklerini artırmasıdır (Zahra,1995). Kısacası, bir şirketin kurumsal girişimcilik faaliyetleri kapsamında bilgi yaratımı ve kullanımı ile ilgili süreçlerini anlamak bu modelin konusudur. Bu modelin en önemli özelliği, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek ve geliştirmek için resmi ve gayri resmi kurumsal girişimcilik çabalarının potansiyel katkılarını tanıtmaktır. Resmi olarak kurumsal girişimcilik faaliyetleri, firmanın misyon Zahra (1996) ve hedefleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bununla birlikte resmi olmayan kurumsal girişimcilik faaliyetleri, belirli ilgi alanları peşinde koşan bireyler ve gruplar tarafından başlatılmaktadır. Resmi ve gayri resmi kurumsal girişimcilik faaliyetlerinden çok yönlü öğrenme, firmanın mevcut bilgilerini yenilemeye veya yeni bilgiler yaratmaya yardımcı olmaktadır. Bu model yeni bilgiler elde edildiğini ve bu bilgilerin firma içerisinde var olan diğer bilgilerle bütünleştirilmesi gerektiğini kabul etmektedir. Bilginin entegrasyonu firmanın yetkinliklerinin oluşturulması veya gözden geçirilmesi için bir temel sağlamaktadır. Bu model son olarak, yöneticilerin bilgiyi belirleme, ifade etme, aktarma, entegre etme, kullanma ve önemli yetkinlikleri geliştirme veya sürdürme konusunda yönetildiğini kabul ederek örgütsel yetkinliklerin sonuçlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Zahra vd.,1999:171-172).

#### **2.4.4.1. Kurumsal Girişimcilikte Örgütsel Öğrenme**

Resmi veya gayri resmi kurumsal girişimcilik faaliyetleri, çok yönlü örgütsel öğrenme için örgütle birlikte yeni bir iş girişimi gerçekleştirme ve önemli fırsatlar yaratma olarak ifade edilmektedir (Erdem,2017). Bu öğrenme, bir firmanın dış ortamına, endüstrisine, pazarlarına, rakiplerine, iç operasyonlarına ve süreçlerine odaklanmaktadır. Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinde öğrenme yeni teknik, sosyal ve örgütsel becerilerin kazanılmasını gerektirmektedir. Kurumsal girişimcilik yoluyla yeni beceriler kazanılmaktadır (Zahra vd.,1999:173-174).

Kurumsal girişimcilik; etkili bir şekilde rekabet etmek, yenilik yapmak, finansal performansı artırmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve iş riskini azaltmak için

büyük örgütlerin yeteneğinin yeniden aktifleştirilmesinin bir aracı olarak görülmektedir (Erkocaoğlu,2005:26). Örgütsel yetkinlikleri geliştirmek için kullanılan süreç birbiriyle ilişkili iki farklı öğrenme etkinliğine sahiptir. Birinci durumda, şirket içerisinde meydana gelen öğrenme yoluyla örgütsel bilgi geliştirilmektedir. Bu öğrenme ve bilgi, belirli teknolojilerle veya bu teknolojileri yenilikçi bir şekilde kullanan bir sisteme (örneğin yeni bir ürün) entegre edilerek gerçekleşmektedir (Zahra vd.,1999:173-174). Hamel ve Prahalad (1994) edinilen bu bilginin ancak örgüte entegre edilerek faydalı bir hale getirilebileceğini ve yeni bir yetkinliğin ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Bu durum gelişmiş örgüt performansına Grant (1996) veya ek kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yol açmaktadır. Yeni fikirlerin bu şekilde örgüte aşılması, o örgütte hüküm süren varsayımlara ve bilişsel haritalara meydan okuyabilir, örgütsel hafızayı gözden geçirebilir ve o örgütün mevcut bilgi tabanını genişletebilir. Bu öğrenme şekli, bir şirketin misyonunu, yetkinliklerini ve rekabet silahlarını yeniden gözden geçirmesine neden olabilmekte bu da yeni bilgi üretimine yol açabilmektedir. Dönüştürme aşamasına benzeyen ikinci süreçte, bir firmanın bilgi tabanına pazardaki yeni bilgiler transfer edilerek bilgi tabanı zenginleştirilmektedir. Bu dönüştürme süreci, bilginin şirketin bir bölümünden diğerine aktarılmasını ve firmanın yeni ürünlerinde bu bilgilerin bir araya getirilmesini içermektedir (Zahra vd.,1999:173-174).

#### **2.4.4.2. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri**

Bunlardan birisi edinimsel öğrenme, diğeri ise deneyimsel öğrenmedir. Edinimsel öğrenme; bir firmanın kendi sınırlarının dışında önceden var olan bilgiyi edindiğinde ve içselleştirdiğinde meydana gelmektedir. Bu bilgi, firmaya ayırt edici bir üstünlük sağlamadığı için ortalamanın altında bir kurumsal bir performansa yol açmaktadır (Zahra vd.,1999:173-175). Edinimsel öğrenme, örgütü iyileştirebilse bile yetkinlikleri geliştirmek için her zaman bir temel sunamamaktadır (Huber,1991). Kolb deneyimsel öğrenmeyi, bilgi deneyimler aracılığıyla oluşmaktadır şeklinde ifade etmiş ve bununla birlikte deneyimsel öğrenmeyi geliştirmiştir. Sonuç olarak, bireysel gelişme ve öğrenme eylemiyle ilgili sorunlara yanıtlar bulmuştur (Kolb,1984:34-39:Akt.Yamamoto vd.,2018:11). Edinimsel öğrenmenin bu önemine rağmen, kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin deneyimsel öğrenme ile daha iyi sonuçlar verdiği görülmektedir. Deneyimsel öğrenme sonucunda ortaya çıkan bilginin kullanılması, firmaların istikrarsız ortamlarda kendilerini daha iyi ifade etmelerini sağlamaktadır. Deneyimsel öğrenme aynı

zamanda örgütsel yenilenme, inovasyon yoluyla büyüme ve yeni pazarların gelişimi için gereklidir (Zahra vd.,1999:173-175).

#### **2.4.5. Popper ve Lipshitz Modeli**

Örgütler öğrenmenin gerçekleşmesi için bilgiyi toplamakta, analiz etmekte, depolamakta ve yaymaktadır ve bunun için mekanizmaların varlığına ihtiyaç duymaktadır (Amitay vd.,2005:61). Bu model bir örgütte örgütsel öğrenme mekanizmalarının var olması gerektiğini savunmaktadır. Bu mekanizmalar örgütsel öğrenme için yapısal boyutun gerekli fakat yeterli olmadığını göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin kalitesinin, öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen örgütsel öğrenmenin ek yönlerine (kültürel, psikolojik, politika ve bağlamsal) bağlı olduğunu göstermektedir (Lipshitz vd.,2002:78).

Araştırmacıların bazıları örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenmeyi eşit tutmaktadır; diğerleri ise ikisini farklı süreçler olarak görmektedir. Hedberg, örgütler için şunu öne sürmektedir: Örgütlerin beyinleri yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler zamanla kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirirken, örgütler de görüş ve ideolojilerini geliştirmektedir (Hedberg,1981:6). Aksi görüşü benimseyen araştırmacılar ise örgütlerin öğrendikleri zaman yaptıklarının, bireylerin öğrendikleri zaman yaptıklarından zorunlu olarak farklı olduğunu savunmaktadırlar. Bireylerde bütün öğrenme insan kafasında gerçekleşmektedir. Örgütte ise öğrenme yalnızca iki şekilde oluşmaktadır. Bu ya mevcut üyelerin öğrenmesi ya da kuruluşun daha önce sahip olmadığı bilgilere sahip yeni üyeleri bünyesine katarak öğrenmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Popper ve Lipshitz,2004:37-38).

#### **2.4.6. Marquardt Modeli**

Marquardt sistemik modelinde alt sistemler rolünde; insan, teknoloji, bilgi ve organizasyon olmak üzere dört etkili faktör, ana sistem rolünde ise öğrenme süreci tanımlanmıştır (Daryani ve Zirak,2015:244). Bilginin daha etkili kullanımı için grup olarak öğrenen sürekli olarak kendini geliştiren örgüt, çalışanları da öğrenmeleri için teşvik etmekte, üretimi ve öğrenmeyi en üst seviyeye çıkarmak için teknolojiyi kullanmaktadır (Reese ve Sidani:2018:354). Bu modelde her durum öğrenmenin ana alt sistemindeki roller açısından bir dizi endekse dayalı olarak analiz edilmektedir. Bu modelde; insanlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar, nakliyeciler, ortaklar, toplum, perspektif, kültür, yapı ve strateji alt sistem olarak incelenmektedir. Teknoloji alt sisteminde ise bilgi yönetimi, bilgiye erişilebilirlik ve bilgi alışverişi

araştırılmaktadır. Son olarak bilgi alt sisteminde; bilgi üretimi ve bilgi yönetimi, depolama, analiz etme ve verileri keşfetme konuları incelenmektedir (Daryani ve Zirak,2015:244).

Örgütsel öğrenme, herkesin öğrenebileceği ve sürekli kendini geliştirebileceği bir organizasyon olarak görülmektedir (Barehmoğhadami vd.,2014:101). Marquardt (2002) öğrenme alt sistemini oluşturmak için aşağıdaki on stratejinin uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Bu stratejiler; modüler ve yeniden kullanılabilir öğrenme planları geliştirmeyi, insanların öğrenmeyi öğrenme yeteneklerini artırmayı, örgütsel diyalog geliştirmeyi, çalışanların yeteneklerine dayalı gelişim ve kişisel bakım planlarını tasarlamayı, sistemik öğrenme becerilerini faaliyete geçirmeyi, sistemli düşünme yaklaşımını teşvik etmeyi ve uygulamayı, öğrenme için senaryo planlamasını kullanmayı, yerel ve evrensel kültürlerarası zihniyetleri ve öğrenmeyi genişletmeyi ve son olarak da çalışanların müdahalesini ve katkısını artırmayı içermektedir (Daryani ve Zirak,2015:244).

#### **2.4.7. Marsick ve Watkins Modeli**

Marsick ve Watkins modeli yüksek performans ve örgütsel etkililik Watkins (2017:219) için öğrenen organizasyon olmaya çalışan şirketleri karakterize eden (DLOQ) yedi boyut içermektedir. Bu yedi boyutlar; 1. Sürekli öğrenme fırsatları yaratmak, 2. Sorgulama ve diyalogu teşvik etmek, 3. İşbirliğini ve takım halinde öğrenmeyi desteklemek, 4. Öğrenmek ve paylaşmak için sistemler oluşturmak, 5. Kolektif bir vizyona doğru insanları güçlendirmek, 6. Kuruluşu çevresiyle ilişkilendirmek ve 7. Öğrenme için stratejik liderlik yapmaktır (Jamali vd.,2009,108). Bu yedi boyut öğrenen organizasyon modeline entegre edilmiştir. DLOQ'yu destekleyen öğrenen organizasyon modeli, finansal ve bilgi performans ölçeklerini ve bazı durumlarda görev performansını içermekte Watkins (2017:127) sistem düzeyinde sürekli öğrenmenin önemini vurgulamakta, organizasyonun performansını geliştirdiği varsayılan bilgi çıktılarını yönetmekte, finansal ve finansal olmayan entelektüel sermaye ile değerini belirlemektedir. Bu nedenle modelde örtük olan fikir, öğrenmenin insanları zaman içinde bir sistemin entelektüel sermayesini oluşturan bilgiyi üretme ve uygulama konusunda desteklediğidir (Ghaffari vd.,2011).

Bu modelin iki önemli özelliği bulunmaktadır. İlk olarak, bu model sadece bireyler için değil, ekipler ve organizasyon için de sürekli öğrenmeyi vurgulamaktadır.

Sistem düzeyinde öğrenme, bir varlığın entegre bir sistem olarak öğrenme yeteneğini ifade etmektedir. Bir sistem örgütsel öğrenmeyi alışılmış ve kalıcı bir hale getirecek ve destekleyici yapılara, süreçlere ve kültüre sahip olmalıdır. İkinci bileşen, bilgi çıktılarının yönetimi ve uluslararası öğrenmenin bir sonucudur. Öğrenme bilginin kullanımının anlamlı hale geldiği bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bilginin örgüt içinde yayılmasını sağlayacak ve onu kullanacak bir mekanizma inşa edilmelidir (Jamali vd.,2009:110). Marsick ve Watkins 'e (1993,1996) göre, örgütsel öğrenmenin üç düzeyi bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel öğrenmenin iki boyutundan oluşan bireysel düzeydir. Bu düzey; sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulamayı içermektedir (Kim vd.,2015:95). İkinci düzey, toplu öğrenme ve işbirliği ile yansıtılan ekip veya grup düzeyinde öğrenmedir. Üçüncü düzey, örgütsel öğrenmenin dört boyutuna sahip olan örgütsel düzeydir. Bu düzey; gömülü sistemleri, sistem bağlantılarını, yetkilendirmeyi ve öğrenme için liderlik yapmayı içermektedir (Dirani,2006:558). Bu üç düzeyin Watkins ve Marsick'in öğrenen organizasyon modelinin iki bileşeninden birine ait olduğu düşünülebilir. İlk bileşen bir organizasyonu oluşturan insanları, ikinci bileşen organizasyonun sosyal kurumu tarafından oluşturulan yapıları ve kültürü temsil etmektedir. Öğrenen organizasyon teorileri, bir organizasyonun yapması gereken ilk işin birey ve grup düzeyindeki insanlarla çalışma konusunda ısrarcı olmasıdır. İnsanların öğrenme inisiyatiflerini almak için yeni bilgiler edinmesi ve bunları hizmete dönüştürmesi Kingır ve Mesci (2007:76) yani donanımlı olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, önce bireyler bireysel olarak daha sonra takımlar, kümeler, ağlar ve daha büyük birimler şeklinde öğrenirler ancak örgütsel değişime birlikte uyum sağlarlar. Yapısal düzeydeki öğrenme etkinliğinin ise bireysel ve grup öğrenmesini süzgeçten geçirerek ve organizasyonun misyonuna veya nihai performans sonuçlarına entegre ederek açıklayıcı bir işlev görebileceği düşünülmüştür. İnsanlar öğrenmelerinin bir sonucu olarak kendilerini değiştirmeye başlasalar da, organizasyonun misyonuna doğru ilerlemek için öğrenmeye katkıda bulunmak ve öğrenmek için destekleyici yapılar oluşturmalarıdır. Belirtildiği gibi, Marsick ve Watkins, DLOQ'nun teorik çerçevesinde hem kavramları hem de inançları dahil etmiştir (Ghaffari vd.,2011). Ayrıca Marsick (2013:128), Watkins ve Marsick'in çalışmaları DLOQ ile örgütsel öğrenme kültürünün insan kaynakları ve organizasyon geliştirme (HROD), araştırması alanında yararlı bir önlem olduğunu doğrulamaktadır. Özetle, DLOQ'nun alt boyutlarıyla, sürekli öğrenmenin, sistem bağlantısının ve gömülü sistemlerin öğrenen organizasyona yol açan bağlamsal

mekanizma ile yakından ilgili olduğu, özellikle diyalog, sorgulama, takım halinde öğrenme, güçlendirme ve stratejik liderliğin örgütsel öğrenme süreciyle çok daha fazla ilgili olduğu görülmektedir (Kim vd.,2015:96).

Bütün iş aktörleri, rekabet açısından performanslarını geliştirmek için yenilikçi bir yol bulmaya çalışmaktadırlar. Rakiplerden bir adım önde olmak çok önemlidir ancak bazı iyileştirme programları başarılı olmaktan çok başarısız da olabilmektedir. Örgütlerin yeni zorluklara yanıt verebilmelerinin beş yolu bulunmaktadır. Bunlar; 1- Sorunları sistematik olarak çözmek, 2- İşe yönelik yeni yaklaşımları denemek, 3- Geçmişteki deneyimlerden öğrenmek, 4- Diğer şirketlerden ve müşterilerden öğrenmek 5- Bilgiyi tüm işletme boyunca aktarmaktır (Hübner,1995:6). Bu faktörler aynı zamanda öğrenen bir örgütün ustalaşmasının en kısa yoludur. Öğrenen örgüt, yeteneklerini uzun vadeli faydalar için sürekli olarak geliştirebilen bir kurumdur. Öğrenen örgütlerin varlığında çalışanların katkısı ve rolü oldukça fazladır (Yaman,2020:1906-1907).

#### **2.4.8. Crossan, Lane ve White Modeli**

Crossan, Lane ve White'ın 4I modeli; sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olmak üzere dört öğrenme sürecini kapsamaktadır (Sisson,2016). İlk süreç olan sezgi, bireysel düzeyde gerçekleşmekte ve kişisel bir deneyim akışında var olan örüntü ve/veya olasılıkların ön bilinçli olarak tanınması şeklinde ifade edilmektedir. Bazı insan öğrenmeleri ön bilinçli olsa da, öğrenmenin çoğu bilinçlidir. 4I modelinin sonraki iyileştirmeleri bu noktayı dikkate almaktadır. İkinci süreç olan yorumlama, bireysel ve grup düzeyinde gerçekleşmektedir. Yorumlama kişinin kendisine ve başkalarına bir içgörünün veya fikrin kelimeler ve/veya eylemler yoluyla açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Aponte ve Zapata,2013:440). Gruplardaki bazı konuşmalar sezgilerle ilgili olsa da, çoğu konuşma mevcut durumlara, fikirlere, inançlara ve insan kapasiteleriyle bağlantılı diğer karmaşık bilişsel süreçlere dayanmaktadır (Bandura,2006). Modelin üçüncü kavramı, bireyler arasında paylaşılan anlayışı geliştirme ve karşılıklı uyum yoluyla koordineli eylemde bulunma süreci olarak tanımlanan bütünleştirmedir. Dördüncü kavram olan kurumsallaşma, rutinleşmiş eylemlerin gerçekleşmesini sağlama sürecidir. Bu, bireyler ve gruplar tarafından meydana gelen öğrenmeyi organizasyona yerleştirme sürecidir ve sistemleri, yapıları, prosedürleri ve stratejiyi kapsamaktadır. Bilginin kurumsallaşması ile bireyler ve gruplar tarafından bilginin; örgütün sistemlerine, yapılarına, prosedürlerine ve stratejilerine uygulanması ve rekabet avantajı kazanılması sağlanmaktadır (Flores vd.,2012:645).

Zietsma ve arkadaşları (2002), Crossan ve arkadaşlarının (1999) ortaya attığı 4I modeline katılma ve deneme olmak üzere iki süreç ekleyerek bir iyileştirme önerisi sunmuşlardır. Katılım, bireysel düzeyde çevreden bilgi arayan aktif bir süreçtir. Deneme ile ilgili olarak, Zietsma ve arkadaşları (2002), bireylerin ve grupların denemelerinin ve eylemlerinin sonucunun bilişsel yorumlarına değer kattığını belirtmiştir. Zietsma ve arkadaşlarının (2002) çalışmalarının ana katkısı aktif öğrenmenin önemini vurgulamaktan ibarettir (Aponte ve Zapata,2013:440).

#### **2.4.9. Bontis, Crossan ve Hulland Modeli**

Bu modelin teorik temelleri, Crossan ve arkadaşları tarafından geliştirilen örgütsel öğrenme modelinin çerçevesine dayanmaktadır. Bu model örgütsel öğrenmeyi, örgütün üç seviyesinde gerçekleşen dinamik bir strateji yenileme süreci olarak; birey, grup ve örgüt düzeyinde açıklamaktadır. Bu düzeyler dört temel öncül çerçevelerin temelini oluşturmaktadır (Pyrko ve Dörfler,2013). İlk olarak örgütsel öğrenme yeni öğrenmeyi özümsemek ile daha önce öğrenilmiş olanı kullanmak arasındaki gerilimi içermektedir. İkinci durumda, birey, grup ve örgüt düzeyi olmak üzere çok seviyelidir. Öğrenmenin dört psikolojik süreç olan sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma ile bağlantılı çok seviyeli bir süreç olduğu gerçeğini kabul eder. Üçüncü durumda bu üç örgütsel öğrenme düzeyi dört geniş sosyal ve psikolojik süreç kategorisiyle bağlantılıdır. Bu kategoriler: sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma şeklinde ifade edilmektedir (Namada,2017:12).

Öğrenme sadece zaman içinde ve seviyeler arasında gerçekleşmekle kalmamakta, aynı zamanda yeni öğrenmeyi özümsemek (ileri besleme) ile öğrenilenleri kullanmak (geri besleme) arasında bir gerilim yaratmaktadır. İleri besleme ve geri besleme süreçlerinin eşzamanlı doğası, seviyelerin birbirine göre sıralanmasıyla anlaşılacak bir gerilim yaratmaktadır (Bontis vd.,2002:440).

Crossan ve Hulland (1997), Crossan ve arkadaşları (1999) tarafından sunulan 4I modelinin çatısını ve dinamik süreçlerini öğrenmenin üç seviyesi arasındaki ilişkilere odaklanarak basitleştirmişlerdir (Bontis vd.,2002:441). Sezgi ve yorumlama süreçlerini bireysel düzeyde birleştirmişler, bütünleştirme süreçlerini grup düzeyinde bilgilendirmek için, kurumsallaşma süreçlerini ise örgüt düzeyinde bilgilendirmek için kullanmışlardır (Bontis vd.,2002:441). Crossan ve Hulland (1997), Crossan ve arkadaşlarına (1999) benzer şekilde ileri besleme ve geri bildirim süreçlerini yakalamak için seviyeleri birbirine göre sıralamışlardır. Crossan ve Hulland tarafından önerilen Stratejik Öğrenme

Değerlendirme Haritası (SLAM) beş teorik yapı içermektedir: Bunlardan üçü öğrenme stoku - birey, grup ve organizasyon; ikisi öğrenme akışı - ileri besleme ve geri beslemedir (Bontis vd.,2002:441).

Bireysel öğrenme düzeyinde sezgi, yeni algılar geliştirmede büyük öneme sahiptir (Sevinç ve Efe,2018:483). Öğrenmenin ilk aşaması olan sezme, bireyin bilinç altında ve bireysel seviyede ortaya çıkan aşamadır. Yorumlama süreci, bireysel düzeyde öğrenmenin bilinen yönlerini ortaya çıkarması ve grup düzeyinde paylaşılmasıdır. Bütünleştirme, grup düzeyindeki ortaklaşa benimsenen algıyı değiştirmektedir. Kurumsallaştırma, öğrenmenin gerçekleşmesi için örgütün sistemlerini ve yapılarını uygulamalarında kullanmasıdır (Atak ve Atik,2007:65).

Crossan ve Hlland (1998;Akt. Crossan ve Bapuji,2003:5), 4I çerçevesini Stratejik Öğrenme Değerlendirme Haritası (SLAM) şeklinde işlevselleştirmektedir. SLAM, kapsamlı bir organizasyonel öğrenme sisteminde bilgi stoklarını ve akışlarını incelemekte, 4I çerçevesiyle tutarlı olarak, SLAM bilginin üç düzeyde bulunduğunu öne sürmektedir: düzeyler arasında bir akış olan birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme süreçlerini ifade etmektedir. SLAM modeli, beş teorik yapı içermektedir ve bu modelin ampirik incelemesi sonucunda, öğrenme stoklarının (bireysel, grup ve organizasyonel düzeyde) ileri beslemenin ve geri bildirim akışlarının performans ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Crossan ve Bapuji,2003:5).

#### **2.4.9.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme**

Bireysel düzeyde sezgi, yeni içgörüler geliştirme sürecidir (Behling ve Eckel,1991). Sezgi süreci, örtük bilginin ve uzmanlığın rolünü tanımaktadır (Nonaka ve Takeuchi,1995). Örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine yönelik araştırmalar, sezginin nasıl daha açık hale geldiğini ve başkalarıyla nasıl paylaşıldığını açıklamaya önemli bir katkı sunmaktadır (Bontis vd.,2002:441-443). Yorumlama süreci, sezgi sürecini takip eden bireysel bir süreç olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda bireysel ve grup düzeyinde güncellenmiş zihinsel modellere (bilgilerin düzenlenmesine yardımcı olacak çerçeveler veya bilgi yapıları) yol açmaktadır (Jenkin,2013:98). Yorumlama yoluyla bireyler faaliyet gösterdikleri çeşitli alanlar hakkında bilişsel haritalar geliştirmektedirler. Bu bilişsel haritalar, bireysel öğrenme stokları olarak düşünülmektedir. Bireysel bilgi ve yetkinlikleri temsil eden bu stoklar öğütsel öğrenmenin odak noktalarından biri olma eğiliminde olmuştur. Bireysel yetkinlikler bir iş bağlamına özgü olabilmekte ve başka bir bağlama aktarılamamaktadır (Bontis vd.,2002:441-443).

Bireysel düzeyde öğrenme, aynı zamanda bireysel bir süreçtir ve bireysel eylemleri etkilemektedir (Crossan vd.,1999). Bireysel öğrenmeyi geliştiren unsur ise, bireylerin yapabilecekleri (yetenek), yapmak istedikleri (motivasyon) ve yapmaları gerekenler (odaklanma) arasındaki bağlardır. Özetle, bireysel öğrenme yapısı sezme ve yorumlama süreçlerini yapısında barındırmaktadır. Yeni içgörüler üretmeye, doğası gereği denemelerde bulunmaya, olayları yeni ve farklı şekillerde görmeye yönelik geleneksel düşünce yapılarını kırmaya, dış çevreyi taramaya, işini yapma yetkinliklerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Bireysel düzeyde öğrenme gerekli görevleri üstlenmek için bireysel yeterliliği, yeteneği ve motivasyonu ifade etmektedir (Ayduğ ve Ağaoğlu,2022:4).

#### **2.4.9.2. Grup Düzeyinde Öğrenme**

Grup öğrenimi, ortak bir anlayış geliştirmek için bireysel yorumların paylaşılmasını içermektedir. Çoğu durumda takım yoktur, sadece ortak bir anlayış geliştirmek için mücadele eden bir grup birey vardır (Kıngır ve Mesci,2007:73). Grup düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi için diyalogun grup içerisinde oluşması gerekmektedir. Diyalog, grupta yer alan bireylerin varsayımlarını bir kenara koyup, gerçek bir grup düşüncesi faaliyetinde bulunma şeklinde ifade edilmektedir. Diyalog, entegrasyon sürecinin önemli bir yönü olarak tanımlanmakta ve karmaşık olan zor konuları birçok bakış açısından araştırmaktadır (Bontis vd.,2002:443). Bireyler varsayımlarını askıya alırlar ancak varsayımlarını özgürce iletirler. Ortak anlayış veya ortak akıl, topluluğun üyeleri arasında devam eden konuşmalar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Özetle, grup öğrenimi bütünleştirme sürecini yakalamaktadır. Gruplar halinde etkin bir şekilde çalışmak, verimli toplantılar yapmayı, sorunları ele almak için doğru insanlara sahip olmayı gerektirmektedir. Başarıları ve başarısızlıkları paylaşmaya hazır olmak, çeşitliliği teşvik etmek ve etkili çatışma çözümü diyalogun temel unsurlarını oluşturmaktadır. Kısaca, grup düzeyinde öğrenme grup dinamikleri ile paylaşılan anlayışın gelişimidir (Bontis vd.,2002:443).Grup düzeyinde öğrenmede, ortak algı ve ortak akıl topluluk üyeleri arasında ortak anlayışın geliştirilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir (Crossan vd.,1999). Grup düzeyinde öğrenme, bireysel ve kurumsal etkinliğin artmasıyla sonuçlandığından uygulanması gereken bir takım becerisi olarak kabul görmektedir (Gravan,1997:22).

#### **2.4.9.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme**

Örgütsel öğrenme düzeyi, paylaşılan anlayışın yeni ürünlere, süreçlere, prosedürlere, yapılara ve stratejiye dönüştürülmesini içermektedir (Lenart-

Gansiniec,2021:2). Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin deneyimlerinden yeni bilgi ve bakış açıları edinme, diğer üyelerin davranışlarını ve örgütün yetkinliğini etkileme sürecidir (Verma vd.,2022:15). Örgüt düzeyinde öğrenme, bireysel ve grup öğrenimini, sistemler, yapılar, prosedürler ve strateji dâhil olmak üzere organizasyonun insan dışı yönlerine kısaca, bireylerin kolaylıkla ulaşabileceği ortak bir anlayışa dönüştürmesidir (Erigüç ve Balçık,2007:79). Bu durumda öğrenme stoku, Huber'in (1991) örgütsel bellek olarak adlandırdığı şeydir. Ayrıca bu gömülü öğrenmenin uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Böylece sistemler, yapılar ve prosedürler bir organizasyonu rekabet ortamında iyi bir şekilde konumlandırarak bir strateji seçmesine yardımcı olacaktır. Özetle, organizasyon düzeyinde öğrenme, rekabet ortamı göz önüne alındığında sistemlerin, yapının, stratejinin, prosedürlerin ve kültürün insan dışı öğrenme depoları ile olan uyumunu ifade etmektedir (Bontis vd.,2002:444).

Örgüt düzeyinde öğrenme, bireylerin ve grupların bilgilerini, duygularını ve düşünce modellerini paylaşması ve örgütün istediği bilgiyi elde etmesi, değerlendirmesi, dağıtması ve bu süreçleri geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. Bu sinerji sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenme, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratmaktadır (Doğan,2010,8). Örgüt düzeyinde öğrenmenin örgütün geçmişteki bilgi ve deneyimleriyle oluşturulabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, bireysel, grup ve örgüt arasındaki öğrenme birbirinden farklı olarak görülme de, örgüt düzeyinde öğrenme, birey ve grup düzeyinde öğrenmenin toplamıdır (Tan,2014:190).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin yeni yollar keşfetmesini ve öğrenmesini ve aynı zamanda hâlihazırda öğrenilmiş olanlardan faydalanmasını gerektirmektedir. Keşif ve sömürü arasındaki gerilimi tanımak ve yönetmek, yenilenmenin kritik zorluklarından birisidir ve bu nedenle keşif ve sömürü arasındaki gerilimi tanımak ve yönetmek, örgütsel öğrenme teorisinde merkezi bir zorunluluktur (Bontis vd.,2002:444-445).

#### **2.4.9.4. İleri Beslemeli Öğrenme**

Bireysel öğrenmenin grup öğrenmesini ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi besleyip beslemediği, besliyorsa da nasıl beslediği (yapı, sistemler, ürünler, strateji, prosedürler, kültürdeki değişiklikler) ile ilgili bir süreci tanımlamaktadır (Bontis vd.,2002:445). Üstelik ileri beslemeli öğrenme, bireysel sezgi yoluyla çevresel değişiklikleri proaktif olarak tahmin etmeye odaklanmaktadır (Namada,2017:12).

#### **2.4.9.5. Geri Beslemeli Öğrenme**

Geri beslemeli öğrenme, örgütte yerleşik olan öğrenmenin (sistemler, yapı, strateji) bireysel ve grup öğrenmesini etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa nasıl etkilediği ile ilgili bir süreci kapsamaktadır (Crossan ve Bedraw,2003). Geri beslemeli öğrenme, normlar ve uygulamalar gibi tanılama sistemleri aracılığıyla örgütsel düzeyde açık bilginin bireysel düzeyde örtük bilgiye dönüştürülmesine izin vermektedir (Lenart-Gansiniec,2021:3).

#### **2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler arasında örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler ve örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler yer almaktadır. Bu iki faktör örgütü olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütü etkileyen bu iki faktör şu şekildedir (Galdino vd.,2019:113):

##### **2.5.1. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler**

Örgütsel öğrenme alanında araştırma yapan birçok yazara göre, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bazı faktörler bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi hızlandırmak ve kolaylaştırmak için yapılması gereken unsurları gerçekleştiren örgütler başarılı olmaktadır. Bahsedilen bu unsurlar ise; çevre, teknoloji ve yapı olarak ifade edilmektedir (Tan,2014:202). Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bu faktörlerin normatif özelliklere sahip olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü bir örgütsel birimde bu faktörlerin varlığı ne kadar güçlüyse, öğrenmenin gerçekleşme olasılığı da o kadar fazladır (Galdino vd.,2019:113). Örgütler, tecrübe ve bilgi birikimleri yardımıyla diğer örgütleri veya çevrelerini inceleyerek yeni değerler öğrenerek gelişmektedir (Huber,1991). Vizyon ve deneyimlerin paylaşılması, sürprizlerin ve zorlukların kabul edilmesi, ön yargıların gözden geçirilmesi, grup çalışmasının önemsenmesi ve öğrenmenin bireyler tarafından ihtiyaç olarak görülmesi Şahin ve Cemaloğlu (2021:34) yeni fikir ve görüşlerin geri bildirim, öğrenme ortamı ve psikolojik güvenlik öğrenmeyi teşvik eden faktörlerdir. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler ise; olumlu kişilik özellikleri, inisiyatif, mesleğe ilgi, öğrenme sevgisi ve öz yeterlidir (Galdino vd.,2019:113). Bu olumlu davranışlar motivasyonu artırmaktadır (Wikibooks,2021). Örgüt stratejisi, kültürü, örgütün içinde bulunduğu çevre ve örgüt yapısı gibi faktörler örgütsel öğrenmeye etki eden faktörlerdir (Fiol ve Lyles,1985:804).

Örgütsel öğrenmenin kolay bir şekilde gerçekleşebilmesi için örgütsel öğrenme kültürünün o örgütte mevcut olması gerekmektedir (Popper ve Lipshitz,2000). Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler arasında; çevredeki koşullar ve uygulamalar hakkında bilgi toplama, kilit faktörlerin ölçümüne yönelik ilgi, deneysel zihniyet, bilgiye erişilebilirlik, kurum içinde açık iletişim, sürekli her düzeydeki çalışanlar tarafından geliştirilen yeni fikirler ve yöntemler, ilgili liderlik ve sistem perspektifi; birim ve şirket arasındaki karşılıklı ilişkiler ve bağlantılar olarak ifade edilmektedir (Chiva-Gómez,2004:235). Süreçleri ve yapıları dikkate almak örgütlerin öğrenmeyi kolaylaştırmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenme, bu iki bağlantılı ve aynı zamanda farklı kavramların bir ürünüdür. Nitekim örgütsel öğrenmede, süreçlerde ve öğrenen organizasyonda yapıların ana konumu oluşturduğu analiz edilebilir (Saadat ve Saadat,2016:223).

### **2.5.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler**

Yapılan çalışmalar destekleyici olmayan bir örgüt kültürünün, motivasyon eksikliğinin, fazladan mesainin, belirsiz rollerin, kaynak eksikliğinin, rol algısının, güven eksikliğinin, örgüt faaliyetlerine katılma isteksizliğinin, yenilik eksikliğinin, verimli çalışmayan üyelerin, zamanı yanlış kullanmanın, gelir düzeyinin bozulmasının ve meslektaşların birbirlerine uyum sağlayamamasının, stresin, çalışanlar üzerine kurulan baskıların, yüksek beklenti gibi faktörlerin örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Alanoğlu,2014:26; Wikibooks,2021).

Örgütsel öğrenme düzeyinde olan bir örgütün her geçen gün bilgi dağarcığını geliştirememesi ve düzenli öğrenen bir yapı haline gelememesi, geçmişe ait tecrübelerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı kalmasından kaynaklanmaktadır. Örgütün başarılı bir şekilde öğrenme faaliyeti gerçekleştirebilmesi için mevcut durumunu koruması gerekmektedir ve ayrıca bulunduğu durumda örgüt faaliyetleri başarılı ise, öğrenmenin daha yüksek seviyede olacağı düşünülmektedir (Nayır,2010:56). Bununla birlikte destekleyici olmayan bir örgüt kültürünün, motivasyon eksikliğinin, fazladan mesainin, aciliyet duygusunun, telaşın, özgün düşünceleri umursamamanın, sistematik düşünememenin ve sistematik olmayan süreçleri izlemenin Kılıç ve AYTEKİN (2010:156) belirsiz rollerin ve kaynak eksikliğinin öğrenmeyi her daim kısıtladığı görülmektedir.(Yıldız,2009:69).

## 2.6. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi ve Örgütsel Öğrenme İle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel öğrenme, yönetim ve örgüt teorisi alanında çalışan akademisyenler tarafından giderek artan bir ilgi görmektedir. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt kavramından daha önce geliştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel öğrenme ile ilgili araştırmalar öğrenen örgüt kuramının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Öğrenen bir örgütün, öğrenme, uyum sağlama ve kültürünü değiştirme konusunda büyük bir kapasitesi vardır. Bir örgütte yer alan belirli türdeki faaliyetleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Mert,2018:49). Örgütsel öğrenme, 1978’lerde Donald Schön ve Chris Argyris tarafından tanıtılan terimlerdir ve bu terimlerin üzerinde araştırma yapmışlardır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin yeni sistemler geliştirebilme ve yaşanan değişikliklere cevap verebilme özelliğinden dolayı üzerinde durdukları konulardan birisidir (Kanter,1989). Kavramın bu kadar üzerinde durulması ve popüler olmasının sebepleri; rekabet ortamı, yaşamı etkisi altına alan belirsizlikler ve örgüt içerisinde yaşanan değişimlerdir (Mert,2018:49). Örgütsel öğrenme, organizasyonun evriminin temel yönüdür (Koç,2009).

Örgütsel öğrenmenin, örgüt için yararlı, örgütün gelişimini etkilediği, örgütün kalıcılığını ve sürdürülebilirliğini sağladığı kavrandığında bu kavram ön plana çıkmıştır. Örgütsel öğrenme konusunda ortaya atılan teorilerin deney yapılarak ispatlanmasının mümkün olmadığı ifade edilmiştir (Mert,2018:49). Bu konudaki deneysel yöntemlerin verimsiz olması örgütsel öğrenme üzerinde çalışma yapılamamasının en büyük nedenlerinden birisidir. Araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin çalışanlar tarafından kabul gördüğü bir model bulamamışlardır (Fiol ve Lyles,1985:803). Bu durum örgütsel öğrenmenin gizemine vurgu yapmaktadır ve yıllar geçmesine rağmen bu gizem çözüme kavuşturulamamıştır (Taylor vd.,2010:353).

Öğrenen örgütler; bilgi yaratma, edinme, paylaşma ve edindiği yeni bilgi ve anlayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip bir örgüttür (Garvin,1993:80). Öğrenen bir örgüt, çevreleriyle samimiyet kurmak, tüm paydaşların yararı için sürekli olarak gelişmek ve belirledikleri yöntemlerle veya kendisine sunulan tüm beyin gücünden, bilgiden ve deneyimlerden yararlanmayı istemektedir (Avcı ve Küçükusta,2009:34). Öğrenen örgütler, çalışma şartları ne olursa olsun öğrenme gereksinimindedir. Bu öğrenmenin örgütsel gelişim ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı önceden değerlendirilememekte ve bu nedenle araştırma konusu olmaktadır. Kurulan örgütler; amaçlarını, dikkatlerini ve araştırma rutinlerini deneyimlerine uyarlayarak

öğrenmektedirler. Öğrenen bir örgütün gelişimi için, örgüt üyelerinin öğrenmeye teşvik edilmeleri, örgütün performansını geliştirirken durgunluk potansiyelinden kaçınarak sürekli iyileştirme ve dönüştürme arayışında olunmalıdır. Öğrenme ve sürekli iyileştirme, yanıt verme yeteneği ile ilişkilidir ve bir örgütün iyi veya kötü her deneyiminin bir öğrenme fırsatı olduğu fikrini somutlaştırmaktadır (Huysman,2000:133-134).

Araştırmacılar, öğrenme kavramını çeşitli şekillerde çerçevelere, formüllere, benzetmelere ve uygulamalara dönüştürdükçe yeni anlayışlar ortaya çıkmaktadır ve işlerin yapılma, öğrenme şeklide bu nedenle değişmektedir. Araştırmacılar, bilginin nasıl uygulandığı, sıralandığı, yorumlandığı, genelleştirildiği ve eyleme dönüştürüldüğü, eylemlerden gelen bildirim belirlenen faktörleri nasıl etkilediğine, örgüt performans gelişimine, örgüt kapasitesinin iyileştirilmesine, çalışan bireylerin motivasyonlarının artırılmasına Uğurlu ve Kızıldağ (2014:96) dair araştırmalar yapılmışlardır. Aynı şekilde, kurumsal stratejinin arkasındaki pazarın deneyimine dayalı varsayımlarını ve teorisini belirlemiş ve kararları stratejik öğrenmeye atfetmişlerdir. Aynı zamanda araştırmacılar insanların önceki deneyimlerini nasıl yorumladığını, mevcut durumu nasıl taradığını, gelecekteki seçenekleri nasıl değerlendirdiğini ve kararları nasıl uyguladığını araştırmışlardır (Mirvis,1996:20). Örgütsel öğrenmenin gelişimi için birçok araştırmacı çalışmalar yürütmüştür, bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir (Turi vd.,2018:184):

### **Argyris and Schön**

Argyris ve Schön, örgütsel öğrenme kavramını Dewey'in (1933/1960) düşünce ve eylemin bir şüphe veya karışıklık durumundan şüphenin çözümüne geçmek için iç içe geçmiş olarak görüldüğü araştırma anlayışına bağlamışlardır (Dewey,1933). Argyris ve Schön örgütsel öğrenmeyi, hataların tespit edilip ortaya çıkartılması ve düzeltilmesi süreci olarak ifade etmişlerdir ve aynı zamanda bireylerin ve örgütlerin bu süreç esnasında öğrendiklerinden bahsetmişlerdir (Tan,2014:196). Argyris ve Schön, gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel öğrenme kavramının bireysel öğrenme kavramından farklı olduğunu dile getirerek, bireysel olarak kazanılan bilginin örgüt içerisinde kullanılabilir duruma geldiğinde öğrenmenin gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir (Demirel ve Tohum,2018:280).

Argyris ve Schön'un en etkili fikirlerinden ikisi, eylem teorileri/kullanımdaki teoriler ve tek ile çift döngülü öğrenme fikirleridir. Bu teorilere göre eylem, bilgi bağlantısı eylemleri, sonuçları, stratejileri ve öğrenme için varsayımları içeren rutinler ve uygulamalardır. Bu eylem teorileri iki farklı biçim almaktadır. Savunulan eylem teorileri,

bir faaliyet modelini veya bir şeyleri yapmanın bir yolunu açıklamakta veya haklı çıkarmaktadır. Kullanımdaki teoriler ise işlerin yapılma şeklini zımnen ifade etmektedir. Ayrıca, organizasyon üyeleri arasında varsayımları ve bilişsel haritaları paylaşmak için modeller oluşturulmaktadır. Bu modeller, çift döngülü öğrenmeyi doğuran temel varsayımları, normları veya stratejileri sorgulayarak tek döngülü öğrenmeyi geliştirmektedir (Turi vd.,2018:184). Tek ve çift döngülü öğrenme (Basten ve Haamann,2018:3) hatanın saptanmasını ve düzeltilmesini içermektedir. Tek döngülü öğrenme, öncelikli olarak etkinlik ve verimlilikle ilgili olan geçerli kurumsal referanslar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Çift döngülü öğrenme ise kurumsal referansların çerçevelerini değiştirmektedir. Yeni öncelikler ve norm ağırlıkları belirleyerek veya ilgili stratejiler ve varsayımlarla birlikte normları yeniden yapılandırarak uyumsuz organizasyonel normları çözmektedir (Kantamara ve Ractham,2014:56).

### **Daft and Weick**

Organizasyonların yorumlama sistemleri, örgüt üyelerinin ne yaptıklarını, öğrendiklerini tanımladıklarını ve çözdüklerini yorumlamaya çalıştıkları olayları anlamak için modeller geliştirme ve kilit yöneticiler arasında kavramsal şemaları bir araya getirme sürecidir (Daft ve Weick,1984:284). Örgütsel yorumlamanın ayırt edici bir özelliği, grupların yaklaşık bir yorum üzerinde birleşmesine olanak tanıyan verilerin, algıların ve şaşırtıcı gelişmelerin paylaşılmasına izin vermesidir. Örgüt üyeleri arasında yakınsamaya ulaşmak, örgütlerin bir sistem olarak yorumlanmasını sağlamaktadır (Turi vd.,2018:184). Yorumlama, edinilen ilk izlenimler ve edinilen ilk algılamalarla örtüşecek şekilde olayları ifade edebilme ve kavramları geliştirebilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldız,2009:40). Kuruluşların; hedefleri belirlemek, bilgileri işlemek veya çevreyi algılamak için bireylerden ayrı mekanizmaları olmadığı için kuruluşta var olan insanların iş birliği içerisinde çalışması gerekmektedir. Ortamın taranmasında toplanan veriler kuruluş tarafından ortak anlayışlar oluşturularak yorumlanmakta ve kuruluşun öğrenmesi bu yoruma dayalı yeni bir eylem veya yanıtla temsil edilmektedir. Öğrenme aşamasında gerçekleştirilen eylemler, yorumlama için yeni veriler sağlamakta ve önceki aşamalara geri bildirim sağlamaktadırlar. Örgütsel yorumlama, bilginin anlamlandırıldığı bir süreci ve seçilen öğrenme süreçleri için yapılan eylemleri temsil etmektedir (Turi vd.,2018:184).

### **Fiol and Lyles**

Fiol ve Lyles, bireysel öğrenmenin organizasyonlar için önemli olmasına rağmen, organizasyonel öğrenmenin sadece her üyenin öğrenmesinin toplamı olmadığı konusunda başlıca teorisyenlerle genel olarak hemfikir olduğunu belirtmişlerdir. Fiol ve Lyles, örgütte öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgütlerin ve çalışanlarının sürekli yenilik peşinde olmalarını ve rekabeti göz ardı etmemelerini belirtmekte, çevredeki değişimler ile örgütü ve kendilerini aynı düzeyde tutmaları gerektiğini savunmaktadırlar (Yılmaz,2016:119). Organizasyonel öğrenme; değerler, normlar, istekler ve akışlar gibi görünmeyen pek çok unsuru içermektedir. Fiol ve Lyles, sosyal ve davranışsal değişikliklerin gerçek tepkiler, yapılar ve/veya eylemlerle ilgili olduğunu varsaymaktadırlar. Bilişsel değişim, organizasyon üyelerinin yeni ve paylaşılan anlayışları veya kavramsal haritaları ile ilgilenmektedir. Bu değişikliklere dayanarak, Fiol ve Lyles örgütsel adaptasyon ve örgütsel öğrenme arasında bir ayrım önermektedir (Turi vd.,2018:184). Örgütsel uyum; bilişsel değişikliklerden ayrı olarak davranışsal değişiklikleri, sosyal değişiklikleri ve örgütün rakiplerine karşı yüksek düzeyde performans gerçekleştirmesini içermektedir (Fiol ve Lyles,1985). Başka bir deyişle örgütsel uyum; çevresel, hedef, politika veya diğer değişiklikler nedeniyle aşamalı ayarlamalar yapma yeteneğini kapsamaktadır. Bu kavram, tek döngülü öğrenme kavramına benzemektedir. Öte yandan örgütsel öğrenme yalnızca davranışsal değişiklikleri değil, aynı zamanda yeni içgörülerini, anlayışları, bilişsel haritaları, geçmiş eylemleri ve bunların etkinliğini (istenilen sonuçlar açısından), geçmiş faaliyetlerdeki görüşleri, ilişkileri ve verilerin gelişimini aynı zamanda da gelecekteki eylemler arasındaki ilişkileri, etkinliği ve bilişsel değişiklikleri içermektedir (Efe ve Sevinç,2018:481). Bu kavram, daha yüksek seviyeli öğrenme ve çift döngülü öğrenme ile ilişkilidir (Turi vd.,2018:184).

### **Levitt and March**

Levitt ve March'ın (1988) örgütsel öğrenme analizlerinde, örgütsel sorgulama ve yorumlamadan ziyade rutinleştirilmiş davranışlara daha fazla vurgu yapıldığı görülmektedir (Mert,2018:58). Levitt ve March (1988) örgütsel öğrenmeyi; rutine dayalı, geçmişe bağlı ve hedef odaklı olarak tanımlamışlardır. Genel olarak tanımlanan rutinler; kuruluşların faaliyet gösterdiği kuralları, uygulamaları, prosedürleri, sözleşmeleri, yapıyı, inanç sistemini, çerçeveyi, paradigmayı, kültürü ve stratejileri içermektedir. Zamanla rutinler, sosyalleşme, eğitim, profesyonelleşme, taklit ve personel hareketi dâhil olmak

üzere çeşitli yollarla organizasyon üyeleri arasında iletilmektedir (Levitt ve March,1988:320).

Levitt ve March'a göre; örgütler davranışlara öncülük ederek ve geçmiş deneyimlerden elde ettikleri verileri yorumlara dönüştürerek öğrenme eylemini gerçekleştirmektedir (Ayden,2020). Örgütsel yorumlama zorlu bir iştir, çünkü oldukça karmaşık bir sistem içinde sınırlı bilgiye dayalı olarak neden ve sonuç hakkında zor kararlar vermeyi gerektirmektedir. Başarının kendisi, örgütsel öğrenmenin önünde bir engel olabilir. Çünkü başarılı kuruluşlar gelecekteki eylemleri yönlendirmek için örgütsel öğrenme gelişimi konusunda Levitt ve March'ın örgütsel öğrenme analizlerinde yaptığı gibi örgütsel sorgulama ve yorumlamadan ziyade rutinleştirilmiş davranışlara daha fazla vurgu yapmakta ve bu rutinleşmiş davranışlar biraraya geldiğinde öğrenme faaliyetinin gerçekleşeceğini belirtmektedirler (Ayduğ ve Ağaoğlu,2022:3).

Geniş anlamda rutinler; örgütlerin faaliyet gösterdiği kuralları, uygulama şekillerini, prosedürleri, yapıları, kültürü, gelenekleri ve stratejileri içermektedir (Ayden ve Düşükcan,2004:123). Rutinler, örgütün doğrudan deneyimine dayanmakta veya diğer örgütlerden ithal edilebilmektedir. Levitt ve March, eylemler ve sonuçlar arasındaki bağlantılar hakkındaki yanlış yorumlamaların devam etmesi halinde öğrenmenin batıl inanç şeklinde gerçekleşebileceğine dikkat çekmişlerdir (Turi vd.,2018:184).

### **2.6.1. Deneyim Yönelimli Yaklaşım**

Deneyimsel öğrenme, kişilerin çevresindeki insanlar ile kurmuş olduğu etkileşimler sonucunda elde ettiği kazanımlardan ötürü süreklilik arz eden bir öğrenme yaşantısıdır (Üzüm,2009:14). Deneyimsel öğrenme, deneyim yoluyla öğrenme sürecidir. Deneyimsel öğrenme teorisi başlangıçta, deneyimlerin öğrenme sürecini nasıl etkilediğini vurgulayan psikolog David Kolb tarafından önerilmiştir. Kolb, deneyimsel öğrenmeyi deneyimin dönüştürülmesi yoluyla bilginin yaratıldığı süreç olarak tanımlamıştır. Bilgi, deneyimi kavrama ve dönüştürme kombinasyonlarından kaynaklanmaktadır. Kolb deneyimsel öğrenme teorisinde, deneyimi kavramanın iki farklı yolunu tanımlamıştır (Easchooltours,2021):

- Somut deneyim
- Soyut kavramsallaştırma

Ayrıca deneyimi dönüştürmenin iki yolunu da belirlemiştir (Easchooltours,2021):

- Yansıtıcı gözlem

- Aktif veya yansıtıcı deney

Kolb'a göre somut deneyim, yansımaya temel oluşturacak bilgiler sağlamaktadır. Düşünmeden, somut bir deneyim yoluyla topladığımız bilgileri özümseriz ve dünya hakkında daha sonra aktif veya yansıtıcı olarak deneyeceğimiz yeni teoriler geliştiririz. Kolb ayrıca, izleyici olarak kabul edilen kişilerin yansıtıcı gözlemi tercih ettiğini, liderlerin ise aktif deneylere katılma olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir (Easchooltours,2021).

Deneyime dayalı öğrenmenin (EBL) önemli bir unsuru, öğrenenlerin deneyimlerini yansıtarak, değerlendirerek ve yeniden yapılandırarak (bazen bireysel, bazen toplu, bazen de her ikisi birlikte) önceki deneyim ışığında deneyimlerini analiz etmeleridir. Tüm öğrenmeler, ister önceki ister güncel olsun, zorunlu olarak bir tür deneyim içermektedir (Andresen vd.,1995:207).

Deneyimden öğrenme, yalnızca örgütsel değişimi tanımlamak için yararlı bir bakış açısı değildir. Aynı zamanda örgütsel zekânın önemli bir aracıdır. Öğrenmenin, organizasyonların performansını ve dolayısıyla zekâsını iyileştirebileceği yönünde çok sayıda çalışma, vaka gözlemleri ve teorik analizler yapılmakta ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar bu düşünceyi doğrulamaktadır (Levitt ve March,1988:333).

### **2.6.2. Bilgi Yönelimli Yaklaşım**

Bilgi yönelimli yaklaşımda firmanın birincil amacı, mevcut bilginin mal ve hizmet üretimine uygulanmasıdır (Grant,1996). Bilgi ve beceriler firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü bir firma bu bilgi ve beceriler dizisi aracılığıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirebilmekte veya mevcut olanları daha verimli ve etkili bir şekilde iyileştirebilmektedir (Nonaka ve Takeuchi,1995). Son zamanlarda proje tabanlı işletmeler bağlamında, bilgi transferine ilgi daha fazla artmaktadır. Bu durumun nedenlerinden birisi; üretimde ortaya çıkan özellikler ve değişen müşteri ihtiyaçlarına esnek bir şekilde yanıt verme ihtiyacıdır (Hobday,2000:1). Özellikle proje bazlı firmalarda bilgiye dayalı bir bakış açısıyla önemli olan temel yetkinliklerin geliştirilmesi zordur. Ayrıca dalgalı işgücü bilgi transferini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte ana zorluk değişen ortak takım yıldızları ile çeşitli projelerde uygulanabilecek yeni bilgileri geliştirmek ve yaymaktır. Proje tabanlı organizasyon; yeni ürün geliştirme, bilgi yaratma, paylaşma ve öğrenme ile ilgili faaliyetler için uygun bir alandır (Bosch-Sijtsema ve Postma,2004:2-3).

Bilgi, 1990'ların başından itibaren örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak açısından her zaman kaçınılmaz bir kaynak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek içinse birincil kaynak olmuştur. Bu rekabetçi çağda bilgi; organizasyonel kaynakları yönetmek, en iyi şekilde kullanmak ve organizasyonel faaliyetleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için en büyük gerekliliktir (Singh,2018:395-396). Rekabetçi başarı her zaman bir firmanın yeni bilgi varlıklarının geliştirilmesi yoluyla temel yetkinlikleri yaratma yeteneği tarafından yönetilmektedir. Çünkü temel yetkinlikler firmaların rekabet avantajını artıran özellikleridir (Pemberton ve Stonehouse,2000:185). Bununla birlikte araştırmacılar; örgütsel bilgi varlıklarından yararlanmak, yeni ürünler ve hizmetler yaratmak ve toplu performans sonuçları elde etmek için bilgi paylaşımının baskın bir rolünü kabul etme konusunda ortak bir anlayış geliştirmişlerdir (Teece,2000:35). Bilgi aktarımı ve paylaşımı; bilgi ihtiyacı olan kuruluşlara bilgiyi ulaştırmak için aktarma, yayma ve dağıtma süreçlerini ifade etmektedir (Masta ve Testa,2009:130). Bilgi yönetimi sağlayıcıları sorunları çözmek için örgütte çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Bilgi yönetimi, organizasyonel bilgi varlığından maksimum sonucu elde etmek için uygulanan resmi prosedürler ve teknikler setidir (Teece,2000:35).

Bir örgütte çalışanların sahip olduğu bilginin, örgütün belleğinde ve bilgi sisteminde depolanan bilgiden çok daha değerli olduğu varsayılmaktadır (Blair,2002:1021). Kuruluşlar, iç bilgi transferini kolaylaştırarak rekabet üstünlüğünü sürdürebilmektedirler. Ayrıca, sosyalleşme yaklaşımını kullanmak, özerklik vermek ve ilişkileri beslemek, örgütsel bilgiyi geliştirme yeteneğini önemli ölçüde artırmaktadır. Rekabet etmek ve bilgiyi başarılı bir şekilde keşfetmek için ya bilgi yönetim stratejilerinin, organizasyonun depolanmış bilgisine stratejik olarak hizalanması ya da arzu edilen bilgi stratejisini güçlendirebilecek yetenek ve bilgilerin geliştirilmesi ve yaratılması gerekmektedir Ayrıca meslektaşların desteği, deneyimi ve öz yeterliliği ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişki, daha iyi performans sonuçları için gerekli bir ön koşulu oluşturmaktadır (Singh,2018:395-396).

Birçok uygulama entegrasyon projesi, bilgi odaklı uygulama entegrasyonundan (IOAI) yararlanmaktadır. Gerçekten de, IOAI iki veya daha fazla sistem arasında bilgi alışverişi için basit bir mekanizma sağlayan, uygulama entegrasyonunun alt yapısıdır. IOAI, bilginin kaynak ve hedef sistemler arasında hareket etmesine izin vermektedir. Uygulama entegrasyonuna yönelik bilgi odaklı yaklaşım, entegrasyonun sistemler

arasında basit bilgi alışverişi yoluyla gerçekleştiğini ileri sürmektedir. IOAI örgüte belirli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar (Flylib,2017):

- İlk olarak, temel bilgilerle uğraşılmaktadır. Bu nedenle genellikle kaynak ve hedef sistemleri değiştirilmemektedir. Çoğu uygulama, veri tabanlarını ve basit bilgilerini nasıl üreteceklerini ve tüketceklerini bilmektedir.
- İkincisi, davranış nosyonu olmadığı için durum, mantık ve sıra gibi karmaşık konuları yönetmeye gerek yoktur.
- Bu yaklaşımın anlaşılması kolaydır ve yaygın olarak kullanılmaktadır.

### **2.6.3. Enformasyon Yönelimli Yaklaşım**

Enformasyon teknolojisi; örgütleri verimli kılmada, bilgiyi yönetmede ve hızlı öğrenmede önemli bir rol oynamaktadır (Tanriverdi,2005). Enformasyon teknolojisi; iletişim, işbirlikçi sistemler ve karar destek sistemi olarak kategorize edilmektedir (Malik vd.,2018:3-6). Enformasyon teknolojileri, örgütsel öğrenmenin özelliklerini desteklemek için uygulama, kullanma, yönetme ve özümseme gibi faaliyetlerini etkin bir şekilde kullanmaktadır (Hrastinski ve Monstad,2014:597). Örgütsel öğrenme enformasyon teknolojisini nasıl kolaylaştırdığını göstermektedir. Enformasyon teknolojisini örgütsel öğrenme yöntemlerine uygun olarak kullanan organizasyonlar, örgütsel öğrenme inisiyatifi olmayan organizasyonlara göre nispeten daha avantajlı bir konuma geçmektedir (Takian vd.,2014). Örgütsel bilgi genellikle, organizasyonların görevlerine, üyelerine ve araçlarına gömülüdür ve bunlar bilgi havuzları olarak kabul edilmektedir. Örgütsel öğrenme, enformasyon teknolojisinin uygulanmasına, kullanımına ve yönetimine ilişkin anlayışı en üst düzeye çıkaran kuruluşlar içerisindeki süreçleri, rutinleri, yapıları ve yetenekleri beslemektedir. Örgütsel öğrenme ayrıca enformasyon sisteminin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için bir katalizör görevi görmektedir (Malik vd.,2018:3-6).

Örgütsel öğrenmenin iki ana lehçesi olan keşif ve kullanım, örgütsel performans bağlamında enformasyon teknolojisi üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Enformasyon teknolojisinin özümseme kapasitesi, bir firmanın dış çevredeki değerleri tanıma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Dong ve Yang,2015:112). Eğer yeni bir enformasyon teknolojisinin uygulanması sırasında kuruluşun bu konuda bir özümseme kapasitesi yoksa o kuruluşun teknolojiden maksimum düzeyde yararlanmayı öğrenmesi de mümkün olmaz. Enformasyon teknolojisi, çevresel türbülans ve organizasyon devrinde örgütsel öğrenmeye farklı şekilde katkıda bulunmaktadır. Meta bilgisi, bilgi alışverişi ve yapısı bir

bilgi sistemini kullanmak için teknik veya mesleki yeterliliklerden daha önemlidir. Çalışanların enformasyon sisteminin içeriği hakkında bir bilgisi yoksa, o zaman çalışanın kendisi bir öğrenme engeli haline gelmektedir (Malik vd.,2018:3-6). Bu nedenle bir çalışanın; iş arkadaşlarının kapasitesi, özellikleri, çalışanlar arasındaki işbirliği ve öz yeterlilikleri hakkındaki bilgisi, bir enformasyon sisteminin uygulanmasında ve öğrenme sürecini motive etmede başarı faktörü olmaktadır (Herrmann vd.,2003).

Örgütsel eğilim, çalışanların enformasyon teknolojisini kullanmak için bilgi ve beceri kazanmalarına yardımcı olsa da, çalışanlar bu teknolojiyi kabul etmekte isteksizlerse örgütler gerekli sonuçları elde edemezler. Bu nedenle kullanıcı memnuniyeti, bir enformasyon sisteminin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Enformasyon kalitesi ile kullanıcı memnuniyeti arasında nedensel bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Öyle ki daha yüksek bilgi kalitesi, daha yüksek kullanıcı memnuniyetine yol açmaktadır. Kullanıcı memnuniyetinin enformasyon sistemini kullanma niyetini olumlu etkileyebileceği belirtilmektedir (Goswami vd.,2006:360). Kullanıcı memnuniyeti, organizasyon içerisindeki bir bilgi sisteminin öğrenilmesinde, kullanılmasında veya uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar uygulanan teknolojiden memnun değilse, o kuruluş hedeflerine ulaşamamakta, bu durum da o örgütün örgütsel öğrenmedeki rolünü sınırlandırmaktadır. Geçişken bellek, enformasyon sistemi ve bilgi yönetimi gibi bilgi sistemleri arasındaki karşılıklı ilişki bir organizasyonun çalışanları arasındaki iletişim aracılığıyla sağlanmaktadır. Çalışanlar arasında zamanında, faydalı ve nezaketli bir iletişim organizasyon içinde bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Örgüt kültürü ise örgütsel öğrenmeyi ve bilgi teknolojisini kullanmayı kolaylaştırmada önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün bilgi paylaşımı için enformasyon teknolojisinin kullanılmasında büyük etkileri bulunmaktadır (Malik vd.,2018:3-6). Örgüt kültürü, bilginin yönetilmesinde kültürün önemini belirleyen ve kültürün yapısal sermayenin bir parçası olduğunu öne süren, bilginin gelişimini ve paylaşımını destekleyen bir unsurdur (Ruppel ve Harrington,2001:38). Örgüt kültürü bilgi edinmenin ve paylaşmanın teşvik edici bir unsuru olarak çalışmakta ve nihayetinde örgütsel öğrenmeyi ve performansını teşvik etmektedir (Chuang vd.,2013:220). Yeni pazar trendlerini, gelişen teknolojileri ve rakiplerinin stratejilerini öğrenecek kültürü olmayan bir kuruluş ayakta kalamaz ve yenilik yapamaz (Malik vd.,2018:3-6). Örgüt kültürü; örgütsel öğrenme yeteneklerini, örgütsel öğrenmeyi teşvik edebilen kuruluş içindeki yönetim uygulamalarını, yapısını, prosedürlerini ve politikalarını uygulama yeteneğini

ifade etmektedir (Nwankpa ve Roumani,2014:225). Kuruluşların hayatta kalabilmeleri için sürekli öğrenmeleri gereklidir. Örgütsel öğrenme koşulları; örgütün daha iyi karar vermesi, rekabet avantajı elde etmesi ve performansını artırması için bilgi teknolojisinin kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Malik vd.,2018:3-6).

## **2.7. Örgütsel Öğrenmenin Dayandığı Temeller**

Birçok araştırmacı, başarılı örgütsel öğrenme süreçlerinin gerçekleştirilmesinde kilit unsurları veya faktörleri incelemiş ve önemli faktörlerden birinin örgüt kültürü olduğunu tespit etmiştir (Alsabbagh ve Khalil,2017:580).

### **2.7.1. Örgütsel Öğrenme-Örgüt Kültürü ve İklim İlişkisi**

Bir örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kültürünü, öğrenen bir kültüre dönüştürmesi gerekmektedir (Alsabbagh ve Khalil,2017:580). Örgüt kültürü, örgütün öğrenmede geliştirdiği temel varsayımların bir kalıbıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin kalitesini etkilemektedir. Böylece örgüt kültürü, teşvik ettiği değerlere bağlı olarak öğrenmeyi kolaylaştırabildiği gibi öğrenmenin önünde büyük bir engel de oluşturabilmektedir. Ayrıca, öğrenme ve örgüt kültürü karşılıklı olarak sosyal ve kültürel bağlama bağlıdır (Alsabbagh ve Khalil,2017:580).

Örgüt kültürü, bir organizasyonun hayatta kalabilmesi için gelişmesini teşvik etmekte, özellikle de rakiplere uyum sağlamak için gerekli işlevleri yerine getirmesi gereken kurgusalcı/modernist paradigmayı yansıtmaktadır (Leona,2004:67). Örgüt kültürü, örgütteki kültürel ve sembolik yönlerle ilgilenen bir düşünce biçimi bir şemsiye kavram olarak kullanılmaktadır (Alvesson,2011:14). Örgüt kültürü karmaşık bir olgudur. Örgüt kültürü, davranış normlarında, değerlerde ve insan doğasında ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün bilinçsizce ve örtülü bir şekilde uygulanmasından ziyade bilinçli ve açık bir şekilde uygulanması, örgüt kültürünün ne kadar kolay yönetilip değiştirilebileceğini göstermektedir (De Witte ve Van Muijen,1999:500).

Örgüt iklimi; bilgi paylaşımını desteklemekte, insanları kendi kendine öğrenmeye, davranışlarını şekillendirmeye sevk etmekte ve Chen vd., (2012:109) örgüt üyelerinin tutumunu anlamada önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda örgüt iklimi çalışanların öğrenmeye karşı olan dirençlerini aşmaya yardımcı olmaktadır. Örgütün bilgiyi bir birimden diğerine aktarma yeteneği Sveiby ve Simons (2002:3) bireylerin bilgi paylaşımı davranışında bulunma niyetlerini doğrudan etkilemekte ve bireylerin bilgi paylaşma niyetleri, birbirlerine ve örgüte karşı yüksek güven duyduğu bir iklimde

gelişmektedir. Eşitlik, yenilikçi iklim ve aidiyet gibi organizasyonel iklim unsurları organizasyon üyeleri tarafından ne kadar çok fazla algılanırsa, bilgiyi paylaşma niyeti de o kadar fazla olmaktadır Örgüt ikliminin bilgiyi paylaşma eylemi üzerindeki etkisi bilgiyi paylaşma niyetini ifade etmektedir (Andretto vd.,2019:30918).

Bazı araştırmacılar örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün birbirine benzer kavramlar olduğuna dikkat çekmektedirler. Örgüt kültürü; semboller ve sembolik etkenler vasıtasıyla kesinlik kazanmakta, örgüt çalışanlarının kararlarını, davranışlarını etkileyen ortak normları, inançları, değerleri ve tutumları ifade etmekte Chin-Loy (2003:19), davranışlarda uyum etkinliğinde süreklilik sağlayarak örgüt iklimini meydana getirmektedir. Örgüt kültürü örgütün elinde bulundurduğu değerler üzerine odaklanırken, örgüt iklimi elde bulunan değerleri örgüt çalışanlarına yansıtmaktadır. Kültür ve iklim arasındaki bu bağ; algının, uyumun ve davranışların öğrenme üzerindeki etkilerini artırmaktadır (Türkay,2007:28-29). Örgüt iklimi; kültür ve yapı, organizasyonel koşullardan etkilenen bireysel psikolojik durum ya da örgütün üyeleri ve çevresiyle ilgilenme biçiminden kaynaklanabilecek örgüte özgü bir dizi nitelik olarak tanımlanabilmektedir (Bates ve Khasawneh,2005:98). Örgüt iklimi, bir örgüt içinde var olan örgüt üyeleri ve çevreleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek nitelikleri ifade etmektedir (Tobin vd.,2006:306). Öğrenmenin potansiyeli ve yöntemi büyük oranda örgüt kültürü aracılığıyla belirlenmektedir. Örgüt kültürü bileşenlerinin, çeşitli olması ve iş çevresinin genişliği öğrenme şekillerinin çeşitliliğini artırmaktadır. Örgütsel öğrenme, çalışanların kabiliyetlerini göstermelerine imkân tanıyan, etkili ve verimli iş birliği ortamı oluşturan örgüt kültürünü gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme, bilginin herkesin anlayacağı şekilde örtük halden açık hale getirilmesidir ve bu durumun gerçekleşmesi için kültürel ortamın uygun olması gerekmektedir. Örgüt kültürünü örgütsel öğrenmeden ayrı düşünemeyen ve bu konu üzerinde önemli çalışmalar yapan Argyris ve Schön, kültürel yapıyı açıklamak ve örgütsel öğrenmeyi şekillendirmek için “eylem teorileri” kavramı üzerine çalışmışlardır. Bu kavram örgütün bilgi deposuna şekil veren ya da örgütün bigilerini değerlendirmesine imkân tanıyan yüzeylerdir. Eylem teorileri örgütün yapısını oluşturan; kültür, strateji, hedef, misyon ve vizyon gibi faktörlere dayanmaktadır (Türkay,2007:28-29).

Örgüt kültürü; örgütün normları, değerleri ve temel varsayımları olarak tanımlanmakta ve örgüt iklimi ile karşılaştırıldığında, çalışanların örgütün kültürüne ilişkin algısını daha yakından yansıtmaktadır. Örneğin kültür deneyimlerin kolektif bir

yansımasıdır (Gershon vd.,2004:35). Kültür organizasyonun bir özelliği iken, iklim bireylerin bir özelliğidir (Glisson,2007:739). Örgüt iklimi, örgütteki çalışanların öğrenmelerine olumlu yönde fayda sağlamak için onlara bir fırsat sunmakta ve örgütün hem mevcut durumda öğrenme özelliklerine hem de gelecekteki öğrenme özelliklerine ilişkin bir öngörü sağlamaktadır (Çalışkan ve Kater,2020:175).

Örgüt kültürünü araştıran bazı araştırmacılar örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki bağı farklı şekillerde incelemişlerdir. Araştırmacılar örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki bağı dört gruba ayırmışlardır. Bu gruplar; klan kültür tipleri, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi şeklinde tanımlanırken kimilerine göre de spekülatif, karizmatik, danışmacı ve analitik şeklinde yorumlanmıştır (Türkay,2007:28-29).

### **2.7.2. Örgütsel Öğrenme-Strateji İlişkisi**

Strateji kavramı, bir örgütün hedef ve amaçlarının neler olması ve planladığı hedeflere ulaşabilmek için hangi süreçleri izlemesi gerektiği konusunda geliştirdiği bir yoldur (Budak,2000:4). Strateji; örgütün çevresini belirlemekte, yorumlamakta, çevredeki değişkenlere karşı yanıtlar geliştirmekte ve çevre faktörlerini kendi avantajına dönüştürmek için faaliyetler gerçekleştirmektedir (Keats ve Hitt,1988:574). Örgüt, strateji sayesinde dış çevredeki tehdit ve fırsatları, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte, çalışanların ve yöneticilerin değerlerine uyumlu faaliyetleri ortaya koymaktadır (Kahveci,2008:3). Bu nedenle strateji; çevreye uyum, iletişim, uygulamalar, kaynak seçimi ve hedeflere ulaşmak için oluşturulmaktadır. Strateji, örgütün elinde bulundurduğu kaynakların verimli bir şekilde kullanımına olanak sağlamaktadır. Bir örgütün elinde bulundurduğu kaynakları ve sahip olduğu yetenekleri önemli ölçüde stratejiye bağlıdır (Türkay,2007:32-33). Bu nedenle, örgütlerin doğru stratejileri seçmesinde; örgütün faaliyette bulunduğu kaynakları, yapısal koşulları, yetenekleri ve zihniyeti etkili olmaktadır (Çubukcu,2018:80).

Örgütsel öğrenme; rekabet avantajını artırmak için bilgiyi elde etmekte, kullanmakta, örgütün çevredeki faaliyetini ve bilgi dönüşümünü sürekli hale getirmektedir (Panayides,2007:69). Strateji, örgütün faaliyetleri arasında meydana gelen problemleri açığa çıkarmak, örgütün amacını belirleyen özelliklerini düzenlemek ve ekonomik bir ortamda örgütün en iyi seviyeye ulaşmasını sağlamak için alınan kararlar topluluğudur (Demir ve Yılmaz,2010:71). Örgütte strateji oluşturma, bir örgütün mevcut durumda ve gelecekte kendini nasıl görmek istediğini ifade etmekte ve örgüt stratejiyi

belirlerken, insan, kültür, yapı ve sistemler gibi unsurları ve bunlar arasındaki ilişki ve etkileşim göz ardı etmemelidir (Eşki,2009).

Örgütsel öğrenme kavramı; bilgiye ulaşma, elde ettiği bilgiyi uzun süreli tutma, bilgi dönüşümünü sürekli olarak gerçekleştirme kapasitesini ifade etmektedir. Bu tanımdan yola çıkılarak strateji örgütsel öğrenmenin yeteneklerinden biri olarak ele alınmaktadır. Stratejik bir plan yapmak veya strateji oluşturmak örgütsel öğrenmenin bir işlevi olarak görülmemektedir. Bir örgütün öğrenme kapasitesini belirleyen ve geliştiren onun stratejik duruşudur. Strateji; örgüt amaçlarının, planlarının ve süreçlerinin gerçekleşmesi için yapılan faaliyetlerin büyüklüğünü belirlemektedir. Strateji, örgütün çevresini algılaması ve belirlemesi, karar verme konusunda çerçeve oluşturması nedeniyle öğrenmeye vurgu yapmaktadır. Örgütsel öğrenme ve strateji konuları üzerine yapılan araştırmalarda, stratejinin örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliği ve etkililiği açısından örgütsel öğrenmenin olmazsa olmaz unsurlarından biri olduğu var sayılmaktadır (Türkay,2007:32-33). Örgütsel öğrenmenin stratejik düzeyde gerçekleştirilen performansa pozitif yönde bir katkı sağladığı düşünülmektedir (Kalkan,2006:23) ve bu yüzden strateji oluşturup uygulamayan bir örgütün öğrenme durumunun verimliliği tartışmaya açıktır. Sadece yetenekleri göz önünde bulundurup rekabet durumlarını önemsememek, örgütün içine kapanıklığı ile sonuçlanmaktadır. Bir örgütün yetenekleri ve elinde bulundurduğu kaynakları rekabet durumunda ve örgütün geldiği konum itibarıyla değerini göstermektedir (Türkay,2007:32-33). Bir örgütte stratejinin temel amacının, nitelikli, istekli bir iş gücüyle rekabet üstünlüğü yaratmak olduğu göz önünde bulundurulduğunda, strateji ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz ve Serinkan,2016:140).

### **2.7.3. Örgütsel Öğrenme-Örgüt Belleği İlişkisi**

Bellek kavramı; algılanan, deneyimlenen veya yaşanan durumları fiili oluşum süresinin ötesinde saklama ve bunları daha sonraki zamanlarda geri çağırma yeteneğine sahip bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bellek olmadan öğrenme mümkün değildir. Buna göre örgütsel bellek, düzenli bir eğilim için tekrar tekrar koşul olarak öne sürülmektedir (Lehner ve Maier,2000:283).

Görüldüğü üzere bellek bir beyin terimi olmakla beraber örgüt çalışanlarının yazılı kayıtlarının tutulduğu veya verilerine kolayca erişilebildiği bilgileri içermektedir. Bu kavram, bir gözlemcinin kolayca gözlemlenemeyen bir sistemin veya davranışın bir bölümünü açıklamak için başvurduğu bir kavramdır. Örgütsel bellek; raporlar, fikirler, ve

kavramlarla ya da soyut bir faktörle yani teori açıklayıcı bir modelle veya iş bilgisi ile tanımlanabilmektedir. Belleğin çeşitli işlevleri, herhangi bir tür yazılım-teknik desteği olmayan her kuruluşta doğal olarak bulunmaktadır. Örgütsel bellek, tüm örgütler için eylem teorisi olan bilgi işlemenin bilişsel yapılarını kurmaktadır. Örgütsel bellek, başlangıçta daha çok örgütsel gelişim, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi geleneğinin bir parçası olarak görülmüştür. Örgütsel bellek alanındaki bilimsel keşifler, oldukça soyut ve teorik düşüncelerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel belleği açıklamaya yönelik tüm tanım ve girişimler, kavramdan yapıya uzanan geniş bir yelpazeyi içermektedir (Lehner ve Maier,2000:281).

Örgütsel bellek, herşeyden önce teknolojik bir faktör olarak anlaşılakta, özellikle multimedya ve ağ teknolojileri tarafından kapasitesi gittikçe artmakta, şirketin bütünüyle ilgili verileri kapsayan bilgiler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt belleğinin örgüte katkıları ve olumlu etkileri oldukça fazladır. Örgüt belleği örgüt çalışanlarına deneyimler ve bilgiler sunmaktadır ve bu şekilde yaşanan veya yaşanacak olan rekabete katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle örgüt belleği; bilgi yönetimi, örgütün verimliliği, değişime cevap verebilme becerisi ve örgüt hedeflerine ulaşma gibi konuları etkileyebilmektedir. Örgütün yenilikçi bir değişim kültürü yaşamasında en önemli etken örgütsel bellektir (Türkay,2007:32-33).

Örgütsel hafıza, bir organizasyonda hem zihinsel (veri, bilgi) hem de yapısal eserler (roller, işletim prosedürleri) ile ilgili olmakla birlikte, organizasyonların mevcut karar alma yapılarını etkilemek için geçmişteki tecrübelerinden yararlanmalarına izin veren önemli bir süreçtir (Kruse,2003:334). Örgütsel bellek; özellikle çağrışım aracılığıyla öğrenilenleri ve kazanılanları yeniden elde etme, hatırlama gücü veya sürecidir (Croasdel,2001:3).

Örgütsel öğrenme, yeni bilgilerin kazanılmasını ve kullanılmasını sağlayan beceridir (Goh ve Richards,1997:577). Böylece kazanılan bilgilerden mevcut durumda yararlanmak mümkün olmakla birlikte, bu bilgiler bellekte depolanıp istenildiğinde, örgütün mevcut durumuna yön vermek üzere tekrar çağrılabilir. Sonuç olarak; örgütsel öğrenme yeteneğinin, örgütsel hafızaya katkı sağladığı söylenebilmektedir (İmamoğlu vd.,2022:320).

Örgütsel bellek, herşeyden önce teknolojik değişim olarak anlaşılakta, aynı zamanda teknolojik değişim; hafızanın örgütteki eylemlere rehberlik etme şeklini de etkilemektedir (Moorman ve Miner,1988:699). Örgüt belleği, bir taraftan örgüt

çalışanlarına deneyimler ve bilgiler sunarken, diğer taraftan da gelecekte yaşanacak olasılıkların gerçekleşmesini sınırlamaktadır (Berthon vd.,2001:138). Örgütsel bellek, bir organizasyonun geçmişi hatırlama, örgüt ve çalışanlarına hatırlatma yeteneğidir (Walsh ve Ungson,1991:58). Örgüt belleği, örgüte sağladığı olumlu faktörlerin yanında olumsuz faktörler de sağlamakta, örgütü bir yönüyle sınırlandırmakta ve bu sınırlandırmayı öğrenme faktörü üzerinden yapmaktadır (Lehner ve Maier,2000:281).

Bellek geçmişte olan bilgileri ortaya çıkararak örgütün çevresini sarmakta yeni bilgileri veya örgüt adına gerçekleşecek yenilikleri fark etmeyi ve uygulamaya geçirmeyi engellemektedir. Araştırmacılar, örgüt belleğinin verimliliğe ve etkinliğe verdiği önemin artması durumunda öğrenme faktörünün veriminin azalacağını iddia etmektedirler (Lehner ve Maier,2000:281).

Örgütsel bellek, örgütsel öğrenme için önem arz etmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, bilgilerin ve verilerin değerlendirilmesi ve örgütsel belleğin oluşturulması son derece önemlidir (Aydınlı,2005:89). Örgüt belleği dikkatli bir şekilde yönetilmeli ve yürütülmelidir. Çünkü örgüt belleği örgütsel öğrenme sistemi içinde olması nedeniyle geniş yetkilere sahiptir. Örgüt belleğinin sahip olduğu bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; araştırma, süreklilik, yeniden kullanılabilirlik ve elde tutmadır. Bu özelliklerin yanında örgütler arası farklılığı ortaya çıkaran diğer özellikler de bulunmaktadır. Bu özellikler; yayılma alanı, içerik, erişim ve hacimdir. Bir örgüt belleğinin sahip olduğu hacim, alabildiği bilgi hacmi kadardır (Moorman ve Miner,1998:698).

Örgütün belleği; çalışanların, örgüt içerisindeki grupların örgütün dışındaki çevreden kazandıkları bilginin çıktıya dönüştürülmesinde en önemli etkidir. Örgüt belleğinin sınıflandırması ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar örgüt belleğini söylemsel ve kuramsal olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar. Bu araştırmacılara göre, her iki özellik de örgütte olumlu çıktılara yol açmakta ve birbirinin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmaktadır. Söylemsel bellek; durumları, önerileri ve gerçekleri kapsamaktadır. Bu yönüyle bu bellek genel olarak değerlendirilebilmektedir. Kuramsal bellek ise; bir durumun nasıl gerçekleşeceğini ya da gerçekleşebileceğini içermektedir. Özet olarak, söylemsel bellek bisiklete binerken gerçekleştirilen denge ve mekanik kural olarak düşünülürken; kuramsal bellek bisiklete binebilme yeteneğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman ve Miner,1998:698).

#### **2.7.4. Örgütsel Öğrenme-Örgüt Yapısı İlişkisi**

Bir örgütün yapısı, örgüt hedeflerine ulaşmak için belirli faaliyetlerin nasıl yönlendirildiğini ana hatlarıyla belirten bir sistemdir. Bu faaliyetler; kuralları, rolleri ve sorumlulukları içermektedir. Örgütün yapısı aynı zamanda şirket içerisinde seviyeler arasındaki bilginin nasıl aktığını da belirlemektedir. Örneğin, merkezi bir yapıda kararlar yukarıdan aşağıya doğru akmakta, merkezi olmayan bir yapıda ise karar verme gücü örgütün çeşitli seviyeleri arasında dağıtılmaktadır. Bir örgüt yapısına sahip olmak, şirketlerin verimli ve odaklı olmalarını sağlamaktadır (Türkay,2007:41-42).

Örgütsel yapı, hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden iş, sistem ve çalışma süreci ilişkilerini ve aynı zamanda insanlar ve gruplar arasındaki ilişkilerin çerçevesini ifade edilmektedir (Ahmady vd.,2016:456). Başka bir deyişle örgüt yapısı, bir organizasyonun fonksiyonlarını geliştirmesine ve amaçlarına ulaşmasına izin veren ilişkilerin, iletişimin, karar süreçlerinin, prosedürlerin ve sistemlerin resmi şemasını yansıtmaktadır (Martínez-León ve Martínez-García,2011:543). Örgütsel yapı, rollerin ve prosedürlerin resmi bir konfigürasyonu, organizasyonun önceden belirlenmiş çerçevesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütsel yapı kalıplaşmış düzen veya etkileşim süreçleri olarak ifade edilmektedir (Ranson vd.,1980:2). Örgüt yapısının özelliklerini belirten bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar; farklı araştırmacılara göre farklı biçimde ve farklı sayıda ifade edilmiştir. Fakat en bilinenleri şunlardır (Uçar ve Duygulu,2016:27):

##### **2.7.4.1. Biçimsellik**

Yapının ne zaman kurulacağı, ne yapılacağı veya kimler tarafından yapılacağını önceden belirlenmiş olması gibi konular üzerinde değerlendirme ve yol gösterme fırsatı sunmaktadır (Uçar ve Duygulu,2016:30). Biçimsellik; bir organizasyondaki faaliyetlerin, örgütün ilkelerinin, prosedürlerin, resmi faaliyetlerini yürütülebileceği veya ileride gerçekleştirilecek faaliyetlerin standartlaştırması olarak tanımlanmaktadır (İbrahim vd.,2012:958).

##### **2.7.4.2. Bölümlendirme**

Gruplar, birimler, departmanlar ve bölümler arasında iş bölümü yapılması kısacası birbirinden ayrılan iş gruplarının birbirlerine uyum sağlamasıdır (Swanson ve Beath,1990:659). Ayrıca yapılacak olan diğer işlerde de düzenin ve uyumun sağlanmasıdır. Belirli bir hedefe ulaşmak için örgüt içinde yapılan iş birliği ve görev dağılımıdır. Bir başka tanıma göre bölümlendirme, benzer özellikler taşıyabilen veya

birbirini tamamlayabilen iş ve görevlerin bir araya getirilip bölümlere ayrılmasıdır (Türkay,2007:41-42).

Bölümlendirme, yapılacak olan işlerde düzenin ve uyumun sağlanması aynı zamanda belirli bir hedefe ulaşmak için örgüt içinde yapılan iş birliği ve görev dağılımıdır. Bir başka tanıma göre ise bölümlendirme, örgütte yapılabilecek olan işlerin bölümlere ayrılması ve işlerin bazı mantıksal düzenlemelere göre gruplandırılmasıdır (Adeyoyin vd.,2015).

### **2.7.4.3. Uzmanlaşma**

Uzmanlaşma bir diğer ismiyle işlerin ve görevlerin bölümlendirilmesi örgüt içerisinde gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin belirlenen alt dallara ayrılmasıdır (Daft vd.,2010:17). Gerçekleştirilmesi gereken bir durumun tüm aşamalarının tek bir kişi tarafından gerçekleştirilmesi durumudur. Bu duruma bir lokantada salataların farklı kişi, çorbaların farklı kişi, tatlıların ise farklı kişiler tarafından yapılması örnek olarak verilebilir. Uzmanlaşma, yapılması istenen işin verimini ve etkinliğini artırmanın yanında örgütün sosyal faaliyetlerine de etki etmektedir (Uçar ve Duygulu,2016:28).

### **2.7.4.4. Kontrol Ağı**

Üst kademeye bilgi veren çalışan sayısını ifade etmektedir. Yöneten kişinin verimli olarak çalışanlarıyla nasıl ilgilendiği ile ilgili bir durumdur. Kontrol ağı, örgütte bulunan yönetici ve kademe sayısını belirttiği için önemli bir özelliktir. Kontrol ağının daha geniş ve kapsamlı olması daha verimli ve etkili örgütleri ifade etmektedir (Türkay,2007:41-42).

### **2.7.4.5. Merkezileşme-Otonomi**

Örgüt içerisinde karar verme durumunun tek bir yerde toplanması, örgütlerin stratejik karar verme sürecini de hızlandırmaktadır (Zehir ve Özşahin,2006:139). Eğer örgüt içerisinde karar verme durumu üst yetkili yönetici odaklı yapıyorsa bu duruma merkezileşme denilmektedir (Uçar ve Duygulu,2016:31). Fakat karar verme alt yetkilide toplanıyorsa bu durum otonomi adı altında tanımlanmaktadır. Otonomi alt düzey yetkililerde gerçekleştiği için daha fazla çalışanı karar verme eylemine dâhil etmektedir. Bu durumda karar süreci daha etkili ve kararların kabul edilme olasılığı ise daha yüksek olabilmekte, ayrıca bu durum karşılaşılabilecek sorunlara daha hızlı çözümler sunmaktadır (Türkay,2007:41-42). Son olarak otonomi, herhangi bir sorunla karşılaşmadan özgürce

düşünebilme, düşüncelerini ifade edebilme ve harekete geçme yetkisidir (Cihangiroğlu vd.,2015:40).

#### **2.7.4.6. Komuta Zinciri**

Örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar yapılan iş ve görevlerin (kimin nerede çalışacağı, sorumluluklarının neler olacağı) belirgin bir şekilde planlandığı ve uygulandığı bir aşamadır (Türkay,2007:44). Komuta zinciri, örgüt yapısıyla kurulmaktadır (Demir,2017:29) ve (tek bir kişinin söylediklerini yerine getirme) örgütte var olan bütün aşamaların disiplinli bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Komuta zinciri, organizasyon içindeki tüm personelin yönlendirilmesi, personele rehberlik sağlanması için bir denetim hattına sahip olunması aynı zamanda kaynak ve diğer ihtiyaçlarla ilgili sorunların giderilmesi anlamına gelmektedir (Crumpton,2013:88).

Örgüt yapısının; örgütsel performans, etkinlik, sürdürülebilirlik, yaratıcılık, yenilikçilik, bilgi yönetimi ve psikolojik konular üzerinde önemli bir etkisinin olduğu vurgulanmaktadır (Eketu vd.,2020:76). DuPont, Sears ve General Motors gibi büyük Amerikan şirketleri çalışmalarında strateji kavramının örgütün yapısını etkileme eğiliminde olduğunu ifade etmiş ve stratejinin organizasyonun görevleri, teknolojisi ve çevresi gibi değişkenleri dolaylı olarak belirlediğini ve bunların her birinin organizasyonun yapısını etkilediğini öne sürmüştür (Lunenburg,2012:1).

Yukarıda belirtilmiş olan örgüt yapısının özellikleri yapı oluşturabilecek düzlemler ortaya koymaktadır. Bunlardan birisi organik diğeri ise mekanik örgüt yapısıdır. Organik örgüt yapısı; kontrol ağı oldukça geniş, resmiyet düzeyi oldukça düşük ve otonom karar verme düzeyi ise oldukça yüksek bir özelliğe sahiptir. Mekanik örgüt yapısı ise organik örgüt yapısının tam tersi bir özelliğe sahiptir. Mekanik örgüt yapısının kontrol ağı düzeyi düşük, resmiyet düzeyi ise oldukça yüksektir. Araştırmacılar organik örgütü gerçekleşen durumlardaki değişikliklere izin veren, mekanik örgütü ise geçmişteki eylemleri yeniden aktifleştiren bir yapı olarak ifade etmektedirler (Türkay,2007:44).

Örgüt yapısı, örgütsel öğrenmesinin bir faktörü olarak görülmektedir ve öğrenmenin aşamaları üzerinde etkin bir rol oynamaktadır Araştırmacıların yaptığı tartışmalar örgütsel öğrenmenin örgüt yapısı üzerindeki etkisi değil de örgüt yapısının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi üzerinedir. Yapılan bu tartışmalar neticesinde araştırmacıların bazıları örgüt yapısını farklı tanımlamakta ve farklı kavramsallaştırmaktadırlar ve örgüt yapısının örgütsel öğrenmeye karşı etkileri olduğunu

savunmaktadırlar (Türkay,2007:44). Bu etkiler (Fiol ve Lyles,1985) merkezi yapı karşısında otonom yapıya, düzenli ve resmi yapı karşısında ise dinamik ve gayri-resmi yapıya yol açmaktadır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda örgütün yapısının örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir faktör olduğu örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Türkay,2007:44).

## **2.8. Örgütsel Öğrenme Şekilleri**

Öğrenme kavramı geniş kapsamlı olduğundan öğrenmenin örgütsel öğrenme şekilleri başlığı altında incelenmesi faydalı olacaktır. Örgütsel öğrenme şekilleri başlığı altında; öğrenmenin doğasına göre örgütsel öğrenme, öğrenme methoduna göre örgütsel öğrenme ve örgütlerin öğrenme düzeyine göre örgütsel öğrenme şeklinde incelenmektedir (Türkay,2007:44).

### **2.8.1. Öğrenmenin Doğasına Göre Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenmenin içerik olarak incelenmesi gereken konularından birisi de örgütsel öğrenmenin doğasına göre örgütsel öğrenmedir. Bu başlığın yanında tek döngülü örgütsel öğrenme- çift döngülü örgütsel öğrenme, uyum sağlayıcı örgütsel öğrenme-yaratıcı örgütsel öğrenme gibi literatürde incelenen konular da bulunmaktadır. Araştırmacıların her biri bu konuları farklı isimlendirmektedir ancak hiçbir konu birbirine benzememektedir. Bu nedenle bu bölümde birbiri ile benzer başlıklar ve konular inlenecektir. Bu başlıklar bazı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir (Argyris ve Schön,1978). Öğrenmenin doğasına göre örgütsel öğrenme üç ayrı başlık altında incelenebilmektedir.

#### **2.8.1.1. Yapılandırıcı Öğrenme**

Yapılandırıcı öğrenme yöntemi, öğrenenin yeteneklerini, tutumlarını, inançlarını ve deneyimledikleri bilgileri içeren bir karar verme sürecidir. Çalışanlar öğrenme sürecinde aktif ve yapıcıdır (Şaşan,2002). Yapılandırıcı öğrenmede kişiler, kendi gelişimlerine ve öğrenmelerine yönelik faaliyetler gerçekleştirirler ve bunların sonucunda ortaya bir problem çıkarsa bunu düzeltmek için düzenlemeler yaparlar (Yurdakul,2004:15).

#### **2.8.1.2. Uyum Sağlayıcı Öğrenme**

Uyum sağlayıcı öğrenme, bireyler için özelleştirilmiş bir öğrenme tecrübesi yaratmak için teknolojiyi ön planda tutan ve kullanan bir yaklaşımdır (Forsyth

vd.,2016:81). Uyum sağlayıcı öğrenme, bireylerin öğrenmesiyle ortaya çıkan girdilere ve etkileşimlere dayalı olarak değişiklikler yapmayı ve öğrenme deneyimini içselleştirmeyi amaçlamaktadır (Liu vd.,2017:1607). Uyum sağlayıcı öğrenme, örgütün sahip olduğu yetenekleri geliştirmekte ve örgütün sahip olduğu mevcut sorunları çözmektedir (Alanoğlu,2014:20). Kısaca, örgüt çevresindeki değişim ve gelişimlere adapte olma anlamına gelen uyum sağlayıcı öğrenme, bireylerin sahip olduğu yetenekler sayesinde oluşan yeni problemleri çözüme anlayışına dayanmaktadır (Karahana,2019:26).

### **2.8.1.3. Süreç Temelli Öğrenme**

Süreç temelli öğrenme; bireylerin yeteneklerini, davranışlarını, alışkanlıklarını sürekli geliştirmeye, bunları rutin haline getirmeye yönelik çok boyutlu bir modeldir (Duman,2007). Süreç temelli öğrenme; bireyler için öğrenmeyi kolaylaştırmayı, yaratıcı olmayı ve problemlere karşı çözüm odaklı olmayı, bireylerin yeteneklerini keşfetmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Kocabaş,2000:52). Süreç temelli öğrenme, bireylerin nasıl daha iyi öğrenebileceğini ve nasıl daha iyi problem çözebileceğini bireylere sistematik ve açık bir şekilde öğretme yeteneğidir (Duman ve Aybek,2003:2). Süreç temelli öğrenme, öğrenme ile ilgili değişkenlerin (içerik ve öğrenme ortamı) olumlu etkilerini en yüksek seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Böylelikle süreç temelli öğrenme modelini benimseyen bir birey, öğrenme sürecindeki etkileşimden maksimum düzeyde verim sağlayabilmek için etkileşim halinde olan unsurların planlamasını yapmaktadır (Duman,2007).

### **2.8.2. Öğrenme Metoduna Göre Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenmeyi geliştirmek amacıyla araştırılan ve kullanılan öğrenme yöntemlerinden birisi de öğrenme metoduna göre örgütsel öğrenmedir. Bu konu alt başlıklar altında şu şekilde incelenmektedir (Boud vd.,1993:169):

#### **2.8.2.1. Deneyimlerden Öğrenme**

Deneyim tüm öğrenmelerin temelini oluşturmaktadır. Deneyimin etkileri tüm öğrenme aşamalarını ve faaliyetlerini etkilemektedir. Deneyimlerden öğrenme dar anlamda “yaparak üzerinde düşünme yoluyla öğrenme” olarak da adlandırılmaktadır (Boud vd.,1993:169). Deneyimlerden öğrenme yönteminde kimi bireyler gözlem yaparak daha iyi öğrenirken, kimisi de uygulama yaparak daha iyi öğrenmektedir (Karataş,2003:100). Deneyimlerden öğrenme; eylemle öğrenme, serbest seçimli öğrenme, işbirlikli öğrenme, hizmet yoluyla öğrenme ve maceralı öğrenme gibi diğer

aktif öğrenme biçimleriyle ilişki içerisindedir. Fakat deneyimlerden öğrenme bu öğrenme şekilleriyle aynı değildir. Bilakis deneyimsel öğrenmenin önemli öğretim avantajları bulunmaktadır (Boud vd.,1993:169). Deneyimsel öğrenme de; yaklaşımların deneme yöntemiyle öğrenilmesi, ödüllendirme, test etme, cezalandırmama gibi uygulama yöntemlerini içeren politikalar uygulanmaktadır (Akkoç,2008:33). Araştırmacılar insanları motive etmede öğretme olayının son derece önemli olduğunu belirtmektedirler. Öğrenme, öğrenenler yalnızca bilgiyi özümseme arzusuna sahip olduklarında gerçekleşmektedir. Bu nedenle deneyimsel öğrenme öğrenenlere yön göstermektedir. Deneyimsel öğrenme, bireyin öğrenme sürecine odaklanmaktadır. Deneyimsel öğrenmeye, kitaptan hayvanlar hakkında bilgi edinmek yerine, hayvanat bahçesine gitmek ve hayvanat bahçesi ortamında gözlem ve etkileşim yoluyla öğrenmek örnek olarak verilebilir (Boud vd.,1993:169).

Hissederek, gözlemleyerek, duyarak yada uygulayarak öğrenmeyi sağlayan herşey deneyimsel öğrenmedir (Simonson vd.,1999:71). Böylece kişi, başkalarının deneyimlerini duymak veya okumak yerine, ilk elden bilgiyle keşifler ve deneyler yapma imkânı bulmaktadır. Örgüt için en yararlı ve verimli bilgi deneyim yoluyla elde edilmektedir. Kısaca, deneyimden soyutlanarak gerçekleştirilen öğrenmenin anlamsız olduğuna ve öğrenmenin deneyimler üzerine kurulu olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Boud vd.,1993:169). Örgütteki gelişim ve değişimi sürdürebilmek için bu konudaki ilgili uygulamaları, seminerleri ve hatta bu uygulamaları kendi bünyesine uyarlayan örgütleri takip etmek faydalı olacaktır (Nayır,2010:52).

### **2.8.2.2. Kıyaslama Yoluyla Öğrenme**

Kıyaslama yoluyla öğrenme, bir örgütün performansını ve verimliliğini artırmak için kendisinden daha ileri düzeyde ve yüksek performansa sahip olan bir örgütün üretim sürecini veya yaptığı çalışmalarını takip etmesi, izlenim sonuçlarını kendi örgütüyle karşılaştırması olayıdır (Yılmaz,2008:100). Kıyaslama yoluyla öğrenmede bir örgüt hızlı bir şekilde verimlilik artışı, teknolojiye iyileşme ve uyum sağlama ile diğer örgütlere örnek olacak bir konuma gelebilmektedir (Akkaç,2008:33).

### **2.8.2.3. Stratejik Birleşmelerden Öğrenme**

Literatürde üzerinde durulan bir diğer öğrenme süreçlerinden birisi de stratejik birleşme yoluyla öğrenmedir (Collins vd.,2009:1330). Stratejik birleşme; maliyetleri, riskleri ve finansal yatırımları minimum seviyeye çekmek, rekabette dayanıklı olmak,

yeni pazarlara ulaşabilmek ve ölçek ekonomisinden yararlanabilmek için örgütler tarafından uygulanmaktadır (Binboğa,2018:217). Stratejik birleşmeler; birlikte üretim, ortak üretim geliştirme faaliyetleri, karşılıklı lisans hakkı, teknik bilgi alışverişi, satış ve dağıtım birliği gibi çeşitli biçimlerde gerçekleşmektedir. Bu tür birleşmelerin en önemli noktası birleşme ve satın alma faaliyetlerine dâhil olan firmaların örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmesi (Finkelstein ve Haleblan,2002:38) ve örgütlerin birbirinin sahip olduğu deneyim ve bilgilerinden yararlanmasıdır. Örgütler arasında yaşanan rekabetin şiddeti artmaya devam ederken örgütler rakiplerine ayak uydurabilmek için kendilerine en büyük fırsatları sağlayan stratejik eylemleri seçme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır (Collins vd.,2009:1330).

#### **2.8.2.4. Eğitim Verme Yoluyla Öğrenme**

Eğitim sürecinin sürekli ve çok boyutlu olduğu düşünülmekte, bu durum bireyin hayatı boyunca devam etmekte ve yaşantılarla kazanılmaktadır (Doğan,2009:10). Eğitim verilmesindeki temel amaç, bireylerin davranışlarında gelişimlerin sağlanması ve kişisel becerilerin mevcut durumda ve gelecekte istenilen seviyeye getirilmesidir (Atak ve Atik,2007:66)

#### **2.8.3. Örgütlerin Öğrenme Düzeyine Göre Örgütsel Öğrenme**

Örgütlerin dört farklı öğrenme düzeyleri mevcuttur. Bu öğrenme düzeyleri aşağıda yer alan başlıklar altında incelenmektedir (Choo,1996:329-340):

##### **2.8.3.1. Bilen Örgütler**

Bilen örgütler çevredeki değişime tepki olarak ortaya çıkmakta ve var olan ürün ve hizmetlere eklemeler yapmaktadır (Kıngır ve Mesci,2007:67). Bilen örgütler, herşeyin en iyisini bildiklerine ve her zaman en iyi konumda olduklarına inanmaktadır (Nayır,2010:57). Bilen örgütler, çevrelerinden gelen sinyalleri dikkate almakta, belirlediği kuralları ve politikaları değerlendirerek verimliliği artırmayı planlamaktadır (Başar,2022:623). Bilen örgütler, bir organizasyonun bilgiyi stratejik olarak kullanabileceği başlıca yolların birleşik bir görünümünü ifade etmektedir. Bilen örgütler, çevrelerinden gelen sinyalleri dikkate almaktadır. Daha sonra bu sinyalleri anlamlandırarak çevrelerine uyum sağlamak ve bu sayede gelişebilmektedirler. Bilen örgütler üyelerinin bilgi ve uzmanlığını harekete geçirerek sürekli öğrenmekte ve bu sayede yenilik yapmaktadırlar. Bilen örgütler üyelerinin bildiklerine ve inandıklarına dayalı olarak eylem ve karar rutinleri tasarlayarak kendisinin eylem planlarını

seçebilmektedir (Choo,1996:340). Bilen örgütler, çevrelerinde gerçekleşen eylemlere tepki vererek değişebilmektedir (Özel,2011:19). Bilen örgütlerin bu özelliği öğrenme yönünden gelişmemiş organizasyonların ve verimsiz bir öğrenmenin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bilen örgütler örgüt üyelerinin belirlenen kurallara uymaları konusunda son derece hassastırlar. Herkesin kurallara uyması gerektiği konusunda katı bir anlayışları mevcuttur. Bilen örgütlerde uygulanan bu sıkı yönetim sonucunda çalışanlar kendilerini baskı altında hissetmekte ve risk almaktan kaçınmaktadırlar bu durumda öğrenmeyi engelleyen etmenler arasında yer almaktadır (Pelit vd.,2010:61).

### **2.8.3.2. Anlayan Örgütler**

Anlayan örgütler; örgütün işleyişini, yapısını ve kültürünü ayrıca örgütün faaliyet gösterdiği siyasi, sosyal ve ekonomik ortamı anlama yeteneğine sahiptir (Choo,1996:329-340). Anlayan örgütlerin bilen örgütlerden tek farkı, anlayan örgütlerin insan unsuruna yer vermesi ve çalışanların mutluluğunu ve motivasyonunu ön planda tutmasıdır (Doğan,2010:24). Anlayan örgütlerin temel amacı; örgüt değerlerinin örgütte çalışan bireyler tarafından benimsenmesini, algılanmasını ve uygulanmasını sağlamaktır (Akova vd.,2018:83). Anlayan örgüt, sahip olduğu fonksiyonları ilerleyen zamanlarda, farklı biçimlerde kullanmak gerektiğinin farkındadır (Şener vd.,2020:96). Anlayan örgütte, bilen örgüte göre örgüt değerleri daha kolay anlaşılacaktır ve liderleri örgüt stratejilerini ve örgüt değerlerini kullanarak örgütü geliştirmektedir (Kış,2009:44). Anlayan örgütlerde, örgüt çalışanları örgüt kültürünü ve değerlerini rehber edinmektedir (Tan,2014:206).

### **2.8.3.3. Düşünen Örgüt**

Bir örgüt için başarının anahtarı örgütün beyin gücünü geliştirmektir. Düşünen örgütlerin odaklandıkları ve önem verdikleri asıl durum hızla değişen ve gelişen çevresel faktörlere aynı koşulda uyum sağlamaktır. Düşünen örgütlerde iş faktörü problem olarak ortaya çıkmaktadır ve bu iş faktörü ile ilgili ortaya çıkan sorunların tespiti için çalışılmaktadır (Tan,2014:206). Bir başka tanıma göre düşünen bir örgüt; problemleri çözmeye odaklanan, yeni çözüm yolları bulmaya çalışan, gelecekte oluşabilecek problemleri dahi öngören ve bugünden çözümler üretmeye çalışan örgütlerdir (Pelit vd.,2010:61). Düşünen örgüt analitik zihnini ne zaman kullanacağını, ne zaman deneyimine güveneceğini ve ekip olarak bu durumları nasıl gerçekleştirebileceğini bilen insanlar kümesinden oluşmaktadır (Türkay,2007:68). Bunun yanında öğrenen bir örgütte,

örgüt liderleri, iş ile ilgili sorunların hızla belirlenmesi, analizinin yapılması ve çözüm yoluna gidilmesi için eğitilmektedir (Kıngır ve Mesci,2007:68).

Örgütü değişim ve gelişim ile fark edilebilir bir konuma getirmek için ayrıca bir çaba sarf etmek gerekmektedir. Düşünen örgütler; gelecek planları yapma, iş bitirici olma, rakiplere ve çevresel değişimlere karşı her zaman hazırlıklı olma gibi konularda yeterli donanıma sahiptirler. Bu tür örgütler çevresel tehditlere karşı her zaman tetikte beklemek gerektiğinin farkındadır (Türkay,2007:68). Düşünen bir örgütün eksikliği arasında; sorunların üzerinde durulmaması veya problemlerin ortaya çıkmasına neden olan etkenlerin üzerinde çalışılmaması, kalıcı ve yaratıcı çözümlerin aranmaması sayılabilir (Özel,2011:22).

#### **2.8.3.4. Öğrenen Örgüt**

Öğrenen örgütler, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve kapsamlı düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif özlemin serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak bütünü bir arada görmeyi öğrendiği organizasyonlardır. Öğrenen örgüt öğrenme faaliyetini bilgi tabanını genişleterek, geliştirerek ve beceri kazanarak gerçekleştirmektedir. Öğrenen örgüt; insanların yeteneklerini sürekli olarak kullandığı, hedeflerini gerçekleştirdiği, yeni düşünme biçimlerinin desteklendiği ve yeni ortak umutların şekillendiği bir yerdir. Öğrenen örgüt, açık bir sistem olarak sınıflandırılır. Çünkü bu örgütler çevreleriyle karşılıklı ilişki içerisindeyler. Öğrenen örgütler çevrelerinden bilgi almalarına karşın çevrelerini kendi öğrenme süreçleriyle etkileyemezler (Luhn,2016:3).

Öğrenen örgütlerin ayırt edici özellikleri arasında, yeni yöntemler ve teknolojiler kullanmaları, hatta bu yöntem ve teknolojileri geliştirmeleri yer almaktadır (Gölönü,2006:78). Öğrenen örgüt, bir organizasyonun yaşadığı olaylardan tecrübeler edinmesini, bu tecrübeleri değişen çevre koşullarına adapte olmada kullanmasını, çalışanlarının geliştirici sistemler oluşturmasını ve böylelikle sürekli değişebilen, gelişebilen ve kendini yenileyebilen bir örgüt olmasını sağlamaktadır (Karahan ve Yılmaz,2010:148a).

Öğrenen örgüt stratejik hedeflerine ulaşmak için bireylerin biriktirdikleri bilgileri edinme, paylaşma, kullanma ve organizasyon aracılığıyla aktarma süreci ile ilgilenmektedir (Yeo,2005:371). Öğrenen örgütler; sürekli gelişmeyi, değişmeyi ve öğrenmeyi bir zorunluluk olarak gören yapılarıyla, organizasyonun ekonomik geri dönüşler sağlamanın yanında, bireylerin motive olmaları, bireylerin istek ve

ihtiyaçlarına duyarlı davranılması, bireylerin sorunlarına çözümler bulunması gibi davranışlarla gelişim göstermektedir (İmamoğlu ve Mutlu,2012:143). Öğrenen örgütler, kendilerini öğrenerek yenileyen, gelişen ve güncel bilgi edinmeyi başaran örgütlerdir ve bu örgütler amaçlarına ve isteklerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istedikleri faaliyetleri daha kolay hayata geçirebilmektedir (Eker,2008:40).

Öğrenen örgüt, öğrenme süreçlerinin analiz edildiği, tarandığı, oluşturulduğu ve belirlenmiş amaç ve hedeflerle birleştirildiği bir örgüt, bir grup insandır. Öğrenen örgüt çalışanların en basit eğitimlerinden başlayarak örgütün problem çözme, inovasyon ve öğrenmeye doğru olan sürecini tamamlamaktadır. Örneğin, öğrenen bir örgütte bir yatırım kötü sonuç doğurduğunda, paniklemek yerine örgüt çalışanları sorunun temeline kadar inerek sorunu keşfetmekte ve bir daha böyle bir sorun yaşamamak için çözümler geliştirmektedirler (Dawood vd.,2015:93). Her seviyedeki çalışanın gerçekten önemsendiği üretim kapasitesinin sürekli olarak artırıldığı bir örgüt, öğrenen örgüttür. Öğrenen örgüt, çalışanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünce kalıplarının beslendiği, kolektifliğin serbest bırakıldığı ve çalışanların sürekli olarak işlerin nasıl yapılacağını birlikte öğrendikleri bir organizasyondur (Kıngır ve Mesci,2007:70). Özetle öğrenen örgüt, sürekli öğrenen ve çalışanları güçlendirerek kendine dönüştürebilen, işbirliğini ve takım halinde öğrenmeyi, açık diyalogu teşvik eden ve bireylerin örgüte karşı olan bağlılığını kabul eden bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Dawood vd.,2015:93).

## **2.9. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları**

Öğrenen bir organizasyon, değişen bir çevreye uyum sağlamak için bilgiyi aktif olarak yaratmakta, aktarmakta ve harekete geçirmektedir. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin kilit yönü, bireyler arasında gerçekleşen etkileşimdir (Yadav ve Agarwal,2016:21-22).

Örgütsel öğrenmenin tanımlarından elde edilen bulgulara göre, öğrenme yaşantı sonucu ortaya çıkan ve süreç gerektiren bir durumdur (Tan,2014:214). Öğrenen bir organizasyon toplu öğrenmeyi aktif olarak teşvik etmekte, kolaylaştırmakta ve ödüllendirmektedir. Öğrenen bir organizasyon ayrıca; bir örgüte üstün performans kazandırmakta, rakiplerinden daha profesyonel ve hızlı bir şekilde öğrenmesini sağlamakta, rekabet avantajı kazandırmakta Doğan (2013:3), müşteri ilişkilerini geliştirmekte, kötüye gidişi önlemekte, kaliteyi geliştirmekte, risklerin ve çeşitlerinin daha derinden anlaşılmasını sağlamakta, yeniliği teşvik etmekte, çalışanların fiziksel ve

ruhsal sağlığını korumakta, değişimi yönetme yeteneğini artırmakta, örgütün anlama yeteneğini geliştirmekte, enerjik ve kararlı bir iş gücü sağlamakta, sınırları genişletmekte (kısıtları aşmakta), bağımsızlık ve özgürlük sağlamakta, karşılıklı bağımlılığın kritik doğasının farkındalığını artırmaktadır (Yadav ve Agarwal,2016:21-22).

İçinde bulunduğumuz zaman dilimi örgütsel öğrenmeyi örgüte sağladığı olumlu sonuçlardan dolayı kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütsel öğrenmenin sonucunda örgüt yenilik yapma yeteneğini korumakta ve rekabetçi kalmakta, dış baskılara daha iyi yanıt vermekte, kaynakları müşteri ihtiyaçlarına göre daha iyi dağıtmakta, her düzeydeki çıktının kalitesini artırmakta, daha fazla insan odaklı hale gelerek kurumsal imajı Yadav ve Agarwal (2016:22) ve örgüt çalışanlarını sürekli olarak geliştirmekte Alanoğlu (2014:29) organizasyon içindeki değişimin hızını artırmakta, organizasyon içindeki kilit personelin bilgisini açık hale getirerek kılavuzlarda kodlamakta ve bu bilgiyi yeni ürün ve süreçlere dâhil etmektedir (Yadav ve Agarwal,2016:22). Sonuç olarak, etkileşim içerisinde olan bir örgütte, öğrenen çalışanların sayısı arttıkça örgütsel öğrenmenin seviyesi de artacağı düşünölmektedir (Yener ve Saka,2017:49).

## **2.10. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Çalışmalar**

Alan yazınında örgütsel öğrenme ile ilgili birçok araştırmadan söz etmek mümkündür. Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılabilmesi için literatürde yer alan mevcut çalışmalardan bazılarına aşağıda kısaca değinilecektir.

- Mashkani ve Khodadadi 2016'da İran'ın İsfahan şehrinde bulunan vergi dairesinde çalışan 275 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü üstlendiğini saptamışlardır.
- Al-Faouri ve Al-Rfou 2017'de Ürdün'ün Sahab Sanayi Semtinde bulunan 80 şirkette çalışan 255 yönetici üzerinde yaptıkları bir çalışmada, başarısızlığa dayalı öğrenme davranışının çevikliğin farklı alt boyutları üzerinde (müşteri çevikliği, operasyon çevikliği, tedarik çevikliği ve dağıtım çevikliği) istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığını tespit etmişlerdir.
- Carmeli ve Dothan 2017'de bilgi işlem teknoloji sektöründe faaliyet gösteren yazılım firmasında çalışan 63 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, başarısızlık deneyimlerinden doğrudan öğrenmenin inovasyon çevikliğini kolaylaştırdığını,

başarısızlık deneyimlerinden dolayı öğrenmenin ise ürün (patent) inovasyonunu geliştirdiğini saptamışlardır.

- Muafi 2018’de Endonezya’nın Pekalongan Liman Şehrinde bulunan 170 mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahipleri ve yöneticileri üzerinde yaptığı bir çalışmada, liderlik çevikliğinin örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel yeniliği; örgütsel öğrenmenin ise örgütsel yeniliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır.
- Wang vd., 2018’de imalat sanayisinde faaliyet gösteren firmaların 157 yöneticisiyle yaptıkları bir çalışmada, teknolojik inovasyon uygulaması ile örgütsel öğrenme arasında bilgi paylaşımının aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir.
- Özcan 2019’da Çanakkale’de üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir kuruluşta 150 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir çalışmada, yenilik kültürü ve öğrenme odaklılığın beyaz yakalı çalışanların örgütsel atıklığını/çevikliğini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirlemiştir.
- Rezaei ve Fanak 2019’da İran’ın Kuzeybatısındaki Batı Azerbaycan Eyaletinde faaliyet gösteren Tarım Cihad Örgütü’nün tüm uzmanlarından oluşan 240 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, girişimci yönelim ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olduğunu saptamışlardır.
- Shami ve Nastiezaie 2019’da İran’ın Zahidan Şehrinde çalışan 218 öğretmen üzerinde yaptıkları bir çalışmada, entelektüel sermaye ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir.
- Budiarti vd., 2020’de Endonezya Menkul Kıymetler Borsası’na (İMKB) kayıtlı 350 halka açık limited şirket üzerinde yaptıkları bir çalışmada; öğrenme, çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkide tedarik zinciri entegrasyonunun aracı rolü olduğunu saptamışlardır.
- Bai vd., 2021’de 236 nakliye şirketi çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, ilişkiyel gömülülük ve yenilik performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme kapasitesinin aracılık rolü olduğunu belirlemişlerdir.
- Jung vd., 2021’de Kore’de üretim ve hizmet sektöründe çalışan 256 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, lider-üye değişimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

- Rianto vd., 2021’de Endonezya’da bulunan 14 bankanın 228 yöneticisi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, stratejik değişim, bilgi yönetimi ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye örgütsel öğrenmenin aracılık ettiğini belirlemiştir.
- Başar 2022’de Somali devletinin başkenti olan Mogadişu’da bulunan Hormuud Telekom’da çalışan 170 kişi üzerinde yaptığı bir çalışmada, örgütsel öğrenmenin işletme performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.
- Li vd., 2022’de 203 banka çalışanıyla yaptıkları bir çalışmada, bölüm öğrenmesinin, karar destek sistemi ile bölüm çevikliği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını saptamışlardır.
- Lin vd., 2022’de 2006-2017 yılları arasındaki Tayvan Elektronik Endüstrisinde listelenen şirketlerin dinamik panel verilerine dayanarak Genelleştirilmiş Moment Tahmini (GMM) ile yaptıkları bir çalışmada; insan sermayesi, yenilik sermayesi, süreç sermayesi ve müşteri sermayesinin tümünün kurumsal öğrenme mekanizması aracılığıyla kurumsal performansı önemli ölçüde iyileştirdiği sonucuna varmışlardır.

## BÖLÜM III

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

#### 3.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik, belirsizliğin ve öngörülemezliğin mevcut olduğu ortamlarda problemlerin üstesinden gelme yöntemi olarak bilinmektedir. İlk başlarda imalat üzerine odaklanan çeviklik, daha sonra ürün ve hizmet üretimine odaklanan bir yaklaşım haline gelmiştir. Bununla birlikte çeviklik, ideolojik açıdan sabit fikirlilikten uzak durularak ihtiyaç duyulan veriler ışığında harekete geçmeyi gerektirmektedir (Basri,2019:30).

Örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve hızla değişen ortamında kuruluşlar için giderek daha fazla önem kazanan bir kavram olmuştur (Wendler ve Dresden,2014:1197). Örgütsel çeviklik, örgütün tedarikçiler ve kilit paydaşlarla birlikte piyasa aksaklıklarına zamanında yanıt verme yeteneğidir. Tedarik zinciri ortaklarıyla entegre olan örgütler, uyarlanabilir, esnek, duyarlı ve çevik olma eğilimindedir (Irfan vd.,2019:115).

Esneklik, yanıt verilebilirlik, iç ve dış paydaş oryantasyonları ve stratejik hız şeklinde boyutlara sahip olan örgütsel çeviklik, rekabetin yeni boyutlarını tespit etmede belirleyici bir faktör olmaktadır. Örgütsel çeviklik konusunda bilgi kazanan örgütler, çeviklik alışkanlığını elde ederler ve çeviklik aracılığıyla stratejilerini ilerletme gücüne erişirler (Basri,2019:30).

Örgütsel çeviklik, bir örgütün performans avantajı elde etmek için yapacağı değişikliklere etkili, hızlı ve sürdürülebilir bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir (Marhraoui ve Manouar,2017:24). Goldman vd., (1995) örgütsel çevikliği, değişime ve belirsizliğe karşı etkili bir cevap olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel çeviklik bir zihin seti olarak uygulanmalı, örgütsel ihtiyaçların ve gerçeklerin özellikleri ile uyumlu hale getirilmelidir (Basri,2019:30).

Çevik bir organizasyon, üretim maliyetlerini azaltabilir ve pazar payını artırabilir, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilir, yeni ürünler sunabilir, katma değeri olmayan faaliyetleri değerlendirebilir ve tahmin edebilir, rekabeti artırabilir. Böylece, müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştiği rekabetçi pazarlarda örgütsel çeviklik başarılı bir strateji haline gelebilir (Shahrabi,2012:2543).

Çevik bir örgüt, karmaşık piyasa koşullarında ve iş ortamlarında, beklenmedik değişikliklere etkin bir şekilde yanıt verebilen ve uyum sağlayabilen bir organizasyondur

(Gyemang ve Emeagwali,2020:1534). Örgütsel çevikliğin bu kabiliyeti göz önüne alındığında, bir örgütün küresel pazarda rekabet avantajı elde etmesinde örgütsel çevikliğin önemli bir unsur olduğu söylenebilir (Masrek,2013:270). Çeviklik, örgütlerin dinamik bir ortamda hareket etmelerine izin vermekte ve örgütler için etkinleştirici faktör olarak kabul edilmektedir (Harsch ve Festing,2020:46). Çevik bir örgüt beklenmedik değişikliklere cevap verilmesi gerektiğinde, çalışanlarını ve yönetimini iletişim teknolojisi sayesinde hızlı ve yenilikçi bir şekilde bir araya getirebilmektedir. Literatür, çevik bir organizasyonun hem iç hem de dış odaklı yaklaşımı benimseyebileceğini öne sürmektedir (Masrek,2013:270).

Gunasekaran (1999) beklenmedik değişiklikleri tespit etme kaynakları, yetenekleri ve stratejileri hem verimli hem de etkili bir şekilde yeniden yapılandırarak bunlara hızla yanıt verme yeteneği olarak tanımlamıştır (Liu and Yang,2019:61). Örgütsel çeviklik kavramı, dinamik yetenekler kavramıyla yakından ilişkilidir. Dinamik yetenekler kavramı esasen iş için önemli olanın örgütsel çeviklik olduğunu söylemektedir. Örgütsel çeviklik; bir örgütün fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirme, fırsatları yakalama ve ticari bir girişimin faaliyetini geliştirerek, birleştirerek, koruyarak ve gerektiğinde yeniden yapılandırarak rekabet gücünü sürdürme kapasitesidir. Örgütsel çeviklik, bir şirketin hızla değişen çevre ile başa çıkmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel çeviklik firmaların ürünlerini yeniden tasarlayıp piyasaya sunma alışkanlığını ifade etmektedir (Irfan vd.,2019:115).

Gelişmiş bir örgüt; yeni rakiplerin ortaya çıkmasına, endüstriyi değiştiren yeni teknolojilerin gelişmesine veya genel piyasa koşullarındaki ani değişimlere başarılı bir şekilde tepki verilmesine yardımcı olmaktadır (Anca-Ioana,2019:337). Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun fırsatları hızla tespit etmesini, tehditlerle mücadele etmesini ayrıca istikrarsız bir iş ortamında rekabet etmesini ve gelişme yeteneği kazanmasını ifade etmektedir (Zaini ve Masrek,2013:270). Örgütsel çeviklik, rekabet başarısı için en önemli unsurdur. Ayrıca örgütsel çeviklik; ürünler, teknoloji, operasyonlar, yapılar, sistemler ve yetenekler arasında bütünsel ve koordineli bir yaklaşım gerektirmektedir (Pulakos vd.,2019:307). Çeviklik, sadece kapsamlı ve çeşitli bilgilerin toplanıp işlenmesi değil, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün/hizmet tekliflerini sürekli izlemeyi ve hızla iyileştirmeyi içermektedir (Lu ve Ramamurthy,2011:935).

Çeviklik, bir organizasyonun kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanma, örgüte değer katma ve fırsatları yakalama için yeniden yönlendirme kapasitesi olarak

tanımlanmaktadır (Teece vd.,2016:17). Firmalar operasyonlarını düzenlemek için, mevcut piyasa durumuna ve gelişen piyasa trendlerine örgütsel çevikliği kullanarak bakabilmektedir. Bu nedenle örgütsel çeviklik iç ve dış çevreye cevap verme konusunda firma çapında bir kabiliyet göstergesi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel çeviklik, firmaların iç operasyonlarını ayarlayarak ve üstün değer önerileri sunarak örgütün pazardaki değişimlerden faydalanmasını sağlayan dinamik bir kabiliyettir. Örgütsel çeviklik aynı zamanda bir firmanın kilit paydaşları ve tedarikçileri ile pazar aksaklıklarına zamanında cevap verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Tedarik zinciri ortaklarıyla entegre olan bir organizasyon daha fazla uyarlanabilir, esnek, duyarlı ve çevik bir yapıya bürünür (Irfan vd.,2019:115).

Örgütsel çeviklik, belirsiz iç ve dış ortamlarda değer yaratmak için bir firmanın kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde dönüştürme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Hoonsopon ve Puriwat,2019:1723). Kuruluşlar değişen ortamları tanıyıp, beklenmedik değişikliklere uygun bir şekilde tepki verdikleri ve sorumluluklarını yerine getirdikleri sürece hayatta kalabilmektedir. Bu nedenle örgütsel çeviklik, öngörülemeyen örgütsel değişiklikleri ve riskleri yönetmenin bir yolu olarak görülmektedir (Hamad ve Yozgat,2017:408). Ayrıca örgütsel çeviklik ekonomik kriz dönemlerinde ya da kızışan rekabet ortamlarında organizasyonların hayatta kalmasını sağlayan ve bu zorunluluktan dolayı ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel çeviklik, piyasadaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermek için her türlü bilgiyi, kaynakları, faaliyetleri yürütebilmekte ve koordine edebilmektedir. Çevik örgüt çevredeki değişime zamanında ve uygun maliyetle, verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermekte ve yetkinliklerini geliştirmek için deneyimlerinden ders çıkarmaktadır (Liu ve Yang,2019:61).

Toplam kalite yönetimi (TKY) ve sürekli iyileştirme ile yalın üretim çevik üretimin ortak bileşenleridir. Hem toplam kalite yönetimi hem de sürekli iyileştirme taahhüdü, sürdürülebilir rekabet avantajının potansiyel kaynaklarıdır ve çevik üretimin geliştirilmesinde tarihsel bir rol oynamaktadır. Genellikle toplam kalite yönetimi ile ilişkili özellikler kalite sınırını aşmaktadır ve bir kurumun çevikliğini etkilemektedir (Womack vd.,2007).

Çevikliğin kaynağı, tedarik zincirindeki değişikliklere uyumun hem esneklik hem de çeviklik gerektirdiği imalat endüstrisinde yatmaktadır. Çevikliğin ve çevik üretimin tarihi, yalın üretime dayanmaktadır (Marchwinski ve Shook,2007). Aslında ideolojilerin etkisiyle geliştirilen ilke ve yenilikler hala çeviklik kavramını doğrudan etkilemekte ve

bazen hem örgütteki iş yapış süreçleriyle hem de örgütün amacıyla çelişmektedir. Örnek olarak; 1920'lerde General Motors, seri üretimi tanıttı. Seri üretim tekniklerine öncülük etti ve lider otomobil üreticisi olarak Ford'u geçti (Marchwinski ve Shook,2007; Womack vd.,2007). Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra bu seri üretimin kullanılmasıyla otomobil endüstrisi ve ABD'nin ekonomisi küresel bir süper güç haline geldi.

### **3.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları**

Örgütsel çevikliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; algılama çevikliğini, karar verme çevikliğini ve harekete geçme çevikliğini içermektedir (Qader vd.,2021:2861):

#### **3.2.1. Algılama Çevikliği**

Örgütün çevresel değişim olaylarını (değişen müşteri tercihi, yeni rakip hamleleri, yeni teknoloji) en iyi zamanda tarama, izleme ve yakalama yeteneğini ifade etmektedir (Park,2011:28). Algılama çevikliği, çevresel değişimi gösteren olaylarla ilgili bilgilere erişim sağlama ve örgüt için çeşitli faaliyetlerde bulunma şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetler; örgüt stratejisi, rekabetçi çalışma, örgütün gelecekteki performans etkisi ve çevresel olayların stratejik olarak izlenmesi gibi faaliyetlerdir (Nafei,2016:297). Algılama çevikliği, bilgiyi etkin bir şekilde yönetme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Algılama çevikliği; enformasyon teknolojisi uzmanlarının harekete geçmek için süreçleri belirleme konusundaki entelektüel yeteneklerine vurgu yapmaktadır (Panda ve Rath,2017:803).

Algılama çevikliği; örgütlerin ve müşterilerin tercihlerini, rakiplerin eylemlerindeki değişikliklerini, düzenleyici ve yasal politika değişikliklerini ve ekonomik değişimleri ifade edilmektedir. Algılama çevikliği aynı zamanda örgütlerin çevresel değişimin önemli güçlerini kavraması ve tanınması için ihtiyaç duyduğu çeşitli yetenekleri içermektedir (Overby vd.,2006:122). Algılama çevikliği; performansı önemli ölçüde etkileyebilecek tüm iş süreçlerini denetlemek, örgütten elde edilen sonuçları algılamak ve değerlendirmek için çeşitli teknikler ve araçlar kullanmaktır. Algılama çevikliği; iş verilerini analiz etmeye, yöneticilerin ne düşündükleri yerine ne bildiklerine dayalı kararlar almalarına yardımcı olmaktır (ZareRavasan,2021:4).

#### **3.2.2. Karar Verme Çevikliği**

Önemli olayların ticari sonuçlarını gecikmeden yorumlamak için çeşitli kaynaklardan ilgili bilgileri toplama, oluşturma ve değerlendirme yeteneğini, olayların

yorumlanmasına dayalı fırsat ve tehditleri belirlemeyi, kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağını ve yeni rekabet prosedürlerinin nasıl oluşturulacağını ve bunlarla ilgili eylem planlarının geliştirilmesini içermektedir (Basri ve Zorlu,2019:152).

Karar verme çevikliği; bilgileri çeşitli kaynaklara göre toplama, biriktirme, değerlendirme ve kullanma yeteneğidir. Olayların yorumlanmasına dayalı olarak fırsatları ve tehditleri, kaynakların yeniden yapılandırılmasını, yeni rekabet prosedürlerinin geliştirilmesini ve eylem planlarının gerçekleştirilmesini sağlayan süreçtir (Qader vd.,2021:2861). Bir başka tanıma göre karar verme çevikliği; çevresel değişiklikleri doğru bir şekilde algılama ve örgütlerin bu değişikliklere doğru bir şekilde tepki vermesidir. Bu nedenle, karar verme çevikliği, firmaların yenilikçi projeler başlatma ve/veya mevcut işletmeyi rakiplerin stratejisine ve müşterilerin zevk ve tercihlerine göre dönüştürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Panda ve Rath,2017:803).

Karar verme çevikliği, birçok olayı açıklayan ve çevredeki fırsatları ve tehditleri belirleyen birbiriyle ilişkili birkaç faaliyetten oluşmaktadır. Aynı zamanda karar verme çevikliği, çalışmalarının sonuçlarını anlayabilmek için çeşitli kaynaklardan bilgi toplamaya odaklanmaktadır. En yüksek seviyedeki fırsatları yakalamayı ve örgüt yaşamı üzerindeki tehditlerin etkisini en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Nafei,2016:297). Karar verme çevikliği, gerçekleşen durumları anlama, fırsat ve tehditleri tanımlama ve kârın nasıl artırılacağına karar vermeyle ilgili tüm faaliyetleri içermektedir. Sonuç olarak; elde edilen verilere dayalı bir stratejik plan tasarlamaya, firmaların oluşabilecek engelleri adım adım ortadan kaldırmasına ve firma içinde ortak bir inancın oluşmasına yardımcı olacaktır (ZareRavasan,2021:5).

### **3.2.3. Harekete Geçme Çevikliği**

Kaynakları dinamik ve radikal bir şekilde yeniden yapılandırma yeteneğini, işleyişi değiştirmeyi, fiili planlara dayalı olarak arz değişikliği ilişkilerini yeniden yapılandırmayı, piyasada yeni rekabetçi eylemleri başlatacak şekilde kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağını veya iş süreçlerinin nasıl ayarlanacağını Daft ve Weick (1984) hızlı pazar modelleri ile yeni ürün ve hizmetleri zamanında teslim etmeyi kapsamaktadır (Qader vd.,2021:2861).

Bugün CEO'lar bir organizasyonun başarısının değişime hızlı, çevik ve uygun bir şekilde uyum sağlama ve yanıt verme yeteneğiyle belirlendiğinin giderek daha fazla farkına varmaktadır. Organizasyonel çeviklik hem iç hem de çevresel değişikliklere (fırsatların yanı sıra zorluklara) karşı uyanık olmakla ve bu değişikliklere etkin bir şekilde

yanıt vermek için mevcut kaynakları zamanında, esnek, uygun maliyetli ve uygun bir şekilde kullanma becerisiyle elde edilmektedir. Çevik bir organizasyon, değişimi öngörmek, başlatmak ve değişimden yararlanmak için hızlı, kararlı ve etkili bir şekilde hareket ederek değişimi benimsemekte, ancak herhangi bir aksiliği absorbe edecek kadar sağlam kalmaktadır. Ancak çeviklik sadece hızlı olmakla ilgili bir kavram değildir: aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarıyla iletişim halinde kalma kapasitesini de ifade etmektedir. Örgütsel çevikliğin insani yönlerini ve her bir boyutun iş başarısını nasıl etkilediğini daha yakından incelersek, önde gelen kuruluşların çalışma biçiminde ortaya çıkan yeni bir düzeni görmeye başlarız (Ashton,2015:1).

Harekete geçme çevikliği, firmaların eylem planına dayalı olarak gerçekleştirmeye karar verdiği tüm faaliyetleri ifade etmektedir. Harekete geçme çevikliği; stratejik iş ortaklarını, kilit müşterileri, yeni ürün ve hizmetleri, fiyatlandırma modellerini, değişen politikaları ve yeni rekabetçi faaliyetleri kapsamaktadır (Park vd.,2017:653).

Harekete geçme çevikliği, çevrede meydana gelen değişiklikleri ele almak için karar verme çevikliğinden kaynaklanan çalışma ilkeleri temelinde kurumsal kaynakları yeniden bir araya getirmek ve iş süreçlerini değiştirmek için yapılan bir dizi faaliyetten oluşmaktadır (Nafei,2016:299). Harekete geçme çevikliği; örgüt yapısını yeniden planlama, çeşitli prosedürler ve kaynaklarla iş süreçlerini yenileyebilme ve geliştirebilme, piyasaya yeni ürünler ve hizmetler sunma, fiyatlandırma modellerini zamanında uygulama ve alınan kararlar doğrultusunda birtakım faaliyetleri gerçekleştirme aşamasıdır (Park,2011:29).

Bir başka sınıflandırmaya göre başka bir deyişle Ashton (2015)'un yaptığı sınıflandırmaya göre örgütsel çevikliğin boyutları: Yenilik, liderlik ve yönetim, kültür, strateji, yapı, öğrenme ve değişim olmak üzere 6 grupta incelenmektedir (Ashton,2015:1):

#### **3.2.4. Yenilik**

Öğrenme; birey, grup, organizasyon ve endüstri seviyelerinde gerçekleşebilmektedir. Yeni çıktılar olarak yenilikler, yeni bilgilerden gelebileceği gibi mevcut yeteneklerin biraraya getirilmesiyle başka bir deyişle mevcut bilgilerin bir araya getirilmesiyle Henderson ve Clark (1990) kullanılmasıyla ve bir arada değerlendirilmesiyle türetilmektedir. Bir firmanın faaliyet sistemlerini çevik hale getirmek için, yenilik yapma kapasitesini yeniden gözden geçirmek ve dijital

platformlarından yararlanmasını sağlamak oldukça önemlidir (Ravichandran,2018:23). Öğrenme, yeni bilgileri entegre ederek veya mevcut bilgiyi farklı şekillerde bir araya getirerek yeniliğe yol açmaktadır. İnovasyon, öğrenen bir organizasyonun yan ürünü olmaktadır (Šebestová ve Rylková,2011:955). Öğrenen organizasyon yenilikçi bir organizasyondur Lam (2004:3) ve yenilik; onu üreten sistemin bir parçasını oluşturmaktadır.

Örgütsel çeviklik, yenilik fırsatlarını tespit etme ve gerekli varlıkları ve bilgiyi hızlı bir şekilde temin ederek pazarın fırsatlarını yakalama yeteneğidir (Marhraoui ve Manouar,2017:24). Bir şirket yeni bilgi edinmede ve mevcut bilgiye yeni bilgi eklemeye ya da farklı bir şekilde entegre etmede iyiyse o şirket yenilik üretmede oldukça başarılı demektir. Ayrıca bir örgütün örgütsel öğrenme süreci ne kadar iyi olursa, radikal yenilikler (ürün veya süreç) üretme kapasitesi de o kadar büyük olur (Šebestová ve Rylková,2011:955).

Başarılı bir öğrenen örgüt; yeni fikirlerin, süreçlerin veya davranışların nasıl tasvir edildiğine bakmakta ve organizasyonu olumlu yönde etkilemeye hizmet etmektedir (Alharbi vd.,2019:1197). Yenilik, belirli yapısal özelliklerin bir çıktısı olarak ele alınırken bazı örgütsel araştırmacılar yeniliği yeni problemleri çözme ve yeni fikirleri kullanıma sunma süreci olarak görmektedir (Lam,2004:12). Burada firmanın stratejisi oldukça önemlidir. Çünkü yenilik firmanın stratejisi ve ortamı ile uyumlu değilse yenilik başarısız olabilir (Šebestová ve Rylková,2011:955).

### **3.2.5. Liderlik ve Yönetim**

Öğrenen organizasyonlar üzerine yapılan araştırmalar, organizasyonlarda öğrenme süreçlerine önemli katkıda bulunan değişkenlerden birinin lider olduğunu belirtmekte ve öğrenen organizasyonlardaki liderlerin rollerinin geleneksel örgütlerdeki liderlerin rollerinden farklı olduğunu göstermektedir (Özdemir vd.,2013:17). Öğrenen organizasyonlarda liderler bir yandan organizasyonlarda klasik olarak yönetilen verimlilik iyileştirmesinin nasıl uygulanabileceğine diğer taraftan da kendi kendini organize eden öğrenme ağlarının nasıl kolaylaştırılabileceğine dair reçeteler sunmaktadırlar. Böylece yıkıcı öğrenme topluluklarıyla ilişkili sorunları çözmektedirler (Richardson,1995:15).

Bir örgütte yönetim aşaması görevleri yerine getirmeye odaklanırken, liderlik aşaması çalışanlara daha çok ilham olmakla ilgilenmektedir. Yönetim her örgüt için yapılması gereken bir faaliyet olarak düşünülürken liderlik, örgüt çalışanlarına ilham

veren ve onları motive eden bir fonksiyon olarak düşünölmektedir (Herdman ve Korkmaz,2012:4). Lider, çalışanların davranışlarını yönlendirmede etkili olan ve çalışanların örgötle veya diğer bireylerle olan etkileşimini belirleyen kişidir (Erdem ve Dikici,2009:199).

Bir organizasyonda öğrenme için nihai sorumluluk liderin sorumluluğundadır. Örgötsel öğrenme yaklaşımı ve uygulaması; üst yönetim tarafından tasarlanan, yönlendirilen ve üst yönetim tarafından desteklenen büyük bir stratejinin parçasıdır. Örgötsel öğrenme, kalite ekipleri ve benzerlerini içeren sürekli iyileştirme ve toplam kalite yönetimi programları gibi mekanizmalarla işler hale getirilmektedir. Bu tür daha yumuşak öğrenme, ortaya çıkan önemli stratejik konular ve/veya yaratıcı fikirler etrafında kendi kendini örgötleleyen, bunlar hakkında bilgi edinmek ve bunları nasıl yöneteceklerini ve/veya geliştireceklerini öğrenmek için kendi kendine organize olan insan ağları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Liderlerin, kuruluşun yararına bu kendi kendine öğrenen toplulukları kolaylaştırması ve bunlardan yararlanması gerekmektedir (Richardson,1995:15).

### **3.2.6. Kültür**

Kültür; bir örgütte var olan ve kabul edilen değerlere, değerlerin altında yatan varsayımlara, beklentilere veya tanımlara atıfta bulunmaktadır (Cameron ve Quinn,2006:10). Bir örgütte kültürün; verimlilik, performans, sadakat, iş tatmini, örgötsel bağlılık ve etik davranış gibi faktörlerle, bireylerin davranışını ve motivasyonunu etkilediğı belirtilmektedir (Akkoç vd.,2012:110).

Yirmi birinci yüzyılda hiçbir kuruluş, on yıl öncesine kıyasla duraganlılığıyla, aynılığıyla veya statükosuyla övünmemelidir. Geçmişte birçok örgütte büyük örgötsel değışimin yarattığı ürkütücü belirsizliğin yerini şimdilerde aynı kalmanın ürkütücü belirsizliğı almıştır. Bu nedenle birçok kuruluş kültürünü değıştirmek zorunda kalmıştır. Ancak çoğu kuruluş kültürel değışimi doğru bir şekilde uygulayamadığı için değışimi etkin bir şekilde yönetme girişiminde sıklıkla başarısız olmuştur (Felipe vd.,2017:5). Oysaki örgütlerin, klan kültürünün ayırt edici özelliğı olan beşeri sermayelerinin gelişimi ve refahına yönelik farkındalığı ve mücadelesi, işbirliğı bağlarının güçlendirilmesine ve bilginin yayılmasına katkıda bulunabileceğinden, örgötsel çevikliğin iyi bir göstergesi olabilmektedir. Tam olarak çevik şirketlerin önemli bir özelliğı; organizasyon genelinde bilginin yaratılması, uyarlanması, dağıtılması ve uygulanmasını sürekli olarak yönetme yeteneğidir (Felipe vd.,2017:5). Paylaşılan hedefler, değerler, çalışanların birbirine

bağlılığı, bireysel katılım, birlik ve beraberlik duygusu klan kültürünü betimlemektedir (Aktan ve Aydın,2016:29). Klan kültürü, bu faaliyetler için uygun bir üreme alanını oluşturmakta ve ayrıca bu kültür türü; uyum, katılım ve takım çalışmasına ağırlık vermekte, paylaşılan anlayış ve bağlılığın geliştirilmesi üzerine çalışmalar yapmaktadır (Keskin vd.,2005:44). Hiyerarşi kültürü ise; aşırı standardizasyondan dolayı verimliliğe yol açarken, çevikliği olumsuz yönde etkilemektedir. Firmadaki örgütsel kültür ve örgütsel çeviklik arasındaki etkileri yumuşatabilecek dış değişkenlerden biri ise teknolojidir (Felipe vd.,2017:5).

### **3.2.7. Strateji**

Örgütün stratejisi, pazar değişiklikleriyle başa çıkmak ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için çevik bir stratejik çerçeve üzerine inşa edilmişse o işletmenin stratejisi başarılı olarak kabul edilmektedir (Zainal vd.,2020:766). Strateji, sadece bilgiye dayalı gibi görünse de aslında bilginin; vasayımlara, yorumlara, inançlara ve değerlere bağlı olduğu bilinmektedir (Eşki,2009). Strateji kavramı, örgütte yer alan faaliyetler arasında oluşan problemleri ortaya çıkarmak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yapmak ve örgüt kapasitesinin en üst seviyeye yükseltmek için yapılan planlamalardır (Demir ve Yılmaz,2010:71). Stratejik çeviklik, bir kuruluşun pazar ihtiyaçlarıyla başa çıkma, değişen iş ortamı ve bu ortamla yüzleşme, stratejilerini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Stratejik çeviklik; yeniden yapılandırma ve adaptasyon yeteneğinin yanı sıra yanıt verme yeteneği açısından da geleneksel stratejilerden farklılaşmaktadır (Zainal vd.,2020:766).

Strateji, örgütün dış çevrede bireylerle bağlarını güçlendiren ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için mevcut kaynaklarını faaliyete geçiren bir eylemdir (Öğüt vd.,2004:281). Bir örgütün çevikliğinin altında yatan neden fırsat maliyetidir ve örgütsel çeviklik yalnızca değerli amaçlar için oluşturulmaktadır. İş ortamındaki belirsizlik ve dinamizm ne kadar fazlaysa örgütsel çeviklik ihtiyacı da o kadar fazla olmaktadır. Firmanın büyümesi ve finansal performansı için strateji güçlü bir dinamik yetenek haline gelmektedir. Çeviklik ve strateji birlikte çalışmasına rağmen bazı durumlarda, üretim kapasitesi taahhütlerinde olduğu gibi, stratejiye yardımcı olmak için çeviklik feda edilebilmektedir. Çeviklik her zaman değer yaratmamakta veya var olan değeri koruyamamaktadır (Teece vd.,2016:30). Kısaca, örgüt aldığı kararları doğru bir şekilde uygulamadıkça, stratejinin örgüt için faydalı olacağı düşünülmemektedir (Efil ve Çubukçu,2017:109).

### 3.2.8. Yapı

Örgüt yapısının; etkin, verimli ve esnek özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmekte ve böylece örgüt yapısı ve örgütsel çeviklik arasında kuvvetli bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Sucu,2020:135). Çevik organizasyonlar; daha az hiyerarşi düzeyi, daha az resmi ve merkezi olmayan karar verme ile karakterize edilmektedir (Alavi vd.,2014:6279). Kuruluşların mekanik ve kâr odaklı sistemlerini daha az karmaşık dinamik sistemlerle değiştirmesi gerekmektedir. Çevik organizasyonlar, dağıtılmış liderliği teşvik etmekte ve kendi kendini organize eden/çapraz fonksiyonel ekipleri desteklemekte, katılımı ve sosyal etkileşimi teşvik etmekte bu da öğrenmeyi ve inovasyonu kolaylaştırmaktadır. Yapıları genel misyonla uyumlu olan kuruluşlar daha iyi performans ve çeviklik göstermektedirler (Menon ve Suresh,2020:309). Çevik organizasyonlar karmaşık olmayan, şeffaf ve resmi bir yapıya sahiptirler. Çevik bir organizasyonun karmaşık matris organizasyon yapısından ziyade departmanlar ve bölge ofisleri arasında matris organizasyona benzer bir mantıkla kolay kurulumları söz konusudur. Bu yapının sadeliği onu inanılmaz derecede güçlü kılmaktadır (Saeedeh vd.,2021:2352). Organik yapılar örgütsel çeviklik programlarını uygulamak için uygun koşullar sunmaktadır (Ahmadi vd.,2012:2782).

### 3.2.9. Öğrenme ve Değişim

Öğrenme, organizasyonun hızlı bir şekilde değişime uyum sağlamasını kolaylaştıran aktif bir süreç olarak görülmekte ve bu süreç yeni bilgi, beceri ve davranışların üretilmesini içermektedir. Çünkü öğrenme, bilgi işi yaratmanın ve organizasyonun verimliliğini artırmanın başlıca yoludur (Davoudi vd.,2014:681). Öğrenme, insan kapasitesini örgüte atfeder. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin performanslarıyla ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanmasını, analiz edilmesini, yayılmasını ve kullanılmasını sağlayan işlevler, roller ve prosedürlerdir. Değişim, bir örgütün pazardaki ve müşteri taleplerindeki değişikliklere anında yanıt verme yeteneği olarak bilinen örgütsel çevikliğin ana itici gücü olarak tanımlanmaktadır Çevik örgütler çalkantılı bir ortamda potansiyel fırsatları kullanma eğiliminde olmayı, yeterlilikleri ve yenilikleri nedeniyle belirli bir pazar elde etmek için değişikliklere uyum sağlamanın ötesinde düşünmektedirler (Shahrabi,2012:2543). Bunun yanında, değişimle başa çıkmak; kamu, özel ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için temel bir görev olarak görülmektedir (Comfort,2013). Çevik örgütler çalkantılı bir ortamda potansiyel fırsatları

tespit etme ve kullanma, tehditlerle mücadele etme, iş ortamında rekabet içinde olma, kısaca; her zaman ve her koşulda gelişme yeteneği olan örgütler olarak görülmektedir (Zaini ve Masrek,2013:270).

Çeviklik; beklenmedik değişiklikleri tespit etme, kaynakları, yetenekleri ve stratejileri hem verimli hem de etkili bir şekilde yeniden yapılandırma ve bunlara hızla yanıtlar verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Liu ve Yang,2019:61). Çeviklik, bir örgütün yüksek kaliteli hizmet ve ürün sunma yeteneğini geliştirmektedir. Dolayısıyla örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Shahrabi,2012:2543). Çevik bir örgüt, üretim maliyetlerini azaltabilir ve pazar payını artırabilir, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilir, yeni ürünler sunabilir, katma değeri olmayan faaliyetleri değerlendirebilir, öngörülebilir ve rekabeti artırabilir. Böylece, müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştiği rekabetçi pazarlarda örgütsel çeviklik başarılı bir strateji haline gelebilmektedir (Shahrabi,2012:2543).

### **3.3. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri**

Örgütlere göre çeviklik, organizasyonların dinamik bir ortamda hareket etmelerine izin veren, etkinleştirici bir yapı olarak kabul edilmektedir (Harsch ve Festing,2020:46). Çevik bir örgüt; sürdürülebilirliği sağlamak, rekabet gücünü ve genel kurumsal etkinliğini artırmak, liderler arasındaki bağı güçlendirmek, yeniliği ve büyüme adımlarını geliştirmek için fırsat yaratmaktadır (Basrı,2019:34). Çevikliğin soyut doğası, çevik organizasyonların özelliklerini belirlemeyi ve birleştirmeyi zorlaştırmaktadır. Yine de, çevik oldukları kabul edilen kuruluşlar arasında ortak temalar mevcuttur. Bir organizasyon sürdürülebilirliği sağlamak, rekabet gücünü ve genel kurumsal etkinliğini artırmak için işleyen bir çerçeveye çeviklik özelliği sayesinde kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir. Çevik organizasyonların on özelliği; yenilik kültürü, yetkilendirme, belirsizliğe karşı tolerans, vizyon, değişim yönetimi, örgütsel iletişim, pazar analizi ve tepkisi, operasyon yönetimi, yapısal akışkanlık ve öğrenen bir organizasyonun geliştirilmesidir (Harraf ve Tate,2014:4). Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun iş çevresindeki değişikliklerle ve yüksek pazar rekabetiyle başa çıkabilmede çok önemli bir yetkinlik olarak tanımlanmakta, örgütlerin iş süreçlerini hızlı ve kolay bir şekilde iyileştirmektedir (Panda ve Rath,2018:425).

Örgütsel çeviklik, firmaların çevreden kaynaklanan beklenmedik durumlara uyum sağlamasına izin veren bir yetkinliği temsil etmektedir (Ravichandran,2018:23). Örgütsel çevikliği yüksek olan firmalar, çevresel değişiklikleri kolayca algılayabilir ve öngörebilir,

gereksiz faaliyetleri azaltarak ve yatırım fırsatlarını artırarak maliyetleri azaltabilir, yeniliğin önemini fark edebilir ve yeniliğe odaklanabilir, yetkinliklerini sürdürmek ve artırmak için kaynakları ve yetenekleri hızlı bir şekilde bütünleştirebilir (Biçer,2021:128).

Çevik bir örgütün özelliği şu şekilde sıralanabilir (Rzepka ve Bojar,2020:384):

- Pazarın sunduğu fırsatları hızlı bir şekilde belirleme yeteneği,
- İş ortamının oluşturabileceği tehditleri en iyi şekilde yorumlama yeteneği,
- Durumları olumlu veya olumsuz olarak sınıflandırma yeteneği,
- Görevleri ustalıkla yerine getirme, uygulama ve çıktıları kontrol etme yeteneği,
- Fikirleri yayma ve bunları bir kuruluşun faaliyetlerine entegre etme anlamına gelen “vizyonerliği operasyonel yönetimle” birleştirme yeteneği,
- Kaynak yeterliliğini verimli bir şekilde değerlendirme yeteneği ve
- Çevreden kaynak elde etme yeteneği

Daha spesifik bir şekilde, aşağıda belirtilen özelliklerden çevik bir organizasyonu tahmin etmek veya ifade etmek mümkündür (Hearn,2019):

- Çevik organizasyonların ortak bir amacı ve vizyonu vardır. Kaynak tahsisi konusunda esnekler ve strateji açısından fırsatları sezip yakalayabilirler, bu da onlara rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Çevik organizasyonlar genellikle düz bir şirket yapısına ve deneyimli yöneticilere sahiptir. Tüm roller açıkça tanımlanmıştır ve çalışanlar amaçlarını yerine getirme yetkisine sahiptir.
- Çevik organizasyonlar kendilerini şeffaflığa ve sürekli öğrenmeye adanmıştır. “Hızlı başarısızlık” şeklinde bir davranış tarzları vardır. Yani deneye açıktırlar. Bu deneyler başarısız olsa bile, yine de değerli öğrenme fırsatlarını temsil etmektedirler.
- Çevik kuruluşlar, rol hareketliliğini ve girişimciliği teşvik ederler. Bağlı çalışanlar, şirketi derinlemesine incelemek ve ellerinden geldiğince yardımcı olmak isterler. Çevik işletmeler bu düşünceyi ve isteği teşvik ederler.
- Daha da önemlisi, çevik kuruluşlar karar vermeyi, iletişimi ve geri bildirimini kolaylaştıran etkili, kullanıcı dostu teknolojiye öncelik verirler.

### 3.4. Çevik Olan Örgütlerin Avantajları

Organizasyonel çeviklik, şirketlere müşterilerini ekibin bir üyesi olarak değerlendirme avantajı sunmakta ve müşteri odaklılığı teşvik etmektedir. Çeviklik aynı zamanda şirketlere çalışan bağlılığı konusunda ve yeni nesil yetkinlik ve yeteneklerin organizasyona kazandırılmasında avantaj sağlamaktadır (Biçer,2021:124). Çevik organizasyon, sürekli rekabet avantajı yaratan pazarları hissetmek, bu pazarlar için gerekli bilgilere erişmek ve aynı zamanda yeni pazarlarda rekabet avantajı elde etmeye çalışmak üzerine kurulu organizasyon yapısını ifade etmektedir (Sambamurthy vd.,2003:241). Çevikliği benimseyen şirketler; çalışanlarına daha az hiyerarşi, farklı alanlarda daha fazla gelişim fırsatı ve tümünden sorumlu yetkin iş hedefleri sunabilmektedir Yeni çevik şirketler, bu avantajları kullanarak yeni nesil yetkinlikleri kendine çekmeyi ve daha da önemlisi mevcut pazarda çok daha sınırlı dijital yetkinliğe sahip kuruluşlara insan kaynağı kazandırmaktadır. Ayrıca çevik organizasyonlar, çalışan bağlılığını ve çalışan mutluluğunu da önemli ölçüde artırmaktadır (Biçer,2021:124). Yine de çevik bir örgüt; artan rekabet yoğunluğunu ve yeni teknolojilerin benimsenme hızını göz önünde bulundurarak, diğer örgütlerin faaliyetlerini gözlemlemeli ve rekabet avantajlarını korumak için stratejik değişimi benimsemelidir (Appelbaum vd.,2017:10).

McKinsey & Company ve Devopsdigest firmaları örgütsel çevikliğin faydalarını şu şekilde ifade etmektedirler (Brandminds,2018):

- Daha fazla müşteri odaklılık
- Hız
- Daha yüksek gelir artışı
- Daha düşük maliyet
- Daha bağlı iş gücü
- Ürün yönetimi ve Ar-Ge arasında daha iyi uyum
- Somut, uzun vadeli değer sağlamak için geliştirme ve operasyonlar ile iş arasında daha etkili ve üretken bir bağlantı
- Verimlilik, çevrim süresi ve kalitede ölçülebilir kazanımlar
- Yazılım düzeltmelerini ve ayarlamalarını hızlı ve kolay bir şekilde uygulamak için yetenekleri geliştirmek
- Hataları hızla tespit etmek ve ortadan kaldırmak
- İşleri hızlandırmak
- Sürekli geri bildirim

- Teslimat süresini azaltmak
- Gerçek iş gereksinimlerini karşılama olasılığını yükseltmek
- Bir paydaş veya ekibin parçası olan herkes için tüm seviyelerde veri görünürlüğünü sağlamak
- Değişen iş talep ve gereksinimlerine cevap verebilme
- Değişime uyum sağlama yeteneği
- Daha az riskle daha hızlı yenilikler
- Yeni teknolojileri ve yöntemleri hızlı ve kolay bir şekilde dâhil etmektedir.

### 3.5. Örgütsel Çevikliği Etkili Kılan Faktörler

Türbülansın ve değişimin kaynağı olan iş ortamı, şirketin iş faaliyetleri üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Bu türbülanslar, öngörülemeyen değişiklikler ve baskılar kuruluşları istikrarlı bir konuma getirebilecek ve rekabet avantajlarını kaybetmekten koruyabilecek uygun yollara yaklaşmaya teşvik etmektedir (Yaghoubi ve Dahmardeh,2010:79). Belirsizlikler, öngörülemeyen değişiklikler ve baskılar çeviklik sürücüleri olarak adlandırılmaktadır (Sharifi ve Zhang,1999:12). Diğer bir deyişle çeviklik bir ortamda meydana gelen ve bir firmayı mevcut stratejisini gözden geçirmeye teşvik eden, çevik olma ihtiyacını kabul eden ve çevikliği bir hayatta kalma ve ilerleme yöntemi olarak gören değişikliklerdir. Örgütleri çevikliğe iten güçlerin hem dış hem de iç kaynaklardan kaynaklandığına dikkat edilmelidir (Yaghoubi ve Dahmardeh,2010:79).

Değişikliklerin sayısı, türleri, özellikleri veya karakteristikleri kolayca belirlenmemektedir. Farklı özelliklere ve farklı koşullara sahip farklı işletmeler kendilerine özgü değişiklikler yaşamaktadırlar (Yaghoubi ve Dahmardeh,2010:79). Öte yandan, bir organizasyon için istenmeyen bir değişiklik başka bir organizasyon için olumlu olabilir veya hatta aynı organizasyon için farklı yer ve zamanlarda bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, örgütlerde değişimlerin bir örgütü farklı etkilediği söylenebilir (Lin,2006,355).

Örgütsel çeviklik için aşağıdaki beş itici güç belirlenmiştir (Yusuf vd.,1999:34):

- Otomasyon ve fiyat/maliyet değerlendirmesi
- Genişleyen müşteri seçimi ve beklentisi
- Rekabet eden öncelikler
- Entegrasyon ve pro-aktivite
- Sinerji için üretim gereksinimlerine ulaşmak

Çeviklik faktörleri olarak sosyal ve yasal faktörlerdeki değişim, iş ağı, rekabet ortamı, müşteri ihtiyaçları, teknoloji ve son olarak da iç performansın itici güçleri belirlenmiştir. Aslında çevikliğin ana itici gücünün değişim olduğuna inanılmaktadır (Yaghoubi ve Dahmardeh,2010:80).

### **3.6. Örgütsel Çevikliğin Yetenekleri**

Çevik örgütler, çalıştıkları ortamda yapılan değişikliklere hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlamayı bir ihtiyaç olarak görmektedir. Bu durum strateji, yapı, süreç, insan kaynakları ve teknoloji gibi organizasyon sistemlerini etkilemektedir (Anca-Ioana,2019:337). Çevik kuruluşlar, iş ortamlarındaki değişikliklere hızla uyum sağlamak zorundadır. Çevik örgütlerin bunu yapabilmesi için performans, esneklik/uyarlanabilirlik, yanıt verme ve hız olmak üzere dört tür yeteneğe ihtiyacı vardır (Zerfaß vd.,2018:9). Başlıca çeviklik yetenekleri şu şekildedir (Walter,2021:360):

#### **3.6.1. Cevap Verme**

Cevap verme; duyarlılık, değişiklikleri belirleme, bunlara hızla yanıt verme ve öngörülemeyen sorunlardan kurtulma yeteneğidir (Zerfaß vd.,2018:9). Cevap verme yeteneği; tepkiselliği ifade etmekte ve rekabet avantajı elde etmek/sürdürmek için önemli olaylara, fırsatlara veya tehditlere kasıtlı ve zamanında yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle cevap verme; olayları yönetmek, kontrol etmek ve bunlardan yararlanmak için tepki verme ve/veya olayları tahmin etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Barhmi,2019:215).

Cevap verme yeteneği; örgütün çevresinde gelişen teknolojik yeniliklere uyum sağlaması, sürekli gelişen ve değişen müşteri taleplerini karşılaması, aynı zamanda örgütün kendi potansiyelini koruması açısından da önemli bir yetenektir (Özeroğlu,2019:28). Örgütlerin cevap verme yeteneği, örgütlerin varolmalarını sağlayan ve rekabet avantajını yaratan temel faktörler arasında yer almaktadır (Akkaya ve Tabak,2018,187). Cevap verme yeteneği; stratejik vizyon belirleme, hızlı kararlar verme, çevredeki değişimleri ve gelişimleri sezme, algılama ve değişiklikleri takip etme, gerçekleşen değişimlere karşı örgütü uyarılama, fiyatlardaki değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verme, müşterin ihtiyaçlarındaki değişimleri gözlemlenme, müşterilerin taleplerini aynı zamanda şikayetlerini önemseme gibi konulara olumlu tepki vermektedir (Ozeroğlu ve Koçyiğit,2020:16).

### 3.6.2. Hız

İşleri en kısa sürede tamamlama yeteneğidir. Kuruluşların değişen piyasa koşullarına, müşterilerin ihtiyaçlarına veya teknolojik yaşam döngüsüne cevap vermek için tepki sürelerini azaltmaları gerekmektedir (Zerfaß vd.,2018:9). Hız kavramı, diğer tüm çevik özelliklerin gereksinimlerini en kısa sürede tamamlama, en kısa sürede öğrenme, en kısa sürede görev ve işlemleri gerçekleştirme ve en kısa sürede bu işlemlerde yenilikler yapma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sherehiy vd.,2007:457).

Şiddetli piyasa rekabeti ve değişkenlerin belirsizliği ve teknolojileri benimsenme hızı ile birlikte gelecekte ortaya çıkabilecek riskler göz önüne alındığında (Appelbaum vd.,2017:12) bir kavram olarak çeviklik, örgütsel değişim için gerekli olan öğrenme ve hız arasındaki mevcut boşluğu kapatmaya çalışmaktadır. Hız kavramı, örgüt içerisinde yapılacak olan işleri vaktinden önce bitirmek için hızla yapılan eylemi ve atik davranışı ifade etmektedir (Zainal vd.,2020:765). Raeisi ve Amirnejad (2017:1155) hız kavramını, örgütlerin iş süreçlerini iyileştirirken, fırsatları değerlendirirken ve problemleri çözerken süratli olması şeklinde yorumlamaktadır (İleri ve Soylu,2010:16).

Hız kavramı, örgütlerin etkileşiminde ve değişiminde önemli bir faktördür. Sürekli kendini yenileyen ve gelişen örgütlerin diğer örgütlerle yaşadıkları rekabette ve müşterilerin taleplerindeki en önemli nokta hızdır. Örgütün müşteri taleplerini ön planda tutarak istenilen ürünü piyasadaki rakiplerden daha önce piyasaya sürebilmesi için hızlı olması gerekmektedir. Çevik bir örgütün piyasadaki varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz özelliklerinden biri hızlı hareket etmesidir ve bu hızın her geçen gün artması için çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması gerekmektedir. Bir örgütün çalışanlarının iş dağılımını hızlı ve iyi yapması, hızla değişen ortama uyum sağlaması, etkinliğini ve verimliliğini hiç düşürmeden çalışması o örgütün piyasadaki değerini artırmaktadır (Zainal vd.,2020:765).

Çevik bir örgütün piyasadaki varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz özellikleri arasında; hızlı hareket etmesi, hızlı bir şekilde inovasyon fırsatlarını değerlendirmesi, örgüt adına hızlı kararlar alması ve bu hızın her geçen gün artması için çalışanların moral ve motivasyonlarını yüksek tutması gerekmektedir (Biçer,2021:127).

### 3.6.3. Esneklik ve Uyum Yeteneği

Esneklik ve uyarlanabilirlik, bir kuruluşun kaynaklarının kullanımında daha fazla esneklik elde etmek için yapılarını ve süreçlerini uyarlama becerisini ifade etmektedir

(Nafei,2016:297). Çalışanlar ekip içinde daha fazla koordinasyon gerektiren işlerde daha yüksek derecede özgürlüğe ihtiyaç duymaktadırlar (Zerfaß vd.,2018:9).

Araştırmacılar esneklik kavramını, örgütün harekete geçme veya yanıt verme hızını etkileyen yeteneklerinden biri ve çevikliğin bir öncüsü olarak görmektedirler (Chen,2012:29). Esneklik, farklı iş stratejilerini ve taktiklerini takip etme, bir stratejiden/görevden/işten diğerine hızla geçme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Sherehiy vd.,2007:457). Esneklik kavramı, sadece belirli disiplinlerde veya departmanlarda değil, örgütte yer alan tüm disiplinlerde veya departmanlarda kullanılmaktadır. Ayrıca esneklik, öngörülemeyen değişimlere cevap verme yeteneği ve firmaların belirsiz koşullarda uygulayabilecekleri bir yetenek olarak da tanımlanmaktadır (Koçyiğit ve Akkaya,2020:112).

Çeviklik, gelecekteki belirsizlikle ilgili bir kavram iken esneklik, genellikle bilinen ve tanımlanmış değişikliklere uyum sağlama ile ilgili bir kavramdır (Bozkurt ve Baştürk,2009:52). Esneklik, örgütün gelişen çevreye ve müşteri talep ve beklentilerine cevap vermekte, örgüt yönetiminde çeviklik sağlayan bir etkileşim olgusu olarak da görülmektedir (Akkaya ve Tabak,2018:188).

Araştırmacılar, esnekliği talep değişikliğindeki belirsizlikleri yönetmek ve bu belirsizliğe adapte olma yönündeki örgütsel çabalar olarak tanımlamaktadırlar. Bir grup bilim insanı çeviklik ile esneklik arasında çok yakın bir ilişki olduğunu iddia etmektedir. Tüm çevik yönetim sistemlerinden, çevikliğin esneklikten farklı bir yapı olduğu görülmektedir. Bilim insanları çevikliğin esnekliğe karşı alternatif olabileceğini göz ardı ederlerken, esnekliğin çeviklik için bir yetenek olarak kabul edilebileceğini ileri sürmektedirler. Bu durum da esnekliğin çevikliğe olanak sağlayan bir unsur olarak düşünülmesini sağlamaktadır. Esnek örgütlerin çevik örgüt olma eğilimleri oldukça yüksektir. Çevik örgütlerin ise örgütlerin değişikliklerle yüzleşmesine ve daha fazla fırsat yakalamasına yardım ettiği esnek bir yapıdan oluştuğu görülmektedir (Zainal vd.,2020:764).

#### **3.6.4. Performans**

Yaşadığımız bu dinamik dünyada, müşterilerin tercihleri hızla değişmekte ve bu durumda organizasyonları pozitif performans yaratmak için çeviklik kavramını benimsemeye zorlamaktadır (Alhadid,2016:273). Çevik organizasyonlar daha duyarlı, rekabetçi ve esnek bir yapıya sahiptir. Bu sayede şirketler daha iyi pazarlama performansı gösterebilmek için yönetim tarzlarını ve stratejilerini kolaylıkla geliştirebilmektedirler.

Günümüzde şirketler yaşanan rekabette ayakta kalabilmek için eskisinden daha çevik bir hâle gelmişlerdir. Çevik örgütler firma performansını şekillendirmektedir (Akkaya ve Qaisar,2021:202). Örgütsel performans, bir organizasyonun işini ne kadar etkili yürüttüğünü göstermekle birlikte organizasyonun başarısını ve hayatta kalma olasılığını değerlendirmek için kullanılan kilit bir ölçüdür (Chan vd.,2017:489).

Örgütsel çeviklik; bir örgütün pazar değişikliklerini fırsata dönüştürme, yenilikçi ve hızlı tepki verme, çıkabilecek pazar belirsizlikleriyle başa çıkma yetkinliğini tanımladığından dolayı, hızlılık ve yenilikçilik çevikliğin iki önemli özelliğidir. Hızlı olma; pazar değişikliklerine zamanında uyum sağlamayı ve pazar fırsatlarına kesin yanıtlar vermeyi ifade etmektedir (Panda ve Rath,2017:802). Öğrenme hızı, bireysel ve örgütsel performansın temel belirleyicileri olarak bilinmekte ve örgütlerin çeviklik performansını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte örgütsel performansını etkileyen diğer faktörler ise çevredeki değişiklikleri zamanında fark etmek, bilgileri hızlı ve doğru bir şekilde algılamak, örgüt içerisinde değişmesi gereken kararları hemen faaliyete geçirmek, örgütün gelişmiş yapısıyla önceki yapısını kıyaslamak gibi boyutlarla ifade edilmektedir (İleri ve Soylu,2010:18).

Çeviklik, sadece bir yönetim mega trendi olduğu için değil, öğrenme hızını artırdığı için kurumsal performansı artırmaktadır. Çeviklik aynı zamanda uygulama hızını artırarak da kurumsal performansı geliştirmektedir. Öğrenme hızı, bireysel ve örgütsel performansın temel belirleyicilerinden birisidir. Öğrenme ve uygulamadaki hız artışı; verimliliği, etkinliği ve yanıt verme düzeyini artırmaktadır (Nini,2020). Bir kuruluşun potansiyel riskleri ve fırsatları erken fark edip etmemesi, kuruluşun performansı üzerinde anında bir etkiye sahip olabilir. Çeviklik, kuruluş içindeki veya çevresindeki ilgili gelişmeleri düzenli olarak izlemeyi gerektirir. Çeviklik, örgütün problem çözme performansını artırmaktadır (Nini,2020).

### **3.7. Çevik Bir Örgütün Nitelikleri**

Çeviklik, hayatta kalma ve çevredeki öngörülemeyen değişikliklerle başa çıkma yeteneği anlamına gelmekte ve bu da piyasadaki değişikliklere ve gelişmelere anında ve etkili bir yanıt vermeyi gerektirmektedir (Rzepka vd.,2021:25). Örgütsel çeviklik, hızlı ve tempolu iş süreçlerine uyum sağlamak ve çevrede oluşan sıkıntılarla başa çıkmak için önerilen kapsamlı bir çözüm yöntemidir (Appelbaum vd.,2017:7). Örgütsel çeviklik; bir firmanın çevresel değişiklikleri algılama, kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini

yeniden yapılandırma ve bunlara kolayca yanıt verme yeteneğini içermektedir (Felipe vd.,2016:4625).

Çevik bir örgütün özellikleri arasında; çevredeki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme, değişme uyum sağlama ve pazar fırsatları sunma yer almaktadır (Atmaca,2021:32). Çevik bir örgütün özellikleri özet olarak şu şekilde açıklanmaktadır (Atmaca,2021:32):

**Bütünleştirme:** Örgütteki süreçlerin aynı anda gerçekleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Gulledge,2006:5).

**Yetkinlik:** Örgütteki faaliyetlerin başarılı bir şekilde sürdürülmesini, diğer örgütlere karşı kazanılan rekabet avantajının devam ettirilmesini, örgüt çevresinde oluşan tehditlerin etkisiz hale getirilmesini ve örgütün fırsatları değerlendirmesini ifade etmektedir (Çetinkaya ve Özutku,2012:143).

**Takım oluşturma:** Ortak bir amaç için çalışan bir grup insanın hedeflerine ulaşmasını sağlama sürecini veya organizasyonel hedeflere ulaşmak için uyum içinde çalışan kişilerin oluşturduğu ekibi ifade etmektedir (Fapohunda,2013:2).

**Teknoloji:** Bireylerin çevreleriyle etkileşimlerini genişlettiği bilgidan türetilen araçları, eserleri ve aygıtları ifade etmektedir (Liker vd.,1999:578). Teknoloji, organizasyon yapısının tasarımında yer alan önemli bir faktördür (Halachmi ve Bouckaert,1994:19).

**Kalite:** En iyiyi seçmek amacıyla alternatifler arasında seçim yapma, ürünlerin/hizmetlerin yanında bireylerin çalışma şartları ve örgütteki prosedürlerin yeniden düzenlenmesi gibi durumlar arasında sağlanan ilişkiyi başka bir deyişle bağı ifade etmektedir (Özkan,2021:17).

**Değişim:** Örgütün sistemlerinde, çeşitli departmanlarında ve herhangi bir alt sisteminde nicelik veya nitelik açısından meydana gelen yeniliği ifade etmektedir (Yeşil,2018:309).

**Ortaklık:** Bir ortaklık içinde, müşterilerin ve tedarikçilerin ilgili bilgileri değiş tokuş yapması ve sorunları çözmek için birlikte çalışması aynı zamanda sürekli iyileştirme için yapılan ve paylaşılan faydadır (McIvor ve McHugh,2000:13).

**Pazar:** Pazardaki ürünlerin incelenmesini, pazarın gözlemlenmesini, pazardaki fiyatların analiz edilmesini, pazarlama faaliyetlerini, müşterilerle ilişkileri, müşterilerle iyi iletişim kurabilen personellerin takibini, ürün geliştirmeyi ve ürün tanıtımını içermektedir (Apaydın,2007:132).

**Eğitim:** Bir kuruluşta çalışan bireylerin eğitimi olmasını, kuruluşun misyonuna, vizyonuna ve yeniliğe önem vermesini, bireylerin iş süreçlerini ve kullanılacak malzemeleri kavramalarını ve sürekli öğrenme eğiliminde olmalarını ifade etmektedir (Atak ve Atik,2007:66).

**Refah:** Bireylerin refah algısı; örgüt yapısına, liderlerin davranışına, çalışanların motive edilmesine, çalışanların alınan kararları onaylamasına, çalışanların bilgi paylaşımına ve örgütün adalet algısına bağlıdır (Seçkin,2011:95).

### **3.8. Bilgi Teknolojisi (BT) ve örgütsel çeviklik**

Çeviklik, değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamının yarattığı zorluklara verilen bir yanıt ve yeni bir iş yapma biçimi olarak ifade edilmektedir. Çeviklik; yapma, satma ve satın alma konusunda yeni bir zihniyeti, yeni ticari ilişki biçimlerini, şirketlerin ve insanların performansını değerlendirmek için yeni önlemleri yansıtmaktadır (Zain vd.,2005:831). Çeviklik düzeyi yüksek olan bir örgüt; yeni rakiplerin ortaya çıkması, endüstriyi değerıstiren yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya genel piyasa koşullarındaki ani değerışimlere başarılı bir şekilde tepki verilmesi konusunda yardımcı olmaktadır (Anca-Ioana,2019:337). Çeviklik; müşteri kazanma, rekabet gücünü artırmak için paydaşlarla işbirliği yapma, değerışim ve belirsizliğin üstesinden gelme ve bilgi temelli kaynaklardan yararlanma olarak görülmektedir (Tallon vd.,2019:220). Lowry ve Wilson (2016:215) evikliği; bilgi evikliği (bilgi teknolojisine erişim ve bilgi teknolojisinin kullanımı), sistem evikliği (bilgi teknolojisini geliştirme, uygulama, değerıştirme ve onarma) ve stratejik çevikliğin (bilgi teknolojisinin becerilerinden yararlanma yeteneği) bir kombinasyonu olarak görmektedir.

Bir rgt Bilgi Teknolojisini (BT) bilgi paylaşımı ve bilgiyi işleme konusunda temel yapı taşı olarak görmekte, bu temel yapı taşı yönetimin ve örgütün düzgün işleyişine yönelik btcelendirdiği teknik ve insani hizmetlerin bir bütününü içermektedir (Cepeda ve Arias-Prez,2018:201). Bilgi teknolojileri bir rgt eviklik yeteneği kazanması konusunda düşünmeye teşvik etmektedir (Sambamurthy vd.,2003:238). Bunun yanında hem örgüt içerisinde hem de örgütler arasında verilerin paylaşımını, depolanmasını, analizini, dönüştürülmesini sağladığı için örgütsel çeviklik üzerinde etkinleştirici bir rol üstlenmektedir (Leonhardt vd.,2016:4).

Bilgi teknolojisi (BT), teknoloji ve bilgi ile ilgili olmakla birlikte; metinsel ve sayısal bilgilerin elde edilmesi, elde edilen bilginin işlenmesi, kaydedilmesi, sesli ve

görüntülü olarak yayınlanması şeklinde ifade edilmektedir (Yeganegi ve Azar,2012:2539). Örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek ve stratejik değer yaratmak için bilgi teknolojisi kabiliyetini geliştirmeyi temel bir yaklaşım olarak görmektedir (Mao vd.,2015:360). Bilgi teknolojisi, müşteri ihtiyaçlarına ve memnuniyetine önem veren, hızlı ve kaliteli çalışmanın yanında, organizasyon üyelerinin tedarikçi ve müşteri ağlarına etkin bir şekilde katılmalarına olanak sağlayan önemli bir bileşen olarak görülmektedir (Crocitto ve Youssef,2003:394). Sonuç olarak bilgi teknolojisi yetkinliğine sahip firmaların çevik olma potansiyeline sahip olduğu, ancak bu firmaların daha yüksek bir inovasyon kapasitesine sahip olduklarında bu etkinin artmasının muhtemel olduğu öne sürülmektedir. Benzer bir şekilde yenilikçi firmaların daha yüksek bilgi teknolojisi yetkinliğine sahip olduklarında çevik olma olasılıklarının artacağı aşikârdır (Ravichandran,2018:23).

### **3.9. Örgütsel Çevikliğin Önemi**

Örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve hızlı değişen ortamında örgüt için giderek daha fazla önemli ve ilgili bir kavram olmuştur. Örgütler özellikle yazılım, bilgi teknolojisi ve hizmet sektöründe, aynı zamanda bir o kadar değişikliğin eşlik ettiği müşterilerin beklenti ve gereksinimlerinde hızlı ve teknolojik bir değişim ortamıyla karşı karşıya kalmaktadır (Wendler ve Dresden,2014:1197). Örgütsel çeviklik, değişen koşullarla karşı karşıya kalan organizasyonların çalışanlarının ve hissedarlarının amaçlarına ulaşmaları için üretim faktörlerini kullanmayı gerekli görmektedir. Firmalar, değişen çevreye ve özellikle pazar değişikliklerine yanıt verirken bilgilerini hızlı bir şekilde yönetmenin son derece önemli olduğunu belirtmektedir (Cegarra-Navarro vd.,2016:1544).

Çevik bir örgütün önemini, bütün sektörlerde ve kuruluşların yaptığı bütün faaliyetlerde görebilmek mümkündür. Bir örgütün çevredeki yeniliklere ve değişime ayak uydurabilmesi, rekabet karşısında devamlılığını sürdürebilmesi ve piyasada var olabilmesi için çeviklik unsurunu benimsemesi gerekmektedir. Çünkü örgütlerin çevik bir yapıda olması onları ayakta tutmaktadır (Atmaca,2021:35).

Günümüzde endüstriyel toplumlarda örgütlerin büyüklüğü, çalışanların donanımları ve bilgi düzeyi ile ölçülmektedir. Bu durumdan dolayı örgütler artık büyük olmayı değil çevik olmayı ön planda tutmakta, örgütün isteklerine ve hedeflerine katkıda bulunmayı kendilerine amaç edinmektedir (Sağır ve Oraç,2020:117). Çeviklik, birçok

endüstriyel ürünün olduğu pazarda ve örgüt performansında atılan önemli bir adım olarak görülmekte bu sayede örgütler kısa zaman içerisinde ürünlerini bu pazarlara sunabilmektedirler. Görüldüğü üzere örgütsel çeviklik, örgütlerin rakiplerine göre daha yüksek performansla ve daha yüksek verimle çalışmalarını sağlayan önemli bir faktördür (Kerse ve Tazegül,2016:163).

### **3.10. Örgütsel Çeviklik İle İlgili Çalışmalar**

Örgütsel çeviklik ile ilgili literatürde mevcut olan çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

- Abbaspour vd., 2015’de Tahran Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde çalışan 164 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel çeviklik ile örgütsel zeka arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
- Alhadid 2016’da on iki şirketin 161 üst ve orta kademe yöneticileri üzerinde yaptığı bir çalışmada, örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirlemiştir.
- Hamad ve Yozgat 2017’de Ürdün’deki Ticari Bankaların 158 üst ve orta kademe yöneticileri ile yaptıkları bir çalışmada, çevik organizasyonlarda çalışan yöneticilerin öğrenmeyi teşvik eden koşullar elde edebileceklerini saptamışlardır.
- Sohrabi vd., 2014’de İran Bilişim Yüksek Konseyi’nin yedi şubesinin her birinde çalışan 207 yönetici ve çalışan üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel zekanın tüm bileşenlerinin (stratejik vizyon hariç) iş gücü çevikliği ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.
- Al-Azzam vd., 2018’de rastgele örnekleme yoluyla seçilen 500 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, entelektüel sermaye ile örgütsel mükemmellik arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık etkisinin olduğunu belirlemiştir.
- Pazhouhan vd., 2019’da 148 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları bir çalışmada, duygusal zekanın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu saptamışlardır.
- Cheng vd., 2020’de Yangtze Nehri Deltası Bölgesindeki 258 Çinli firma çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, iş zekasının uluslararasılaşma hızı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel çevikliğin bu ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

- Darvishmotevali vd., 2020’de beş yıldızlı otelde çalışan 174 yönetici üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel çevikliğin, rekabetçi ortamın ve teknolojik belirsizliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkilerini hafiflettiğini belirlemişlerdir.
- Harsch ve Festing 2020’de farklı büyüklük, yaş, yapı, endüstri ve mülkiyet açısından farklılık gösteren Alman şirketlerinde çalışan 24 kıdemli yetenek yönetimi profesyonelleri ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirmiş, görüşme sonucunda dinamik yetenek yönetimi kapasitesinin örgütsel çevikliği şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Akkaya ve Qaisar 2021’de Türkiye ve Malezya’da faaliyet gösteren KOBİ’lerde çalışan 198 yönetici üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel çeviklik ile pazar performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu ayrıca örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler ile pazar performansı arasında düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir.
- Nsaif vd., 2021’de Irak’ta bulunan bir petrol şirketinde çalışan 94 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel yeteneğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu saptamışlardır.
- Panda ve Rath 2021’de Hindistan’da faaliyet gösteren 300 kamu ve özel bankasında bilgi teknolojisi personeli olarak çalışan kişiler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, bilgi teknolojisi yeteneğinin kurumsal çevikliği (iş süreci ve pazara dayalı çeviklik) sağladığını aynı zamanda pazara duyarlı çeviklik üzerinde ise daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. İkinci olarak çevresel faktörlerin bilgi teknolojisi çevikliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bu nedenle de daha çeşitli ve daha sakin bir iş çevresinin yaratılması gerektiğini belirtmişlerdir.
- Şen ve İrge 2021’de Türkiye’nin 12 ilinde faaliyet gösteren firmaların 405 çalışanı üzerinde yaptıkları bir çalışmada, çalışanların değişime direncinin örgütsel çevikliği ve personel güçlendirmeyi etkilediği, değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünün olduğunu belirlemişlerdir.
- Awwad vd., 2022’de tedarik zinciri yönetimi ve operasyon departmanlarında çalışan 270 Ürdünlü uzman üzerinde yaptıkları bir çalışmada, bilgi teknolojisi

yeteneklerinin dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide arabuluculuk rolü oynadığını tespit etmişlerdir.

- Çakmak 2022’de İstanbul, Bursa, Erzurum, Erzincan illerinde ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 676 çalışanı üzerinde yaptığı bir çalışmada, yapısal sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü olduğunu saptamıştır.



## BÖLÜM IV

### ÖRGÜTSEL ZEKÂ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Günümüzde örgütler yaşanan değişim ve yenilikler ile çalışma yöntemleri arasında denge kurmak zorundadır. Ayrıca dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlar artan taleplerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar çalışma ortamında daha hızlı, daha düşük maliyetli, günlük değişikliklere karşı en etkili ve esnek iş gücüyle öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu gelişmeler iş dünyasını sermayenin egemenliğinden üstün bilgiye dönmüştürmeye zorlamaktadır. Bu zorunluluk bir kurumun çalışanlarını ve onların sahip olduğu bilgileri organizasyon için en değerli kaynak haline getirmektedir. Bilgiyi üreten ve kullanan çalışanları kurumunun en değerli varlığı olarak gören örgütler çalışanlarına stratejik bir unsur olarak görmektedir (Karimi ve Akbari,2015:261). Çünkü örgütlerde öğrenme bireysel öğrenme ile başlamakta, bireylerin öğrendikleri bilgi ve veriler gruplarda ve takımlarda paylaşılıp, tartışılmaktadır. Örgüt düzeyinde gerçekleşen bu öğrenmede her iki kademedен (birey ve takım) gelen bilgiler ve girdiler değerlendirilerek örgüte mal edilmektedir (Yıldırım,2006:150). Örgütsel öğrenme sürecinde bilgi edinilmekte, yayılmakta, yorumlanmakta ve anlamlandırılmakta ve son olarak saklanıp yeniden değerlendirilmektedir. Örgütsel zekâ (enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekâ) ise bu öğrenme sürecinin her aşamasında örtük bir biçimde yer almaktadır. Bu nedenle bugünün örgütleri artık hem zeki hem de öğrenen örgütlerdir (Yıldırım,2006:159).

Örgütsel öğrenme, bir kurumun çalışanlarının daha esnek ve çevrede yaşanan değişimlere uyarlanabilir olması açısından oldukça elzemdir. Çalışanları sayesinde esnek ve duyarlı bir yapıya sahip olan bir kuruluş, yeni zorluklara ve değişikliklere rakiplerinden çok daha hızlı yanıt verebilmektedir. Örgütsel öğrenme, yeni bilgiler yaratmanın ve insanların iş yerindeki deneyimlerinden içgörü kazanmanın bir yöntemidir (Putri ve Mangundjaya,2020:86). Örgütsel öğrenmenin bu özelliği örgütsel çevikliğin oluşmasının bir nedeni ve altyapısıdır (Hesani vd.,2013:406).

Örgütsel zekâ rekabet avantajı elde etmek için organizasyon içinden ve dışından bilgi toplama, analiz etme, kullanma ve dağıtma sürecidir. Bu süreç sonucunda organizasyonun var olan bilgisinde bir artış yaşanmakta ve örgütün kazandığı bu yeni bilgi örgüte çeviklik kazandırmaktadır (Abbaspour vd.,2015:626-627).

#### **4.1. Araştırmanın Konusu**

Günümüzde örgütlerin değişen çevre şartlarına uyum sağlaması için çevik bir yapıda olması, çevik bir yapıya bürünebilmesi içinse yalınlaşması ve öğrenmesi (Akman ve Keskin,2012:54) öğrenmenin gerçekleşebilmesi içinse öğrenme aşamalarının örgütsel zeka tarafından desteklenmesi ve öğrenilen bilginin hızlı bir şekilde örgütün davranışlarına aktarılması gerekmektedir (Bahrami vd.,2016:198). Görüldüğü üzere bu üç değişkenin bir arada kullanılması örgüt için bir sinerji/değer yaratmaktadır. Bu nedenle örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik kavramları ve bu kavramların birbiriyle olan ilişkisi bu araştırmanın konusu olarak seçilmiştir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, örgütsel çeviklik üzerinde örgütsel zekânın istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemek, eğer anlamlı bir etki var ise bu etki üzerinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü saptamak ve örgütsel öğrenmenin demografik faktörlere göre istatistikî olarak farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Rekabetin çok kızıştığı ve her gün yeni gelişmelerin yaşandığı iş dünyasında örgütlerin yaşanan bu gelişmelere ayak uydurması ve sürdürülebilir olabilmeleri için bazı yeni yönetim anlayışlarını örgütlerinde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma karar alıcılara, örgütsel zekâ ve örgütsel öğrenme uygulamalarını yönetim tarzı olarak benimsemeleri durumunda örgütlerinin çeviklik kazanacağını ve bu durumun örgütlerini rakiplerine göre bir adım öne geçirebileceğini göstermek amacıyla yapılmıştır. Yönetim organizasyon yazınında bu üç değişkenin bir arada kullanıldığı çalışmanın yabancı literatürde az sayıda olması ulusal literatürde ise rastlanılmaması ve bu üç değişkenin lojistik sektöründe özellikle de bu bölgede daha önce yapılmamış olması araştırmanın öznel nitelik taşımasını sağlamıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren 34 küçük (1-50 arasında çalışanı olan işletme) ve orta ölçekli (51-250 çalışanı olan işletme) lojistik firmalarında çalışan personel oluşturmaktadır (Bekçi vd.,2020: 262; UTİKAD,2019). Örneklemini ise Mersin ilinde faaliyet gösteren 31 küçük ve orta ölçekli lojistik firmalarında çalışan 339 personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Anketler Mersin ilinde

faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 31 lojistik firmasında çalışan 339 personele 2021 Ocak-2021 Şubat tarihleri arasında yüz yüze uygulanmıştır. Dağıtılan 339 anketin sadece 230 tanesinden geri dönüş sağlanabilmiştir. 230 anketin 5 tanesi hatalı doldurduğundan 5 anket değerlendirme dışı bırakılmış sadece 225 anketten elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı %67'dir.

Lojistik sektöründe çalışan kişilerin bu araştırmada örneklem olarak seçilmesindeki temel motivasyon; örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik kavramları arasındaki ilişkinin bu sektör için ilk defa inceleniyor olmasıdır. Ayrıca Mersin ilinin Türkiye'nin en gözde lojistik merkezlerden biri olması da Mersin ilinin araştırmanın yapılacağı bölge olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Mersin ili gerek konumu, gerek iklim şartları ve gerekse de alt yapı imkânlarıyla kara, deniz ve hava yolu taşımacılığı açısından ülkemizin en avantajlı şehirlerinden birisidir. Mersin ili Türkiye'deki konteyner hacmi bakımından en büyük limana sahiptir (UTİKAD, 2018). Mersin ili bu özelliklerinden dolayı dünyaca tanınmış uluslararası ve ulusal birçok büyük, orta ve küçük ölçekli lojistik firmalarına ev sahipliği yapmaktadır. Bu durumda lojistik firmaları arasında rekabetin yoğun bir şekilde yaşanmasına yol açmaktadır. Bu sektörde yaşanan yoğun rekabet ve Mersin ilinin kendine has bu özelliği bu bölgenin ve bu sektörün araştırma için en uygun sektör ve bölge olarak seçilmesinde etkili bir unsur olmuştur.

#### **4.4. Araştırmanın Veri Toplama Metodu**

Örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünün incelenmesi amacıyla kurulan hipotezlerin sınanması için gerekli olan veriler yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket; demografik bilgiler, örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Anket toplam 93 sorudan oluşmaktadır.

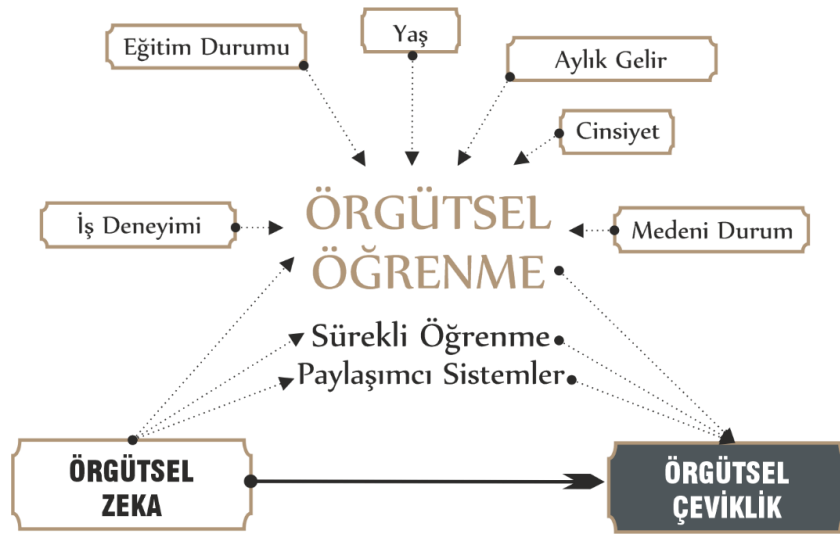
Örgütsel zekâ düzeyini ölçmek için, Albrecht (2002) tarafından geliştirilen, Ekici ve Titrek (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Göktaş ve Kara'nın (2017) yüksek lisans tezinde kullandıkları 49 ifadeden oluşan örgütsel zekâ ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipinde olup 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum ifadelerini içermektedir. Örgütsel zekâ ölçeği; stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güç birliği ve uygunluk, bilgiyi etkili kullanma ve performans baskısı olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek içinse, Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen ve Aydoğdu ve Celep (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, Karahan ve Emanet'in (2019) yüksek lisans tezinde kullandıkları 22 ifadeden oluşan örgütsel öğrenme ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipinde olup 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum ifadelerini içermektedir. Örgütsel öğrenme ölçeği; sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemler olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel çevikliği ölçmek içinse, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Wageeh (2016) tarafından uyarlanan Basri ve Zorlu'nun (2019) yüksek lisans tezinde kullandıkları 15 ifadeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tipinde olup 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum ifadelerini içermektedir. Örgütsel çeviklik ölçeği; harekete geçme çevikliği, karar verme çevikliği ve algılama çevikliği olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tarama modelinin kullanıldığı araştırmada bir bağımsız, bir bağımlı ve bir aracı değişken bulunmaktadır. Örgütsel zekâ araştırmanın bağımsız değişkenini, örgütsel çeviklik bağımlı değişkenini ve örgütsel öğrenme ise aracı değişkeni ifade etmektedir. Ayrıca aracılık etkisinin incelenmesinde örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme ve paylaşımcı sistemler alt boyutlarının da aracılık etkisi test edilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

### **Araştırmanın Hipotezleri:**

**H<sub>1a</sub>:** Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Örgütsel zekânın örgütsel öğrenme üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü vardır.

**H<sub>1e</sub>:** Örgütsel öğrenme cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>1f</sub>:** Örgütsel öğrenme medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>1g</sub>:** Örgütsel öğrenme yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>1h</sub>:** Örgütsel öğrenme eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>1j</sub>:** Örgütsel öğrenme aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>1k</sub>:** Örgütsel öğrenme iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **4.6. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen veri setlerinin analizi, SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yapısal geçerlik incelenmiş, güvenilirlik analizi ile ölçeklerin iç tutarlılıkları saptanmış, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve aracılık etkisini incelemek içinse basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte aracı değişkenin demografik faktörlere göre farklılığını saptamak amacıyla da bağımsız örneklem t- testi ile tek yönlü varyans analizi testleri kullanılmıştır. Çalışmada aracılık rolünün incelenmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından tasarlanan aracılık modeli uygulanmıştır. Bu modele göre bir değişkenin aracılık etkisinden söz edebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Ayrıca aracı değişken regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısını düşürmeli ya da ortadan kaldırmalı ve bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Aracılık modelinde regresyon katsayısındaki bu düşüşü tespit etmek için SOBEL testi kullanılmalıdır.

## BÖLÜM V

### BULGULAR

Tablo 5.1.A’da örnekleme yönelik betimleyici istatistikler yer almaktadır. Bu tabloya göre; araştırmaya katılanların %43,6’sı kadın, %56,4’ü ise erkektir. Bu kitlenin %44’ü evli, %56’sı ise bekârdır. Örneklem içerisinde 26-30 yaş aralığındaki çalışanlar %37,3’lük bir oranla daha baskın durumdadır. Araştırmaya katılan çalışanların %76,9’u üniversite mezunu olup, örnekleme lisans ve lisansüstü mezunu çalışan sayısı daha fazla bulunmaktadır. Katılımcıların aylık gelir düzeyi incelendiğinde ise katılımcıların %50,2’lik kısmının asgari ücret düzeyinde bir gelire sahip olduğu, iş deneyimi açısından ise katılımcıların %75,6’sının 1 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.1.A. Betimleyici İstatistikler - I**

	Frekans/Sıklık	Yüzde Oranı
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	98	% 43,6
Erkek	127	% 56,4
<b>Yaş</b>		
18-25	70	% 31,1
26-30	84	% 37,3
31-40	41	% 18,2
41 ve daha fazla	30	% 13,3
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	52	% 23,1
Ön Lisans	68	% 30,2
Lisans ve Lisansüstü	105	% 46,7
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>		
3000 TL ve altı	113	% 50,2
3001-4000 TL	55	% 24,4
4001 TL ve üzeri	57	% 25,3
<b>İş Deneyimi</b>		
0-1 yıl	55	% 24,4
2-5 yıl	82	% 36,4
6-10 yıl	54	% 24,0
11 yıl ve daha fazla	34	% 15,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	99	% 44,0
Bekâr	126	% 56,0

Tablo 5.1.B’de örnekleme yer alan çalışanların kuruluştaki pozisyonları ifade edilmektedir. Bu tabloya göre, posta dağıtımda çalışanlar %11,1 ile en çok çalışanın

bulunduğu pozisyon olurken, bu çalışanları gümrük operasyon ve muhasebe çalışanları izlemektedir. En az çalışanın bulunduğu pozisyon ise stajyer pozisyonudur. Bu pozisyonda görev yapan kişi bir yıllık çalışma deneyimine sahip alanında yetkin bir personeldir.

**Tablo 5.1.B.** Betimleyici İstatistikler - II

	Frekans/Sıklık	Yüzde Oranı
<b>Kuruluştaki Pozisyon</b>		
İthalat Operasyon	20	% 8,9
Transit Operasyon	12	% 5,3
Muhasebe	22	% 9,8
İhracat Operasyon	18	% 8,0
Gümrük Müşaviri	13	% 5,8
Deniz Operasyon	10	% 4,4
Müşteri Temsilcisi	5	% 2,2
İşletme Müdürü	2	% 0,9
Yönetici	2	% 0,9
Gümrük Müşavir Yardımcısı	14	% 6,2
MİP İş Takip	2	% 0,9
Operasyon Müdürü	11	% 4,9
Gümrük Operasyon	23	% 10,2
Dokümantasyon	7	% 3,1
Beyanname Servisi	4	% 1,8
Kargo	2	% 0,9
Stajyer	1	% 0,4
Finans Sorumlusu	3	% 1,3
Liman Departmanı	5	% 2,2
Uluslararası Nakliyat	1	% 0,4
Acenta Yöneticisi	1	% 0,4
Lojistik Yönetim	3	% 1,3
Yurt Dışı Operasyon	1	% 0,4
Hukuk Müşaviri	1	% 0,4
Büro Görevlisi	3	% 1,3
Gümrük İş Takip	3	% 1,3
Ordino Departmanı	2	% 0,9
Yardımcı Personel	2	% 0,8
Lojistik İş Takip	4	% 1,8
Gümrük Uzmanı	1	% 0,4
Şirket Sahibi	1	% 0,4
Kalite Temsilciliği	1	% 0,4
Dağıtım (Posta)	25	% 11,1

Araştırma kapsamında elde edilen veri setlerine yönelik gerçekleştirilen normallik testi sonucunda saptanan Kolmogorov-Smirnov değerleri Tablo 5.2’de ifade edilmiştir. Bu değerlere göre araştırmada kullanılan tüm ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Bu nedenle de ilgili ölçeklere ilişkin

skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri detaylandırılarak aynı tabloda ifade edilmiştir.

**Tablo 5.2.** Normallik Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık ve Basıklık Değerleri		
	İstatistik	df	Anlamlılık (Sig.)	İstatistik	Standart Hata	
<b>Örgütsel Zekâ</b>	0.149	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.905	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.889	0.323
• İçtenlik	0.172	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.950	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.685	0.323
• Performans baskısı	0.209	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.955	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.466	0.323
• Bilgiyi etkili kullanma	0.235	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-1.096	0.162
				<i>Basıklık</i>	1.181	0.323
• Güç birliği ve uygunluk	0.149	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.905	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.889	0.323
• Değişime istekli olma	0.204	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.997	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.752	0.323
• Paylaşılan kader	0.182	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.915	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.656	0.323
• Stratejik vizyon	0.253	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-1.048	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.894	0.323
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	0.134	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.885	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.937	0.323
• Sürekli Öğrenme	0.150	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.982	0.162
				<i>Basıklık</i>	1.201	0.323
• Paylaşımcı Sistemler	0.136	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.890	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.771	0.323
<b>Örgütsel Çeviklik</b>	0.183	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.861	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.867	0.323
• Harekete Geçme Çevikliği	0.161	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-1.054	0.162
				<i>Basıklık</i>	1.978	0.323
• Karar Verme Çevikliği	0.183	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	-0.861	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.867	0.323
• Algılama Çevikliği	0.170	225	0.000	<i>Çarpıklık</i>	0.937	0.162
				<i>Basıklık</i>	0.689	0.323

Tablo 5.2’de yer alan skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri incelendiğinde; normal dağılım göstermeyen veri setlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu ve dolayısıyla da veri setinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (George ve Mallery,2003). Ayrıca bu durum merkezi limit teoremi tarafından da desteklenmektedir. Merkezi limit teoremi, örneklem dağılımının şekli ne olursa olsun, örneklem boyutu büyüdükçe örneklemin normal dağılıma

yaklaşacağını ifade etmektedir. Bu teorem özellikle bu durumun 30'un üzerindeki örneklem büyüklükleri için geçerli olduğunu iddia etmektedir (Glen,2022).

Araştırmada kullanılan üç ölçeğin yapı geçerliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Literatürde Doğrulayıcı Faktör Analizinde referans alınan çeşitli “Uyum İyiliği Ölçütleri” bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en yaygın olanlarından birisi Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003) tarafından paylaşılan ölçütler olup, bu ölçütler Tablo 5.3’de ifade edilmektedir.

**Tablo 5.3.** Standart Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$

**Kaynak:** Schermelleh-Engel vd.,2003:52

Araştırma içerisinde kullanılan ilk ölçek, 3 boyut ve 15 maddeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda saptanan uyum değerleri Tablo 5.4’te yer almaktadır.

**Tablo 5.4.** Örgütsel Çeviklik Ölçeği / Uyum Değerleri

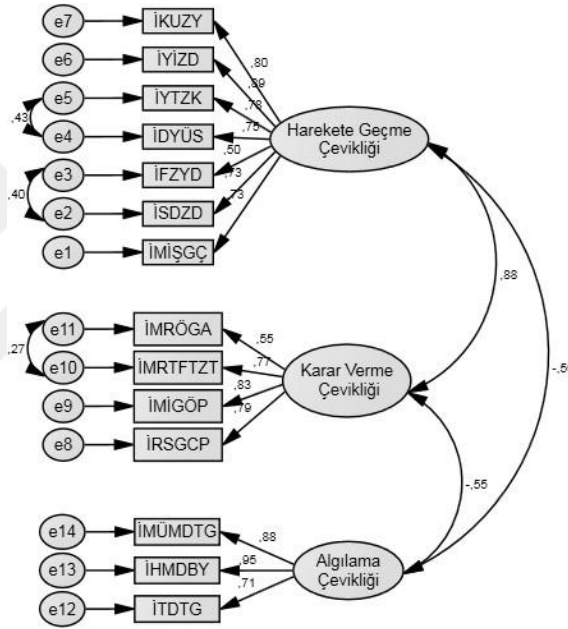
Uyum Kriteri	$\chi^2$	Sd	$\chi^2 / sd$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	171.998	71	2.423	0.08	0.951	0.050	0.921	0.900

Tablo 5.4’te yer alan değerler incelendiğinde; ki-kare değeri 171.998; sd değeri 71; RMSEA değeri 0.08; GFI değeri 0.900; ki-kare/serbestlik derecesi 2.423; SRMR değeri 0.050; CFI değeri 0.951 ve NFI değeri 0.921 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlerin, Tablo 5.3’de yer alan standart uyum iyiliği ölçütleriyle uyumlu olduğu belirlenmiş ve örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 5.1’de belirtilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeğine ait hesaplanan AVE ve CR değerleri ise Tablo 5.5’te verilmiştir. Uyum iyiliği, AVE ve CR değerleri bir arada değerlendirildiğinde örgütsel çeviklik ölçeğinin yapı geçerliliğini sağladığı görülmektedir. Bir ölçeğin yapı geçerliliğinden bahsedebilmek için o ölçeğin uyum iyiliği

değerlerinin Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003) tarafından belirtilen uyum iyiliği değer aralığında bulunması ayrıca hesaplanan CR değerinin 0.7'den (Yaşlıoğlu,2017;Fornell ve Larcker, 1981;Hair, vd.,2006;Nunnally,1976) AVE değerinin ise 0.5'den büyük (Fornell ve Larcker, 1981) olması gerekmektedir.

**Tablo 5.5.** Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri

Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Alt Boyutlar	AVE	CR
Harekete geçme çevikliği	0.55	0.89
Karar verme çevikliği	0.55	0.82
Algılama çevikliği	0.72	0.88



**Şekil 5.1.** Örgütsel Çeviklik Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

Doğrulayıcı Faktör Analizine göre başlangıç modelinden 1 madde çıkartılarak gerçekleştirilen modifikasyon sonucunda örgütsel çeviklik ölçeğine ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.6 'da ifade edilmiştir.

**Tablo 5.6.** Örgütsel Çeviklik Ölçeği - Güvenirlik Analizi

Tüm Ölçek	Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
• Harekete Geçme Çevikliği	0.905	7
• Karar Verme Çevikliği	0.827	4
• Algılama Çevikliği	0.877	3

Tablo 5.6’da yer alan güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach’ın Alfa katsayısı harekete geçme evikliği boyutu için 0.905, karar verme evikliği boyutu için 0.827 ve algılama evikliği boyutu için 0.877 olarak saptanmıştır. Ölçeğin tümü için ise Cronbach’s Alpha katsayısı 0.748 olarak hesaplanmıştır. Bu sayısal bulgular incelendiğinde; örgütsel çeviklik leğinin tümünün ve alt boyutlarının i tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, 7 boyut ve 49 maddeden oluşan örgütsel zekâ leğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulatoryıcı faktör analizi sonucunda saptanan uyum iyiliği değerleri Tablo 5.7’de yer almaktadır.

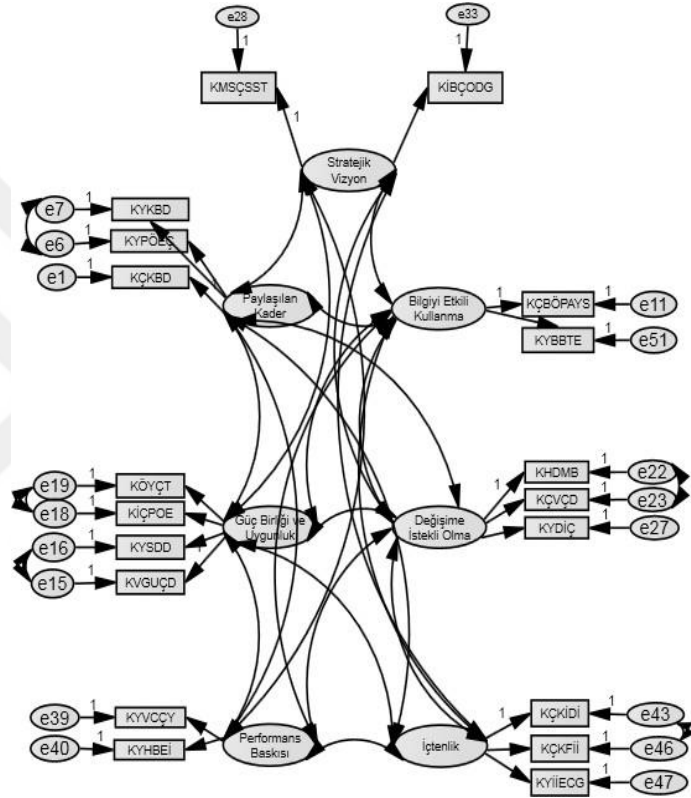
**Tablo 5.7.** rgtsel Zekâ leği / Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	$\chi^2$	Sd	$\chi^2 / sd$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	241.484	126	1.917	0.06	0.960	0.035	0.922	0.900

Tablo 5.7’de yer alan değerler incelendiğinde; ki-kare değeri 241.484; sd değeri 126; RMSEA değeri 0.06; GFI değeri 0.900; ki-kare/serbestlik derecesi 1.917; SRMR değeri 0.035; CFI değeri 0.960 ve NFI değeri 0.922 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlerin, Tablo 5.3’te yer alan standart uyum iyiliği ölçütleriyle uyumlu olduğu belirlenmiş ve örgütsel zekâ leğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri şekil 5.2’de belirtilmiştir. Örgütsel zekâ leğine ait hesaplanan AVE ve CR değerleri ise Tablo 5.8’de verilmiştir. Uyum iyiliği, AVE ve CR değerleri bir arada değerlendirildiğinde örgütsel zekâ leğinin yapı geçerliliğini sağladığı görülmektedir. Bir ölçeğin yapı geçerliliğinden bahsedebilmek için o ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003) tarafından belirtilen uyum iyiliği değer aralığında bulunması ayrıca hesaplanan CR değerinin 0.7’den (Yaşhoğlu,2017;Fornell ve Larcker, 1981;Hair, vd.,2006;Nunnally,1976) AVE değerinin ise 0.5’den büyük (Fornell ve Larcker, 1981) olması gerekmektedir. Fornell ve Larcker’e (1981) göre ise AVE değeri 0.50’nin altında olmasına rağmen CR değeri 0.70’in üzerinde ise analiz edilen AVE değeri kabul edilebilmektedir.

**Tablo 5.8.** Örgütsel Zekâ Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri

Örgütsel Zekâ Ölçeğine Ait Alt Boyutlar	AVE	CR
İçtenlik	0.62	0.83
Performans baskısı	0.66	0.79
Bilgiyi etkili kullanma	0.57	0.73
Güç birliği ve uygunluk	0.59	0.85
Değişime istekli olma	0.59	0.81
Paylaşılan kader	0.43	0.70
Stratejik vizyon	0.55	0.82



**Şekil 5.2.** Örgütsel Zekâ Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

Doğrulayıcı Faktör Analizine göre başlangıç modelinde içtenlik boyutundan 4 madde, performans baskısı boyutundan 5 madde, değişime istekli olma boyutundan 4 madde, bilgiyi etkili kullanma boyutundan 6 madde, güç birliği ve uygunluk boyutundan 2 madde, paylaşılan kader boyutundan 5 madde ve stratejik vizyon boyutundan 4 madde çıkartılarak gerçekleştirilen modifikasyon sonucunda örgütsel zeka ölçeğine ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.9’da ifade edilmiştir.

**Tablo 5.9.** Örgütsel Zekâ Ölçeği - Güvenirlilik Analizi

	Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
<b>Tüm Ölçek</b>	0.956	19
• İçtenlik	0.809	3
• Performans Baskısı	0.800	2
• Değişime İstekli Olma	0.852	3
• Bilgiyi Etkili Kullanma	0.735	2
• Güç Birliği ve Uygunluk	0.877	4
• Paylaşılan Kader	0.750	3
• Stratejik Vizyon	0.725	2

Tablo 5.9’da yer alan güvenirlilik analizine göre Cronbach’ın Alfa katsayısı yapı geçerliği sağlanan ölçeğin tamamı için 0.956 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan içtenlik boyutu için 0.809, performans baskısı boyutu için 0.800, değişime istekli olma boyutu için 0.852, bilgiyi etkili kullanma boyutu için 0.735, güç birliği ve uygunluk boyutu için 0.877, paylaşılan kader boyutu için 0.750 ve stratejik vizyon boyutu için 0.725 olarak saptanmıştır. Bu sayısal bulgulara göre, örgütsel zekâ ölçeğinin ve yedi alt boyutunun iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan son ölçek, 2 boyut ile 22 maddeden oluşan ve aracı değişkeni ifade eden örgütsel öğrenme ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 5.10’da yer almaktadır.

**Tablo 5.10.** Örgütsel Öğrenme Ölçeği / Uyum Değerleri

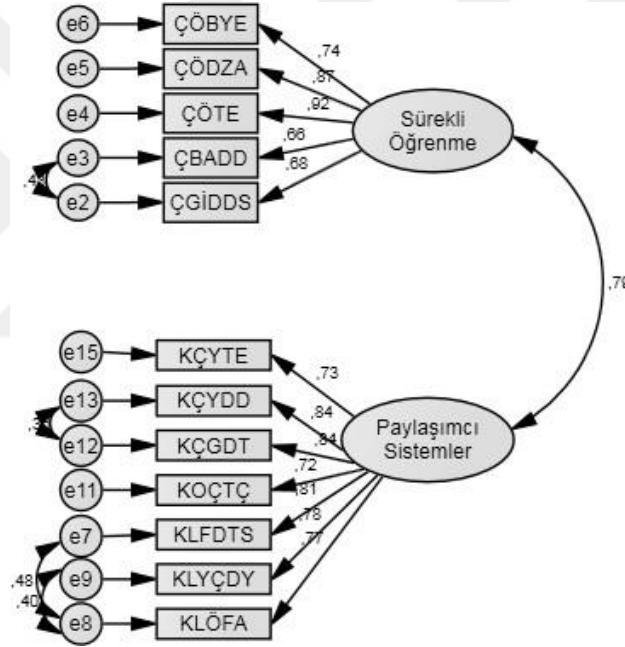
Uyum Kriteri	$\chi^2$	sd	$\chi^2 / sd$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	130.202	49	2.657	0.08	0.960	0.049	0.939	0.915

Tablo 5.10’da yer alan değerler incelendiğinde; ki-kare değeri 130.202; sd değeri 49; RMSEA değeri 0.08; GFI değeri 0.915; ki-kare/serbestlik derecesi 2.657; SRMR değeri 0.049; CFI değeri 0.960 ve NFI değeri 0.939 olarak saptanmıştır. Tablo 5.3’te yer alan standart uyum iyiliği ölçütleriyle kıyaslandığında elde edilen bu değerlerin referans değerlerle uyumlu olduğu belirlenmiş, örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 5.3’te ifade edilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğine ait hesaplanan AVE ve CR değerleri ise Tablo 5.11’de verilmiştir. Uyum iyiliği, AVE ve CR değerleri bir arada değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme ölçeğinin yapı geçerliliğini

sağladığı görülmektedir. Bir ölçeğin yapı geçerliliğinden bahsedebilmek için o ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003) tarafından belirtilen uyum iyiliği değer aralığında bulunması ayrıca hesaplanan CR değerinin 0.7'den (Yaşlıoğlu,2017;Fornell ve Larcker, 1981;Hair, vd.,2006;Nunnally,1976) AVE değerinin ise 0.5'den büyük (Fornell ve Larcker, 1981) olması gerekmektedir.

**Tablo 5.11.** Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait AVE ve CR Değerleri

Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Alt Boyutlar	AVE	CR
Sürekli öğrenme	0.60	0.88
Paylaşımçı sistemler	0.61	0.91



**Şekil 5.3.** Örgütsel Öğrenme Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

Doğrulayıcı Faktör Analizine göre başlangıç modelinde sürekli öğrenme boyutundan 1 madde ve paylaşımçı sistemler boyutundan 9 madde çıkartılarak gerçekleştirilen modifikasyon sonucunda örgütsel öğrenme ölçeğine ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.12'de ifade edilmiştir.

**Tablo 5.12.** Örgütsel Öğrenme Ölçeği - Güvenirlik Analizi

	Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
<b>Tüm Ölçek</b>	0.936	12
• Sürekli Öğrenme	0.890	5
• Paylaşımçı Sistemler	0.922	7

Tablo 5.12’de yer alan güvenirlik analizine göre yapı geçerliği sağlanan ölçeğin tamamı için Cronbach’ın Alfa katsayısı 0.936 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin sürekli öğrenme boyutu için bu değer 0.890 paylaşımçı sistemler boyutu için 0.922 olarak saptanmıştır. Bu sayısal bulgulara göre, örgütsel öğrenme ölçeğinin ve alt boyutlarının iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan; örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu çok boyutlu bir yapıya sahip oldukları tespit edilmesine rağmen, aracılık testinde ölçeklerin tamamı analize tabi tutulmuştur.

Tablo 5.13’te bağımsız değişken örgütsel zekâ ile bağımlı değişken örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları görülmektedir. Bu analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olmasından dolayı kurulacak regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği görülmektedir.

**Tablo 5.13.** Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - ANOVA

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (Sig.)
Model 1	Regresyon	2995.132	2995.132	106.999	0.000
	Örgütsel Çeviklik Artık	6242.264	27.992		
	Toplam	9237.396			

Tablo 5.14’te regresyon analizi sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre; örgütsel çeviklikteki değişimin %32,1’ini örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel çevikliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$“\text{Örgütsel Çeviklik} = 31.675 + (0.245 \times \text{Örgütsel Zekâ})” \quad (1)$$

**Tablo 5.14.** Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - Model Özeti

			$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 1	Örgütsel Çeviklik	Sabit	31.675	18.308	0.000	0.324	0.321
		Örgütsel Zekâ	0.245	10.344	0.000		

Model 1 incelendiğinde, örgütsel zekâdaki 1 birimlik artışın örgütsel çeviklik üzerinde 0.245 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi olması gerekliliği şartı sağlanmıştır.

Tablo 5.15'te aracı değişken örgütsel öğrenme ile bağımsız değişken örgütsel zekâ arasındaki ilişkiye yönelik basit doğrusal regresyon analizi görülmektedir. Bu analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olmasından dolayı kurulacak regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği görülmektedir.

**Tablo 5.15.** Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - ANOVA

			Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (Sig.)
Model 2	Örgütsel Öğrenme (Aracı)	Regresyon	10695.133	10695.133	262.037	0.000
		Artık	9101.827	40.815		
		Toplam	19796.960			

Tablo 5.16'da regresyon analizi sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre; örgütsel öğrenmedeki değişimin %53,8'ini örgütsel zekâdaki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel öğrenmenin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$“\text{Örgütsel Öğrenme} = 12.239 + (0.463 \times \text{Örgütsel Zekâ})” \quad (2)$$

**Tablo 5.16.** Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki - Model Özeti

			$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Model 2	Örgütsel Öğrenme (Aracı)	Sabit	12.239	5.858	0.000	0.540	0.538
		Örgütsel Zekâ	0.463	16.188	0.000		

Model 2'ye göre örgütsel zekâdaki 1 birimlik artış örgütsel öğrenme üzerinde 0.463 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinin ölçülmesinde yer alan bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisi olması gerekliliği şartı sağlanmıştır.

Tablo 5.17’de aracı değişken örgütsel öğrenme ve bağımsız değişken örgütsel zekâ ile bağımlı değişken örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi görülmektedir. Bu analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olmasından dolayı kurulacak regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği görülmektedir.

**Tablo 5.17.** Örgütsel Öğrenme & Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki - ANOVA

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (Sig.)	
Model 3	Örgütsel Çeviklik	Regresyon	4626.992	2313.496	111.399	0.000
		Artık	4610.404	20.768		
		Toplam	9237.396			

Tablo 5.18’de regresyon analizi sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre; örgütsel çeviklikteki değişimin %49,6’sını örgütsel öğrenmedeki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel çevikliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$“\text{Örgütsel Çeviklik} = 26.493 + (0.423 \times \text{Örgütsel Öğrenme})” \quad (3)$$

**Tablo 5.18.** Örgütsel Öğrenme & Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki - Model Özeti

		$\beta$	t	Anlamlılık (Sig.)	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	
Model 3	Örgütsel Çeviklik	Sabit	26.493	16.550	0.000	0.501	0.496
		Örgütsel Zekâ	0.049	1.627	0.105		
		Örgütsel Öğrenme (Aracı)	0.423	8.864	0.000		

Model 3’e göre örgütsel öğrenmedeki 1 birimlik artış örgütsel çeviklik üzerinde 0.423 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Geliştirilen 3 model incelendiğinde; örgütsel zekânın örgütsel çeviklikle ilişkisinin ölçümünde örgütsel zekânın regresyon katsayısının 0.245 olduğu, aracı değişken olan örgütsel öğrenmenin model 1’e eklenmesi sonucunda geliştirilen model 3’te ise örgütsel zekâyâ ilişkin regresyon katsayısının 0.049’a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermediği saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenin regresyon analizine aracı değişken olan örgütsel öğrenme dâhil edildiğinde bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişki ortadan kalkmıştır. Böylece Baron ve Kenny (1986)’nin aracılık etkisinin

ölçülmesinde yer alan üçüncü basamak şartı da sağlanmıştır. Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek içinse SOBEL testi kullanılmıştır. Bu test, <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresinde yer alan yazılımla gerçekleştirilmiştir. Yazılım yardımıyla gerçekleştirilen SOBEL test sonuçlarına göre  $Z=8.361$ ,  $p=0.000$  olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre; örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel öğrenmenin tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.19’da bağımsız örneklem t-testi uygulanarak araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti ve medeni durumu ile aracı değişken örgütsel öğrenme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; her iki test sonucunda da anlamlılık değerlerinin 0.05’ten büyük olduğu ve bu nedenle de araştırmaya katılan çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerinin cinsiyete ve medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

**Tablo 5.19.** Cinsiyet, Medeni Durum & Örgütsel Öğrenme

Bağımsız örneklem t testi	Levene'nin varyans eşitliği testi		t ortalamaların eşitliği testi					
	F	Anlamlılık (Sig.)	t	Serbestlik derecesi	İki kuyruklu anlamlılık	Ortalamaların farkı	Standart hata farkı	
Cinsiyet	Varyanslar eşit	0.09	0.754	-0.142	223	0.887	-0.18030	1.26679
	Varyanslar eşit değil			-0.144	217.54	0.885	-0.18030	1.25012
Medeni Durum	Varyanslar eşit	1.22	0.269	-1.062	223	0.289	-1.34055	1.14136
	Varyanslar eşit değil			-1.047	197.98	0.296	-1.34055	1.13089

Tablo 5.20’de örgütsel öğrenme ile araştırmaya katılanların yaşı arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi kullanılarak incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

**Tablo 5.20.** Örgütsel Öğrenme - Yaş

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık (Sig.)
18-25	70	46.4571	8.22630	0.98323		
26-30	84	43.4405	10.74048	1.17188		
31-40	41	44.7317	9.08027	1.41810	4.372	0.002
41 ve daha yüksek	30	48.9333	7.09994	1.29627		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 5.21’de ifade edilmiştir.

**Tablo 5.21.** Varyansların Homojenliği Testi - Yaş

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık (Sig.)
4.563	3	221	0.004

Tablo 5.21’de yer alan varyansların homojenliği test sonuçlarına göre varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Yaş gruplarındaki dağılımın da eşit olmadığı dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane’s T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda (Tablo 5.22) ise sadece 26-30 yaş ile 41 yıl ve daha fazla yaş grupları arasındaki anlamlılık değeri 0.05’ten küçük saptanmıştır. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin yaşa göre gösterdiği farklılığının sadece bu yaş grupları arasında olduğu, 41 yaş ve üstü çalışanlarda örgütsel öğrenmenin 26-30 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sonucun bu şekilde çıkmasında çalışanların kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmesi etkili olmuştur.

**Tablo 5.22.** Yaş Grupları Arasındaki Fark İçin Yapılan Post-Hoc Tamhane’s T2 Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Farkı (I-J)	Standart Hata	p (Anlamlılık)
18-25	26-30	3.01667	1.52972	0.267
	31-40	1.72544	1.72562	0.902
	41 ve daha yüksek	-2.47619	1.62698	0.575
26-30	18-25	-3.01667	1.52972	0.267
	31-40	-1.29123	1.83965	0.981
	41 ve daha yüksek	-5.49286	1.74746	0.014
31-40	18-25	-1.72544	1.72562	0.902
	26-30	1.29123	1.83965	0.981
	41 ve daha yüksek	-4.20163	1.92128	0.178
41 ve daha yüksek	18-25	2.47619	1.62698	0.575

26-30	5.49286*	1.74746	0.014
31-40	4.20163	1.92128	0.178

\*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.23'te araştırmaya katılanların eğitim durumu ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, örgütsel öğrenmenin çalışanların eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 5.23.** Örgütsel Öğrenme – Eğitim Durumu

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık (Sig.)
Lise	52	46.4038	9.47496	1.31394		
Yüksekokul/ Ön Lisans	68	45.6912	9.28047	1.12542	0.704	0.496
Lisans ve Lisansüstü	105	44.6000	9.46817	0.92400		

Tablo 5.24'te tek yönlü varyans analizi kullanılarak örgütsel öğrenme ile araştırmaya katılanların aylık gelir düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu analiz sonucuna göre anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olduğu saptanmış ve örgütsel öğrenmenin çalışanların aylık gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında gerçekleştiğinin saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

**Tablo 5.24.** Örgütsel Öğrenme – Aylık Gelir Düzeyi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık (Sig.)
3000 TL ve altı	113	46.8850	7.75144	0.72919		
3001-4000 TL	55	45.4727	9.95891	1.34286	4.928	0.008
4001 TL ve üzeri	57	42.1754	11.07623	1.46708		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 5.25'te ifade edilmiştir.

**Tablo 5.25.** Varyansların Homojenliği Testi - Yaş

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık (Sig.)
6.533	2	222	0.002

Tablo 5.25'te yer alan test sonuçlarına göre varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Aylık gelir düzeyin gruplardaki dağılımı da eşit olmadığı için Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda (Tablo 5.26) sadece 3000 TL ve altı ile 4001 TL ve üzeri aylık gelire sahip çalışan grupları arasındaki anlamlılık değeri 0.05'ten küçük saptanmıştır. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin aylık gelir düzeyine göre gösterdiği farklılığının sadece bu gelir düzeyleri arasında olduğu, 3000TL ve altı aralığında aylık gelire sahip çalışanlarda 4001TL ve üstü aylık gelire sahip çalışanlara kıyasla örgütsel öğrenmenin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.26.** Aylık Gelir Düzeyi Grupları Arasındaki Fark İçin Yapılan Post-Hoc Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Ort. Farkı (I-J)	Standart Hata	p (Anlamlılık)
3000 TL ve altı	3001-4000 TL	1.41223	1.52807	0.735
	4001 TL ve üzeri	4.70952*	1.63831	0.015
3001-4000 TL	3000 TL ve altı	-1.41223	1.52807	0.735
	4001 TL ve üzeri	3.29729	1.98887	0.272
4001 TL ve üzeri	3000 TL ve altı	-4.70952*	1.63831	0.015
	3001-4000 TL	-3.29729	1.98887	0.272

\*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.27'de araştırmaya katılan çalışanların iş deneyimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi kullanılarak incelenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre anlamlılık değeri 0.05'ten büyük saptanmıştır. Buna bağlı olarak, örgütsel öğrenmenin çalışanların iş deneyimi süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 5.27.** Örgütsel Öğrenme – İş Deneyimi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	Anlamlılık (Sig.)
0-1 yıl	55	46.2364	7.59377	1.02394	0.571	0.635
2-5 yıl	82	45.8049	9.63845	1.06439		
6-10 yıl	54	44.1481	10.43833	1.42048		
11 yıl ve daha fazla	34	44.7059	9.89499	1.69698		

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde şirketler, iş çevresinde yaşanan hızlı değişime uyum sağlamanın yolunun yeni yönetim anlayışlarını benimsemekten ve uygulamaktan geçtiği bilinciyle hareket etmektedir. Bu bilince sahip işletmeler yaşanan değişime ayak uydurabilmek için örgüt yapılarını çevik (atik) ve esnek bir yapıya dönüştürmektedir. Bir örgütün çevik yapıya bürünebilmesi için önce öğrenmesi ve öğrendiklerini davranışlarına yansıtarak öğrenen örgüt olması gerekmektedir. Öğrenen örgütler, örgütü etkileyen her türlü değişime hızla cevap verebilen ve kendini duruma göre değiştirebilen, dönüştürebilen örgütlerdir (Yıldırım,2006:145). Örgütsel zekâ ise örgütsel öğrenmeye ihtiyaç duyduğu temel yeterliliği sağlamaktadır. Bu özelliğiyle örgütsel zekâ örgütsel öğrenmenin öncülü durumundadır. Bu nedenle bu çalışmada örgütün çevikliği etkilediği düşünülen örgütsel öğrenme ve onun öncülü konumunda olan örgütsel zekâ kavramlarının birbiriyle olan ilişkisi bir model çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sorunsalına cevap aramak amacıyla yapılan bu çalışmada, örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan çıkan bu sonuç örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde örgütsel öğrenme aracılığı ile dolaylı bir etkisi olduğunu başka bir deyişle doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durumda örgütsel çevikliğin örgütsel zekâ artsa bile örgütsel öğrenmenin yüksek olması durumunda artacağını ve örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik üzerinde örgütsel zekâdan daha fazla bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Yapılan fark testi sonucunda ise örgütsel öğrenmenin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Uzuntarla vd., (2015) örgütsel öğrenmenin beş alt boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu farklılığın özellikle 40 yaş ve üstü çalışanlarda gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum artan yaşla beraber kazanılan tecrübenin ve bilgi birikiminin örgütsel öğrenme yeteneğine olumlu etki yaptığı şeklinde açıklanabilir (Uzuntarla vd.,2015:189-208).

Aylık gelir düzeyine göre yapılan fark testi sonucunda ise örgütsel öğrenmenin çalışanların aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Aydoğan vd., (2011) ise örgütsel öğrenmenin aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın düşük gelir grubundaki katılımcılar ile yüksek gelir grubundaki katılımcılar arasında olduğunu belirlemişlerdir. Düşük gelir düzeyine sahip

katılımcılar düşük eğitim seviyesine sahip olduğundan bu grubun iş ve görev tanımlarının kapsamı yüksek gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha az olmaktadır. Bu durum çalışanların işlerine odaklanmalarına ve işlerini daha hızlı ve derinlemesine öğrenmelerine yol açmaktadır. Yüksek gelir düzeyine sahip katılımcılardan ise yüksek eğitim düzeyine sahip olduklarından dolayı bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluk açısından çok şey beklenmektedir. Bu durumda öğrenme sürecinin kalitesini düşürmekte ve süresini uzatmaktadır (Aydoğan vd.,2011:208).

Literatürde Bahrami vd., (2016)'nin çalışması dışında örgütsel zeka, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen ulusal ve uluslararası yazında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak literatürde örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik, örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalardan biri olan Porkiani ve Hejinipoor'un (2013) çalışmasında örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Mehran ve Samadi (2014) ise örgütsel zekânın alt boyutlarından olan ortak kader, değişim arzusu, birlik ve mutabakat, moral, bilginin uygulanması, performans baskısı ve stratejik vizyon ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Shayan ve Ghasemizad (2015) ise örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Abbaspour vd., (2015) ise örgütsel zekanın tüm alt boyutlarının (stratejik vizyon, ortak kader, değişim arzusu, moral, uyum, bilginin uygulaması ve performans baskısı) örgütsel çevikliğin tüm alt boyutlarıyla (bütünlük, yetkinlik, takım, teknoloji, kalite, değişiklikler, ortaklık, pazarlama, eğitim ve refah) pozitif korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Rasouli vd., (2016) ise örgütsel zekanın tüm bileşenlerinin (stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişim arzusu, ruh, uyum, bilginin yayılması ve performans baskısı) örgütsel çeviklik ile önemli bir ilişki içerisinde olduğunu saptamışlardır. Ismail ve Al-Assa'ad (2020) ise yaptıkları bir çalışmada örgütsel zekanın stratejik vizyon alt boyutunun algılama çevikliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca örgütsel zekanın; değişim iştahı, stratejik vizyon ve uyum boyutlarının karar verme çevikliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Kavosi vd., (2021) ise örgütsel zekanın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

Örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalardan biri olan March'ın (1999) çalışmasında ise örgütsel zekânın ardılının örgütsel öğrenme

olduğu belirtilmiştir. Simic (2005) ise yaptığı çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel zekânın en önemli bileşenlerinden biri olduğu sonucuna varmıştır. Sabegh ve Elahi (2013) ise örgütsel zekâ ile öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yaghoub ve Nina (2013) ise örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Rahdarpour ve Sheykhi (2016) ise sosyal sermaye ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye örgütsel zekânın aracılık ettiğini başka bir deyişle sosyal sermayenin ve örgütsel zekânın aynı anda ve birlikte örgütsel öğrenme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel ğrenme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalardan biri olan Hassan vd., (2013)'nin çalışmasında ise örgütsel öğrenme yöneliminin; öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı boyutlarının bilgi teknolojisi yeteneği üzerinde, bilgi teknolojisi yeteneğinin de örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Putri ve Mangundjaya (2020) ise örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç örgütsel öğrenmenin ve psikolojik güçlendirmenin aynı anda ve birlikte örgütsel evikliği etkilediğini göstermektedir. Saha vd., (2020) ise örgütsel öğrenme ile örgütsel çeviklik arasında çift yönlü ve karşılıklı bir etkileşim olduğunu saptamışlardır. Araştırmadan çıkan bu sonuç örgütsel öğrenmenin örgüte çeviklik kazandırdığına, evik örgütün ise hızlı bir şekilde öğrendiğine dikkat çekmektedir. Shamran vd., (2020) ise örgütsel çevikliğin boyutları ile öğrenen örgüt arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Kavosi vd., (2021) ise örgütsel öğrenme arttıkça örgütsel çevikliğin de arttığını saptamışlardır. Görüldüğü üzere literatürde yer alan bu çalışmaların sonuçları çalışmadan elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Çalışmada; rgtsel zekânın örgütsel öğrenmenin öncülü olduğu dolayısıyla örgütsel öğrenmenin örgütsel evikliği etkilediği sonucuna varılmıştır. Öğrenen örgütlerin çalışanlarının yeteneklerini verimli kullanmadan, farklı çalışma koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmaya ve yeni yönetim tarzlarını uygulamaya kadar pek çok yeniliğe adapte oldukları görülmektedir. Başarılı olmak isteyen ve bu durumu gelecekte de devam ettirmek isteyen örgütlerin değişimi yönetmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bunun yolu da öğrenen örgüt olmaktan geçmektedir.

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için o örgütte bilgi paylaşımını ödüllendiren bir kültür geliştirilmeli, başarısızlıklardan ders çıkarmak için gerekli zaman ayrılmalı, her seviyedeki çalışanı yaşam boyu öğrenmeye katılmaya teşvik etmeli, bireylerin ve ekiplerin kuruluşun statükosuna meydan okumasına izin verilmelidir (Walamis,2022).

Bir örgütün çevik yapıya bürünebilmesi için o örgütte öğrenmeye ve geribildirimde önem verilmeli, esnek bir yapı kurulmalı, iletişim işbirliğine açık ve güven ortamı içerisinde gerçekleşmeli, takım çalışmasına önem verilmeli, katılımcı yönetim anlayışı benimsenmeli, bireyler arasındaki sosyal etkileşim desteklenmeli, yöneticiler kolaylaştırıcı olmalı, çalışanlar güçlendirilmeli ve işbirlikçi liderlere sahip olunmalıdır (Cicerali, 2019:2425). Ayrıca çevik olmak isteyen bir örgüt yaratıcı personel istihdam etmeli, uygun teknoloji kullanılmalı, personele gerekli bilgiyi zamanında ulaştırmalı ve personeli hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır (Bahrami vd.,2016).

Öğrenme ortamını besleyen bir diğer faktör de örgütsel zekâdır. Bir örgütün örgütsel zekâyâ sahip olabilmesi için; eylemlerinde ve tepkisinde hızlı olması, değişen durumlara uyarlanabilmesi, esnek bir yapıda olması, öngörülü ve açık fikirli olması, hayal gücünü kullanabilmesi ve yenilenebilir olması gerekmektedir (Erçetin,2004:2).

Dinamik ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmenin artık klasik yönetim anlayışı ile yönetilmesi mümkün değildir. Böyle bir ortamda faaliyet gösteren bir işletmenin iş ortamında ortaya çıkan değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için çevik bir yapıya bürünmesi gerekmektedir. Çeviklik ise ancak bir liderin öğrenme ortamını beslemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin öğrenme kültürünü artıracak faaliyetlere liderlik yapmaları gerekmektedir. Bunun için liderlere; stratejik lider gibi davranmaları, çalışanlarıyla açık, net bir iletişim ağı kurmaları, çalışanlar ve departmanlar arasındaki yardımlaşmayı teşvik etmeleri, katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, elde edilen sonuçlar hakkında çalışanlarına geribildirimde bulunmaları, çalışanlarının kurumlarıyla özdeşleşmelerini sağlamaları, örgütlerindeki bürokratik prosedürleri azaltmaları, yetki devrine gitmeleri, çalışanlarının hata yapmasına müsaade etmeleri ve hatalarını tolere etmeleri, çalışanlarının yaratıcı düşüncelerini desteklemeleri ve hatta çalışanlarının yenilikçi fikirlerini denemelerine imkân tanımaları ve sorunların çözümüne çalışanlarını dâhil etmeleri tavsiye edilmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme ve örgütsel çeviklik kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının yok denecek kadar az

olması bu çalışmayı değerli kılmaktadır. Bahsi geçen bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı çalışmalardan birisi Bahrami vd., (2016)'nin 370 idari ve tıbbi personel üzerine yaptığı bir çalışmadır. Bu çalışmada örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin ara buluculuk etkisinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuç ile yapılan çalışmadan elde edilen sonuç birbirini destekler niteliktedir. Çalışmalardan çıkan sonuç, bir yöneticinin bu üç değişkeni besleyecek bir örgüt iklimi yarattığında gerek kendisinin gerekse örgütünün başarısını artırabileceğini göstermektedir. Görüldüğü üzere zekâ ve öğrenme alanını oluşturan örgütlerde çeviklik ortaya çıkmakta ve bu sayede yöneticiler değişiklikleri tespit edip bunlarla yüzleşebilmektedir.

Bu araştırmanın iş çevresinin belirsiz ve hızla değiştiği sektörlerde özellikle her zamankinden daha çok çevik olunması gereken sektörlerde yapılması önerilmektedir. Bu nedenle ileride bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara bu hususu dikkate almaları önerilmektedir.

Araştırma pandemi sürecinde yapıldığı için bazı katılımcıların yüz yüze anket uygulamasına katılmak istememeleri, bütün çalışanların iş yerinde bulunmayıp dönüşümlü olarak görev yapmaları ve mevcut çalışanların bazılarının iş yoğunluğunu sebep göstererek ankete katılmak istememeleri bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

Abbaspour, A., Golabdoust, A., Golabdoost, N. and Golabdoust, T., (2015). A study on the relationship between organizational intelligence and organization agility in Tehran University of Medical Sciences. *International Journal of Asian Social Science*, 5(11):626-640.

Adeyoyin, S. O., Agbeze-Unazi, F., Oyewunmi, O. O., Adegun, A. I. and Ayodele, R. O., (2015). Effects of job specialization and departmentalization on job satisfaction among the staff of a Nigerian University Library. 30 Mayıs 2022 tarihinde <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3470&context=libphilprac> adresinden erişilmiştir.

Ahmadi, S. A. A., Fathizadeh, A., Sadeghi, J., Daryabeigi, M. and Taherkhani, L., (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm. *Management Science Letters*, 2(8):2777-2788.

Ahmadnia, M., Taheri, M. L., Soltani, F. and Ahmadnia, A., (2017). Exploring the impact of organizational learning on organizational intelligence: Evidence from Municipality of Mashhad. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3):828-834.

Ahmady, G. A., Mehrpour, M. and Nikooravesh, A., (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (230):455-462.

Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2):185-206.

Akkaya, B. and Qaisar, I., (2021). Linking dynamic capabilities and market performance of SMEs: The moderating role of organizational agility. *Istanbul Business Research*, 50(2):197-214.

Akkoç, H., (2008). *Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö., (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1):105-135.

Akman, G. ve Keskin, A., (2012). İmalat firmalarında çevik üretimin algılanma seviyesinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 28:53-66.

Akova, O., Yıldırım, Y. ve Bayram, A., (2018). Otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algıları: İstanbul'da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2):79-104.

Akpınar, A. T. ve Akdemir, A., (2000). Intellectual Capital. *First International Joint Symposium on Business Administration Challenges for Business Administrators in the New Millennium*, Gökçeada - Çanakkale, Turkey, 1-3 June 2000.

Aktan, E. ve Aydınhan, B., (2016). Cameron-Freeman örgüt kültürü türleri ekseninde örgüt kültürü ve bilgi güvenliği algısı ilişkisi: Devlet üniversitelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4):324-344.

Alanoğlu, M., (2014). *Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Alavi, M. and Leidner, D. E., (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1):107-136.

Alavi, S., Abd Wahab, D., Muhamad, N. and ArbabShirani, B., (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21):6273-6295.

Al-Azzam, Z. F., Irtaimh, H. J. and Khaddam, A. A. H., (2018). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan Service. *International Journal of Management Studies*, 25(1):133-153.

Albiero, P., Matricardi, G., Speltri, D. and Toso, D., (2009). The assessment of empathy in adolescence: A contribution to the Italian validation of the "Basic Empathy Scale". *Journal of Adolescence*, 32(2):393-408.

Albrecht, K., (2002). Organizational intelligence and knowledge management: Thinking outside the silos. *Executive White Paper*, 1-17.

Al-Faouri, E. H. and Al-Rfou, A. N., (2017). The impact of the failure-based learning behavior on organizational agility from the workers' point of view in the Jordanian Industrial Companies in King Abdullah II Industrial City – Sahab. *International Review of Management and Marketing*, 7(3):266-273.

Alhadid, A. Y., (2016). The effect of organization agility on organization performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1):273-278.

Alharbi, I. B. A., Jamil, R., Mahmood, N. H. N. and Shaharoun, A. M., (2019). Organizational innovation: A review paper. *Open Journal of Business and Management*, 7(3):1196-1206.

Alhawamdeh, H. M. and Alsmairat, M. A., (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4):95-99.

Al Kasasbeh, M. M., Al Kasasbeh, S. A. M. and Al-Faouri, A. H., (2016). Smart organization characteristics and its impact on social and environmental performance: An empirical study on Jordan Phosphate Mines Company. *International Journal of Business and Management*, 11(8):106-115.

Alsabbagh, M. and Khalil, A. H. A., (2017). The impact of organizational culture on organizational learning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4):579-600.

Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M. and El Talla, S. A., (2018). The availability of smart organization dimensions in technical colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 2(1):49-64.

Altunoğlu, A. E. ve Doğan, B., (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. *Journal of Internet Applications and Management*, 5(1):21-37.

Alvesson, M., (2011). *Organizational culture: Meaning, discourse, and identity*. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Ed.), *The Handbook of*

Organizational Culture and Climate (11-28. ss.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.

Amitay, M., Popper, M. and Lipshitz, R., (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1):57-70.

Anca-Ioana, M., (2019). A review of organizational agility concept and characteristics. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 28(1):335-341.

Anderson, L., (1997). Argyris and Schön's Theory on congruence and learning. 20 Haziran 2022 tarihinde [Andresen, L., Boud, D. and Cohen, R., \(1995\). \*Experience-Based Learning\*. G. Foley \(Ed.\), \*Understanding Adult Education and Training\* \(225-239 ss.\). Australia: Allen & Unwin.](http://www.aral.com.au/resources/argyris.html#:~:text=Argyris%20(1980)%20suggests%20that%20effectiveness,action%20they%20design%20and%20implement. adresinden erişilmiştir.</a></p></div><div data-bbox=)

Andretto, L. B., Periotto, T. R. C. and Da Cruz Urpia, A. G. B., (2019). The relevance of the organizational climate for knowledge sharing in organizations. *International Journal of Development Research*, 9(10):30915-30920.

Andriany, L. M., Rahayu, M. and Djumahir., (2013). Organizational change capacity, environmental uncertainty, and organization performance studies on traditional retail ownership of Chinese and non-Chinese in Malang. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(4):28-39.

Apaydın, F., (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.

Aponte, S. P. D. and Zapata, D. I. C., (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29(129):439-444.

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L., (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*. 49(1):6-14.

Argote, L. and Todorova, G., (2007). *Organizational Learning*. John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, UK, s.193.

Argyris, C. and Schön, D., (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, s.260.

Argyris, C. and Schön, D., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Reading, MA, s.344.

Argyris, C. and Schön, D. A., (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley, Boston, MA, s.305.

Ashton, G., (2015). The keys to organizational agility. 15 Nisan 2020 tarihinde <https://www.management-issues.com/opinion/6116/the-keys-to-organisational-agility/> adresinden erişilmiştir.

Assaraf, O. B. Z. and Orion, N., (2005). Development of system thinking skills in the context of earth system education. *Journal of Research in Science Teaching*, 42(5):518-560.

Atak, M. ve Atik, İ., (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi: Hava kuvvetleri komutanlığı sürekli eğitim modeli örneği. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1):63-70.

Atmaca, E., (2021). *Okul Etkililiğini Yordayan İki Faktör: Teknolojik Liderlik ve Örgütsel Çeviklik*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Austin, J. E., (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business Ethics*, (94):13-15.

Avcı, N. ve Küçükusta, D., (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1):33-44.

Awwad, A. S., Ababneh, O. M. A. and Karasneh, M., (2022). The mediating impact of it capabilities on the association between dynamic capabilities and organizational agility: The case of the Jordanian IT Sector. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2):1-16.

Ayden, C., (2020). *Öğrenen Organizasyonlar: Türkiye’de Çok Uluslu Şirketlere Yapılan İş Ortaklarında Bir Uygulama*. Hiperlink Eğit. İlet. Yay. San. Tic. ve Ltd. Şti, İstanbul, s.237.

Ayden, C. ve Düşükcan, M., (2004). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4):120-139.

Aydınlı, H. İ., (2005). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1):82-98.

Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. and Aksay, K., (2011). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi: Bir kamu hastanesi örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2):191-213.

Aydoğdu, E. and Celep, C., (2002). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Aydoğdu, A., (2013). *Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayduğ, D. ve Ağaoğlu, E., (2022). Yükseköğretim kurumlarına yönelik örgütsel öğrenme ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1):1-25.

Babapour, M. and Gheibi, B., (2016). An investigation of the impact of the knowledge sharing and the characteristics of learning organization on employees' organizational intelligence. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(3):191-198.

Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. and Zadeh, M. M., (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3):190-196.

Bai, P., Wu, Q., Li, Q., Xue, C. and Zhang, L., (2021). Mediating effect of organizational learning capacity on the relationship between relational embeddedness and innovation performance in freight logistics service. *Complexity*, 2021(4917051):1-18.

Bandura, A., (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2):164-180.

Banoğlu, K. ve Peker, S., (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin algı durumu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43):71-82.

Barehmoghadami M., Feiz, D. and Abadi. M. B. S., (2014). Examining the relationship between features of learning organization and receiving learning by organization based on Michael Marquardt Model. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(12):2226-8235

Barhmi, A., (2019). Agility and responsiveness capabilities: Impact on supply chain performance. *European Scientific Journal*, 15(7):212-224.

Baron, R. M. and Kenny, D. A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.

Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H., (2009). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03):27-44.

Basri, S. ve Zorlu, K., (2019). *Örgüt Kültürü Algısı İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Bassi, L. J., (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 51(12):25-30.

Basten, D. and Haamann, T., (2018). Approaches for organizational Learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3):1-20.

Başar, P., (2022). Örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1):621-634.

Bates, R. and Khasawneh, S., (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2):96-109.

Batool, S. S. and Lewis, C. A., (2022). Does positive parenting predict pro-social behavior and friendship quality among adolescents? Emotional intelligence as a mediator. *Current Psychology*, 41(4):1997-2011.

Bayraktaroğlu, S. and Kutanis, R. Ö., (2002). Öğrenen kamu örgütlerine doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3):51-65.

Behking, O. and Eckel, H., (1991). Making sense our of intuition. *Academy of Management Executive*, 5(1):46–54.

Beijerse, R. P., (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2):94-109.

Bekçi, İ., Apalı, A. ve Engin, M., (2020). İşletme ölçęini belirleyen kriterler ile KOBİ'lerde muhasebe bilgi sisteminin işletme fonksiyonları açısından öneminin incelenmesi: Burdur örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1):260-279.

Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M. and Keller, R. T., (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6):577-594.

Berthon, P., Pitt, L. F. and Ewing, M. T., (2001). Corollaries of the collective: The influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2):135-150.

Beycioğlu, K. ve Aslan, M., (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1):153-173.

Bhatt, G. D., (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1)15-26.

Biçer, M., (2021). The Advantage of Being An Agile Organization in The Pandemic Crisis. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2):123-141.

Binboğa, G., (2018). Stratejik bir yönetim aracı olarak şirket birleşmeleri ve Türkiye'deki birleşmelerin analizi. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(3):215-238.

Blair, D. C., (2002). Knowledge management: Hype, hope, or help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12):1019-1028.

Bochman, D. J. and Kroth, M., (2010). Immunity to transformational learning and change. *The Learning Organization*, 17(4):328-342.

Bolman, L. G. and Deal, T. E., (1997). *Reframing Organizations: Artistry Choice and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, s.448.

Bontis, N., Crossan, M. M. and Hulland, J., (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4):437-469.

Borisov, B. and Stamenkova, L. P., (2020). The role and importance of organizational learning. *Knowledge International Journal*, 42(5):889-893.

Bosch-Sijtsema, P. and Postma, T. J. B. M., (2004). A Knowledge-Based Approach to Innovation: An Application for Project-Based Firms. *European Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC)*, Innsbruck, Austria, 02-03 April 2004.

Boud, D., Cohen, R. and Walker, D., (1993). *Using Experience for Learning*. Society for Research into Higher Education and Open University Press, Berkshire, s.200.

Bozkurt, V. ve Baştürk, Ş., (2009). Kobi girişimcilerinde risk ve belirsizlik algıları: Bursa örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(02):43-74.

Bozkurt, Ü., (2019). *Algılanan Çevresel Belirsizlik Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Adaptasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Brandminds, L., (2018). Benefits of the agile organization. 25 Ekim 2021 tarihinde <https://brandminds.live/22-benefits-of-the-agile-organisation/> adresinden erişilmiştir.

Bratianu, C., Vasilache, S. and Jianu, I., (2006). In search of intelligent organizations. *Management and Marketing*, 1(4):71-82.

Brown, J. S. and Duguid, P., (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3):90-111.

Budak, G., (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1):1-11.

Burgelman, R. A., (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, (28):223-224.

Cameron, K. S. and Quinn, R. E., (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco, CA, s.259.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. and Wensley, A. K., (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5):1544-1549.

Cepeda, J. and Arias-Pérez, J., (2018). Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities. *Multinational Business Review*, 27(2):198-216.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. and Caputi, P., (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.

Chan, A. T., Ngai, E. W. and Moon, K. K., (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2):486-499.

Chen, S. S., Chuang, Y. W. and Chen, P. Y., (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*, (31):106-118.

Chen, X., (2012). *Impact of Business Intelligence and It Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Organizational Agility Perspective*. Ph. D. Dissertation, University of Nebraska.

Budiarti, E., Jose, S., Kadir, A., Andjarwati, T. and Yasin, M., (2020). The mediating role of supply chain integration on the relationship among learning, agility and on firm performance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2):477-485.

Carmeli, A. and Dothan, A., (2017). Generative work relationships as a source of direct and indirect learning from experiences of failure: Implications for innovation agility and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119:27-38.

Chao, R-F., Zhang, L. and Yang, Y-C., (2021). How the psychological safety of employees influences job performance in the insurance industry? The mediation role of organizational communication and organizational learning. *The International Journal of Organizational Innovation*, 14(1):130-144.

Chen, X., Tian, Q., Sheng, Z., (2008). Organizational Intelligence and Its Impact on Organizational Innovation. *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile, Computing*, Dalian, China, 12-17 October 2008.

Cheng, C., Zhong, H. and Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110:95-103.

Chin-Loy, C., (2003). *Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success*. Ph. D. Dissertation, Nova Southeastern University.

Chiva-Gómez, R., (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*, 7(2):233-249.

Choo, C. W., (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5):329-340.

Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. *OPUS*, 11(18):2022-2432.

Chuang, S-H., Liao, C. and Lin, S., (2013). Determinants of Knowledge Management with Information Technology Support Impact on Firm Performance. *Information Technology and Management*, 14(3):217-230.

Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y. and Özata, M., (2015). Otonomi ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12):39-52.

Collins, J. D., Holcomb, T. R., Certo, S. T., Hitt, M. A. and Lester, R. H., (2009). Learning by doing: Cross-border mergers and acquisitions. *Journal of Business Research*, 62(12):1329-1334.

Cook, S. D. and Yanow, D., (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4):373-390.

Cope, J., (2003). Girişimci öğrenme ve eleştirel yansıma: 'Üst düzey' öğrenme için tetikleyiciler olarak süreksiz olaylar. *Yönetim Öğrenimi*, 34(4):429-450.

Croasdell, D. T. (2001). It's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management*, 18(1):8-11.

Crocitto, M. and Youssef, M., (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103(6):388-397.

Cronquist, B., (2006). Organizational intelligence; A dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines. 20 Mayıs 2022 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/228486122\\_Organizational\\_Intelligence\\_a\\_dynamic\\_knowledge\\_creating\\_activity\\_embedded\\_in\\_organizational\\_routines](https://www.researchgate.net/publication/228486122_Organizational_Intelligence_a_dynamic_knowledge_creating_activity_embedded_in_organizational_routines) adresinden erişilmiştir.

Crossan, M. M., Lane, R. E. and White, R. E., (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3):522 – 537.

Crossan, M. M. and Bapuji, H. B., (2003, May). Examining the link between knowledge management, organizational learning and performance. In *Proceedings of the 5th International Conference on Organizational Learning and Knowledge*, London, Ontario Canada, 30th May –2nd June, 2003.

Crossan, M. M. and Bedraw, I., (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11):1087-1105.

Crossan, M. and Dusya, V., (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management*, 29(2):222-240.

Crumpton, M. A., (2013). Is the chain of command working for you? *The Bottom Line*, 26(3):88-91.

Cuff, B. M., Brown, S. J., Taylor, L. and Howat, D. J., (2016). Empathy: A review of the concept. *Emotion Review*, 8(2):144-153.

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. and Gue, K. R., (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2):269-280.

Çakır, Ç. S. G. ve Uğur, F. Z., (2021). Sosyal duygusal beceri eğitiminin duygusal zeka üzerindeki etkililiğinin incelenmesi. *Turkish Studies - Education*, 16(6):2565-2578.

Çakmak, F. (2022). Yapısal sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 43:171-184.

Çalışkan, A. ve Kater, S. F., (2020). Mersin organize sanayi bölgesi işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisi ve örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12):170-198.

Çelik, V., (2014). Örgütsel öğrenme kapasitesi ve yeniliğin, finansal performansa etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31):193-212.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H., (2012). Yönetimsel performansa yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1):142-161.

Çömlekçi, M. G., (2020). Yönetim teorileri ve yaklaşımları çerçevesinde “Beşinci Disiplin”. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1):92-99.

Çubukcu, M., (2018). Strateji ve yapı uyumu konusunda literatürdeki mevcut çalışmalar. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(3):79-99.

Daft, R. L. and Weick, K. E., (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2):284-295.

Daft, R. L., Murphy, J. and Willmott, H., (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western Cengage Learning, USA, s.670.

Darvishmotevali, M., Altinay, L. and Köseoglu, M. A., (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87:1-9.

Daryani, S. M. and Zirak, A., (2015). Implementing learning organization components in Ardabil Regional Water Company based on Marquardt Systematic Model, *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3):238-253).

Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S. and Gardner, H., (2017). *The Theory of Multiple Intelligences* (R. J. Sternberg, S. B. Kaufman editör). Cambridge Handbook of Intelligence, Cambridge University Press, New York, s.485-503.

Davoudi, A. H. M., Gilandeh, B. G. and Akbari, A., (2014). The relationship between organizational learning and organizational intelligence, and empowerment from teachers' point of view. *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(12):681-689.

Dawood, S., Mammona, Fahmeeda and Ahmed, A., (2015). Learning organization conceptual and theoretical overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 2(4):93-98.

Degraves, A. G. A. and Marquina, V. G. K., (2012). Measurement of the organizational intelligence. *Negotium: Revista De Ciencias Gerenciales*, 8(22):108-132.

Demir, H. ve Okan, T., (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1):57-72.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K., (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1):69-88

Demir, M., (2017). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yapı Arasındaki İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Demirel, Y. ve Tohum, E. U., (2018). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2):277-295.

Dewey, J., (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Heath & Co Publishers, Boston, MA: D.C., s.301

De Witte, K. and Van Muijen, J. J., (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4):497-502.

Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J. and Nonaka, I., (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, Great Britain, s.979.

Dirani, K. M., (2006). A model linking the learning organization and performance job satisfaction. 17 Mayıs 2022 tarihinde <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492720.pdf> adresinden erişilmiştir.

Dobre, T. and Florentina, H., (2016). Increasing Organizational Intelligence – A Technology-Based Learning Model. *The 12th International Scientific Conference eLearning and Software for Education*, Bucharest, 21-22 April 2006.

Doğan, S. ve şahin, F., (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,16(1):231-252.

Dong, J. Q. and Yang, C-H., (2015). Information technology and organizational learning in knowledge alliances and networks: Evidence from U.S. pharmaceutical Industry. *Information & Management*, 52(1):111-122.

Duman, B. ve Aybek, B., (2003). Süreç-temelli ve disiplinlerarası öğretim yaklaşımlarının karşılaştırılması. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11):1-12.

Duman, B., (2007). Süreç temelli öğrenme-öğretim modeli. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19):1-25.

Doğan, S. ve Kılıç, A. G. S., (2009). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2):87-111.

Doğan, O., (2009). *Hizmetiçi Eğitime Katılımın Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Doğan, E., (2013). Öğrenen organizasyonları oluşturmada örgüt kültürünün rolü. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2(4):1-12.

Duncan, R. B., (1974). Modifications in decision structure in adapting to the environment: Some implications for organizational learning. *Decision Sciences*, 5(4):705-725.

Easchooltours (2021). Why is experiential learning important. 8 Kasım 2021 tarihinde <https://www.easchooltours.com/blog/experiential-learning-learn-through-experience> adresinden erişilmiştir.

Efe, M. N. ve Sevinç, H., (2018). Örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansı üzerine etkileri. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14):478-497.

Efil, E. ve Çubukçu, M., (2017). Örgütlerde strateji-yapı uyumu ve uygulamadan örnekler. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 20(4):101-128.

Ege, T., Esen, A. ve Dizdar, A. Ö., (2017). Organizational learning and learning organizations: An integrative framework. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2):439-60.

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

Eketu, C. A., Edeh, F. O., Ule, P. A., Fern, Y. S., Kumari, P. and Eder, J. (2020). Effects of organizational structure on employee resilience. *Journal of Business School*, 3(2):75-85.

Ekici, Ö. O. ve Titrek, O., (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Zekâ Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Sakarya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Ekici, Ö. O. ve Titrek, O., (2011). İlköğretim okullarında örgütsel zeka düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (40):152-163.

Ensari, H., (1998). Öğrenen organizasyon olarak okul. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10):97-111.

En.wikiboks., (2021). Learning theories/ organizational learning: Influencing factors. 12 Kasım 2021 tarihinde [www.en.wikibooks.org/wiki/Learning\\_Theories/Organizational\\_Learning:\\_Influencing\\_Factors](http://www.en.wikibooks.org/wiki/Learning_Theories/Organizational_Learning:_Influencing_Factors). adresinden erişilmiştir.

Ercan, U., (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir Tipoloji Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1):33-42.

Erçetin, Ş. Ş., (2000). Örgütsel Zekâ. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24):509-526.

Erçetin, Ş. Ş., (2001). *Örgütsel Zekâ*. Nobel Yayın Dağıtm, Ankara, s.66.

Erçetin, Ş. ve Demirbulak, D., (2002). Action research organizational intelligence curriculum development. *Educational Research Quarterly*, 26(1):41-49.

Erçetin, Ş. Ş. (2004a). Okullarda örgütsel zekânın eylemsel boyutları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1):1-11.

Erçetin, Ş. Ş., (2004b). The abilities related to the organizational intelligence and their action dimensions at schools. *Research for Educational Reform*, 9(3):3-18.

Erçetin, Ş. Ş., (2005). The abilities related to the organizational intelligence and their action dimensions at schools. *Research for Educational Reform*, 10(2):3-17.

Erdem, O. ve Dikici, A. M., (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29):198-213.

Erdem, M., İlğan, A. ve Uçar, H. İ., (2014). Relationship between learning organization and job satisfaction of primary school teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(1):8-20.

Erdem, A. T., (2017). Kurumsal girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, (1):1-8.

Erdoğan, N., (1999). Kişilerde iç çatışma nedeni olarak rekabet-işbirliği ikilemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1):45-60.

Erigüç, G. ve Balçık, P. Y., (2007). Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirmelerine yönelik bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1):75-106.

Erkocaoğlan, E., (2005). *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Erkocaoğlan, E., (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1):203-214.

Eşki, H., (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24):165-172.

Fapohunda, T. M., (2013). İşyerinde etkili ekip oluşturmaya doğru. *Uluslararası Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 1(4):1-12.

Feldman, M. S. and March, J. G., (1981). Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2):171-186.

Feldman, B. D., (2013). Senge's fifth discipline: A model for school leadership. 11 Kasım 2021 tarihinde [https://www.chuh.org/Downloads/feldman\\_senges\\_fifth\\_discipline.pdf](https://www.chuh.org/Downloads/feldman_senges_fifth_discipline.pdf) adresinden erişildi.

Felipe, C. M., Roldán, J. L. and Leal-Rodríguez, A. L., (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10):4624-4631.

Felipe, C. M., Roldán, J. L. and Leal-Rodríguez, A. L., (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(7):1-28.

Fianko, S. K., Afrifa, S. and Dzogbewu, T. (2020). Goleman's intrapersonel dimension of emotional intelligence: Does it predict effective leadership? *Organizational Cultures*, 21(2):35-50.

Finkelstein, S. and Halebian, J., (2002). Understanding acquisition performance: The role of transfer effects. *Organization Science*, 13(1):36-47.

Fiol, C. M. and Lyles, M., (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4):803-813.

Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D. and Thomas, C. H., (2012). Organizational learning: Subprocess identification, construct validation and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38(2):640-667.

Flylib., (2017). Information-oriented application integration. 7 Kasım 2021 tarihinde [flylib.com/books/en/2.672.1.19/1/](http://flylib.com/books/en/2.672.1.19/1/) adresinden erişildi.

Fornell, C. and Larcker, D. F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement Error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 39-50.

Forsyth, B., Kimble, C., Birch, J., Deel, G. and Brauer, T., (2016). Maximizing the adaptive learning technology experience. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 16(4):80-88.

Galdino, J. P. L., Neto, S. C. and Schneider, V. A., (2019). Organizational learning - the main factors that facilitate learning and the barriers from the perspective of managers, *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, (IJAERS), 6(6):111-119.

Garavan, T., (1997). The learning organization: A review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1):18-29.

Garvin, D. A., (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4):78-91.

George, D. and Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Allyn & Bacon, Boston, MA, s.386.

Gershon, R. R., Stone, P. W., Bakken, S. and Larson, E., (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *JONA The Journal of Nursing Administration*, 34(1):33-40.

Ghaffari, S., Fazal, J., Jadoon, I. A. and Shah, I. M., (2011). The analysing of Marsick and Watkins Theory in comparison with other learning theories. 12 Kasım 2011 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/308209825\\_The\\_analysing\\_of\\_](https://www.researchgate.net/publication/308209825_The_analysing_of_)

[Marsick\\_and\\_Watkins\\_Theory\\_in\\_Comparison\\_with\\_other\\_Learning\\_Theories](https://www.researchgate.net/publication/308209825_The_analysing_of_Marsick_and_Watkins_Theory_in_Comparison_with_other_Learning_Theories) adresinden erişilmiştir.

Giorgi G., (2013). Organizational emotional intelligence: Development of a model. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1):4-18.

Glen, S., (2022). Welcome to statistics how to! 8 Haziran 2022 tarihinde <https://www.statisticshowto.com/> adresinden erişilmiştir.

Glisson, C., (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*, 17(6):736-747.

Glynn, M. A., (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4):1081-1111.

Gholipour, A., Saeidinejad, M. and Zehtabi, M., (2009). The explanation of anti-citizenship behaviors in the workplaces. *International Business Research*, 2(4):76-86.

Goleman, D., (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1):82–91.

Gomez, C. V., Cortes, J. A. and Briones, M. A., (2020). Organizational learning model (OLM) for small and medium-sized enterprises (SMEs): The manufacturing industry case in Chile and Colombia. *Revista Espacios*, 41(01):1-17.

Goswami, S., Chan, H. C. and Chua, A. L., (2006). Intranets and Organizational Learning: Impact of Metadata Filters on Information Quality, User Satisfaction and Intention to Use. Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS, Kuala Lumpur, Malaysia, 6-9 July 2006.

Goh, S. and Richards, G., (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5):575-583.

Göktaş, S. ve Kara, H., (2017). *Örgütlerde Bilgi Yönetimi Sürecinde Bir Dinamik Olarak Örgütsel Zekâ Etkinliğinin Belirlenmesi ve Aralarındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gölönü, S., (2006). Gelişen teknolojiler, öğrenen örgütler ve halkla ilişkiler. *Selçuk İletişim*, 4(3):73-81.

Grant, R. M., (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2):109-122.

Gulledge, T., (2006). What is integration? *Industrial Management and Data Systems*, 106(1):5-20.

Gunasekaran, A., (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1):87-105.

Güllüce, A. Ç., (2010). A critical review of emotional intelligence and leadership. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (KAÜİİBFD)*, 1(1):55-71.

Güven, Ş., (2014). *Duygusal Zekâ ve Kişilik Özelliklerinin Elit Atletlerde Dikkat ve Performans Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Gyemang, M. and Emeagwali, O., (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(7):1533-1542.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L., (2006). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, s.761.

Halachmi, A. and Bouckaert, G., (1994). Performance measurement, organizational technology and organizational design. *Work Study*, 43(3):19-25.

Halaç, D. S. ve Çelik, T. S., (2016). The moderating role of organizational storytelling in the relation between organizational memory and innovative work behaviors, *İleti-ş-im*, 25:261-285.

Halal, W. E., (2001). Örgütsel zekâ. 16 Mayıs 2022 tarihinde [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com), adresinden erişilmiştir.

Hamad, Z. M. M. and Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8):407-422.

Hamel, G. and Prahalad, C. K., (1994). A Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, (15):5-16.

Hammoud, K., (2020). Organizational learning and knowledge management in the modern society. A systematic review. *Review of International Comparative Management*, 21(3):344-353.

Hanssens, D. M., (1980). Market response, competitive behavior, and time series analysis. *Journal of Marketing Research*, (17):470-485.

Harraf, A. and Tate, K., (2014). Attributes of agile organizations. 21 Aralık 2021 tarihinde <http://www.aabri.com/HC2014Manuscripts/HC14036.pdf> adresinden erişilmiştir.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. and Talbott, K., (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2):675-686.

Harsch, K. and Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1):43-61.

Hassan, N. H. B., Arshad, N. I. B., Mustapha, E. E. B. and Jaafar, J. B. (2013). A Literature Review: Exploring Organizational Learning Orientation as Antecedent of Information Technology (IT) Infrastructure Capability to Achieve Organizational Agility. *3rd International Conference on Research and Innovation in Information Systems – 2013 (ICRIIS'13)*, Kuala Lumpur, Malaysia, 27-28 November 2013.

Hatıplı, D., (2014). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Yenileşmeye İlişkin Tutumları*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Hearn, S. (2019). 5 great examples of agile organisations. 13 Haziran 2022 tarihinde <https://www.clearreview.com/5-examples-ofagile-organisations/> adresinden erişilmiştir.

Hedberg, B., Nystrom, P. and Starbuck, W. H., (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self designing organization. *Administrative Science Quarterly*, (21):41-65.

Hedberg, B., (1981). *How organizations learn and unlearn*. P. C. Nystrom, W. H. Starbuck (Ed.), *Handbook of Organizational Design Adapting Organizations to Their Environment* (1-27. ss.). Oxford: Oxford University Press.

Henderson, R. M. and Clark, K. B., (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, (35):9-30.

Herdman, E. A. ve Korkmaz, Ö., (2012). Liderlik ve yönetim: Teori var pratik yok. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1):3-9.

Héroux, S. and Roussy, M., (2020). Three cases of compliance with governance regulation: An organizational learning perspective. *Journal of Management and Governance*, 24(2):449-479.

Herrmann, T., Kienle, A. and Reiband, N., (2003). Meta-knowledge-a success factor for computer-supported organizational learning in companies. *Educational Technology and Society*, 6(1):9-13.

Hesani, E., Fahimi, M. and Ahani, M., (2013). An investigation of organizational learning capabilities on organizational agility: The case of Branches of Sepah Bank, district 7 and 8 of Tehran. *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, 3(3):405-417.

Hobday, M., (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, (29):871–893.

Hodgkinson, M., (2002). A shared strategic vision: Dream or reality? *The Learning Organization*, 9(2):89-95.

Hoonsopon, D. and Puriwat, W., (2019). Organizational agility: Key to the success of new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6):1722-1733.

Hrastinski, S. and Monstad, T., (2014). Exploring the relationship between the use of an interactive video website and organizational learning. *New Media & Society*, 16(4):594-614.

Hesani, E., Fahimi, M. and Ahani, M., (2013). An investigation of organizational learning capabilities on organizational agility: The case of branches of Sepah Bank, district 7 and 8 of Tehran. *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, 3(3):405-417.

Hobday, M., (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. *Science and Technology Policy Research (SPRU)*, (29):871–893.

Hodgkinson, M., (2002). A Shared Strategic Vision: Dream or Reality?. *The Learning Organization*, 9(2):89-95.

Hoonsopon, D. and Puriwat, W (2019). Organizational agility: Key to the success of new product development. (IEEE) *Transactions on Engineering Management*, 68(6):1722-1733.

Hrastinski, S. and Monstad, T., (2014). Exploring the relationship between the use of an interactive video website and organizational learning. *New Media & Society*, 16(4):594-614.

Huber, G. P., (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1):88-115.

Hussien, Y. H. H., (2017). The Effects of Intellectual Capital Components on Organisational Structure: A Case of Sulaimaniyah Municipality. Master Thesis, Near East University Graduate School Of Social Sciences, Nicosia.

Huysman, M., (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2):133-145.

Hübner, S. (1995). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 75(5):148.

Ibrahim, M., Sulaiman, M., Kahtani, A. and Abu-Jarad, I., (2012). The relationship between strategy implementation and performance of manufacturing firms in Indonesia: The role of formality structure as a moderator. *World Applied Sciences Journal*, 20(7):955-964.

Iqbal, A., Shah, A-U-H., Ali, M. S. and Shahzadi, S., (2021). The indicators of organizational learning and their correlation with organizational innovation strategies. *İlköğretim Online- Elementary Education Online*, 20(2):420-427.

Irfan, M., Wang, M. and Akhtar, N., (2019). Impact of IT capabilities on supply chain capabilities and organizational agility: A dynamic capability view. *Operations Management Research*, 12(3):113-128.

Ismail, H. and Al-Assa'ad, N., (2020). The impact of organizational intelligence on organizational agility: An empirical study in Syrian Private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2):465-483.

İbicioğlu, H. ve Avcı, U., (2005). Örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi. *SBE Dergisi*, (14):157-166.

İleri, Y. Y. ve Soylu, Y., (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2):13-28.

İmamoğlu, A. F. ve Mutlu, T. O., (2012). Spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1):141-150.

İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H. ve Çetinkaya, E., (2022). *Öğrenme yeteneği, teknolojik öğrenme, örgütsel hafıza ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki. Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1):315-329.

İpek, Z. H. and Erdem, M., (2021). Lise öğretmenlerinin duygusal zekâ ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1): 321-368.

İraz, R., (2000). Örgütsel değişim ve çevresel belirsizliği yönetmede kullanılan stratejiler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4):155-164.

Jafari, P. and Faghihi, A. R., (2009). The extent of organizational intelligence components in organization for research and educational planning. *Curriculum Planning Knowledge and Research in Educational Sciences*, 23(23):45-66.

Jain, A. K. and Moreno, A., (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1):14-39.

Jamali, D., Sidani, Y. and Zouein, C., (2009). The learning organization: Tracking progress in a developing country a comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16(2):103-121.

Janssen, E. M., Verkoeijen, P. P. J. L., Heijltjes, A. E. G., Mainhard, T., van Peppen, L. M. and van Gog, T., (2020). Psychometric properties of the actively open-minded thinking scale. *Thinking Skills and Creativity*, (36):1-12.

Jenkin, T. A., (2013). Extending the 4I organizational learning model: Information sources, foraging processes and tools. *Administrative Sciences*, 3(3):96-109.

Jivan, M. E. and Zarandi, M., (2012). Factors effective on knowledge management in service-oriented organizations (Senior managers opinion using analytical hierarchy process (AHP)). *International Journal of Business and Management*, 7(5):150-158.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. and Hooper, G. S., (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2):195-214

Jorfi, H., Feizi, M. and Alipour, H., (2013). Surveying the relationship between organizational innovation and organizational agility at Ramin Power Station of Ahwaz. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 2(10):83-88.

Jung, Y., (2009). An Approach to Organizational Intelligence Management (A Framework for Analyzing Organizational Intelligence within The Construction Process). Ph. D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

Jung, K. B., Ullah, S. M. E. and Choi, S. B., (2021). The mediated moderating role of organizational learning culture in the relationships among authentic leadership, leader-member exchange, and employees' innovative behavior. *Sustainability*, 13(19):1-12.

Kaçmaz, R., (2015). *Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Kaçmaz, R. ve Serinkan, C., (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki: Eğitim kurumları örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1):132-157.

Kahveci, E., (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4):7-30.

Kakabadse, N. K., Kouzmin, A. and Kakabadse, A., (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3):137-154.

Kalkan, V. D., (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi: Kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16):22-36.

Kantamara, P. and Ractham, V. V., (2014). Single-loop vs. double-loop learning: An obstacle or a success factor for organizational learning. *International Journal of Education and Research*, 2(7):55-62.

Kanter, R. M., (1989). *When Giants Learn to Dance; Mastering the Challenges of Strategy Management and Careers in the 1990s*. Simon and Schuster, California, s.415.

Karahan, T. F. ve Özçelik M., (2006). Bir duygusal zekâ beceri eğitimi programı'nın diabet hastalarının duygusal zekâ düzeylerine etkisi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2):301-320.

Karahan, A. ve Yılmaz, H., (2010a). Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi ilişkisi: Afyonkarahisar ilinde bulunan hastane yöneticileri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1):147-174.

Karahan, A. ve Yılmaz, H., (2010b). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2):153-171.

Karahan, G. ve Emanet, H., (2019). *Örgütsel Öğrenme İle İnovasyon İlişkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karataş, S., (2003). Yüz yüze ve uzaktan eğitimde öğrenme deneyimlerinin eşitliği. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 2(3):91-104.

Karimi, F. and Akbari, M., (2015). The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(4):261-268.

Kavosi, Z., Delavari, S., Kiani, M. M., Bastani, P., Vali, M. and Salehi, M., (2021). Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in Shiraz University of Medical Sciences Hospitals. *BMC Research Notes*, 14:277:1-8.

Keats, B. W. and Hitt, M. A., (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3):570-598.

Keeney, R. L., (1996). Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. *European Journal of Operational Research*, 92(3):537-549.

Kerse, Y. ve Tazegül, A., (2016). Tedarik zincirinde çevikliğin önemi. 25 Mayıs 2022 tarihinde <https://ulk.ist/media/kitap/II-UKODTLK/tedarik-zincirinde-cevikligin-onemi.pdf> adresinden erişilmiştir.

Keshavarz, H., Givi, M. R. E. and Shekari, M. R., (2018). Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers. *Data Technologies and Applications*, 52(1):2-15.

Keskin, H., Akgün, A. E., Günsel, A. ve İmamoğlu, S. Z., (2005). The relationships between adhocracy and clan cultures and tacit oriented KM strategy. *Journal of Transnational Management*, 10(3):39-53.

Kezar, A. J. and Holcombe, E. M., (2020). Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education*, 79(6):1119-1138.

Kılıç, R. ve Aytekin, A. G. Ç., (2010). Üniversitede çalışan personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma: Balıkesir Üniversitesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(14):151-168.

Kıngır, S. ve Mesci, M., (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19):63-81.

Kış, A., (2009). *Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü*. Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Kim, J., Egan, T. and Tolson, H., (2015). Examining the dimensions of the learning organization questionnaire: A review and critique of research utilizing the DLOQ. *Human Resource Development Review*, 14(1):91-112.

Knight, D. J., (1999). Performans measures for increasing intellectual capital. *Planning Review*, 27(2):22-27.

Kocabaş, A., (2000). Süreç temelli öğrenme ve köy enstitüleri. *MSGSÜ Sosyal Bilimler*, (10):50-61.

Koç, U., (2009). Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisâdi ve İdarî Bilimler Dergisi*, 11(1):151-161.

Koçyiğit, Y. ve Akkaya, B., (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1):110-123.

Kokkinos, C. M. and Vlavianou, E., (2021). The moderating role of emotional intelligence in the association between parenting practices and academic achievement among adolescents. *Current Psychology*, 40(9):4333-4347.

Kostadinović, I. and Stanković, S., (2021). Organizational learning and innovation in the tourism industry as a basis for creating value for tourists. *Economic Themes*, 59(1):153-172.

Kruse, S. D., (2003). Remembering as organizational memory. *Journal of Educational Administration*, 41(4):332-347.

Kuabara, P. S. S. and Takahashi, A. R. W., (2017). Organizational learning, practices of diversity, and ceremonialism: A study proposal in the multinationals context. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5):169-201.

Lam, A., (2004). Organizational innovation. 16 Haziran 2022 tarihinde <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0005> adresinden erişilmiştir.

Lehner, F. and Maier, R. K., (2000). How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? *Information Systems Frontiers*, 2(3):277-298.

Lenart-Gansiniec, R., (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local governments. *Government Information Quarterly*, 38(3):101593.

Leona, L., (2004). *Knowledge Management and Organizational Culture: A Social Action Perspective*. The George Washington University, Washington, s.396.

Leonhardt, D., Mandrella, M. and Kolbe, L. M., (2016). Diving into the Relationship of Information Technology and Organizational Agility: A Meta-Analysis. *37th International Conference on Information Systems (ICIS 2016)*, Dublin, Ireland, 11-14 December 2016.

Levitt, B. and March, J. G., (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1):319-340.

Liker, J. K., Haddad, C. J. and Karlin, J., (1999). Perspectives on technology and work organization. *Annual Review of Sociology*, 25:575-596.

Limon, İ., (2016). Örgütsel hafıza ölçüğü'nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3):8-19.

Lin, C. T., Chiu, H. and Tseng, Y. H., (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2):353-368.

Lin, L-W., Gan, S-M. and Wei, S-Y., (2022). Intelligent capital, organizational learning, and corporate performance influence relationship. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022:1-11.

Lipshitz, R., Popper, M. and Friedman, V. J., (2002). A multifacet model of organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1):78-98.

Liu, M., McKelroy, E., Corliss, S. B. and Carrigan, J., (2017). Investigating the effect of an adaptive learning intervention on students' learning. *Educational Technology Research and Development*, 65(6):1605-1625.

Liu, H. F., (2018). A brief analysis of learning organization practice from the perspective of the fifth discipline model theories—A case study of Jatco (Guangzhou). *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(11):2143-2157.

Liu, H. M. and Yang, H. F., (2019). Network resource meets organizational agility creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision, Advance Online Publication*, 58(1):58-75.

Li, Y., Hashim, A. S., Zhang, L., Sulaiman, R. and Alrabaiah, H., (2022). The relationship investigating between decision support and departmental agility with the mediating role of departmental learning in bank branches. *Information Processing and Management*, 59(2):2-16.

London, M. and Smither, J. W., (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1):3-15.

London, M. and Sessa, V. I., (2006). Continuous learning in organizations: A living systems analysis of individual, group, and organization learning. F. J. Yammarino, F. Dansereau, (Ed.), *Multi-Level Issues in Social Systems (Research in Multi-Level Issues, Vol. 5)*. (123-172. ss.). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Lowry, P. B. and Wilson, D., (2016). Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. *Journal of Strategic Information Systems*, (25):211–226.

Luhn, A., (2016). The learning organization. *Creative and Knowledge Society*, 6(1):1-13.

Lunenburg, F. C., (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1):1-8.

Luthy, D. H., (1998). Intellectual Capital and Its Measurements. *Second Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*, Osaka, Japan, 4-6 August 1998.

Lu, Y. and Ramamurthy, K. (Ram), (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4):931-954.

Mahmoudi, G., Rahimi, V., Fani, F., Jahani, M. A. and Mahmoudjanloo, S., (2018). A comparison of the levels of organizational learning in hospitals, based on ownership types: A case study in Iran. *Gazi Medical Journal*, 29(4):303-307.

Mahto, R. V. and Davis, P. S., (2012). Information flow and strategic consensus in organizations. *International Journal of Business and Management*, 7(17):1-12.

Maleki, R., Bahrololoum, H. and Hasani, A., (2012). The relationship between organizational intelligence and organizational citizenship behavior in sport organizations (Case study: Sport and Youth Administration of Golestan Province). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(4):2226-3624.

Malik, S., Chetty, M. and Chadhar, M., (2018). Information Technology and Organizational Learning Interplay: A Survey. *Australian Conference on Information Systems*, Sydney, Australia, 3-5 December 2018.

Maltz, E. and Kohli, A. K., (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1):47-61.

Mao, H., Liu, S. and Zhang, J., (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4):358-382.

March, J. G., (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence: Decisions and Learning in Organizations*. Wiley-Blackwell, Massachusetts, s.416.

Marchwinski, C. and Shook, J. (2007). *Lexique Lean*. Institute Lean France, Saint-Etienne, s.130.

Marhraoui, M. A. and Manouar, A. E., (2017). Towards a new framework linking knowledge management systems and organizational agility. *International Journal of Computer Science & Information Technology*, 9(1):21-36.

Marquardt, M. J., (2002). *Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements for Corporate Learning*. Davies-Black, Mountain View, CA., s.266.

Marquardt, M. J., (2011). *Building The Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through A Commitment to Learning*. Nicholas Brealey, USA, s.228.

Marsick, V. J., (2013). The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2):127-132.

Martínez-León, I. M. and Martínez-García, J. A., (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6):537-566.

Mashkani, A. J. and Khodadadi, M., (2016). The mediating role of organizational agility in the relationship between organizational learning and organizational performance (Case study: The Subsidiaries of Isfahan City General Tax Office). *International Business Management*, 10(16):3530-3535.

Masrek, N. M., (2013). Conceptualizing The Relationships between Information Security Management Practices and Organizational Agility. *ACSAT 2013: 2nd International Conference on Advanced Computer Science Applications and Technologies*, Malaysia-Sarawak, 22-24 December 2013.

Massa, S. and Testa, S., (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2):129-141.

Matheson, D. and James, E., (2001). Smart organizations perform better. *Research Technology Management*, 44(4):49-54.

Mayer, J. D. and Salovey, P., (1997). What is emotional intelligence. P. Salovey, D. Sluyter, (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. (3-34. ss.). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., (2004). What is emotional intelligence? 12 Haziran 2022 tarihinde [https://scholars.unh.edu/personality\\_lab/8/](https://scholars.unh.edu/personality_lab/8/) adresinden erişilmiştir.

McIvor, R. and McHugh, M., (2000). Partnership sourcing: An organization change management perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2):12-20.

Mehran, A. and Samadi, A., (2014). The relationship between organizational intelligence and organizational agility in Agriculture Organization of Hamedan. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S3):1378-1389.

Menon, S. and Suresh, M., (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking An International Journal*, 28(1):307-332.

Mert, G., (2018). *Örgütsel Öğrenme*. Mutlu Basım Yayınları, İstanbul, s.136.

Meyer, A. D., (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrati Science Quarterly*, 27(4):515-537.

Miller, D. and Friesen, P. H., (1980). Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4):591-614.

Miller, D., (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7):770-791.

Miller, W., (1999). Building the ultimate resource. *Management Review*, 88(1):42-45.

Mirvis, P. H., (1996). Historical foundations of organization learning. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1):13-31.

Moorman, C. and Miner, S., (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4):698-723.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W. and Mason, C. H., (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, (30):909–920.

Muafi, Q. U., (2018). Leadership agility, the influence on the organizational learning and organizational innovation and how to reduce imitation orientation. *International Journal for Quality Research*, 13(2):467-484.

Nafei, W. A., (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5):296-309.

Naktiyok, A. ve K k, S. B., (2006).  evresel faktörlerin i  girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2):77-96.

Namada, J. M., (2017). Organizational learning and firm performance: An empirical investigation in an emerging economy context. *International Journal of Business Social Sciences Studies and Research*, 1(1):10-18.

Nayır, S., (2010). *Kurum Kültürü ve örgütsel  ğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Neubauer, A. C. and Freudenthaler, H. H., (2005). *Model of emotional intelligence*. R. Schulze, R. D. Roberts (Ed.), *Emotional Intelligence: An International Handbook* (31-50. ss.). Germany, Hogrefe Publishers.

Neyişçi, N., Potas, N. ve Erçetin, ř., (2018). Örgütsel zekâ algısı ve ortak değişkenlerin etkisi: Ancova analizi ile incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4):300-318.

Nini, M., (2020). Why organizational agility matters: The agility-performance relationship. 9 Kasım 2021 tarihinde <https://www.ckju.net/en/blog/why-organizational-agility-matters-agility-performance-relationship/112954#:~:text=Agility%20increases%20implementation%20speed,Getting%20things%20done&text=The%20same%20way%20agility%20increase,implementation%20drives%20efficiency%20and%20effectivity> adresinden erişilmiştir.

Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York, s.284.

Nsaif, A. K., Khalaf, B. M. and Dawood, A. Q., (2021). The effect of organizational prowess on organizational agility, a study that was applied to a sample of employees of the Oil Marketing Company (SOMO). *Review of International Geographical Education*, 11(7):1236-1248.

Nunnally, J. C., (1976). *Psychometric Theory*. McGrawHill, New York, s.701.

Nwankpa, J. and Roumani, Y., (2014). Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination. *Computers in Human Behavior*, 33(2014):224-234.

Omenazu, S., (2022). Strategic management, decision making and organizational performance: Case study of Construction Industry Malaysia. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3):6100–6113.

Overby, E., Bharadwaj, A. and Sambamurthy, V., (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2):120-131.

Ozeroglu, E. ve Kocyigit, Y., (2020). Hastane işletmelerinde örgütsel çeviklik: Vizyoner liderliğin rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7(1):13-22.

Ozturk, A., Kim, J. and Wilemon, D., (2002). Managing technological innovation through effective organizational learning. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1):79-98.

Özcan, S., (2019). The Effects of Innovation Culture and Learning Orientation on Organizational Agility. *Global Business Research Congress*, Istanbul, Turkey, 30-31 May 2019.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T., (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12):277-290.

Öneren, M. ve Akyüz, N. E., (2018). Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişki. *International Congress of Business, Economics and Marketing*, Kiev, 11-14 October 2018.

Özdaşlı, K. ve Akman, H., (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7):73-81.

Özdemir, S., Karadağ, N. ve Kılınç, A. Ç., (2013). Leadership in organizations: A qualitative research on school principals. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 14(2):17-34.

Özdemir, K. ve Özkul, A. S., (2016). The relationship between emotional intelligence dimensions and leadership practices: A study on white-collar employees in Defense Industry. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 21(4):1449-1463.

Özel, F. Ö., (2011). *Öğrenme Kavramının Organizasyonlara Yansıtılması ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özeroğlu, E., (2019). *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkan, H., (2021). *Örgütsel Çevikliğin Sürdürülebilir Kalite Algısı Üzerine Etkisinde Yenilik Odaklılığının Aracı*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Qader, M. A. A., Harahsheh, F. and Qulah, M. A., (2021). The role of organizational agility and its impact on achieving organizational commitment a field study: Jordan Cement Company. *Natural Volatiles and Essential Oils*, 8(4):2858-2876.

Panayides, P. M., (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1):68-80.

Panda, S. and Rath, S. K., (2017). The effect of human IT capability on organizational agility: An empirical analysis. *Management Research Review*, 40(7):800-820.

Panda, S. and Rath, S. K., (2018). Strategic IT-business alignment and organizational agility: From a developing country perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4):422-440.

Panda, S. and Rath, S. K. (2021). How information technology capability influences organizational agility: Empirical evidences from Indian banking industry. *Journal of Indian Business Research*, 13(4):564-585.

Park, Y., (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Ph. D. Dissertation, University of Southern California, California.

Park, Y., El Sawy, O. A. and Fiss, P., (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9):648-686.

Pazhouhan, A., Rezaei, B. and Parno, M., (2019). The relationship of the components of emotional intelligence with organizational agility in the healthcare network. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences*, 23(1):1-9.

Pelit, E., Keleş, Y. ve Çakır, M., (2010). Otel işletmesi işgörenlerinin öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin algıları: Yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2):59-68.

Pemberton, J. D. and Stonehouse, G. H., (2000). Organizational learning and knowledge assets: An essential partnership. *The Learning Organization*, 7(4):184-194.

Peterson, R. and Berger, D., (1971). Entrepreneurship in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1):97-106.

Popper, M. and Lipshitz, R., (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning*, 31(2):181-196.

Popper, M. and Lipshtz, R., (2004). *Organizational learning and learning organizations*. C. J. Grey, E. N. Antonacopoulou (Ed.), Essential Readings in Management Learning, (19-71. ss.). London, Sage Publications.

Porkiani, M. and Hejinipoor, M., (2013). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3s):1052-1060.

Price, E., Ottati, V., Wilson, C. and Kim, S., (2015). Open-minded cognition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(11):1488-1504.

Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. and Schneider, B., (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 71(4):305-320.

Putri, D. N. and Mangundjaya, W. L., (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2):85-94.

Pyрко, I. and Dörfler, V., (2013). Trans-organisational knowledge: The 4I framework revisited. 19 Nisan 2022 tarihinde [https://research-information.bris.ac.uk/ws/portalfiles/portal/288172049/PyркоD\\_rfler2013.pdf](https://research-information.bris.ac.uk/ws/portalfiles/portal/288172049/PyркоD_rfler2013.pdf) adresinden erişilmiştir.

Qader, M. A. A., Harahsheh, F. and Qulah, M. A., (2021). The role of organizational agility and its impact on achieving organizational commitment a field Study: Jordan Cement Company. *Natural Volatiles and Essential Oils*, 8(4):2858-2876.

Raeisi, N. and Amirnejad, Q., (2017). Investigating the effect of organizational leadership on organizational agility: Mediating role of organizational commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1):1154-1168.

Rahdarpour, J. and Sheykhi, A., (2016). Relationship between organizational intelligence, organizational learning, intellectual capital and social capital using SEM (Case study: Zabol Organization of Medical Sciences). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(4):2076-2086.

Ranson, S., Hinings, B. and Greenwood, R., (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, (25):1-17.

Rasouli, E., Soodi, S. and Jafarzadeh, Z., (2016). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility of employees of Payame Noor University of Sari. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4):426-432.

Ravichandran, T., (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1):22-42.

Razavinia, V. and Feizi, M., (2015). The explanation of the role of organizational intelligence and organizational agility in the formation of goal oriented commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1):255-262.

Reese, S. and Sidani, Y., (2018). A view of the learning organization from a practical perspective: Interview with Michael Marquardt. *The Learning Organization*, 25(5):353-361.

Rezaei, F., Ramazannezhad, N. and Shiadeh, F. S. A., (2018). Investigating the relationship between intellectual capital and organizational intelligence among nurses working in Ayatollah Rouhani Hospital in Babol in 2017. *World Family Medicine Journal*, 16(3):216-222.

Rezaei, R. and Fanak, D. A., (2019). Mediation effect of organizational learning on the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance in the Agriculture Jihad Organization of West Azerbaijan Province, Iran. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 21(1):37-50.

Rianto, M. R., Jasfar, F. and Arafah, W., (2021). Mediating effect of organization learning on the relationship between strategic change, knowledge management and transformational leadership; Case of Indonesia Islamic Banks. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 10(3):26-49.

Richardson, B., (1995). Learning contexts and roles for the learning organization leader. *The Learning Organization*, 2(1):15-33.

Robinson, V. M. J., (2001). Descriptive and normative research on organizational learning: Locating the contribution of Argyris and Schön. *International Journal of Educational Management*, 15(2):58-67.

Romme, G. and Dillen, R., (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1):68-78.

Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York, s.284.

Rosnay, J. de., (1998). *Ortakyaşar İnsan Üçüncü Binyıla Bakışlar*. Çev: İsmet Birkan, Telos Yayıncılık, İstanbul, s.371.

Ruppel, C. P. and Harrington, S. J., (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet Implementation. *IEEE Transactions On Professional Communication*, 44(1):37-52.

Rzepka, A. and Bojar, E., (2020). Leadership as one of the factors shaping the development of an agile organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3):383-391.

Rzepka, A., Maciaszczyk, M., Wiśniewska, A. M. and Kocot, M., (2021). E-consumers and their agile qualities as creators of eco-innovations: A case study. *European Research Studies Journal*, XXIV(2B):23-38.

Saadat, V. and Saadatb, Z., (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 230: 219-225.

Sabegh, M. N. and Elahi, A., (2013). The relationship between organizational intelligence and organizational learning in employee of Iran Sport and Youth Ministry. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8):525-531.

Saeedeh, S. K., Mitra, S. and Sara, S., (2021). Organization Design in Motion: Designing an Organization for Agility. *ICED21-23rd International Conference on Engineering Design*, Gothenburg, Sweden, 16-20 August 2021.

Sağır, M. ve Oraç, E., (2020). Yapısal bilgi süreçleri, yapısal sermaye ve örgütsel çeviklik arasındaki etkileşim. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1):110-136.

Saha, N., Saha, T., Gregar, A. and Saha, P., (2020). Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency? *15th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Roma, Italy, 17-18 September 2020.

Sahrifi, H. and Zhang, Z., (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, (62)7-22.

Saint-Onge, H., (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital, *Planning Review*, 24(2):10-14.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V., (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MISS Quartely*, 27(2):237-263.

Samen, S., (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2):363-378.

Saeedeh, S. K., Mitra, S. and Sara, S., (2021). Organization Design in Motion: Designing an Organization for Agility. *ICED21-23rd International Conference on Engineering Design*, Gothenburg, Sweden, 16-20 August 2021.

Santacana, O. E. C. (2008). The Role Strategy-as-Practice and Model 4I of Organizational Learning in Deepening Understanding of Top Management Influence in the Process of Strategic Organizational Learning. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, Burgos, Spain, 3-5 September 2008.

Sattari, M., (2007). The Relationship between Knowledge Management in Learning Organization and Emotional Intelligence in Zoube Ahan Efahana Company. *First Conference on Knowledge Management*, Tehran, Iran.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H., (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2):23-74.

Šebestová, J. and Rylková, Z., (2011). Competencies and innovation within learning organization. *Economics and Management*, 16, 954-960.

Seçkin, Z., (2011). Çalışanların psikolojik refah algılarının önemi üzerine kavramsal bir inceleme. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumla Dergisi*, 48(555):93-102.

Senge, P., (1990). Peter Senge and the learning organization. 27 Nisan 2022 tarihinde <https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/> adresinden erişilmiştir.

Sevinç, H. ve Efe, M. N., (2018). Örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansı üzerine etkileri. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14):478-497.

Shahrabi, B., (2012). The role of organizational learning and agility in change management in State Enterprises: A customer-oriented approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12):2540-2547.

Shami, S. and Nastiezaie, N., (2019). The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. *The New Educational Review*, 56:184-194.

Shamran, M. K., Al-Shammari, A. M. M. and Bandar, M. A., (2020). The role of organizational agility in creating learning organization (An analytical study of the

opinions of a sample of workers in The Health Care Center in the Abbas Neighborhood in The Holy City of Karbala). *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(12):733-742.

Shayan, R. and Ghasemizad, A., (2015). The relationship between organizational intelligence and knowledge management and their impact on organizational agility. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi (CFD)*, 36(3):3097-3108.

Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J. K., (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5):445-460.

Sheffield, L., (2021). What is organizational agility; Why is it necessary for success. 16 Aralık 2021 tarihinde [www.guidespark.com/blog/organizational-agility-for-business-success](http://www.guidespark.com/blog/organizational-agility-for-business-success) internet adresinden erişilmiştir.

Shuford, J. A. (2022). Straightforward: Emotional intelligence training in corrections. *Corrections Today*, 84(3):20-27.

Siebert, J. and Keeney, R. L., (2015). Creating more and better alternatives for decisions using objectives. *Operations Research*, 63(5):1144-1158.

Simic, I. (2005). Organizational learning as a component of organizational intelligence. *Journal Information and Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries*, 11:189-196.

Simonson, M., Schlosser, C. and Hanson, D., (1999). Theory and distance education: A new discussion. *American Journal of Distance Education*, 13(1):60-75.

Singh, P. K., (2018). Knowledge strategy, sharing behavior and performance: Reviewing a knowledge-oriented approach. *Management Research Review*, 41(3):395-411.

Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T., (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4):305-318.

Sisson, P. and Ryan, J., (2016). An Integrated Organizational Learning Models Perspective: Eight Ways to Learn. *European Conference on Knowledge Management*, Ulster, Belfast, 1-2 September 2016.

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

Smith, M. K., (2001) Chris Argyris: Theories of action, double-loop learning and organizational learning. 7 Kasım 2021 tarihinde <https://zeno-organizatieontwikkeing.nl/zeno/wp-content/uploads/2020/09/Argyris-C-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning-revised-20-9-2011.pdf> adresinden erişilmiştir.

Sohrabi, R., Asari, M. and Hozoori, M. J., (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (Case study: The companies of "Iran High Council of Informatics"). *Asian Social Science*, 10(4):279-287.

Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L. and Fashami, A. A. M., (2019). The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. *Kybernetes*, 49(10):2455-2474.

Somuncuoğlu, D., (2005). Duygusal zekâ yeterliliklerinin kuramsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11):269-293.

Sucu, M., (2020). *İşletmelerde Çeviklik*. Iksad Publishing House, Ankara, s.168.

Sun, P. Y. and Scott, J. L., (2003). Exploring the divide—organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4):202-215.

Swanson, E. B. and Beath, C. M., (1990). Departmentalization in software development and maintenance. *Communications of the ACM*, 33(6):658-667.

Sveiby, K. E. and Simons, R., (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5):420-433.

Şahin, F. Cemaloğlu, N., (2021). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel öğrenmeyi destekleyici ve engelleyici faktörler. *Başkent University Journal of Education*, 8(1):28-39.

Şaşan, H. H., (2002). Yapılandırmacı öğrenme. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, (74-75):49-52.

Şen, E. ve İrge, T., (2021). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43):119-148.

Şener, M., Tan, Z. ve Buharalı, D., (2020). Bireysel yaratıcılık ve öğrenen organizasyon disiplinleri arasındaki ilişki. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1):87-109.

Takian, A., Sheikh, A. and Barber, N., (2014). Organizational learning in the implementation and adoption of national electronic health records: Case studies of two hospitals participating in the National Programme for Information Technology in England. *Health Informatics Journal*, 20(3):199-212.

Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T. and Sharma, R., (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2):218-237.

Tan, F. Z., (2014). Öğrenme, örgütlerde öğrenme, öğrenen organizasyonlar terimlerinin tanımı ve kavramsal ayırım. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 2(2):188-217.

Tapsell, S., (1998). Making money from brainpower: The new wealth of nations. *Management – Auckland*, 45(6):36-45.

Taylor, G. S., Templeton, G. F. and Baker, L. T., (2010). Factors influencing the success of organizational learning implementation: A policy facet perspective. *International Journal of Management Reviews*, 12(4):353-364.

Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets. *Long Range Planning*, 33(1):35-54.

Teece, D., Peteraf, M. and Leih, S., (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4):13-35.

Tobin, T. J., Muller, R. O. and Turner, L. M., (2006). Organizational learning and climate as predictors of self-efficacy. *Social Psychology of Education*, 9(3):301-319.

Töremen, F., (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, s.212.

Travica, B., (2015). Modeling organizational intelligence: Nothing googles like google. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2):1-18.

Tura, B., (2022). *Örgütsel Zekâ Düzeyinin Öğretmenlerin Yenilikçi Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Turan, S., (2017). *Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi (Zonguldak İli Örneği)*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Turhan, M. ve Çetinsöz, B. C., (2019). Relationship between emotional intelligence and motivation: A research on tourism program students. *Electronic Journal of Social Sciences*, 18(69):268-287.

Turi, J. A., Sorooshian, S., Muhmad, F. B. and Javed, Y., (2018). Theoretical and historical prospective of organizational learning. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.28):182-186.

Turyahikayo, E., Venitha, P. and Muhenda, M. B., (2021). The influence of organizational learning on knowledge generation and dissemination in the public sector of Uganda. *The IUP Journal of Knowledge Management*, XIX(1):7-35.

Türkay, O., (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performnsına Etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Uçar, Z. ve Duygulu, E., (2016). Örgüt yapısı ve özellikleri bağlamında örgütsel sessizliğin oluşumu: Nitel bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(614):21-41.

Uğurlu, Ö. Y. ve Kızıldağ, D., (2014). Örgütsel öğrenmeye eleştirel bir bakış. *Business and Economics Research Journal*, 5(2):95-107.

Upadhyay, A. and Singh, A. P., (2018). Organizational intelligence and role efficacy: An application towards technical grade railways employees. *Indian Journal of Health and Well-being*, 9(3):436-440.

UTİKAD., (2018). Mersin limanı konteyner hacmiyle zirveye çıktı. 8 Aralık 2021 tarihinde <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/24639/mersin-limani-konteyner-hacmiyle-zirveye-cikti> adresinden erişilmiştir.

UTİKAD., (2019). Utikad üyelik. 4 Ocak 2021 tarihinde <https://www.utikad.org.tr/UTIKAD-Uye-Listesi?Sehir=MERSİN> adresinden erişilmiştir.

Uzkurt, C., (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1):1-20.

Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A. and Uğrak, U., (2015). Örgütsel öğrenme yeteneği: Bir üniversite hastanesi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1):189-208.

Ünlü, Ü. Ş., (2019). *Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Üzüm, S., (2009). *Resmi İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Bilgi Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Verma, K., Farooq, R., and Bashir, S. I., (2022). Moderating role of industry type in the relationship between organizational learning and organizational innovation: Is transformational leadership a missing link? *IUP Journal of Knowledge Management*, 20(1):7-36.

Virtanen, P. and Vakkuri, J., (2015). Searching for organizational intelligence in the evolution of public-sector performance management. *Journal of Public Administration and Policy*, 8(2):89-99.

Walamis., (2022). Organizational learning. 21 Haziran 2022 tarihinde <https://www.valamis.com/hub/organizational-learning> adresinden erişilmiştir.

Walsh, J. P. and Ungson, G. R., (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1):57-91.

Walter, A. T., (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2):343-391.

Wang, Z. and Kwek, C. L., (2018). The mediation role of knowledge sharing between organizational learning and technological innovation practice. *International Journal of Knowledge Management*, 14(4):48-68.

Watkins, K. E. and Marsick, V. J., (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. Jossey-Bass, San Francisco, 298.

Watkins, K. E. and Marsick, V. J., (1996). *In Action: Creating the Learning Organization*. American Society for Training and Development, Alexandria, VA., s.14.

Watkins, K. E., (2017). Defining and creating organizational knowledge performance. *Educar*, 53(1):211-226.

Wen. H., (2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. *Faculty of Education and Science*, 28(3):289-298.

Wendler, R. and Dresden, TU., (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, Warsaw, Poland, 7-10 september 2014.

Womack, J. P., Jones, D. T. and Roos, D., (2007). *The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-Year Study on the Future of the Automobile*. Free Press, New York.

Yadav, S. and Agarwal, V., (2016). Benefits and barriers of learning organization and its five discipline. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR—JBM)*, 18(12. Ver. I), 18-24.

Yaghoubi, N. M. and Dahmardeh, M. R., (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(1):76-87.

Yamamoto, G. T., Zümrüt, N. ve Altun, D., (2018). İş Kazalarının Önlenmesinde Sanal Gerçeklik Teknolojisi İle Deneysel Öğrenme. *Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi*, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 29 Kasım-01 Aralık 2018.

Yaman, T. T., (2020). A sectoral and regional benchmarking study with the dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ) scale measurements. *Electronic Journal of Social Sciences*, 19(76):1905-1915.

Yaşlıoğlu, M. M., (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.

Yazıcı, A., (2019). *Duygusal zekâ ve duygusal zekâ modelleri*. İ. Ulutaş, E. Ömeroğlu (Ed.), Erken Çocukluk Eğitiminde Duygusal Zekâ (2-19. ss.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Yeganegi, K. and Azar, M. S. Z. A., (2012). The Effect of IT on Organizational Agility. *3rd International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Istanbul, Turkey, 3 – 6 July 2012.

Yener, S. ve Saka, C., (2017). Örgütsel öğrenme bağlamında psikolojik rahatlık. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1):45-66.

Yeo, R. K., (2005). Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*. 12(4):368-382.

Yeşil, A., (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5):307-323.

Yıldırım, E., (2006). Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20):145-170.

Yıldız, E., (2009). *Kamu Örgütlerinde Hizmet İçi Eğitimin Öğrenen Örgüte Katkısı (Öğrenen Örgüt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bir Alan Araştırması)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, M., (2008). *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, M., (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Merkezleri*. İksad Publishing House, Turkey, s.362.

Yörük, S., (2006). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Zekâ Özelliklerini Yansıtma Düzeyleri (Elazığ İli Örneği)*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yurdakul, B. (2004). *Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Öğrenenlerin Problem Çözme Becerilerine, Bilişötesi Farkındalık ve Derse Yönelik Tutum Düzeylerine*

*Etkisi İle Öğrenme Sürecine Katkıları*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yusni, M. and Asmadi, E., (2020). Enhancing literature on procedural justice and organizational learning: Examining mediating role of organizational learning and organizational trust. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(2):807-821.

Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A., (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, (62):33-43.

Zahra, S., (1995). Corporate entrepreneurship and company performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3):225-247.

Zahra, S. and Covin, J. G., (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1):43-58.

Zahra, S., (1996). Governance, ownership and corporate entrepreneurship among the Fortune 500: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6):1713- 1735.

Zahra, S. A., Nielsen, A. P. and Bogner, W. C., (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Department of Management*, 23(3):169-189.

Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I. and Masrom, M., (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information and Management*, 42(6):829-839.

Zainal, A. Y., Yousuf, H. and Salloum, S. A., (2020). Dimensions of Agility Capabilities Organizational Competitiveness in Sustaining. *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (AICV2020)*, Cairo, Egypt, 8-10 April 2020.

Zaini, M. K. and Masrek, M. N., (2013). Conceptualizing the Relationships between Information Security Management Practices and Organizational Agility. *2013 International Conference on Advanced Computer Science Applications and Technologies (ACSAT)*, Kuching, Malaysia, 23-24 December 2013.

Zamiri, A., Heidari, A., Askari, P. and Makvandi, B., (2020). Effect of organizational intelligence, workplace-life skills, and employee empowerment training on promoting organizational productivity and socialization among employees with job stress. *Archives of Hygiene Sciences*, 9(1):58-68.

ZareRavasan, A., (2021). Boosting innovation performance through big data analytics: An empirical investigation on the role of firm agility. *Journal of Information Science*, 1-16.

Zehir, C. ve Özşahin, M., (2006). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: İmalat sektöründe bir saha çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1):137-157.

Zerfaß, A., Dühring, L., Berger, K. and Brockhaus, J., (2018). Fast and flexible: Corporate communications in agile organizations. 6 Haziran 2022 tarihinde <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/223386/1/1043354468.pdf> adresinden erişilmiştir.

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. and Vertinsky, I., (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13(S2):61-74.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### Değerli Katılımcı;

Bu anket Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalında yapılmakta olan "**Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü**" başlıklı yüksek lisans tezinin araştırma bölümüne veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel nitelikli olmakla beraber siz değerli katılımcıların özenle vereceği cevaplarla çok daha anlamlı olacaktır. Katkı sunacağınız bu çalışma tamamen akademik nitelikli olup elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak, hiçbir kurum veya şahıslara verilmeyecektir. Anketi doldururken hiçbir şekilde isim-soyad, kurum ismi veya başka tanıtıcı bilgi yazılmayacaktır. Bu çalışmaya yapacağınız katkılardan ve sabrınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder saygılar sunarım.

## ANKET FORMU

### I.Bölüm

Aşağıda yer alan anketinin her bir sorusunun karşısında bulunan ifadelerden size en uygun olanına lütfen X işareti koyunuz.

SORU NO	YARGILAR (Örgütsel Zekâ)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumunuzda mevcut sorunlara çözüm sunabilecek stratejik tartışmalar vardır.					
2	Kurumunuzun içinde bulunduğu çevrede oluşan değişiklikler gözlenmektedir. <i>Örneğin: Çevredeki fırsatlar, tehlikeler ve yeni olanakların saptanması gibi.</i>					
3	Kurum yöneticileri kurumun geleceğine yön vermek ve mevcut sorunların çözümüne yönelik stratejik planlar yapmaktadır.					
4	Kurum yöneticileri kurumun başarı düzeyini çeşitli raporlar halinde personeli ile paylaşmaktadır. <i>Örneğin: Öğrencilere iş olanağı, bilimsel çalışmalara katılım oranı, mali tablolar gibi</i>					
5	Kurumun; açık, net ve anlaşılır bir vizyonu/misyonu vardır.					
6	Kurum yöneticileri karar alırken ve öncelikleri belirlerken vizyonu/misyonu rehber almaktadır.					
7	Kurum liderlerinin belirlenmesinde etkili bir seçim süreci mevcuttur.					
8	Kurumunuzda yönetim; planları, önceliklerini ve elde edilen sonuçları çalışanlarıyla paylaşır.					
9	Kurumda çalışanlar yaptıkları işin önemini farkındadır.					
10	Kurumda farklı bölümlerde çalışanlar birbiri ile yardımlaşmaktadır.					
11	Kurum çalışanları, kurumun bir parçası olma hissine sahiptir.					
12	Kurum çalışanları yabancılaşma ve düşmanlık gibi olumsuz duygular yerine yönetim ile ortak duygulara sahiptir.					
13	Kurum çalışanları kurumun gelecekte başarıya imza atacağını düşünmektedir.					
14	Kurum çalışanları kurum ile olan ilişkisini uzun vadeli olarak görmektedir.					
15	Kurum değişen koşullar karşısında kendisini yenileyebilmektedir.					
16	Kurumda yeniliği harekete geçiren doğal mekanizmalar (çalışanları destekleme) bulunmaktadır.					
17	Kurum çalışanlarının daha verimli çalışmasını destekler.					
18	Kurum çalışanları yapılan işlerin doğruluğunu sorgulayabilir.					
19	Kurumda bürokratik prosedürler minimumdur.					
20	Kurum yöneticileri yaptıkları hataların farkına vardıklarında yanlışta ısrar etmez.					

21	Kurum yöneticileri değişime açık bir iklim oluşturmaya çabalar.					
22	Kurum çalışanları kurum atmosferinin genel kalitesinin yüksek olduğuna inanır.					
23	Kurum çalışanları, yönetimin kendileri hakkında en iyisini düşündüklerine, yürekte inanır.					
24	Kurum çalışanları bu kuruma ait olmaktan dolayı gurur duyarlar.					
25	Kurum çalışanları bir işi başarabilmek için gerektiğinden fazla çaba harcar.					
26	Kurum çalışanları kariyer fırsatları ile ilgili iyimserdir.					
27	Kurum yöneticileri, işlerini yapmaya ilişkin enerji dolu, coşkulu ve iyimser yönde güdülenir.					
28	Kurum yöneticileri enerji dolu, coşkulu ve iyimser tutumları ile çalışanların gözünde bir örnektir.					
29	Kurumun örgüt yapısı çalışanların görevlerini gerçekleştirmeye uygundur.					
30	Kurumun öncelikleri ile yapılan çalışmalar tutarlıdır.					
31	Kurumun işleyişi çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.					
32	Kurumdaki bilgi sistemleri (Bilgisayar, İnternet ve diğer iletişim unsurları) ve araçları çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmaları için yeterlidir.					
33	Kurumdaki bilgi sistemleri (Bilgisayar, İnternet ve diğer iletişim unsurları) ve araçları kurumdan ürün/hizmet alan şahısların yaşamını ileri derecede kolaylaştırmaktadır.					
34	Kurumda yetki ve sorumluluklar dengeli dağıtılmıştır.					
35	Kurumda verilen görevler uyumlu çalışmayı destekler.					
36	Kurumda insanlar arası bilgi paylaşımını destekleyecek doğal süreçler vardır.					
37	Kurum yöneticileri çalışanların deneyimlerine ve yeteneklerine saygı göstermektedir.					
38	Kurum ortamı çalışanların bilgilerini ve öğrendiklerini paylaşma fikrine izin veren açık bir kültür yapısına sahiptir.					
39	Kurumdaki bilgi sistemlerinde saklanan verilere birçok yerden ve farklı kişiler tarafından erişilebilir.					
40	Kurum yöneticileri kurumu ilgilendiren konular ile ilgili bilgi kaynaklarını takip eder. <i>Örneğin: Basın, Dergiler, Konferanslar, Forumlar, Fuarlar v.b.</i>					
41	Kurum yönetimi çalışanlar için sürekli öğrenmeyi ve kariyer gelişimini sağlar.					
42	Kurum yöneticileri çalışanların bireysel becerilerinin farkındadır ve onları takdir eder.					
43	Kurum çalışanları kendilerinden beklenenler konusunda açık bir fikre sahiptir.					
44	Kurum yöneticileri; hedefler, beklentiler ve elde edilenler ile ilgili sürekli ve düzenli olarak iletişim halindedir. <i>Örneğin: Düzenli gelişim toplantıları v.b.</i>					
45	Kurum yönetimi verimsiz çalışan personele ceza vermek yerine sorunlarını çözmekte yardımcı olur.					
46	Kurumda tüm yönetici pozisyonlarına atanmak için rekabet vardır.					
47	Kurum çalışanları kendi performanslarını ve katkılarını bilme konusunda geribildirim (geri besleme) almaktadır.					
48	Çalışanlar yaptıkları işlerin kurumun başarısına katkı sağladığını hisseder.					

49	Kurum çalışanları terfi ve ücretlerin performansa dayalı ve adil dağıtıldığına inanmaktadır.					
----	--	--	--	--	--	--

SORU NO	YARGILAR (Örgütsel Çeviklik)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu iş yeri, müşterinin ürün tercihlerinde meydana gelen değişiklikleri tespit etme noktasında geri kalmıştır.					
2	Bu iş yeri, rakiplerinin hareketlerinde meydana gelen değişiklikleri belirlemede yavaştır.					
3	Bu iş yeri, teknolojik değişiklikleri tespit etmede geri kalmıştır.					
4	Bu iş yeri, müşteriler, rakipler ve teknoloji ile ilgili önemli olayları hiç gecikmeden analiz eder.					
5	Bu iş yeri, müşteriler, rakipler ve teknolojideki değişikliklere karşı fırsatları ve tehditleri zamanında tespit eder.					
6	Bu iş yeri, müşteri ihtiyaçlarını gecikmeden karşılamak için özel bir eylem planı yürütür.					
7	Bu iş yeri, rakiplerin stratejik hareketlerine gecikmeksizin cevap vermek için bir eylem planı uygular.					
8	Bu iş yeri, yeni teknolojinin gecikmeden nasıl kullanılacağına dair bir eylem planı uygulamaktadır.					
9	Bu iş yeri, kaynaklarını uygun zamanda yeniden yapılandırabilir.					
10	Bu iş yeri, yapılan işlemleri zamanında yeniden düzenleyebilir.					
11	Bu iş yeri, yeni teknolojiyi zamanında kullanabilir.					
12	Bu iş yeri, doğru zamanda yeni ürünler sunabilir.					
13	Bu iş yeri, fiyatları uygun zamanda hızlı bir şekilde değiştirebilir.					
14	Bu iş yeri, stratejik olayları doğru zamanda değiştirebilir.					
15	Bu iş yeri, müşterilerin ihtiyaçlarını ve şikâyetlerini gecikmeden çözebilir.					

SORU NO	YARGILAR (Örgütsel Öğrenme)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlar öğrenmek için birbirlerine yardım ederler.					
2	Çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için zaman ayrılır.					
3	Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.					
4	Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.					
5	Çalışanlar görüşlerini ifade ederken, diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.					

6	Çalışanlar birbirlerinin güvenini kazanmak için zaman harcarlar.					
7	Bölmeler, gerektiğinde hedeflerini değiştirmekte özgürdürler.					
8	Bölmeler, topladığı yeni bilgilerle amaçlarını gözden geçirirler.					
9	Bölmeler, yöneticilerin bölümlerin önerilerini uygulayacağına emindirler.					
10	Kurumum, sistematik olarak performansımızı ölçer.					
11	Kurumum, bilgilerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
12	Kurumum, eğitime harcanan kaynak ve zamanın sonuçlarını ölçer.					
13	Kurumum, çalışanların yetki kullanmasını teşvik eder.					
14	Kurumum, çalışanlarına kullandıkları malzemeler üzerinde denetim yetkisi verir.					
15	Kurumum, çalışanların yenilikleri denemesini destekler					
16	Kurumum, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.					
17	Kurumum, ortak çıkarlar için toplumla birlikte çalışır.					
18	Kurumum, sorun çözerken çalışanların önerilerini söylemesini teşvik eder.					
19	Kurumumda, liderler yönettikleri çalışanlara danışmanlık yaparlar.					
20	Kurumumda, liderler öğrenmek için sürekli olarak fırsat ararlar.					
21	Kurumumda, liderler faaliyetlerin işletmenin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.					
22	Kurumum, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.					

## II. Bölüm

### KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

#### 1. Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

#### 2. Yaşınız:

18-25  26-30  31-40  41-50  51 ve üzeri

#### 3. Medeni Durumunuz:

Evli  Bekâr

#### 4. Eğitim Durumunuz:

Lise  Yüksekokul/Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

#### 5. Aylık Geliriniz:

2000 TL ve altı  2001-3000 TL  3001-4000 TL  4001 TL ve üzeri

#### 6. Kurumdaki Çalışma Süreniz:

0-1 yıl  2-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

#### 7. Çalıştığınız Pozisyon:

## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Rabia SEĞMEN

Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

<b>Derece</b>	<b>Program</b>	<b>Üniversite</b>	<b>Yıl</b>
<b>Lisans</b>	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Atatürk Üniversitesi	2015-2019
<b>Yüksek Lisans</b>	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Tarsus Üniversitesi	2019-2022

